

如何把财务成本管理工作从冷冷清清的局 面轉变为轟轟烈烈的群众运动

——在全国煤矿财务工作現場促进會議上的发言摘要

赵子尚

一、进一步解放思想，提高政策思想水平

从此次會議的各种活动中，可以看出我們财务會計干部，經過一年多的整风运动，政治思想面貌是焕然一新了。从各方面表現出来的干劲，認真地虚心学习先进經驗的态度，考虑問題能从国家的全民的利益出发，各种业务活动能依靠党的領導、依靠工人群众、发揚社会主义大协作的精神等等，这都表明了大家的社会主义的觉悟，有了很大的提高。因而在工作上，就呈现出生动活泼的局面。这是当前财务工作的基本趋势，是财务工作不断跃进的思想基础。

大会所介紹的經驗，充分說明了：做财务工作，絕不能忽視人的作用，忽視人的作用就会犯錯誤，就要变成促退派。正如李富春副总理在向鞍山鋼鐵厂职工講話中所說的：“任何事情都决定于人。决定于敢想不敢想和敢干不敢干。……归根到底，誰有更多的共产主义思想，誰就会創造奇迹；誰不敢打破常規，迷信老一套，誰就要失敗。”我們做财务工作的同志，要認真学习党的方針政策，凡是有利于发展生产，有利于社会主义建設的事，我們就要干。例如，财务工作中的規章制度，就應該服务于生产，服务于社会主义建設。因此，凡是束縛生产力和束縛群众积极性的規章制度，都應該大胆改革。政治思想工作，永远是我們各項工作的灵魂和統帥。我們的财务成本管理工作，必須克服右傾保守思想，树立敢想、敢说、敢做的共产主义风格，才能不断前进。这也正如李富春副总理在給鞍鋼职工的講話中所說：“別人做不到的事，我們要敢于做；別人想不到的，我們要敢于想。既不要被其他地方的先进指标吓倒，不要被某些事故吓倒，也不要被庞大的企业和現代化的技术所吓倒，更不要被怀疑派、动摇派所吓倒。一次失敗，再来第二次、第三次，一定要把紅旗插起来。”“我們有共产主义思想的人，不敢改动这些死东西，那就奇怪了。任何先进經驗，任何奇迹，都是在打破常規的情况下創造出来的，都是否定前人的結論后創造出来的，認為外国的和前人的一切結論是‘高不可攀’，

不能改动，那就是買桂思想。買桂思想不打破，要跃进，要当促进派，要树立共产主义风格，是不可能的。”我們要想把我們的财务管理工作，从冷冷清清的現狀，轉变为轟轟烈烈的群众运动，就必须把全体职工动员起来，不断解放思想，不断提高共产主义觉悟，拔掉白旗，插上无产阶级的紅旗。

财务成本管理工作，要依靠党的領導，彻底走群众路线，动员和组织群众参加管理，把不断改善财务成本管理工作，形成轟轟烈烈的群众性运动。为什么要以群众运动的形式，进行财务成本管理工作呢？我們可以从理論上認識这个問題。毛主席九月間对新华社記者发表的重要談話中指出：“在鋼鐵战线上，广大群众已經发动起来了。但是就全国來說，有一些地方，有一些企业，对于发动群众的工作还没有做好，沒有开群众大会，沒有将任务、理由和方法，向群众講得清清楚楚，并在群众中展开辯論。到現在，我們还有一些同志不愿意在工业方面搞大规模的群众运动，他們把在工业战线上搞群众运动說成是‘不正规’，贬之为‘农村作风’、‘游击习气’。这显然是不对的。”毛主席的指示，对于管理企业必須大搞群众运动，有着特别重要的意义，那么对于我們财务成本管理干部，同样有着特殊的重要意义。从这次大会所介紹的經驗，如鶴崗矿务局能够由亏损变为盈利就完全証明了这一点。就是誰发动群众最彻底，群众运动的声势最大最深入，誰就能飞得最快，跳得最远，奇迹也就出現最多。群众运动也就是革命运动。搞群众运动必須采取革命的方法，必須打倒所謂“正规化”的思想，不打破“正规化”的思想，群众就发动不起来。更要打倒“条件論”，使它无立足之地。任何強調困难，甘居下游或甘居中游的人，就是思想沒解放的人。我們要解放思想，敢想、敢干，依靠群众，同群众打成一片，大鬧群众运动，以推动财务成本管理工作不断深入，不断前进。

