

# 工人參加管理是貫徹投資包干的基礎

雲南省以禮河水力發電工程局鹽水溝工程處投資包干工作組

投資包干是基本建設財務管理制度上的一項革命性的變革，是基本建設財務管理工作的新方向，是總路綫在基本建設財務管理工作上的具體體現。要推行得好，首先要依靠黨的領導，充分發動群眾。發動群眾的最好方法之一，又在於引導工人參加生產管理，讓工人真正當家作主，從而貫徹人人花錢，人人管錢，人人監督，人人核算的群眾路綫的工作方法。

我們在推行投資包干的試點工作中，深刻体会到，投資包干要貫徹得又深又透，還必須結合其他的一些先進制度的推行，相輔相成，互相依靠。我們在这次試點工作中取得這樣一個經驗：在推行投資包干的同时，還必須推行“工人參加管理”，用工人參加管理這一形式來促進生產，推動生產，從而鞏固投資包干。

鹽水溝工程處共有七個生產工段，在推行投資包干之初，較普遍地存在着幾個問題：首先，工人只管

生產，不問或少問管理。工人的思想情況是：管理工作是幹部的事，要我們做管理工作，我們沒有文化，忙不了也干不了。幹部思想上也沒有要發動工人參加管理，因此使工段上有限的幾個幹部忙亂不堪，結果沒有管好，工作處處被動。其次工段幹部只管進度，少問成本，工段的材料員，總是希望多領材料，多要工具，寧多勿缺，求全求好。個別的又是大手大腳，亂領亂用，有新弄回，管隧洞爆破的，又是希望在眼孔內多裝炸藥，唯恐爆破效率不高而受批評，究竟該不該裝那麼多，又缺乏研究。由於質量低劣而造成的浪費，一般只是喊喊叫叫，缺乏具體可行的改進措施。如高壓平洞工段由於洞內超挖，將來要用混凝土填補，初步計算損失約在五萬元左右。再次，原始紀錄不健全，甚至沒有原始紀錄。原始紀錄是各種核算的基礎，也是正確考核生產成果的資料，但各個工段尚未引起重視，比如在材料消耗上，你要在工段上找

## 企業必須核定流動資金

過去幾年，工業企業為了推行計劃管理，貫徹經濟核算制，曾經進行過清產核資，隨後又編制流動資金計劃，核定流動資金定額，擬定流動資金周轉指標。這些工作確實對節約資金起到了一定的作用。但是在整風、雙反開始後，由於生產不斷躍進，暴露出當時的流動資金管理辦法已經不能適應生產的需要。有些同志因此認為可以不要流動資金定額了，特別是在實行全額信貸以後，更認為核定流動資金定額沒有必要了。

我認為，以前的流動資金管理辦法雖然需要改進，但是核定流動資金定額仍有必要性。

加速資金周轉，節約使用資金是加速建設社會主義的重要措施之一。要想加速資金周轉，節約使用資金，就必須正確地核定流動資金定額。因為考核流動資金定額的執行情況，就可以知道企業經營效果，以便更好地挖掘企業內部潛力，改進經營管理。再有，如果企業不核定流動資金定額，財政預算就不好安排這筆資金，實行流動資

金全額信貸後，也難以安排預算和信貸資金的平衡。

現在，絕大部分企業已實行了財權下放，資金歸口管理，雙反後，職工群眾覺悟普遍提高，愛廠如家，精打細算已成風氣，這樣，就完全有條件通過群眾自核自定，使流動資金定額定得先進、可靠，並且費力不多。

因此，不論就企業來說，還是就財政和銀行來說，核定企業流動資金定額都是必要的，現在也充分具備了管好流動資金的有利條件。

(王志忠)



誠者中來

一个系統完整的資料，那是很困难的。

上述三个问题的存在，对贯彻投资包干是不利的，如果不引导工人参加管理，发扬工人的主人翁感，使每个人都能贯彻多快好省的方针，人人管生产，人人管成本，人人关心自己的各项指标的实現，克服过去多数人花钱，少数人管钱的做法。就在这样一个前提下，工程处在推行投资包干的同时，在部分工段实行工人参加管理。工人参加管理的简要做法是：

