

企業財務檢查

余捷琮 著

中國工業月刊社刊行

前 言

檢查工作是推動和改進工作的重要武器。斯大林大元帥曾經說過：『組織得完善的檢查執行情形的工作，好像探照燈一樣，能幫助隨時查明各機關的工作情況，隨時揭破官僚主義者與形式主義者。可以肯定的說我們的缺點與缺陷，十分之九都是由於缺乏組織得正確的檢查執行情形的工作。毫無懷疑，如果有這種組織得正確的檢查執行情形的工作，那嗎，缺點與缺陷是一定會事先防止了的。』（「列寧主義問題」639頁）。又說：『計劃的編製僅是計劃的開始。真正的計劃性的領導，在計劃編製以後，並經過實地檢查以及在計劃的執行修改和補正的過程中才開始。』（同上，413頁）。這些指示，充分說明了檢查工作對於改進工作的重要性。最近亦有許多我們所實際接觸的情況，可以幫助我們理解檢查工作的重要。馬林科夫在聯共第十九次代表大會上的報告，把檢查工作提到很高的地位，這是我們大家所學習到的。毛主席在「實踐論」中教導我們說：不到具體實踐中去，便得不到真實的知識。最近政府號召拋棄單純坐辦公室處理公文的工作方法，要深入到實際工作中去進行了解，然後才能克服官僚主義。這些都說明了檢查工作在我們國家的全面工作中已日趨重要。在我們國家內，將有各種不同性質和規模的檢查，在各地區各方面進行着。我們亦將有許多工作人員參加這一工作。

在上述的這些檢查中，企業財務檢查工作將是一個相當重要的部分。原因是各種企業是我們國家生產活動的基本環節，它在我們國家經濟中已是最重要的部分；同時貫串在企業活動過程中的財務問題也特別複雜。因此這一方面的檢查工作，有特別重要的意義。

爲使我們的財務檢查能充分發揮作用，收到圓滿的效果，我們必須迅速地使我們新參加這一項工作的同志能够很快地把工作方法掌握起來；並在檢查的具體實踐中不斷地提高工作的質量。

這裏所寫的祇是我個人對財務檢查工作的一些體會和意見。目的在供初參加這一工作的人做參考。由於我的實際經驗不足，缺乏毛主席所說的真知，因而書中的許多論點有些是不成熟的，有些可能是錯誤的。希望讀者指出，使我有改正的機會。

最後，我認爲毛主席在「實踐論」中所說的下面一段話，應該是我們組織檢查工作的圭臬。就是：『認識的過程，第一步，是開始接觸外界事物，屬於感性的階段。第二步，是綜合感覺的材料加以整頓和改造，屬於概念、判斷與推理的階段。只有感覺的材料十分豐富（不是零碎不全）與合於實際（不是錯覺），才能根據這樣的材料造出正確的概念與論理來。』我認爲檢查工作的過程，就是認識運動的過程。我們必須按照毛主席的認識論去做工作，然後才能把工作做好。

余捷瑯 1953.2.28.

目 次

前 言

第一章 財務檢查的目的、範圍和工作組織

1. 財務檢查的意義和目的..... 1
2. 財務檢查的範圍..... 2
3. 財務檢查工作的組織..... 5
4. 檢查的進行步驟..... 7
5. 計劃和檢查..... 9
6. 統計和檢查..... 10
7. 結合各種羣衆運動進行檢查工作..... 11
8. 執行檢查工作的幾項原則..... 11
9. 檢查工作的組織領導問題..... 12

第二章 對企業一些基本情況的了解

10. 掌握企業基本情況的意義和目的..... 16
11. 正確認識企業對國家經濟或國計民生的重要程度..... 16
12. 了解影響企業活動的各種客觀條件..... 19
13. 了解企業的組織領導、技術設備和歷史演變..... 21

第三章 企業財務情況總的了解

14. 檢查的進行方式和工作步驟..... 24
15. 在財務部門和計劃部門檢查的主要範圍..... 25
16. 關於企業財務制度的檢查..... 26

17. 關於財務結構的檢查·····	29
18. 關於財務計劃擬訂工作的檢查·····	31
19. 關於財務計劃完成情況的檢查·····	32
20. 關於現金出納及往來結算帳目的檢查·····	37
21. 關於企業會計工作的檢查·····	39
22. 財務檢查的初步總結·····	40

