

# 拓宽新领域 开创新局面

湖北省襄樊市财政局



企业财务体制改革以来，特别是第二步利改税后，如何做好企业财务工作，是财政部门面临的新课题。近几年来，我市的企业财务工作以整党和改革为动力，围绕提高经济效益这个中心，坚持不懈地抓扭亏增盈，协助政府与部门、部门与企业之间以及企业内部层层建立经济目标责任制，加强梯级财源建设，使全市企业财务工作出现了新局面。“六五”期间，全市预算内工业企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24.1%，1984、1985年连续两年实现了全市工业无亏损。我们的主要做法是：

**一、坚持不懈抓扭亏增盈，巩固和发展扭亏增盈成果。**1983年以来，我们财政部门同其他部门密切配合，从调查分析入手，针对不同情况，采取不同对策，帮助亏损企业扭亏。一是在行业调整中对产品不适销对路的企业和更新改造无基础的企业实行关停并转。二是及时发放小额贷款和技术改造贷款，帮助设备不配套的企业填平补齐，提高产量，降低成本。三是对品种单一、生产门路不广的亏损企业，积极帮助其增加花色品种。四是从加强管理入手，帮助企业建立健全各项经济管理制度。1984年，我市实现了工业无亏损，但还有不少企业由于管理素质差，应变能力低，扭亏成果很不巩固。这些企业处于盈亏边缘，一遇风浪很有可能成为新的亏损户。因此，我们把扭亏

增盈的着重点和注意力集中到处于盈亏边缘的企业，在生产上给信息，资金上给扶持，管理上给办法，工作上给帮助，使这些企业改善了经营管理，提高了应变能力。在帮助盈亏边缘企业改变面貌的同时，我们还狠抓了盈利企业中亏损产品的扭亏和盈利大户的增盈。几年来，由于我们重视扭亏增盈工作，及时研究扭亏增盈工作中出现的新情况，认真采取对策，使全市扭亏增盈的成果不断地得以巩固和发展。

**二、层层建立经济目标管理网络，推行目标成本管理，进一步完善企业内部经济责任制。**我市是省委、省政府确定进行城市经济体制改革综合改革试点的城市。这几年企业内部经济责任制从单项改革逐步发展到综合改革，现在基本上形成了“三级承包，全员参加，纵横交错，形式多样的责任制体系”。其特点：一是确立了企业相对独立的商品生产者和经营者的地位，由厂长（经理）与主管局（公司）的局长（经理）签署“责任状”；二是确立劳动者相对独立的地位，许多企业根据产品生产难易、精度高低和劳动强弱实行了“工时分等，优等优价，定额取酬”的经济责任制；三是职工、车间（科室）与企业之间，均签订“责任状”合同，把整个企业的经济目标落实到每个职工、班组、车间。承包合同一般都坚持指标的先进性、人员的广泛性、形式的多样性和内容的系统性。通过这些改革，鼓励企业向内使劲，去年全市预算内工业的实现利税、上交利税增长率是“六五”期间最高的一年。

今年，市委、市政府把经济责任制进一步发展到各级政府与各主管部门之间，市政府与县政府之间，各级政府和部门都由主要负责人签订“经济目标责任制任务书”。这样在全市范围内，从市长到县长、主管局局长、企业厂长、直至车间、班组、职工个人形成了上下纵横交错、责权利紧密结合的经济目标管理网络。在这项工作中，我们主要抓了两条：一是协助各级政府与企业主管部门签订“经济目标责任制任务书”。这个任务书规定了产值增长率、实现利

润增长率、能源消耗下降率等七项指标。任务书由市长与主管局局长（经理）签订。各个主管局（公司）对所属企业也按这些要求立“军令状”。经委、财政局、税务局、体改办和财办领导小组负责进行考核。根据任务书规定，一月一公布，一季一检查，年终一次兑现奖励。

二是大力推行目标成本管理，完善企业内部经济责任制。今年三月，我局由一名副局长带队，组织了23人的专门班子，到枣阳县对县办12户预算内工业企业推行目标成本管理试点。通过开展成本调查、确定测算方法、分厂制定目标、层层分解目标、完善考核制度及严格检查验收等六个阶段的工作，分别帮助各个企业制订了目标成本，并将目标成本分解落实到车间、班组和个人。通过开展目标成本管理，今年头五个月，枣阳县12户企业工业总产值比去年同期增长17.5%，上交税利增长26%。现在全市已有145户国营工业企业开展了目标成本管理，占预算内工业企业应开展户的81.4%，今年底我市预算内企业将全面推行目标成本管理。

**三、抓好梯级财源建设，建立巩固的财源基地，促使财政收入持续稳定增长。**抓梯级财源建设，从企业财务工作来说，主要是通过改进资金分配办法，搞好资金融通，为建设稳定的财源基地服务。

第一，巩固现有的财源。我们工作的重点主要是抓设备更新、产品结构调整和企业管埋，促使原有老企业从内涵上扩大“拳头”产品的生产能力，降低产品成本，尽可能提高积累水平。我市的财源支柱是卷烟、酿酒、化工和纺织四大行业，但其产品逐渐老化。近几年来，面对卷烟生产供过于求，纺织产品销售不畅的状况，我们积极帮助企业搞好技术改造，立足内涵挖潜，向管理要效益，使老财源焕发了青春，实现了稳定增长。如市卷烟厂，1980年产量20万箱，提供财政收入7,000万元，后来由于受“小烟厂”的干扰和市场冲击，处于半停产状态。针对这种情况，我们帮