根据各工段的不同情况，在发动群众的基础上成立生产管理委员会，委员会的成员由党支部提名，經职工大会通过，一般包括支部書記、工段长、技术员、工人班长及一部分老工人。委员会即是工段一级的领导組織，生产中的重大问题即由委员会决定，党总支批准，行政加以贯彻。各班組中要选举工人为管理員，有的工段选出了八个管理員（有的工段只选了五个管理員）八个管理員的名称是：1. 紀录員；2. 經濟核算員；3. 考勤員；4. 工具材料員；5. 安全卫生員；6. 質量检查員；7. 合理化建議管理員；8. 生活福利員。对这八个管理員具体規定了各人的职责，在班长統一领导下，进行日常的管理工作。

由于有了工人管理員，对考核投资包干各项指标的执行情况即有了专人负责。投资包干的各项指标，我們是用“投资包干工程任务单”的形式包到基层班組，包干的定額指标計有五个：1. 包完工時間；2. 包工程数量；3. 包劳动定額；4. 包材料消耗；5. 包工程質量。另外，在任务单內，还有两点要求：1. 生产安全，2. 生产协作。这几个指标，貫串着多快好省的要求，分別交由工人管理員去考核。对各管理員在职责划分上的做法是：工程进度由紀录員負責考核；劳动定額由考勤員負責考核；材料消耗定額由材料工具員負責考核；質量和安全分別由質量或安全員負責考核。这些指标考核的紀录資料，在班后会向組員宣布，在一定時間內（一般十天），交由經濟核算員或工段的綜合員（干部）汇入工程任务单內的考核栏中，定期向工人公布，使每个工人系統地明了本阶段的包干情况，促使工人鼓足更大的干劲，来实现投资包干。

通过上面的做法，在巩固投资包干上已初步取得一些成效，具体表现在下列几方面：

一、投资包干和工人参加管理两結合以后，工人当家作主的思想树立了，工作积极性提高了，自觉的

担負起各项管理工作，認真討論生产中的重大问题。例如高压平洞工段的生产管理委员会制訂1958年11月份的生产計划时，有的领导对完成月进二百一十公尺思想动摇晃蕩，提議減为一百八十公尺，但工人委員則信心很大，提出了完成二百一十公尺是可能的，而且是有把握的，因此，才肯定了二百一十公尺的任务，执行的結果也是良好的，比任何一月的进度为高。又如斜井工段搞安全运动，管理委员会研究决定的五十六条措施，在一旬內就有四十条付诸实现，比以前工段几个干部的决定易于贯彻。調压井打連接管无劳动动力，管理委员会提交老工人去想办法，結果在一夜內即突击完成。由此說明工人的当家作主思想表现得十分显著突出。又如在劳动紀律方面，自从班組中設立了考勤員以后，上班前点名，下班后检查，扭转了以往迟到早退甚至缺勤的現象。另外，对工資計算的及时性和准确性也大大提高，有的工段考勤員在下月一日即可将上月的工資計算出来，比过去提前了四天，并代理了財務部門发放工資、扣收工人欠款，解决了財務干部月头忙乱現象。在工程进度上，在測量人員的配合下，隧洞工程一般已做到第二天即可分班公布进尺，使各班工人心中有数，互相比較促进。材料消耗数字的紀录考核工作，尽管这项工作帶有一定的复杂性，有的工段的材料員还是做到逐班紀录，逐步向完善的方向发展。节约风气在工人中也普遍形成，如斜井工段的安装工人主动将領出的新螺絲退庫，自己用旧的加工了四百多顆；同时还用废鋼板做出了五十多把三角扒。这些現象都是投资包干結合了工人参加管理后的新气象。