第四章 各項專門問題的進一步研究

23. 目的和工作組織·····	43
24. 關於生產設備方面·····	44
25. 關於勞動力方面·····	52
26. 關於物資的儲備和供應·····	58
27. 關於節約原材料燃料的消耗·····	62
28. 關於產品流通過程的檢查·····	66
29. 關於產品成本計算的檢查·····	69
30. 關於財經紀律執行情況的檢查·····	72

第五章 財務檢查的總結和問題的處理

31. 檢查工作的兩種總結·····	75
32. 企業財務情況總結的目的和要求·····	75
33. 財務情況總結的進行方法·····	78
34. 檢查工作的總結·····	80
35. 問題的處理·····	82

企業財務檢查

第一章 財務檢查的目的、範圍和工作組織

1. 財務檢查的意義和目的 所謂財務檢查，就是對於企業的生產活動，從資金的合理使用出發，舉行定期的或不定期的實地考察分析，了解事實，找尋特點和問題，尋求原因，進而研究和提出解決問題的辦法。這就是財務檢查的意義。

在這裏，必須弄清楚如下兩個基本觀念：

第一、 檢查的目的是爲了改進工作方法或工作制度，因而是完全從積極意義上出發的，這和資產階級工作方法中的「查帳」有着基本的不同。資產階級工作方法中的「查帳」，只是少數的資本家代表進行帳目的查核。一方面，它是消極的，孤立的，狹隘的處理問題；另一方面，檢查人員——資本家的代表，是以防人如防盜的態度，欽差大臣的面目出現的，找岔子，顯本事，和企業工作人員完全對立起來做工作的。這是和我們今天的所謂財務檢查，完全處在相反的地位的。我們的財務檢查工作，不是爲了找岔子，而是爲了消滅岔子；不是防人如防盜，而是共同研究如何改進工作。對於檢查的目的性的正確認識，是我們做好檢查工作的第一步。根據這種認識，我們的檢查工作，必須包含着如下的內容：(1) 發揚優點成績，特別是要把可爲典型的工作經驗找尋出來；(2) 實事求是的指出缺點毛病，分析其所以發生的原因；(3) 研究提供積極改進的意見。

第二、 所謂財務檢查，是從資金合理使用的角度出發。因而，

在一方面，它和純技術的檢查不同。在工作上它須依靠一些技術的計算和技術人員的合作，但目的是在了解因技術問題關係到資金使用的那一部分，而不是以了解技術情況為終點。另一方面，所謂資金的合理使用，是有其一定的內容的，就是從國家利益出發的觀點。因而和從企業單位出發的利益觀點是不盡相同的。我們的所謂資金作最合理的使用，就是企業能在最合經濟原則的條件下進行生產。所謂最合經濟原則，應該也必須是從國家整個的利益出發的，這就和從企業本身出發的所謂「以最低的成本進行生產」的觀念不同。這是我們的標準不同於資本主義社會的地方。從國家利益出發的看法，和單從企業出發的打算有時是不相符合的。例如採掘貴重的礦產，如從企業出發，可能最有利的的方法是拋棄外圍稀薄層，直接發掘礦苗豐厚的核心部分；但從國家利益出發，這樣的採掘方法便變成破壞礦山，浪費資源。在我們進行檢查工作的時候，發現企業利益和國家利益發生矛盾，我們只有服從國家利益。由於出發點不同，可能得到的結論完全相反。我們必須確認這種從國家出發的利害標準，然後工作才能做得好。

2. 財務檢查的範圍 財務檢查，不能脫離整個企業的生產活動。離開了企業各個組成部分的具體情況，就不能發現財務運用上的問題。資金好像是一根無形的繩子一樣，貫穿了整個企業的各個組成部分，只要中間有些部分排比或銜接得不妥當，就會影響到繩子的長度和它的運轉，結果也就會成為財務上的問題。因此進行財務檢查，必然要接觸到企業的各個方面，包括（1）生產準備階段的各種活動；（2）生產循環過程中的各種動作；（3）流過程中的各種情況。

財務檢查的接觸面，雖可能及於整個企業，但也是有一定的方向和重點的。一切工作，仍應該環繞着「發現資金是否作合理的使用、

生產是否在最合乎經濟的原則下進行」這個核心進行的。例如檢查企業的倉庫，並不是在研究倉庫設備的純技術問題，也不是把倉庫當成一件獨立的東西來考察，而是把它當成固定資金的一環來看待的。應作為檢查內容的是這一部分的資金，在整個企業的比重上是否適當；庫內的設備是否經濟合理；和其他部門的關係是否適當；上下倉費用是否減少至最低限度等項目。即是檢查其有關資金使用的部分，其他便不在財務檢查的範圍以內。