助这个企业改变产品结构，增强竞争能力。一是投放支工资金350万元，支持造纸、印刷等企业为烟厂配套，并引进先进设备，建立高级卷烟“一条龙”生产线；二是支持改造50台老卷烟机，提高台时产量，降低成本消耗；三是支持在老河口、枣阳、襄阳建立三个烟叶生产基地，以保证高级卷烟生产所需要的优质烟叶原料。经过努力，该厂产品结构有了较大的改变，1985年甲乙级烟的比重由1980年的28%上升到59%，单箱烟税额由377元增加到419元，完成的产值、销售收入、上交财政收入，分别比1980年增长29%、65%和79%。

第二，开拓发展中的财源。近几年我们通过更新改造和新建扩建，在食品、建材、纺织、轻工和机械等行业中已经初步形成以床单、挂车、自行车、造纸等“拳头”产品为龙头的七个“一条龙”生产线。根据我们初步测算，这七条龙生产线投产后，可以新增产值13亿元，新增税利2.2亿元。为了使这些发展中的新财源项目早投产，早受益，我们千方百计通过多种渠道，安排资金进行扶持。最近几年，我市财政部门每年安排用于开发新财源、发展新项目的资金都在3,000万元左右。我们对用于扶持工业的资金还采取了三条改革措施：（1）在财政部门内部实行资金分口管理，采取谁投放、谁回收，多回收、多安排；（2）凡用于工业的各种扶持款均实行有偿制、合同制，责任制；（3）对具体的改造项目实行“五定”（即定人员、定项目、定投资、定效益、定完工时间）、项目包干、奖惩兑现的办法，促使工程项目早日完工，发挥效益。

第三，把资源优势变为财源优势，大力培植潜在财源。从我市来讲，有几个优势可以利用。一是依托第二汽车制造厂，发展为二汽配套的小机械工业，目前二汽正在我市筹建第二生产基地，其大部分配件要扩散在我市生产；二是有丰富的金红石、大理石、天然碱、芒硝矿以及磷矿等资源，可以发展开采业；三是我市是湖北省重要的粮食生产基地，又盛产山楂、猕猴桃，可以发展背靠农村，面向市场的

# 推行目标成本管理

## 进一步完善目标利润承包责任制

河北省石家庄市财政局

国营企业实行第二步利改税后，为了进一步增强企业的动力和压力，我们对企业实行了目标利润承包，把经营者和企业职工的利益同经营成果紧密地结合起来，调动了经营者和职工的积极性，经济效益不断提高。但是在实行目标利润承包的过程中，也存在一些问题，有的企业财务管理落后，产品成本反映不了企业真正的经营水平，有的企业适应不了计划指导下的市场经济，达不到目标利润承包的要求。今年以来，为了探索完善企业内部经济责任制的新形式，使我市在利改税基础上实行的目标利润承包责任制，得到进一步完善，我们在35户市属国营大中型工业企业中推行了目标成本管理，并取得了初步成效。据这35户企业统计，今年上半年内部消化了2,300多万元客观减利因素，占这些企业同期减收因素的70%；实现利税比去年同期增长4.7%，百元产值提供利税比去年同期提高了0.52元。其它财务指标也均高于全市平均水平。

食品工业；四是可以利用现有的基础，大力发展烧碱、纯碱、钛白粉、骨胶为主要产品的化工工业；五是可以利用我市轻工、纺织现有的基础，进一步发展服装深加工。据我们匡算，发挥以上五个方面的优势，到1990年工业产值可以新增几十亿元，财政收入可新增几个亿。

### 一、财政部门和企业密切配合，把目标成本管理落到实处。

我市实行的目标成本管理，实质上是对各项生产费用进行规划、指导和控制，使企业以最少的支出，获得最佳的经济效益。我们财政部门在推行目标成本管理上，主要做了三项工作。一是举办现代化财会管理培训班。为了增加企业财会人员的现代化管理知识，适应管理社会化大生产的需要，解决财会人员想搞目标

成本管理而不会做的问题，我们对企业财务科长和成本核算员进行了培训。培训内容以怎样搞目标成本管理为主，学习量本利分析、价值工程和全面经济核算等方面的知识。教师由具有理论水平和实践经验丰富、目标成本搞得早的企业的总会计师、财务科长、企管科长担任。采用理论联系实际、边学边议的教学方法。通过培训增强了学员对目标成本管理作用的认识，掌握了目标成本管理的基本理论和方法。这样做，深受企业的欢迎。二是制定了适合我市情况的目标成本管理暂行标准。这个标准的主要内容：第一，健全核算组织。要求大中型企业要有厂、车间、班组三级核算组织，小型企业要有厂、车间两级核算组织。第二，要完善企业管理的各项基础工作，包括制定和完善各种定额，健全原始记录，加强计量测试手段。第三，要有成本目标体系。包括产品总成本目标，单位成本目标和效益指标，以及分解指标。第四，要有成本核算和分析考核制度。

为了把潜在财源转为现有财源，我们财政部门组织了专门力量，逐项进行了解、调查、论证，积极参与经济研究、决策，制定了近期和今后财源建设的发展规划。我们计划从1990年开始，每年将组织1亿元的资金投向新兴工业的发展，逐年把潜在的财源优势发挥出来。