

把握工作重点 攻克管理难关

湖南省资江氮肥厂财务处

近几年来,随着煤炭价格逐步放开,各种原材料、电力、运输大幅度涨价和化肥限价等因素影响,我厂生产经营艰难,在产品产量逐年上升、材料消耗逐年下降的同时,企业的经济效益出现较大滑坡。在困难面前,作为企业的财会部门,我们始终坚持把握财会工作重点,攻克财务管理难关的基本思路,积极变被动为主动,努力提高我厂财务管理水平。

一、抓住财会、财税改革的要点

1. 分析新会计制度对我厂财务管理的影响,有针对性地采取措施。一是折旧水平提高对目前经济效益的影响。新的会计制度缩短了固定资产使用年限,使我厂年折旧率较原有水平提高约3个百分点,这虽然影响了我厂目前的经济效益,但从长远看则有利于增强企业的发展后劲。我们从工厂长远利益出发,按新制度规定及时足额提足了折旧。二是取消专款专用对资金调控的影响。各项资金统一集中使用,使企业在资金紧缺的情况下可能产生两方面的矛盾:即到位的专项资金使用无保障,专项用款范围无法控制。为此,我们重新制订了总量资金调控管理办法,收到了较好的效果。三是销售实现标志的改变对货款回收的影响。新会计制度规定销售的实现以收到货款或取得收回货款的索取权为标志,这将导致应收帐款的急剧增加。因此,我们在内部考核时将货款回收率作为主要考核指标。四是成本核算方法改变对内部承包的影响。长期以来,我们已摸索出一套内部成本费用考核指标和管理办法,在完全成本法改为制造成本法后,我们重新测算和制订了各项成本指标,并纳入厂内经济责任制严格考核。五是会计报表体系的改变对内部信息资料提供的影响。按新的会计制度,对外会计报表比较简单,而企业领导更需要的是有关内部信息资料,为此我们结合本厂实际情况,另外编制了一套完善的内部报表。

2. 搞好新旧税制转换,降低税负增效益。新旧税制

对企业财务部门来说,最大的区别在于管理的要求和目的不同。长期以来,我厂各项产品均是缴纳产品税,产品税是按销售收入乘以相应的税率计算得出,计算方法简便,实行新的增值税后,财务管理的内容、方式、工作量各方面的难度加大,不仅计算方法复杂,而且进项税抵扣额与财务部门的政策水平、执法水平、管理水平密切相关。也就是说,可以通过加强财务管理而降低税负。为此,我们在执行新税制过程中,始终把握降低税负增效益这一要点,并采取相应的措施:(1)组织全员系统培训。税制改革对企业财务部门而言,必须抓住三个环节:一是改革初期掌握实际操作方法,二是实施过程中进行严格管理,三是通过严格管理,堵塞税改上的各种漏洞增效益。要抓好这三个环节,业务培训是关键。在1994年1~5月我们共举办了12期厂领导、中层干部、财会人员、供销人员共1200多人的学习班。为检验新税制学习的成果,1994年10月我们又举办了全厂“新会计制度、新税制知识抢答竞赛”,得到了有关部门的高度评价。(2)进行全面的税负测算。实施增值税后,我们组织五名精干的财会人员,对全厂的税负进行测算。根据全厂约为4.8%的综合增值税率,依此测算原材料、燃料、电力等项的抵扣税额,并分解到有关职能部门严格考核,据此调动各职能部门降低税负增效益的积极性。(3)实施全过程的进项税额抵扣管理。我们的办法一是堵住以开增值税发票为由趁机搭车涨价现象;二是不准在无增值税发票的单位采购物资;三是对个别不出具增值税发票的用户,价格上严格卡住。通过上述措施,1994年我厂堵住了税改过程中的各种漏洞,达到了降低税负增效益的目的。

二、把握财会工作的重点

1. 用活资金,建立资金运用总量调控机制。其具体内容:一是在资金管理模式下,打破原有生产资金和专用基金分块使用、互不融通的格局,实行总量资金综合

平衡使用。即对企业的生产资金、更改基金、大修理基金、福利基金等根据年度提取和预算情况,由财务和计划部门统一综合平衡,编制年度资金平衡表;二是成立资金管理委员会。为加强全厂资金统一调度,建立以厂长、总会计师和各有关职能部门参加的资金管理委员会,负责全厂资金回收、运用、资金成本的组织和评价分析;三是严禁资金安排上的“赤字计划”。企业的资金安排必须以来源为依据,在无资金保证的情况下不准铺新摊子、上新项目,更不得搞内部“钓鱼”工程。四是坚持资金使用上的计划性和有偿性。对原由专用基金渠道开支的项目,坚持按计划使用,在此基础上对内部各承包单位使用资金由过去无偿占用改为有偿占用,以调动各单位节约使用资金的积极性。由于内部资金用活了,近几年来,我们在生产规模翻番的情况下,企业流动资金贷款仍维持在1990年的贷款水平上,每年节约利息支出200多万元。

