

深化改革 拓宽企业财务 工作的领域

湖北省襄樊市财政局

我们襄樊市地处湖北省西北部，是一个新兴的工业城市。近几年来，我市财政部门围绕搞活企业、提高效益这个中心，不断拓宽企业财务工作的领域，在深化企业改革，完善企业经营机制的同时，优化企业组织结构，抓好财源建设，取得了较好的成绩。1983年至1987年，全市国营工业总产值平均每年递增17.6%，实现利润平均每年递增16.2%，上交利税平均每年递增11.5%，财政收入平均每年递增9.8%，并连续四年实现全市工业无亏损企业（不包括省下放到市的3户军工亏损企业）。

一、按照社会化大生产要求，大力促进横向经济联合，提高经济效益。前些年，由于受“左”的思想影响，我们在发展工业上追求大而全、小而全，管理上条块分割，造成生产要素配置不合理，设备浪费大，影响整体效益的发挥。随着形势的发展，我们深深感到这种作法是阻碍生产发展的桎梏。要想使企业得到发展，应该放开眼界、开阔思路，大力发展横向经济联合，使企业从狭窄的小天地走向商品经济的大市场。

1985年以来，我们按照市委、市政府提出的“发挥优势、城乡通开、横向联合、振兴经济”的战略规划，发挥财政部门的职能作用，从资金上、信息上、政策上给横向联合予大力支持。配合有关部门通过传递信息、沟通渠道、政策优惠、资金扶持等措施，推

动企业向8个方面集结：一是以城乡结合为纽带，向大中型骨干企业集结；二是以优势原料为基础，向农副产品的产、供、销、加工一条龙集结；三是以当家产品为核心，向名优产品集结；四是以湖北第二汽车制造厂为依托，向优势行业集结；五是以生产与科研相结合，向工业发达的城市的产品优势和科研单位的技术优势集结；六是以合资经营为形式，向产品的联营联销集结；七是以技术引进为主体，向新型产业集结；八是以保军转民为方针，向军民结合型产业集结。目前，我市以国营工业为主体，参与联合的企业达1300多家，1987年联合开发新产品368个，年新增产值达1.6亿元，新增利税1500多万元。并已形成床单、轴承、医药、造纸等五个企业集团。这些集团的特点是：以优质名牌产品为龙头，以骨干企业为主导；在利益分配上风险共担，利益均沾；在集团内部，分别制定了章程，形成了包括生产计划、物资供应、产品销售、财务管理、技术协作、经济责任、利益分配在内的系统管理体系。

为了推动企业集团的发展，我们财政部门一是在企业集团形成过程中当好参谋。为了使企业集团尽快结成稳定关系，我们坚持在工作上实行“三参”，即参与市场预测，参与调查分析，参与评估论证。襄樊市床单厂生产的松鹤牌床单曾连续多年被评为部优产品，并被经贸部指定为免检产品。1983年，他们通过引进设备和技术改造，逐步形成了一条技术先进、年产400万条床单的后整理生产线。但该厂每年只能生产130万条床单坯布，后整理生产能力不能充分发挥出来。我们经过调查了解到，在我市所辖的县（市）有11家小型床单厂，有年产350万条床单坯布生产能力，但由于后整理能力差，产品大量积压。我们积极为市床单厂搭桥牵线，组成了包括5县3市11家床单厂在内的床单生产联合体，进而结成松鹤床单集团。如今“松鹤”床单集团，每年可为国家创外汇300多万美元，为国家提供财政收入1500多万元，成为我市的骨干财源。二是在企业集团发展过程中给予支持。我们对见效快的联合开发项目优先给予资金扶持；对因上新产品、新花色项目由财政投放的支工周转金免收资金占用费，或由财政贴息向银行贷款；允许集团内企业留成基金和专用基金合用。通过这些方式，促进了企业集团的技术改造和新产品的开发。三是帮助企业集团搞好内部管理。为了促进企业集团不断巩固壮大，我们在遵守全国统一财务制度的基础上进一步扩大企业集团的财务管理权限：（1）集团内主导厂对所属分厂有借调流动资金权；（2）有专用基金集中使用

权；（3）有利益分配决定权；（4）有税后留成核定五项基金分配权；（5）主导厂对分厂有财务管理、指导检查权。这些权限对促进企业集团的健康发展起到了积极作用。如南漳县床单厂1986年以前，由于技术落后，管理混乱，产品质量低劣，曾连续几年出现亏损。1986年该厂参加“松鹤”床单集团后，主导厂在财政给予的财务管理权限范围内，派专人对这个厂进行财务整顿，派出一名技术干部到该厂担任技术副厂长，并借给10万元资金，购置设备进行技术改造，使这个厂在较短的时间内走上了正常的生产经营轨道，产品产量和质量都有很大的提高。1987年南漳县床单厂实现盈利22万多元。

