

用活技术改造和产品开发资金

增强企业的活力和后劲

湖南省资江氮肥厂财务处

我厂是湖南省三大化肥骨干企业之一，现有固定资产总值1.55亿元，职工3400多人。近几年，我们在深化企业改革的过程中，针对设备老化、工艺落后、产品单一、后劲不足的现状，有计划地引进先进技术，推动技术进步，不断调整产品结构，走出了一条以肥为主、多种经营的道路，在不到六年的时间里，我们花了5000多万元的资金，先后成功地进行了15项节能降耗的技术改造，不仅较好地解决了我厂合成氨汽耗、电耗高，尿素氨耗高的三个“老大难”问题，而且扭转了产品单一的局面，使企业的经济效益稳步提高。从1985年到1989年，连续五年，销售收入平均递增17.89%，利润总额平均递增30.15%，上交利税平均递增19.89%。1990年在市场疲软、资金紧缺、涨价因素有增无减的困难情况下，仍然实现利润600万元，超额完成了承包任务。作为财务部门，我们主要做了以下几个方面的工作。

一、多方筹措资金，确保资金供应

近几年，在技术改造和产品开发过程中，我厂的资金供需矛盾十分突出。为了确保技改工程和新产品开发所需的资金，我们采取了一系列行之有效的办法。

1. 用活自有资金，实行有保有压。由于我厂家大业大，需要用钱的方面很多，我们在进

行资金综合平衡时，坚持先生产后非生产的原则，规定非生产性项目所占资金比重应低于30%。而对节能降耗项目，即使资金缺口较大，我们也先立项，然后千方百计筹集资金，确保供应。如1988年，由于我厂有三项节能降耗工程要同时动工，自有资金非常紧张，我们在安排年度资金时，将已纳入计划的1栋宿舍和经营大楼项目砍掉，从而使有限的资金能较好地发挥效益。

2. 建立厂内银行，吸收内部闲散资金。过去，我厂对外帐号有14个，往往导致大量的资金闲置。从1987年开始，我们建立了厂内银行。使14个对外帐号变为一个，并直接吸收闲散资金300多万元。同时，我们还在银行部门的支持下，开展自办储蓄业务，以此获取银行部门每年300多万元的优惠贷款。

3. 大型项目向社会筹措资金。1987年我厂根据现有设备利用情况以及尿素系统的生产状况，提出了“合成氨系统填平补齐，扩建尿素3万吨”的方案，但考虑到资金不落实，准备推迟到“八·五”期间实施。我们财务部门与销售部门通过与各地农资公司广泛联系，按照互利互惠的原则，在4个月的时间里，就将该工程所需的2400万元资金予以落实，从而使我厂最大的技改项目提前在1990年6月全部交付使用。

4. “短、平、快”项目向职工集资。1988

年,我厂根据精甲醇产品销路好的特点,计划扩大生产能力1万吨,需要资金118万元。在当时资金异常紧张的情况下,为了既能保证正常生产资金的需要,又使该工程早日动工,我们决定向职工个人集资,在不到一个月的时间里就集资200万元,从而保证了该工程当年改造,当年见效。该工程当年就增加利润7.8万元,1989年增加利润216万元。对于其他的“短平快”项目,我们则采用风险抵押金的形式筹集资金。如甲醇纳新产品,由于其不仅能较好地利用本厂的剩余资源,而且投资少、见效快,我们财务部门建议实行风险抵押,从而使该项产品从设计到投产只花了4个月,当年就收回了投资。

二、加强财务管理,降低工程造价

在较好地解决了资金供需矛盾后,我们便在降低工程造价上大做文章,力争做到投资少,造价低,效益大。

1.外包内包双管齐下。无论是技改项目还是新产品工程,我们都是最大限度利用本厂设备、人力资源入手,实行以内包为主,内外结合的多项承包。对本厂不能承包的项目,则采用招标方式对外承包。如对我厂3万吨尿素扩建工程,我们充分发挥本厂检修、加工土建力量强,各种安装人员齐全的优势,内包了大部分工程,只有36%的工作量由外单位承包。而在对外承包中,我们又充分利用承包单位多的优势,采取招标方式,降低工程造价。如合成框架原概算为214万元,最后我们通过采取招标方式,仅以181万元承包给一家技术过硬的施工队伍。由于我们采取了外包内包双管齐下的措施,特别是内包比重大,取费低,从而使工程造价大大降低。该工程原计划需要投资2400万元,实际花了1700多万元。

2.预决算审核三家把关。针对我厂技改任务重,新产品开发的品种多等特点,从1988年初开始,我们建立了预决算三家(基建部门、审计部门、财务部门)联审制度。对每一项工程预算都坚持过三关,力争把不合理的取费在

厂内核减掉。三家联审制度的实施,对降低工程造价有显著的效果。1988年,我们三家联审共核减费用118.54万元,1989年核减127.43万元。1990年核减107.1万元。从而使单项工程成本大大降低。

