

加强财务管理 增强科研单位经济活力

长沙矿冶研究院计财处

近几年来,我们在科研财务管理方面进行了一些有益的探索,根据我院具体情况,建立和完善了会计核算、预算、成本、资金、会计统计报表等一系列管理制度,形成了适合我院特点的财务管理运行机制,使财务管理成为我所科研管理的中心,资金管理成为财务管理的中心,取得了较好的效果。1994年我院完成总收入1.6亿元,实现利税2300万元,分别比上年增长3.82%和33.83%,与1990年相比翻了两番,1995年1—9月实现总收入1.225亿元,比上年同期增长19.35%,职工生活水平也有了较大幅度的提高。

一、建立和完善预算管理制度,保证科研生产总体规划 and 经营目标的实现

我院是一个有40年历史的大型综合性科研单位,

现有生产手段已满足不了科研生产的需要,如何量力而行、量入为出、加强预算管理便成为财务管理中的首要问题。近年来,我们充分发挥预算管理和宏观调控职能,收到了良好的效果。通过财务部门编制和执行的计划有:排产计划、科研生产经营收支计划、投资计划、筹资计划和拨款计划等。在编制过程中,我们将财务指标进行量化,层层分解,落实到基层单位,做到有项目就有财务计划。并且规定财务计划一经确定,任何单位不得随意变更,必须严格按照计划开展经济活动,保证各项计划的顺利实施。

在财务计划的执行与实施中,我们的做法是:对预算收入,由结算中心按季划款征收;对预算支出,按季拨款;对消费基金开支、非标准开支、计划外开支、万元以上支付由计财处调控;科研经费由科技处按科研项目

为C类的应收帐款应作重点处理,财务科除定期发函核对、催付外,还督促责任销售人员采取措施催收。对确实难以收回、欠款金额在2000元以上的应收帐款,由厂常年法律顾问负责诉讼解决。由于办法灵活适当,保证和促进了生产规模及销售业务逐年扩大,1995年与1992年相比,销售收入增加率为113%,而产成品资金同期降低了80万元,降低率为34%,流动资金占用共减少343万元。

(三)用好资金,增添企业后劲

为了增添企业后劲,该厂将有限的资金用到引进先进设备、开发新品种上。在对市场进行了大量调查和科学分析之后,将一部分技改贷款和企业自筹资金结合起来,引进进口设备,增加了电脑绣花机、染整设备及120台专用花色缝纫机。这些先进的生产设备,不仅为扩大生产规模、提高生产水平、增强市场竞争能力打下了牢固的物质基础,并且为吸引外商的订单

创造了有利条件。在此基础上,该厂又追加资金140万元,进行了厂区、车间的建设,为企业形成规模经济、产品上档次提供了条件。经技术改造后,该厂月生产服装能力达到11万件(套)。为了鼓励新产品开发,做到人无我有,人有我优,该厂每年用于新产品开发和奖励的资金达20多万元,每年可将20多种新型服装和面料推向市场。正是由于该厂在观念上的超前意识,几年来,产品质量不断提高,1991年真丝针织系列产品荣获全国丝绸系列产品展评会全国丝绸精品金杯奖;1992年蚕乡牌真丝针织T恤衫被江苏省计委、商业厅授予江苏省名牌产品称号;1995年蚕乡牌真丝针织产品荣获无锡市三星级名牌产品称号;蚕乡牌真丝针织服装产品还荣获联合国第四次世界妇女大会中国组委会中国丝绸博览会金奖;等等。现在,蚕乡牌真丝针织服装已远销美国、日本、英国、法国、德国、香港等20多个国家和地区,为中国丝绸产品赢得了良好的国际声誉。

责任编辑 周文荣

目的进度下拨款单,经计财处审核拨款;物资采购按采购计划安排资金;对成本开支,按核定的标准成本开支额度开支,严禁超标准使用;对行政管理部门的开支,根据定员定编的开支额度,由各行政职能部门掌握使用;对基本建设、技改、大修等项目的投资,先由各建设单位提出可行性报告,经院研究决定后,由施工单位提交工程概算,经计财处会同有关职能部门审定,办理立项手续,纳入年度投资规模,根据工程进度分期拨款,未经立项审查的工程、计划外工程和超计划工程,计财处一律不安排资金。

