

坚持内部财务改革 走活企业一盘棋

本溪钢铁公司

本溪钢铁公司是具有70多年历史的以生铁为主要产品的原料型生产厂，拥有固定资产26亿元，现有职工88,000人。“六五”期间，在冶金部和省市领导的领导、关怀下，全面完成了国家计划，其中主要产品产量与“五五”相比，生铁增长12.6%，钢增长1.45倍，钢材增长3.26倍，实现利税比“五五”增长1.08倍；流动资金周转期为79天，比“五五”加快37%。在财务上坚持改革，积极探索企业“转轨变型”的途径，也取得了一定成效。

一、建立利润中心，实行二级厂矿内部利润核算

我们采取指标分解的办法，把公司的利润指标，经过变换测算出若干个分指标，落实到各二级厂矿，对二级厂矿实行内部利润考核。公司分月、季、年向二级厂矿下达内部利润计划，二级厂矿按公司制订的内部利润考核办法的规定，按月进行内部利润计算，并报公司检查。这样，就在每一个二级厂矿形成一个内部利润中心。这些内部利润中心的利润分指标就构成了全公司利润总指标的保证体系。做到公司的财务任务厂厂有责，千斤重担众人挑。1985年公司面临原燃料和备件提价、运费提价等不利因素2.2亿多元，扣除外销商品产品提价因素，仍有1.3亿元。由于公司上下共同努力，早起步，订措施，实行经济承包，开展节约活动，全年仍实现利税36,873万元，比1984年增长15.7%。

实行内部利润考核，是生产经营活动的重大突破，促进了二级厂矿由单纯生产型向经营

型的转变，使厂矿把立足点从抓生产转向抓降低成本、增加效益上来。例如，第一炼钢厂过去落实计划是以产量为中心去平衡消耗、利润，实行利润考核后，他们把利润作为“轴心”去“逆平衡”，用利润去反算品种、消耗和产量。1985年公司给该厂下达利润指标为4,200万元，他们通过“逆平衡”把内控目标值订为5,000万元，经过采取多种办法，年底实现利润为5,039万元，创历史最高水平。

建立利润中心，我们注意解决好以下两个问题：

一是计算内部利润的价格问题。我们要求内部利润基本反映出二级厂矿的经济效益，当半成品从一个二级厂矿向下一个二级厂矿转移时，坚持运用两套价格，两种核算方法。一种是，制订和实际成本相近的内部半成品成本价格，用会计核算方法计算二级厂产品成本，称固价成本。实际成本与固价成本之间的差额由公司进行分配还原，这里主要是适应成本计算期的要求。另一种是，制订内部利润价格，用统计核算方法计算二级厂矿的内部利润。我们基本上采用经验法，即不同产品实行不同的成本利润率来确定，它既包含了劳动的耗费价值，又包含了剩余劳动的价值。经过几年来不断完善，基本上能够反映二级厂的经济成果。

二是内部利润的考核问题。这里有两件事需要做好：第一，公司将内部利润指标下达二级厂矿之后，要求二级厂矿对指标进行层层分解，层层落实，同时要同奖金分配挂钩，形成职工个人保班组，班组保车间，车间保厂部，各厂保公司的层层包保局面；第二，必须保证

指标的先进性，并进行严格考核。在编制计划指标前要充分调查研究，分析各种有利与不利因素，尽量保证指标先进合理，使二级厂矿跳起来才够得着，在压力下产生动力。

二、建立费用中心，层层控制费用支出

我们公司的企业管理费（含行政事业单位的经费）和车间可变性费用数额很大，约占公司成本总值的24%。管好这部分费用对降低产品成本，提高经济效益是十分重要的。因此，在改革中，我们改变了过去“管吃管添”、实报实销的做法。首先，依据历史资料和当年实际情况，对有关单位制订出各种费用指标。对有一定收入，但收不抵支的单位实行了定额补贴，超额不补的办法；对有收有支，收支可以相抵的单位实行自计收支，不予补贴办法；对有收有支，收大于支的单位，实行超收分成办法；对于纯费用支出单位，实行核定包干办法，超支不补。实行这一办法，促进各费用单位制订措施，堵塞漏洞，精打细算，增加收入。如公司四个招待所在实行这个办法后，主动建立财务管理制度，执行收费标准，开展经济核算，一年盈余12.9万元。

我们还对所有二级厂矿下达费用压缩指标，要求实行单独报费用计划，单独考核，节约分成，超支扣减留成基金。凡公司自己能做到的，尽量防止资金外流。我们曾提出四不原则，即自己能干的工程不外包（含专用基金工程）；自己能拉运的货物不雇汽车；自己能加工的备件不外委；自己能印的报表不外印。随后，我们又制订了费用管理三十条，仍然保留“四不”原则，效果很显著。

为了加强费用管理，我们还对控购商品，采取指标加审批的办法，公司按年对二级厂矿核定下达控购商品指标，进行考核。为控制两费的超支，我们还研究制订了加强费用管理的奖罚办法，拿出一部分奖金与费用指标挂钩，参与费用管理。基本方法是：公司按总体要求给二级厂矿下达费用计划，采取总额控制，分档计奖，完不成计划的要扣生产奖，超支严重

