

用評比方法进行核資

傅 杏 棠

从双反运动大字报揭发出来的材料表明，資金浪费是上海医药工业公司系統的一个大問題，必須进行核資工作堵塞这个大漏洞。但戶多面广，任务紧迫，按常规进行核資的办法是不行了，工作方法也应该也来个大跃进；同时听了局长关于“财务工作不应再坐在办公室搞一套規章制度，应该走向群众，和群众商量”的报告，启发我們放弃过去的“大会动员，工作组下厂，討价还价”的老一套的做法。我們坚决遵照局长指示，結合整改，采取走群众路綫，依靠群众，組織群众，运用群众智慧解决群众問題的办法来进行核資工作。目前我們的核資工作正順利开展中，我們的具体做法主要的有以下几点：

一、发动阶段。我們工作要求重点放在密切結合企业行政，提措施办法，改进企业管理工作，并推动企业财务、供銷、計划、生产技术部門密切协作相互保証。在做法上是：

1. 培养典型，发动大字报挑战，有关各部門共同提出指标措施。

公司所属各厂有片剂、針剂、原料、成药、玻璃等五个行业。这次預备进行核資的計划有85戶，面广、业別多，情况复杂，为了对各厂情况做到事先心中有数，吸取經驗，我們采取按业別，深入一个厂重点帮助，先在行业中树立一面旗帜，然后利用这个典型厂的先进指标和措施等向行业中其他单位提出挑战，起了促进作用；同时我們可以用这个典型厂先进指标来衡量行业中其他单位所提出指标的先进或落后程度。

2. 公司下厂广泛与企业有关部門联系，干部請厂长支持，抓措施。

当基层厂行动起来預备应战的时候，公司核資工作组即下厂重点协助企业找关键、抓措施。我們觉得措施是節約資金的保証，沒有措施，指标不論怎样先进都是空的。去年我們对12戶計划单位也曾核过資，由于沒有抓措施，以致可以上交的多余流动資金都落了空，所以抓措施是核資工作能否真正收到效果的关键性問題，我們把它放在核資工作的首要地位。其次，企业資金的运用，虽然是反映在财务記录上，而掌握資金的实际使用的却在企业的供銷、生产計划和技术化验等各方面，因此强调措施要由有关部門共同研究，大家想办法，問題就容易得到解决和提高。如汉利药厂技术部門提出細菌培养当日做，可以使产品出

厂日期提前；开美科药厂技术部門采取了跟班化验法，縮减了在产品周轉時間；乐凱药厂提出調整顆粒工段和压片工段劳动組織，使二个工段的生产均衡进行，压縮了在产品資金，也提高了产量。

二、交流經驗阶段。我們工作要求重点放在各厂相互启发，用这个厂的办法，解决那个厂的問題；并根据行业特点注意抓协作关系，包括厂內协作厂外协作，和行业性的协作。

在整个形势一日千里飞跃前进情况下，学先进赶先进已成为各厂自觉的要求。公司为了帮助大家想办法、找途徑，決定按业別組織交流会。交流会出席人員，一般厂是供銷和财务同志，有些在生产安排和分析化验工作中有較好措施和还存在問題的厂并邀請他們的技术和計划工作的同志一同出席。会上各厂介紹自己的指标和达到这个指标的措施，并按誰主管誰介紹的办法，如採購和銷售方面措施由供銷同志談，化验和分析方面措施由技术同志談，生产安排方面措施由計划同志談等等。这样介紹，談的人談得透彻，听的人容易吸收，通过交流，也可用这个厂办法，解决了那个厂問題。如天平药厂提出，每季度公司原材料要貨計划先訂，生产任务后安排，这样往往由于安排的生产品种变动和訂購的原材料不对口造成积压，培福药厂供銷同志就介紹他們的工作經驗，他說，“一般情况，公司安排任务，不在我厂生产，是安排到別厂去了，立刻向公司联系查明那个厂生产，把訂好的原材料調撥給他，問題就解决了。”由于我們的交流会事前有准备，有重点，收效也比较大，通过交流也解决了部分厂厂之間問題，加强了厂厂之間协作。如本公司所属玻璃厂产品过去不能按时按量按質向針剂厂交貨，針剂厂付款時間拖得很长，不但影响資金合理运用，也影响生产，在这次核資工作中，我們將兩組合并开了一个經驗交流会，会上引导双方对这个問題相互展开批評与自我批評，針剂厂當場保証及时足額付款，并愿意采用計划結算方式，滿足玻璃厂的要求；玻璃厂也當場保証按时按量交貨，并决心提高产品质量；会后相互酝酿进一步簽訂合同，厂际間长期存在的矛盾就这样解决了，当然这对各厂的核資工作是有利的。

三、評比阶段。我們的特点，一是現場評比，二是抓两头，帶動中間。在方式上，一种是評比小組成員集中到問題比較多的厂去进行評比，共同研究帮助

管理流动資金必須貫徹群众路綫

郭建华 余为熊

郑州国棉三厂在整风和双反运动的推动下，在資金管理上走群众路綫，采取了归口包干的“材料資金分管”和“机物料金額指标下工区”的办法。这些措施不仅克服了财务工作上脱离实际的官僚主义倾向，更主要的是加强了有关部門的責任感，充分發揚了工人群众節約資金的主动性和积极性，为进一步吸引职工群众参加管理流动資金，直接参加财务监督創造了条件。当然，这些措施也必然会为生产跃进、節約資金、降低产品成本和增加积累提供良好的保証。

