

中長鐵路經驗介紹第十六輯

中長鐵路材料技術 供應工作經驗

人民鐵道出版社

目 錄

第一部分中長鐵路材料技術供應處工作經驗

一、一九五〇年——一九五二年工作概述	1—26
二、組織機構和定員編製	26
三、材料申請書和採購計劃的編造和核定	66
四、綜合生產財務計劃的編製	72
五、自有流動資金的查定與加速周轉	84
六、技術組織措施計劃	89
七、愛國主義勞動競賽	93
八、流動資產清查登記	103
九、潛在資材的動員	111
十、提高決算工作質量	116
十一、月份材料周轉情況和結餘報告	122
十二、材料監察工作	127

第二部分中長鐵路瀋陽第七材料分廠工作經驗

一、一九五〇年——一九五二年工作概述	136—195
二、愛國主義勞動競賽	195
三、實行自點材料制	206
四、壓縮債權債務	210
五、呆滯材料及超標材料的處理	213
六、提高汽車運輸效率	217
七、自運直發材料和提料通知單	221
八、改進倉庫業務	223
附件：哈爾濱材料總廠財務會計生產競賽圖表	231
附錄：中長鐵路材料技術供應作業過程	238

第 一 部 分

中長鐵路材料技術供應處工作經驗

一、一九五〇年——一九五二年工作概述

1. 一九五〇年八個月的工作概述

一、成立時的基本情況

中國長春鐵路是根據一九五〇年二月十四日蘇維埃社會主義共和國聯盟與中華人民共和國簽訂的關於中長鐵路旅順港及大連的協定而成立的，它的主要目的是把中長鐵路變為中國模範的利潤高的鐵路，中長鐵路材料技術供應處的蘇聯專家即為實現這一崇高目的被派前來工作。但當時在工作上却遇到了一系列困難，主要是：

1. 人員情況：中長鐵路材料技術供應處及各材料廠成立當時，全部人員中蘇聯專家3.3%，中國員工佔79.7%，當地蘇僑佔17%。從以上數字來看，中國員工及當地蘇僑所佔比重很大，但無論中國員工和當地蘇僑對材料業務都缺乏應有的經驗和知識，特別是對蘇聯先進經驗根本不清楚，再加上缺乏熟練的翻譯人員，因之對推行蘇聯先進經驗和執行工作上均感很大困難。

2. 材料貯備情況：中長鐵路成立時從中蘇雙方共接收材料總值為×××××百萬元，從金額數字來看是相當龐大的，但其中不能用的和舊的材料以及應註銷作為廢料處理的材料，佔接收總值的38.2%。另外61.8%雖為運營經常需要，但貯備極不平衡；有的材料積壓過大，可供很長時間使用，如工具鋼够十二年使用，鑄鐵管六年，水膠八年，建築毡子三年；而經常迫切需要的鍋爐鋼板、有色金屬、鍋爐電焊條、車軸油、汽缸油、大小煙管、輪箍等則存量很少或

毫無庫存，因之在材料供應和保證生產需要上發生極大困難。

3. 經營管理情況：沒有科學合理的材料申請制度，隨要隨請，隨領隨發；沒有地區供應制，由材料處統一分配，領取一種材料需經七人批准；料賬集中材料處辦理，料款由材料處與財務處統一結算；材料廠未在銀行建立獨立戶頭；生產單位由材料廠領到材料後無論是否使用或仍在保管即作為報銷。