總起來說，財務檢查應該包括如下的項目：

(一)設備生產能力的利用 須檢查企業生產設備的生產能力，是否已作充分利用，生產量是否已達到設備能力所容許的最大限度。在這裏所要檢查的是倉庫容量，車間利用，機械設備運轉，運輸工具的使用情況等。除了整個企業綜合的情況而外，還要注意到每個部分，每個車間，以及各部分各車間相互之間的配合情況。尤其重要的是要檢查和發現裏面的脆弱環節，因為那是一般所謂的瓶頸部分，容易使企業的生產能力的一部分被阻塞，不能發揮出來。

(二)勞動力的使用 須檢查企業中勞動力的配備是否已經滿足整個企業的需要，有無多餘過剩的現象，勞動生產力是否已作最大限度的發揮，有無尚未動用的潛力可以發掘。在這裏，應該檢查的是勞動力的組織和分配情況，自每個車間、每個部門以至整個企業；各個工作班的勞動力分佈情況，也在考查之列。各種時間階段，各個季節的情況亦應予以充分的注意。勞動積極性如何，時間的利用程度如何，勞動的熟練程度如何等等，都在檢查的範圍以內。尤其要注意的是有無潛力可以發掘利用；是否因勞動力分配不均而致一些部分工作鬆懈，一些部分則工作負荷過重，以致勞動生產率全面降低。至於工

資是否超支，工資等級和工作性質是否相適應，自然也在檢查範圍以內。

(三)原材料燃料的採購保存和使用 須檢查企業對原料材料燃料的採購保存和使用，是否最合乎經濟原則。這一項檢查是包括很多方面的，就一般情況看，影響亦比較的大。其中最主要的檢查對象是：單位產品所消耗的原材料動力或燃料，是否已節減至最低限度，有無再可節省的地方；在保管製造和運送過程中，原材料燃料包括動力的輸送等的消耗，是否已減至最低限度，有無不必要的自然損耗存在；原材料燃料的採購，是否是在最有利的條件之下進行（如季節、地點等）；以及在不降低產品品質的條件下，是否已採用最便宜的原材料燃料等，這些都是檢查的主要項目。

(四)產品的流通狀況 產品的流通，有無不合理影響資金週轉的因素存在。這裏所要檢查的是：流通速度是否已達到最高程度，流通期有無縮短的餘地，有無逾量囤積成品的事實存在；產品出售，有無因賒賬放出商業信用，致形成大宗資金的呆攔；以及有無滯銷商品，經常逾季積壓，致分散一部分資金的現象等。

(五)管理費的支出 管理費的支出，是否符合節約的原則。管理費支出方面最容易發生問題；因而對管理費的控制，是財務管理中的一件重要的事情。這項檢查，亦應特別重視。它的內容，一般的包括管理費範圍內的各個子目，這裏不一一列舉。

(六)財務調度營運 財務調度營運範圍以內的檢查，其主要重點在於企業的資金定額，是否和企業的主產規模相適應；長短期資金的對比是否適當；資金的流通速度有無進一步提高的餘地；財務支出如利息等是否合理；有無各種潛在的資金積壓現象等。按整個企業

的活動，都和財務問題有關，這裏所說的財務調度營運範圍以內的檢查，主要是指純資金形式的動作而言。

(七)財政經濟紀律 有關財政經濟紀律的檢查，還在我們來說，簡單的就是找尋有沒有「三害」和「五毒」行為存在於企業內部。

(八)企業生產和財務計劃的編製執行及完成情況 企業是國家生產系統的基層單位，它的生產活動是整個國民經濟生產活動中的一個有機組成部分。國家生產計劃的完成，以每個基層企業單位能按照國家全面生產計劃的要求，擬訂、執行和完成它的生產和財務計劃為基礎。企業是不是按照國家生產計劃所提出的要求製訂它的生產計劃？是不是結合生產上的需要和國家財政所賦予的任務訂定它的財務計劃，便成為一個應隨時進行檢查的重要問題。亦即構成我們財務檢查工作的一部分內容。

