

煤炭工业财务成本 管理工作跃进的途径

煤炭工业部經理司編

財政出版社

7.17

654-51

煤炭工业财务成本 管理工作跃进的途径

煤炭工业部經理司編

財 政 出 版 社

1958年·北京

150072

煤炭工业财务成本管理工作跃进的途径

煤炭工业部經理司編

*

財 政 出 版 社 出 版

(北京復興門外三里河)

北京市書刊出版業營業許可証出字第097号

財政出版社印刷厂印刷

*

850×1168 1/32 • 8 1/8 印張 • 202千字

1958年11月第1版

1958年11月北京第1次印刷

印数: 1—5,100 定价: 0.60元

統一書号: 4066 • 108

前 言

这本小冊子是个經驗选編。它是本年九月份煤炭工业部在安徽淮南矿务局召开的全国煤矿财务工作現場促进會議上，出席代表發言的一部分。在这个會議上各位代表的發言，都是总結了經過全民整風和生产大跃进，财务成本管理工作中所取得的經驗，而且这些經驗，又集中地反映了党的群众路綫，在企业經營管理中的胜利。所以我們感到值得提倡和推广。

在整風的第四阶段和当前全民性的轟轟烈烈的技术革命运动中，曾經有过财务成本管理工作如何进行技术革命和如何跃进的問題，然而經過了这次會議，从代表們的發言中，給上述問題作了回答，也就是說从这个會議中找到财务成本管理工作如何跃进的途徑了。

在这个會議上的代表發言中，都总結和反映了整風的基本經驗，以群众运动的方式进行各种业务工作和企业經營管理中徹底貫徹群众路綫，即組織工人参加企业的日常經營管理的經驗。我們感到这两項經驗在企业的經營管理中應該看作是改善企业經營管理的两把鑰匙。因为企业只有大搞特搞群众运动，才能改变企业經營管理的面貌。

毛主席在今年十月二日对新华社記者談話中，所強調的在工业管理中必須搞群众运动的指示，对煤矿的财务成本管理干部來講，有極為深刻的教育意义。他說：“在鋼鐵成綫上，广大群众已經發動起来了。但是就全国來說，有一些地方，有一些企业，对于發動

群众的工作还没有做好，没有开群众大会，没有将任务、理由和方法，向群众讲得清清楚楚，并在群众中展开辩论。到现在，我们还有一些同志不愿意在工业方面搞大规模的群众运动，他们把工业战线上大搞群众运动，说成是‘不正规’，贬之为‘农村作风’，‘游击习气’，这显然是不对的。”

在各级企业的管理机构和企业的各职能机构中，尤以财务部门不善于走群众路线，不善于搞群众运动。但是从这次会议上所反映的情况，则是开始了这个转变。编者希望从此作为一个开端，把财务成本管理工作，建立在工人参加管理的基础上，把财务成本管理工作的方法奠基在群众运动的基础上，把这次会议总结的经验作为起点，在财务成本管理工作上能够创造性的运用，更深入更广泛的以群众运动的方式，认真彻底的依靠工人群众，把财务成本管理工作，从过去的旧式“帐房先生”的徽号中解放出来，把财务成本管理工作从冷冷清清的现状中解放出来，而克服过去老一套的作法，要把主要精力和时间，用在宣传组织工作上去。以轰轰烈烈的群众运动进行财务成本管理工作。把财务成本管理工作，做得生动活泼一些。

这本小册子，可供煤矿基层企业干部以及各工业企业干部研究学习的参考。我们对选入本书的资料，在文字上略作了一些修改，欠妥之处，请各方面提出批评。

煤炭工业部经理司

一九五八年十月

目 录

总结教训，提高认识 煤炭工业部经理司司长赵子尚 (7)

一切从生产、建设出发，是财务会计工作的基本出发点

——在黑龙江、吉林两省煤炭工业财务会计
工作现场会议上的讲话提纲

..... 煤炭工业部经理司司长赵子尚 (20)

如何把财务成本管理工作从冷冷清清的局而，转变为
轰轰烈烈的群众运动

——在全国煤矿财务工作现场促进会议上的发言
提纲.....

煤炭工业部经理司司长赵子尚 (28)

深入现场，放手发动群众，以革命办法进行财务会计
制度的改革

——在全国煤矿财务工作现场促进会议上的发言
提纲.....

