



石 景 山 鋼 鐵 公 司
實 行 投 資 包 干 的 經 驗

石景山鋼鐵公司 實行投資包干的經驗

石景山鋼鐵公司編

財政出版社

1959年·北京

石景山鋼鐵公司实行投資包干的經驗

石景山鋼鐵公司編

*

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

新华書店北京發行所發行 全國新华書店經售

財政出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米1/32·2 冊印張·61千字

1959年12月第1版

1959年12月北京第1次印刷

印數: 1—3,000 定價: 0.26元

統一書号: 4066·157

投資包干是有黨的領導、有
廣泛群眾基礎的經濟核算，是既
有政治、又有經濟，既有控制
——投資總額、產量、質量、時
間的控制，又有靈活的核算，這
就符合黨的總路線的精神和群眾
路線的工作方法。

——摘自李先念副總理在1958年7月冶金部和
財政部聯合召開的基本建設投資包干現場
促進會上的講話

出版者的話

基建投資包干是1958年大躍進中基建財務管理制度的一項重大改革。一年多的實踐證明，投資包干辦法是放手發動群眾、大搞群眾運動的良好形式，是群眾路線在財政工作中的具體運用，對於充分發揮主管部門、建設單位和廣大群眾的積極性，多快好省地進行基本建設，發揮了巨大的促進作用。正如李先念副總理指出的，“投資包干是有黨的領導、有廣泛群眾基礎的經濟核算，是既有政治、又有經濟，既有控制——投資總額、產量、質量、時間的控制，又有靈活的核算，這就符合黨的總路線的精神和群眾路線的工作方法。”

為了推廣投資包干方面的先進經驗，進一步在基建財務工作中大搞群眾運動，我們約請首先實行投資包干的單位——石景山鋼鐵公司，編寫了這本小冊子，供有關方面參考。書中較系統地介紹了該公司推行投資包干的辦法和經驗，“春華秋實”一篇文章，更說明了投資包干在石鋼已經開花結果。這些文章語言生動活潑、文字流暢，也值得同志們仔細閱讀。

1959年12月

編 者 的 話

1958年是我国社会主义建設事业获得史无前例的光輝成就的一年，也是取得丰富的建設經驗的一年。在基本建設方面，随着整风运动的胜利和建設工作的大跃进，出現了一种新的管理制度——投資包干制。正象李先念副总理所指出的，它象一面鮮明的紅旗一样，在大跃进的高潮中插了起来。实践証明，它具有无限的生命力和极大的优越性，它是社会主义建設总路綫在基本建設管理工作中的具体体现。

石景山鋼鐵公司从1958年开始扩建时起，根据冶金部的指示，首先貫徹了投資包干制。一年来，在总路綫的光輝照耀下，在中央的关怀下，在北京市委和冶金部的直接领导下，石鋼的建設速度，和全国各兄弟厂矿一样，正在一日千里地飞跃前进。在貫徹执行投資包干的过程中，由于依靠了党的領導，堅持了群众路綫的工作方法，全体职工充分發揚了敢想、敢說、敢干的共产主义风格，初步摸索到貫徹投資包干的一些途径。1958年7月上旬，財政部和冶金部联合在石鋼召开了基本建設投資包干現場促進會議，以后，石鋼的投資包干工作就得到全国許多兄弟单位的热心关怀，我們也和許多单位交換了貫徹这一先进制度的經驗和資料，互相促进了这一管理方法的发展。

为了能够更好地交流这一方面的工作經驗，我們將实行投資包干以来的总结資料汇集成这本小冊子。目的在于比較

系統地將石鋼在貫徹投資包干工作中有關建設體制、財務管理、勞動組織、工資制度、計劃統計以及原始記錄等方面的做法和情況，向兄弟單位作一簡單介紹，便於相互參考。但是，^註由於投資包干是一項新的管理制度，目前還在成長發展過程中，本書所介紹的經驗難免有不够完善或不盡妥當之處，尚待於今后的實踐中進一步修改、充實與提高，希望讀者提出寶貴的意見。

石景山鋼鐵公司

1959年11月

目 录

加强党的领导，依靠群众，贯彻投资包干

.....中共石景山钢铁公司党委第一书记 肖 平 (9)