上面是財務檢查的一個大體範圍。可以說所應接觸的包括了企業的各個部分。但應該再度說明，它主要的是從財務出發，針對着有關資金使用週轉的一部分的。

3.財務檢查工作的組織 財務檢查的進行有各個方面：第一是上級機關對所屬企業的檢查，第二是監督機關對投資企業的檢查，第三是企業內部進行自我檢查。這又可分為檢查部門所進行的檢查，和羣衆性的全面檢查兩種。從檢查的範圍說，有的是全面性的，檢查對象，包括企業財務活動的各個方面；有的係局部的或圍繞着一個專門問題的。至於檢查的方式，有的主要依靠表報記錄，由檢查人審核質詢；有的則是由羣衆組成小組，進行審核記錄和討論。檢查自應依其所欲達到的目的而決定所應採取的方式。但有一個基本原則，就是任何檢查都必須依靠羣衆，然後才能夠做得深入而有效。如果脫離羣

衆，檢查工作是無法做得好的。

爲什麼財務檢查須充分依靠羣衆？理由很簡單：因爲財務貫穿着整個企業的活動，唯有參加這些活動的羣衆了解得最清楚，也唯有依靠他們才可以從歷史發展中深入的發現問題，求出原因。一般的檢查，固應該以羣衆爲基礎，從羣衆中得出結論；即如上級領導機關對企業的檢查，監督機關的施行檢查，以及在性質上屬於專門範圍的檢查，也應該充分吸收羣衆參加工作。尤其應該注意的是被檢查的人對於檢查，容易發生對抗情緒，採用羣衆性的檢查，把大家都組織到檢查隊伍中去，是消滅對抗情緒的有效方法。實際上，羣衆性的檢查是領導走羣衆路線，結合羣衆的最好方法；同時，又能在檢查的過程中教育羣衆。在我們偉大的「三反」「五反」運動中，已經充分的證明唯有羣衆性的檢查方是有效的。必須再三的肯定，以兩三個人進行欽差大臣式的檢查，那種資產階級工作方法的檢查的時代已經過去了。這是我們組織檢查工作時所應注意的。

爲要保證能充分依靠羣衆，因而任何一類的檢查，都必須是組織小組進行。至於小組的組織方法，可視檢查的目的和規模而定。上級領導機關或監督機關對企業進行檢查，亦要把企業中的財務工作人員、技術人員和工人中的積極分子組織到檢查隊伍裏來；必要時，應該採用綜合小組結合專門小組的工作方法。至於企業內部所進行的定期的全面的檢查，則應採用核心小組結合車間小組的工作方法。

總起來說，檢查應該是羣衆性的。因爲它是羣衆性的，所以必須重視組織工作。全面進行檢查，亦就是一種羣衆運動——工人階級體認他們的勞動成果和工作情況的運動。必須掌握這種精神來進行檢查工作的組織，才能提高工作的效果。

4. 檢查的進行步驟 財務檢查是會計核算、統計分析和技術計算三方面結合起來的工作；亦是事實考驗理論、計劃對照實際和領導結合羣衆的動作。因此進行這一工作，不問其爲上級對所屬企業的檢查，監督機關對相關企業的檢查或企業內部進行自我檢查，均須事先訂出計劃，確定進行步驟，先做好一定的準備和組織工作。一般的進行政序如下：

(一) 確定進行檢查的目的 確定目的，是確定工作進行方式和力量組織方法的前提。所以即使是定期的全面性的進行檢查，也必須把目的或目的中的重點確定出來。例如某一次的檢查是把縮短資金的週轉期作爲重點，另一次的檢查，又是把提高固定設備的利用率作爲重點，再一次的檢查則又把消滅不必要的物資儲存作爲重點等。爲什麼必須先確定目的呢？理由很簡單，檢查既是一種羣衆性的動作，沒有確定的目標，羣衆注意力不能集中，運動便不可能開展得好。

(二) 訂定檢查計劃 目的確定以後，便應該訂定具體的檢查計劃。在檢查計劃中應該明確的訂定：檢查的範圍；在每一部門中要檢查的中心問題；力量的配備；小組的組織；工作起止的日期；以及具體工作的日程等。應該特別注意的是時間的選擇必須適當。第一是檢查的時間不應拖得過長，以免影響生產，並造成參加檢查的羣衆感覺疲倦。第二是應該儘量的選擇生產上或業務上的淡月，使對每個參加檢查的人本身工作的影響能減至最低限度，並使他們的精神能够集中。

(三) 動員、學習、和具體組織力量 檢查計劃擬定以後，進一步是做檢查的具體準備。由於我們把檢查當成羣衆性的運動，所以所謂準備工作，具體說來就是動員學習和力量的組織。首先必須把檢