此外材料技術供應部門，根本沒有生產財務計劃，材料廠也沒有材料貯備標準，營業費用支出隨用隨批，人員隨時增加，並缺乏各種統計資料，造成計劃管理上的極大困難。

根據以上情況，可以說：一九五〇年接收當時，東北鐵路材料供應部門在經營管理上是陳舊的，工作混亂，效率低下。

為推行蘇聯先進經驗，達到計劃管理經濟核算的要求，這就必須採取緊急措施來改變以上情況。

二、主要措施

根據以上情況，蘇聯專家按照蘇聯社會主義國家已經考驗過的先進工作方法，結合中國具體情況，採取了下列措施

1. 建立組織機構確定定員

中長鐵路材料技術供應處，根據經濟核算的要求——以最少的勞動力，完成最大的供應任務的原則，確定了新的各級供應機構，即：處內設計劃科、材料設備科、零件科、會計室、人事幹事、主任監察員、廠務工程師等計 $\times\times$ 名；在管理局所在地區設立一個總材料廠；在沿綫機、工、電、車輛等段生產單位集中地區，設立八個材料分廠、一個支廠，計定員 $\times\times\times$ 名；並劃分各廠供應範圍，實行了地區供應制。處、廠定員共計為 $\times\times\times$ 名。

其特點：

甲、組織機構科學合理，如：材料技術供應處各科內取消股的組織，科長作主要工作並進行具體領導；除材料總廠及瀋陽分廠設有業務股及運輸股外，其他材料廠均無股的組織；各廠倉庫主任由廠長直

接領導；處內增設零件科專職供應鐵路運輸主要工具——機車車輛所需配件。

乙、分工明確，如：材料技術供應處負責採購統一集中材料；材料廠負責採購非統一集中材料；零件科掌握機車車輛及綫路上部建築材料配件；是由計劃開始到訂購分配負責到底。

其他突出之點是幹啥叫啥，如：管綫路配件叫綫路上部建築材料工程師，管機車配件的叫機車配件工程師，管金屬材料叫金屬鑑定員，職責非常明確。

2. 材料清查登記

根據一九五〇年四月二十八日中長鐵路管理局長第 13 號命令：「中長鐵路各業務單位及各附屬企業將一九五〇年五月一日現狀的賬項及材料清查登記」，材料技術供應處在一九五〇年五月一日，進行了財產登記的工作。

這次財產登記時與接收東北鐵路移交材料同時進行的，在進行清點時，各材料廠存在着嚴重缺點，尤以哈爾濱材料總廠及瀋陽材料分廠為甚。清點結果質量異常不良，沒能將庫存材料徹底進行清查，因而各材料廠建立起的材料統計數量是不正確的。

同年十一月根據管理局長一九五〇年十月二十三日第 333 號命令：「為正確編造決算，將截至一九五〇年十一月一日現狀的賬項及材料進行一次財產清查登記」，材料技術供應處當時曾派人赴各材料廠協助並監督執行。

各材料廠執行清查登記結果，發現了大量浮多、短少和調整的現象。

有些材料廠在進行材料清查登記時，存在着嚴重缺點及違反規定行為：如大連、長春、哈爾濱材料分廠及哈爾濱總材料廠在清查材料時，沒有照現品進行過秤、過尺或查數工作，而按材料分類卡片結餘數量逕向第 16 號財產登記記錄表上抄寫。

財產登記應在十一月一日開始，在 3 天——4 天內完成清點工作，十一月十五日向材料處提出一切財產登記資料，總計規定日期為

15天，而各廠平均完成期間為37天，最不好的大連材料分廠甚至在十二月二十二日才提出。材料處領導上因對材料清查的準備工作監督不夠，曾受到行政處分。

這次財產登記工作，質量不良的主要原因：

甲、一九五〇年五月一日進行的財產登記工作非常不好，沒有給以後的工作打下基礎；

乙、在材料廠的會計機構中，沒有及時的按定員配齊會計人員，因而財產統計工作低劣，如：海拉爾、博克圖、昂昂溪、長春、牡丹江材料分廠在一九五〇年八月二十日甚至有的還晚些才配備了司賬人員；材料總廠在九月十五日，海拉爾材料分廠在九月二十八日，博克圖材料分廠在九月一日，長春材料分廠在八月一日以前沒有配備總會計；甚至大連材料分廠在十二月二十三日尚無總會計；