煤炭工业部经理司副司长赵忠 (46)

一、工人参加管理

我們是怎样组织工人参加企业管理的.....大同矿务局白洞煤矿 (56)

我們是怎样组织工人参加企业管理的

.....辽源矿务局泰信矿二井 (63)

推行“两参一改”的基本情况和经验.....阳泉矿务局三矿 (68)

推行“两参一改”的经验.....中共淄博矿务局委员会办公室 (77)

工人参加管理和财权下放的基本总结.....开滦唐家庄矿 (87)

工人自己算工资，转存银行不领现钱.....开滦矿务局龙凤矿 (97)

生产小组是怎样进行工资日结的

.....鹤岗矿务局小恒山矿三井 (106)

我是怎样做经济核算员的.....鹤岗矿务局新二矿第四采煤段 郝振江 (110)

以虚带实、以破带立，大力闯斧改革业务

.....鹤岗矿务局兴山煤矿 (114)

二、资金管理

依靠党，依靠群众，变亏损为盈余，

实现全面大跃进.....鹤岗矿务局 (122)

- 全面跃进，做好一降、二增、三不添……大同矿务局同家梁矿(132)
- 交还国家拨付的流动资金专款的试行经验
……东西矿务局门头沟煤矿(137)
- 依靠群众，面向基层，挖掘资金潜力，
保证生产大跃进……淮南矿务局(144)
- 土洋并举，勤俭起家，貫徹多快好省方針
……鹤岗矿务局东山煤矿(152)
- 我們在储备资金管理上，是怎样貫徹
群众路綫的……德西矿务局峨山矿(159)
- 依靠群众，实行资金分管，改变了
资金运用的面貌……淮南矿务局谢家集二矿(165)
- 政治挂帅，破除迷信，依靠群众，
改进资金管理……抚顺矿务局机械制造厂(169)
- 灵活调度资金，加速物资周转，节约
资金，保证生产大跃进……大同矿务局永定庄矿(177)
- 流动资金管理经验……焦作矿务局(184)
- 銀行、企业紧密协作，更好地
为生产服务……中国人民銀行新庄代办处
淮南矿务局新庄矿(190)
- 企业和銀行往来业务改革的經驗……潞安煤矿筹备处(194)

三、成本管理

- 新井同老井較量，爭取新的跃进……淮南矿务局李郢孜一矿(198)
- 我們是怎样使原煤成本不断降低的……贾汪矿务局青山泉煤矿(203)
- 我們是怎样依靠群众降低成本的
(包括附件)……鹤西矿务局穆校煤矿(208)
- 政治挂帅，全党动员，充分發揮
群众智慧，千方百计地降低成本……鹤岗矿务局新一矿(224)
- 成本管理工作經驗介紹……大同矿务局永定庄煤矿(229)
- 政治挂帅，依靠群众，搞好成本管理……淮南矿务局大通煤矿(237)
- 实干、苦干、艰苦朴素，管理企业……潞安煤矿筹备处(245)
- 勤俭办企业的几点經驗……内蒙古自治区石拐煤矿(249)
- 几年来在坑本管理工作上的几点体会……陽泉矿务局四矿(256)

總結教訓，提高認識

煤炭工業部經理司司長 趙子尚

(一)

在整風將要轉入第四階段前，在部機關黨委的統一布置和領導下，財務司進行了反對教條主義的學習運動，而且這一學習運動是在反浪費、反保守勝利的基礎上展開的。從雙反運動中所揭露出來的大量事實，痛击了過去財務工作中的右傾保守思想，同時也暴露了我們對財務工作中的若干基本政策和基本概念，有一定程度的模糊觀點，財務工作的路線、政策，很需要通過這次學習進一步的明確和提高。從雙反運動中揭露出來的事實，也說明了我們現行的財務會計制度上的教條主義是相當嚴重的。尤其是財務方面的某些制度，在一定程度上束縛了煤炭工業的生產和建設事業的迅速發展。

