

发挥行业管理作用 狠抓扭亏增盈工作

辽宁省石油化工局 潘恒辉

近几年,工业主管部门财务管理的职能发生了变化,由过去的直接组织指挥,转向间接的指导协调和服务监督。在这种新形势下,我们紧紧依靠各级领导和财会人员,克服困难,积极开展工作。1990年,我们围绕全局工作中心,重点抓了扭亏增盈工作,既抓亏损企业,又抓盈利企业的亏损品种。通过一年的努力,化工行业亏损额为全省十个工业部门中增幅最低的一个,遏制了亏损的增加。同时,取得了小氮肥、硼砂、油漆、胶鞋四个小行业大幅减亏的好成绩。

一、加强调查研究,明确扭亏增盈的主攻方向

抓扭亏增盈是一项既细致又复杂的工作,如果情况不明,就抓不到点子上。我们在抓这

技术攻关,修旧利废,制定内部分配制度等来降低材料费用。为了节约自用煤的消耗,我们在吨煤包干工资分配办法中规定,生产自用煤不能作为商品量计提吨煤包干工资,这一规定促使各矿加强了自用煤的管理,并通过掺烧价格低的无烟煤来节约优质烟煤,使自用煤的耗用量年年减少。

2. 狠抓非生产性支出,节约管理费用。我们把降低管理费作为财务管理和控制的重点。

项工作时,遇到了潜力到顶,涨价因素太多,两费超支无法控制、无法扭亏等阻力。为此,我们加强了调查研究,寻找扭亏增盈的潜力,明确主攻方向。我们首先调查了我省化工经济效益的现状,并与全国同行业进行分析比较,指出1989年的产值利润率低于全国化工行业平均水平,这种状况同辽宁省化工所具有的坚强实力是很不相称的,说明我省

化工行业扭亏增盈的潜力是很大的。紧接着我们又把各市按1989年的产值、效益是否同步增长的情况作了分类分析,表扬了产值、利润同步增长的沈阳市和大连化学工业公司,对其他各市,特别是八个产值、利润全部下降的市,指出了不足之处。进而又具体分析了氮矸、轮胎、油漆三个重点行业的经济指标,归纳了亏损企业太多,盈利企业亏损产品比重大,物资消耗高,两费超支等问题,表扬了好的企业,指出了差距及潜力所在,提出了改进意见和措施。我们的调查分析报告得到了局领导的肯定,在去年初召开的各市局、重点企业厂矿长会议上,安排我们作了专题发言,引起了强烈反响,扭转了片面强调客观原因的倾向,把大家的思路引到眼睛向内,练好内功上来。在调研全行业效益情况的同时,我们与省扭亏办、省

首先,将管理费按照费用用途,承包给有关部门,并单独设帐进行考核,收到了较好的效果。其次,修改了局内系统公出补贴办法,改明补为暗补,矿务局人员下矿不再直接发给午餐补贴,改为先购买餐证,应领补贴在伙食中一次补足,月末各矿根据收到的餐证,局、矿之间进行结算。实行此办法后,减少了无事下矿领补贴的现象,堵塞了管理上的漏洞。连续三年完成了总公司下达的管理费控制指标。

物价局组成调查组对亏损比重最大的小氮肥企业作了全面的调查。小氮肥行业受煤电等原材料涨价的影响较大,许多人认为小氮肥非亏不可,无法扭亏。我们通过大量调查分析,认为小氮肥亏损有原材料涨价的客观原因,但主要还是由于产量低、消耗高,费用控制不严,企业管理不善,素质不高等主观原因,造成成本高、亏损大。根据调查的结果,我们向省政府提出保证供应平价煤、电,调整个别地区不合理的产品价格、减免税,及时补贴、拨付已还小氮肥技术改造贷款等七项改善外部条件的政策性建议,得到了省领导和有关部门的重视、支持,为小氮肥行业的减亏创造了较好的客观条件。

二、建立扭亏责任制,有重点地开展扭亏增盈工作

首先,我们推广了沈阳市石油化工局的经验,建立了亏损企业扭亏进展情况逐级汇报制度。规定亏损企业厂长,每月必须向市局局长亲自起草扭亏进展情况的书面报告,市局也要向省局汇报。通过这种办法,敦促企业一把手亲自研究和落实扭亏措施,并汇报扭亏进度,从而加重了厂长扭亏的责任心,对省局、市局掌握情况,制定对策也提供了帮助。同时,针对1990年1月份有100多个企业亏损的情况,我们又要求各市局对所属亏损企业逐一摸清亏损情况,制定对策,提出限期扭亏和减亏的措施。这个办法和报告制结合形成了完整的扭亏责任制。去年一季度迅速扭转了1月份全行业亏损881万元的局面,以后各季亏损额又逐季下降。

其次,针对亏损企业较多的情况,我们向各市通报了亏损额在50万元以上的25户企业的名单,要求各市局把主要精力放在这些亏损大户上,有重点地开展扭亏增盈工作,取得了成效。铁岭市化工局由局长挂帅,带领七名同志到长期亏损大户开原化工厂蹲点,经过半年的时间使硼砂成本每吨降低600元左右,取得了显著效果。沈阳市石油化工局由主管局长挂帅,组织16名技术、经济专家到化工亏损第一大户,

