

广东省推行投资包干的經驗

計 綜

广东省在基本建設中推行投资包干制度，是在整风运动取得伟大胜利、社会主义建設事业飞跃发展，群众政治觉悟空前提高的基础上进行的。自从在石景山鋼鐵厂召开的全国投资包干現場促进會議之后，各建設部門和財政部門在党委統一领导下，根据国务院“关于改进基本建設财务管理制度的几項規定”，积极推行了投资包干制度，到1958年12月5日为止，全省已有283个建設单位实行了投资包干，占全省基建投资总額的94%。在实行包干的单位中，既有自营工程，也有出包工程；既有較大的单位，也有中小規模的单位；既有工矿、交通、农林、水利建設，也有文教、卫生、貿易建設和地質勘探建設。总之，各类建設事业都有实行投资包干的单位。事实証明，凡是实行投资包干的单位，都加快了建設速度，扩大了建設規模，節約了建設資金，根据对96个单位的統計，因扩大建設規模而增加的年產值达1.8亿元，節約的投资在1.3亿元以上。

现将广东省推行投资包干的基本經驗加以簡要介紹，供各地參考。

一、政治挂帅，依靠党委，发动群众，大力宣传，是順利推行投资包干的根本保證。实行投资包干，是基本建設管理体制上的重大改革，从設計、計劃、施工和财务管理等方面都发生了新的变化。这些变化与各方面都有密切的关系，因此，必須依靠党委領導，贯彻群众路綫。广东省在推行投资包干初期，省人委即轉发了国务院“关于改进基本建設财务管理制度的几項規定”，并召集各主管厅、局負責同志具体討論贯彻办法；与此同时，財政厅也召集各主管局主管财务計劃的負責同志，研究投资包干后如何进行财务管理工作。各主管厅、局还先后下达通知，指定部分单位試点。在各級党委召开的財貿、工业會議上，也普遍介紹了投资包干制度。这些，都有力地推动了投资包干制度的贯彻。許多地区都是書記挂帅，发动群众，大搞投资包干。如石岐市委听了建設銀行佛山支行的汇报后，市委書記召开了市委、市人委有关部門和主要建設单位負責人會議，統一了各有关方面的認識，决定全面实行投资包干。各級財政部門也会同建設单位和建筑企业，在党委統一领导下，利用

广播站、电影、大字报等形式向群众广泛宣传，使人人了解投资包干的意义和做法，許多单位的广大职工，紛紛向領導上提出要求，立即实行包干，造成了群众性的推行投资包干的声势。有了这种声势，就使投资包干制度能够由点到面迅速推开。

当然，一切新生事物的发展，都不是一帆风顺的。在推行投资包干的初期，虽然上級有指示，群众有要求，但部分单位还存在怕这怕那，不敢包干的顧虑。他們一怕設計預算不准确，包不干；二怕包干后，改变現行的管理制度，造成天下大乱；三怕工程排队，不能保証工期。由此而得出的結論是穩一些，慢慢來，先讓別人干，我們等等看。这是一种墨守陈規，不相信群众的保守思想的反映。因此，就必須堅持政治挂帅，运用整风的方法，开展群众性的大辯論，先虛后实，虛实并举，不通就辯。許多单位在鳴放辯論中进一步發揮了群众建設社会主义的积极性，掀起了找窍门，想办法，挖潜力，提措施，人人献計的热潮，結果投资不足变有余，产量大大提高，速度大大加快。

建設銀行对于推行投资包干也有两种不同的方法。一种是当群众发动起来之后，思想落后于实际，縮手縮脚，唯恐沒有銀行参加鬧出乱子，只相信自己，不相信群众，因而單純強調試点，不愿全面开花，在具体工作中，处处包办代替，形成銀行算包干指标，建設单位审查銀行建議，冷冷清清，进度緩慢。另一种是坚决依靠党委，相信群众，全面开花，重点深入，点面結合，以点带面，面丰富点的内容，点推动面的开展；至于包干指标，則由建設单位和建筑企业根据上級批准的投资額研究确定。广东省財政厅及时批判了前一种方法，坚决采取了后一种方法，对于促进投资包干的推行起了积极的作用。

二、推行投资包干，必須緊緊圍繞党的中心工作，密切結合党在基本建設中領導的政治运动和群众运动。推行投资包干同当前基本建設的中心工作如“快速施工”、“技术革命”、“两参一改三結合”等要求是完全一致的，在做法上都必須依靠党委，发动群众。他們密切結合基本建設的中心工作，推行投资包干，收到了事半功倍的效果。例如，冶金厅所属

建設單位的建設任務十分繁重，由於大力推行投資包干，調整了生產關係，對於促進建設任務的完成起了很大的作用。由此證明，那種認為中心工作忙，投資包干無法推行的看法是不對的。

