

8 政治挂帅，依靠群众，管好流动资金

• 大連鋼廠 •

(一) 情况的变化

大連鋼廠是黑色冶金工業的一個特殊鋼廠。1955年前是全國聞名的落後廠，年年完不成國家計劃，企業管理工作也很混亂。從1955年第四季度開始，情況有了變化，1956年全面完成了國家計劃；於當年七月達到了第一個五年計劃最後一年的生產水平，1957年在全面超額完成了國家計劃的基礎上，主要技術經濟指標達到了國內先進水平，企業管理工作上相應地有了提高。整風運動以來，經過充分發動群眾大鳴大放，大整大改，和進行社會主義思想大辯論，在政治思想戰線上和生產戰線上取得了巨大成就，整個企業面貌起了很大變化。特別是在黨的社會主義建設總路綫的光輝照耀下，群眾干劲沖天，生產上新的成績不斷出現，技術革新高潮與日俱增，形成了人人爭先進、人人爭上游的新氣象，出現了生產大躍進的新面貌，提出了鋼產量翻一番的豪邁目標。與1955年前後的兩種情況，是一個顯明的對照。在這個變化中，我們領導上應記取的經驗教訓是：只要政治掛帥，依靠群眾，走群眾路綫，就可以完成國家計劃，就可以擺脫管理工作上的落後狀態，生產就可以大躍進。

企業資金管理工作是企業管理工作的重要組成部分，資金管理工作，必須適應生產發展的要求，通過加強資金管理工作，更多的為國家節約流動資金，以促進生產的大躍進。我們廠工業總產值1956年比1955年提高37%，而資金占用額則降低了36%，資金周轉期1955年是143天，到1956年降低為86天，壓縮了57天。1958年由於整風運動的深入開展，由於全國大躍進形勢的促進，特別是由於黨的社會主義建設總路綫的鼓舞和推動，生產計劃一躍再躍，資金一壓再壓，廠訂第三本帳的躍進計劃，工業總產值比1957年提高54.9%，而流動資金不僅不要增加，反而可以相對地比上年實際水平節約807萬元。半年以來的實際情況表明：執行情況是良好的，工業總產值比去年同期提高62%，而資金周轉期去年上半年為71天，今年同時期為53天。這些成績的取得，應當歸功於上級黨委和國家經濟機關的正確領導，歸功於全體職工群眾的積極努力。

(二) 整風之綱，促進了生產、資金大躍進

1. 雙反烈火燒掉三難思想

在今年年初，全國農業、水利和基本建設事業飛速發展的形勢，向我廠提出了要求：多出鋼，出好

鋼。冶金工業部曾指示我廠在計劃外增產盤條，支援農村交通電訊；增產予應力鋼筋，支援包鋼建設；增產高級彈簧鋼絲，支援機械工業。而我們當時對新形勢缺乏敏感性，存在三難思想，被材料困難、勞動力缺乏、資金不足所迷惑，未能主動的、積極的、及時的想辦法去適應這一新形勢發展的需要。在雙反、雙比運動高潮中，全體職工揭發了大量的原材料、人力和資金等各方面的浪費現象，並掀起了比先進班組、比先進月份和比兄弟廠先進指標的高潮，既算了政治思想帳，也算了浪費、潛力帳，使各級領導幹部和全體職工都受到了一次深刻的社會主義教育，明確地認識到我廠經濟活動中存在着巨大潛力。

我們針對這種情況，提出了“生產大躍進、增產不增資、增產不增人、節約原材料、採用代用料”的戰鬥口號，經過一個時期的實踐，證明是可以實現的。但在制訂第三本帳提出增產不增資的口號時，有些同志認為“資金太緊了，會不會影響生產？”雖然初步認識必須堅決執行勤儉辦企業的方針，但思想還不夠明確。經過辯論提出了一個問題：我們在困難面前低頭呢？還是克服困難呢？大部分同志的答復是肯定的：一定要躍進，要大大的躍進；一定要克服困難，而且必須克服困難。辦法是：依靠黨的領導、發動群眾千方百計挖掘潛力，從節約原材料，尋找新材料，代用、利用，降低消耗等等方面解決一部分；由於生產大躍進，收入增加，積累多，利潤分成增加，也可以彌補一部分；由於制度改革，取消了專款專用，各項資金可互相調劑，也可以解決一部分困難。此時旅大市人委召開了資金躍進大會，根據市委指示精神和看到兄弟廠的干劲，又給我們以啟發和鼓舞，大家思想都明確了，有了信心，並提出了實現增產不增資的躍進規劃和措施，這個規劃和措施，經黨委會討論作出了決議，就成為我廠全黨、全體職工的行動綱領。“增產不增人，增產不增資”的戰鬥口號已經人人皆知，深入人心了。從此掃除了生產躍進中的三難思想，認識到群眾智慧無窮，生產和資金潛力是無邊的。

