



# 着眼内部拿实招 扭亏增盈见成效

谭小青

天津市化工局面对严峻的经济形势,坚持眼睛向内,求真务实,一手抓扭亏,一手抓增盈,在逆境中锲而不舍,拼搏进取,取得近年来的最好成绩。

## 一、内部挖潜,强化管理增效益

今年头4个月,化工生产经营形势逐步朝好的方向发展,生产增长,销售增长,效益下滑的幅度得到初步遏制。但是,各种增支减利因素仍有增无减,面对困难,是只讲客观,一味要国家给企业减税让利,把什么困难都推给国家?还是着眼企业内部,向强化管理要效益?天津市化工局选择了后者。为了摸清企业管理的现状,他们组织力量进行了专题调查,找出了企业管理方面存在的10个薄弱环节:一是原材料管理控制不力,流失了效益;二是产品等级品率低、潜藏着效益;三是工艺消耗高,漏跑了效益;四是经济核算不实,丢失了效益;五是能源消耗大,耗费了效益;六是退货赔偿,转走了效益;七是备件和包装物损耗大,扔掉了效益;八是亏损产品有增无减,抵销了效益;九是计划外用工、外加工增加,外流了效益;十是排污罚款、赔款支出增多,放掉了效益。这10方面的问题,既是企业管理的薄弱点,又是向强化管理要效益的

66个,具有“短平快”特点的以粮油为主要原料的各类食品加工项目69个,服务于群众生活与生产的各类服务项目49个,种植业31个等,这两方面的改革恰好解决了目前粮食系统存在的难于解决的“两大”难题,这对全国粮食系统都

目标点。

经过反复测算,他们确定了今年向强化管理要效益5000万元的目标。这个效益目标,不是重复计算的虚效益,而是指标硬碰硬,财务见真数的实效益。为了保证目标的实现,他们在年初召开了向强化管理要效益动员大会。全局按照全员、全方位强化企业管理,全面、全过程地向管理要效益的步调,开展了查管理漏洞,比指标差距,算流失效益,定增收措施的活动。经过全局上下的共同努力,在向强化管理要效益上获得初步成果。可比产品成本,继3月份实现降低额355万元之后,4月份,又实现降低额712万元,并扭转了一季度成本累计降低额升高237万元的状况。

## 二、敲定目标,推行承包定责任

为了把年初确定的全年奋斗目标敲定落实,他们以改革的步调,以务实的态度,在全局实行了“五位一体”承包。承包指标包括:生产、经营、效益、科技、企管5个方面。其中,生产指标包括工业总产值、短线产品等;经营指标包括销售收入、销售额、三项资金占用、产成品库存;效益指标包括实现利润、上交利润、归还贷款、控亏指标;科技指标包括新产品试制、投产、原有普遍的推广作用。

2. 从商丘地区的做法来看,要搞好“四分设”改革,领导重视是关键,宣传发动、统一思想是前提,部门之间协调、配合是保证。

材料降耗；企管指标包括安全生产和向管理要效益。这5个方面的重点指标，不仅单独考核，而且相互关联考核。尤其是把销售收入和三项资金占用列为经营承包指标，在经营指导思想上有了一个转折性突破。

围绕落实“五位一体”承包指标，他们把这个总目标按专业分解落实到各主管局长，并签订责任状，然后再分解落实到局有关业务处室和各公司、总厂的主管领导和专职部门，并签订协议书，各行业再分解落实到企业的车间、班组，直至岗位，横向到边，纵向到底，做到方案定实，目标敲实，责任落实，措施抓实。为全面掌握各项承包指标的完成情况，他们改变了长期以来只调度生产的做法，实行综合生产调度，由生产、财务、供销、科技等部门共同参加，由原来重点调度产值，转向重点调度产品，按照经营、盈亏、质量、消耗的实际状况，平衡生产。同时，对重点扭亏技措项目给予全力扶持。

围绕落实“五位一体”承包指标，他们强化了经济活动分析，强调要变事后算帐为事中控制和事前预测。在局机关首先建立了经济活动分析制度，并制订了暂行办法和经济活动分析规范。要求各公司、总厂，不仅要搞行业经济活动分析，而且要把经济活动分析推向基层。从今年2月份开始，按月搞行业或重点企业的经济活动现场分析会，采取“顺藤摸瓜”和“剖析剥皮”的方法，不仅要摆清指标数据，而且要分析清楚影响各项指标的因素中的因素，原因中的原因；不仅要反映纵向的经济活动，而且要着重剖析横断面；不仅要分析清楚现实问题，而且要提出具体的措施办法，如在对今年一季度的经济活动分析中，他们针对全局销售收入增长与实现利润下降出现的反差，剖析出其原因在于产品亏损，致使生产越多，销售收入越高，产品亏损额越大，企业盈利越少。为此，他们要求生产、供销部门，采取限产压库，增产盈利产品的措施。并按照产品的销售量、销售收入、销售成本、产品税金和销售利润，测算核定盈利和亏损产品，以此来跟踪、调控全局的动态效益。

### 三、一厂一站，扭防结合协同抓

天津市化工局从扭亏增盈的实践中认识到，企业扭亏，关键在领导班子，源头在拳头产品，根基在职工群众，基础在企业管理，动力在转换机制。因此，扭亏增盈光靠财务部门来抓，是很难奏效的。必须进行综合治理，旨在预防，力在扭亏，从上到下形成一个抓扭亏增盈的立体框架。在加强扭亏增盈的组织领导上，他们的主要做法：

