



加强财务管理

促进对外承包企业发展

· 理财广场 ·

中国建筑工程总公司 徐宗元

我们中国建筑工程总公司是1978年成立的直属国务院的对外承包企业。几年来,经过联合群体多方面的共同努力,使对外经营从单纯提供劳务、分包,逐步走向独立承包、总承包,组织管理多家国际厂商在同一项目上合作,显示了我们在国际承包市场上的适应能力和竞争能力。目前,我们已在22个国家和地区建立了驻外机构,形成了对外经营网。为国家增创了外汇,为企业赢得了信誉。在对外经营财务管理工作中,我们的主要做法是:

一、多渠道筹措资金,促进对外承包

当前,国际承包市场上出现了外汇短缺,投资紧缩,发包项目减少,相互压价竞标加剧和发包工程的业主提出延期付款、带资承包、实物支付等变化,我们看到,要想在国际承包市场竞争获胜,扩展业务,必须拥有足够的资金。为此,我们采取了以下措施:

1. 加强与中国银行、中国人民建设银行的联系,及时报告资金需求情况和项目可行性研究,征求意见,接受业务监督,取得两行的贷款支持。

2. 利用总公司在国际上已取得的信誉,在国外银行中选择双方可信任的合作伙伴,以总公司简单的信用担保,解决小额度的各类保函、信用证、透支等问题,缓解外汇资金上产生的暂时性困难,促进了现汇劳务和承包项目的工作。

3. 采用非合股经营方式,在总公司联营群体内部集资,提高对外竞争能力。总公司规定,凡是联合成员,均可在自愿原则下向总公司投资。可投现汇、现金,也可用实物作价投资;投资方式可固定投资,也可自筹资金分包或合资经营总公司承揽的项目,在收益分配上,分公司可采用不承担资金风险的计息方法,也可按投资比例,承担风险和 responsibility,分享收益,对分公司自筹资金的分包项目,总公司驻外经理部只收服务费用。这种灵活的集资办法有利于集中分公司的闲散资金,调动地方筹措资金的积极性。

4. 积极利用多方渠道,缓和资金不足。在取得财

政部拨给周转金外汇额度和经贸部分合作基金的同时,我们还利用与日本、西德、奥地利等厂商的良好关系,签订与延期付款工程同步支付的买方信贷合同,较好地利用了外资。

二、加强资金管理,管好用活资金

我们在资金管理上,主要抓好资金运用和回收两个环节,加强以产出为中心的资金管理,确保资金流通,加速资金周转。

1. 加强资金投放管理。我们强调要把资金优先投放到现汇项目和业主信誉好、带资比例小、周转速度快、经济效益好的项目上,对实物支付、带资承包、延期付款项目要有选择进行投放的原则。同时还规定合同额在三千万美元以上的现汇项目要报总公司审批;对实物支付、带资承包、延期付款项目一律先报可行性研究报告,由总公司与有关单位共同审定,待资金落实后,始能进行投标和实质性谈判,从而防止了盲目投资的弊端,保持资金与效益、投入与产出的统一。

2. 明确驻外经理在资金管理上的责任。我们将资金利润率作为考核驻外机构经济效益的主要指标,并根据各经理部的不同支付条件和经营方式,结合近两年的完成营业额和占用资金情况,对现汇、带资、延付等项目分别确定了产值资金率,并实行了超占加息的方法,促进了资金回笼。

3. 加强国内垫付款的催收。我们要求驻外经理部对国内工资、差旅等费用和物资款、外汇商品款、总公司管理费、实现利润等国内垫付款,应编制年度国内垫付资金和分季归还计划,总公司凭此计划,向国外催收,加强资金管理。

4. 搞好工程款结算。经过多年摸索,我们认为要把工程款及时回收,减少损失,必须认真做好以下几点:(1) 办理结算要早抓,细抓,及时抓;(2) 搞清所在国的有关规定、办理程序;(3) 要不厌其烦地勤跑,勤催,勤要;(4) 弄清标书(合同)工程量表上的价格应在什么前提下收取,如有的要求在

