

帮助企业加强内部管理

实现增收节支

●天津市财政局中企处一科石化小组

天津石油化工公司是中央驻津大型联合企业，是中央驻津企业的利税大户。1988年以来，为推动中央驻津企业深化改革和开展“双增双节”运动，我们帮助企业加强内部管理，落实不同形式的承包经营责任制，取得了比较明显的效果。去年1至9月，该公司降低消耗、减少费用3080万元，增产增收3500万元，节约企业自有资金300多万元。

一、帮助企业加强生产管理，促进增产增收

天津石油化工公司所属长丝厂是新建厂，1987年长丝产量仅为设计能力的61%，经济效益差。为扭转这一局面，我们多次深入到长丝厂和各级领导、技术人员、工人进行座谈，发现这个厂主要存在三个问题：一是领导调换频繁、思想不稳定、管理不严；二是行政科室过多，在处理问题上存在扯皮现象，效率不高；三是基础工作差，管理制度不健全，机台不核算，奖金分配存在着“大锅饭”现象；职工思想散、纪律松、设备出故障不能及时修理，造成机器空转。主要问题弄清以后，我们和长丝厂一起研究制订了投入产出经济承包责任制方案，与公司签订了以六项主要经济技术指标（产品产量、利税、单耗、单位成本、合格品率、一等品率）为主要考核内容的投入产出经

济承包合同。签订承包合同以后，为了帮助长丝厂把经济承包合同落到实处，我们从原材料投入开始，逐工序、逐环节了解情况。连续20多次深入到车间、班组、机台对材料单耗、单位成本、核算管理方法以及产销渠道等7个方面进行了专题调查与分析。针对存在的问题，我们向公司经理建议长丝厂领导要保持相对稳定，实行优化劳动组合，适当合并科室、精减人员，建立健全三级核算制度。公司采纳了我们的建议，由厂长组成了懂管理、懂技术的新的领导班子；行政科室由原来的32个合并为18个，精简行政人员22.8%，并充实到生产第一线；健全了三级核算制度，建立了机台台帐，从领料到出产品都实行了严格的核算；把产品产量、质量、单耗、利税、成本等六项指标层层承包，责任落实到机台个人，使机台和个人的奖金同经济效益挂起钩来。由于加强了各层次、各生产环节的生产管理，使长丝厂投入产出经济承包责任制得到了落实，长丝产量大幅度提高。1988年1至9月，生产长丝4299吨，比上年同期增产10.2%，合格品率提高9%，产品单耗下降13%，实现利润842万元，比1987年同期亏损308万元增加盈利1150万元。

二、对事业单位实行企业化管理，压缩经费支出

天津石油化工公司有12个经营单位，每年经费支出占公司企业管理费的31%以上，而且是逐年呈上升的趋势，近几年平均上升幅度约15%。我们对该公司的生活服务公司、计量仪修所、科研所、设计院及外宾招待所等五个单位进行了专题调查，发现普遍存在开支无计划，经费支出缺乏具体控制办法；没有收入观念，使一部分该收上来的收入流失。针对这些问题，我们又同公司有关领导进行多次座谈，共同探讨改革经费管理办法，压缩经费支出，推动事业单位企业化管理的措施。研究制订并实行了定额补贴、以收抵支、超支不补、自负盈亏、节约奖励的经费承包方案，把增收节支同奖励挂起钩来，初步打破了躺在公司身上吃“大锅饭”的状况，调动了职工增收节支的积

极性。与此同时，我们还深入到各个经费承包单位，帮助划小核算单位，层层分解承包指标，定收入目标，定开支限额。如生活服务公司和计量仪修所，按照费用划分收支内容，确定收支额度，然后分别归口到主管经理、分管科室和经办人员，并制定了近200个考核标准，有效地控制了经费支出，增加了收入。去年1至9月，这五个事业单位主动承揽业务，增加收入135万元，经费支出比上年同期的923万元减少318万元，下降34.45%。

三、强化原材料定额管理，促进企业降低产品成本

天津石油化工公司生产用料主要是原油、化工原料及辅助材料，约占产品总成本的80%以上。为更好贯彻《国营工业、交通企业原材料、燃料节约奖励试行办法》，提高企业和职工节约使用原材料、燃料的积极性，降低消耗，实现增产增收，我们帮助天津石油化工公司对10种原材料强化定额管理。一是摸清底数，帮助企业修订原材料消耗定额标准。为了确定合理的消耗定额，我们查阅了企业三年来各生产装置设计消耗水平和历史先进水平，到技术部门学习制定消耗定额的方法，深入生产厂和工程技术人员、工人一起探讨降低消耗的潜力，在企业原制定的消耗定额的基础上，对照国标或国内平均先进消耗水平，经过130多个数据的测算和先后五次的反复，在九个生产厂重新修订了10种原材料、辅助材料的60多个消耗定额标准，并制定了原材料节约奖励的具体办法。二是督促企业抓好原材料消耗定额管理。为了搞好原材料定额管理，我们建议各生产厂建立攻关小组，同时，建议各级领导层层动员，发动职工关心降耗，把原材料消耗定额管理落到实处，向降低消耗要效益。据不完全统计，1988年1至9月，该公司职工共提出加强工艺监督，改善操作规程等合理化建议2671条，使降低物质消耗变成了企业职工自觉行动。三是加强考核，严格审查提奖依据。为引导企业正确处理国家、企业、个人三者利益关系，保证国家财政收入，我们对原材料节约

提奖依据进行了严格审查。为解决有的原材料消耗指标偏低及化工材料节约奖提取比例高于财政部规定等问题，重新调整和修定了43项指标，保证了原材料节约额的真实性和提奖比例的合理性。经计算1至9月，10种原材料节约提奖比例平均为原材料节约额的5.77%。该公司由于强化了定额管理，降低了消耗，去年1至9月节约原材料价值2600万元，比上年同期多节约663万元。

四、改善资金管理，节约利息支出和企业自有资金

(一) 改善流动资金管理。石化公司年自有流动资金1.8亿元，每年银行贷款1亿多元。我们提出了由公司统一调配有偿使用资金办法的建议，抽出专职人员及时统计收支情况，平衡公司支出，减少了银行贷款，节约了利息支出。1988年1至9月份贷款7267万元，比上年同期10471万元减少贷款3204万元，减少利息支出1903万元，降低了成本。

(二) 促进节减费用。石油化工公司每年用来大修的资金达6000万元，1986和1987年我们通过实地了解大检修工程情况，发现大修完全“外委”，工时费用相当大，工期长，有时还拖延工期，影响生产。于是我们提出炼油厂试行大修理工程承包办法，把部分工程由“外委”转“内包”，取得较好效果。在总结经验的基础上，我们会同有关人员先后制定了“设备大修理工程承包管理办法”和“设备更新改造工程承包管理办法”，并积极帮助企业组织落实，收到一定效果。1988年1至9月，由于提前完工，节约大修理资金368万元，节约了企业自有资金，增强了企业后劲。