反對教條主義的學習運動，是先通過務虛來總結過去的工作。

學習方式，是先以大、中、小型座談會為主，結合大字報、大鳴大放，大量的揭露，然後逐步深入地展開了辯論和批判。在大字報中，除揭露了教條主義的許多事實外，親身參與工作的同志，還作了一定程度的自我批評。使全司同志進一步認識了教條主義的危害性。它不僅是貫徹建設社會主義總路線的絆腳石，而且嚴重地束縛了每一個人的思想，如果不堅決的打破教條主義的束縛，人們的思想得不到解放，我們今後的工作、學習也無法躍進。因此我們在整個務虛過程中，緊緊地抓住了反教條主義這一中心。

學習過程中，以務虛為主，虛實結合，在以虛帶實的座談會上，既是揭露，又是分析批判；既是爭論，又是自我檢查。會議開得一般是熱烈的、暢所欲言的。在學習過程中，通過務虛檢查過去的工作和思想，形成了每一個同志議論的主要課題，學習運動進入高潮時，隨時隨地都出現着關於務虛問題的醞釀和爭論。事實告訴我們：只有群眾充分發動起來，發言才能積極，辯論才能熱烈，務虛的收穫才能更大。

(二)

我們探討的主要課題，首先是財務工作中的若干基本政策。經過探討，大家認識到政治工作是一切經濟工作的生命綫。財務會計工作是國家企業管理機關中政策性很強的一個部門工作。必須以政治作統帥，有明確的政策觀點，可是過去情況怎樣呢？上上下下的財務會計工作干部終日忙於繁瑣的事務，既忽視政治工作，又缺乏對政策深透的鑽研，結果在一定程度上政治脫離了統帥地位，而確實占據統帥地位的則是那些繁瑣的、死板的規章制度。

務虛的過程，就是從實際上升到理論的過程。我們以深思熟慮的態度，分析了已經揭露的各種矛盾，以學習運用辯證唯物主義思想方法的態度，來解決現存的思想問題和工作中的實際問題。

社會主義經濟是計劃經濟，在國民經濟計劃確定後，在執行計劃過程中，財務會計工作是通過貨幣的收支核算，對經濟活動加以綜合分析，反映情況，從而發現問題，採取措施，以改善企業的經營管理。財務會計工作在這個過程中，是起着對企業管理上的綜合參謀作用，和對生產戰綫上的得力助手作用；目前有些企業的負責人員對這些參謀和助手的作用發揮得不够，或運用的不好，這和財會人員缺乏鮮明的政治觀點、生產觀點和群眾觀點，甚至把制度當“聖旨”，拿來和企業負責人对立起來的情況是分不開的。有過這

样一个矿的财务科长，一次企业首长决定貨幣开支，他首先考虑的
不是生产上是否需要，而是首先考虑在制度上是否說得通。企业首
长批評他說：“到底是你领导我，还是我领导你？”他把制度搬出
來說：“制度是上級定的，你不遵守也不行呀！”（其实他所指的
上級規定的制度，很大可能不是他所了解的那样精神）

檢查的結果，大家認為，机械的搬弄制度，只見制度不見人，
忽視人的主觀能動性的現象，在财务會計人員中是普遍存在的。它
的集中表現是：制度本來是人為了便利工作而制訂的。而且是从过
去工作經驗中總結出來的。但在執行中却出現了制度與人的矛盾。
總想單純依靠制度來管理企業，不依靠黨，不依靠群眾，過分強調
了制度的作用。把财务會計人員的思想狀況歸納起來大致是：