查的目的和工作的重點以及所擬採取的方法，向參加檢查工作的羣衆交代清楚，讓羣衆進行討論。除使大家明確目標外，並吸收他們的意見，修正或調整工作計劃。至於力量的組織，自然是更重要的準備工作。中心小組，應能充分代表各方面的意見，尤其要吸收或結合在羣衆中有威信的人組成。至於各部門小組或各專門題目工作小組，如管理費用檢查小組、成本檢查小組等，要注意有核心、有積極力量，亦有熟悉情況和能解決技術問題的人。準備工作做得好不好，對於檢查的效果時常有很大的關係，不能夠馬虎從事。

(四)檢查小組展開工作 這是檢查的具體行動，小組的工作，主要的是審閱記錄，聽取彙報，研究分析材料，和從討論中得出集體意見。一般的工作順序，可分成三個階段：第一是找尋現象，確認事實，把情況弄清楚。第二是分析原因，把問題所由發生的根源找尋出來。第三是找尋解決問題的辦法。由於財務檢查本質上不是技術檢查，所以現場探測的工作是比較少的。這一點必須明確，否則會使各個部門亂動一番，而實際得不出結果。

(五)做檢查總結 這是檢查工作的最後一步，大家都已熟習這樣去做了。所要說明的是總結必須正對原來所提出的檢查目的，簡單明瞭；實事求是的把缺點不誇大不縮小的指出，並把改進的意見直截了當的提出來。至於發現工作上的優點、工作上的成績或可資推廣的工作方法，應該很正確的把它總結出來。這對於推進工作，是有更大的意義的。至於長篇大論，委婉曲折，不正面說話的總結方法，是應該避免的，因為羣衆不能或不耐煩接受那些東西。

以上所說，是實施一次檢查的工作步驟。自然爲解決某一問題或了解某一情況而施行的突擊檢查，可以不必這樣佈置。但一般的是應

該這樣做的。

5. 計劃和檢查 計劃是企業生產行動的根據。在已經能訂出準確的生產計劃和財務計劃的企業，檢查工作是比較容易進行的。因為計劃的本身就是一面鏡子，檢查工作就是把鏡子拿來照一照，容易發現問題，得出結論。所以在能够訂出精密的生產計劃和財務計劃的企業，檢查主要的是觀察計劃完成的程度，尋求完成或不能完成計劃的原因。在另一方面，檢查亦是使生產計劃能更好的完成的手段。因為它幫助及時了解情況，揭發各部門之間可能發生的不均衡，尋出生產上的脆弱環節，及時喚起糾正和調整。所以在社會主義的蘇聯，檢查對於計劃化生產所具的意義是非常之大的。我們目前的問題是比較複雜的，因為還沒有建立很好的定額制度，許多企業亦還沒有能訂出準確的生產計劃，連成本會計制度亦沒有能很好的建立起來。這等於我們沒有鏡子，因而增加了檢查工作的困難，使我們的檢查工作具有更多的目的和任務。

計劃是檢查工作的鏡子或尺度，同時檢查工作亦保證着計劃更好的完成。但在施行計劃生產的初期，由於許多企業還沒有精細的生產計劃，或根本就沒有計劃，檢查工作在這裏便有了新的任務。就是：當企業已能訂出計劃而準備性尚不高時，檢查的任務的一部分便在於發現計劃的現實性、可行性和它的準確性，使計劃本身能够從檢查中得到改進。在還沒有開始擬訂計劃的企業，檢查工作的任務的一部分又在於分析各種尺度，開拓可以開始擬訂計劃的門徑。我們現在正是處在這樣的階段，有許多企業開始有計劃但不準確，有許多企業根本沒有計劃，因而亦就為檢查工作提供了新的任務。就是說，在有計劃的企業，檢查時應注意計劃的現實性，無計劃時要注意找出各種可為

計劃根據的標準，使計劃工作能得到檢查的幫助而向前推進一步。

這裏應該一說的是我們的許多企業，既然還沒有很好的生產計劃和財務計劃，即是我們還沒有鏡子，那麼我們檢查時發現問題的根據是什麼呢？應該說，可以幫助我們發現問題的，一是本企業過去最高所達到的各種記錄，二是同類的其他企業的經驗和達到的水平，三是事物關係的合理性，四是現象變化發展的規律性，五是相關事物變化之間的合拍性。這些因素，共同構成在沒有完備精確的計劃之下的檢查尺度。

6. 統計和檢查 統計工作，實際是檢查工作的一種，它是經常進行的。這裏所討論的檢查工作，是組織性的按次進行的，所以沒有把統計包括在內。但是要使這種檢查工作能夠深入有效，必須依靠統計分析工作。

