

# 改变观念 当好参谋 扭亏为盈

## 衡阳有色冶金机械总厂财务处

我厂是中国有色金属工业总公司直属的具有科研、设计、制造、安装等综合生产能力的国家大型重型机械加工企业，曾两次被评为全国经济效益先进单位暨总公司十面红旗单位之一。近几年来，我厂遇到了历史上从未有过的困难：机械行业供大于求，市场竞争激烈，原材料大幅度涨价，费用开支剧增，加上用户拖欠货款严重，企业资金非常紧张，在这种外部环境下，企业自身的应变能力、适应能力跟不上市场变化的形势，从1991年4季度开始出现亏损，1992年经济效益继续下滑，跌入低谷，全年亏损高达1519万元，这种严峻的经济形势，震惊了全厂，也震惊了全厂的财会人员。1992年5月，总公司调整了我厂的领导班子。在新班子的领导下，我们财务部门和全体财会人员认清形势，改变观念，当好参谋，除了完成记帐、算帐和报帐的基本反映职能外，更重要的是在企业当家理财，控制监督，预测分析，提供决策依据，当好主参谋等方面狠下功夫，与全厂职工一道励精图治，团结奋斗，打了一个翻身仗，企业开始出现了转机。去年共实现利税1400万元，其中利润263万元，其他四项经济技术指标也超过历史最好水平。我们的主要作法是：

### 一、搞好成本预测，为制定产品价格提供决策依据

在市场经济下，一个企业能否取得较好的经济效益，除了产品质量优势以外，产品价格是否合理，也是一个至关重要的问题。我们厂是一个老厂，有雄厚的技术力量和装备优势，我们的产品为用户中的信誉比较高，近几年来生产任务一直处于超负荷状态，每年只能完成订货量的80%。由于近两年市场原材料价格持续上涨，给我们这样本是微利的机械加工企业带来很大的影响，加之企业内部的一些管理不能适应市场经济的需要，因此，1992年生产的产品大部分是价格背离了价值，造成了严重的亏损，在这种形势下，财务部门通过分析后认为亏损的原因主要是产品价格定得不合

理。为了总结经验，吸取教训，统一厂内各部门的认识，我们财务处重点在两个方面开展工作，一是广泛搜集同类产品的市场价格信息，进行认真的对比分析；二是组织一个有会计、计划、计价、定额、工艺、供应、设计等人员参加的高层次综合性的成本预测小组，根据工厂的具体情况和定额成本的有关资料，结合市场材料价格信息，从1992年10月起，经过两个月的计算、调查、研究、分析，到1992年底完成了1992年生产的牙轮钻机、连铸机、地下铲运机、球磨机和电铲等重点产品的单项成本分析和测算工作。通过测算，大量数据表明，我厂产品的价格与价值严重背离，造成这种后果的客观原因是机械行业整体上供大于求，竞争激烈，互相压价，原材料价格上涨，费用升高，从主观上讲，经营决策失误，厂部只对经营部门规定订货数量，实行超额计奖的方针，而忽视了价格和效益，加上企业内部管理脱节，经营、供应、财务三家没有密切配合，没有及时组织起有效的经济活动分析。面对1992年的亏损局面，我们在测算分析1992年成本的基础上，对1993年生产的主要产品，制定了目标成本；并先后两次对全年的经济效益进行了分析预测，写出了题为《认清经营形势，采取更加强有力的措施，坚定不移地实现1993年扭亏为盈目标》的分析报告，向厂部提供了详细的分析资料和分析结果，并提出了扭亏增盈的12条措施，分析资料引起厂领导的高度重视，连续召开了三次研讨会，事后将有关措施用书面形式分解落实到有关处室和分厂，确定了具体实施措施的责任人，并由有关部门进行考核，同时，还由财务部门牵头，制定了整顿经济秩序的17条规定，通过各方面的努力，都得到了很好的贯彻落实，取得了很好的效果。

### 二、积极稳妥地探索成本管理辦法，尽快适应市场经济形势的需要

如何引进市场竞争机制，使企业的二级单位身临市场竞争压力，自觉地承担经济责任，消化各项减利因

素,是企业财务部门成本管理的基本出发点,围绕这个问题,我们着重做了如下工作:

