

大大节约了人力、物力、财力。在企业内部实行资金管理分办法，将资金管理权限适当下放，加强了有关部门的责任感，充分发挥了职工当家理财的积极性，并可使财务人员摆脱不必要的事务深入生产，更好的为生产服务，使财务情况大为好转。昆明市橡胶厂最初担心财权下放会增加开支，但事实恰恰相反。过去该厂修一台混合机时，等材料一般就需要三天，财权下放后检修一台二号机，仅花了四个小时。

搞大协作就能促进生产、财务的双跃进。玉溪县的做法是首先为别人服务，然后再求别人为自己服务，不是把困难留给别人，而是把方便留给别人。这是共产主义的协作精神。昆明市机电局在各项工作中都主动地与财政局配合协作，互相支持，关系搞得很

好，结果既有利于部门团结，又有利于工作。

随着企业的迅速发展，今后企业财务工作的担子一天比一天加重。从当前情况看，中央企业大部分下放，地方企业一日千里的飞跃的向前发展，我省企业财务工作需要很快地加强，人民公社所属的企业也发展得很快，因此，企业财务工作虽然已经摸索到些浅薄的经验，但与企业的发展是十分不相适应的。应当继续从整理和提高老企业财务管理工作中总结些经验，并加强新企业财务管理工作、建立和健全财务制度，使我省的企业财务工作更好的为生产服务，促进企业生产的发展。

（本文作者是云南省财政厅副厅长）

哈尔滨电表仪器厂降低成本的主要途径

我厂正式投入生产两年来，由于上级党委的正确领导，在总路线的光辉照耀下，生产有了迅速的发展。特别是在大跃进的1958年，生产的飞跃发展促成了成本的高比例降低。我厂1958年产值预计将比1957年增长两倍以上，比国家计划增长47%；可比产品成本预计降低56.7%，比国家计划多降低11.5%。

我厂产品成本所以能够降低这么多，是由于在厂党委的领导下，做到了政治挂帅，思想领先，充分地发动了群众，解放了思想的缘故。

我厂全体职工在整风运动提高了思想觉悟的基础上，于四月份开展了全面的技术革新和合理化建议运动。技术革新在我厂已成为群众性的运动。如技术科改进了钻眼床子，由原一个钻头改为十个钻头，提高效率十倍。机加车间自动机小组由于实行了三定（定人、定床、定活）使工人操作更加熟练，由每月生产20万件提高到120万件，提高效率六倍，他们现在提出要达到200万件。由于全体职工解放了思想，树立了敢想，敢干的共产主义风格，改进了工具，工艺和操作方法，预计1958年全年劳动生产率可比1957年提高1.83倍。

我厂在1958年由于生产的大跃进，增加了产量，同时及时解决了生产上的薄弱环节和一些生产关键问题，因而1958年充分提高了设备利用率。1—9月份设备利用率达76.82%，预计全年可达85%，比1957年提高近一倍，使单位产品应负担的间接费用相对地由

1957年每千元产值负担综合费用505元降低到225元，也使停工损失由去年占成本5%降到1%。

在节约原材料方面，由于厂领导的重视，经常在于部和职工会议上宣传和贯彻节约原材料的工作，并把此项工作列为社会主义劳动竞赛的内容之一，因而促使全厂职工在原材料节约方面做到了人人动脑，个个争先，在“三挖”中大显身手。

所谓“三挖”，就是挖设计潜力，边角、废料潜力，代用原料潜力。

（1）挖设计潜力。为了提高生产，节约原料，我们首先就向产品工艺设计开了火。如技术科改进了产品原来的设计定额，仅六个月即节约了钢材18,761公斤；冲压车间剪工王常芳大胆地推翻了原有的工艺规定，采用下料样板化，由原工艺规定每张钢板剪75个电度表支座提高到106个，全年节约钢材14,000公斤。

（2）挖边、角、废料潜力。为了充分利用边角料，在主要生产车间除采用合理套料方法外，辅助车间也想尽一切办法利用主要生产车间剩下的边、角、废料，节约好钢材。如冲压车间采用了合理套料方法，仅九月份即节约钢板3,364公斤，钢318公斤。机修车间利用其他车间的边角料进行生产，节约好钢材1,100公斤。有的车间加工工序竟做到没有废料。

（3）挖代用原料潜力。在国家特殊钢材比较缺少的情况下，以不影响产品质量为前提，大力利用代

政治挂帅，依靠群众， 搞好成本管理



淮南矿务局大通煤矿

几年来，在党的正确领导下，我矿一直是胜利地完成了国家计划的，但是我们过去还缺乏兢兢业业的苦干精神，因而未能充分发挥群众的主观能动作用，力争最大限度的节约。伟大的整风和双反运动以后，全矿出现了思想大提高，作风大改变，生产大跃进的新局面，职工以拔山盖世的英雄气概，冲天的革命干劲，创出了无数的奇迹，取得了辉煌的成果。今年1—8月份比第一个五年计划平均数：产量提高11.22%，产值提高20.61%，利润增长269%，人员减少13.67%，资金周转比1957年加速20.43天，实现了三增三减（三增：增产、增值、增利润；三减：减人、减料、减资金）。

