

# 坚持改革增活力 狠抓管理争效益

## ——高安市粮食局实现财务无挂帐的做法

### 高安市粮食局财会审计科

江西省高安市是全国商品粮基地县(市)之一,年产粮食达5.5亿公斤。全市粮食系统职工有4000多人,核算单位67个,年总经营量11亿公斤。几年来,我们紧紧围绕“发展粮食经济,提高经济效益,消灭财务挂帐”这个目标,解放思想,振奋精神,坚持改革,狠抓管理,克服重重困难,实现减亏增盈:1992和1993年连续两年实现当年无亏损挂帐,1993年还消化了以前年度挂帐89.35万元。我们的主要做法是:

#### 一、抓机制改革,增企业活力

提高经济效益,消灭财务挂帐,实现扭亏增盈,首先必须在转换企业经营机制,增强企业活力上下功夫。我们集中精力抓了“三大改革”:

一是机构改革。按照“小行政,大实体”的新路子,

市局成立了粮油总公司,由总公司向财政总承包,逐步把企业推向市场,参与竞争。总公司成立两年来,充分发挥信息灵,路子广的优势,大胆决策,及时指导,抓住了机遇,抓住了效益。与此同时,对全局原有的44个基层粮管所、饲料厂、制米厂,变“三权鼎立”为“三位一体”,避免了原来“三方扯皮多,费用开支多、经营内耗多”等弊端,提高了企业竞争力。机构改革两年来,减少各种不必要的费用开支200多万元。大城粮所、饲料厂、制米厂合并后,人心齐、经营活、效益好,月平均税利较合并前提高1.5倍;建山粮所“三合一”后,产值、税利连年增长,1993年实现产值1200万元,利润70余万元。

二是分配改革。从1992年6月起,全局实行了“以

#### 6. 加强专业管理

(1)加强物资管理。我们从整顿物资管理秩序入手,修订完善物资管理标准,健全了物资出入库、出入厂、计量计价管理办法。并对责任实体的仓库进行了清仓查库,防止物资沉淀,以减少资金占用。

(2)加强设备管理。设备是保证生产正常运行的基础,我厂设备大部分是五六十年的老设备,对设备的日常保养、维修显得尤为重要。为此,我们严格执行包机制、巡检制、润滑油三级过滤和定期维护保养制度,将设备使用情况和职工经济收入挂钩,确保了生产设备长期安全运转,达到了优质、高产、低消耗之目的。

(3)加强质量管理。树立质量立厂、质量第一的观念,落实质量否决权,坚持开展群众性的QC小组活动,杜绝质量事故发生。

#### 四、责任成本的检查分析

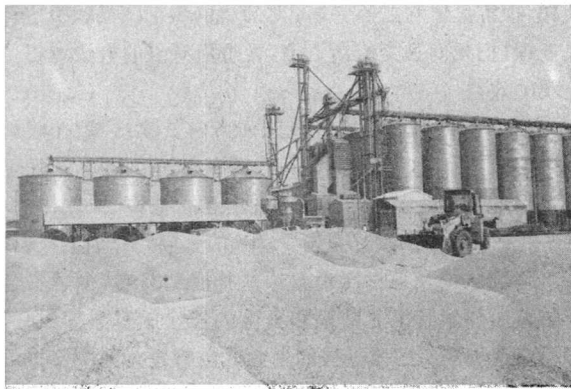
为确保责任成本管理顺利施行和收到预期效果,

我们把责任成本的检查分析作为一项重要工作来抓,定期分析责任成本的完成情况,针对发生的差异,找原因、查责任、定措施,并做到信息反馈及时,纠正偏差及时,避免了月底事后算帐的弊端,以努力降低成本。

1. 生产计划处每日将产量完成情况及时报送有关领导,并实现微机控制。责任成本核算员则每天将当天本单位费用发生情况进行汇总,报送本单位领导,以控制费用额。

2. 每周二召开生产调度会,通报上周产量、消耗完成情况,责任成本员还对上周费用发生情况进行核算分析,并制定相应措施。

3. 每月底对产量、消耗、成本进行全面核算,写出分析报告,总结经验,找出不足,提出解决问题的办法,采取相应的措施,确保责任成本的完成。



企业经济效益定升迁去留,干部能上能下;以个人技能工效定岗位,职工能进能出;以企业效益定收益,工资能升能降”的分配机制,全面推行了全员劳动合同化管理。现在,全局基本上形成了集体承包、个人承包、租赁承包、分散经营等多种形式的经营方式和全浮动、半浮动、计件工资、按销售收入提取工资奖金等多种办法的分配形式,极大地调动了企业职工扭亏增盈、办好企业的积极性。全局用工改革后的第一个月,全员劳动生产率比改革前提高了11个百分点,税利增加了24.58万元。第一制米厂采取定员、定岗、定报酬、定职责和分配上的“厂内划线、线内划等,等内评分,以分计酬”办法后,职工干得起劲,1992年在无计划加工的困难情况下,主动找米下锅,仍超额完成各项计划,被市人民政府评为“双先进单位”。

