

备，而这些设备的单价偏高（有的每吨3,000—4,000元）。我們对于解决这一问题的态度，是先訂貨滿足建厂的需要，然后再建議有关上級加以解决。我們的意見是：非标准設備應該按实际成本稍加利潤，这样才能刺激新建厂大胆的使用新产品。

四、在执行投資包干的过程中，我們有 以下几点体会

第一，投資包干所以能够在建設中發揮这么大的威力，是由于它把职工群众力求加快建設速度的共产主义願望，从陈旧的规定制度的束縛下解放了出来。另一方面它使工厂在国家規定的投資內，能够当家作主，尽量的把工厂盖得大一些、好一些、快一些、省一些，这是根据总路綫的精神，充分發揮了群众的积

极性的一种好形式。所有这些就大大地解放了生产力，促进了生产的飞跃发展。

第二，为了發揮投資包干制度的优越性，必須調整生产关系，把参加建設的单位組織成統一的整体，在党的統一领导下，解决各方面发生的矛盾。

第三，投資包干是党的群众路綫在工业建設中具体运用和体现，在貫徹执行中，必然遇到两条路綫的斗争。必須坚持党的群众路綫，和各种脱离群众的傾向展开斗争。

投資包干在我厂的实践还不长，但已显出了它的巨大优越性，我們相信只要政治挂帅，坚持党的群众路綫，依靠党的领导，依靠广大群众的积极性，和不断地学习兄弟单位的先进經驗，就一定会排除各种困难，使投資包干的制度在我厂取得更大的成果。

全力支持投資包干 为高速度发展生产服务

——中国人民建設銀行北京市分行——

石景山鋼鉄厂采用投資包干的办法以后，不但促进了生产力的发展，而且促进了我們的思想解放，使我們破除迷信，改变了我們和石鋼的关系。它是建設社会主义多快好省的一項革命措施，是調动一切积极因素办工业的路綫，是依靠群众进行社会主义建設的一項偉大的創举。

一开始，我們对石鋼投資包干是有怀疑的，总以为包干无非是个大“供給制”，包干以后，会削弱財政监督，形成混乱，或者会发生浪費。但是事实是怎样呢？石鋼在一开始确定实行包干以后，就立竿見影，显示出很大的效果。可是，我們对此仍然心中无底，沒有信心，总認為这是一种政治口号，因为我們怎样算也算不出这个“一厂变二厂，速度快一倍，产量加一番”的帳来。然而事实总是事实，石鋼厂党委已經承担了这个任务，不信也得信。当然，心里是半信半疑的，只感到是个新鮮事物。因之，我們就在这种客观形势之下，不得不去研究如何办。今年四月間，冶金部为了适应石鋼的包干要求，批准了石鋼合并甲、乙双方机构，财务和計劃暫不合并，我們也和石鋼对撥款工作进行了研究，达成了一個12条措施的口头協議，对許多撥款手續作了簡化。例如：事前不审单据；取消二号表改为分次預支，竣工后一次結算等等。但預付款和結算仍然保留。这些，今天看来，基本上能够适应当时要求的。但是，我們却滿足于这

些改革措施，以至当石鋼包干办法进一步发展到甲乙双方并财务、并帳、改变流动资金撥付办法、和改变会计核算的时候，我們的思想又跟不上了。因为思想上对制度的迷信还没有根本打破，老匡匡还牢牢的束縛着自己的思想和手脚。所以当石鋼提出要求取消預付款，取消結算时，我們总是舍不得放，唯恐离开了流动资金制度，离开了包工合同和預算，离开了按工程进度結算，企业就会失去了經濟核算的条件，就会无法进行經濟核算，而我們也就没有什么监督的手段了。以至产生一种認為投資包干以后，銀行的工作就沒有內容了，沒有事可做了的思想。而沒有認識到，投資层层包干以后，大家花錢，大家管錢，大家核算，而每一层的包干过程，就是大家算帳，大家保証的过程。沒有認識到这种群众核算，不仅不会削弱經濟核算，而且正相反，它成为真正貫徹經濟核算的最巩固的基础。正因为这样，我們有些同志不但沒有認識到取消預付款和結算的必要，反而覺得石鋼的要求是“得寸进尺”，而我們則是“一退再退”、“一讓再讓”，已經是“讓到河边了”，“不能再退讓了”。

