

湖北省罗田县城关人民公社下放企业的财务管理基础不同，因而

## 通过“四有、四抓”来做好公社企业财务管理

湖北省罗田县财政局工作组

管理，可以大大提高生产效率，因此就按城关缝纫工人每人每年完成

在开支、计划、报表、成本核算等制度的执行上也不一致。为了进一步做好这些企业的财务管理，该社党委抽调了干部和县财政局工作组组成联合工作组，由社长统一领导，深入企业从总结检查工作入手，帮助企业研究解决问题，并按照不同的行业，建立了一些必要的经营管理制度，从而把这些企业的财务管理工作纳入了正常的轨道。

联合工作组首先是帮助企业做到“四有”，即：有年度分季的财务收支计划、有上交任务和奖励、有会计报表制度、有比较完整的财务管理制度。具体做法是这样：

一、企业的财务收支计划，是各项计划通过货币综合的反映，编制得合理与否关系到企业工作的顺利进行和公社预算安排的稳妥。因此，联合工作组就抓住了计划中几个主要指标进行了深入地分析研究。

(1) 生产计划(商业是业务计划)是财务计划编制的依据，因此在编财务计划的时候，首先要分析生产计划是否切合实际，根据什么作标准去衡量计划是否切合实际呢？他们掌握的基本原则，就是需要与可能。如在审核农具修配厂1959年计划中，发现该厂计划生产沙抓12,000把，联合工作组就根据城关公社现有劳动力和生产需要算了几笔大帐，认为计划生产的多了，改为2,000把才合适；沙镰、粪桶没有计划，但是生产又必须要用，就决定把沙镰1,000把(修旧在外)粪桶360担列入计划；缝紉厂原计划加工收入6万元，通过摸底算帐，1958年实际完成57,870元，1959年人员设备均有增加，工人通过增产节约，改善

达6,000余元，增加收入2,000多元；五棵社已办起12个工厂，到2月中旬产值就达到了3万多元。

镇襄各县人民公社在大办工厂和大搞多种经营过程中也遇到了不少困难。如初办工厂干部和群众都没有经验，财力、物力不足，加之，还有少数干部和群众思想不通。针对这种情况，他们采取的做法是：

首先，组织干部和群众鸣放辩论，算好收入、支出、劳力、生产、生活几笔帐，统一思想，提高干部和群众对商品生产重要性的认识。东屏人民公社1958年虽然获得了农业丰收，但由于购置农业机械和种马等支出较大，只靠农业收入，就不能保证90%的社员增加收入和1959年生产费用的开支，因而社党委就根据县委的指示，决定从副业生产中去寻找收入门路，但当时正值秋收、深翻、炼钢铁等工作紧张的时候，部分干部和群众认为搞不了副业，该社党委发现这种情

况以后，就及时地召开了会议进行研究，并针对上述情况，决定在干部和群众中，开展一个以能不能搞副业为中心的专题辩论。经过辩论之后，澄清了思想，解除了疑虑，统一了认识。于是就从社内抽调600名劳动力，组成了专业队伍，大搞芦苇等工业原料。经过大于30天以后，增加收入168,000元(第一季度还能收入97,100元)，因而不仅解决了分配中资金不足的困难，保证了90%以上的社员增加收入，而且也保证了1959年生产费用的开支。

(2) 企业生产经营和积累水平高低，主要反映于成本管理，但是成本的要素主要是材料、工资和费用，因此对成本计划又必须细致深入的计算这三个要素。在农具厂成本计划上，他们确定每担土笼需要竹干11斤，生产一口木箱子需要工时11分等，这些材料和人工定额，在联合工作组深入工人中作了调查研究后，才将先进可靠的定额确定下来。商业科商品流转计划，县商业局已有正式通知下达，那就以它为编制财务计划的依据，在编审中，着重审查了四个率：毛利率、商品流通过费率、税金率、纯利润率。首先在毛利率问题上，根据1958年实际，估计1959年的一些降低或提高的因素，把毛利率由11.6%改为12%；其次，商品流通过费商业科计划7.3%，根据1—2月实际为5.63%，再把今后某些方面运费需要提高的因素

况以后，就及时地召开了会议进行研究，并针对上述情况，决定在干部和群众中，开展一个以能不能搞副业为中心的专题辩论。经过辩论之后，澄清了思想，解除了疑虑，统一了认识。于是就从社内抽调600名劳动力，组成了专业队伍，大搞芦苇等工业原料。经过大于30天以后，增加收入168,000元(第一季度还能收入97,100元)，因而不仅解决了分配中资金不足的困难，保证了90%以上的社员增加收入，而且也保证了1959年生产费用的开支。

其次，发动群众依靠群众，解决各种困难。各社没盖一间新房子，厂房都是采取修空房和腾住宅的办法解决的。东屏人民公社修空房186间，腾出住宅47间；五棵社腾出住宅8间。工具是采取把分散的工具集中起来，统一使用，和发挥社员的智慧，发明创造，大搞工具改革，制造土工具的方法解决的。五棵



