

大会交流的“双先”经验

积极参与企业经营决策 努力开创财会工作新局面

第二汽车制造厂财务会计处

我们第二汽车制造厂地处鄂西北山区，自1975年小批量投产以来，经历了一个创建、成长和发展的过程。近年来，我厂狠抓企业综合管理上水平，有效地提高了企业整体素质，连续获得“全国思想政治工作优秀企业”、“全国企业管理优秀单位”和“国家二级企业”等荣誉称号。我们财会处自1981年以来，连续9年被总厂和机关党委授予先进集体和先进党支部等荣誉称号。现将我们近十年来狠抓会计职能转变，积极参与企业经营决策，努力开创财会工作新局面的情况做一介绍。

一、树立参与意识 转变财会职能

我们财会处参与企业经营决策的意识是从1978年扭亏增盈开始逐步树立起来的。1975年至1977年的三年间，二汽由于生产批量小，质量问题严重等问题，是当时全国的一个亏损大户。为了贯彻全国扭亏增盈工作会议的精神，早日摘掉亏损的帽子，发挥二汽已有投资的效益，为国家多做贡献，我们根据已形成的生产能力和1977年固定费用总额及1978年预计增加情况进行了精心测算，提出了“三个台阶”的扭亏方案。第一个台阶是：按计划生产汽车2000辆，不突破计划亏损3200万元；第二个台阶是：超产2000辆，把计划亏损压缩到2000万元以内；第三个台阶是：再超产1000辆，把计划亏损压缩到1000万元以内，再采取一些强有力的管理措施，尽可能实现扭亏为盈。总厂领导在广泛听取意见的基础上采纳了这个方案，决心“背水一战”，确保2000辆，力争超产3000辆。随即在全厂组织了以改进产品质量为中心，实现扭亏

增盈为目标的“四大硬仗”（保质量、上能力、争超产、扭亏损），我们财会处也相应采取积极措施，组建了厂内结算中心，参与班组建设，组织全厂的班组经济核算，调整财会队伍，充实财会人员。狠抓节约挖潜的“十个一”（一分钱、一滴水、一滴油、一度电、一个零件、一斤材料、一把刀具、一副手套、一张纸、一个工时）活动，大力压缩成本费用开支。经过全厂上下共同努力，1978年生产销售汽车5120辆，产品单位成本由1977年的29690元降到22114元，当年原计划亏损3200万元，结果盈利131万元，实现了扭亏增盈目标，打了一个漂亮的翻身仗，保证了国家扭亏增盈工作重点目标的实现。我们初步体会到了参与决策的重要性。

二、参与经营决策 勇于改革开拓

随着参与工作的起步和参与意识的不断增强，我们财会处在坚持做好传统的记帐、算帐、报帐工作的同时，学习国内外科学经验，积极参与了企业以投资决策为主的经营战略决策和灵活应变的经营策略决策，发挥了参与决策、参与经营的职能作用，不断强化对经营管理的渗透，财会工作的路子越走越宽。我们参与决策、参与经营的工作归纳起来，主要表现在以下四个方面：

（一）参与投资决策。1978年扭亏为盈后，1979年湖北省批准我厂为扩大企业经营自主权试点单位，这给企业注入了活力，也给全厂职工带来了希望。但到了1980年初，由于国民经济调整，资金短缺，国家将二汽列为“停缓建”单位，停止了基建投资拨款，

全厂职工十分焦虑。面对这样一种决定二汽命运的严峻形势，总厂领导向我们提出了一个问题：能不能找到一个不要拨款、自滚雪球、自筹资金，续建二汽的办法。我们财会处的领导和职工经过认真讨论、研究，测算了大量数据资料，经过多方案对比论证，提出了“自筹资金、量入为出、分期续建二汽”的方案。即把按规定可以捆在一起使用的专用基金捆在一起，用五年的时间，筹集3.3亿元的资金，将其用于完成设计纲领确定的10万辆生产能力的建设任务。这一方案受到厂领导重视，上报国家有关部门，得到认可，最后报经国务院批准实行。经过五年的努力，到1985年年实际生产能力达10万辆，年实现利润总额突破5亿元，成为机械行业的盈利首户。