問題十分明顯，經過整風運動，廣大職工普遍提高了政治覺悟，樹立了主人翁的思想，迫切要求多快好省地進行建設。而實行投資包干制度，正好把群眾建設社會主義的願望與國家建設社會主義的要求很好地結合了起來。因為要實行投資包干，必須層層交底，層層核算，大家花錢，大家管錢，這就能夠更加充分地調度一切積極因素，有利於各項中心工作的順利完成。韶關水泥廠實行投資包干後，統一了建設、施工部門的領導，改善了甲乙雙方的關係，乙方為了保證完成包干任務，主動提出實行快速施工，將原計劃一年建成的工程躍進為5個月完成。湛江航務工程建設總局第一工程局，把推行投資包干與“兩參一改”結合進行，把1958年的基建計劃交給群眾直接審查，職工們提出了許多合理化建議，節省的建設資金達437萬元，用這些資金為八所港擴建了兩個萬噸以上船位的碼頭，大大提高了該港的吞吐能力，為了不突破包干指標，第一工程局還實行了成本票制度，由工人直接管理成本，工程完工後，結餘的成本票，就是工人們為國家節約的價值。實行這個制度，有力地推行了技術革命的開展。如馮全柱鋼筋工小組，負擔322碼頭的鋼筋工作，包干指標和成本票中未列鋼筋刷銹所需的資金，而甲方對刷銹的要求又非常嚴格，不刷，影響工程質量，刷，工資大量超支，於是工人們開動腦筋，大家創造了鋼筋刷銹機，比人工刷銹提高工效27倍。由此可見，實行投資包干與基本建設的中心工作並不矛盾，恰恰相反，只要善於結合進行，就能互相促進，互相推動。

三、先搭架子，由粗到細，全面開花，普遍推行。實行投資包干制度，從主管部門向國家包干，到甲乙雙方層層交底，發動群眾，制定包干方案，以及完成包干任務是一個較長的过程。這裡包括著主管部門與計劃、財政部門、建設單位與主管部門、甲方與乙方以及甲乙雙方內部之間一系列的相互關係。處理這些關係，有兩種不同的方法，一種是從上到下，同時解決；一種是分清主次，逐步解決。廣東省採取了後一種方法。他們首先抓主管部門對國家包干，並在此基礎上，幫助主管部門下放投資管理權，實行建設單位對主管部門包干，然後再集中力量，幫助甲乙雙方解決包干關係和甲乙雙方內部的層層核算關係，這樣做的好處是：行動迅速，推行面廣。在甲乙雙方內部，第一步着重進行宣傳動員，領導與群眾相結合，制定包干方案，確定包干的組織形式，也是先搭起包干的架

子；然後進一步發動群眾，挖掘潛力，合理安排投資，分層下達指標，實行層層核算。事實證明，這些做法是符合客觀事物發展規律的，只有主管部門下放一定的投資管理權，才能迅速地搭起包干架子，推動甲方主動找乙方包干，也只有使甲方有了一定的投資管理權，才能為正確處理甲乙雙方之間的關係創造有利條件，甲乙雙方內部先搭起包干的架子，建立了推行包干的組織，就有利於更加深入地發動群眾。

為了適應建設事業大躍進，來不及事前編出全部預算的客觀形勢，廣東省提出了有什麼依據就按什麼依據包干，即按主管部門下達的指標、按單位造價或按設計預算包干。具體計算包干指標時，領導精力主要放在發動群眾上，而不是先由甲乙雙方少數人按原定額算帳。事實證明，群眾發動得越徹底，提出的節約措施就越多，包干指標也就定得越先進，越可靠。如海南鐵礦實行工人、幹部、技術人員三結合的辦法修改設計，不到一個月的時間，群眾就提出了30多件合理化建議，做到投資不增，產量加番，十年計劃四年完成，這樣先進的指標，只靠少數人動腦筋是無論如何辦不到的。

四、及時總結交流推行投資包干的經驗。投資包干是一項新的制度，目前正處在逐步成長的过程，及時總結交流實踐中創造的經驗，對於促進投資包干的開展具有很大的作用。廣東省各專區糧食局把投資下放給各縣包干使用之後，及時在包干效果顯著的地區召開現場會議，交流經驗，互相學習，組織評比，使糧食系統最早在全省實現了投資包干。有些地區和部門也及時地召開了現場會議。這些會議，不僅解決了本部門、本地區的問題，而且在部門之間、地區之間起了組織評比，互相促進的作用。

財政部門推行投資包干，也是從不斷總結交流經驗中提高認識，改進工作方法的。廣東省建設銀行在推行初期，由於對推行投資包干的具體條件缺乏分析研究，因而偏重試點，忽視全面推廣，這種做法顯然不能適應建設部門普遍歡迎投資包干的客觀要求。財政廳發現上述問題後，立即召開了地區分片會議，通過多虛辯論，在總結經驗的基礎上，提出了“以點帶面，點面結合，全面開花，爭取大面積豐產”的要求，有了明確的方向，破除了保守思想，就使工作有了新的進展，各行一個戰役接一個戰役，一個高潮接一個高潮，更加積極地協助建設部門和甲乙雙方實行投資包干。去年十二月，省財政廳又召開了全省投資包干經驗交流大會，並邀請了13個省市財政部門的代表參加，大家廣泛交流了工作經驗，劉、魏副省長都親臨會議作了重要指示，這就為廣東省1959年在基本建設中全面地實現投資包干制度創造了極其有利的條件。