2. 管好价格,成立企业价格管理委员会。企业走向市场后,对产品、物资的价格管理成为财务部门的工作重点之一。从1992年年初开始,我们成立了由财务牵头,企管、供应、机动、销售等部门有关人员参加的价格管理委员会,使财务部门在价格管理上由过去的“演配角”变为“当主角”。在价格管理上我们主要抓了七个方面的工作:一是争取价格政策。我厂的主导产品尿素不仅实行专营,而且价格实行严格限制,致使销售价格与生产成本严重倒挂。我们积极了解全国各地化肥企业价格情况,并及时向物价部门反映情况,争取政策支持。二是参与制定和调整产品价格。根据市场销售情况,运用成本等有关资料,合理制订新产品销售价格,对滞销积压产品制定合理的削价幅度。三是控制企业外购原材料、燃料、辅助材料的采购价格。即在订购阶段参与价格谈判、参与合同会审,在付款时认真审核购进价格,在入库后根据价格差异进行认真分析。四是搜集各种价格信息资料,为价格管理打好基础。五是对大宗原材料和设备要求供应部门采取招标投标方式采购。六是参与制定内部结算价格。七是负责制定内部各种收费标准。

在管好价格增效益上,我们的确尝到了甜头。1992年,仅我们财务拒付不合理的材料设备价格就有104.21万元,拒付运杂费21.22万元;1993年拒付216万元;1994年拒付187.33万元。1994年我们将“搞好价格管理,争创企业效益”作为一项现代化管理成果进行申报,获娄底地区现代化管理成果二等奖。

三、严把预决算审核关,降低工程造价。为增强企业发展后劲,近5年我厂每年挤出2000多万元用于技

术改造。为降低工程造价,从1991年开始,我们把工程预决算审核作为一项重要工作来抓,并组织财务、基建、审计三家预算人员,实行预决算联审制度。对预决算人员实行工资、奖金费用与工程核减金额挂钩,较好地调动了联审人员的积极性。在联审人员与建筑安装单位预决算人员有争议时,我们便委托省造价协会进行审核。通过这些办法,5年来,我们共核减各种工程费用1041.45万元。由于我们在预决算上把关严格,加上材料设备实行招标投标,尽管在物价大幅度上涨的情况下,我厂年产7.2万吨合成氨、13万吨尿素扩建工程,实际总投资为2.15亿元,比概算总投资2.218亿元节约680多万元。

4. 加强会计服务,强化会计监督。我厂现有二级会计机构近30个,特别是实行内部经济责任承包后,会计人员如何摆正自己的位置,值得研讨。我们的作法是“用服务促监督”。为搞好服务,我们规定:(1)各单位给财务部门呈送的报告必须10天之内予以书面答复;(2)每周星期一财务负责人到有关单位现场办公;(3)各单位会计人员及时向承包人汇报财务情况;(4)会计人员不得向任何单位或个人提出无理的个人要求;(5)搞好有关政策咨询等等。服务工作搞好了,各单位违纪现象自然减少。为了进一步搞好会计监督,我们每年都要组织两次财经纪律大检查,对承包单位每年进行一次承包经营审计。

三、攻克财务管理的难点

1. 解决资金管理上的三个“老大难”问题。1992年我们针对资金管理上的“资金回笼难、储备资金消肿难、资金计划使用难”的问题,采取如下措施:一是对货款回收部门改过去总额回收率考核为按应收货款时间考核,凡超过三个月未收回的货款按利息(扣除基数)扣销售部门的工资奖金,在全厂引起较大震动。销售部门在此压力下,积极采取相应措施,收到了较好的效果,1992年末我厂应收货款金额由91年末的3140万元下降为1185万元,大大地加速了资金周转。二是采取压缩存在,变死钱为活钱。降低材料库存过去一直由供应部门解决,效果并不理想,我们在调查研究后,觉得用料部门计划水份大、大修用料漏洞大是关键原因,因此我们在储备资金考核上实行连锁考核。此外,我们还拨了部分奖励基金用于处理积压物资,调动了方方面面压库消肿的积极性。1994年我厂生产规模翻番,储备资金仍维持在原有生产规模的水平上。三是实行总量资金调控机制,坚持按计划付款。