1. 划小核算单位,推行经济承包责任制。我们根据厂部的要求和各二级单位的具体情况,对各分厂、处室或独立公司实行不同形式的承包。对内部利润承包单位,我们首先确定其计价依据,重点分析其增利和减利因素,确定保本点生产量水平,同时,将企业管理费、营业外支出等分摊下去,确定内部利润承包基数;对生产型承包单位,主要是考核产量、质量、品种及成本费用指标,逐步创造条件,向利润承包型靠拢(从1994年开始,生产型承包单位也计算内部利润);对独立性比较强有创收途径的处室或完全独立性的公司,分别情况,采取费用包干,全部(或部分)工资、奖金自理,单位经营,自负盈亏,向总厂上交利润等形式。通过严格考核,工效挂钩,大大调动了二级单位的积极性,一批亏损单位,如铸钢一分厂、铸钢二分厂、铸铁分厂等均摘掉了亏损帽子。在承包过程中,我们经常检查分析各承包单位的任务完成情况,及时解决承包中的矛盾,促使承包工作健康发展。

2. 指导二级单位搞好成本核算和成本指标的分解考核工作。我们深刻认识到,实行内部经济责任承包,决不能以包代管,对于一个大型企业来说,影响利润的因素很多,而内部利润更有其一定的局限性,有利润,不一定内部管理就好,在某种意义上讲,可能会掩盖某些管理上的薄弱环节。因此,在承包中,成本管理不仅不能削弱,相反还要加强,要把降低产品成本的责任层层落实到工段、班组和个人,并与各责任单位和个人的利益挂钩。在考核指标的确定上,我们帮助二级单位坚持先进合理、实事求是的原则,既避免鞭打快牛,又防止节约奖年年发,成本年年升的现象,从而提高职工降低消耗,降低成本的自觉性。

3. 将企业管理费中的可控费用分解下达到有关处室,实行费用包干,按月通报,节约有奖,超支不报的控制办法,对有的费用则采取严厉的冷冻手段,即在一段时间内不予开支,促使管理人员勤俭节约,防止大手大脚的败家子作风。通过全厂各处室的共同努力,去年,在物价持续上涨的情况下,有些费用虽然有所突破,但全年的可控费用比1992年降低27万元。

### 三、管好用活资金,保证了生产、生活正常进行

近几年来企业的资金矛盾非常突出。由于国家实行宏观调控,信贷规模受到限制,用户拖欠我厂货款达9000万元,致使我厂资金极度紧张。1993年,我厂生产比1992年增长29%,全年完成工业总产值20612万

元,按理其资金需要量也应同步增加,但事实并非如此,1993年初流动资金贷款余额9263万元,年末余额9609万元,仅增加346万元,有的月份根本没有增加贷款。资金短缺,困扰着企业,我们千方百计筹措资金,积极催收货款,争取短期贷款,加强资金管理,保证重点,兼顾全面,维持了生产、生活的正常进行,稳定了人心,促进了生产的发展。我们的具体做法是:

1. 积极催收货款,加速资金回笼。我们组织强有力的催款队伍,改变催款办法,实行包干负责,催款数额与工资、奖金和差旅费挂钩,大大调动了催款人员的积极性,收到了良好的效果。

2. 落实资金管理措施,加速资金周转。年初,在分析流动资金占用情况的基础上,将储备资金、生产资金和成品资金占用指标分解下达到有关处室,实行严格考核并与奖金挂钩,促使责任部门合理储备,减少了资金占用,周转天数比1992年加速了67天。

3. 加强资金调度,把有限的资金用在刀刃上。在资金缺口很大的情况下,我们首先保证职工工资的按时发放,以稳定职工情绪,然后,千方百计保生产急需的原材料和外购配套件,保电力,保税金,保运费,在资金支付手段和支付时间上,我们做到灵活调度,合理安排,同时,根据三角债的情况,建立了厂内付款归口管理制度,使资金使用单位直接参与资金的调度和协调,财务处内部也加强了资金管理和分配制度。大额度的资金使用,坚持集体研究确定,把有限的资金用在刀刃上。

1993年,我们在加强财务管理,为企业扭亏增盈当好参谋的同时,积极探索在市场经济形势下,企业如何建立一套行之有效的厂内核算制度,理顺企业内部的经济关系,明确总厂及各二级单位的经济责任,把二级单位推向市场,使其真正成为独立核算,自计盈亏的生产经营者,形成一套自我激励,自我发展的经营机制,我们在充分调查研究,集思广益的基础上,推行了模拟市场会计核算办法,建立了资金结算中心,并于1994年元月一日起正式运行。

