

力組織收入方面。

为了加强公社财务管理工作，培养又紅又专的財政队伍，自治区从去年11月就抽調各县市的會計輔導員和公社會計120人进行培訓。同时，自治区財經学校也担任了輪訓

人民公社财会人員的任务。此外，有的县还采取召开座談会的方式或召开現場會議的方式，学习财务管理制度办法，交流經驗。

为了交流經驗，把公社财务管理工作的推向新的高潮，自治区还准

备在3月上旬在中宁县召开現場會議，并在會議上倡議开展全区的紅旗竞赛，以彻底做到财务为政治、生产和为社員生活服务的目的。

(宁夏回族自治区财政厅
預算組)

上饒电厂推行“两参、一改、三結合”的經過

• 文 •

上饒电厂在1958年的大跃进中，进行了緊縮机构，干部参加生产劳动，以后又为了支援新建企业，調走了一批技術人員和管理干部，但生产任务却比1957年增加了。按当时的生产管理組織要完成这样大的任务是十分困难的。在这种情况下，該厂没有向困难低头，在厂党委的統一领导下，积极学习先进經驗，推行了“两参、一改、三結合”的管理方法，及时克服了种种困难，在生产經營上取得了巨大的成就，1958年超額完成生产计划8%，劳动生产率比计划提高14%，产品成本則比计划降低9%左右，发电煤耗由年初的2.04公斤/度降到1.533公斤/度，因而提前一个月超額完成了全年利潤跃进计划。同时在全厂范围出现了空前的团結互助、技术革新和劳动竞赛的新高潮，經營管理面貌焕然一新。

推行“两参、一改、三結合”的过程，不仅是企业管理方法改革的过程，而且是一场深刻的思想教育过程。

首先是政治挂帅，领导带头，突破思想关。在厂級领导学习了建华机械厂的先进經驗后，提出了推行“两参、一改、三結合”的初步方案，立即召开党委會議进行研究布置，并从上到下，从党内到党外，从干部到群众，层层发动酝酿討論。由于过去干部已有一度跟班劳动的实际体验，絕大多數是拥护的。但也有些人認為：“干部参加生产時間短不要紧，长期下

去怕身体支持不了”。“工人不懂财务規章制度，不能管财务，财务人員还是不能下去劳动”。工人則怕管不好，得罪人。针对这些思想情况，党支部发动大家对干部要不要坚持跟班劳动？如何坚持？特别是财会人員能不能走出办公室参加劳动？工人为什么要参加企业管理？能不能管好企业？等問題进行辯論，并进一步学习先进企业的实际經驗，从而澄清了思想顧慮，提高了認識，坚定了信心。于是每个干部都对自己的工作提出了改革和下放办法，交工人討論后，修訂和充实了推行方案。具体作法明确之后，立即进行改革。

其次，成立管理組織，人人参加管理。該厂根据电业生产特点和具体情况，分別按生产工种成立了生产计划、劳动工資、财务材料、安全技术、生活福利、政治宣传等六个小組。参加管理的工人分工是根据各人特长和文化程度，本着自报公議和民主选举相結合的方法确定，尽量做到大家参加管理小組。因此全厂有97%以上的工人都参加了各种不同的管理工作。这些管理小組分別由各車間工长直接领导，同时在业务上由厂部办公室原业务人員指导。这样改革后，各管理小組主要职责和活动情况如下：

1. 生产计划組負責提出每月的生产计划。在制訂下月份的生产计划时，由各車間的生产计划組根据本月生产情况和下月的各种具体条件提出计划指标，交

生产會議討論后下达車間执行。这样从群众中来，又到群众中去的計劃，就有了切实可靠的群众基础，在执行中每个工人都了解每月、每天、每班的工作任务和执行結果，使計劃真正起到了指导生产的作用，完全改变了过去坐在办公室中拟定和执行計劃的情形，使工人们时刻都关心着計劃的完成情况。这项工作在刚开始时，由于工人文化較低，不熟悉計算，計統人員就分別輪流在每个車間和工人一起，一面計算，一面教授，这样就很快地訂出了切合实际的生产計劃。