二、发挥市带县优势，狠抓梯级财源建设，促进区域经济的发展。近几年来，我们在促进企业发展过程中，从外部创造条件，在内部强化管理，使企业的活力大大增强，经济效益大幅度提高，地方财力逐渐壮大。但是，如何保证地方财政收入的稳定增长，做到走一步，看两步，心里想着第三步，这是财政部门必须首先认真考虑的问题。1983年，我市实行以市带县新体制后，由于这一问题没有处理好，使我市财政收入一度出现了“滑坡”，收入下降了6.6%，给地方财政造成很大压力。在这种情况下，我们及时邀请了中南财大的教授、学者，帮助我们对全市财源结构进行调查，提出了建立“梯级财源”的设想和对策。1985年以来，我们通过对市场的预测，结合市场需求和调整产业结构、产品结构的要求，狠抓了梯级财源建设。首先，巩固和发展现有财源，着重抓了卷烟、酿酒、化工和纺织四大系统骨干财源建设；其次，开辟新财源。通过更新改造和新建扩建，推广新技术和开发新产品，在我市食品、建材、纺织、轻工、机械等行业开辟了一批新的财源；第三，培植潜在财源。做到看准开发项目，积极支持，使之早日形成生产能力，变资源优势为财源优势。采取这些措施，对增强工业生产的发展后劲，保证财政收入的持续稳定增长起到了积极的作用。如1985、1986两年，我们市县两级财政投放支工周转金5880万元，开拓以苎麻、造纸、自行车、卷烟、床单、纺织、印染等七条生产线为主的一批新财源项目，目前这七条生产线已发展成一级财源。它生产的产品产值和提供的财政收入，在我市工业总产值和财政收入的增长中都占有相当大的比重。1987年我们在梯级财源建设方面又迈出了新的步伐。

一是狠抓原材料基地建设，支持现有企业充分发挥生产能力。1983年以来，市县两级财政共投资1800

万元，先后帮助建立了烟叶、芦苇、山葡萄、大麦、水果等原材料基地127万亩。这些原材料基地在完成国家下达的原材料计划调拨任务的前提下，保证了我市主体工业生产有可靠的原材料来源。1987年我们继续增加了投入，扩大了原材料基地建设。现在，全市85家产值过千万、利税过百万的大中型企业中；已有59家分别与12个类别的原材料基地签订了长期合同，稳定了工农之间的产销关系，为促进城乡繁荣和壮大地方财政奠定了基础。

二是抓二级财源建设。1987年，我们根据市委、市政府的统一安排，在抓好上述七条生产线发展壮大的同时，配合有关部门在搞好市场预测的基础上又着手扶持十个新的建设项目，作为1990年后逐步投产见效的财源。这10个项目中，有为纺织行业提供原材料的2万吨长丝和1万吨短丝，有为二汽配套的30万套变速箱，有通过引进先进技术新开发的客车空调等等。这些新项目都具有消耗低、产品新、效益好和技术先进等特点。对这些项目，我们在地方财力有限的情况下，计划拿出1440万元，主要用于引进先进设备，据初步测算到1990年这10个项目全部投产以后，年新增产值可达8亿元左右，新增利税可达2.2亿元左右。

三是把支持军工企业转产民品的工作作为开拓财源的重要方面，紧紧抓住不放。我市是军工企业较多的城市，近几年来，已有6户军工企业陆续下放到我市管理，这些企业虽有先进的生产设备和雄厚的技术力量，但由于缺乏定型民用产品，致使企业出现亏损。面对军工企业的优势和不足，我们积极参与经济决策，扶持已下放的企业从三个方面进行转产：（1）扩大日用品生产。如漳河机械厂下放我市管理后，开始转产民品，我们从政策上资金上给予大力支持，采取提前划拨亏损补贴款的办法，先后给该厂拨付90.8万元的补贴资金，并从地方机动财力中拿出50万元弥补技术改造项目的资金缺口，使其在短期内试制生产出滚珠丝杆等民用新产品。1987年，这个厂共创产值330多万元，比上年减亏68万元。（2）与市直企业联营。如红旗机制厂，与襄樊市区的外部设备厂联合经营，利用红旗厂的技术设备和外部厂的土地厂房，联合开发客车空调，使企业在短期内形成了定型民品；（3）与大工业配套。对江山机械厂，我们根据其设备生产能力，让该厂与二汽襄樊基地联营生产140型变速箱，预计到1990年该厂可形成年产30万套生产能力，产值过亿元，税利过千万元。