业主工程师认为需要时，才能采购和办理结算收款；（5）加强内部联系，统一填报资料口径，防止返工；（6）妥善及时地解决施工中发生的进度和质量等矛盾；（7）对结算中认识不一致的问题，要本着“小钱让步、大钱抓住”的原则，处理好与业主和监理工程师的关系；（8）要不断总结，摸索规律，为顺利结算创造条件。

三、提高核算素质，健全规章制度

在会计核算问题上，我们已从开创阶段的自定核算制度，逐步转到严格执行财政部颁发的《国营对外承包企业会计核算示范制度》。在核算体制上，我们根据经理部的不同情况，分别采用三级管理、三级核算和三级管理、二级核算的两种办法。在会计人员素质上，也从开始配备实报实销会计，逐步转化为配备懂成本核算的会计，会计凭证、报销手续，也日趋健全完善。

我们在费用开支标准上，除严格执行国家有关规定外，还在公司联合群体内调整了国外津贴、服装费等标准，逐步适应国际市场劳务价格下降的情况。我们还分别对奖励、加班办法，出国人员国内工资、差旅费、探亲包干办法，国外宴请招待办法等作了补充规定，逐步完善了各项规章制度，使财务管理工作有章可循。今年初，我们在国家统一指导下，在国外开展了财务大检查，及时处理和弥补了一些问题和漏洞。

四、建立各级经济责任制，为国家多创利润

在适当扩大驻外机构经营自主权，实行经理负责制，明确职责权限的基础上，我们推行了驻外经理经济责任制，由驻外经理向总公司签订以完成利润额为指标的经济责任状，有奖有惩，责利分明。驻外经理又把经济责任进一步落实到项目组，大多数经理部推行了项目承包责任制，分别采取了“栋号包干”、“预算成本包干、降低成本分成”、“管理费包干”和“部分分包或全额转包”等不同形式的经济责任制。从而调动了项目组的积极性，改善了管理，降低了成本。1985年除成交额外，其它指标均比1984年有较大增长，利润率增长24%。

总公司为配合这一工作，在收益分配上，也相应作了调整。目前已从原承建单位以提供成套劳务，实行四六分成为主的分配方式，逐步转到部分分包、全额分包、转包项目、共同经营等形式上来，将收益分配比例与资金、责任、效益挂钩，按风险大、得利大的原则，确定收益分配，从而进一步调动了承建单位的施工积极性。

我局是怎样开展 经济活动分析的

湖南省邮电管理局

为了改善经营管理，提高经济效益，最近几年来，我局加强了经济活动分析，取得了一定成效，尝到了甜头。我们的基本做法和体会是：

一、建立健全“三定”为主的经济活动分析制度

1. 定分析责任。实行统一管理，分工负责的经济活动分析责任制，由主管经营的局领导负责组织，计财部门牵头综合，各专业部门分工，有关部门参加。根据各部门的职能范围，负责分管经济技术指标，并提供有关资料。各部门对分管的指标承担责任，并确保所提供资料的准确性、及时性。在各部门自行分析和提供分析资料的基础上，由计财部门负责综合分析，公布报告期内各项经济技术指标的完成情况，在分析会上作中心发言，揭露经营管理中存在的问题，提出措施。同时各级企业还把开展经济活动分析，提供可靠的数据，编写分析说明列入相关部门和人员的责任制范围。

2. 定分析时间。我局要求基层企业按月分析公布经济活动情况，上报报表要有简要文字说明，季度要有较全面的综合分析报告，并将编写文字说明和分析报告列入全省计统、财会人员的评比条件。要求省局各处室于月后七日前按分管指标，提供数字和分析资料。10日前由统计部门综合编印简要分析资料送有关领导和处室。季度各有关处室召开分析会，计财部门综合情况作好充分准备后，召开有局长、总会计师、总工程师、各专业处室领导和经办人员参加的经济活动分析会。

3. 定分析内容。我省经济活动分析主要内容有：业务量和通信总量、通信质量、财务收支、资金（包