

以加强企业财务管理为重点 推动企业全面科学管理

○ 张佑才

根据党中央国务院的决定,今年要以国有企业改革为重点深化经济体制改革,这是十分重要的正确决策。国有企业一直是我国国民经济的主体,是支撑整个宏观经济形势好转的基本力量,无论是在生产规模、产出总量,还是在安置就业人口,维护社会稳定等方面,都是其它所有制性质的经济成分无法比拟的。从国有企业发展情况看,国有企业生产经营状况有了很大改善,1992—1994年我国国有工业企业生产平均增长6.8%,实现利税平均增长29%,上交利税平均增长22.9%,特别是去年我国国有工业的经济效益和财务状况有了明显的改善。但我们也不能不清醒地看到,部分国有企业确实存在严重问题,一是企业盈利水平低,亏损相当严重;二是企业资金紧张,周转困难;三是部分企业负债高,社会负担重;四是部分企业职工生活困难。造成部分国有企业困难的原因是多方面的,有宏观方面的,也有微观方面的;有历史形成的也有转轨时期出现的,是多种因素综合的结果。但我认为只要我们一方面继续深化改革,转换企业经营机制,加强企业经营管理;另一方面,各部门通力合作,上下努力,各自根据自身的能力,逐步为企业减轻负担,抓好企业技术改造,国有企业是能搞好的。只要我们从现在开始,从能做的做起,国有企业一定能再创辉煌。

一、帮助企业搞好内部财务管理是财政部门的当务之急

党中央和国务院领导非常重视企业管理工作,不是一般的重视,而是从搞活整个国有经济,摆脱当前国有企业困境的高度,强调企业加强管理的重要性。江总书记指出,搞好国有企业,关键要实行政企分开,搞好内部管理,完善社会保障制度。在谈到企业管理问题时,他说“加强科学管理是企业固本治标的大计”,“再困难的企业,只要改善管理也可挖出很多潜力来,向管理要效益”。并明确提出“要全面加强企业管理,包括生产管理、经营管理、质量管理、成本管理、技术设备管理、队伍管理等,都要精益求精,一丝不苟地搞好”。李鹏总理指出,“要大力加强企业管理。目前不少企业管理工作削弱甚至滑坡的情况,必须引起高度注意。”朱副总理也多次强调,“要加强企业内部管理,企业要看眼睛向内,苦练内功”。中央、国务院领导为什么如此重视企业管理工作,我体会有以下几点:

(一)抓管理,也是推进企业改革。中央已经明确,今年改革的重点是国有企业,改革的方向是建

立现代企业制度,具体体现在“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字上,其中非常重要的一条就是科学管理。但一个时期以来,我们把过多的精力和注意力放在搞产权改革上,企业管理严重滑坡,一些企业多年行之有效的管理方法也丢掉了。目前,有些企业不是充分运用已经得到的自主权,下苦功,练内功,挖掘潜力,发奋自强,而是依旧两眼盯着外头,看着上头。企业消耗上升,质量下降,费用增加。据统计,1994年国有工业企业原材料、燃料等消耗占生产成本的比重为77.5%,比1993年又上升了2.2个百分点;1994年国家技术监督局抽查的产品中,产品质量合格率只有69.8%,低于1993年70.4%的水平,更是低于1991年80%的历史最好水平;1994年,我国国有企业人工成本(工资及福利费)占生产成本的比重为8.7%,比1993年6.7%上升了2个百分点。中央领导一再强调,不是不要明晰产权,也不是不要搞股份制,但只是进行有益探索。如果产权明晰了,企业效益不行,那又有什么意义呢?企业不论搞何种产权制度的改革,管理都是第一位的。管理也是生产力,是不需要花钱就能提高效益的经济资源。因此,我们必须把工作重点转移到抓企业管理上来,只有管理抓好了,企业经济效益提高了,深化企业改革就有基础了。