二、强化资金管理,努力盘活资金

财务管理的中心是资金管理,一个单位搞得活不活,在很大程度上要看资金盘得活不活。这几年,我院科研生产快速发展,资金紧缺的矛盾也越来越严重,加强资金管理,努力盘活资金,也就成了财务管理的重点。为把资金管好用活,我们建立了“资金结算中心”,集中统一管理资金,平衡调度使用资金。规定全院的资金收付都必须通过“资金结算中心”办理。同时,我们为“结算中心”设立了一套完整的(银行)资金报表,包括内外帐户总平衡表、帐户发生数和余额报表、贷款余额总平衡表、内贷总报表、现金流量表 and 对比分析报表等。这样,使院计财处能及时掌握全院资金的流量情况,根据科研生产经营活动各环节对资金的需要,按轻重缓急,统一调度,保证重点项目的资金使用。

在资金管理上,我们多方采取措施,千方百计缓解资金紧缺的矛盾。首先,抓好销售管理,加快货款回笼,加速资金周转;其次,挖掘资金内部潜力,重点是加强器材采购和库存管理,降低库存器材限额,减少资金占用,通过努力,1994年底库存器材比年初下降51%,减少资金占用1000余万元;第三,坚持资金支付由院长一支笔审批的制度,保证重点项目的资金需要,压缩非科研生产和计划外开支;第四,实行资金有偿使用办法,利用闲散资金和资金使用上的时间差,将剩余资金有偿贷给院内有发展前景的项目使用,提高资金的使用效率,1994年采取这种内贷方式,使我院资金的二次利用率超过了50%。通过这些方面的努力,在一定程度上缓解了资金紧缺的矛盾,提高了资金使用效率。1994年末银行存款比年初增加了729万元,1995年9月银行存款比上年同期增长37.88%,净增存款1000余万元。为科研生产正常开展创造了有利条件。

三、加强成本和费用消耗的管理,提高经济效益

成本管理的好坏,直接影响到经济效益的高低,也

决定着企业竞争能力的强弱。几年来,我院一直把成本管理作为提高经济效益的主攻方向,从标准成本做起,推行了一系列成本管理办法。从1993年开始,我院就对主导产品制定了标准成本,这一办法现已逐步推广应用于中试产品、小生产产品。我们在标准成本中列明了主要原材料、辅助材料、动力、人工等项目的消耗和开支标准,规定产品实际成本必须控制在标准成本内,从而有效地促使科研院所和生产厂对原材料实行定额管理,扎实抓降低原材料消耗,开展边角余料的回收利用,进行技术革新,提高成品率和等级品率,自我消化外部涨价因素。其次,在制定标准成本的基础上,推行责任成本,从厂、所逐步扩展到车间、班组,把降低成本的具体措施分解落实到基层,运用承包机制和激励机制,使降低成本指标完成的好坏与奖罚挂钩考核。在成本管理机制上,我们把原生产厂财务科变成产业财务部下属的成本科,职能由原来的“报帐、记帐”转变为主要抓成本核算与管理,配合生产厂进行成本分析,对存在的问题提出整改意见和措施。再次,就是完善成本考核办法,计财处每年制定并向各厂下达成本考核指标和考核办法,将其纳入责任目标管理和合同条款;成本科根据考核办法进行成本考核,主要是原材料、动力、工资总额、制造费用的考核,并协助生产厂制定内部考核办法。

在重点抓科研生产成本管理的同时,我们也狠抓行政管理部门开支的管理与控制。对行政管理部门,采取经费包干办法,将执行情况作为年度考核的奖罚依据,促使各单位厉行节约。1994年,我院行政管理部门的实际开支比计划数节约了12%,比上年下降了28%。我们还着重加强了对水、电、电话等的计量收费管理,改变过去由院统一支付或差额补贴的做法,实行全额收费办法,有效地控制了这些费用的开支,仅此一项,每年可为院里节约开支20至30万元。

