



编者按:为配合“质量、品种、效益年”活动,河北省从近千名财政驻厂员、专管员中层层选拔出6位同志在全省巡回作了11场报告,反响强烈,评价不错。这里介绍其中的两位:李奎强和田增祥同志,通过参与企业经营决策、帮助企业搞好配套改革、加强财会基础管理,以及帮助企业推行目标成本管理、厂内银行等现代化管理方法、促进生产增加效益的经验,希望能给读者一些启发和帮助。

发挥财政驻厂员的作用 为提高企业经济效益服务

李奎强

自从1987年做财政驻厂员工作以后,为促使我分管的河北省南宫市两个工业企业利税大户——一机厂和制药厂发展生产、提高管理水平,我着手做了以下一些工作:

一、参与企业经营决策

1. 帮助企业调整产品结构,增上新品种。1987年,我市制药厂仅能生产的中药蜜丸产品出现滞销,影响了企业生产发展和经济效益的提高。为此,驻厂以后,我用一个多月的时间对制药厂供、产、销各环节进行了详细调查,提出该企业发展的出路在于调整产品结构,开发新产品的建议。后经厂务专题扩大会议研究,该厂决定在争取原有产品稳步发展的基础上,尽快增上1至2个新品种。后来,该厂又经过近一个月的多形式、大面积的市场调查,反复筛选,决定增上社会需求量大的复方丹参片。在市财政局领导的支持下,我帮助企业解决技改资金40万元,同时,又建议该厂采用向职工集资的办法,终于使该产品1987年就正式投入批量生产,当年增加产值647.5万元,增加利税94万元,使该厂一举成为南宫市超百万元利润大户。1988年,又建议企业增上针剂和冲剂,使生产品种增加到30多个,取得了较好的经济效益。

另外,针对我市一机厂生产的自行车中轴出现滞

销,严重影响企业经济效益的情况,我利用财政部门联系面广的条件,根据农机部门提供的经济信息,考虑到一机厂有生产农机产品的历史,建议他们调整产品结构,生产适销对路的农机产品。该厂增上农用600型脱粒机后,3个月时间就增加产值34万元,实现利税4.7万元,为缓解企业的生产滑坡起到了一定的作用。

2. 帮助企业采用新工艺,不断节能降耗。1987年以前,我市一机厂中轴热处理工艺沿用落后的氰化盐浴炉,不仅影响产品质量的提高,而且能耗高。为此,我1987年进驻该企业以后,在调查的基础上,就如何通过改进工艺、提高企业经济效益问题多次与厂技术科的同志座谈分析。1987年下半年,该厂成立了由生产副厂长牵头的技术攻关小组。与此同时,我在市局领导的支持下,帮助企业解决技改资金20万元。后来,该厂在北京大学的技术指导下,很快研制成功了微机控制碳氮共渗多用途滴控炉,每年可节电60万度,而且还用廉价的煤油、机油、氮气取代了价格昂贵、货源紧缺的剧毒氰化钠,从而使年材料费用开支节约近8万元,而且解决了污染问题。

3. 做好售前调查,确保贷款回收。针对我所分管企业资金占压严重的状况,我积极从疏通资金运行渠道入手,把为企业解决“三角债”问题,作为我工作的一个重要方面来抓。如去年初,黑龙江省的5个五金商店,来人

之前,由银行强制执行主动扣划。因此而产生的经济后果,由拖欠贷款单位自行负责。同时规定,扣付滞纳金时,如拖欠单位存款帐户余额不足以金额支付的,应对该帐户采取“只收不付”的控制办法,待一次足额扣付滞

纳金以后,才准予办理其他款项的支付。

对于1991年9月1日之前发生的延期付款从该日起仍未付清的,付款银行也应按本规定执行。

(本刊通讯员)

来函要求经销我市一机厂生产的自行车中轴,当时一机厂应收货款已高达400余万元,占全部流动资金的75%左右。由于不了解对方的信用情况,怕形成新的“三角债”,所以,企业要求对方先付款后提货,结果由于在结算方式上双方未达成一致意见而影响了销售。我听到这个情况后,经请示我局领导同意,会同该企业销售、财务人员前往上述五户企业所在地的财政部门进行调查,经过分析对方情况,认为其中有4户企业可以采用托收承付结算办法进行供货。我们回来以后,及时将这些情况向企业领导作了汇报,企业很快将产品发往黑龙江,从而增加销售55万元。