为了做好财务工作，还必须发揚共产主义的互助协作精神，建立企业内部各部門之間、社会上各有关方面之間的协作关系。树立我为人人，人人为我的共

产主义精神，使财务工作为发展生产服务，群众的主动性和创造性就能充分发挥出来。这次会议介绍的企业和银行、供销合作社有关商店协作的经验，值得大家重视推广。

为了做好财务成本管理工作，以保证生产大跃进，还必须插红旗，树标兵。我感到我们过去的工作中是有不少创造的。但由于我们政治水平低，工作上不善于树立对立面，不善于用辩证唯物主义的方法观察问题，解决问题。把群众的创造平平淡淡地放过去了，没有插上红旗，树立起标兵。如果我们能够定期地通过各种形式组织评比，在财务成本管理工作中，插上红旗，树立标兵，及时总结推广先进经验，掀起群众性的学先进、赶先进的社会主义竞赛热潮，我们财务成本管理工作，就会更为生动活泼，出现轰轰烈烈的局面。

二、煤炭工业财务成本管理工作的 现状及当前的任务和要求

全国煤炭工业财务成本管理工作，几年来在党的正确领导和有关部门配合以及全体职工的努力下，作了许多工作，如推行了内部核算，实行了厂矿独立经济核算，制订了流动资金定额，建立了流动资金部门分管责任制，以及改进了会计核算工作等。这些在保证完成第一个五年计划时期的生产任务、财政上缴任务和节约流动资金等方面都起了积极的作用。第一个五年计划财政上缴任务胜利完成了，流动资金周转期比1953年加速了46天。从第一个五年计划期间实际情况看，财务成本管理工作所获得的成就是肯定的。

但从积累水平上看，还不能令人满意。过去国家为了大力发展原材料工业，因而就大力发展煤炭生产，对煤炭的积累没做过多的要求，而我们在这方面所做的努力也不够，一方面由于煤炭价格较低，一方面由于成本上升，积累增长不快。

通过整风运动和总路线学习，煤炭工业全体职工已掀起了一个巨大的跃进高潮，财务人员已初步认识到，走群众路线是管好财务成本工作增加积累的基本途径，因而在煤炭工业财务上，出现了新的面貌。

1958年一年的利润，即有可能等于第一个五年计划时期实现的总和。35个亏损企业全部变成了盈利单位。全国各煤矿企业利润翻番加倍的声势已形成一股巨大的浪潮，这对我们国家国民经济的发展将作出应有的贡献。

财务成本管理工作是实现党的方针政策的一个重要手段，应该始终为党的中心任务服务。一切从发展生产出发，依靠群众，挖掘企业内部潜力，调剂运用资金，积极贯彻经济核算，这是财务工作的方针，更

应该是财务工作的指导思想。

财务会计工作是通过货币的收支核算，对经济活动情况加以综合分析，从而发现问题，采取措施，以改善企业的经营管理。财务工作在这个过程中，是起着企业领导的助手和参谋作用。同时，财会工作也是永远需要的。这从马克思在“资本论”中叙述簿记的发生发展过程及其必要性时说：“买卖时间的费用，是起因于生产过程的一定的社会形态，是因为它是商品的生产过程。过程愈采取社会的规模，愈失去纯粹个人的性质，簿记——当作生产过程的控制和观念总结——就愈成为必要。所以，簿记对于资本主义生产，比它对于手工业经营及自耕农经营的分散的生产，更为必要；它对于社会共同的生产，又比它对于资本主义生产，更为必要。”按照马克思的说法——就是社会愈进步，生产规模愈大愈具有社会性质，会计、统计等核算工作就更重要。因而那些怀疑在财权下放精简机构以后，财会工作是否需要，或财会工作没事可做，是无根据的，是不应该有这样怀疑的。

根据这次会议介绍的经验和，在生产大跃进中，工人参加管理的新形势下，我觉得财务成本管理工作的任务，应该是三项：

(1) 财政政策方针（包括有关的经营管理制度、措施、办法）的宣传工作，即向全体职工，特别是向工人同志（尤其是参加各种管理的工人）宣传，在经营管理工作上应该提倡什么，奖励什么，反对什么，以及为什么。

