

归口计划管理 综合协调平衡

——随州棉纺织厂强化 预算外资金管理的调查

●湖北省随州市财政局 吴波

湖北省随州市棉纺织厂是一个拥有5100多名职工，4600多万元固定资产的中型企业。近几年来，随着经济体制改革的不断深入，企业经济实力不断增强，1987年该厂留存的生产发展基金、更新改造基金和奖励基金等预算外资金总额达到851万元，其递增速度近五年平均为21%。为管好用活这笔资金，自1984年以来，他们在实践中不断摸索，对预算外资金逐步实行了“政策引导，计划控制，综合平衡，归口管理”。

其做法是，厂部在将年度预算外资金准确分解归口到各分部的基础上，用计划控制手段，促使各分部自觉参与预算外资金管理，从而保证资金的合理流向和达到综合协调平衡的目的。

归口管理计划的制订分为三步：首先，由财务科对次年预计实现的利润与留存情况、各项专用基金提取与开支情况进行认真测算，然后核定全厂下年度各专用基金的开支计划，并根据厂内各部门使用这些资金的实际情况，将计划分解成归口管理“草案”；其次，由厂长召集承担专用基金管理的分部负责人，依据有关政策，对“草案”进行讨论修改；最后，对讨论结果以厂部正式文件下达给全厂执行。

在计划执行过程中，他们抓住以下五个统一：

一是执行开支计划与事前审查的统一。专用基金开支指标分解到各分部之后，财务科对各部门设置控制帐，年初将计划指标一次记入控制帐，并根据厂部下达给各分部年、季、月控制指标，按时向各分部发放“资金控制本”。无论是领料，还是报销，各分部均须持“资金控制本”到财务科办理结算手续。在控制指标之内财务科予以拨款，同时核减单位控制帐上的计划指标。超出计划指标，财务科不予拨款。

二是计划预审与严格掌握拨款的统一。在专用基金的管理中，常会遇到这样的情况，即一些资金数额较大的建设项目，往往实际开支超过预审计划；个别施工单位利用经办人员麻痹思想，多列多报支出，蒙骗过关。针对这些情况，该厂财务科在作好计划预审的同时，配合支出单位按用款项目的完成进度严格掌握拨款，对完工待核销的用款项目，认真细致地进行复核，杜绝各种跑、冒、滴、漏。

三是价值管理与实物管理的统一。该厂财务科在审核某部门专用基金支出的过程中，发现该部门自行采购的物品价格偏高，且总是在一个商店购买。这种不正常的现象使他们认识到，抓专用基金管理，只抓价值管理不行，还要抓实物管理。为此，他们把物资采购统一归口到供应科，由供应科择优采购，财务科对供应科设置实物辅助帐，记载实物的采购和领用情况。凡自行采购的，即使有计划也不予报销，从而堵住了慷国家之慨，从中捞取个人好处的漏洞。

四是专款专用与确定考核指标的统一。为保证各分部车间机器设备良好地运行，该厂在坚持专款专用的同时，合理确定固定资产净值率考核指标，并将这一指标作为经济任务分解纳入各分部承包内容，以保证企业更新改造资金和生产发展资金的基本数量和最终流向及其优化效益，从而促进企业增加积累。如该厂近三年，固定资产净值率均保持在95%以上。

五是消费基金的开支与企业综合经济效益的统一。他们严格控制奖金的发放，将奖励基金的开支与企业经济效益全面挂钩，同时将福



充分重视清理整顿公司中的有关财务问题

程曾泽
杨涛

利基金控制指标完成情况与有关人员经济利益挂钩，依据节超情况及有关政策实行奖惩。从而使企业内部分配趋于规范化。

该厂几年来的实践证明，归口计划管理预算外资金的好处在于：

第一，增强了企业各个层次的管理意识。企业预算外资金按计划实行归口管理后，加重了企业内部各部门使用这些资金的责任，促使各部门在使用中精打细算，提高了企业管理素质，有利于企业内部经营机制的进一步完善。同时，实行归口管理，也使企业内部增强了对预算外资金管理的政策观念、计划观念和效益观念。

第二、增强了企业宏观调控的能力。按照有计划商品经济的要求，对预算外资金实行分级归口使用，综合计划管理，使企业在自我积累，自我改造的过程中不断提高计划管理能力，逐步强化了计划在企业经济活动中的监督、控制作用。如1987年，全厂共提留奖金135.75万元，实际发放139.41万元，节余16.34万元。

第三、增强了会计的职能作用。以前会计的任务多是事后算帐，即使发现问题，资金开支已既成事实，不能有效地控制损失浪费的发生。实行厂部财务科宏观控制后，企业各部门专用基金的开支事先要申报计划，经财务科按照总体控制目标审批之后，才能进行。从而大大发挥了会计事前管理的作用。

第四、提高了专用基金的使用效益。通过管理，使专用基金按照政策规定的轨道运行，确保这笔资金用于企业技术改造和生产发展的关键环节，有效地促进了企业生产发展和经济实力的增强。气流纺是该厂于1985年从西德引进的大型技术改造项目，为使该项目早投产快见效，他们集中财力，将1986、1987两年的更新改造、生产发展和后备基金共258万元投入这个主体工程，使其及时投产受益，到1988年6月，已生产棉纱1360吨，创产值4625.3万元，利税1241万元，为企业实现纺织技术现代化开辟了新的途径。

当前，全国上下正在深入开展清理整顿公司的工作。搞好这项工作，不仅是为解决公司热中存在的一系列问题，也是为了治理经济环境、整顿经济秩序、进一步深化改革，逐步建立社会主义商品经济新秩序。中共中央、国务院对清理整顿公司工作十分重视，国务院专门成立了清理整顿公司领导小组，并设立了专门办事机构，目前全国各地已积极行动起来。

近两年以来出现的公司热，在促进商品经济发展，推动改革方面，起到了一定的作用。但由于管理不严、盲目发展，也存在不少问题，特别是财务方面存在的问题更为突出，据我们最近对一些部门和地方办公公司的调查情况看，有相当数量的公司财务隶属关系不明确，特别是各级党政机关办的公司，管理不严，存在问题较多，主要有以下几个方面：

一、国家资金管理混乱。各级机关开办公司，大多都以本单位的结余经费专项拨款和预算外资金等方面给予资助，作铺底资金或开办费。有些单位是领导写个条子，甚至凭一句