2. 加强成本费用控制。针对成本费用中消费性支

坚持“四抓”练内功 扭亏增盈迈大步

——陕西拖拉机厂的经验

周培华

曾连续几年亏损，一度处于困境的陕西拖拉机厂，去年紧紧围绕抓班子、抓机制、抓产品、抓管理，在资金极度紧张的情况下，维持和保证了生产经营工作的正常运行，经济效益较上年有较大的增长，出现了该厂近几年来少有的好势头，扭亏增盈迈出了坚实可喜的一步。工业总产值较上年增长52.8%，销售收入增长1倍，减亏71%。

1. 抓班子。扭亏增盈，领导班子是关键。调整后的厂领导班子，加强自身的思想建设和作风建设，经过两年困难条件下的锤炼，团结并富有拼搏精神。在厂领导班子带领下，全厂广大干部职工情绪饱满，心往一起想，劲往一处使，面向市场“找饭吃”，使主导产品从过去单一省内市场走向全国大市场，产品供不应求，任务饱满，为扭亏奠定了良好的基础。

2. 抓机制。转机建制增强了企业发展的活力。该厂1993年下半年在厂内大刀阔斧地进行了转机建制工作，建立了“总厂集中决策，分厂灵活经营，独立核算，自负盈亏”的经营机制。去年进一步发展转化机制的成果，强化总厂宏观调控职能，理顺生产经营秩序，提高企业整体适应市场的能力。一是将原来14个分厂调整合并为11个，将18个处室合并为16个，以理顺机构

出难以控制、可变费用超支难以控制的问题，我们采取了一系列行之有效的办法。如对消费性支出我们硬性规定必须经财务负责人集体研究审批，否则视同违反财经纪律论处。再如对可变费用超支问题，我们改变过去的指标加报告批准办法，实行对机关处室先计划集中审批，后列支报销；对车间、分厂、承包单位采取不合理开支剔除法，即凡财务部门审计出的不合理开支不予报销，较好地解决了费用开支失控的问题。

3. 加强会计内部规范性建设。加强会计内部规范性建设，首先是加强会计队伍建设。我们坚持会计人员持证上岗，择优上岗。1993年对考核不合格的3名财会人员实行待岗，1994年对无证上岗2名承包单位

方便分厂运作，减少相互碰撞。二是强化国有资产管理。严格实行总厂统管，分厂自主经营的策略。三是强化指标考核体系。按照经营承包细则，与各分厂厂长、经理签订经营责任书，明确目标，落实责任。重点考核分厂的税费上交、货款回收、厂内指令性任务完成和管理等，各项指标完成与工资总额挂钩，确保主导产品经营计划的实现。四是按分厂的要求，制订、修改、完善各项管理制度，保证新机制的运行。

3. 抓产品。该厂抓住市场机遇，进一步开拓市场、开发产品，使产品畅销不衰。

在开拓市场上，一是进一步扩大主导产品市场。12Z盘拖产品联营厂由一家扩大到二厂六个公司，产品覆盖面增加；二是提高12Z盘拖产品地区适应性，发挥名优产品优势，保持差速器特点，实现12Z整机通用型改进，提高互换性功能，扩大市场销量；三是针对产品市场战线长的特点，采取了散件发运，人跟货走，异地总装，增加运量，减少磕碰的办法，缩短了产销时间，缓解了产需矛盾；四是改变结算方式，价格随行就市，压缩周转量，采取了需方承运费，货到付款，加快了资金周转；五是实行质量保险，强化“三包”服务，保证易损件供应，使农户买的踏实，用着放心，确保了主导

会计进行辞退，并坚持每年进行一次会计人员业绩考核，对不合格的实行“内部待业”。通过这些措施，激励会计人员学习法规政策，钻研业务，提高政治业务素质。其次是加强规章制度建设。新财税制度实施后，我们全面修订了《资江氮肥厂财务管理制度和工作标准》，做到用规范的制度进行财务管理。再次是加强会计基础工作的检查与考核。近几年来，我厂对会计基础工作的管理一直未放松，并结合本厂实际情况，制定基础工作考核标准，每年进行两次基础工作检查，使我厂的会计基础管理工作仍保持较高的水平。

责任编辑 秦中良