(2) 组织工人参加日常的企业管理和各有关部门的协作。

(3) 财务管理的行政工作和会计、统计核算工作。

以往我们一般的只是冷冷清清地作了后一项工作，而在很大程度上未作前两项工作。在党的统一领导下，做好宣传、组织工作是财会工作者必须经常完成的基本任务。为适应生产、建设高速发展的需要，从根本上改变煤矿财务工作情况，在一定时期内应该很好贯彻执行下列四项具体工作：

(一) 广泛地深入地系统地组织工人参加企业日常的经营管理工作

工人参加管理是社会主义企业管理的根本路线问题，是在企业管理工作上，贯彻党的群众路线问题，是社会主义企业经营管理的根本制度。

它也是企业管理上的民主的进一步扩大，在扩大企业管理上的民主这个意义上，可以说它是职工代表大会制的一种补充。把企业管理工作进一步建立在广大群众基础之上，这是从根本上改进企业管理工作的一种创举，而且是多方面的。首先，它可以最大限度

地吸引工人群众参加管理，充分发挥群众在生产上和管理上的积极性，大大地增强他们的主人翁责任感，和集体主义思想。

其次，这是彻底克服企业管理上官僚主义的一种根本性的措施，同时可以培养工人群众管理能力，为今后从工人中提拔干部创造了一个非常有利的条件。这个办法与干部参加劳动结合起来，对消除脑力劳动与体力劳动的矛盾，消除领导与群众之间的矛盾，也有很大意义。

在这次会议上，许多单位对工人参加管理的经验有了进一步的补充和发展。几年以来，在煤矿企业中组织工人参加管理的形式是不不少的。如：（1）班组核算。（2）内部核算。（3）成本指标下放。（4）内部资金下放。等等，但是，未能从理论上、政策上，深刻地体会它，都是从方法上着眼论述的，所以没有引起各方面的重视。实际上，可以说都是工人参加管理的形式。

但在整风后期，推行两参一改经验以后，还是从方法上来提这些问题，显然，说明了我们的思想认识，还没有跟上客观形势的发展，对于这些方针政策性问题，还不是敏感的。

在这次会议上，介绍了一些关于这方面的经验，这些经验的内容和特点，还需要进一步系统整理和总结。但是，可以看出，那个单位推行得好，那个单位的财务工作就有声色，成效就显著。同时，工人参加管理的内容是广泛的。如大同矿务局白洞矿，工人自己计算工资，实行固定资产以外的全部材料包干（坑木、火药、雷管、大型材料等），采购资金包干。又如阳泉矿务局三矿，把工资按一吨煤定出效率包干，给小组采用“死级活评”办法，使用工具，金属支柱，以及坑木、火药、其他材料等实行包干；小组保勤。其他各矿也都有类似的内容，广泛地吸收工人参加管理。

工人参加管理的形式，在这次会议上，也介绍了一些，各有特点。如白洞矿主要是以综合工作队为主来进行的，工人生产小组或综合工作队既是劳动组织又是教育学习组织，既是经济组织，又是政治组织，而且很大程度上是党政工团的联合组织。工人自己当安全检查员，工资员，工具保管员，技术革新员，文化卫生员，计划统计员，人事考勤员等七大员。又如阳泉矿务局三矿、开滦唐家庄、淄博洪山矿、辽源泰信矿等，有的以元班，有的以段，有的以班组为主进行。工人自己当六大员、九大员或十三大员。从每个生产小组、综合工作队、段、班等的组织成员来说，都有一个由党政工团组成的领导核心，它既是一个生产组织又是一个工人参加管理的领导核心。它担负着

增产节约和政治思想教育两个任务。

在党的统一领导下，充分发动群众的主动性和创造性，组织工人参加管理，正是财务工作的内容，也正是依靠群众作好财务成本管理工作的群众路线。我们财务工作者要与有关部门密切协作，主动地积极地投入这项改革企业管理工作的重大创举中去。要选择一定时期，结合党的中心任务，深入地开展下去。要想尽一切办法进行一些培养提高工人群众业务的工作，同时，要相应地大力简化业务上的手续、制度，以适应工人参加管理。这是一个新的事物，在推行中必定会遇着许多新问题，也会发生一些缺点，我们要及时总结经验，解决问题，使之逐步完整和提高。在工人中有极多的天才组织家，我们要善于发现，鼓励和支持。

