

三、切实改进和加强企业财务监督工作

(一)组织实施好各项财政财务制度。实施财务监督遵循的主要依据是现行的财政财务制度。因此,财政部门既要注重制度的制定工作,更要注重制度的组织实施工作。各级财政工交部门应认真组织实施各项财政财务制度,加强对制度执行情况的跟踪调查,对执行中存在的问题及时研究,提出解决办法。过去财政部门在制度、法规制定方面下了不少功夫,但对每一项制度、法规执行怎么样,效果如何,研究得少一些。今后要在这方面加大工作力度,狠抓政策、制度的落实,这有利于加强对企业的监督、约束。

(二)继续指导和帮助企业建立健全内部财务管理办法。这是企业内部财务监督的核心内容,也是外部财务监督的基础。山西省财政厅近几年在抓内部财务管理办法上做了不少工作,成效很大。各地财政部门要认真学习山西的做法,把指导和帮助企业建立健全内部财务管理办法,既作为完善“两则”、“两制”的重要内容来抓,又作为加强企业财务监督的重要内容来抓好。

(三)研究探索新形势下加强企业财务监督的具体办法。总的原则是,财务监督要加强,但方法要改进,不能穿新鞋走老路。各地应根据不同类型的企业的具体情况,研究采取切实可行的监督办法。财务监督也要有重点,要掌握和了解企业情况,对有问题的企业要重点监督,对管理基础好的企业监督的形式可以适当灵活一些。

(四)要把加强财务监督与强化财政工交部门职责结合起来,实现财务监督的制度化和经常化。财务监督不单是一项制度、办法,这是财政工交部门一项长期而重要的工作。各级财政部门都要重视和支持这项工作,职能要落实,机构要加强,力量弱的要充实。同时,各地要根据自己的实际情况制定具体的工作规划或计划,努力使工作做到有思路、有新意、有重点、有成效。

责任编辑 周文荣



转换机制抓调整

强化管理增效益

江苏双山集团提高经济运行质量情况的调查

徐立清 丁增祥

近几年来,由于受国际国内纺织大气候的影响,整个纺织企业的经济效益普遍下降。面对这种形势,江苏双山集团按照“严管理、转机制、降成本、上质量、拓市场、增效益”的工作思路,积极规范股份制运行机制和建立现代企业制度,深入开展学邯钢、学小天鹅、学春兰的“三学”活动,加大企业内改力度,强化内部管理水平,有力地促进了企业经营机制的根本性转变,提高了集团经济运行质量。1997年上半年,该集团就完成工业总产值10500万元、销售收入15050万元、实现利税820万元,产销保持适度增长,效益大幅度回升,利润较同期净增82万元,有效遏制了效益下滑的势头。他们的做法是:

一、规范股份制运行机制,增强企业活力,提高经济运行质量。

规范股份制运行机制和建立现代企业制度,是增强企业活力、促进企业发展的要素。双山集团抓住这一要素,在管理机制上求规范,加速两个转变,提高了集团经济运行质量。

一是按照社会主义市场经济要求,规范企业的运行机制。该集团积极按照《公司法》和现代企业制度的要求进行公司制改建,形成以资本为纽带的母、子公司体制并建立健全母、子公司的法人治理结构,形成权力机构、经营机构和监督机构相分离和制衡的机制。同时按照“利益共同体”的基本要求和集权与分权适度的原则,促进母子公司在决策上的相互照应,重大经营活动上的协调统一,使企业集团真正实现集而成团。目前,该集团拥有紧密层企业18家,建立了棉花—轧花—纺纱—织布—印染—服装一条龙的生产体系,形成大集团、大公司、小实体、多法人的“联合舰队”,将集团船大抗风浪和成员企业船小好调头的优势有机地融合在一起,保障了集团健康运行。

二是健全组织机构,形成直线职能参谋制管理模式。1997年初,该集团本着精简效能的原则,进一步理顺行政科室的机构设置,在原有的“十科四办”基础上,设置了生产部、技术开发部、财务部、治安保卫部、企管办、总经理办公室的“四部二室”管理机构,形成了直线职能参谋制的组织管理体制,明确了室部的职能为管理参谋职能,只能为集团领导决策起参谋作用,不能对集团成员企业下达指令或决策。在完善和调整机构设置的基础上,该集团还建立起适应其运行机制的科学、民主决策机制。对成员企业实行职权利相结合的分级分层管理,政企分开,放权经营,使成员企业各谋其政,最大限度地发挥效能。集团总部则抓好决策、制度、用人、资金流向四件大事。

三是引入市场机制,增强全员的竞争意识。面对激烈的市场竞争,该集团将竞争机制引入到企业内部,一方面借鉴邯钢、小天鹅、春兰等集团企业经验,转变观念,增强全员市场观念、竞争观念和效益观念,把市场竞争压力转化为对集团各部门和职工的内在压力,把市场信号转化为集团全员努力目标,在独立核算的分厂、分公司中,继续以承包为纽带,全部按市场需求确定承包模式,把“包”字引进各个生产管理环节,做到对上承包、对下发包,让他们自主经营,自负盈亏,构筑成网络式承包体制。同时保证了各个环节的压力传递,形成千斤担子众人挑的压力机制;另一方面在独立核算的分厂、分

公司中,全部推行买断制,变集团内部供给关系为企业之间的买卖关系,所有产品全部按价买卖,使一分一厘都和自己的利益密切挂钩,形成你追我赶的竞争机制。

二、加大结构调整力度,提高经济运行质量。

为了进一步适应激烈的市场竞争,加快实现“两个”转变,双山集团加大了调整资产结构、产业结构和产品结构的力度,并取得了新的突破。

一是加大资产结构调整力度。存量调整是增量配置的基础,并在一定程度上制约着增量的投入结构,只有把存量资产盘活了,增量资本的投入才能合理有效。为此,双山集团把提高现有资产的素质、能量、组合运行水平作为转变增长方式的基本点和切入点。通过收购、联合组建、控股等方式重组存量资产,优化了资产结构,压缩了市场滞销的低档纱、布、针织品的生产,扩大了优势产品和优势品牌的生产规模和能力。