跃进思想的树立是通过一段斗争过程的。年初有的干部认为：生产环境不好，刀子零碎，边找边采，产量不可能跃进；机器老，设备旧，电力不可能降低；采煤方法定型，坑木不可能下降，费用一扣再扣，浪费一反再反，劳动组织一整再整，潜力挖光，成本不可能大降。经过伟大的整风运动，对浪费、保守进行了无情的揭发和批判，使职工看到了潜力，激发了干劲和钻劲，才提出：“事在人为，人定胜天”的豪言壮语，树立了“齐心创奇迹，卫星闹满天”的雄伟决心。于是出现了产量飞跃上升，效率迅速提高，成本急剧下降的局面，每吨煤单位成本1957年是

用原料进行生产。如电度表车间彭成等两名工人将开关键仪表轴尖由原用铝锡合金改为Y12A的炭钢，因而材料成本降低了800倍。

我们还加强了成本管理，改革了业务，精简了机构，充实了生产。

（1）成本核算由集中核算改为分散核算。我厂在整风前成本工作人员全部集中于科里，每月只是向车间要资料要报表，在成本单上打圈子。通过整风提高了思想，在成本工作上坚决实行政治挂帅面向生产，深入实际中去开展成本工作。下半年成本员就分散到车间进行核算工作，这样就直接了解和掌握了实

10.76元，1958年1—8月份降到8.52元。

伟大的整风运动后，干部改变了工作作风，走出办公室，到生产前綫种“試驗田”。党委书记依靠群众创造出“正体移动金属护架采煤法”，对解放体力劳动和促进生产力的发展，起着重大的作用。目前我矿已基本上消灭了台阶和老式假顶采煤法，普遍推广了这一新的采煤方法，职工们亲切地叫它“小铁牛”并且还编了一首顺口溜来歌颂它的优越性。

“铁牛”真正好，出力不吃草，
安全有保障，操作程序少，
减轻劳动力，效率大提高，
坑木消耗低，灰份含的少，
这个小铁牛，真是咱的宝。

这个方法不受地质条件的限制，适应性大，在厚薄煤层，急倾斜与缓倾斜煤层均可适用。工作安全，使空顶距离缩短到0.8米以下，空顶时间缩短到两分钟内。由于循环速度快，在工作面看不到有周期压力，消灭了垮顶的可能。分层间错距由竹色假顶15公尺缩短到6公尺以下，减少维护，工人在“铁房子”里工作非常安全。这个采煤法工序简单，操作方便，仅仅只有采煤、运煤、铺设假顶、牵引等四个工序，大大的提高了工时利用率，因此进度快，产量大，效率高，坑木消耗少，对成本降低起了促进的作用。

在现场主要依靠群众监督，组织成本网。成本网在现场充分发挥了监督检查作用，工人们每天每班把工作面情况、问题和建議反映上来，都确切地指出了生产中关键性及普遍性的问题，无疑地会推动生产，鼓舞工人的劳动积极性。我们为更好发挥这一形式的作用，1958年度实行了领导值班制，由经理、矿长、科长、区长轮流值班，从而促使领导干部及时了解问题，解决问题，在制止无效进尺及坑木管理方面都获得了显著成绩。

在车间核算方面推行队、组成本核算，由基层队、组自编自掌握，扭转了过去历年领导包办的现

际生产及财务支出情况，及时提出了改进成本管理意见，对保证成本降低起到了一定作用。

（2）在原材料管理方面，我厂实行按定额发料制。这个办法促使了工人注意节约原材料，也促使工人积极改进工艺，提高材料利用率为国家节约原材料。工人通过整风，思想有了很大提高，特别是实行工人参加民主管理后，提高了工作的责任感。广大工人已不仅能按定额发料数量来完成规定的生产任务，而且许多工人都积极想办法在限额基础上如何降低定额，减少废品，以八分料完成十分活。在职工提高了思想觉悟的基础上，限额发料制更进一步地保证和促

象，从而发挥了工人群众的积极性。如八月份两个高产矿上掌握日产量2,600—2,800吨，经过群众讨论，产量一跃再跃，创造了日产五千吨的新记录。坑木消耗由平时23米/千吨左右下降到11.5米/千吨。

在定期分析方面，采取了全面观察，重点解剖。在分析时经营管理人跳出了单干的圈子，参加分析的人由矿长到工人，有管理干部，也有技术人员。实践证明，这样做的好处是分析深透，意见全面，决策有力，收效迅速。