三是改革承包责任制。随着粮食购销政策和经营体制的改革,粮食经济的发展也出现了质的变化,以往的定额管理、站组核算,“五统十二包”等,已不适应新形势。为此,我们根据粮食部门经营特点和管理现状,以“划小核算单位,扩大承包范围,拉开分配档次,振兴粮食经济”为总的指导思想,建立“自主经营,自主定价,自主用工,自主分配的企业管理新体制。具体是:市局对所属企业实行分行业盈亏总额包干,按照资产、资金占用量以及职工人数和生产经营条件,分别确定补贴或上缴税利基数,超利分成,亏损自补。对粮食商业施行平价粮油代理制,以平价粮油为依据,分购、销、调、存四环节,核定统一的代理费用补贴费,执行“收支两条线,盈亏分开算,死包活算,额量结合,水涨船高,年终结算,亏损自负,超利分成”的补贴办法,结合“吨毛利率”进行考核,达到通过补贴后,“商业盈亏为零”之目的;对粮油加工业和饲料加工业,确定计划利润,实行上交利润包干,并以“吨利润率”进行跟踪考核,充分调动工业企业职工节能降耗的积极性;对议价和综合经营全面放开,核定计划利润和上缴市局利润基数。

各行业在确保国家财产保值增值的前提下,对完成包缴市局利润后超利的企业,按规定比例形成盈余公积和职工奖励金,对完不成任务甚至亏损的企业,市局不但不予核拨亏损,而且要和工资奖金挂钩,在分配上体现出差距,彻底打破平均主义的大锅饭。这样,由于将总盈亏目标进行了分行业甚至分单位的分解、落实,使全局的盈亏包干,减亏增盈,消灭挂帐落到了实处。

## 二、抓经营管理,争企业效益

过去,我们的经营战略是稳购多购,议价赚大钱。粮油全面放开经营后,竞争激烈,粮食企业仅靠多购是增不了值的。为此,我们把大战略放在抓粮办工业上,靠转化增值,靠经营增值,主要念活了以下“三本经”。

第一,坚持走科技进步道路,向技改要效益。我们本着量力而行,逐步发展的原则,坚持革新挖潜并举,大小厂并举,精粗加工并举,国家加工与代农加工并举。近年来我们投资2000余万元,改建了6大工厂,已形成以精米加工为主的出口大米系列产品,以精面粉为主的面粉系列产品,以精油为主的油脂系列产品,以精饲料为主的饲料系列产品,以国优金奖腐竹为主的豆制品系列产品,以复合淋膜编织袋为主的包装系列产品,上规模,上质量,上效益,逐步使企业适应大市场。在此基础上,我们还新建了6个小型米厂,做到当年投资当年见效。1993年全局完成工业总产值1.5亿多元,实现工业利税300余万元。

第二,搞活议价经营,向市场要效益。几年来,我们坚持按照市场取向,靠仓容、加工和市场优势搞活议价粮油购销。全局粮贸行业开动脑筋,走南闯北,找货源,争车皮,闯市场,下海经商,赢得了许多顾客的青睐,实现了较好的经济效益;1992年较1991年扭亏增盈66.16万元,1993年实现税利50.61万元。

第三,搞好综合经营,全方位创效益。几年来,我们坚持把生产与市场、商品与消费、企业与职工利益密切联系起来,主动搞活粮油食品、饲料养殖、运输、小型代农加工、饮食、石油、修理、五金等多种综合经营,跳出小天地,参与大流通,实现全方位增效益。1993年综合经营实现利润180.12万元,超额完成年初120万元的计划,为总体减亏增盈,消灭挂帐作出了贡献。