二、帮助企业搞好配套改革,实行层层承包

我市自1987年开始对国营工业企业实行承包经营责任制,为使企业内部管理适应新的管理体制,我首先认真学习了《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》和与承包有关的各项方针政策,先吃透文件精神。其次,根据责、权、利相结合的原则,积极帮助企业搞好内部承包。如针对制药厂生产销售的实际情况和企业管理状况,我帮助企业制定并实行了4种不同类型的经营责任制:1.在蜜丸、片剂生产车间实行包质量、包产量、包品种、包消耗、包设备完好率、包文明生产,完成任务好坏与工资奖金挂钩的“六包一挂”承包方法,并把质量指标定为否定指标;2.在印刷车间和零售门市部实行“独立核算、定死基数、超收分成”办法;3.对担负产品销售、物资供应的供销科,实行购销比例提成办法;4.对行政管理人员和后勤服务人员实行百分计奖。厂部对车间承包以后,我和财务科有关人员又帮助蜜丸生产车间将承包目标逐步分解到班组,落实到人头,有效地调动了职工的生产积极性,从而使该厂当年完成工业总产值743.6万元,实现利润125万元,分别比上年增长252%、170%。针对一机厂不同的生产工艺,我帮助企业制定了不同的承包核算办法:对成型、机加工车间采用产品定额台值核算法;对热处理、电镀车间实行正品批量吨位数核算法;对辅助车间实行劳务费用法。实行这些办法使劳动生产率提高了20%,正品率由原来的85%提高到96%。

另外,对各种具体的承包办法,还根据企业情况的变化,不断加以改进完善。例如在制药厂,我针对1989年以来,企业间“三角债”剧增,货款难以回收这一情况,又于去年初帮助企业对销售科的承包办法进行了改进,实行了货款回收时间联酬计奖办法,有效地调动了企业销售人员的积极性,增强了责任感,避免了呆帐的形成,使货款回收率明显提高。到去年底,应收销货款263.7

万元,比年初减少73.5万元。

三、帮助企业抓财会基础管理,强化制度约束

我市制药厂自承包以来,企业发展速度很快,但由于管理基础薄弱,使财务工作同经济发展速度不相适应。为了尽快扭转这种局面,我从1988年开始,帮助该厂狠抓了会计基础管理工作。

1.建立健全原始记录。我首先帮助企业在各班组配备了兼职核算员,建立了班组日记台帐;其次,在车间配备了专职核算员,负责车间的全面核算,在班组、车间、厂部建立起了系统的三级核算体系,使该厂做到了帐表齐全,核算准确及时。同时,我又利用业余时间,帮助企业对20名专职和兼职核算员进行了50多个课时的业务培训,明显地提高了他们的业务水平。

2.帮助企业建章立制。为了使企业内部各单位在经济交往中做到有章可循,先后帮助制药厂制定了资金收支管理和财务管理等规定45条,从而强化了财务管理,有效地控制了违纪现象的发生。

3.加强定额管理。以前,该企业由于产品少,生产量少,采用批量核算法,各种定额既不健全,又不衔接。为使管理工作适应经济发展的需要,帮助该厂成立了定额考核小组,对生产车间的各道工序都制定了具体的产量定额,还根据药典逐项制定了物耗定额,从而使单位成本逐年降低。1988年可比产品成本降低率为0.3%,1989年为0.5%,1990年达20.1%。

几年来,我还把维护财经纪律,强化制度约束作为自己的重要工作来抓。主要抓了两点:(1)做好日常监督检查。平时注意审查企业各项开支,对于不合理的费用,坚决给予纠正。月末坚持审查企业成本核算单和各种会计报表,做到数字准确,帐表一致,帐实相符。(2)狠抓重点检查,堵塞工作漏洞。我在抓好日常检查的同时,还重点抓了以下两个方面的检查:一方面狠抓了企业违纪项目较多的“两费”开支,严格控制差旅费、广告费、招待费等,使车间经费和企业管理费开支得到了有效的控制。例如一机厂两费在剔除大修费、折旧费后,1988年节省13.5万元,1989年节省7.5万元。另一方面狠抓了每年一次的税收、财务、物价大检查工作。在自查阶段,帮助企业组织财会人员,对一年的财务工作进行一次全面系统的清理检查,结合年终决算对各种实物进行盘点,为决算工作打下基础,并及时总结经验,改进管理制度,使问题解决在自查阶段。从而使一机厂1988、1989年连续两年被省大检查办公室授予“遵纪守法单位”称号。