

钢人看来,差距就是潜力。1994年,邯钢三次组织有关部门到河南安阳钢厂考察学习,并重点对两厂的成本利税指标进行了剖析对比。通过对比分析,找出了当年上半年邯钢比安钢利税少的主要原因在成本上,而成本高的原因又表现在各项技术经济指标的差距上。为此,邯钢1994年有针对性地提出了41项竞赛指标,并以全国同类企业、同型炉、机的主要技术经济指标前三名水平为夺创目标,在全厂范围内开展了经济技术指标“夺冠军、创一流”竞赛活动。对达标或超创水平的给予重奖。

经过一年的奋斗,在38项可比指标中,邯钢有17项保持和进入同类企业的前三名,另有15项进入前10名。技术经济指标的改善,大大降低了产品的成本。其中炼钢钢铁料消耗由上年的1143kg/t降到了1101kg/t,吨钢降低42kg,影响总成本降低8477.9万元。轧钢综合成材率由上年的89.93%提高到90.42%,提高0.41个百分点,节约金属料降低成本985.7万元,产量增加降低固定费用6653.6万元。

三、把模拟市场核算延伸到技改工程的全过程,大力降低工程成本

为了加大模拟市场核算指标分解的覆盖面,邯钢对全厂固定资产投资实行归口集中管理,全面推行项目负责人承包制。在项目内容经过投资核准基础上,对投资工期、质量,投资额一次包死,并列入模拟市场核算、考核计划,严格考核。1994年该厂新开工和续建项目83项,新项目当年开工率达95%以上,一些施工期较短的项目都实现了当年投入、当年施工、当年见效。从竣工项目和基本完工的项目来看,除国家政策性变化需要调整投资外,其他项目均未超出承包投资额。一些短、平、快项目,在投资上还有一定节余,基本上扭转了前几年项目投资管理预算超概算,决算超预算的局面。1994年,该厂共节省工程开支1100多万元。

责任编辑 秦中良

发挥自身优势闯出科研单位发展新路

北京航空材料研究所财经处

几年来,我所根据中共中央关于科技体制改革的精神,继续深化改革,参与市场竞争,使全所科研和生产经营工作进入了一个新的发展阶段,走出了一条科研单位发展的新路子。

一、眼睛向内寻找新的经济增长点

几年前,由于我所经济上不能自立,科研经费紧张,职工收入较低,人员流失严重,仅1990至1992年中青年科研人员就走了200余人。这种状况,不仅严重影响了我所必要的科研技术储备,还影响了科研工作的正常进行。生存和发展,迫使我们必须探索一条适合自身发展的新路子。

起步初期,我们做过许多尝试:曾投资上千万元在所外办公司、建企业,但由于受许多条件的限制,大部分企业不景气,无法支持科研事业的发展;曾努力通过转让科研成果创收,但由于科研成果转让慢,国内转让价格低,收入仍难满足需要。怎么办?我们认真分析了这段时间经营工作中的经验教训,逐渐认识了我所自身的有利条件和优势,决定改变投资方向眼睛向内,以所为依

托,就地增殖发展。我所一是有土地资源优势,二是有新产品生产试制条件,三是有高科技作后盾,有些产品已完全具备了由多种经营向主体经营转化的条件,通过技术改造或新上生产线,完全可以在短期内上项目、上规模。我们又及时对我所现有的100多种新产品进行了筛选和论证,选出几种有效益、有市场的产品作为支柱产品,如高尔夫球头和飞机刹车片等,并立即建立了几条上规模的生产线,适时组织规模生产。由于这些产品采用的是新材料、新工艺,质量较高,迅速打开了国内外市场,出口创汇不断增加,已成为我所主要的经济增长点和我所经济快速发展的主力军。

二、转换机制,不断完善会计核算办法

首先,推行科研与生产分线,将科研队伍按市场需求重新组合,并实行“五定”管理,即定任务,定进度、定经费、定人员和定奖惩。重组后保留了约700人的较精干的科研队伍,其他人员包括有关科研人员转到开发生产行列。其次是转换经营管理机制,根据不同情况,对各基层单位落实不同形式的承包经济责任制;对独立核算、自负盈亏的民品生产经营单位,实行递增上交包干办法;对独立核算、自负盈亏,但承担军品科研任务的单位,实行定额事业费补贴制度。为了调动各基层单位的积极性,所里还扩大了其经营自主权,各单位有自主经营权、自有资金使用权、仪器设备购置权、材料自购权、奖金分配权等。在奖金分配方式上,各单位均实行科研人员按岗位计奖,开发生产人员按效益计奖的办法。

随着科研与生产的结合,原有单一的预算会计模式已不适应新形势的需要。为此,我们制定了新的会计核算办法和各项财务管理制度。其主要内容和特点是:在科研课题经费上,以保证完成各项科研任务为目标,合理开支,均衡使用;在生产经营活动上,以降低成本、提高经济效益为目标,开展成本核算。在正确划分核算单位的基础上,我们设立了“内部银行”,对开发生产资金实行全额信贷;并派出专职核算员对全

部费用实行分级核算,归口管理,正确划分科研与生产两类成本界限,分别实行全成本核算。这些改革措施的落实,有效地保证了我所各项科研和经营工作的不断提高和发展。

三、坚持原则,切实加强资金管理

1994年,由于我所各项事业发展较快,资金需要量增加,资金供需矛盾十分突出。针对这种情况,我们在资金管理上坚持“集中财力,统筹兼顾,保证重点”的原则,采取了以最经济的方式筹措资金,以最合理的比例分配资金,以灵活有效的手段调度资金的管理方式,改变了过去资金使用中不分轻重缓急的平均投入状况。同时,在发展规模经济的过程中,也改变了过去高投入、高产出、低效益的生产结构。例如,过去高温合金和催化网回收技术是我所创收大户,1993年销售收入占全所的33%,但资金年周转次数只有0.86次,资金利润率为22%;而高尔夫球头与飞机刹车片产品销售收入虽只占全所的25%,但资金年周转2.57次,资金利润率为122%。通过对上述经济结构的对比分析和对市场需求的预测,1994年我们调整资金的投放重点,集中财力投入500多万元用于高尔夫球头生产线和飞机刹车片生产线的第一期技改工程。1994年我所由此生产经营收入不仅比1993年增长了30%,资金周转次数也提高了0.2次,资金利润率提高了4个百分点,人均创利首次突破一万元。

由于找准了适合自身发展的新路子,极大地促进了我所各项事业的发展。近两年我们加大了科研生产的投入,建成了科研试验楼和生产试验厂房6座,建筑总面积19260m²,极大地改善了科研和生产条件。同时自筹资金2783万元,兴建了“小康工程”宿舍区,使900多户职工住房条件得到改善,并一次性解决了职工无房户的问题,另外,职工个人收入也连续两年得到大幅度增长。现在,我所人心稳定,呈现出了一派事业兴旺的局面。

责任编辑 秦中民