3.在核算上实行分库分帐管理。对大型技改项目和新产品的核算,我们改变过去那种统一在专项工程支出中核算的方式,专门成立了一个基建财务组。其核算方式也由按工业会计制度核算,改为按建设单位会计制度核算,各种材料和设备实行分库管理。采用这种核算方式既可以按单项工程和单位工程进行明细核算,便于控制费用支出,又能分资金渠道掌握资金使用情况,有利于资金使用上的信息反馈。

三、实行倾斜办法,开辟厂内“经济特区”

在深化企业改革过程中,为了较好地解决职工吃企业“大锅饭”的问题,1988年我厂实行了集团承包经营。随着内部经营方式的变化,难免出现一些短期行为,许多承包集团不愿承担新产品开发和技术改造的风险,为了确保企业的活力和后劲,我们把技术改造和新产品开发作为一项重要内容予以承包,利用承包机制的功能约束短期行为。

1.开辟厂内“经济特区”。在实行集团承包经营的同时,我们建议厂部将原已纳入厂部新产品开发计划的精细化工承包集团、消毒剂分厂划为厂内经济特区,并从三个方面为他们创造宽松的经济环境:一是管理体制上实行供产销一条龙;二是技术引进和人才调配上实行厂部包干;三是资金使用上实行弹性定额,不足资金由财务部门供应。这些措施极大地调动了两个承包集团的积极性,使新产品开发的步伐加快。如精细化工承包集团开发的专用复肥新产品,通过两年的市场考验,已成为我厂的又一主导产品,从投产到现在已实现利润210万元,不仅收回了全部投资,而且还将继续发挥效益。

2.采取倾斜办法。对愿意承包技改工程的

单位，我们则注意落实以下两个方面的优惠办法：一是技术改造后带来的经济效益80%归集团所有，技改资金税前还贷利息全部由厂部负担；二是对技改工程节约部分全部算集团内部利润，并另按10%给予奖励。这些措施对各集团的吸引力很大，大家纷纷争搞技改项目。如尿氮集团开发的 $\phi 3000$ 均布型炉算技术不仅使本厂七台煤气炉换上了新炉算，而且已有40多台推广到全国21个同类型兄弟厂家使用，这个项目在全国节能杯新技术展览中被评为优秀项目。在新产品的开发上，主要采取以下优惠办法：第一，新产品试制和试销期内的亏损由厂部负担，从而解除了各集团的后顾之忧；第二，新产品投产后的利润70%归集团、20%归销售部门、10%归厂部。这样既可使产品的开发、销售一环扣一环，又能使产销双方的积极性更高。如我厂尿氮集团在保证尿素稳定高产的同时，充分利用闲置的旧设备，没向厂部贷款就开发出液体二氧化碳，创造了较好的经济效益。

3. 在“工效”挂钩比例上给予照顾。在厂部与各承包集团实行工资总额与上交厂部内部利润挂钩后，为了鼓励各承包集团搞好技术改造和新产品开发，我们在制定厂内经济责任制时规定：凡技术改造和新产品开发增加的内部利润，挂钩比例较其他内部利润增加5%~10%。

四、进行投资分析，注重投资效益

我厂任何一个项目的上马，我们都从技术的先进性、生产能力或市场前景等方面进行充分的论证，确保技术改造和新产品开发能取得较好效益。

1. 积极参与投资项目的可行性研究。我们财务部门充分利用会算帐、信息灵的特点，对每一个投资项目都从投资是否最少，投资回收期多长，投资回收率及投资效果系数是否高等方面进行计算、分析，从而确保投资效益。

2. 对新产品投产后的效益进行认真分析。我们在核算方式上将新产品的核算单列，为了

及时、准确了解每一种新产品的投资效果，我们在核算方式上实行每种新产品单独核算。如我厂的奥特钙系列产品，1987年6月投产后，到年底没有盈利，还亏损4.12万元，当时有些人提出停产，我们认为该产品尽管略有亏损，但半年内已负担厂部各种管理费用10多万元，不宜停产，加之该产品销路正在逐步打开，潜在盈利能力较大。这一继续生产方案确定实施后，到1988年底，奥特钙系列产品不仅没有亏损，反而盈利10多万元。

3. 采取促销措施，打开新产品销路。任何一个新产品的问世，都有一个为用户所认识的过程。新产品一经问世，就要不失时机地尽快地打开销路，争取更多的用户。为此我厂专门组织了一支推销队伍。我们财务部门则主动承担有关货款结算的事宜，并负责清收各种滞呆货款。几年来，我们每月月中都派人到各地将销售货款清收回厂。不仅使新产品生产部门能大胆地开发，也使财会人员了解到更多的市场信息。

近六年来，我厂的实践表明，企业只要依靠科技进步，积极引进先进技术，改造传统技术，开发新产品，企业活力才会增加，经济效益才会提高。我厂这几年尽管每年都有600万元以上的原材料、燃料、动力的涨价因素，但由于在技术改造方面抓得紧，煤耗、汽耗、氨耗、电耗等主要消耗指标则逐年降低，加上新产品效益的发挥，促进了我厂经济效益的逐年提高。