(二)抓管理,能增强企业对改革的承受能力。当前,不管推进企业改革也好,解决国有企业困难也好,企业都要有承受能力。企业必须靠管理,练内功,把企业自身的事情做好。改变企业技术落后状况,主要的资金来源还是银行贷款,如果企业效益低,连利息都付不起,企业搞了技改是“找死”,不搞技改是“等死”,企业技术落后的问题就难以解决。解决企业的历史包袱、社会负担、债务负担等都必须花很多钱,仅靠政府或银行,都是无法解决的。就拿降低负债比例,增加企业资本金来说,目前国有工业企业资产总额3.5万亿,如果负债比例降低一个百分点,就需要350亿元资金;另外,国有工业企业每年净增加固定资产借款达1000亿元,按照30%配套自给资金安排,每年需要300亿元;如果再考虑补充生产经营资金,需要的钱会更多,显然在目前的财政状况下,是根本无力承受的。我国国有单位每年固定资产投资增加2000多亿元,如果要求50%的自有资金,就要1000多亿元,这1000多亿元资金从哪里来?每年国有单位固定资产总投资7000—8000亿元,按50%要求自有资金,这3000—4000亿元资金从哪儿来?现在流行一种观点债权转股权,请别忘了入股是要分利的,没有利分谁入股?企业连利息都付不起哪来利分;因此现在当务之急,就是企业必须要眼睛向内挖潜,加强内部管理,提高效益。管理抓好了,企业效益提高了,企业自身的承受能力也会增强,也有利于各项改革的顺利推进。再加上政府各部门的努力,企业的问题也就好解决了。

(三)当前抓管理更具有现实意义。我国今年面临的两大主要问题,一个是通货膨胀问题,一个是部分国有企业困难问题。为了控制通货膨胀,国家实行了财政信贷适度从紧政策,这是宏观改革的需要,也是企业长期发展的需要,在高通货膨胀的外部环境下,企业是不可能搞好的。治理通货膨胀,财政信贷肯定紧一些,管理好,效益高的企业就能承受;管理差,效益低的企业就承受不了。这次日元对美元的升值,直逼80日元大关,可日本的企业还能承受得住,这就是他们管理好、效率高,日本几家大公司“均衡汇率”(企业效益降到零时日元对美元的汇率)日立为74.6:1, NEC为68.3:1,丰田为77:1,富士通为72.5:1,有的公司甚至为44.9:1,它还能承受得住。尽管日元猛升对日本企业影响较大,但他们主要还是从内部挖潜增效益,从产品改良设计、生产发展战略上下功夫。我们相当一部分企业,对涨价因素,并不是通过内部自我挖潜、自我消化,而是采取“水涨船高”的办法,转嫁出去。1994年企业原材料、燃料、动力购进价格上涨18.2%,低于工业品出厂价格上涨19.5%的幅度。其中,生活资料出厂价格上涨23.8%,比上年高出14.2个百分点,比生产资料出厂价格涨幅高出7.1个百分点,直接推动生活物价指数上升。如果企业加强成本管理,降低消耗,减少浪费,降低生产成本,就可能减轻物价上涨的压力。