可是，石鋼这种包干形式的进一步发展，群众积极性的高度發揮，鋼的年产量从48万吨跃到60万吨，最后又跃进到130万吨，鉄从90万吨跃到140万吨又跃到190万吨，建設時間从二个五年計劃縮短到二年完成。面对着这种一跃再跃的客观事实，尤其是被群众

的冲天干劲，和那种人人为了完成投资总额2.4亿元的任务而奋斗的热忱所感动，不能不令人信服。真正認識到包干負責制的优越，真正認識到包干制不但統一了事权，調动了群众积极性，而且确实贯彻和巩固了經濟核算制。

这里从石鋼的实际情况可以得到証明：

设备投資包給设备科后，设备科的同志就提出六包：包資料、包訂貨、包投資、包質量、包試車、包工期。为了降低管理费，采取了设备到厂直接運到工地等办法，可以节省180万元。

生产运输队承包45公里铁路后，职工們提出要从節約材料等方面节省投資50万元。他們說：“新材料，用多少，領多少，不用往回交，一个不丢掉；旧材料，也是宝，随拆随拣好，能用修了用，廢的仓库交”。

建筑安装工程包給工地后，职工群众提出：“施工处处算細帳”降低成本指标一再跃进，連挖土挖出来的砂石也篩出来加以利用。

当这些事实放在我們面前，我們如何办呢？是采取消极的态度以旁观者的身份“等着瞧呢”？还是以积极的态度，共同参与跃进，采取积极的措施来促进呢？这两种态度是决定我們当促进派，还是当促退派，或者是当算帳派、观潮派的原則性問題。无疑，我們在学习了八大二次會議的文件之后，对总路綫是衷心拥护的，既然对总路綫是衷心拥护，那么对于这种有利于多快好省的办法为什么想不通呢？在經過一度思想斗争之后，同时在党政的支持之下，开始下了决心，要当促进派。要采取彻底革命的精神来改革我們的規章制度，彻底地改变我們和石鋼的关系，認識到我們和建設部門應該是积极的支援和协作的关系。这样我們就在总路綫的指引下，破除了迷信，解放了思想，明确了我們的工作要以多、快、好、省为目的，一切从高速发展生产出发，从最大限度地調度群众积极性出发，提出了在撥款工作上适应石鋼投資包干的几項根本改革措施：

第一，为了适应石鋼的包干形式，在甲乙双方高度統一的基础上，在工程处以及各取能部門都已改为內部核算单位的情况下，已沒有必要再开立撥款戶和結算戶两个帳戶了，經我們和石鋼協商后，决定取消結算戶，只开一个撥款戶。

第二，既然包干办法是为了充分发挥建設单位的主动性和积极性。投資包干就是由建設单位在三包（包产量、包投資、包进度）四不（不超过投資总额、不降低生产能力、不推迟竣工日期、不增加非生产性投資比重）的原則下，贯彻集中领导与分散經營相結合的精神，建設单位有权灵活地調整項目，安排进度，調度資金。这样，建設单位自己，也就負有更大的責任，千方百計地考虑資金的節約运用和合理安排。因此，我們也就不必要再用基本建設计划的匡匡和預算的匡匡，作为撥款依据。所以我們决定，只要有撥款限額，就可以按照石鋼編制的月份用款計劃，

在撥款限額範圍內据以撥款，企业就可以在它的用款計劃中，按照实际需要，灵活地、主动地調度資金。

第三，为了更好地贯彻包干負責制，調动一切可以調动的积极因素，冶金部規定把施工所需的自有流动資金包在投資之內，施工的節約为企业所有，这样，企业在資金运用方面的灵活性更大，企业可以完全依靠层层包干的群众核算的基础，不再需要按預算价格求进行結算，我們也就沒有必要再采取預付款和按工程进度結算的办法。因此，我們就大胆地取消了預付款制度，取消了工程价款結算和审查工程更改的規定。