1. 三多三少：

①相信自己多，相信群眾少；

②相信規章制度多，相信實際情況少；

③相信上級專業部門條條領導多，相信基層黨委和企業首長的
塊塊領導少。

2. 四大關係的擺法有偏向：

①政治與經濟的關係——有重經濟，輕政治，重規章制度，輕
方針政策的偏向；

②财务會計工作與生產的關係——有只搞财务會計業務，脫離
生產活動的偏向；

③監督與服務的關係——有孤立的只強調監督，為生產服務不
夠的偏向；

④財務人員與群眾關係——有自己孤軍作戰，不去發動和依靠
群眾的偏向。

3. 八種思想作怪：

①机械的認為制度就是法律，有神聖不可侵犯的僵化思想；

②动辄以違法乱紀，拿制度吓唬人的权威思想；

③有迷信現成的业务理論知識，缺乏深入实际总结經驗的墨守成規的保守思想；

④有教条式的搬用外来經驗，不結合具体情况的脱离实际思想；

⑤在計劃和預算的执行过程中，有机械平衡論和缺乏从發展生产中挖潜力求平衡的消極思想，

⑥在規章制度制訂中，有多比少好，細比粗好，复杂比簡單好，成套比零碎好的繁瑣思想；

⑦有公文傳遞照抄照轉的懶汉思想；

⑧有定出几套制度成名成家的个人主义思想。

根据以上情况我們認為必須解决一个根本認識問題，才能破除迷信解放思想，才能对若干教条主义式的規章制度，做較為徹底的改革。

我們务虛是以“财务會計工作为什么服务？誰是企业的当家人？依靠誰作好财务會計工作？”为綱，来进行大胆探討的。

以上所提連續三問号的一个問題，實質上是解决财务會計工作在社会主义建設中，如何千方百計地为煤炭工业的生产和建設事业服务的關鍵問題。这个問題，过去在不少的财务會計干部中，是沒解决或者沒徹底解决的。万佛堂事例就是最显著最典型的事例之一。当1956年冬，首都煤炭供应不足，在此情况下煤建公司和京西矿务局想出办法增加煤炭产量，来緩和首都煤炭供应緊張情况。按理說这个措施是不应有人反对的。可是如果同意京西矿务局当时的做法，就要破坏“工程煤变价完全上交；企业下能預收貨款；銷煤收入不能用作巷建工程”三个财务制度，因而加以拒絕了。使該矿已开工六、七天，而被迫停工。就是这样的把人作了制度的奴隶，甚至經過有关部都得不到很快的解决，这是多么严重的缺乏政治观

点？！又是执行制度到了多么严重的迷信程度呢？！

从务虚中深刻的認識到财务會計工作必須要有鮮明的政治观点，生产观点和群众观点，这方面就财务會計人員說来是比較差的。处理問題时，有很多是就事論事，見物不見人的現象，其实質就是不相信群众，甚至連自己也不相信了。不少企业的财务會計人員在作風上，被称为旧式的帳房先生，不是沒有緣由的。檢查起来，應該說这些作風是和财务司对他們的影响分不开的。

在这个問題中，我們又提出了財政工作（在企业称为财务會計工作）有无独立的目的性的問題。經過辯論，大家一致認為財政工作是党和国家实现自己的政策、路綫的重要手段，仅他本身是沒有目的性的。不管你提服务也好，監督也好，在当前它除去为了建設社会主义——生产和建設——外，沒有其他別的目的。而且这个所謂服务和監督，又是互为因果辯証的發展的。这样使大家对财务會計工作作为生产和建設服务的观点，就明确起来了。

經過了辯論，在大量事实面前，大家对財政工作的目的性和依靠企业党委、依靠广大职工群众的观点，从实际到理論是明确了。特别是在討論中，我們抓住具有典型意义的万佛堂事例，很多人“現身說法”的辯論，对大家教育意义極為深刻。

我們的企业管理的根本制度，是党委統一領導下厂長負責制和党委領導下的职工代表大会制。很明显，管理企业應該依靠企业的党委及其各級組織，党委應該是企业的唯一当家人，应給他們权限，特别是为进行生产和建設在財政上的灵活运用权。毛主席在1956年十大关系的講話中就指示过：“工厂是大的生产單位，要有独立性”这也是大家在实际工作中深深感到的。但由于我們水平低，在中央各部門間牽涉面又广，所以在此以前不但沒有解决，而且依旧是簡單的“控制”和“卡”，甚至有时不惜和企业領導人或生产、建設对立起来，这都是我們迷醉于繁瑣的、很大程度上又不

切合实际的規章制度所致。不用說別的，就是在十几种特种基金中企业党委也无权灵活地調剂运用，在这个問題上，也是我們对工人群众和企业党组织不信任的具体表現。

有了以上認識后，我們就建議把企业的各种基金归納起来，建立生产和医药衛生福利两种基金制度，并使企业领导人有足够的灵活运用权。

(三)

煤炭工业企业的财务管理制度，經過了八年的积累，和历次的修改补充，基本上是建立起来了，而且應該說是健全的。这对于改善企业的經營管理，保証生产和建設的正常进行，和为国家积累建設資金，都起了積極的作用。但是，其中有一部分原来是正确的，現在已經不适用了，也有一部分或者是旧企业遺留繼續使用的，或者是基本上抄襲的，原来就不够合理；特别是在过去对企业管理上的政治思想工作強調不够，反而強調用繁瑣的規章制度自上而下“控制”和“卡”的那些东西，均不适用了，必須改革。

