抓软件治根 抓硬件治本

——当阳市刨花板厂扭亏为盈的启示

张宇平　卢　琼　冯友喜

当阳市刨花板厂是一家中型国有企业，1983 年建厂，到 1991 年 7 月累计亏损 400 多万元，资不抵债，濒临倒闭。然而，三年后的今天，该厂却既无内债，又无外债，并实现盈余公积 400 多万元。1994 年元至 10 月份，实现销售收入 1 503.2 万元，利润 254.6 万元。该厂之所以能在三年时间里实现如此大的变化，关键在于做到“两抓”：

一、抓软件治根。所谓软件被当刨人看成是慈化管理、潜能效益。为了增强全厂职工的奉献精神，厂党委一班人牢牢抓住思想政治工作不放松。一方面加强干部职工思想教育，组织干部职工学政策、学法律、学业务，开展爱厂如家和作奉献活动。1991 年该厂在产品积压、亏损严重、关门停产、濒临倒闭的同时，新的厂党委一班人围绕生产这一中心，充分发挥党员干部先锋模范作用，给职工鼓士气，在银行全面停贷，产品积压，生产不能进行的情况下，向内挖潜，自筹资金。经过一个多月的努力，筹集资金 40 万元，使企业恢复了生产。另一方面关心干部职工生活，解决职工疾苦。随着企业经营形势的好转，厂领导首先想的不是车子、面子、牌子，而是实实在在地解决干部职工的生活困难。近几年来，新建宿舍 3 000 平方米，安装了有线电视，新建了职工澡堂。与此同时，厂党委一班人狠抓自身廉政建设，坚持“公生明，廉生威”，做到常在河边走，就是不湿鞋。在厂党委的带领下，该厂党风正，民心顺，干部职工心向企业，自觉遵守厂里规章制度，维护厂里的利益，彼此互相友爱，文明之风尉然。

二、抓硬件治本。管理出效益，加强管理被当刨人看成是致富的良策。该厂从关门停产，资不抵债到现在“两无一有”，确是经历了一个艰难的奋斗过程，他们针对当时企业员工中存在的懒（缺乏生产和工作积极性）、散（人浮于事，纪律松散）、低（生产、工作效率低）的问题，采取了五条措施：一是精简科室人员充实生产第一线，将原来厂部 8 科 1 室 80 多人精简为 4 科 1 室 20 多人，一年节约行管费开支 30 万元，科室人员都身兼数职满负荷工作。这样既发挥了到一线科室干部的作用，又重塑了企业干部的新形象。二是破除终身制，实行庸者下，能者上。原来 6 名厂长只有一人留任，中层干部实行聘任制，并实行全员风险抵押承包。厂长交抵押金 2 000元，科室领导交 1 500 元，一般职工交 500 元，从而较好地增强了企业的凝聚力。三是改革用工制度，实行优化组合，择优上岗，兴办第三产业。近年来，该厂围绕主业兴办了金星装饰建筑材料公司，刨花板厂中心门市部，综合服务部，劳动服务部等，共安置富余人员 20 多人，并实行厂内退养安置一条龙政策。四是改革分配制度，根据岗位职责轻重、工作量大小、技能高

中国财政杂志社

在强化财务管理职能上下功夫

杨汉琴　吴乃林

在转换企业经营机制，深化企业改革的形势下，江苏省棉纺织厂在强化财务管理职能上下功夫，在激烈的市场竞争中不断进取，稳步发展。近几年，企业利润总额年年超千万元，连续七年列江苏省针织行业首位，全国针织行列前茅。

一、坚持效益原则，强调产前核价，推行核价员“一票否决制”

为了合理核定产品销售价格，该厂财务科在1986年就专门设置了物价岗位，配备了专职物价员。物价员在工作实践中，积累和掌握了生产工艺、各工序成本、各外贸口岸销售价格等资料，能准确迅速地提供各个品种的出厂价格。同时，根据有关科室提供的技术资料，制订了物价管理制度，使物价工作步入规范化。1988年开始，该厂享有产品自主订价权，对内销产品，制定浮动价格体系，按季节性浮动价随行就市；对外贸产品，坚持先定价后接单，不赚钱不投产。对外洽谈业务，必须有物价员参加，提供价格信息，进行成本利润分析。几年来，由于价格因素，拒绝成交合同79个，使企业避免了不少经济损失。

二、反馈内部信息，定期财务分析，及时显示效益状况“晴雨表”

财务信息的敏感程度比其他信息更高。可以说，财务信息是企业生产经营的“荧光屏”、“晴雨表”。为此，从1988年起，该厂坚持每季度召开一次由全厂中层干部参加的财务活动分析会。即：每个季度财务报表编制结束，财务科都认真准备书面材料，运用统计报表、财务报表反映出来的数据，进行对比分析。在财务分析会上，财务科既总结生产、经营管理中取得的成绩，又如实反映存在的问题，提出具体整改建议，使全厂中层以上干部了解企业经营状况和财务指标完成情况，重视财务管理工作，从而增强了会计工作的参与性。例如，在1991年1季度财务分析中，财务科就染化料成本上升幅度较大等问题，进行了剖析，并提出了以国产染化料代替进口染化料的建议。厂领导极其重视，立即组织技术人员进行攻关，取得明显成效。仅此，全年降低染化料成本65万元。1992年，财务科又建议把降低采购成本作为全厂双增双节

低和环境优劣等因素确定岗位分配系数，上不封顶，下不保底。1994年元至10月份，干部职工平均月工资达到600元，其中最高达900元，最少400元。五是强化生产经营责任制，对车间实行“六定”（即定人员、定产量、定质量、定报酬、定成本、定设备完好率），对车队人员实行利润包干，对销售人员实行信息反馈、销售一条龙承包，使全厂干部职工既有压力又有动力，生产经营的积极性得到充分发挥。

责任编辑　秦中良

中国财政杂志社