丙、因為缺少熟練翻譯，不能正確翻譯材料名稱；

丁、中國員工對財產登記工作，缺乏應有的經驗和知識。

3. 推行經濟核算制

中長鐵路材料技術供應處自一九五〇年五月一日成立之日起，就在各材料廠開始實行經濟核算制，並進行了以下各項工作：

甲、查定自有流動資金定額：一九五〇年材料處的自有流動資金，是根據中長鐵路理事會決議的「定額天數」和一九五〇年8個月各生產單位申請材料總額核定的，平均儲備天數是65天，然後根據各材料廠五——十月實際工作量的比重及其特殊情況，確定各廠應得的自有流動資金。

乙、編製年度分季的生產財務計劃：在編製五〇年8個月生產財務計劃時，由於過去沒有經濟核算的經驗，特別是缺乏過去的統計資料，加上在營業支出科目上沒有統一規定，因此感覺非常困難，當時是根據蘇聯鐵路材料技術供應部門的工作經驗，結合中國地方特殊條件而編製的。一九五〇年銷售任務根據各主管處所提出之材料申請數字確定，採購任務考慮當時的庫存情況確定。營業費用支出科目是選自瓦西利也維奇著作，材料廠為36個科目，材料技術供應處為19個科

目。營業費用支出計劃是部分根據實際情況，部分根據材料採購值的百分比而計算的。一九五〇年材料技術供應處及各材料廠的營業費用支出計劃為材料採購值的9.99%。對於各材料廠的營業費用支出計劃金額的分配，是根據各該材料廠的工作量所佔比重的不同而編製的。

丙、在國家銀行建立了結算戶頭並授予借貸權：各材料廠自工作開始，即與各地的人民銀行建立了結算戶頭，各材料廠有權在人民銀行存取款項，同時並授權各材料廠為購買季節性的材料，向人民銀行辦理貸款。

丁、與國營廠礦等建立契約關係：自一九五〇年五月一日開始，各材料廠根據各生產單位的需要，有權直接向國營廠礦等簽訂合同與採購非統一集中材料。

戊、將各材料廠改為獨立會計制：中長鐵路各材料廠自工作開始，即改為獨立會計制，經常地要與材料承辦單位和用料單位及時清算債務及往來等賬項，同時要按期報送月、季、年度的貸借平衡對照表及財務總結說明書。但一九五〇年8個月執行期間內由於會計制度不健全，工作混亂，特別是中國員工對會計工作生疏，未能達到管理局的要求，如季度貸借對照表的三個季度平均編製日數是65天，較規定期限晚了27天；對債權債務以及內部往來賬項的清理上也不够好，如：截止一九五一年一月一日材料技術供應處及各材料廠往來賬項上對各用料單位的應收料款為×××××百萬元，對財務處應付款額為×××××百萬元，債權為×××百萬元，債務為×××百萬元；以上均說明一九五〇年8個月期間的財務狀態是不正常的。

4. 編造材料申請書，查定材料需要量

中長鐵路管理局為保證完成運輸任務對各生產單位有計劃的及時供應材料，在一九五〇年五月十五日曾由管理局長簽署第3號指令通知各主管處編造一九五〇年8個月需要材料申請書。

材料申請書的編造，是根據蘇聯專家擬定的規程，這個規程在一九四九年六月一日由東北鐵路總局長以第383號命令公佈執行，其中

突出部分爲以下三點：

甲、將鐵路需要的全部材料劃分爲三十二類，使用料單位和供應部門在編造材料申請書時，有了統一的明確的規定。

乙、將供應方式劃爲集中採購材料和非集中採購材料，使供應部門內部有了明確分工。

丙、規定了編造材料申請書必要注意事項，使用料單位和供應部門在編造材料申請書時，要充分考慮以下各項：

- (1) 全年度生產任務；
- (2) 每項工程材料消耗定額；
- (3) 根據定額計算全年實際需要量；
- (4) 查清各生產單位倉庫、材料分廠、材料總廠之庫存量；
- (5) 算出全年需要購製數量。