财务是綜合性工作，因而其所执行的規章制度有不少是来自国家其他机关，或依据国家其他机关的原則制定的。我們現行的43种定型的規章制度中，虽然其他国家机关頒發的仅有6种，可是本部制定的37种中，不少是有其他国家机关的原則規定作依据的。有些規定既不适合我們的具体情况，又不滿足企业管理需要，由于我們風格不高，总是照抄照轉照着执行，有的虽也提过意見但也坚持不够，于是当我们制定时則在适合專业的借口下，和在“細比粗好，死板比灵活好，多比少好”的錯誤思想指导下，制度是愈細、愈死、愈好，各种财务會計报表的繁瑣，是加强财务會計工作一个很大的限制。使基層企业失去了应有的灵活性和主动性，从而也削弱了他們的積極性。

运动前我們的各种报表共有229种，4,422項之多。这些繁瑣的报表和过繁、过死、过細的規章制度，和多、快、好、省建設社会主义的总路綫是相違背的。因此而把多数财务會計干部終日糾纏在办公室，不能深入实际，养成了脫离实际的，严重的文牒主义和事务主义習气，这是和我們加强财务會計工作的願望不相适合的。

我們在这一方面的缺点，錯誤是什么呢？首先忽視了厂矿是个大的生产企业，應該給予必要的灵活处理财务的权限。特别是企业經過了生产改革、民主改革、以及各种社会主义改造运动，职工的覺悟已有了显著的提高。在这种情况下，若仍沿用繁瑣的規章制度簡單“控制”，不仅束縛生产力的發展，而且与生产跃进的新形势是不适合的。

在这个問題上，我們深刻的認識到客观事物的变化是沒有完結的，它总是循着自身的規律，不断向前發展着变化着。人們的思想認識，必須随着变化了的客观情况前进，才能把工作做好。而我們是怎样呢？常常是意味着制度的頒發，就是問題的解决。特别是对頒發已久的規章制度，改革的决心不大。

这次对規章制度的革命性的改革，是在經過了务虛，批判了各式各样的“护法”“神秘”观点后，大家的政治思想提高的基础上进行的。也是形势逼出来的。形势逼上来了，放手發动了群众，过去半年、八个月也办不了的事，不到一个月共發了20个文件就把它基本上解决了。

整風运动造成了这样形势，我們对有关規章报表的改革，也就比較徹底。如原有的規章制度43种中，廢除了15种，下放基層参考执行自行修改者15种，就占了70%，仅有13种是經過修改后再行頒布执行的。报表按种数計算共廢除了161种占原有报表总数的70%，按項目計算則廢除了3,572項占原有項目的80%，按栏数計算則廢除1,239栏占原有74%。总之，廢除了百分之七、八十，即減去了

填写报表工作量百分之七、八十，从而为增大企业的财务权限，發揮其主动性和創造性，便利生产和建設創造了条件。

所有以上收获，是我們經過了务虛認識了教条主义的危害性，破除了迷信制度万能的观点，認識了为生产建設服务和依靠企业党组织和广大职工群众的观点后的产物。

(四)

为了从理論上提高認識，吸取教訓，使财务會計干部徹底从教条主义的束縛中解放出来，把我們在务虛过程中明确了若干問題提出來同大家商榷：

(1) 規章制度的作用及其性質問題。

規章制度是从实际工作經驗中概括起來的，它是把积累的經驗制訂为处理同类問題的共同依据，从而提高工作效率。远在二千年前的孟子就肯定了它的重要性。如孟子在其易其田畴章中說：“食之以时，用之以礼，財不可足用也。”“礼”就是一定的制度。所以制度的重要性和必要性是不容置疑的。規章制度是社会上層建筑的一部分，財政制度无疑是上層建筑的一部分，因为他是处理上級与下級，部門与部門，領導与群众之間的关系的。这种关系处理得正确就能發揮大家的積極性，若处理不正确就会束縛大家的積極性。

