

加强财务管理

促进对外承包事业稳步发展

刘积斌

按着党的十三届五中全会精神，对外承包企业要坚持改革开放，认真搞好治理整顿，积极地开拓国际承包、劳务市场，扩大业务范围。同时，在开拓中又要量力而行，不能急于求成。企业要加强管理，挖掘潜力，扎扎实实地开展“双增双节”运动，努力提高经济效益，为国家多做贡献。

十年来，我国的对外承包工程和劳务合作业务从无到有，从小到大逐步发展壮大，取得了显著的成效。从1983年起，根据世界经济形势变化，我们采取了站住中东老市场，面向世界，多方位地开拓新市场的发展战略，相继开拓了非洲、东南亚、西欧、东欧及北美等一些新的承包工程市场。截至1988年底，我国已有各类对外承包公司86家，承包工程和劳务合作业务涉及五大洲118个国家和地区。累计合同额和营业额已分别达到103亿美元和58.9亿美元。开展的各项业务也从初期的只能承揽一些技术要求相对较低的中小型劳动密集型项目和一些单纯的劳务，发展到现在可以承揽一些电子、化工、冶金、石油、军工等专业性和技术性较强的工程项目，并已开始向发达国家和利润率较高的高技术领域开拓。我们不仅扩大了硬件承包领域，而且还扩大了工程设计、技术咨询等软件承包领域，此外，还在国际上相继兴办了一批中外合资和中外合作企业，进一步拓展了中外技术和劳务合作领域，企业的经济实力已比十年前大大增强了。

但是，我们应该看到，国际承包劳务市场竞争十分激烈。而我们在各项管理中还存在不少问题，使我们步履艰难，影响着事业的发展，因此，我们必须认真加以对待。就财务管理方面而言，需要特别注意以下几点：

第一，要以经济效益为中心，努力把对外承包企业办成效益型企业，使对外承包事业健康稳步地发展。对外承包工程和劳务合作事业要发展是毫无疑义的，因为它既有必要性，又有可能性。但是，要发展必须有一个正确的指导思想，或者叫经营上的指导方针。这就是：必须以经济效益为中心，把承包企业办成效益型企业。从目前承包企业的现状来看，主要是两条：一条是正确处理规模（速度）与效益的关系。在目前对外承包企业的经营思想上，比较严重地存在着追求项目数、追求合同额，到处铺摊子而忽视效益的状况。有人形容这种情况是“只种树不结果”。这种状况同我国经济生活中存在的“高速度、大投入、低效益”的影响有关。开拓市场是必要的，但决不是摊子越大越好，更不是把战线拉得越长越好。因为这不仅同国力不相适应，而且也是企业现有实力所不及的。我们应该量力而行，开发一个市场，就要站稳一个市场，在项目的承揽上，

要有取有舍。不能只顾“抢米下锅”而不顾效益如何，要把是否有效益、效益大与小，作为衡量项目取舍的首要标准，决不能干那种费力、无利甚至亏损的赔本买卖。另一条是加强管理，深挖企业的内部潜力。虽然这些年我们也学到了一些国外先进的管理方法，但是很不到家。如在对标书的研究中，还存在漏项、错估、计算错误、疏于实地考察等问题；在投标过程中，缺乏正确的投标战略，多头竞争，压低报价，彼此内耗，肥水外流；在施工管理中，人力、物力、财力的投入，采用粗放型的管理方式，劳务成本无控制，人员费用逐年上升，分配上的“大锅饭”还相当普遍地存在。所有这些，都严重影响着企业的经济效益。特别值得注意的是，有些企业穷日子当富日子过，明明做着亏本生意，却还要讲排场、比阔气，追求高消费。这种状况不改变，企业就无效益可谈。所以，我们还是要牢固树立创业意识，精打细算，勤俭持家，精于管理，向管理要效益，向效益要资金，加速企业的内部积累，真正把企业办成效益型企业。

当然，在提高经济效益的征途上，确实还有不少外部的和内部的困难，而且外部的困难，很多是不易克服的。为此，我们更应该把眼睛盯在自身的潜力上，用内部挖潜去抵补外部的困难。

第二，企业的领导应切实重视和加强财务管理。财务管理是企业经营管理的核心所在。这一点，目前已为多数公司所认识。但也确有一部分企业的领导对财务工作不那么重视，他们在选标立项、项目评估时不请财务部门和财务人员参加，只是在用钱时才想到财务部门。这种做法是不能发挥财务管理的重要作用的。财务管理是对企业经营全过程的价值管理，绝不仅仅是企业的“出纳”，财务管理工作的的好坏，直接关系到企业的经营效益。所以，各公司领导应从企业发展的高度认识财务工作，把财务工作当作一件大事来抓，经常关心和了解企业的财务情况，检查财务部门的工作，听取财务人员对企业管理的意见，并在工作中为财务人员撑腰，充分发挥财务管理在企业经营管理中的作用，使财务部门真正成为企业领导的左膀右臂。

第三，不断健全和完善各级财务制度。财务制度是做好财务工作的依据。现在虽然已经有了一些有关对外劳务承包的财务、成本管理制度，但是还很不完善，有不少需要根据新的情况加以修订和补充，一些新成立的公司还需建立健全各项财务管理制度。这项工作，从财政部到各级财政厅局，从主管部门到各承包公司，从总公司到各级分公司，应当逐级检查落实情况。属于局部管理的问题要尽快解决；属于全国性的政策问题，要及时研究，适时补充和修订。

第四，抓好资金管理和成本管理。发展资金不足是当前各公司面临的一大困难，这个困难不是暂时的，在今后相当长的一段时间里，资金都不可能宽松。从财政情况看，由于经济发展的高速度、低效益，加上前几年不适当的放权让利，十年来尽管国民收入年年都有不少的增长，但财力分散严重。从金融情况看，由于国民收入的超分配，出现了明显的通货膨胀，需要实行紧缩银根、控制信贷的措施。所以，在今后一段时期内，解决资金困难，不能对财政和银行有更高的期望，而应该在管理上多下功夫，多渠道筹资，合理利用现有资金，提高资金的使用效益。

现在，工程成本和劳务成本居高不下，这不仅不会有效益，而且会使我们逐渐失去在国际市场上的竞争力。所以，必须对成本实行目标控制。目前成本管理中的一个突出问题是人员费用太高。现在，把出国的劳务人员视为出国的公务人员，国内工资、制装费、零用钱等各项待遇齐全，而且不管工程盈亏，个人好处一个不少。这套用工制度和费用标准必须改革。

第五，各级财政部门应切实加强对外承包企业财务工作的指导和监督。前几年，全国对外承包企业的财务工作一直是由中央财政统一管理的，随着企业财务关系的逐步理顺，一些地方的财政部门也相继承担了一部分管理任务。各级财政部门应努力负起管理责任，帮助企业健全财务管理和考核制度，培训财务管理人员，并在可能的情况下，协助企业解决一些经营中的问题，切实抓好对企业财务工作的指导和监督，促进他们不断提高经济效益，为国家多做贡献。