的要扣有关人员的工资。采取上述措施后，每个单位都形成了一个费用控制中心，构成了公司费用总指标的保证体系。

三、建立资金中心，提高资金使用效率

为管好用活资金，几年来，我们在资金管理上坚持分级归口，两级管理，双重考核体制。就是说，把公司的资金指标，按资金结构分解落实到供应、生产、机动和销售等职能部门，实行归口管理；按资金分布分解落实到各二级厂矿，实行块块管理。二级厂矿均在工商银行单立户头，公司按年、月下达流动资金占用计划，并和生产奖挂钩，按月检查考核。对资金占用总额完不成计划的，按比例扣二级厂矿的生产奖；对资金项目没完成计划的，既扣二级厂矿又扣主管归口部门的生产奖。

为保证资金占用计划的完成，提高资金的使用效率，我们还先后采取了四项具体措施。

1、实行全额信贷管理。发挥财务处内部银行作用，对二级厂矿所需流动资金一律实行全额信贷，有偿占用，接受贷款的二级厂矿要向公司交付贷款利息。

2、实行节息奖办法。我们对二级厂矿和主管职能部门实行了节约流动资金贷款利息奖励办法，在确保完成公司流动资金期末占用水平前提下，公司按核定的节息资金指标，对二级厂矿和职能部门进行考核，按一定比例计算节息奖。

3、实行新超储积压物资处罚办法。前几年，对老积压物资实行处理积压节约贷款利息奖，收到比较好的效果。为防止处理了老积压又产生新积压的现象，去年，我们又实行了新积压处罚办法，对造成千元以上的新积压，每千元扣单位当月生产奖0.1%；万元以上的，实行加倍扣奖，并视情节轻重给予责任者必要的处分。

4、实行限额存款办法。随着国家加强对信贷资金的宏观控制，在紧缩银根的情况下，我们运用内部管理的可缩性，对35个二级单位的银行存款实行限额管理。限额分5千、1万、

5万不等，超过限额部分一律划入公司银行存款户，从而达到了集零成整，统一调度，解决燃眉之急。

这样，就在每个二级厂矿单位形成了一个资金中心，这些资金中心的运用指标就构成了公司总资金指标，使公司建立起较为有效的流动资金管理系统，有力地促进了资金运用水平的提高。

四、建立分配中心，正确处理物质利益关系

为正确处理好公司、二级厂矿和职工个人三者利益关系，增强二级厂矿的活力，激发二级厂矿生产经营的积极性，我们在二级厂矿建立内部分配中心，给二级厂矿以奖金使用权、利润留成支配权、浮动工资升级权、对外技术服务权、兴办第三产业权以及科级以下干部任命权，等等。在诸多分权中，主要是经济利益分配权。

第一，在奖金分配上采取联利计奖方式。依据二级厂矿在公司生产经营过程中的位置、性质和责任大小，划分三种类型，确定上、中、

下三个人均奖金标准，算出各自不同的提奖系数，根据内部利润完成的多少计提奖励基金。二级厂矿奖励基金的再分配，一般是采用指标分解，对车间和个人下达考核指标，实行记分计奖，有的单位实行系数分配，把车间和科室划分成几类，按不同的系数分配奖金，然后再按分数多少向个人分配。

第二，在留利使用上采取超计划利润提成、节约费用提成等多种方式，一般情况是先确定二级厂矿不同的留成比例，根据年实际超额利润按规定留成比例提取留成基金。有的二级厂矿内部利润较少，就实行全额定比提取留成基金；内部潜力比较大的厂矿，为鼓励多实现利润，就采取超计划多档次定比办法提取留成基金。二级厂矿留成基金，在公司规定的使用范围内，有权自行安排使用。

通过几年来财务改革的实践，我们体会到，建立利润、费用、资金和分配中心，有利于落实内部经济责任制，实行独立核算，自计盈亏，明确责任，正确处理经济责任、经济权力和经济利益的关系，从而广开生财之道，挖掘内部潜力，降低消耗，提高经济效益。



中国人民解放军空军 财会人员首届珠算技 术比赛在京举行

中国人民解放军空军第一届珠算技术比赛于十月中旬在北京举行。参加比赛的有来自各军区空军、空后直属供应部、空后修建系统、空军工厂系统等十个代表队。经过几天紧张激烈的角逐，沈阳军区空军队夺得团体第一名，北京军区空军队名列第二，成都军区空军队名列第三，北京队选手权英爱获得个人全能第一名，南空队选手黄志勇获加减算第一名，修建系统队选手彭怒获乘算第一名，济空队选手徐勋获除算第一名，沈空队选手孙继红获传票算第一名。

空军后勤部政委赵昭同志在讲话中勉励大家，要面对现实，迎头赶上，使珠算这一传统的计算技术更好地为军队财务管理服务，为军事经济工作服务，为国防现代化建设服务。

结合空军这次比赛，中国珠算协会还对三十八名未经鉴定的选手进行了等级鉴定，其中达到能手级二人，普通一级的二十人，二级的十一人，三级的五人。中国珠算协会分别向他们颁发了等级证书。

(高平)