（二）以积极的态度和革命的方法编制1959年企业财务计划

财务计划是国家财政预算的基础，它对高速度发展生产起促进作用。编制财务计划要以积极的态度、革命的方法来进行。要充分认识到人的积极因素，用群众运动的方式来进行。通过财务计划，不是让先进去迁就落后，而是让落后赶上先进，竭力支持群众的积极性和创造性，促进新生事物的生长，使我们社会主义建设速度更快一些。因此，编制1959年财务计划，各厂矿应以积极平衡的态度挖掘内部潜力，预先安排好收入和支出，以促进生产的迅速发展。这是考验大家是否真正贯彻多快好省总路线的试金石。总的要求是把1959年财务计划编制成为一个各种指标建立在先进基础上的先进计划，工作重点放在组织动员工作上。因此，计划表格要从简，计划审核方式采用自报公议，逐级进行民主评定，彻底扭转过去由少数人坐在办公室计算，讨价还价，而不去深入发动群众的做法，要彻底地从过去繁琐的表格审核分析的事务圈子中解放出来。

1958年在计划编制方面，有了不少的进步，初步扭转了上述情况。但是从财务、成本计划的一、二本帐与本年预计完成情况来看，预计完成与一、二本帐中间的差距还是很大，预计完成同一本帐比，相差八九倍，同二本帐比也差三、四倍。这样过大的差距，就会使国家财政的安排组织使用上，受到一定的影响。凡是对财政力量不做充分估计，而过分强调不利因素，忽视解放了的人的积极因素来指导编制计划，其结果就必然不利于生产的高速度的发展。因此，各厂矿用革命的精神，充分发动群众，以群众运动的形式来组织计划编制工作，就有很重要的意义。

1959年的几个主要财务指标怎样提呢？大放手让大家完全自觉的编呢？还是提个要求，提个控制指标

呢？我看現在工作好作，因為大家的覺悟程度都提高了。可是個別不覺悟者也得給點壓力（民主評議時，批判討論）。這就應執行列寧的這個指示“在參加公共工作的人們有盡善盡美的自覺性和紀律性的情形下，這種管制就會很像音樂指導人底柔和領導一樣。如果在沒有盡善盡美的自覺性和紀律性的時候，這管制可以具有嚴厲的獨裁形式。”我們今年的計劃編單就照這個指示辦。

究竟煤炭工業的積累增長，應該是個怎樣的速度的呢？我認為：在原煤產量飛速躍進的前提下，就全國範圍來說，國家對煤炭工業的基建投資和國家在煤炭工業中得到的利潤，在較短時間內可能爭取基本上平衡，而且利潤增長速度應該快於生產量的增長。只有這樣，才能更積極的促進煤炭工業生產的飛躍發展，更積極的貫徹多快好省的方針。

（三）繼續挖掘企業內部潛力，節約國家撥付的流動資金

為了保證社會主義建設事業的高速度發展，需要不斷地增加積累，擴大基本建設投資，但是隨着生產的飛速發展，企業所需的流動資金也日益增大，因而如何合理使用流動資金，節省國家撥付的流動資金使國家有效的擴大基本建設投資，是全面貫徹多快好省方針的關鍵問題之一。

在這次會議上，京西礦務局門頭溝礦介紹了“不要國家一文錢，用自籌資金（即在不影響利潤折舊上繳和各種基金使用的前提下，動員一切可以參加周轉的資金）解決企業所需的流動資金，全部繳回國家撥付的自有流動資金”的創舉。這是節約國家資金的革命措施，它具有動員全體職工鼓足干劲，挖掘企業內部資金潛力，保證生產大躍進的意義，它是財務工作躍進的一面紅旗。京西局的經驗完全符合總路綫的精神。不要國家資金，把國家撥給的流動資金騰出來，用到擴大再生產上去，騰出來越快，騰出來越多，必將對社會主義建設事業作出更多貢獻。值得提倡，值得大家很好去研究，去試行。這應該是我們資金管理的方向。