一是调整领导班子全力抓。企业亏损，原因很多，但企业领导班子精神不振，观念守旧，思想闭塞，招法匮乏，是造成企业亏损的主导原因。今年以来，他们从调查研究入手，从基层难点突破，从实事求是着眼，从协调服务帮促，采取以老带新过渡型，以新为主建设型，按需选才优化型的方式，快节拍地加强领导班子建设。经过周密调研，工作深入，一厂一治，党政协同，相继调整了19个企业的领导班子。这些企业的领导班子调整后，都不同程度地有所起色。有一个厂领导班子调整后，很快稳住局面，锅炉发气上来了，产品质量提高了，职工情绪振奋了。到今年4月份，不但扭转了亏损，而且由去年同期亏损182万元，一举盈利51万元。

二是主要领导亲自抓。为了推动扭亏增盈工作，他们从局到各公司、总厂都成立了领导小组，为扭亏增盈工作提供了保证。从书记到局长都有自己的工作联系点。重点抓年产值在5000万元以上，年实现利税在千万元以上的26个重点企业；抓亏损额在50万元以上的大户和亏损额在50万元以上的产品。同时重点抓向管理要效益在百万元以上的企业和专项增效益在50万元以上的项目。

三是专业部门对口抓。他们按照分级管理的原则，实行压力传递，逐月调度，并适时召开调度会。从局各业务处室到各行业职能部门，都建立了部门领导责任制，千斤重担大家挑，人人肩上扛指标。特别是对亏损产品，由原来的按季统计分析，改为逐月统计分析，并把亏损产品扭亏列为扭亏增盈综合调度的内容。

四是党群部门同心抓。扭亏增盈是一项综合性的工作,党政工团必须齐抓共管,综合治理,才能显出效应。在综合治理中,组织部门注重抓领导班子的考察与调整;宣传部门抓思想动态和教育鼓励;工会抓扭亏增盈竞赛和创最佳能手;共青团抓开展创学吉化青年岗和练兵比武;监察部门开展效能监察。这样,从横向上,左右呼应,一个目标一股劲,一个步调一条心;从纵向上,上下协调,形成思想上的共识,行动上的合力。

五是推动小组巡回抓。为了落实扭亏增盈的推动实施,他们抽调专人组成推动组,下到企业,协调帮促。同时,局组织部门抽调14名后备干部,分别下到14个企业调研,有关公司也抽调18名后备干部,分别到10个企业调研。使局领导掌握了大量生动的事例。

六是总结典型引导抓。为了使企业在扭亏增盈中看到先进的形象,他们十分注意发现扭亏的典型,并不失时机地拿出典型说话,为全局扭亏增盈提供导向性的样板。如今年初,他们总结推广了硫酸厂和有机化工一厂的扭亏经验。硫酸厂通过开发产品,延伸加工,变单一产品为系列化产品,使这个年亏损千万元的大户,今年一跃成为千万元的利税大户。有机化工一厂去年通过上高压法生产新工艺,改造了促进剂M,今年又采用先进氧化工艺改造了促进剂D,使这个厂由去年1至4月份亏损7.5万元,一跃实现利润36.5万元。

#### 四、解放思想,扭亏增盈靠改革

面对极其繁重的工作任务和超乎寻常的困难局面,他们紧紧抓住解放思想、转变观念这个牵动全局的总开关,引导企业以市场为轴心,增强自立、自主、自强和竞争、应变意识。把遏制亏损、竭力增盈,作为企业的首要任务。当前,影响调整结构,转变机制,提高效益的主要障碍,是思想不够解放,有些企业观念陈旧,左顾右盼,消极等靠,自甘无为。针对这种状况,他们要求企业必须丢掉幻想,不能再企盼上级还会给什么优惠政策,要靠自己解放自己,实现增产增收

的目标。

为了消除各级领导的思想顾虑,他们一方面认真学习小平同志的重要讲话,增强各级领导对改革开放的紧迫感和责任感,另一方面选定4个转换机制、科技兴厂、引进嫁接、多种经营等方面的典型,组织全局各公司、企业的党政一把手到现场参观、交流,开阔眼界。如华北氧气管,他们与英国BOC公司合资,该厂以现有厂房、设备投入,英国BOC公司也投入相应资金,引进先进设备,改造老企业,使这个有60年历史的老厂,年可实现利税2000万元,为引进嫁接探索出了一条新路。



### 《财务会计理论与准则》 一书即将出版

由英国麦克·哈卫教授和弗莱德·克尔先生所著,阳升连、秦中良等译的《财务会计理论与准则》一书,将于今年9月份由航空工业出版社出版。该书围绕标准会计惯例说明和征求意见稿(即SSAP和ED),首次系统揭示了英国会计理论与会计准则的相互关系和目前的发展水平,深入分析了英国当前会计理论研究和会计准则制定过程中存在的矛盾和问题,讨论了会计准则在会计学框架中的作用以及西方经济学理论对会计理论的重大影响等。葛家澍教授在为该书所作的序言中指出,该书为我们分析、研究和借鉴以英国为代表的西方商品经济发达国家在制定会计准则方面的经验和教训,提供了一个较好的范本。

全书共分8章,近20万字,定价4.90元,另加15%的邮寄费(共5.60元)。欲购者,请与航空工业会计学会(北京市1415信箱)联系,邮政编码:100101;电话:4222211转378。

(本刊通讯员)

△已经出版的《会计实用技术与技巧》及即将出版的《会计实用新技术与技巧》套书,以阐述会计实务为中心,介绍了会计帐务处理;会计凭证、帐表使用和设计;会计数据计算;会计预测、控制和分析;会计事务管理工作及差错;会计其他方面共六部分的技术与技巧,计400余条,该套书由刘铭达任主编,蒙丽珍任副主编,中国财政经济出版社出版(地址:北京市东城区大佛寺东街8号,邮编:100010)。

(晓 贺)