2. 解放思想，挖掘生產潛力，促進資金加速周轉

各級領導幹部通過整風運動，改進了領導作風，進一步深入實際，聯繫群眾，建立了值夜班、參加勞動和搞試驗田的制度，大大的加強了生產和資金的管理。技職人員通過交心運動，提高了思想覺悟，進一步密切了與黨的關係和與工人的關係，初步地樹立了又紅又專的思想，提高了工作積極性。工人群眾通過“雙反、雙比運動”和“為誰勞動”的大辯論，呈現

了一个“思想开花爭艳，生产結果比实”的新气象，在提高政治觉悟的基础上，干劲冲天，生产新纪录不断出現。所有这些都是促进生产加速資金周轉的先进因素，不断地把这些先进因素在群众中发揚，就会取得更大的成績。

3. 打掉机械平衡論，生产、資金大跃进

随着整风运动的深入发展，促进了生产、資金大跃进，跃进计划一再被突破，鋼产量计划經過四次修訂，比第一本帳翻了一番。开始制訂计划时強調以料定产，以鋼平衡，因此加工能力大于冶炼能力，設備能力不能得到充分发挥。开始制訂資金计划时，也強調生产总值增加，資金定額也必須相对地增加，在这种思想支配下，提出了生产总值比上年实际增长25%，資金占用比上年末提高16.1%的计划。由于沒有充分发动群众，对生产上的潜力和資金的潜力摸不清，当时还認為这个计划很难实现。在揭发浪费声中学习了人民日报“打破旧平衡建立新平衡”的社論，才認識到过去所謂“以料定产以鋼平衡”的观点是片面的、消极的，阻碍了設備潜力的发挥，也阻碍了生产力的发展。在資金平衡問題上，过去所謂生产总值的增长，資金定額必須相对增长的教条主义和保守思想，在群众揭发的事实面前立不住脚了。在进一步明确了节约資金的政治意义后，进行了新的資金平衡工作。对1957年資金运用情况作了一番分析后，再次发现很多不合理的現象，如从1952年到1957年备品庫內儲备的备件的增长比設備的增长大2.51倍。这个增长比数显然是不合理的，具体核算的結果，从中挖掘出30万元的潜力。这更加証实了过去对平衡問題的看法是不对的，特别是在制訂计划过程中生产不断飞跃，不断突破，資金不增，并未影响财务收支的平衡。因而在制訂第二次生产跃进计划时就貫徹了增产不增資的精神，即生产总值比1957年实际提高36.5%，不要国家增加資金；制訂第四次生产跃进计划时，在党委领导下厂长亲自挂帅，組織了資金跃进小組，对資金进行普查，重新核算，最后提出在生产总值比1957年增长54.9%的情况下，仍然不增加流动資金。

(三) 贯彻群众路綫管好流动資金

通过整风运动使我們进一步認識到，資金管理工作也和其他工作一样，有两种工作方法：一种是依靠少数人办，一种是依靠多数人办。依靠少数人办，就会把事情办得少一些、慢一些、差一些、費一些；依靠多数人办，就会把事情办得多一些、快一些、好一些、省一些，这是普遍真理，是党的一切工作的根本路綫。

过去我們对資金管理工作的群众路綫認識不足，領導上缺乏全面观点，对财务工作不重視，1955年前不能全面完成国家计划突出的表现在财务和成本方面。财务人員是強調監督，忽視管理，整天忙于計算、填写表报，很少深入实际分析經濟效果，严重脫