运用现代化管理方法,开展企业诊断,摸清了亏损的主观原因,提出42条有针对性的措施和建议,对企业震动很大。目前该企业正在进行整改。同时我们省局抓扭亏的同志也深入到20多个亏损企业和10多户亏损品种较多的盈利企业进行具体帮助。通过这些工作,25个亏损大户中,已有本溪化肥厂等5户企业全部扭亏为盈,其余20户企业的亏损额也都逐季减少。为遏制全省化工亏损额的增加,起到积极的作用。

三、狠抓重点小行业扭亏增盈工作

我们在组织各市局抓亏损大户的同时,还根据小氮肥、硼砂、橡胶、油漆四个行业的特点,采取不同方法,抓了扭亏工作,获得了比较显著的成果。去年1~11月小氮肥行业比上年同期减亏6.5%,胶鞋行业减亏60%,硼砂行业比计划减亏48%,油漆行业现已全部扭亏为盈。如我省小氮肥企业大都分布在各县。由于管理体制的不顺,有的市局推不动,有的市局没有精力抓。面对这种情况,我局决定,1990年小氮肥行业的扭亏工作由省局直接抓,省化肥公司配合。我们在去年初全面调查之后,于3月召开了小化肥工作会议,逐个企业落实扭亏的指标。接着于5月成立小氮肥扭亏增盈领导小组,下设办公室,由财务处指挥,专职抓小氮肥的扭亏工作。通过检查督促、总结典型经验,与有关部门协调政策、到企业具体帮助以及发通报,表扬先进,批评后进等办法,较好地推动了小氮肥行业的扭亏。到十月末,比去年同期减亏8.2%。除了铁岭化工厂继续盈利超百万元外,又涌现了东沟、黑山、营口、海城四个盈利超百万元户。为了进一步推动小氮肥行业的扭亏增盈工作,我们还总结了他们的经验,召开现场会进行推广,引起了强烈反响。这几个单位的经验,基本上提供了小氮肥亏损企业如何扭亏的具体办法。另外,对扭亏行动不力,效果不大的企业,我们向企业所在地区的政府领导反映情况,争取政府领导的重视,帮助研究落实扭亏增盈措施。又如,

黄德祥

我们冷水江市针织厂从1983年建立责任会计以来,经济效益有了明显的提高,主要做法是:

一、按照责任会计的需要整顿有关基础工作

责任会计以责任单位(或责任中心)为对象,按照可控性原则划分经济责任,开展责任核算和绩效考评。因此,必须做好它的基础工作,主要包括:各种定额、原辅材料计划价格、半成品内部转移价格和内部结算制度等。

1. 建立各种定额。
先进合理的定额是责任会计考核、评价的依据。我们对全厂5个车间67道工序的定额进行了全

面的修改、补充和完善,制订劳动定额251种,消耗定额126种,储备定额14项,费用定额41项,基本上做到了项项有标准。

2. 制订原辅材料计划价格和半成品内部转移价格。按照可控性原则,为了排除价格变动因素对责任单位的影响,我们根据不同进货地点采购材料的实际平均进价及不同进货地点负担的运杂费,修订了38类、2620种原辅材料的计划价格。对各工序58种半成品,在严格考核其实际平均车间成本基础上,加进适当的内部利润,使其作为内部结算价格。

3. 制订内部结算制度。各责任单位必须在厂内银行开户,按厂部统一规定的结算方式办理转帐结算。责任单位之间的半成品转移,一律按照厂内统一结算价格及时清算,做到钱货两清。责任单位领用各种材料,一律由责任单位负责人或指定的材料员领用,由核算员办理结算,其他职工不得向仓库领料。责任单位之间发生经济纠纷时,由厂部仲裁,按仲裁决定执行。

二、划分责任单位,明确责任目标

按照企业的生产工艺流程和有利于管理的要求,正确划分责任单位,是责任会计的一项

对硼砂行业,我们在分析有利和不利因素的基础上,着重做了三方面的工作。第一,提出1990年硼砂的目标成本为2100元,如能实现目标成本,将减亏1000万元,即当年生产的硼砂可以不亏损。宽甸矿根据省局要求,立即着手研究确定硼砂目标成本为2063元,并将原计划亏损240万元,修改为生产再增加18.3%,实现利税13.2万元的目标。现在该矿硼砂实际成本已降到1966元,比上年降低11.5%。第二,走出去,虚心学习先进企业的经验。牡丹江化工二厂硼砂成本只有1726元,到去年7月份盈利43万元。我们组织营口化工厂到该厂学习。通过学习对比我们发现,我省虽有硼矿资

源,而且距离近、运费低,但硼砂行业却比别人成本高,亏损大。这其中主要原因还在于经营思想、管理和技术上存在很大差距。而后我们召开硼砂行业经济活动分析会,请营口化工厂在会上对照先进找差距,由于营口化工厂能够从主观上找原因,从而增强了企业向管理要效益的意识。第三,在促使企业挖掘内部潜力的同时,我们又与省有关部门联系,争取在政策上予以照顾。通过以上努力,1990年1—10月份硼砂行业实际亏损为1171万元,同年初的计划比,下降很多。特别是9月份各厂当月的硼砂单位成本呈现全面低于目标成本的好兆头。