二、基本解决了原始紀录不健全，为各种計算提供了主要的資料。投资包到班組，我們是采用任务单的形式，任务单綜合了基层施工部門整个生产的各项主要指标，同时又設立了各项指标的考核紀录栏，它既能滿足會計、統計計算的資料，对劳动工資、安全質量的資料也可以得到解决。以往在原始紀录工作上，由于表格过多，内容要求过繁，形成上要下不动，流于形式，在这次推行投资包干中，为了适应工人水平，簡化报表，把它集中为一个統一体，既便利工人考核，又可以完整积累資料。从执行的結果看，工人很滿意。

三、进一步密切了干部与工人的关系，加强了协作团結，为实现投资包干起了保証作用。工人参加管理以后，調整了生产中人与人的关系，这种关系的調

整，主要是通过部分管理权限的下放而获得解决。比如过去劳保用品是由工段干部管理，在发放中扯皮多，工人意见最大，但在投资包干以后，部分工段将这项权利交由工人管理，不仅消除了意见，相反节约很大，仅碎石工段在一个月中即节约手套三百多双，又由于工人参加管理以后，体会到管理工作不易，责任重大，因而改变了对干部的看法，工段与工段间、工人与工人间也出现了大协作之风，我帮你，你帮我，普遍出现了一个心情舒畅的共产主义大协作的局面。

我们在推行投资包干和结合工人参加管理的具体实践中，有两点体会：

一、投资包干工作的实质就是依靠党的领导，充分发动群众；当群众发动起来以后，就必须组织群

众。我们根据“两参一改”的精神，用工人参加管理这一新的形式作为发动群众和组织群众，从而推动投资包干的贯彻，在实践中证明，这个做法还是比较成功的，因为投资包干本身，体现着多快好省地建设社会主义，这与工人的愿望是完全一致的，工人对生产管理得越好，投资包干就越有保证，两者是互相促进，互相影响。工人是直接掌握生产，熟悉生产，因而懂得管理生产，对生产的问题也易于发现，解决也能及时。

二、投资包干要贯彻得又深又透，必须要求生产管理委员会发挥作用，班中的管理员起着骨干作用。如果没有做到这一点，没有经常发挥它应有的作用，那么，虽然成立了组织，选出了管理员，也不能很好地贯彻投资包干。

## 佳木斯市汽车列车化降低了成本

佳木斯市交通处大力推行汽车挂拖车的办法，使汽车列车化，降低了运输成本。1958年全年平均每吨公里成本为0.2143元，最低季度为0.1576元，最低月份为0.1358元，已超过先进地区四川0.1710元的成本水平。

1958年跃进后出现了运输力不足的新现象，党政领导就亲自挂帅，充分发动群众，从现有的运输力情况，找关键，想办法，大胆试验。先在群众中加强了车辆保养的教育，批判了过去爱护车辆不够，只顾生产、不顾保养，以及保修不保质等错误思想。经过群众讨论，提出了“三不过”和“二提高”的口号（即大修不过日、中修不过夜、小修不过时，和完成车率

高、工作车率高）。他们采取了组织职工去外地学习经验，月末车辆鉴定，全面安排保修计划，加强材料供应，大力利用修复旧件，并与有关兄弟厂搞好协作等措施。使大修一台货车从需要27天转变到仅用2小时19分钟，大大地节省了时间。

在推行汽车列车化中，他们采取了培养典型，树立标兵的办法，党支部书记和队长亲自指挥，及时总结了经验。过去，该处仅有20台挂车，每台汽车只能挂一辆，有时还不能全挂出去。经过领导、工人与技术人员三结合的研究，1958年9月20日，一台汽车挂20台拖车，载重87吨，往返行车24公里，路经15个转弯的试车成功了，事实打破

了车子老、路线不好走、不能再多挂等等的保守思想，大大地鼓舞和加强了全体职工的干劲和信心，因而又增加了62台拖车，实现了汽车列车化。

通过上述办法，不但解决了当时市运输力紧张的情况，同时使成本也大大降低，全年按国家规定标准可节约汽油11,387.5公斤。1958年超额完成了各项计划，生产计划完成了170万吨公里，利润完成了计划的216.5%，成本达到了全国先进水平。他们为了巩固已取得的成就和争取更大的超额完成1959年各项计划，目前正在研究新的方法和措施。

（佳木斯市财政局 张亚桥）