5. 動員內部潛在資材

動員內部潛在資材是社會主義國家積累財富源泉之一，中長鐵路在一九五〇年成立不久，理事會即着手進行這個問題，並決議：

甲、大力消滅超標材料，其措施是：

- (1) 在管理局組織專門委員會，掌握內部潛在資材動員工作；
- (2) 將各生產單位的超標材料於一九五〇年十二月一日以前，移交各材料廠進行統一調撥或出售；
- (3) 授權管理局長按當時實價變賣浮多材料。

乙、蒐集有色金屬，其措施是：

(1) 決定自一九五〇年九月起，由各材料廠每月向各生產單位蒐集有色金屬切屑及廢塊，運交哈、大兩鐵路工廠製造配件；

(2) 責成機務、車輛兩處長通知所屬，對有色金屬切屑及廢塊，必須分別整理，不得混雜，以免影響加工；

(3) 決定各材料廠向各生產單位配發鑄銅配件，採取領新退舊辦法（規定爲100：60，即發出100公斤鑄銅配件，應收回廢品60公斤）。

材料技術供應處根據上項決議，一九五〇年8個月中計：甲、蒐集有色金屬實際完成爲計劃量的116.2%，乙、蒐集黑色金屬×××

×噸（由於對廢鋼鐵了解不夠，一九五〇年未訂計劃），丙、接收各生產單位退回的超標材料總值××××百萬元。

在當時由於各項工作改革繁忙，對於動員超標材料問題，僅做了部分的內部調撥工作，並未大力在路內進行說服代用，也未向路外進行推銷工作。

6. 開展勞動競賽

中長鐵路材料技術供應處所屬各材料廠自一九五〇年九月份起，即與其他行動部門同樣的在蘇聯專家的指導下，以新的方式組織了廣泛的愛國主義勞動競賽。各材料廠間的勞動競賽是以生產財務計劃為基礎，以保證及時供應、加速資金周轉、減低材料成本和動員內部潛在資材為中心內容。一九五〇年各材料廠的競賽指標為16項，它的主要特點是：

甲、指標明確；

乙、評比簡單：以十分制進行評議，最好的為十分，次之為九分，以此類推，分數最多的為第一位，但同時結合當前中心任務的完成情况可以適當調整順位；

丙、獎勵及時：優勝的材料廠除授予管理局、政治部、區委會名義的循環紅旗外，對正副廠長獎給一個月工薪並撥給優秀員工以2,000工薪分的獎勵。

一九五〇年九——十二月的愛國主義勞動競賽結果，材料總廠獲得紅旗兩次。勞動競賽對一九五〇年推行經濟核算制工作上起了很大作用。

7. 制定新的報表及材料統計辦法

為了推行蘇聯先進經驗，在一九五〇年曾制定了17種決算用的主要表報。有了這種表報就便於進行經濟核算，監督各單位資金動態、業務和財務活動、業務費用計劃完成以及定額資產等情況。同樣它可以表現採購和銷售材料的經濟結果，反映有無違反定員和財務紀律情形。

中長鐵路管理局長在一九五〇年十二月三十日批准的『中長鐵路各業務單位材料賬項統計規則』，其中明確規定了材料收發保管辦法

及19種統計表報，凡中長鐵路所有之材料不論其為購買或自製，均應嚴格遵照辦理，不准任意填製其他表報。

8. 組織技術業務學習

中國長春鐵路成立後，來自社會主義國家蘇聯專家的主要任務是把中長鐵路變為中國的模範的利潤高的鐵路，同時也要把那些豐富的理論和實際工作經驗傳授給中國鐵路員工。因此中長鐵路材料技術供應處成立不久，就組織了技術業務學習；除講大課和在具體工作中學習外，在材料技術供應處及材料廠內，蘇聯專家共講課 230 小時，聽課人數為 197 人。一九五〇年當時，因工作混亂，蘇聯專家集中力量於改革工作，同時又缺乏熟練翻譯人員，因此未能進行有系統的學習，但為以後的技術業務學習却打下良好的基礎。