2. 劳动工資組負責劳动調配(厂內各車間之間)、出勤登記和发放工資。过去，車間是沒有劳动調配权的，即使是厂內各車間之間的調配，也都集中由厂长审批，因此調配很难及时，有时影响工作进度。在請假方面，不論什么假，也都要厂长批准，不但增加了领导不少事务工作，而且到月終計算工資时，常因考勤記錄錯誤而在发放工資时扯皮。改革后，劳动調配权下放，只要不从厂外調入，內部各車間之間的借調，皆由各車間劳动工資組互相联系調動，不需再由厂长审批。工人請一天以内的事假、三天以内的婚、丧假，有医生証明的病假和根据实际需要的公假，車間劳动工資組即可审批。月終由劳动工資組根据本車間人員出勤日数，提出发放工資清单，向财务整笔領取工資，分发给每个工人。由于各組对本車間情况了解，批准假期确切，因而大大提高了出勤率，而且考勤統計也不易錯誤，克服了过去領工資要排队和因为計算錯誤而引起的扯皮現象。

3. 财务材料組負責材料的採購、保管。过去車間要用材料，需要月前編計劃，經厂长批准，然后由材料員向财务領款採購，不但手續繁多，并且經常由于採購困难或規格不合而不能及时供应。改革后，取消了这些旧制度，各車間用料由各車間财务材料組自行採購、保管，每月提出本車間的用料計劃交厂部平衡、厂长一次批准后，即可随时領款自行採購。这样由工人关心用料，注意採購，不但容易买到，而且都能合用或代用，做到了自己买，自己用，个个滿意。

4. 安全技术組有二个任务：一是預防事故和出了事故追查原因，以便采取措施及时改进。以老工人为主，

厂领导和技术人員結合一起，平时經常对工人进行安全教育，使人人关心安全操作，安全生产，事故大大减少，改变了过去对安全生产“口說多、实际少、事先松、事后急”的現象。第二个任务是搞技术革新和处理合理化建議。各車間的合理化建議由車間安全技术組收集、分类、分析、鉴定、作出方案負責实现，并規定了一定的革新經費使用权限，以便及时进行改革。

5. 生活福利組的成立，把过去由少数人管的职工生活福利的事，交由工人群众来管。由于工人每天都在一起工作和生活，了解各个人的情况，能及时而确切地帮助解决一些职工在生活上的困难，深受群众欢迎，鼓舞了职工的干劲。同时发动大家注意环境卫生，人人动手搞清洁卫生工作，厂內面貌为之一新。

6. 政治宣传組成立后，每个車間的各个生产班都选出一个宣传員，負責厂党、政、工、团提出的政治宣传的具体工作，形成了强大有力的宣传网，使厂部的政治宣传組更能深入的进行检查督促。这样做的結果，很快就掀起了职工的創作运动，创办了厂內的“先行报”。从而改变了过去在政治宣传工作上头多反而不深入的現象。

該厂由于管理小組的成立，各項具体工作大部分交給工人管理，給干部参加生产創造了条件。全厂管理人員(包括财务人員在內)除了月終月初搞本身业务綜合工作外，約有三分之二的時間都直接参加生产劳动。厂领导和技术人員也不例外，并且經常配合在一起，选择生产的薄弱环节，与老工人一起，研究关键問題，及时解决困难。如在設備大检修时，由于领导亲自参加，与技术員、老工人互相結合共同研究，使24天的检修計劃，提前8天完成，縮短了停电時間，有力地支援了工农业的大跃进。

目前，該厂正在进一步发动群众，总结“两参、一改、三結合”的推行工作，以便繼續改进制度办法，提高經營管理水平，爭取超额完成1959年度更大的跃进計劃。

(原載“江西财政”1959年第七期)