在坑木管理上，首先批判那种“坑木大减不可能”的论调。党委提出了“坑木赶夏桥”的响亮口号，大大鼓舞了职工的干劲。我们举办了坑木展览会，向职工进行爱护坑木的思想教育。党委根据实践经验找出了节约关键，提出了坑木的“八化”措施，即：代用品多样化、巷道石料水泥化、小型改进普遍化、技术措施安全经济化、部分掌子钢铁化、大型煤眼毛石化、暂时煤眼无益化、管理监督群众化。根据“八化”方向，目前正准备三个掌子面全部实行钢铁化，其他还有塘柴笆、秫秸笆、竹杆梁等等。在改进支架形式上有五合棚、鸳鸯棚、花盘、站盘等。在回收工具上，试制推广了假顶绞车回柱回柱枪、双头钩板柱器等。在技术管理上，使用毛石旋、小眼钻孔、不架盘等，并布置了集中回采，开拓设计实行煤壁联合布置，及时报废旧巷道，严格设计会审制、修护挂牌制、支柱工专人专号制等。井下坑木管理实行分墙记录，分墙竞赛，并组织了干部利用假日下井清理老料，组织在井下进行老料加工等等。特别是在群众监督方面效果更为突出，如15队工人彭善元、王德超截料被揭发，群众要把他俩在拿着截掉的材料，在会上三班检查，并决定扣款赔偿。现在各队都试行民主管理，由群众自选材料员，自行管理，分工包干，并办理材料交接班，工人反映说：“这样真好，大家用，大家管，心里有数，用着方便。”

经过半年多的苦战苦干，克服了种种困难，降低

进了原材料的节约。

(3) 我厂在整风运动中，认真学习了庆华工厂的三大经验，改革了业务，精简了组织机构，干部参加了劳动。在业务改革方面，如财会科将原106种表格简化到36种，其他科也有很大改革。由于业务的改革，给精简组织机构创造了条件，科室由原来17个精简为8个，车间也由原来的18个精简为7个。管理人员由1957年占职工总数的15.4%减少到9.85%，并且参加半日劳动。机构的精简不仅节约了管理费用，更重要的是使这些人能在生产中创造出更大的财

了坑木消耗。其中通过利用代用品节约坑木达952立方，改进短老料复用达715立方。1—8月份坑木千吨耗达到23.73立方，比去年同期节约了3,060立方，比跃进计划节约746立方。

在整顿劳动组织上具体做法是先虚后实，打破陈规。矿长、组织部长亲自挂帅，对各总支书记、科区长交待任务，明确要求，在方法上实行“三查一找”（三查：查窝工、查不合理的劳动组织、查关键；一找：找改进方法）。所谓关键，主要提高机械化水平，促进效率提高。如运输区半年进行了30多项的技术改革，对每项改进都抱着不成功决不收兵的态度。在整顿劳动组织上，既要从小处着眼，又要从小处着手，将放炮员、测气员、检查员并为一员，既减少人员，又便利工作。警卫人员、绞车司机、水泵司机等也实行了兼任职务。1958年采用合并组织，兼任职务，搞多面手，技术改进，大力推行以煤计资等办法，共精简960人，占现有人数的39%，其中管理人员由146人减到70人。工资成本计划节约6.6万余元，而工人每月平均工资还增加了0.2元。更主要的是精简人员，从事副业生产，组织培训，支援了新井。

技术管理人员与成本管理人员建立定期碰头会，成本管理人员供给技术人员有关资料和意见，工程技术人员根据上述资料及时作出技术安排。已先后建立了设计会审制、巷道报废制。如九月份掘进掌子开拓设计经过有关人员会审后，就减少了351公尺。1958年来调整设备十余处，节约电力七万余度。工程技术部门并指定一名技术员负责配合经理科研究坑木代用问题。由于经理人员和技术人员紧密协作，思想一致，行动一致，为开源节流奠定了基础。

在双反运动中，揭发和批判了典型事例，并组织增产节约反浪费展览会，以活生生的事实教育职工。会后，首先掀起全矿性的交料运动，人人动手，处处清查，在短短的三天时间内就交出七万余元的物资，把矿门口摆成了万全店。真是：双反运动起，物资飞

富。

我厂1958年在生产、成本等方面虽然取得了上述成绩，但也还存在不少缺点，因此我厂全体职工决心在胜利和超额完成1958年跃进计划的基础上，继续贯彻多快好省的方针，以共产主义思想挂帅，大搞技术革命，反对保守，破除洋机床洋工艺的迷信，发扬苦干、苦干、巧干的精神和敢想、敢干、敢创的共产主义风格。1959年在三不增（不增加厂房、设备、人员）的条件下，全厂职工有信心保证生产翻上四番并力等达到五番，降低成本40%，力争达到50%。