檢查是分次進行的，但必須從歷史發展中系統地看問題，必須從事物變化的關連上去觀察現象，只有統計的分析可以提供這種可能性。因此，凡已有良好的統計制度的企業，檢查工作是比較容易進行的；相反的，還沒有建立良好的統計制度的企業，進行檢查時會感覺頭緒紛繁，像車輪陷入砂堆一樣。

我們企業中的統計工作，現在可說正在開始建立的階段。已有一些統計，但有一些統計，但有的不全面，有的記錄時間過短，效用因而減小。這種情況說明了我們的檢查工作更難做。但也正因為統計檢查不夠有力，分次組織進行的檢查更應該被重視。

然而不論在什麼情況下，檢查均必須重視統計分析的工作；只接觸現象而不依靠科學的分析和計算，是不能深入地發現問題的，這是應該遵守的原則。

7. 結合各種羣衆運動進行檢查工作 檢查既然必須依靠羣衆，尤其必須是以改進工作或改善制度爲主要目的，所以必須緊密地結合各種羣衆性的運動，才能使工作緊張有力，發掘問題能够深入。在「三反」「五反」運動中，我們已經深切地體會到羣衆檢查的重大意義。結合運動，運用羣衆力量，應該是進行任何檢查時都須注意的。首先是結合有關工作改進的合理化建議運動，推行新技術、新定額、新標準運動等；其次是一般性的政治運動，如像增產節約運動、民主改革運動、生產改革運動等。把檢查工作組織到羣衆運動中去，成爲羣衆工作的一部分，這是負責檢查工作的人應該隨時注意的。

8. 執行檢查工作的幾項原則 上面把有關檢查工作的一些問題概括的敘述過了。現在再把我們所應注意的一些原則提出，以便參考。這些問題大體可分成五項：

(一)財務檢查的基本目的，在於消除不合理現象，改進工作。因而，除須了解情況、弄清楚事實外，還要分析事態和問題所由發生的原因，提出積極的改進工作的建議。

(二)財務檢查，在任何情況之下，都必須依靠羣衆。不問是上級機關對所屬企業的檢查，監督機關對有關企業的檢查，或是企業內檢查部門自己所進行的檢查，都必須組織羣衆力量進行，工作才能深入有效。

(三)財務檢查，必須充分利用統計分析和科學的技術計算，在可能的條件下，應該和技術檢查結合進行。

(四)財務檢查，雖接觸到整個企業的活動，但必須認識這一工作的重點，在於發現資金是否作合理的運用，企業是否係在最經濟的條件下進行生產。一切工作，必須圍繞着這個重點進行。

(五)財務檢查工作的進行，必須注意使企業的經常工作受到最小

限度的影響。檢查時間應儘可能縮短，勿使參加檢查工作的人員發生疲憊，尤其應儘可能消除被檢查部門或與檢查有關人員的對立情緒，這是使工作順利進行的必要條件。

9. 檢查工作的組織領導問題 財務檢查，對於國家來說是一種政治任務。對於上級領導機關和企業本身來說，是反對貪污、反對浪費和反對官僚主義的手段和開啓改進企業財務工作的門徑的方法。因而關於檢查組的組織領導問題，是一個很值得注意的問題。組織領導得好，可以達到所欲達到的目的；組織領導得不好，不但不能起應有的作用，而且可能產生極不良的影響。特在這裏一論。

(一) 檢查組必須有堅強的領導核心 這個核心在政治和業務兩方面，必須都能夠作有力的領導。在政治上，檢查組的領導必須有堅定的政治立場；必須具備把各種問題都能提高到政治原則上聯系到國家的全面利益來考慮的政治水平；必須對人民利益忠心耿耿；必須作風純正同時又能影響別人，能鼓動和保持檢查組的政治空氣；同時又能虛心聽取羣衆的意見和客觀的分析問題。領導小組的人必須具備這樣的政治品質，才能夠樹立政治威信，領導全組很好的工作。因此，適當地挑選政治條件堅強的檢查組的領導人，是組織檢查時應該慎重考慮的問題。

(二) 領導核心須能精通業務 這裏的所謂業務，包括兩方面：一是必須具有工作上的規劃組織能力；一是對於企業的生產和財務知識，必須有一定的理論上和經驗上的基礎。對工作沒有規劃組織能力，或對於生產和財務知識很缺乏，便不能夠隨時根據工作的發展，組織力量深入發掘問題。這樣，工作便陷於被動或依照死記的公式進行，檢查組的工作效果會因之減弱。所以在挑選檢查組的領導人