

企业财会部门 参与经营管理大有可为

蔺春林 李冬云

会计对企业经济活动不仅具有反映和监督作用,而且随着经济的迅猛发展,会计工作已渗透到生产、经营活动的各个环节,在揭露矛盾,挖掘潜力,参与决策,参与管理,提高经济效益等方面大有可为。笔者最近采访了江汉平原上十五家中央企业的财会部门,他们积极“参与”企业经营管理的作法和所取得的成效,很好地说明了这个问题。

一、参与经营决策,当好领导参谋

江汉石油管理局钻头厂是生产石油勘探用钻头的专业化工厂。1989年9月,该厂与美国休斯公司签订的技术引进合同期届满。在此之前,休斯公司提出合同已快到期,而中方所付技术转让费还不到500万美元,怀疑该厂到期无法支付2250万美元的最低提成费,要求提前支付1000万美元。厂领导为此征求财务科的意见。财务科认为,为了消除外商的顾虑,可以提前支付,但休斯公司应对提前支付的技术转让费贴现。厂领导采纳了他们的意见,与休斯公司达成协议,对提前支付的款项,休斯公司按纽约市场的年利率,付了该厂167万美元利息。在与休斯公司续签技术转让合同谈判时,开始美方要价很高,提出至少要续签10年合同,每年技术转让费550万美元。财会部门对技术转让费准备了五套可行方案供领导选择,经多方努力,双方最后同意合同延期5年,每年技术转让费为305万美元,其中100万美元用现汇支付,205万美元用返销钻头支付。这样,该厂实际付出的技术转让费每年不到200万美元,不到美方要价的一半。

沙市市保险公司财会部门针对“保费规模”已基本定局,增收可能性不大的情况,提出建议,一方面,加强责任险、人身险的险种开发,另一方面,针对部分企业在承保财产险时只保净值不保全值的情况,深挖财产险的潜力。根据他们的建议,公司对“老险种”在保全保足上做文章,经过多方努力,财产保险费收入由1986年的460余万元增加到1991年的1300万元;人身险的保费收入由1986年的157.1万元增到1991年的2710万元,全市人平保费由4.91元上升到129元。总保费收入净增1000多万元,比上年同期增长33.64%。

二、参与投资决策,提高投资效益

松滋县邮电局西斋支局、火车站电信所与大岩咀支局相距仅5公里,分属两个行政区管辖。针对这三个邮电服务点距离近的特点,财务部门在调查、测算、论证后,建议将其合并建立联合经营体。从而节省投资33万元,占原计划投资的三分之一。

沙市市邮电局1986年准备以2000万元的资金引进市内程控电话。为了保证该项目的顺利实施,财会部门根据局统一部署,反复进行资金试算平衡,分析资金筹措渠道,规划资金投向,研究投资效果,及时提出了项目评估方案。项目投产后,因外部条件较差,市话业务市场出现了一定程度的疲软,如何走出低谷?财会人员向局领导提出了“瞄准住宅电话市场,压缩装机费用,优惠办理市话业务,引导消费,刺激市话市场发育”的设想。并且配合有关业务部门利用各种机会,深入用户,搜集信息,优选市话发展

方案,从而为局领导的决策提供了科学的依据。1992年初,该局根据财务部门提出的方案,组织“公开、优惠办理市话装机大会战”,7天时间装机600余部,企业效益和社会效益明显提高。

三、参与内部机制的转换,促进改革向深层次发展

仙桃市烟草公司去年一季度受行业产销失衡的影响,经济效益滑坡到历史最低谷,为了激发公司干部职工扭亏增盈的责任感和紧迫感,公司财会人员将一季度的经营情况作了认真的分析,并打印成文字材料发送领导及公司各部门讨论,为企业经营状况“会诊”。为了选准改革的突破口,财会人员紧密联系行业特点和企业的自身实际,通过周密细致的调查研究,建议公司领导从改革企业分配制度入手,转换经营机制。这些意见和建议,数据准确,说理充分,很快得到了公司领导认同。随后,他们按照“责、权、利”相结合,按劳付酬,奖勤罚懒的原则,制定出《承包经营责任制方案》。业务科室实行工资、奖金与企业毛利总额挂钩考核;批发站、部实行工资、奖金与销售计划、企业毛利总额、省产烟销售指标挂钩考核;机关各职能科室分别按岗位责任制与挂钩联系点进行考核;公司领导则根据本职工作与分管部门工作指标的完成情况进行考核,形成了“千斤重担众人挑,人人头上有指标,共担风险搞承包,平等竞争热情高”的可喜局面。今年二季度虽然是淡季,企业经营打破常规,三个月累计完成销售额738万元,比上年同期的405万元,增长82%,企业一举扭亏为盈,实现利润8.3万元。

四、参与扭亏增盈,深挖内部潜力

1991年,江汉石油机械厂财会部门针对上年亏损404万元等情况,广泛开展以“十查十算”为主要内容的增收节支活动,一举扭亏为盈,当年实现利润134万元。

“十查十算”的具体内容是:一、查固定资产,算提高设备利用率的细帐;二、查物资消耗,算提高材料利用率的细帐;三、查设计、工艺,算优化设计、改进工艺的细帐;四、查产品质量,算

减少废品损失的细帐;五、查库房,算改制代用、利旧利废的细帐;六、查工时利用,算劳动潜力、工时利用率的细帐;七、查资金占用,算提高资金利润率的细帐;八、查车辆利用,算挖掘内部运力的细帐;九、查生产能力,算减少外协,提高产值的细帐;十、查费用支出,算压缩非生产性开支的细帐。

五、参与收入管理,千方百计增效益

1989、1990年,江陵县保险公司应收保费分别为36.8万元和26.4万元,有些还是1985年的,要收回来难度较大。针对不同情况,公司财务科提出采取不同措施:1.从赔款中扣;2.与经办人员挂钩,谁经办的由谁催收,并给予一定奖惩;3.与相应股室保费任务挂钩,当年发生的应收保费,在规定时间内不能按期收回的,在年终决算前冲销相应股室的保费任务;4.财务人员上门催收。由于措施得力,收效显著,1991年共收回历年应收保费16万多元。

农业银行公安县支行财会人员注重压缩非生息资金。对全县的库存限额针对实际情况分别确定淡季和旺季最高限额,及时调缴,减少库存占用。1991年压缩不合理库存现金减少的利息支出达12万元。

六、参与技术改造,促进产品国产化

江汉石油管理局三机厂在着力加强老旧设备技术改造的同时,坚持把引进产品国产化放在首位,提出了“向国产化要效益”的方针。财务部门积极参与,一是抓重点,集中资金解决技术难度高的部分钻头另件国产化;二是抓大头,支持先上占成本比重大的国产化项目。经过几年的努力,该厂到1991年底已完成钻头国产化项目5071项,按项目计算的国产化率达到75.7%,按资金计算的国产化率达到93%。他们还建议把多年未能解决的技术难度较高的项目用补偿贸易方式扶持厂劳动公司攻关。得到了厂领导的支持。1991年,厂劳动公司研制的三个品种的产品已通过休斯公司认可,并形成批量生产能力,解决了全厂的生产难题。