## 三、抓双增双节,挖企业潜力

针对管理上的薄弱环节,我们从以下几个方面大力开展增产节约,增收节支运动:一是加强了基建管

理,减少浪费和损失。全局所有的工程项目都实行先预算后定额的办法,对基层单位实行费用包干,节余归己,超支自负。仅这一项,每年节约开支30余万元。二是加强粮食收购、调拨和储存运输管理。粮油收购,坚持把好“质量关”和“计量关”,杜绝降等和减量损失,由于粮质好,损失少,毛利率高,每年仅此就增加收入100多万元;合理安排粮食调拨,减少迂回倒运等不合理运输,每年节约费用在30万元以上;粮油保管,大力推广“冬季低温通风降温”等科学保粮方法,不但确保了储粮品质,而且减少了储粮损失,节约了费用开支。三是在整个粮食部门深入持久地开展“我为企业节约点滴100元”、“八个一”(一度电、一斤煤、一分钱、一张纸、一根绳、一枚大头针、一粒粮、一滴油)活动,大力提倡“十自精神”,堵塞了漏洞,挖掘了企业效益,收到明显的效果,全系统每年节约金额都在100万元以上。

#### 四、抓资金管理 增强资金增值力

1. 抓好“三部曲”:一是运用A、B、C管理法管理资金,对A类资金(收购资金)重点管理,保证供应;对B类资金(结算资金)灵活掌握,适时调剂;对C类资金(专项资金)从严掌握,适当解决。二是实行分口管理,并分别核定各种非商品资金的标准,减少包装、物料占压和损失,对超定额占用的资金(参照银行管理办法)限时压缩,并加罚利息。三是建立责任奖惩制度,将资金周转速度和占用比率与企业的工资奖金挂钩,按月进行检查,分季进行奖罚兑现,以提高资金管理水平。

2. 严把“三道关”。一是严把进货审批关。对采购人员实行岗位责任制,明确责任,并采用“四包”:包商品出入库,包资金周转天数,包商品储存损失率,包保管费用开支。二是严把货款回笼关,并合理组织商品流通,对大宗粮油和原料实行联购分销和外购内销一条龙,以确保销售资金回笼,加速资金周转,并实行百元销售额含量工资挂钩办法,提高货款回笼率。三是严把资金结算关,商品调拨坚持每5日结帐一次,并及时核对,发现问题,及时处理。

3. 狠堵“三个洞”。一是堵塞现金管理的漏洞。强调各单位都要建立行之有效的现金管理制度,对库存现金规定限额(收购期间除外),坚持日清月结,定期进行检查,防止白条抵库或挪用外借现金。二是狠堵流动资金管理漏洞。严禁企业动用流动资金搞基建,对企业有问题资金组织专门班子进行处理,以解决资金滞流的矛盾。三是狠堵购销管理的漏洞。纠正采购人员满天飞,销售人员南北跑,特别是采购人员徇私舞弊,收回

扣,损害集体利益等弊端。对滞销的粮油商品积极进行处理,把死商品变成活资金,力争用有限的资金取得可观的效益。

4. 抓好“四改”。一改过去市内贷款结算“托收承付”为定期(3—5天)集中到结算中心划拔清算,这样可以保证当期贷款当期结算,防止互相推诿、扯皮,减少了在途资金。二改过去调拨货款的全额结算为调入、调出差额结算及各种缴拨款项的扎底结算,减少了资金结算后的银行汇兑数额和资金的长途旅行数额,加速了资金周转。三改过去的资金分散管理为集中安排调度。“中心”根据各核算单位使用资金需求状况,区分轻重缓急,合理调剂资金余缺,及时归还银行贷款,从而使全局资金得以通盘规划,优化了资金结构,确保了粮油收购和正常商品流转所需资金,提高了资金使用率,减少了利息支出。四改过去长期拖欠款(内部存款无余额)的无偿占用为按银行贷款利率计算利息,变无偿拖欠为有偿占用。并规定结算中心有权对企业间的粮油调拨结算纠纷进行仲裁和对各单位资金使用存贷款情况进行检查监督。

在完善上述措施的同时,结算中心积极配合单位上门催收货款,合理利用系统内部资金使用的时间差、空间差,进行融通调剂,把有限的资金用在刀刃上,既缓解了单靠银行筹集收购资金的困难,保证不打“白条子”,又减少了不合理资金占用,减少了利息开支。据统计,结算中心处理内部结算纠纷30多起,减少和避免不合理资金占用600多万元,结算资金在途天数由1989年的21天减少到现在的5天,年平均减少利息开支60余万元。



党在我心中 泰迁刻