所有这些都说明了当前抓管理的重要性。那么,财政部门抓企业内部管理,从哪里入手?我想,

重点是要抓好企业内部财务管理,以此带动整个企业的全面科学管理。

所谓内部财务管理,就是对企业的资金运动和价值形态的管理,主要是以成本管理和资金管理为中心,透过价值形态管理,达到对实物形态的管理。为什么财政部门要抓内部财务管理?首先,财务管理是企业一切管理活动的基础,也是企业管理的中心环节。一方面,财务管理活动涉及到企业的供、产、销等各个环节,另一方面,它可以为企业生产管理、经营管理、质量管理、技术管理和设备管理等一切管理活动,提供准确完整的基础资料。其次,企业的一切生产经营活动,最终都要反映到财务成果上来,通过核算、分析、对比,可以检查企业生产经营活动执行情况,发现存在的问题,找到解决问题的办法。特别是财务成果体现的数字和情况具有权威性,好就是好,差就是差,是硬碰硬的。由于财务管理在企业管理中的地位和作用,决定了抓好内部财务管理,就能带动企业的全面科学管理。可以说,财务管理是一个“纲”,“纲举”就会“目张”,抓好了财务管理,就是抓好了企业管理活动的“牛鼻子”,抓管理也就抓到实处了。当前,我们抓内部财务管理,主要应从以下四个方面入手:

(一)要抓好企业基础工作。从许多企业来看,生产经营环节的原始记录、计量、消耗定额、质量检验都很薄弱,这些基础工作,恰恰是企业管理必不可少的信息源。财政部门要发挥优势,帮助企业做好这方面的工作,使企业的基础工作建立、健全起来。

(二)要抓好企业内部财务制度建设。各级财政部门和企业主管单位的财务部门,要把力量组织起来,集中力量,用三年时间集中抓好企业内部财务制度建设,全面贯彻财政部关于工交企业内部财务管理指导意见。山西省财政厅在这方面的`工作做得好,做得实。省政府把企业内部财务建设作为全省开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动的一项重要内容来抓,以省政府文件形式转发了财政部指导意见。一年来,省政府主要领导亲自部署,财政部门加强宣传发动,各有关单位密切配合,分级负责,层层推动,监督指导,严格检查验收,取得了较好成效。目前,全省已有80%的工业企业建立起了内部财务管理办法,50%的企业按内部财务管理办法运行实施。全国各级财政部门 and 主管部门,也要作出规划,帮助所有工交企业把内部财务制度普遍建立起来。要扎扎实实地做工作,防止搞形式主义。

(三)帮助企业重点抓好成本管理。邯郸钢铁总厂实行“模拟市场核算,实行成本否决”的目标成本管理办法,将成本指标层层分解落实,达到挖潜增效的目的,1991年到1994年,该厂成本连年下降,四年来实现利润增长77倍。石家庄车辆厂将成本管理贯穿到设计、采购、生产、销售全过程,一切以成本为中心进行管理。在消化诸多减利因素后,连年完成上级下达的利润计划指标,取得了良好的经济效益。由此看来,只要眼睛向内挖潜,路子就会越走越宽,经济效益就会不断上升。各级财政部门应总结推广这些经验,帮助和促进企业广开挖潜门路,不断提高企业经济效益。

(四)帮助企业抓好资金管理,并把它做为财务管理的中心工作来抓。宝钢在这方面的工作抓得很有效。宝钢内部成立了资金结算中心,对资金实行统一调度,集中管理,不仅盘活了资金,还提高了资金的使用效益。1994年宝钢实现利润65亿元,资金利润率11.7%,销售利润率26%,名列全国榜首。目前,许多企业资金沉淀,资金使用分散,资金使用效益低下,只要注重从资金管理入手,抓好整个企业的财务管理,就一定能取得成效。各级财政部门 and 主管部门,在帮助企业搞好内部财务管理时,工作重点要放在帮助企业搞好资金运用和资金筹划上,充分挖掘资金潜力,提高资金使用效益。

当然,财务管理的内容很多,但重点是成本管理和资金管理,如果这两个方面抓好了,企业的经济效益就会有很大的提高。各级财政部门 and 主管部门一定要在这方面多下功夫,发挥对财务管理比较熟悉,对财务会计核算比较熟悉,对企业情况和宏观经济情况比较熟悉的优势,帮助企业做好这

方面的工作,这既是我们应尽的义务,也是我们推进企业改革的具体行动。

二、财政部门要为企业发展创造良好的外部条件

目前,国有企业面临的许多问题,有些只要在管理上下功夫,就能解决;有的仅靠企业管理还不行,还需要各部门努力,从外部加以解决。财政部门怎样创造外部条件,帮助企业解决困难呢?主要做好五个方面工作:

(一)抓好现有政策的完善和落实。改革开放以来,财政通过各种政策的支持,大大地增加了企业的自主财力。1993年7月1日实行的“两则”,是财政对企业最大的一次减税让利措施,不仅一次性卸掉企业历史包袱1000多亿元,而且每年增加企业自主财力500亿元。财政下了很大的决心,花了很大的代价,为的是“花钱买个好的机制”。现在的关键是政策没有完全到位,有的企业折旧不按规定提足,技术开发舍不得花钱,各种呆滞损失和包袱不按规定摊销,仍挂在帐上。对财政部门来讲,当前首要的任务是要抓好现有政策的完善与落实,要检查企业“两则”“两制”的执行情况,把现有的政策用好、用足。

(二)把现有资金用好。财政为了支持企业改革和经济建设,不仅在政策上尽了很大的努力,而且在资金上也尽了最大的努力。一是财政支出安排上,经济建设支出占的比重较大。1985年财政支出中安排的经济建设费仅895亿元,1993年则高达2143.69亿元,平均每年增长10.2%;经济建设支出占财政支出的比重始终在40%以上,最高时候有三分之二的财政支出用于经济建设。经济建设支出中,国家用于挖潜改造和新产品试制方面的支出年年都在增长,1994年达400亿元,比1992年增长一倍以上。二是通过价外提取的各种建设基金的钱很多。为了支持经济建设,中央工交各部门持有的,以各种方式形成的建设基金达1000多亿元。三是企业内部积累形成的自有资金数额很大。企业每年提取的折旧近800亿元,提取的盈余公积金860多亿元。这三块加在一起,每年财政支持经济建设,支持企业改革与发展的资金数额惊人。问题在于,资金使用分散,有的地方、部门和企业挪用资金现象相当严重,没有好好地筹划好、运用好,技改资金搞基本建设,基本建设资金搞非生产性项目。科技三项费用用于人头费等。因此,财政部门今后要加强资金的使用和监督,帮助企业搞好资金筹划,确保资金按规定用途使用,提高资金的使用效益。

(三)要研究制订促进企业技术进步的政策。财政部准备在对现有政策进行清理、归类和完善的基础上,制定国家财政支持和鼓励企业技术进步和支持企业技术改造的有关财政财务政策,特别是在政策和资金上支持和鼓励企业之间、企业集团内部共同研究开发新产品、新技术,促进生产单位、科研院所联合开发和成果转化。各级财政部门,都要根据各自的财政状况,适当增加企业技术投入,提高其占财政支出的比重。

(四)搞好服务,努力促进产业结构调整。无锡市财政局在这方面做得比较好,他们按照“重两头、带中间”的思路,狠抓优势企业和特困企业的结构调整,并发挥其辐射作用,促进全市结构调整。1994年,市财政预算安排1亿元资金,所得税返还5500万元,投入周转金2000多万元,对全市经济结构调整起到了重要作用。广西财政厅树立以技术进步促进经济发展的理财思想,建立多渠道的有效的技术进步资金投入机制,按效益原则和产业政策要求合理确定投向,1991年—1994年财政预算安排技改资金8800万元,科技三项费用9000万元,投放周转金近5亿元,有力地促进了企业的技术进步和产业结构调整。各级财政部门,都要学习无锡、广西的经验,积极支持产业结构调整。并且今后在资金安排上,要以效益为先的原则,根据财政部公布的10项经济效益指标进行排序,重点投入到经济效益比较高的企业用于技术改造,改变目前撒胡椒面的状况。