自籌資金解決流動資金的做法，最根本的是在安排調度資金上如何合理緊縮物資儲備，調劑支付尖鋒，做到合理節約使用資金。當然，新投入生產的礦井和由於生產周期較長，材料費比重較大的機械製造廠或機械修理廠，還可以另作研究解決，但也應該本着這個精神去努力節約使用國家資金。

生產大躍進，要求資金管理工作打破許多清規戒律。在這次會議上所介紹的經驗，如新莊孜，潞安銀行與企業聯合辦公，銀行帳變為企業的出納帳。又如京西局、北票局洗煤廠與有關的工商業大協作，把商

店的倉庫變為企業的倉庫等。所有這些都進一步明確了資金管理的共產主義風格，徹底粉碎了各種各樣的本位主義和片面觀點，充分發揮了銀行、商店為生產發展服務的積極作用。這種敢於大膽突破陳舊的制度，隨着生產躍進而自覺地改進工作方式是值得提倡的。

在明確了資金管理的方向和群眾路綫的工作方法以及共產主義大協作的工作方式的前提下，不斷透過資金情況的變化，研究有關物資運動情況，注意物資生產與需要之間的經常的不平衡現象，積極組織清倉、清理閑置設備與器材，挖掘企業內部的一切資源潛力，安排物資平衡，都將對促進生產和節約資金有重要的意義。

（四）不斷降低成本，迅速增加積累

根據煤礦工業的生產情況，成本管理應該抓以下三個主要環節：

（1）工資。在煤炭工業成本中，工資占總成本的80%以上，緊緊的抓住這一環，是降低煤炭成本的主要途徑。具體的措施，應該着重於調整勞動組織，減少輔助生產人員和行政管理人員，不斷提高勞動生產率。

通過整風運動和整頓勞動組織，企業管理人員的比重大大下降了，全國煤礦經過了上半年的整頓勞動組織，減少了4萬多人，而且很多是從減少輔助工人下手的，這不僅支援了新井生產，也給降低工資成本提供了條件。但目前企業管理人員所占比重，從全國來看，還是很不平衡的。遼寧所屬各局為10%左右，山西所屬各局約在7—8%，還有潛力可挖。

在緊縮間接人員，緊縮開支方面，這次大會上，各單位介紹了許多經驗。如大同礦務局的綜合工作隊，效率包干，工資包干，實行死級活評，對鼓勵提高勞動生產率，起到積極的作用。又如淮南礦務局大通礦，在精簡勞動組織方面，貫徹了三查一找，即查窩工，查不合理的勞動組織，查關鍵和找改進方法，共精簡了960人，占總人數的39%，管理人員由146人減到70人。這不僅降低了成本，更主要的是精簡下來的人員支援了新區，解決了勞動力不足的大問題。江蘇孤山煤礦大力精簡管理機構，由18個科室191人減到3個辦公室48個人，精簡75%以上。鶴崗新一礦的科室用自己的勞動增加收入，爭取工資、管理費自給，這是有效的減少原煤成本負擔的辦法，既有政治意義又有經濟意義，值得提倡。

（2）節約坑木。材料費在原煤成本中占1/3以上，而坑木占材料費的50%以上，所以抓節約坑木是降低材料成本的重要一環。

隨着生產的高速度的增長，對坑木的需要也迅速地增長，因此在坑木供應方面就發生很大的困難，從而愈來愈會威脅着生產，（下轉第7頁）

(上接第4頁)所以節約坑木消耗已經不是單純降低成本的問題，而是關聯到煤炭工業能否繼續高速發展的問題。因此，大力節約坑木具有極大的國民經濟意義。

節約坑木要在安全的前提下節約，一是節約噸耗，一是代用品。節約坑木的有效辦法是開展技術革命推廣水力采煤方法。又如淮南局的“小鐵牛”經驗，坑木管理的“八化”措施(代用品多樣化，巷道石料水泥化，小型改進普遍化，技術措施安全經濟化，部分掌子鋼鐵化，大型煤眼毛石化，暫時煤眼無盤化，管理監督群眾化)等，都是節約坑木的好辦法。