(二) 参与联营决策。1980年底，由于我厂产品销售疲软，我们财会处与销售部门一起组织人员赴全国各地催款促销，调查市场，发现一些地方汽车生产厂的产品虽然质量差，消耗大，但由于地方采取诱导或强制措施，保护这些产品，排斥其它产品进入本地市场，致使非本地产品的销售渠道受到严重阻滞。这使我们认识到，要打开我厂东风车的销路，必须借助于地方政府和企业的力量，发展横向联合。于是，我们积极参与、努力推进横向经济联合的发展工作，针对不同的联合对象提出不同合作方式的建议。总厂领导采纳了这些建议，从发展东风汽车工业的长远战略出发，抓住国民经济调整的有利时机，在1981年4月，与兄弟企业共同组建了以二汽为主体，以技术、资金为纽带，以东风系列产品为龙头的我国第一个企业联合体——东风汽车工业联营公司。在互惠互利的联合经营中，二汽以其技术上的优势和少量的资金，调动近30亿元的资产和20多万名职工组成了新的社会生产力，为共同发展东风汽车工业谱写了一曲气势宏大的交响乐。到目前为止，遍及全国28个省、市、自治区，跨越14个产业部门的各种形式的305家东风汽车工业联营公司的成员企业中，不少成员企业由联营前的亏损大户一跃而成为当地的盈利首户。充分发挥了专业化大协作的规模经济优势，提高了联营各方的经济效益。

(三) 参与灵活经营的决策。由于国民经济调整，压缩固定资产投资规模，我厂产品几度出现严重的滞销，流动资金极度紧张，经济效益严重滑坡。面对这种局面，我们冷静地测算、分析、研究并积极提出灵活应变的对策。在1981年的滞销中，我们提出了调整东风车的出厂价格，以开拓东风车市场的建议。根据当时特定环境，我们还积极向人民银行申请并得到批

准，办理了全国第一家“卖方信贷”，在取得买方开户银行担保的条件下，向用户赊销汽车，同时采取一系列降成本、压资金措施，这些措施实施后打开了产品销路，当年实现了“降价三千五、成本降两千、利润超上年”的目标。在1989年至今的市场疲软中，企业面临着成本上升，效益滑坡，资金严重短缺的严峻局面。财会处向总厂提出各种车型边际利润分析报告，建议多生产市场走俏，边际贡献大的产品。我们一方面与有关部门研究，采取必要办法，鼓励各单位积极挖掘内部生产潜力；另一方面，从十分紧张的专用基金中抽调资金，支持实施为调整产品结构所必须的“短、平、快”措施项目，适时增产了市场适销、边际贡献较大、产值高的产品。今年上半年，在产量比上年同期降低2.83%的情况下，产值增长了3.97%，1—8月增利2800万元。

(四) 参与日常经营活动。首先，为了实现扭亏增盈的奋斗目标，在不断强化内部经济核算的要求下，我们改革财务结算方式，建立厂内结算中心（内部银行），实行内部流动资金全额信贷有偿占用制，提高了资金使用效益。据测算，结算中心建立十多年来，全厂平均每年可节约流动资金4000多万元，节约利息200多万元，可使每一辆汽车少负担利息16元左右，取得了明显的经济效益。其次，在新的历史条件下，为集中有限的资金，保证生产建设的正常需要，我们建立了货币资金收支两条线制度，加强了货币资金的集中管理和统一调度。第三，围绕经营目标，抓住有利时机，积极推行内部经济核算，建立成本管理新体系，加强成本费用控制，促进企业向效益型转变。

三、培训财会人员 提高参与素质

随着参与企业经营的意识不断增强和参与范围的不断扩大，我们认识到：基层建设、基础管理和基本功训练的“三基”工作，是制约我们参与经营决策，改善和加强财务管理的关键。因此，我们在不断深化参与决策的过程中，在反复抓好财会系统建设和基础工作整顿的同时，狠抓了人才培训工作，不断提高财会人员的业务素质 and 参与能力，为财会人员更有效地参与企业经营决策创造了条件。