投资包干是多快好省地建设社会主义的一项革命措施

.....石景山钢铁公司副经理 高 杰 (14)

我们是怎么把投资包干制贯彻到群众中去的

.....石景山钢铁公司副经理 高 杰 (25)

* * * * *

四级分层包干制..... (32)

怎样分配层层包干指标..... (36)

怎样组织生产队推行基层包干..... (42)

关于投资包干财政拨款与结算的规定..... (53)

破“迷信计件”，立“计时包干”，

适应投资层层包干..... (57)

“四结合”的投资包干原始记录制度..... (66)

关于基建投资额的统计计算方法..... (77)

* * * * *

春华秋实

——记投资包干在石钢开花结果的一年..... 华济祥 (81)

加强党的领导，依靠群众， 贯彻投资包干

中共石景山钢铁公司党委第一书记 肖 平

实现群众的共产主义愿望

整风运动中，冶金部打破了束缚生产力发展的规章制度，改进了基建管理体制，把资金下放，由工厂包干使用。这项革命性的措施，实现了广大职工多、快、好、省地建厂的共产主义愿望，它是根据全民所有制的精神，最能发挥群众积极性的一种形式。

把工厂盖得大一些好一些，建成为一个钢铁工业基地，是我厂职工多年来的强烈愿望。这是一种共产主义的愿望。当工厂扩建的消息传来之后，职工群众欢欣鼓舞，他们说：“石钢有铁无钢的历史，从此将一去不复返了”。但是欢欣之余，又感到扩建规模应该再大一些，好一些。能不能就在2.4亿投资内，把工厂盖得大些好些呢？客观存在着的潜力，回答了这个问题。在研究工厂的扩建方案中，人们已经察觉了这个问题。例如，炼钢的能力是按年产48万吨进行设计的。实际上，只要把纯氧顶吹炼钢爐等的容积由20吨扩大为35吨，花钱不多，就可使钢的能力达到120万吨。但是，由于受设计任务书的限制，明知有潜力，也不敢去挖掘。群众的这

种共产主义愿望和建设中的潜力，就这样被陈旧的制度，牢牢地束缚着。这次冶金部把资金下放，权力下放，完全归工厂包干使用，能搞多大就搞多大，使工厂在规定的这一部分投资范围内，能够当家做主。通过层层包干的办法，又使得广大职工群众都能对自己所负责的任务当家做主，这就体现了和在实际生活中运用了全民所有制，大大加强了广大干部、职工群众的责任感，群众的共产主义愿望得到了解放，无穷无尽的积极性和创造性就激发出来了。实践证明投资包干是根据总路线和全民所有制的精神，最能发挥群众积极性的一种形式。

坚持群众路线的方法

投资下放交厂管理，这一个新的革命措施，立即引起了建设中各方面的改革，比如：资金如何管理？体制是否改变？规章制度是否改革？这些问题解决得好坏，关系到投资包干这一措施执行的好坏。解决这些问题是依靠几个熟悉业务的干部提出方案让群众去执行呢？还是依靠广大群众去创造新的办法呢？这在一部分人员中有着不同的认识。

有的主张组织业务熟悉的干部提出方案，但事实上所谓熟悉业务的多数是熟悉甲乙方的管理办法，对新体制下应当怎样做同样是不熟悉的。面对这一新的情况，党委向全厂各级党的组织指出：一定要坚持群众路线的方法，并且帮助各级领导去运用群众路线的方法。

首先是把群众分散的意见集中起来成为群众行动的口号。比如当我们提出了投资不增钢加一番这一振奋人心的规划后，群众立即提出了各种行动口号，党委认为需要把群众的口号集中起来，提出一个总的口号，更有力地鼓舞群众前

进，因此提出了：“苦战三年，建成基地，投資不增，鋼加一番”这样一个大跃进的规划和“要鋼鐵，不要闊气，千方百計克服困难”的口号，并且把这些作为建厂的行动口号。由于这些口号来自群众，很快地为群众所掌握，鼓舞了群众穷干、苦干的精神，不仅基建工人主动修理了破乱的房子、猪圈做宿舍和厂房，运输部的干部为了制造扩建的设备也把办公室腾出作厂房，搬到防空洞里去办公。全厂职工双反运动中，在“投資不增，鋼加一番”口号的鼓舞下，掀起了一个规模宏大的合理化建議运动，一周之内就提出了1,671件合理化建議，解决了增添设备所多用的4,000万元資金。