离实际和脫离群众。其次是消极的強調财务收支计划的控制，缺乏发展生产的观点，不相信群众，把财务工作置于生产之上，其結果限制了群众的积极性，影响了生产，造成了部門之間不協調。个别财务人員存有权特思想，领导决定的事情可以不办，迷信不合理的規章制度，強調专款专用。清規戒律使得寸步难行。我們从几年来财务工作、資金管理工作的变化过程，特别是整风运动以来，認識到在資金管理工作中有两种思想方法：一种是发展生产的思想，相信群众的意见，其結果促进了生产的发展，节约了流动資金；一种是消极控制，迷信規章制度，不信任群众的意见，其結果是影响了生产的发展，浪费了国家資金。

在这个思想基础上，为了贯彻群众路綫，依靠群众管好流动資金，我們的具体作法是：

1. 查定資金。采取自上而下，自下而上相結合的方法，把企业各个活动过程中所占用的物資，根据需要的資金額进行查定。生产資金查定的具体做法是：每季度以生产科为主，會計科协助，根据前期历史資料，核算出比較先进的初步方案，分发各車間組織职工討論，由群众提出修改意見，再由生产、會計科和車間的領導干部及具体工作人員討論后，經厂部批准頒发执行。

儲备資金查定的具体做法是：根据資金占用情况，以供应科为主、會計科协助，邀請銀行参加共同进行查定。一般是每年結合物資盘点，材料排队进行普查。做法是盘点实物找出前期消耗情况的先进定額与实物对比，結合生产情况的变化，多了則限期由供应科处理。1958年第二季度查定的結果，处理了积压材料68万元。

成品資金的查定方法，主要是根据前期入庫、发运情况进行总的查定，1958年第二季度查定的結果，周轉時間加速了2天，压缩資金21万元。

通过查定，广泛发动了群众，不但挖掘了潜力，而且使定額更加先进合理，为今后加强计划管理，貫徹經濟核算制，奠定了有利的基础。

2. 实行資金下放分管。資金是物資的貨幣表现形式，要改善資金管理工作，必須使直接掌握物資活动的供、产、銷各部門人員以及领导干部提高資金核算观点，克服管物不管錢的想法。通过查定，这个問題基本上解决了，在这个基础上，把定額分配下去，才能为各部門所接受，达到分管的目的。所謂分管，首先把全部資金定額划分三个过程：供应部門負責儲备过程的定額，生产部門負責生产过程的定額，推銷部門負責銷售过程的定額。进一步由各部門按照业务程序再下放到具体負責人，实行个人包干，并把資金指标作为科室、車間和个人竞赛条件之一，这样，大大加强了管理人員的責任心和积极性。实行資金分管，資金定額为大家所掌握，定額管理就真正可以成为促进全面完成国家计划的重要手段之一。

自从实行資金下放，分管包干的群众路綫的管理

办法以来，在共同促进生产大跃进的要求下，各部门之间的关系也更加密切了，协作精神更加发扬光大，形成一种良好风气。供应部门经常深入车间，了解和研究生产情况和车间耗料情况，销售部门也主动地了解生产情况和产销结合以及产品能否均衡入库问题，发现问题就及时会同生产部门共同研究解决。生产部门也主动地了解和研究材料供应及产品销售情况。财务部门也克服了单纯管钱，不深入研究了解各种业务活动情况和依靠制度办法解决一切问题的片面观点，经常深入车间、仓库，帮助建立和健全管理制度，研究解决管理中的问题。如配合供应科清查仓库处理呆滞材料；协助车间推广“流动卡片”，并协助改进卡片管理办法；协助推销部门解决久悬账面的款项，得到了车间和仓库同志们的欢迎，基本上改变了过去彼此之间的扯皮和对立状况。由于财务人员的深入实际，在具体协助解决问题的过程中，也能熟悉情况，熟悉业务，丰富生产知识，从而不仅能发现问题，而且能提出改进意见，也就达到了促进生产、为生产服务的目的。克服了过去“监督多、服务少和不管生产硬卡计划”的做法，从而既提高了财务工作质量，又密切了与各科室的关系，真正发挥了财务部门在管理资金上的组织、监督作用，有助于促进计划的全面完成和经济核算制的全面贯彻。