四、以市场为导向,搞活销售,加快资金回笼和周转

1、坚持以销定产,以销促产,以优质产品占领市场,积极创造资金回笼的条件。1993年下半年,金刚石市场开始滑坡,这给我院的龙头产业金刚石及金刚石用触媒的生产带来了严重挑战。针对这种情况,我们不断进行市场调查,及时调整产品结构,坚决实行以销定产的办法。对产品质量,我们实施生产过程的质量监督,从管理上、技术上采取措施,做好售后服务工作,千方百计使用户满意,从而使我所的产品产销率和货款回收率都保持在较高的水平。1994年,货款回收率达到



——大连市住宅办公室的有益尝试

潘洪汉

商品房开发成本包括土地征用及拆迁补偿费、前期工程费、基础设施费、建筑安装工程费、配套设施费和开发间接费用等项目。降低商品房开发成本是一项繁杂的系统工程,也是一个房地产开发企业管理水平高低的综合体现。大连市住宅办公室(以下简称大连市住宅办)在如何降低商品房开发成本方面作了大量有益的尝试,取得了一定的成效。

一、改革管理体制,实行管理层和生产层的分离

过去,大连市住宅办实行“一级管理、一级核算”的管理体制,基层单位只负责开发建设,不负责成本核算,造成一定程度的大手大脚、铺张浪费。为改变这种状况,大连市住宅办逐步将原“一级管理、一级核算”的管理体制改为“两级管理、两级核算”的管理体制,划小成本核算单位,合理划分管理权限,明确两级经济责任,实行管理层和生产层的分离。在组织机构上,由基层单位设置经济核算职能科室,配备专职人员,明确了

部门成本核算责任制。在考核体制上,制定了以“三权下放”、“四包四保”为主要内容的承包经营责任制。“三权下放”即指原由住宅办机关掌握的工程招标权、预决算审批权、奖金分配权全部下放基层单位;“四包四保”即指基层单位包工期、包造价、包工程质量、包配套面积,机关保资金供应及时、保物资供应及时、保前期准备及时、保重大技术问题处理及时。实行机关和基层分离后,机关从大包大揽的具体事务中解脱出来,建立了多种监督考核制度与标准,强化了领导层的宏观决策能力;基层单位实行独立核算、自计盈亏后,增强了责任心,加强了成本管理工作。整个住宅办上下逐步形成了一个管理功能齐全、较为科学合理的成本管理体系。

二、制定《管理规程》,实行科学化管理

为加强对成本的有效控制,大连市住宅办结合本行业特点,认真总结了10年开发建设的经验教训,经过一年多的精心准备,制定了一套约15万字的成本

64%。

2、采取有效的营销手段,加快资金回笼。我们的做法是坚持“稳定售价、先款后货”的销售原则。具体来说,“稳定售价”就是通过加大成本管理力度,挖掘内部潜力,自我消除上游产品价格上涨的不利因素,不把涨价因素转嫁到用户头上。多年来,我们一直保持产品售价不变,让用户得到了实惠,深得用户信赖,从而保住了市场,促进了销售。“先款后货”就是用户必须先把款付到我院的帐上,款到发货,来多少款发多少货,这样,解决了过去货款回笼慢的问题,保证了自身生产的正常运转。

3、不断完善内部销售责任制,下大力气清收欠款,回笼资金。首先,调整销售机构,成立产业供销部。产业供销部与院签定责任状,销售人员与部长签订合同,把销售帐款回收额、回收率和以前年度外欠款清欠回收额、下降率等指标都作为承包合同内容,跟奖惩挂钩考核,以提高销售人员的积极性。其次,成立有财务人员参加的清欠小组,确定清欠原则、策略、方式,领导带头带任务清欠,对确实难清回货款的用户,根据需要清回货物。1994年,收回欠款1000多万元,以物抵合同款2000多万元。通过这些措施,外欠款得到了下降。

责任编辑 周文荣