無論是在什么时代，上層建筑总是要适应于一定的經濟基础。旧社会有其自己的上層建筑，有其自己的規章制度；社会主义社会也有其自己的上層建筑和自己的規章制度。但是事物永远是在矛盾中發展的，社会主义的上層建筑和經濟基础之間，也仍然不可避免地發生这样或那样的矛盾。因而我們必須十分注意及时地調整上層建筑的个别环节同經濟基础的某些矛盾，使上層建筑有效地为經濟基础服务。从这个認識出發，規章制度頒發后，必須随时考核其适应性如何，不断的加以总结修訂和补充。

（2）規章制度合理与否的界限是什么呢？

适时的、符合客观情况的、合理的規章制度，可以使群众的革命觉悟和創造精神得到鼓励和發揚，便利和促进生产的發展。區別的标准，就是它对待發展生产力和提高群众積極性的作用。凡是起促进作用的，就是合理的；凡是起阻碍作用的，就是不合理的。因此由于事物的發展，現行規章制度成了前进的障碍，就必须及时改革。

我們国营煤炭系统的财务会计制度，在整風过程的双反和反教条主义阶段，均进行了一定的改革，現存的問題是發展不平衡，改革的徹底性还不够。对改革不徹底的企业选择适当时期，最好能补上这一課。

（3）改革旧有規章制度的步驟和方法。

我們現在改革不合理的規章制度，所需要遵循的原則，是有利于多快好省地建設社会主义和提高群众的積極性。方法則是“放手發动群众，一切經過試驗。”而且是發动群众，鼓励群众，同群众在一起來打破陈規。并且認真地到群众中去，总结他們的經驗，以便在更多的單位中試驗推广。

（4）不合理的規章制度的危害性。

邓小平同志在八届三中全会所做的整風报告中說“許多規章制度不合理，不切实际，相互矛盾，这影响上下級之間，同級之間，这一部門和那一部門之間，这部分群众和那部分群众之間的关系，影响到生产的發展”。我們在这方面吃亏的根本原因，正如邓小平同志在党的八次党代表會議所做的修改党章报告中所指示那样：

“主要地还是对于發揚下級組織的積極性創造性注意不足”。我們在这方面的缺点也正如邓小平同志在上述报告中所指示的“上級机关所作的硬性規定太多，而不少的規定，并不是对于下級組織的情况和經濟作了充分研究的結果，以致往往使下級組織在执行的时候

發生困難”。我們今後必須在工作上堅決克服上述錯誤。

(5) 財務工作如何對待“需要”和“可能”的矛盾呢？也就是如何對待經常遇到的收支不平衡呢？

我們首先應該認識任何事物在發展中均存在着矛盾，出現不平衡完全是正常現象；而平衡，矛盾的統一，才是特殊的現象。

我們財務幹部應深深的體會并牢牢的記住劉少奇同志在黨的八大二次會議，代表中央所做的報告的這一段：“要解決財政收支不平衡的問題，積極的方法是發展生產，增辟財源；消極的方法是从片面的財政觀點出發，限制建設事業的發展。毛澤東同志早在1942年所寫的‘抗日時期的經濟問題和財政問題’一書中就指出了這種消極方法的錯誤，他說：‘財政政策的好壞固然足以影響經濟，但是決定財政的却是經濟。未有經濟無基礎而可以解決財政困難的，未有經濟不發展而可以使財政充裕的。……忘記發展經濟，忘記開辟財源，而企圖从收縮必不可少的財政開支去解決財政困難的保守觀點，是不能解決任何問題的。’从抗日戰爭時期以來，我們歷次的財政困難都是按照毛澤東同志提出的這個方針而順利地解決了。由此可見，可怕的不是出現不平衡，而是對於不平衡驚慌失措，要求先進向落后看齐，要求削足適履、因噎廢食。”財務會計幹部應該深深的體會，牢牢的記住這些真理，實際上我們在工作中要求削足適履、因噎廢食的事也是有過的。當然這也不是一個部門所能解決的。我們作為一個企業管理機關和企業的財務幹部，雖對國民經濟的分配不起直接作用，但千方百計的挖掘潛力，調劑運用現有資金以促進生產和建設的發展這是責無旁貸的。

(6) 怎樣處理精簡規章報表后的新矛盾？

我們認為必須充滿熱情，時時刻刻注意并且主動地發現先進的和新生的事物。這就必須走出辦公室，到群眾中去，相信和依靠群眾的力量，而不是關起門來，化費很多時間來搞文牒事物。