三、工作主要收穫

1. 經營管理

由於初步實行了經濟核算制，製定了 8 個月的生產財務計劃，其中確定了採購、銷售任務營業費用支出範圍、材料儲備定額、定員人數、有色金屬蒐集等指標，因此各材料廠有權獨立進行工作，並在工作上有了明確奮鬥目標，使全體員工大大地發揮了積極性和創造性，提高了工作效率。

在生產單位集中地區建立了材料分廠，實行地區材料供應制，能及時了解生產單位需要緩急情況，不僅保證了供應，而且減少了各生產單位的人員及費用開支和材料貯備定額。

在倉庫實行負責制，倉庫主任對其所保管物資，負有全部責任，加之厲行財產清查登記，因之減少了材料短少、損壞或浮多現象。

中國員工對蘇聯先進經驗有了初步體會，勞動態度亦隨之有所改變，湧現出一批優秀的工作人員，如：總材料廠倉庫主任李鴻鈞，瀋陽材料分廠採購員李興順等 23 名同志，由於工作積極負責完成任務，受到管理局的物資獎勵和通令表揚，同時對工作和推行先進工作方法不負責任者做了無情鬥爭。

2. 經濟效果

甲、一九五〇年8個月材料採購計劃實際完成為計劃的65.5%計劃削減了34.5%。

乙、8個月的材料銷售計劃實際完成為計劃的52.9%。按銷售計劃雖未完成，但除對一分局及鐵路工廠用的車軸油、大小煙管因國外未進口，曾一度影響供應外，其他都是完全保證了供應。

丙、業務費用提成率計劃為9.99%，實際完成2%。

丁、各材料廠十二月三十一日實際庫存總值佔標準額的185.1%，如從實際庫存材料總值中減去一九五〇年各生產單位退回的材料，則年末庫存材料比一九五〇年五月一日庫存壓縮了3.8%，或為規定標準額的6.5%，如再減去由東北特派員辦事處按比例分得而積壓的國外進口材料，則年末實際庫存材料還能降低。

戊、8個月的有色金屬蒐集計劃，實際完成155.7噸為計劃的116.2%，並將所蒐集的廢有色金屬全部送交哈、大兩鐵路工廠進行製作機車車輛配件。

己、廢黑色金屬蒐集由於當時忙於工作改革，未製訂計劃，實際完成××××噸，並已運交東北工業部。

庚、8個月的資金周轉係數為1.6次。

辛、各材料廠的工人每人每日平均工作量為3.1噸。

壬、財產登記計劃日期為15天，實際完成37天，調整額（按實存總值）0.23%，不足額為0.27%，多餘額0.8%。

癸、實際定員較批准數，壓縮3.75%。

四、結 語

中長鐵路材料技術供應處，在一九五〇年8個月工作期間，是一個新的建設階段，就是按着蘇聯鐵路先進工作方法對材料技術供應工作予以徹底改革的階段。

材料技術供應處和各材料廠，在一九五〇年五月一日中長鐵路開始工作時起，就能廢除陳舊的經營管理方法，初步推行經濟核算制，

其原因：主要是由於蘇聯專家，他們以列寧、斯大林式工作作風堅持不渝地接合中國具體情況，進行和貫徹了蘇聯鐵路的先進工作方法；其次是和廣大中國員工，響應黨和政府的號召，掀起學習蘇聯先進經驗的熱潮，在工作上發揮了積極性和創造性分不開的。