有些干部在貫徹投資包干中，認為領導上拿不出一个办法讓下面照着办，光靠群众去討論，不会搞出什么名堂的。我們反复批判了这种看法。指出：群众有着多快好省建設社会主义的要求，就一定能够創造出办法来的。虽然群众有时提的意見不是完整的、系統的，或者只是提些需要解决的問題，對我們业务的改革也是有幫助的，我們应当珍視群众的每一條意見。与此同时党委以財務制度的改革为重点，幫助他們搜集群众的意見，把群众的意見集中起来，再交給群众討論，提出了业务上的五破三立，初步建立了业务，使財務的核算制度成了有領導的群众核算制度。財務部門的干部經過依靠群众改进了业务之后說：有党的領導，有群众的創造，就一定有办法。

在貫徹投資包干中，有些人認為不能把对立的意見拿到群众中去討論，怕搞乱了群众的思想。我們本着整風鳴放的經驗，把分歧意見交給群众去辯論。比如資金不足，是向上級伸手去要，还是发动群众苦干、巧干、实干，解決問題？又如包干只由厂部包还是层层包，人人包？再如廢除二号表以

后会不会把财务制度搞乱了等等。事实证明，把两种分歧的意见，交到群众中去辩论才能真正地统一思想找出彻底解决问题的办法。第二工程处有些干部对包干下放顾虑重重，干部会上辩了几次还不能解决问题，后来拿到工长、工人中去辩论，群众提出很多事实说明层层包干的好处。他们说：越包越先进，越包越团结，越包越负责。有些干部也说：越包越心亮，越包越省心。在这些事实面前，终于把干部的顾虑打消了。

加强党的统一领导

扩建一开始，党委学习了兄弟厂建厂的經驗，体会到建厂中要解决两个问题，一个是要加强党委的统一领导，及时解决发生的各种矛盾。另一个是要带好工人队伍。

在市委和冶金部的支持批准下，把参加扩建的单位，划归工厂统一领导。事实证明，把各方面的力量集中在党委的统一领导下，形成一个统一体，都是为着多出钢着想，问题就能解决得又快又彻底。人们在扩建中所以唱出：“现在搞基建，事情真好办，各方来支援，再不愁和怨”，就是由于建设中生产关系改进的结果。相反，我厂宿舍和小高爐的建设由于包给好几个单位，缺乏统一领导，虽然经过了整风，但难免发生扯皮之处，工期也是一拖再拖。

扩建中工人队伍来自各方，带好这支工人队伍，是一个关系着正确处理党和群众的关系以及依靠工人群众办好企业的重大问题。党委向各级干部提出要把工人队伍带成老红军一样，指到哪里，打到哪里。只有这样，群众潜力才能充分发挥出来。否则，党的多、快、好、省方针的贯彻，就没有群众基础。党委这一指示立即得到了全党的响应，他们对

工人群众的困难疾苦实行分片包干負責，群众也訂立了到石鋼工作应遵守的公約。干部經常到群众中去問寒問暖，一起劳动。厂內对每次新来的职工都举行欢迎，使新来职工感到温暖。他們說：石鋼这个家比自己的家还温暖。职工群众一下火車，都干劲冲天，立即投入建厂工作。在投資包干中，党委提出的任务虽重，但都立即被群众完成。

干部和群众在建厂中表現过的高度积极性，一方面証明了投資包干是全民所有制中最能發揮群众积极性的一种形式，另一方面，証明了党的統一领导和带好工人队伍的重要。在这一点上，它使我們体会到党在抗日战争中提出的一元化领导在工业建設中同样能發揮巨大的作用。