这个厂过去在财务管理方面存在許多矛盾。例如，财务部門控制計劃过死（既控制金額，又控制明細項目），那怕是小額的計劃外支出，也“卡”住不給解决，因此促使車間和供应部門在編制用款計劃时不得不打些埋伏，层层加碼以求保証；为了对付财务管理上的过死过細，供应部門即利用财务人员不熟悉业务的缺点，用材料代号来瞞哄过关，人为地弄虚作假；供应部門在无法滿足車間急需时，就采取“踢皮球”办法，讓車間直接到财务部門去扯皮，等等。这样就产生了互不协调、互不信任和互相扯皮的現象。該厂党委针对这些問題，发动群众展开了热烈的辯論，在党委的正确指导下，終於使有关部門明白了加强财务管理工作不能单靠财务部門本身，而必須各部門协作配合，也就是必須使工作建立在广泛的群众基础上才能够作得好。搞通了思想后，有关部門的积极性空前高涨，信心百倍地实行了“材料資金分管”

这个厂解决問題，当然也学习这个厂的先进經驗。二是集中到先进厂去进行評比，向先进厂現場学习，当然也帮助这个厂解决問題。

经过交流經驗修訂指标，并提出措施；指标也有了，誰先进誰保守，基本上已經掌握了。为了推动保守，帶起中間，一同向先进看齐，我們采用小組評比的方式，再对保守厂进行一次比交流会更具体帮助。評比方法是：小組成員四、五个厂，其中安插一个問題比較多的厂，一、二个先进厂，二、三个中間厂，我們抓住先进和保守二头，事先找出“保守厂”的關鍵性問題，要求先进厂作好准备。評比一种選擇在“保守”厂現場进行，一般厂只去一个财务同志，先进厂供銷、計劃、技术同志一道去，評比主要是先进厂和保守厂比，由先进厂有关同志和保守厂有关同志对口交換意見，提供措施办法；另一种集中先进厂，由先

进厂具体介紹資金定額情况和具体措施，共同評比，各厂一方面对先进厂提出意見，另一方面吸收先进厂經驗，重新考虑和修訂各自指标和措施，定期再行集中評比。我們对評比的要求，重点仍然在比措施、学先进相互帮助，不強調在資金指标的討价还价的討論，实际就是再一次更具体交流。据我們目前已进行評比的小組情况来看，已有了初步收获，如片剂的一个組，有个厂在交流之前自算定額原材料为297,000元，在交流会上吸取有些厂的少購多次購的經驗后，回去重新安排核算，只要245,000元就够了。我們决定进一步依靠群众密切与小組长进行联系，适当运用各方面的力量，把我們的核資工作搞得更快更好。

“材料資金分管”的做法，就是将輔助材料、燃料、修理用零件、在庫低值及易耗品四个項目的資金按照查定的定額（少于上級核定的指标），由财务部門撥交供应部門管理；供应部門根据生产需要自行支配这项資金，并在銀行設立專戶存款，自行办理結算；如因超儲而造成資金不足时，由供应部門提出“借购物資備清單”和“貸款偿还計劃”，經厂长批准后交由财务部門代为向銀行办理貸款，到期由供应部門負責偿还；節約資金的利息收入及貸款利息支出均列作評比条件；以考核供应部門的工作；财务部門不再审批供应部門的用款計劃和訂貨合同，从而可以抽出時間加强材料資金的监督和了解，經常檢查和研究倉庫材料管理以及資金的合理运用。这样就基本上明确了供应部門和财务部門在材料資金管理上的責任，充分地發揮了供应部門在使用材料資金方面的灵活性、主动性和积极性。

“机物料金額指标下工区”的作法，就是以每件棉紗和每千公尺布所消耗的補助材料（不包括包裝物及浆料）、燃料、零星配件和在用低值及易耗品，按照計劃单位消耗定額折成金額（規定每件紗0.9元，每千公尺布1.9元），交由車間討論；車間根据这一指标編出各单位金額指标，下达工区据以执行，并按照

进厂具体介紹資金定額情况和具体措施，共同評比，各厂一方面对先进厂提出意見，另一方面吸收先进厂經驗，重新考虑和修訂各自指标和措施，定期再行集中評比。我們对評比的要求，重点仍然在比措施、学先进相互帮助，不強調在資金指标的討价还价的討論，实际就是再一次更具体交流。据我們目前已进行評比的小組情况来看，已有了初步收获，如片剂的一个組，有个厂在交流之前自算定額原材料为297,000元，在交流会上吸取有些厂的少購多次購的經驗后，回去重新安排核算，只要245,000元就够了。我們决定进一步依靠群众密切与小組长进行联系，适当运用各方面的力量，把我們的核資工作搞得更快更好。

（原載上海市“企业财务工作簡报”，本刊轉載时标题和文字作了一点修改）