

# 改革财务管理 促进“双增双节”

孙荣林

安徽省滁州市胶鞋厂是1985年和上海胶鞋三厂实行产销联营的横向经济联合企业。联营后，他们不断改革管理方式，加强财务管理和成本核算，使企业经济效益不断提高。今年，他们进一步解放思想，开展“双增双节”运动，取得了显著成效，第一季度实现利润较上年同期增长了近90倍。

## 一、实行资金归口分级管理，提高资金使用效果

实行资金归口分级管理，提高资金利用率，严格资金收支计划，是确保增收节支得以实现的重要环节。为了保证各项增收节支措施真正落到实处，该厂以实行资金归口分级管理为突破口，针对以往由于资金管理不善而造成的严重浪费现象，建立健全了资金收付制度。规定各职能科室每月初，一要编制出当月的生产安排计划单；二要根据当月生产安排的产品品种和数量编制各种产品的原材料配方和消耗定额；三要编制原材料采购计划和销售货款资金的回笼计划；四要依照生产定额编制工资和奖励基金支出计划；五要编制企业管理费用和车间经费支出计划；六要依据电耗定额编制动力费用支出计划。然后由财务科据此并参照有关历史资料，在增产节约，增收节支的前提下，剔除可不开支或可暂不开支的部分，测算平衡后，编制出全厂资金收支计划，提请理事会审核，并经厂长批准后分解到各科室、车间，由财务科按计划监督执行。

经厂长批准的资金收支计划分解到各科室、车间后，各科室、车间可根据厂部安排给本科室的资金支出计划自主地支配使用。除中途因增加产量可由有关部门提请财务科追加用于材料采购和职工工资所必须的资金支出外，其余的资金支出必须严格按计划执行。由于严格了资金收支制度，实行统一计划，分级归口管理，提高了资金使用效果，有效地保证了“双增双节”措施的实现。定额流动资金周转天数由原来的71天，降至三月末的40天，加快了31天；百元产值资金率由以前的18.38元，降至12.32元，三个月节约资金15.15万元；百元资金提供的利税也由20.31元，上升到59.7元，增长了近两倍。

## 二、推行目标成本管理，建立成本档案

目标成本管理是现代成本管理方法，它既是成本管理活动的出发点和归宿，也是考核成本管理活动，促进“双增双节”的重要手段。该厂在开展“双增双节”活动中，将增产节约寓于目标成本管理之中，每月月初，根据有关科室、车间提供的目标产量、质量等数据，考虑到各种有利和不利因素，经过反复测算、比较，选择出符合“双增双节”计划要求的最佳方案，编制分项目标成本和目标总成本，以及目标利润。经理事会通过后，再逐层分解下达，作为全厂当月经营目标和努力方向，同时作为检查、评比、考核每个职工劳动成果的标准。

为了给目标成本和“双增双节”计划的跟踪检查提供可靠的信息资料，该厂还建立了产品成本档案，规定车间核算员、仓库保管员、统计员按周把本期的产量、质量和消耗情况编表报送财务科归档。财务科对收集来的资料进行分类、汇总，编制出目标成本和“双增双节”计划执行情况表，并依此把各项指标的实际执行结果向厂长汇报，同时分项将有关情况报送各科室、车间，为厂长和各车间、科室掌握目标成本、增产节约计划的执行情况提供有价值的信息。为了适应“双增双节”计划的要求，厂部根据财务科提供的有关数据采取了

以下措施：①调整产品结构，生产市场适销对路的女式彩色防滑靴；②各项费用开支比上年节减12%；③进一步节约燃料耗费，搭盖煤棚减少自然损耗；④实行两级检验制度，并在工艺流程中设12个质量控制点，定时定量抽样检查。采取这几项措施后，第一季度已取得了显著成效。产品合格率由去年同期的99.62%，提高到99.67%，一等品率也由83.81%，提高到94.83%；销售成本率由83.8%降至75.87%；胶靴单位成本也降低了1.74%。

### 三、加强成本分析，增强企业内部消化能力

为了达到提高产量，降低消耗，提高经济效益的目的，今年初，该厂在对产品成本按项目分类的基础上，运用科学的方法，进行了单项成本分析，实行目标成本管理。例如，在分析原材料实际成本和目标成本的偏离时，一方面根据实际消耗总量和目标消耗总量的比率，求出量差，如因实际消耗量高于目标消耗量而未能完成节约计划，就要追查浪费原因，并结合经济责任制由有关当事人赔偿所浪费原料价值的30%，同时要立即采取措施，加强定额管理，确保节约计划的实现；相反，实际消耗量低于目标消耗量的，就要总结经验加以推广，并按节约原料价值的30%奖励有关人员。这样大大地调动了广大职工的积极性，使“双增双节”运动扎扎实实地开展起来。年初以来，该厂干部职工同心同德，先后改革了两项操作工艺，一是改原打“飞边”后跟为定额冲切下料，双靴可节约混合胶10克；二是改革了平板滚筒工艺，改变了以前出胶面厚薄不均造成浪费的现象，双靴可节约再生胶1.9克。两项措施全年节约胶料价值可达4.47万元。另一方面，以原材料实际成本和目标成本的比率，求出价差，根据价差偏离情况，对有关责任人员进行奖惩。这种做法，能准确反映原材料节约或浪费的原因，促进了干部职工加强原材料定额管理，增强了企业内部消化能力。一至三月份，在消化原材料涨价3.61万元的基础上，还实现利润9.83万元。



## 增产增收“三条路” 节约节支“十把关”

金云龙

年初，我厂从实际情况出发，开展“双增双节”运动，通过摆事实，查漏洞，算细帐，找差距，确定了全年饮料酒总产量达1万吨，其中大曲酒5000吨，较去年增产36.8%，增收100万元；能源及原材料消耗降低2%，车间经费降低10%，企业管理费降低5%，可比产品总成本降低2.7%的奋斗目标。为了实现这个目标，我们制定了增产增收“三条路”，节约节支“十把关”的措施。

增产增收“三条路”：一是在确保质量的前提下，提高出酒率和名酒得率，增加适销对路的产品，增强投入产出观念。一方面推行两级成本核算，实行目标成本管理；另一方面进一步改革工资奖金分配制度，调动广大职工的积极性，保证年产酒1万吨，出酒率在去年的基础上提高0.5~1%，并要求各车间具体制订提高出酒率和名酒得率的计划和措施。二是进行技术革新和技术改造，增强技术进步观念，搞好内涵扩大再生产。内容是挖掘企业潜力，改造