二是加大产业结构调整力度。双山集团认清纺织行业面临的形势,积极探索走“一业为主,多元发展”的路子,搞好产业结构调整。他们依托纺织,积极发展第三产业,成立了生活服务中心、劳动服务有限公司、运输公司、建筑工程公司等三产企业,实行自负盈亏,自主经营。不但减轻了集团企业的负担,而且形成多元发展的新格局,使产业结构更趋合理。

三是加大产品结构调整力度。在产品结构调整上,他们通过市场调查,按照适销产品上质量,开发新品抢市场的工作思路,搞好产品结构适应性的调整。一方面在现有精梳纱、纱卡布、服装等产品仍具有一定市场潜力和发展前景的情况下,着力抓好质量这一环节,提高市场的竞争力,另一方面充分调研市场,发挥现有进口设备和人才技术等方面的优势,积极开发新产品。有效改善了企业的产品结构。

三、以“三学”为动力,强化管理上水平,提高经济运行质量。

双山集团以“三学”为动力,以降本增效为核心,扎实开展企业管理工作,将市场竞争机制引入到企业内部,进一步强化企业管理,提高集团的经济运行质量。

一是在强化质量管理上突出创名牌。为追求名牌的高附加值,进一步扩大名牌效益,该集团在强化质量管理上突出创名牌工作。他们在棉纺、织布、服装等成员企业中,设立了13个质量控制点,落实专、兼职质量管理员,严把质量关和工艺关,牢固树立质量观念,全面实行质量计件工资制,变过去入库总检为道道把关检,把好工序质量关。同时制订出谁出质量差错,谁全部赔

把好五关口 狠抓关键求实效

——盐城市玉人服装厂强化财务管理的主要做法

季本国

盐城市玉人服装厂是苏北地区唯一的公安部人民警察服装指定生产厂。近年来,该厂以“邯钢”、春兰”、“小天鹅”为榜样,把财务管理作为企业管理的龙头和主线来抓,深挖潜力,硬化措施,努力把五个“关口”,促使企业量质并举,速效同增,产值和利税平均每三年翻两番,形成了专业、规模、健康发展的态势,多次荣获盐城市“明星企业”等荣誉称号。1996年该厂实现产值1750万元,销售1462万元,利税192万元。今年1至5月份完成产值930万元,销售820万元,利税92万元,分别比去年同期增长65%、57.7%和63%。

1. 抓跟踪,把好物资供应关。首先严把进货关口,实行质量择优、价格择低、批量择需、供应择近的原则,组织原料采购。大宗材料与公安部定点服装材料厂形成直供关系,以稳定材料供应质量和价格。同时,实行采购、检验、保管、财务一条龙验收鉴别制度,重要材料公开进货,价格、质量公布上墙,做到认质认价不认人,管财不管物,管物不管供。其次,加强材料投放管理。一是数量监控。实行产成品报表制度,对仓库、车间、科室

之间的材料、配件、半成品、产成品的传递,通过报表逐日反映,财务部门按旬汇总,出现偏差,及时核查。二是工序监控。严格执行物料流转程序,工序之间互相控制,确保衔接。三是质量监控。坚持质量跟踪卡做法,实行一品一卡,数量、质量全程跟踪,完整记录,从而防止了产品流失,提高了产品质量。去年,“玉人”牌制服分别获得盐城市首届服装节优秀品牌奖和盐城市名牌产品称号。

2. 抓定额,把好人力耗用关。该厂根据生产工艺和流程,按照科学、合理、高效的原则,安排人力投放,实现管理岗位一人多岗,生产岗位一岗多能。厂级管理人员全部下车间,车间管理人员全部上机台。控制好科室、仓库、后勤用工,达到事事有人管、人人满负荷。目前,全厂行管干部和二线管理人员总共只有18人,占职工总数的5.8%。同时,不断完善劳动定额和计件工资制,采取两段分配办法,加大超产奖励份额,并每天张榜公布,使工人对当天的任务完成情况和所得一目了然,有效地调动了职工的生产积极性,提高了工作效率和劳动

偿的考核办法,全面提高产品质量。

二是在开拓市场上求突破。他们紧紧抓住营销这个“牛鼻子”,积极活化营销机制,开拓两个市场,提高市场占有率。一方面积极开拓国际市场,成立了具有法人资格的盐城银山纺织有限公司,发挥自营优势,搞好国际贸易(进口棉花,出口棉布),参与国际市场竞争。另一方面强化营销队伍建设。一是对营销人员的费用实行包干制,所有招待、差旅等费用全部从业务费用中列支;二是加大营销奖惩力度,充分调动营销人员的积极性;三是对营销人员进行定期考核,凡连续三个月完不成任务的和思想素质差的人员,坚持下岗或调换工种,

确保营销队伍的整体素质;再一方面则是制订灵活的营销策略,扩大市场份额,提高市场占有率。

三是在强化目标成本管理上求高效。双山集团借鉴邯钢、小天鹅、春兰等企业的管理经验,结合本企业实际情况,在巩固提高目标成本管理活动成果的基础上,建立贡献毛益核算考核体系,即按照贡献毛益的大小考核奖惩,使每个员工对企业的贡献和作用更加明晰,考核更加量化,真正使降本增效与每一位员工的切身利益紧紧连在一起,充分挖掘企业内在潜力,转变经济增长方式,提高集团经济运行质量。

责任编辑 温彦君