总的说来，我们财会处的几任领导都是十分重视财会人员的培训工作的。从建厂初期的1972年开始，我们从实际出发，坚持脱产培训与在职学习相结合，本厂自培与委托代培相结合，系统的基础知识训练与专题专业新知识训练相结合，集中培训与岗位练兵相结合，普及与提高相结合的“五结合”原则，采取厂校

强化财会管理 提高企业经济效益

上海第五钢铁厂财务处

我们上海第五钢铁厂是国家为了填补上海地区特种钢的空白，于1958年建立的特钢企业。党的十一届三中全会以来，我厂经过整顿改革，进入了一个新的发展时期，连续获得“全国思想政治工作优秀企业”、“全国企业管理优秀奖——金马奖”、“全国五一劳动奖状”等114项荣誉称号。1988年被评为上海市财税大检查先进单位，1989年上海市财政局批准我厂为会计工作二级企业。我们财务处自1979年以来，连续十一年被评为厂级先进集体，并多次荣获上海市冶金局和上海市先进集体的称号。

我们财务处十几年来在强化财会管理，提高经济效益方面做了一些实际工作。

一、做好财会工作必须增强经济效益观念

1979年，我厂与上海市冶金局签订了基数利润1.28

亿元包干和超利四六分成的五年合同。厂长把超利的主要任务落实到我处，并从国家、企业、职工三者利益一致的原则出发，提出了五年内利润翻一番的奋斗目标。为落实厂长的经营目标，经过认真测算，我们拟定了两步到位的方案：第一步，1979年目标利润1.6亿元，为以后几年的发展打下基础，提供后劲；第二步，1979年后每年利润要增长20%左右，五年内达到利润翻番。当时，厂内一些同志主张通过追加投资3—4亿元的办法，从提高产值、产量上来实现利润翻番目标。

我们认为这难以办到。我们主张走挖潜改造，优化品种结构，提高产品质量的路子来实现利润翻番目标。并将两步到位的方案及内涵增产增利的建议提交厂长决策。经厂长办公会和厂职工代表大会讨论，我们的方案和建议被采纳，并决定由我处作为主要职能部门之一，负责组织实施。

为实现两步到位的方案，先要打好达到第一步目标的硬仗。首先，我们算了三笔帐，第一成本帐，若全年可比产品成本下降率达到3.5%，可增利1500万元；第二高利产品增产帐，若不锈钢增产1500吨、高工钢增产1500吨、轴承钢增产1000吨，可增利1000万元；第三潜力帐，若将二万余吨的在产品、产成品、发出商品抓紧入库、销售回笼，可增利650万元。这三笔帐找到了企业的潜力，算出了职工的信心和士气，

挂钩等多种形式，不间断地开展了会计人员的培训工作。1980年以前，主要采取短训的形式，进行上岗前的培训，解决工作中的急需和工作习惯不一致的问题。1980年以后，我们在继续抓好岗位培训、短期的专题专业新知识、新技能培训的同时，根据改革开放对财会人员参与经营决策的新要求，采取厂校挂钩，请进来，送出去，脱产与业余相结合的方式，进行正规化训练，使培训工作在深度和广度上大大前进了一步。培训的内容既有参与经营所需要的现代科学财务管理方法，也有财会人员参与经营的艺术和技能。同

时，为了争取分厂领导重视和支持财会工作，为财会人员能够有效地参与经营、参与管理创造条件，我们还举办了分厂厂长财会知识训练班。十多年来，我们共举办短训班三十余期（次），正规的财会大中专班七届，共培训财会人员近两千人。到1989年末，我厂共有财会人员1041人，其中具有大专以上学历的240人，中专学历的519人，两者占财会人员总数的比重由1980年的23%上升到73%。目前，他们中的大部分都已成为我厂财会工作的骨干，在参与经营决策，加强财务管理方面做出了积极贡献。