考虑进去，确定为6.3%；第三，税金率一般根据1958年实际结合计划年度销售商品的数量和现行税法，确定为3.3%；第四，纯利率在上述三个率确定后，就可以用毛利率减去费用率再减税率等于纯利率。又以纯利率乘商品销售总额即得出纯利润。

(3) 销售计划的计算是以1958年的结余加1959年计划生产数量，减掉1959年终合理库存，即是1959年计划销售计划。

(4) 基建投资计划。根据勤俭办企业，眼睛向下，自立更生的原则，结合人民公社的管理体制，一般企业没有安排，仅对农具厂作了适当安排，报公社党委决定。

(5) 企业生产运营所需的流动资金和支付职工工资等开支，根据既保证生产需要，又防止资金积压的精神，协同银行、企业分单位核定后，一般比1958年资金周转有所加速。商业科由现有96万元贷款压到70万元，农具厂由1958年周转144天压到44天，缝纫厂由1958年103天压到45天，并且做到了企业、银行、财政三满意。

二、公社对企业确定上交任务和奖励。工业实行“三包”“三定”，“三包”是包产值产量、包产品成本、包上交任务。“三定”是定职工人数、定流动资金、定奖励。规定在实现利润中留成8%，超计划利润部分留成分：农具厂30%，砖瓦厂、缝纫厂、铁厂20%作为企业奖金。商业企业的“三包”“两定”，是包购销计划、包费用、包上交任务；定信贷资金、定奖励。邮电企业的“三包”“一定”，是包业务收入、包费用、包上交，定奖励，留成比例均在实现利润中留成2%，超计划利润部分留成15%作为企业奖金。

三、建立会计报表制度。凡公社直属企业规定每月终2日内，向公社报送上月份会计报表，每个季度

树人民公社把缝纫机改成砸眼机纳鞋底，并自制甜菜切片机，和大小帽旋子等，解决了工具不足的问题。技术人员也是动员老工人归队带徒弟，和通过以车间为学校，边教边学，以老师傅的实际操作为教材，采取边建厂、边生产、边学习的方法解决的。

第三，全面安排劳动力，固定副业专业队，因地制宜，就地取材。在去冬今春大搞副业生产的同时，各社正值大搞秋收、深翻、炼钢铁、水利等工作紧张的时候，普遍感到劳力不足。于是各社党委就对劳力进行了排队，一般地都抽出15%左右的劳力搞副业，从而解决了副业生产的劳力问题。

第四，加强了政治思想领导，及时地解决了各种问题，提高了群众的生产情绪，增加了收入。各社在工作进行中都加强了政治思想领导工作，并针对发现的问题，及时地采取了措施。五棵树社的副业队伍

终了后3日内向公社报送季度报表，年度终了5日内向公社报送年度决算报表。

四、建立比较完整的财务管理制度：(1) 对企业开支规定每人每月公杂费2元，电话费2元，职工医疗费1.4元，由企业按数拨交公社卫生院统一掌握。福利补助和文娱费在工资总额中提取2%，由企业掌握使用。对企业计划外开支的批准权限，规定生产性开支在30元内者，由企业领导审查批准，超过30元者和非生产性开支一律报公社批准。(2) 成本核算。工业均分别确定成本计算的办法，农具厂改变原来按总计划成本转账的办法，为按车间分别计算成本。

(3) 企业利润、折旧、税金上交规定每月按计划数在当月24日预交，月终后根据报表办理补退结算。

(4) 财产建立保管使用和损失失落赔偿制度。(5) 流动资金规定了非现金结算和不准用于基建等规定。

为了保证任务的全面实现和各项制度的贯彻执行，联合工作组在工作上还采取了“四抓”的方法。即：一、抓企业生产、销售、利润上交三大计划的完成。二、抓各项制度深入的贯彻和认真的执行。三、抓深入企业检查计划完成情况，有那些经验，存在那些问题，协同企业研究解决。四、抓企业之间评比竞赛，首先成立竞赛组织，由公社财政科具体领导。其次确定了四个竞赛条件：(1) 赛生产销售成本降低，税利及时上交计划完成好；(2) 赛各项制度贯彻好；(3) 赛增产节约好；(4) 赛会计报表完整、正确及时好。其次，规定每月召开各企业领导及财务人员座谈会一次，汇报三个主要指标执行情况和交流企业经营管理经验，每季组织企业现场评比参观，根据上面四个竞赛条件评选先进单位和先进财务工作者，通过公社党委给以红旗或物资奖励，以鼓励先进，鞭策落后。

中，都配备了党团员骨干，成立了党团支部。在工作中他们还开展了社会主义劳动竞赛，采用插红旗的办法，在捕鱼队伍中及时地撤换了工作消极、瓦解生产的上中农队长傅殿臣，保证了工作的顺利进行。同时党委还及时地帮助换季有困难的群众解决了换季问题，并开展了政治宣传工作，因而社员的生产情绪都很高涨。该社经过45天的时间就搞芦苇4,200吨，小叶章5,000吨，捕鱼170万斤，共增加收入180,000多元。

由于各级党政领导的重视，全面规划，统一安排，和充分地发动群众，依靠群众，指定专人，大办工厂，大搞多种经营，因此，不仅增加了公社的积累和社员收入，而且按时完成了一、二月份上交财政包干任务。