由於過去工作基礎不良以及中國員工尚未具備新的經驗和知識，因此一九五〇年 8 個月推行經濟核算制的結果未能達到預期的效果，但為後來更有效的工作打下良好基礎。

2. 一九五一年工作概述

一九五一年中長鐵路材料技術供應部門工作的基本方向是：在一九五〇年的工作基礎上，繼續健全經濟核算制，加強計劃管理，大力貫徹蘇聯管理鐵路的先進工作方法；並在蘇聯專家直接幫助下，有系統地進行技術學習，逐步提高中國員工技術業務水平，以便有效地按蘇聯先進方法，進一步組織工作。

一、確定生產財務計劃

材料技術供應處一九五一年生產財務計劃，是根據一九五〇年十月二十日中長鐵路管理局局長第 122 號命令指出的總方針：『在滿足中華人民共和國，特別是東北地區人民經濟方面的需要的基礎上，大力推行先進工作方法、經濟核算制，達到效率高、成本低、利潤大』以及比一九五〇年提高 9% 的裝車任務和提高的運輸量而編製的。其具體指標是：

1. 材料採購計劃為 $\times \times \times$ 百萬元；
2. 材料銷售計劃為 $\times \times \times$ 百萬元；
3. 營業費用支出計劃為採購量的 5.1%；
4. 自有流動資金標準 4.7 次；
5. 有色廢金屬蒐集計劃 $\times \times \times$ 噸；
6. 黑色廢金屬蒐集計劃為 $\times \times \times$ 噸；

7. 材料技術供應處定員爲 $\times\times$ 名，各材料廠定員爲 $\times\times\times$ 名，合計爲 $\times\times\times$ 名。

分析上述各項指標，應該指出：一九五一年材料採購計劃比一九五〇年度實際完成增大23.1%，材料銷售計劃比一九五〇年度實際完成增大42.3%，爲達到動員內部潛在資材，必須接受一九五〇年教訓要大力的壓縮採購；營業費用支出計劃中，運輸費用佔採購額的3.4%，工資總額佔0.4%，爲減少費用支出，必須對木材、焦炭、磚、五金等大批材料採取直達運輸及在不影響工作的原則下盡量減少人員；一月一日實際庫存比核定的貯備定額多63.6%。因此說一九五一年度的工作是異常艱巨的。

爲完成與超額完成一九五一年生產財務計劃的偉大而光榮的任務，這就促使了材料技術供應部門，在組織和技術作業過程上，必須採取各項必要措施。

二、主要措施

1. 深入下達生產財務計劃

中長鐵路理事會第二九次會議決議：『於二月十五日以前，將計劃下達到各基層單位，限10日內通知各具體執行單位及執行人開展廣泛的討論』。材料技術供應處，根據此種精神，把生產財務計劃及時地深入地傳達到各材料廠。各廠立即發動廣大員工，展開熱烈討論，找竅門、挖潛力，如：哈爾濱總材料廠在討論計劃時，提出利用廢包裝材料、查定汽車走行公里及汽油消耗量、研究用廢油防腐等先進辦法。瀋陽材料分廠，組織直達運輸，提出改善廠內辦公用品領取辦法以及減少不必要的照明設備等項措施。這樣，就降低了費用支出，變計劃指標爲羣衆實際行動綱領，爲保證完成和超額完成計劃，打下強有力的羣衆基礎。

2. 決算審查制

決算審查制是檢查工作、整頓財務紀律的最有效辦法。材料技術供應處自一九五一年起，即開始推行這一先進制度，每季進行一次，

第四季度與年度合併進行，由廠長親自做報告。審查方式有兩種：一種是各材料廠長和總會計集中在處內審查；另一種是決算審查委員會到各材料廠現地審查。一九五一年僅對哈爾濱材料分廠及材料總廠實行了現地審查，對其他材料廠都採取了集中審查；但應指出，現地審查是教育廣大員工和提高工作的有效辦法。