投資包干是多快好省地建設社会主义 的一項革命措施

——石景山鋼鐵公司副經理高杰在1958年
7月冶金部和財政部聯合召开的基建
投資包干現場促進會上的發言

1958年初，國務院批准以2.4億元的投資，把石景山鋼鐵廠在第二個五年計劃內，建成一個年產40萬噸鋼、140萬噸鐵的鋼鐵廠。

雙反運動中，全廠職工以萬馬奔騰之勢，在一周之內就貼出了120萬張大字報，衝擊了保守和浪費，掀起了比先進、比多快好省的高潮。這時冶金部向各廠提出：“一廠變兩廠，速度快一倍”的號召。經過我廠領導同志的深思和一部分工程技術人員的研究，認為是有可能實現這個號召的。但是苦於資金不能當家作主，設計方案自己不能決定，施工力量又很分散。正在這個時候，冶金部王部長在黨組會議上提出將2.4億元投資包干交廠管理的意見。消息傳到了工廠，大家心情振奮，感到不但包得下，而且大有可為，可以把鋼鐵搞的更多。黨委立即召开了緊急會議，討論了躍進規劃。決定在投資不增的情況下，做到鋼加一番、鐵加五成（鋼120萬噸，鐵170萬噸），在1961年提前實現第三個五年計劃中部對

我厂初步规划的钢铁生产指标。每吨钢的建设投资由 450 元降为 188 元。这个计划立即取得了市委及冶金部党组的批准与支持。

从两个多月的实践中，我们深刻的体会到投资包干是一项依靠群众、多快好省地建设社会主义的革命措施，它把人们要求迅速建设社会主义的强烈愿望，从旧制度的束缚中解放出来。

一、投资包干实现了我们多、快、好、省地建厂的愿望与要求，促进了生产力的发展

去年冶金部确定扩建石景山钢铁厂时，厂内组织了一个小组去南方兄弟厂矿学习建厂经验。回来之后，大家的心情是：南行去取经，心中喜又忧。喜的是：多年来要求扩建工厂的心愿实现了，忧的是：听到扩建中甲、乙、丙、丁几方面扯皮的情况，扩建一开始，办起事来又不那么顺利，人们就忧虑起来。人们用诗歌描述了自己的心情：

石钢大扩建，众人心鼓舞，
事情一接触，尝到扯皮苦。
方案不能订，花钱不作主，
能否多和快，谁也不能估。

正当这个时候，投资包干的消息传来，一天多的时间就提出了“投资不增，钢加一番”的规划，这个规划立即振奋了全厂职工，调动了各个方面的积极性。

首先新车间的人员，扭转了求全的思想，为了多出钢铁，一周内提出数百件合理化建议，节省建设费用 1,000 万元。

在生产基建配合中，开始时有的单位想多要点钱，多要

点材料，而管财务的同志則不想多給。听到包干以后，大家都想把工厂盖得大一些，快一些，主动出人出物资支援扩建。例如运输部从职工中抽出二百人，組織了工程队，承担了扩建的四十五公里铁路。

施工人員也不再只是向建設单位要条件，而主动想办法节省錢。机械动力車間已經确定要兴建修理厂房与办公室，图也設計好了，地也購妥了。包干后他們为了节省錢，却另找了一个不用的猪圈加以修理作了检修厂房，还利用业余时间自己修了个三十吨的油庫。

投資包干解放了人們的思想，也改变了人們之間的关系。建設銀行的同志們，見到投資包干以后，群众自动節約的新气象，主动帮助，派人到财务科办公，便利建設单位用款，密切了单位与銀行的关系，貫徹了服务与監督相結合的精神。冶金部也由按項核算投資，改为按全年投資一次通知，并帮助建立业务。設計部門改变了过去認為建設单位总是求全求新的看法，相信了由厂包干后会管理得更好。

投資包干前，建設单位总是要求建厂快点，施工单位則怕設計、設備影响进度，顧慮重重，往往互相爭得面紅耳赤。投資包干以后，施工人員紛紛表示：十年計劃四年就可完成。建厂的各項工程又較过去提前了；尤其是在总路綫的鼓舞下，思想得到了解放，全体职工群众掀起了冲天干劲，加上兄弟单位的支援，大胆地提出了在設備提前交貨的情況下，爭取到1961年上半年，在三年半時間內全部建成。建筑工人发出的豪語是：我們的干劲冲破天，一天等于二十年，一期工程加油干，管保提前全建完。

由于投資包干解放了人們的思想，改善了人們的关系，人們在建設中的心情愉快，有的人講：