幾年來全國每千噸煤的坑木消耗都在24—25立方米左右，有不少單位在這方面取得了顯著成績，但是從全國各單位來看，坑木消耗是很不平衡的，相差很大，節約坑木還有很大潛力。

(3) 節約管理費用。管理費完全是消耗性的支出，認真貫徹勤儉辦企業方針，提倡艱苦朴素窮干苦幹的精神，大力壓縮管理費用是完全必要的。每噸原煤成本所負擔的管理費用有的2—3元，有的0.2—0.3元，先進與落后的距離表現如此之大。因此，緊縮管理費還有很大潛力。積極採取有效措施，如建立管理費定額制，實行包干，都是有助於減縮管理費的門路。管理費用包干，是有廣泛群眾基礎的經濟核算，這既有政治，又有經濟，既有控制，又有靈活的核算，這就符合黨的總路綫的精神和群眾路綫的工作方法。

採取各種措施，很好解決以上三個主要環節的問題，大力推行兩參一改經驗，積極組織工人參加管理，單位成本在產量直綫上升的前提下，以月份比較必須是直綫下降或不得已時的平衡決不應該提高或走曲綫發展的道路。也就必須採取措施使下月成本不高于上月實際水平。今後可以考慮按月考核成本降低情況，把它與按月提取企業分成結合起來，即研究出一

個如何鼓勵對認真貫徹不斷降低成本，積極擴大積累能起促進作用的制度。

三、把財務、成本管理工作從冷冷清清的局面向轉變為轟轟烈烈的群眾運動

依靠群眾，發動群眾，大搞特搞群眾運動，是我們一切建設事業高速度發展的基础，是我們黨領導各項工作的根本路綫。在這次大會所介紹的經驗中，生動具體的貫徹群眾路綫的事例很多。這說明大家經過一年多的整風，思想水平均有所提高。但是如何把工作作得生動活潑一些，革新工作方法，促進工作躍進再躍進，尚須作進一步的創造。現場會議在基層開過了不計其數，這是一種新形式，今後應提倡。那裏有先進經驗，我們就及時到那裏組織開現場會議，通過交流經驗，解放思想來推動工作，每開一次現場會議，工作就會出現一個新高潮。組織現場會議，要以虛帶實，以實論虛，要介紹先進經驗，促使落后的找出落后的原因，這樣就鮮明的樹立了對立面，生動有力，澄清思想，明確方向，回去就幹。

在抓先進的同時，也要注意抓落后，誰有右傾思想就反誰，那裏落后就在那裏反，擺材料，擺事實，分析條件，幫助找根源，想辦法。

試辦各種形式的展覽會，也是一種很好的形式。如坑木節約代用展覽會，成本降低，行政管理費用減少，勞動組織報表送交情況等等均可以展覽會形式進行宣傳，使它成為群眾性的運動。它既是宣傳又是檢查，既是匯報又是工作總結。這對推動工作起很大作用。此外，刊印經驗選輯，多寫文章報道，以及還有什麼生動活潑的形式，各單位應在實際中多創造。通過這些形式進行工作，將會把財務成本管理工作，從冷冷清清的局面向轉為轟轟烈烈的群眾運動，不斷出現新的躍進。(本文作者是煤炭工業部經理司長)

面向生產依靠群眾大放資金“衛星”

大連關門廠

自全國流動資金現場會議以後，在我廠黨委的正確領導下，在財政局、人民銀行和工業局的直接領導與幫助下，我們先後幾次補充修訂了挖掘資金潛力的措施，隨即掀起了一个依靠群眾、領導帶頭、人人動腦、个个动手的“挖資”高潮，已取得很大收获。1—9月份資金周轉天數達到61天，比年度計劃加速了7天；其中第三季度達到了38天，比躍進計劃還加

速了16天。第三季度工業總產值超額30.2%完成了躍進計劃，比去年同期增長了3.5倍，比二季度實際增長了1倍，但資金平均占用額都比二季度下降了7%；其中九月份下降了32.6%。

實現資金管理工作的躍進，在我廠不是一帆風順的，曾經過了一段新舊思想的鬥爭過程。起初有一部分幹部認為：我廠廠址分散，設備陳舊，又吸并不少