審查方法：首先是由廠長做報告，內容包括生產財務計劃、債權債務、動員潛在資材，技術安全、培養幹部等情況，並加以分析，找出工作優缺點及今後改正措施。決算審查委員會根據其報告資料和日常工作情況，加以分析、批判，對放任職責或違犯財務紀律，使工作和國家財產受到損失的單位或個人，則進行嚴肅鬥爭；如牡丹江材料分廠平時統計工作紊亂，發生計劃總結報告數字與會計決算不符現象；大連材料分廠不積極處理超額材料等，均在決算審查委員會議上受到委員會的嚴厲批評。反之對工作深入，學習努力，報告良好的優秀的單位，予以鼓勵。

這樣，不僅對提高工作效率和鞏固財務紀律，起了極大作用，同時使廣大員工，特別是領導幹部，也都受到深刻的教育。

此外，為了使決算能真實的反映整個企業工作和財務活動情況，重新規定了營業支出科目：材料技術供應處為20個，材料廠為60個，計80個；在決算報告中增添了附屬表格10種，因而便利了材料技術供應部門及時監督和分析財務狀態；在各材料廠建立了直接向各生產單位及獨立企業清算制度，改變一九五〇年各材料廠發出材料的價款由分局財務科清算辦法。這樣，就縮短了資金周轉和加速了決算提出時間。

3. 財產清查登記審查制

嚴格地審查財產登記，是提高清查質量，保全國家財產完整的有效措施，是總結和檢查各材料廠日常工作的重要手段之一。材料技術供應處同樣地在一九五一年推行了這一先進的審查制度。

審查方式也分集中和現地兩種；審查方法，也是由材料廠長先作報告，惟內容包括以下幾點：甲、動員和準備工作，乙、完成日期，丙、清查登記結果，丁、浮多、短少和調整的具體處理意見，戊、工

作優缺點以及今後措施。審查委員會，根據各材料廠的具體不同情況，加以分析、批判並提出表揚與批評，指出今後工作方向，最後予以通過；如博克圖材料分廠由於組織了廣大員工，提前完成清查工作並質量異常優良，受到了表揚，特別是該廠總會計張德新同志，平日工作積極，對財產清查工作更發揮了積極領導作用，因此委員會當場決定授予30萬元的獎勵金。對清查登記不負責任和報表混亂質量低劣者，則嚴加指責退回重做並限期報送；如哈爾濱第六材料分廠由於基層統計紊亂，事先準備工作不夠，以致清查工作質量低劣，未獲通過，受到委員會指責並退回重做，計延誤了18天。

一九五一年清查登記結果，發現大批浮多和短少，其原因，經審查委員會分析、研究，可歸納為以下幾點：

（1）一九五〇年的財產登記質量過於低劣，有些材料廠沒有按照現品過秤、過尺或查數實際清點，僅按材料數量卡片抄錄；

（2）某些材料廠，由於對會計人員培養不夠，以致原始統計工作作的不好；

（3）個別材料廠員工的業務學習、組織不夠健全；

（4）時常更換材料廠長、倉庫主任和會計人員。

針對這些情況，委員會議決下列各項措施：

（1）加強倉庫主任和會計人員業務學習，並要與實際結合起來；

（2）為了避免料賬與庫存材料不符，責成各材料廠長與總會計，於每月一日，對現存材料進行核對；

（3）建立材料自點制度，每月清點數量，不得少於10%，並作成記錄；

（4）嚴禁時常調動材料廠領導人員、倉庫主任和會計工作人員。

4. 建立材料需要量審查制度

為了審查材料申請書是否正確、利用內部資材、防止新的呆料產生，自一九五一年起對材料需要數量，實行多次審查制：

（1）建立材料申請書經局總工程師審查制度，即：總工程師代

管理局長，根據總的任務和材料消耗定額，對各主管處所編製的材料申請書，加以審查，否則材料技術供應處不予受理；

(2) 材料技術供應處計劃科，根據核算表及過去材料消耗情況，審查彙總；

(3) 計劃科會同各業務科進行複核；

(4) 提交材料技術供應處會議審查通過；

(5) 送管理局長批准，然後提出訂貨。

例如一九五一年車輛機務部門申請機車車輛配件總數按原申請數字削減了31.3%。

同時推行了主要材料周轉報告(MO-1. MO-2. MO-2A)及機車車輛配件旬報。及時反映了生產單位和供應單位材料動態，對合理利用內部資材、壓縮採購任務和保證及時供應，都起了很大作用。

