

促进企业内部机制的转换 深化财务体制改革

金陵石化公司财务部

1991年是“八五”计划第一年,也是金陵石化公司前进发展中重要转折之年。为了适应搞好大中型企业宏观经济政策和管理体制调整的新形势,公司转换内在机制,深化改革,取消原工厂、公司两级法人,实行公司一级法人管理体制(简称“二改一”)。并明确提出:“立足挖潜促效益,争取政策多兑现,提高素质抓基础,完善体制重全局”的财务工作指导思想。全体职工克服原油、化工原材料和管输费大幅度涨价,计划内原油削减,费用增加,资金短缺等极其严峻的困难,深入开展以生产装置全面达标为中心的“质量、品种、效益年”和公司的“设备、效益年”活动,大力提高设备利用率和产品优质品率,盘活了资金,消化了各种增支减利因素,努力实现增产增效,提前两个月完成了产值、利税指标。

一、以公司“设备、效益年”活动为主线,努力实现优化生产

为落实国务院关于开展“质量、品种、效益年”活动的决定,公司结合实际开展了“设备、效益年”活动,将设备的传统维护与现代化管理,设备创优与达标,树点与抓面,日常维护与停车检修,专业管理与党政工

团齐抓共管等结合了起来,减少了设备故障,提高了开工率和负荷率。为贯彻石化总公司深化生产装置全面达标的五个方面要求,公司提出了确保达标的八项措施,促使总公司级的6套装置中的4套和公司级的2套装置均提前完成达标考核指标。对催化裂化和加氢裂化蜡油原料优化供应,促进增产,为后续装置吃饱开足,公司提出的“安、稳、长、满、优”生产奠定了基础。

优化生产方案,搞好原油加工平衡。对计划外24种原油加工流程与产品串换影响效益程度进行多方案测算比较,为原油采购和经营方式选择提供决策依据。

优化原料供给,增加内部互供,按照互惠互利原则,强化内部价格管理,促进公司内部原、燃料和产品资源优化利用。1991年互供料总量创历史最高纪录,达到87.53万吨,比上年增长11.33%。

二、以效益为中心,开辟双增双节新途径

(一)实行资金集中管理,全面提高资金使用效益。

贯彻“筹管并重”的原则,对流动资金和基本建设、技措、外汇资金实行高度集中统一管理。全年以抓销售收入资金回笼为重点和通过各种筹措渠道供应的资金总量达38.6亿元,其中生产流动资金35亿元,基本建设资金2.8亿元,技措项目资金0.8亿元,全面保证了生产建设资金的需求和归还贷款任务的完成。

1. 切实抓住“二改一”的流动资金效益。建立财务部流动资金调度结算中心,对公司资金实行统一开户、统一结算、统一管理、统一调度、统贷统还“五统一”管理。统一在市工商银行开设结算总户和42个收支辅助户;内部银行开设了29个专户,从而统一了公司内外部结算,彻底改变了资金分散使用效益低的被动局面,极大地增强了资金调控能力,挖掘了资金使用潜力。在原、燃料涨价和生产规模扩大,致使流动资金平均占用比上年上升10285万元的情况下,1991年流动资金银行借款非但没有增加反

而减少 5 000 万元,直接节约利息支出 500 万元。

2. 厂际之间资金结算由外部银行改成内部银行办理,变资金体外循环为体内循环。年度累计内部结算额达 2.8 亿元,按 30 天占用量计算,减少结算资金占用量 2 333 万元,节支利息 201.57 万元。

3. 优化流动资金借款结构。提前归还高利率借款,尽量使用低利率借款,提高借款搭配效益,节约利息支出。1991 年仅此一项节约利息支出 47.3 万元。

4. 根据“二改一”精神,重新调整建立流动资金管理体系,推行流动资金限额承包经济责任制。依据分级归口管理原则,按市工商行——公司——经营部——工厂——车间(库房)分系统将指标层层分解落实。按月分析,按季考核兑现,年终总结,强化资金管理责任。

5. 积极清理“三角债”。公司成立清欠领导小组,由财务部具体负责,分片包干,上下结合,采取上门催收、电信函清理等多种清收手段,1991 年完成流动资金清欠任务 5 213 万元,基建技措清收资金 5 706 万元。

6. 抓好限产压库,压缩产成品资金及三项资金占用。由财务、计划、经营部门制订出调整产品结构、面向市场的限产压库增效措施并落实列入月度计划,限产,停产平滞产品,增产增销适销对路产品,提高效益。为使各项限产压库指标落在实处,公司还深入各厂逐项检查,巡回督促。1991 年末,公司产成品、发出商品,应收及预付款三项资金之和比年初大幅度下降。

7. 多渠道、多层次筹措建设资金。为了弥补热电厂建设等资金缺口,除总公司支持向银行贷款外,我们还积极自筹技措资金,及时办理技改贷款,较好地保证了重点项目和“短平快”效益好项目的资金供应。

(二)加强联营工作管理。

1991 年公司将原由二级法人单位管理的联营工作全部收归公司统一管理,并抓紧联营返利工作,从而该年度实际返回利润 672 万元,提高了公司利润水平

(三)压缩“两费”,控制社会集团购买力。

结合上两年“两费”实际支出情况,1991 年我们将总公司下达的“两费”控制指标分解下达到各单位,并纳入经济责任制考核。各单位采用限额卡、台帐等形式,对职能部门和重点费用加强控制,对控购商品计划加强管理,克服了物价上涨和新装置投产费用增加等困难。1991 年“两费”可控部分占工业总产值 1.72%,比总公司下达的产值两费率指标 2.22%降低了 0.5 个百分点,相对节约费用支出 1 819 万元。

三、用好用足各项政策,改善外部环境,推动“双增双节”深入发展

在国家制定了关于搞好国营大中型企业各项政策后,我们立足内部挖潜,注重改善外部环境,以价格、税收为重点,抓好各项政策的贯彻落实。公司成立价格管理领导小组,加强市场调查,在及时做好油品顺价工作的同时,不适时机地调整苯酐、增塑剂的价格,增加利税 2 207 万元。对部分一度受市场波动影响销售的产品,主动降价薄利多销,加速资金回笼。1991 年公司千方百计利用各种有利因素实现增效 3.5 亿元,其中运用价格杠杆增加效益 2.6 亿元。用足国家新出台的政策,提取加速折旧基金 1 291 万元和科技开发资金 2 642 万元。在省中企处的支持下,与南京市有关部门开展“双向服务”,并对部分滞销产品实行促销奖励。上述政策的实施,为公司增产促销起到了极大作用。

书 讯

《中华人民共和国财政法规汇编》(1991 年 1 月—1991 年 12 月)由财政部条法司编纂,中国财政经济出版社出版发行。该汇编共收入 1991 年度新发布的财政法规 99 个,内容包括预算管理、税收、国有资产管理、企业财务、行政事业财务、基本建设财务、会计管理和财政法制建设 8 类。每册定价 10.90 元(含邮资),欲购者请与中国财政经济出版社联系,地址:北京市东城区大佛寺东街 8 号;邮政编码:100010。(蔡法复)