(五)逐步解决国有企业历史包袱、办社会问题,为企业公平竞争创造良好的外部条件。当前企

业面临的问题不少,债务问题、资金问题、社会包袱问题等,一定要深入实际,搞好调查研究,切实帮助解决企业面临的实际困难。当前,要着重帮助企业解决债务负担。要认真落实财政部关于“优化资本结构试点”城市补充企业流动资金的规定,切实增加企业自有生产经营资金;要按照国家产业政策要求,研究“拨改贷”转为国家资本性投资问题;进一步提高企业折旧率,提高企业法定盈余公积金提取比例,扩大企业自有资金来源等,多方努力逐步减轻企业的债务负担。同时还要制定企业富余人员分流,解决企业社会负担的财政财务政策。

三、要继续重视和加强财政工交部门的工作

财政工交部门工作是整个国家财政工作的重要基础,是国家财政参与经济建设的重要桥梁。各级财政工交部门应把振兴企业与振兴财政有机地结合起来,主动承担起搞好国有企业的历史重任,切实改进和加强工作。长期以来,全国财政工交部门在各级政府的领导下,在支持国家经济建设和加强财政财务管理等方面做了大量的工作,特别是最近几年,财政工交部门始终站在改革的前列,积极推进各项改革,支持企业发展,促进企业经济效益提高,为我国国民经济的健康发展和改革的顺利进行做出了较大的贡献。在新的经济形势下,财政工交部门工作的任务不是减轻了,而是加重了;责任不是小了,而是大了;层次不是低了,而是高了。我们任重而道远,要做的事情很多,包括法制建设和推进企业改革,财源建设与经济结构优化、企业技术进步,帮助企业抓内部管理,搞好财务监督等。目前做好财政工交部门工作,应注意以下几点:

一是领导要重视。各级主管领导都应该对财政部门工交企业工作的地位、作用有新的认识,要高度重视。如果离开了财政工交部门工作,财政参与经济建设的职能受到削弱,财政对经济的宏观调控职能也无从谈起,这不但对各级财政部门,而且对国民经济的健康发展来说,都将是非常不利的。各级领导,一定要高度重视队伍建设,支持工交企业工作,保证工交战线队伍的稳定和发展,要爱护他们,要支持他们,凡是人员不足的,力量薄弱的,一定要充实和加强。

二是职能要落实。财政部“三定”方案早已确定,各级财政部门都要参照财政部“三定”方案,落实职能。辽宁省财政厅在职能落实上是做得比较好的,值得大家学习。这里我想强调一点,就是环保工作,包括环境保护政策、法规、制度以及相应环保支出等,财政部已决定统一由工交司归口负责,地方财政部门可以根据各自的情况分工,从有利于工作出发,能对口的尽量对口。

三是要改进工作方法。要适应新的形势,坚持抓大事,办实事,把主要精力放在研究和把握财政工作中那些带有战略性、方针性、政策性等事关全局的大事上。抓大事,还必须经常分析经济情况,准确把握宏观及微观经济的运行动态和发展趋势,及时制定对策,增强工作的预见性、科学性和创造性。同时,要大兴调查研究之风,要深入实际,针对当前企业改革和发展过程中存在的问题,寻找解决这些问题的办法和途径。

四是要加强理论研究。我们既要干实实在在的事情,又要狠抓基础理论的研究,使工作具有主动性和超前性。目前需要研究的问题很多,譬如,研究改进和加强财政部门工交企业工作问题,财政如何参与国有企业管理问题以及西方国家财务管理的理论和方法等,这些问题都需要认真地加以研究,以便更好地开展我们的工作。

五是要狠抓队伍素质的提高。一支好的、思想过硬的、素质较高的队伍,是做好工交企业工作的关键和保障。财政部门是掌握资金和拨款权力的综合经济部门,要依法办事,廉洁奉公,防止权力商品化和“享乐主义”,切实提高广大干部队伍的素质。另一方面,要加强业务学习,提高政策理论水平和业务水平。在社会变革和经济体制改革日新月异的时代,我们的干部只有不断地学习和掌握新知识、新理论,才能适应时代的步伐。