5. 實行月、季度生產財務計劃完成報告制

各材料廠，每月和每季在提出貸借平衡表同時，要提月、季度生產財務計劃完成報告及說明書，明確記載各項指標計劃和完成情況。爲了更清楚的了解與分析營業費用實際支出情況，並須附有科目別營業費用計劃、支出比較表，說明書中要闡明各項指標未完成及營業費用超支與節約的原因。

材料技術供應處，對各材料廠提出之月、季生產財務計劃完成報告，加以分析、彙總，作出總的說明，報管理局計劃經濟處。這樣就便利了各級領導及時發現和糾正工作中存在的問題，更有利的保證了計劃的完成與超額完成。但須指出，由於推行不久和掌握運用不夠良好，這一先進制度，尚未充分獲得預期的效果。

6. 動員內部潛在資材

一九五一年初，庫存結餘材料，較批准定額超過63.6%，繼續又接收一批一九五〇年各單位未退完的超標材料，佔定額的36.6%，這說明潛在資材動員工作異常艱巨的。如此，材料技術供應處擬定了207號管理局長命令，其要點：甲、成立全路物品材料清理委員會，乙、各處對所屬單位浮多材料提出處理意見，丙、材料廠所存之通

信、號誌器材，責成電務段長檢查，丁、本路庫存浮多材料禁止材料技術供應部門再行採購，材料廠採購材料須經材料技術供應處長批准，戊、准許各單位出售不用的材料，但低於賬面價格時須經管理局長批准。

材料技術供應處，按季佈置，按季檢查，認真掌握採購壓縮採購量，盡量利用浮多材料。以瀋陽材料廠為例，全年利用浮多材料 7,739 百萬元。各材料廠對外銷售方面，指定專人負責，廠長親自掌握；如瀋陽材料廠副廠長尼果來也夫同志，每日檢查處理工作人員進度，親自與主要工廠聯系，並想出很多辦法：成立推銷材料樣品室，由採購人員兼代推銷任務，倉庫主任對所保管材料同樣負利用和處理責任等。因此材料技術供應部門在全體員工共同努力下取得顯著成績，全年共處理呆滯及超標材料價值 176,262 百萬元。

有色廢金屬蒐集，與一九五〇年同樣，各材料廠都進行很大努力；如哈爾濱材料總廠將廢電纜集中，用鐵鍋化製，分別提出銅和鉛，完成蒐集任務。材料技術供應處全年實際完成為計劃的 126.2%。

黑色廢金屬蒐集，在蘇聯專家建議下，以局長第 320 號命令公佈了具體任務，這是中長鐵路對黑色廢金屬蒐集有組織有計劃的開端。但中國員工當時對蒐集黑色廢金屬重大意義認識不足，並未十分努力蒐集，後來在黨、工會、青年團協助下向廣大員工進行深刻解釋，才超額完成了局令規定的任務。材料技術供應處將蒐集的 40,000 噸廢鋼鐵全部售予東北工業部。

7. 組織技術學習

為使中長鐵路變為先進的模範鐵路，必須學習和推廣蘇聯先進經驗，否則是不可能的。因此本路領導上特別加以重視，曾公佈了三次局令，進行嚴密佈置，形成有計劃有組織學習蘇聯的高潮。

材料技術供應部門蘇聯專家們，曾熱情地、耐心地、有系統地，將蘇聯鐵路生產財務計劃、倉庫業務、組織機構分工、材料統計和會計統計等先進經驗，傳授給中國員工。特別是斯拉金、阿列弗也夫、西木沙克、什木果夫等同志更為熱心，如斯拉金同志經常早晨不吃飯