第四，投資包干的制度不但調动了全厂积极性，而且調整了企业内部各部門之間的关系，加强了协作。在全厂支援扩建的口号下，石鋼生产部門的机修車間想尽一切办法承制了5,000吨非标准设备的任务，运输部門承包了45公里厂內鉄道的任务，这一新的情况产生了新的不平衡，由于这是計劃以外的任务，备料和买工具的錢沒有資金来源。按照过去的制度，財政上不能对計劃外的生产任务随时調整定額流动資金，建設銀行又因为这是生产流动資金的範圍，不好另外撥款，但我們考虑到这一措施，既有利于增加生产，又有利于多快好省地进行建設，應該大力支持，因此，打破陈規，在投資中預撥了一部分款項。这样，企业可以在自己的权力範圍內真正当家作主，既沒有額外地增加財政負担，又能灵活地解决了企业的实际需要。

第五，考虑到包干以后，权力下放，責任下放，群众积极性空前高涨，自然形成了大家花錢、大家监督的新情况，銀行也就沒有必要再对各項用款凭証和訂貨合同进行事先的审查，因而我們决定取消对一切用款的事前审查，取消各种訂貨合同事前送审的办法。这样，就把財政监督和企业内部的群众监督真正地結合起来。

第六，我們考虑到投資包干以后，在資金調度上，可能发生临时性的資金周轉的不平衡，为了支援包干，我們决定凡在2.4亿元的包干範圍內所发生的临时資金需要，只要銀行能力所及就应当尽量予以支援，給予貸款。

第七，为了便利企业統籌調度資金，我們改变現行的按季下达撥款限額和年終結余不得轉入次年使用的規定，改为按年下达限額，取消年終一刀砍的办法（現在国务院已經作了規定）。

第八，为了便利建設用款，加强服务，銀行搬到厂內，送款上門，就地服务。解决了过去長期沒有解决的取款要跑两个銀行的問題。

同时，在工作方法上，改变了过去“有章照章办事，无章向上請示”的做法，而是面向单位，根据实际情况，从高速发展生产出发，从多快好省出发，依靠党委，依靠厂领导，依靠群众来进行撥款工作。

撥款方面的这些改革，对于便利生产，便利建設，适应包干，促进包干，是有好处的。是我們从消极的监督走向积极的支援、协作的一个开端。因此，

这些改革，得到了石鋼厂长和财务科的很大支持、鼓励 and 欢迎。我們銀行的同志，通过这些改革，真正認識到我們的工作是为建設服务，为多快好省服务，为支援石鋼建設做了工作，为提前赶上英国做了工作，我們的心情是舒暢的，感到光荣和兴奋。同时，也就明确了我們跃进的方向。

以上这些情况，正是說明了我們的思想不断提高不断解放的过程，这是我們学习了总路綫、遵循了毛主席的思想方法和工作方法的結果，所以才能打破迷信，才能在革新财务撥款制度方面表現了敢想、敢做的共产主义风格，才使得撥款工作有了一个大跃进。

投資包干制度的实行，是基本建設财务管理制度上的一个根本性的变革，我們过去的那些工作方法和所有的規章制度都要隨之作相应的改变。上面所說的撥款制度的改革才只是一个开端。而在基本建設财务撥款方面，还有许多工作，許多問題有待于我們进一步地探索，有待于我們从实践中不断創造。根据石鋼現在的情况，我們初步認為銀行还应当协同建設单位来进行以下几項工作：