3. 改革规章制度。在整风运动中，揭发和批判了各种教条主义、经验主义以及右倾保守思想，修订了那些不利于依靠群众管资金的规章制度。因此，我们改革了旧的流动资金管理办法，取消了专款专用的制度，废除了生产过程中转移半成品的一套繁复的保管帐等等。建立和健全了一些有利于生产发展，有利于调动群众积极性的规章制度。在资金下放分管后，有的部门和车间为了争取完成资金指标，发动群众提出了改进管理的办法。为了进一步巩固与发挥群众的积极性，把资金定额管理和各项业务活动结合起来，又

建立了资金分管责任制度和相应的考核办法与奖励制度，使有关部门的领导 and 具体工作人员有明确努力方向和检查尺度。这样，各部门就把定额的贯彻和本部门的中心工作密切结合起来，把贯彻资金定额变成了群众的自觉行动。在党的社会主义总路线照耀下，群众的思想大解放了，敢想、敢说、敢干了，障碍生产力发展的不利于发挥群众积极性的旧的规章制度，正在不断的改革着。

由于依靠了党的领导、贯彻了群众路线的方法管理资金，群众的积极性大大高涨，尤其是思想大解放，干劲十足，在增产不增资的战斗口号提出后，都积极行动起来为节约资金、压缩资金而努力。供应部门的职工主动清查了仓库，进行了材料排队，把库内长期积压的工具、橡胶、电气等价值30余万元的材料，立即与兄弟厂矿联系调换，既支援了兄弟厂矿，又解决了我厂材料不足的困难。材料管理员又主动提出采取“二员合一”的办法管理材料（计划员与管理员由一人兼管），不但精简了人力，而且加强了材料供应计划的正确性，发挥了保管人员的主动性，大大加强了材料管理。生产技术部门和车间的职工，为了加速生产周期，也提出了四项技术组织措施，以缩短生产周期，压缩资金。推销部门的职工开动脑筋，为了简化业务手续，实行了“三合一票”，以减少重复和错误，并调整了订货组织以提高合同交货率，加速资金周转。

通过这些措施，我们1958年上半年在全面完成国家计划的同时，胜利的实现了增产不增资的口号，资金周转期达到了53天，比去年同期加快25天，为国家节约资金630万元。我们将鼓足干劲，继续努力，高速度发展生产，准备在下半年钢产量继续增加的条件下，仍然不要国家增拨资金。

（这是在大连现场会议上的发言，编辑部作了一些删改）



行政经费实行预算包干

黑龙江省哈尔滨市和陕西省郃县行政经费实行了预算包干办法，以适当扩大单位的财政权限和责任，充分发挥单位财务管理的积极性。哈尔滨市的方法是：一方面规定单位在保证执行核定的预算指标数字范围内，除人员经费以外有调剂权限；另一方面，单位在执行原预算发生增加收入和节约支出或结余经费时，可以扩大必办事业；对于核定预算的内容，也可在保证必办事业的条件下，根据事业需要的实际情况，灵活使用。郃县单位预算实行包干的办法是：

以1957年的正常经费为基础，剔除省统一扣除地方公益事业费安排的小学经费、压缩或降低的非生产性开支部分、行政和党团单位业余学校经费等，参照单位人数多少，业务繁简和跃进情况，适当调整求出1958年的正常经费。其中修缮费和购置费，在剔除了1957年全部执行数后，按单位房屋新旧程度、设备好坏和历年情况核算基数。正常经费基数核定后，即由单位包干掌握试用。单位在国民经济计划里新发展事业所需的正常经费和统一调整工资增加的开支，由财政部门核增基数；如果某些事业有了减少，则

相应地减少基数。包干后，由于厉行节约，严格控制开支，单位预算有了结余，全部留给单位在下年度继续使用；如因掌握不善而超支，由单位压缩开支，自求平衡，财政部门不予解决。

这个办法实行后，解决了财政部门对单位预算控制过严、过细的缺陷，使单位有了机动权，充分发挥了单位节约开支的积极性，人人动手，来管理财政。这样，财政部门就大大减少了日常事务，可集中力量加强对财政工作重大问题的研究和管理，使财政更好地为生产建设服务。

（根据宿振寰、王清林、康同邦、王秉彝来稿整理）