

# 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，在资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，直接参加财务監督創造了条件。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員不熟悉业务的缺点，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，终于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。

經過交流經驗修訂指标，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”的关键性問題，要求先进厂作好准备。評比一种选择在“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。

办法，根据这一精神，該厂还将过去只下达到車間的机物料金額指标进一步下达到工区，以达到節約資金和降低成本的目的。

“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，并在銀行設立专户存款，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“借款物資備清单”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監督和了解，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

（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）



下达指标编制“工区限额领料卡”，交由工区凭以领料；月终，车间根据实际消耗结果，按工区进行评比。这在用料上做到了心中有数，通过相互评比能使广大职工在生产中加强节约观点，挖掘潜力，为进一步降低成本打下了基础。

这两个办法在4月1日开始实行后，供应部门拿出了革命的干劲，在不到一个星期的时间内就发动群众清理了库存积压物资，并采取了分库保管等措施，在摸清了家底，初步掌握了储备情况后，就积极修订了材料储备定额，主动地压缩库存和处理积压物资。过去上级核定的材料储备定额为43万元，但实际占用却在70万元左右，而修订后的储备定额只有34万元，不仅较过去实际占用额少一倍以上，而且比上级核定的定额还节约9万元。在这一基础上调动了供应部门的积极性，又开展了积压材料的处理工作，截至4月15日，已处理了积压材料一半以上（约18万元）；并且从3月份开始杜绝了新的积压。在机物料方面，供应部门也采取了修订消耗定额的具体措施，以物料消耗定额为例，各车间的消耗项目由1,324项改为1,266项，金额也由20,431元减少到17,862元（均按月开60个班计算）。由于供应部门深入车间摸库存，并根据材料采购的难易及需用时间的迟、早分别轻重缓急，调整采购时间，使资金运用比过去既节约又合理了，因此，4月份每周班次虽比3月份增加一班，但用料计划却比3月份减少27%。实际消耗也比以前降低了，根据供应部门的资料，3月份每件纱的机物料消耗已由1957年下半年实际平均消耗1.31元降到0.73元；每千公尺布也由3.15元降到了1.95元。

该厂在全面推行“机物料金额指标下工区”以前，在细纱等个别车间进行了试点，收到了良好的效果。车间将修订的机物料消耗定额以及每月编制的用料计划都拿到工区，发动工人自下而上地讨论，提出修改意见；月终根据实际执行结果，以工区为单位进行评比。由于吸引了职工参加资金管理工作，就直接激发了工人群众的节约观点，节约用料的积极性大大提高，车间工人尽量地利用旧、废料，减少领用材料，仅毛刷一项消耗就由过去每月领用800把降到20把，钢丝圈的月耗也由18盒降到4盒左右。目前，该厂机物料的单位消耗与全国同样规模的几个厂比较，已处于领先地位。毫无疑问，由于采取了以上这些具体措施，必然会在进一步节约资金和降低成本方面出现崭新的面貌。

的面貌。

从郑州国棉三厂改进资金和成本管理中可以体会到以下几个问题。

财务工作必须走群众路线，依靠广大职工，这是做好一切工作的保证。因为在财务工作上改变由财务部门一包到底的办法，吸引工人群众参加管理，就可充分发扬群众在生产上和管理上的积极性，大大增强他们的主人翁责任感和集体主义的思想，使他们更关心企业经营成果。事实证明，在群众参加管理之下，不但减少了内部矛盾，减少了扯皮，推动了工作，有利于生产，同时也有利于团结。

原有企业财务管理的一些规章制度都必须随着客观事物不断发展的需要，相应地修订或改变，否则就会妨碍企业工作的改进，约束生产力的发展。可以看到，不适合客观事物发展的旧的财务规章制度在群众积极性发动起来以后，必然会被冲破，这是任何力量所阻挡不了的。

企业财务工作必须跳出窄小的财务圈子。财务人员应该争取主动，深入基层，从加强经济核算观点出发研究与参预企业的整个经营管理工作，面向生产，发现矛盾，寻找束缚生产力、束缚群众积极性和主动性的原因，善于与群众商量，提出解决矛盾的具体措施，只有这样，财务工作才能在为大众服务的基础上，进行监督，真正的起到服务与监督相结合的双重作用。

## 我們改进了撥款 和报表办法

坐在办公室等待申請的現象，同时也大大减少了各机关会计事务。在会计报表方面，为了在保证质量的前提下

把时间向前跃进一步，除了简化了若干不必要的指标和开展跃进竞赛以外，还采取了两个措施：（1）单位会计报表实行快报，远地区的单位还可以用电报。快报只报分款的“累计拨款数”、“银行支出数”和“存款余额”，有人民银行经办基本建设时再报一个“基本建设支出数”，从四月份执行情况看，区级以上单位一般能提前三天。（2）对部分较远盟的旗（县）会计报表，采取同时抄报给财政厅的办法，盟只报本级的，厅代盟汇编，可以减少盟等待汇齐上报的时间，估计这些盟的报表可以提前五天左右，使自治区报表工作随着全国大跃进的形势，向前发展一步。（郭约珊）

内蒙古自治区财政厅在双反运动中，曾着重对旧有各项制度标准办法，进行了一次群众性的检查。经过反复研究，绝大部分都提出了改进方案，有些已着手改进。在预算管理方面，已经对拨款和会计报表办法做了初步改进，拨款上取消了各机关的拨款申请书，改由财务部门根据核定的用款计划和事业进度并参考前期资金使用情况，每月一次或分次主动通知会计部门给各机关划拨款项。这样改变，一方面促使财务部门的同志必须经常的走出办公室，深入现场充分的掌握情况，密切财政部门和各机关的联系，从而加强财政监督；另一方面财政机关能主动及时的办理划款，改变过去