第一，投資包干的任務确定以后，如何實現包干呢？光靠厂部包是不行的，要實現包干，就需要一包到底，采取层层包干負責的办法，才能得到保証。要层层包干，就需要有包干指标，这个指标的分配需要根据預算来确定，預算价值就是层层包干的基础。因此，預算分配得是否合理，是否准确，是不是还有節約潜力，就成为众所关心的大問題。正确地审查預算，是能不能包干的一个基本关键。为了正确确定包干指标，石鋼決定在設計院的預算編出以后，要由設計部門、各工程处和有关单位共同进行审查，也要求銀行参加会审。从这里可以看到，审查預算是企业具体分配投資确定包干指标的一件重要工作。从銀行來說，运用我們几年来审查預算的經驗，帮助企业合理分配投資，正确确定包干指标，就能有利于促进包干，有利于多快好省地发展建設事业。过去我們也审查預算，但是因为投資不包干，預算不能完全算数，实际上是凭二号表实报实銷，投資够与不够，企业既无責任，也无从發揮积极性，因而审查預算就很自然地成为銀行单方面的事。現在包干以后，人人关心預算，对审查預算，合理使用資金，就有了广泛的群众基础，只要銀行积极帮助建設单位千方百计地挖掘潜力，节省可以节省的每一文錢，我們的工作和單位的要求就能統一起来。这样不但充分体现了依靠全厂、依靠群众办财政的方針，同时也充分發揮了我們干部的积极性，并且为建設单位所欢迎。

第二，包干以后，党委关心财务，厂长关心财务，群众关心财务，企业越来越注意資金的合理运用。資金調度的問題，财务进度和工程进度是否协调的問題，对包干任务有重大关系。因之，銀行帮助企业进行資金平衡，算投資帳，算儲备帳，保証及时地供应資金，就是一項极为艰巨的任务。銀行帮助企业

分析工程进度和财务进度，分析資金运用是否合理，其目的也还是为了保証完成计划所需資金的供应。而帮助企业分析成本，分析每一項工程包干指标的實現情况，在成本有出入的时候，帮助企业挖掘潜力，重新平衡投資，平衡计划，这是实现包干任务的重大关键。我們應該时刻关心，尽一切可能协同企业的全体同志来克服困難，保証建設任务的順利进行。

第三，投資包干以后，施工过程中遇到临时发生資金困难时，銀行应当积极地組織貸款，从資金方面給予支援。过去，我們在貸款方面，有些清規戒律，人家要貸款的，我們不貸，我們能貸的，人家又不要貸。現在我們确定了一条原則，只要是在2.4亿元的包干範圍內，发生的临时性的資金需要，例如材料、設備积压了或者全部工程竣工前剩余材料来不及处理占住了一部分資金，需要貸款，只要銀行能力所及，都应当尽力支援。这样，在企业真正困难的时候，我們从資金上給予支援，既可以帮助企业解决困难，又可以促进积压器材的处理，有利于生产和建設的高速度发展。

第四，在企业的年度決算和竣工決算編出以后，銀行应当进行审查。一方面审查決算是銀行的責任；另一方面，通过审查，可以分析实际施工中的資金运用情况，帮助企业总结财务管理工作的經驗，同时又可以确定同一类型的建設項目的造价提供資料。

第五，銀行应当尽力加强服务，便利建設。我們在石鋼实行送款上門，就地服务，两个帳戶合并，取消預付款和結算，以及取消合同和用款凭証的送审，做到了簡化手續，便利用款，便利建設，很受企业的欢迎。从而說明，只要我們真正地考虑到如何使群众方便，也就是为生产服务，支持了生产。今后，我們还应多方創造，繼續研究怎样才能服务得更好，更周到。

第六，投資包干是一个新制度，还在萌芽、茁壮、成长当中，我們应当研究在投資包干制度下面的許多新問題，帮助企业改进财务管理。在石鋼，我們就有不少新問題好研究。例如，研究财务科和各职能科、工程处的财务核算关系，怎样才能既有利于集中领导，又能發揮各部門的积极性；研究在投資包干情况下，各項财务计划表格、报表、會計制度等，要破那些，立那些；研究在工地管理制度改革以后，财务管理方面要作那些改变以及还有那些新問題，等等。銀行在研究了许多单位的这类問題以后，就可以召开座談会，通过“解剖麻雀”，交流經驗，抓两头帶中間，从而促进企业财务管理的完善。促进建設事业的高速发展。

我們相信，只要政治挂帅，紧紧依靠党的领导，依靠群众，采取群众路綫的工作方法，从生产出发，为生产服务，我們就一定能够在多快好省地建設社会主义的偉大事業中，做出更大的成績。