

实行目标管理 开创财会工作新局面

北京水泥机械厂财务科

从1983年开始,我厂财务工作进行了大胆的改革,进一步健全和完善了经济责任制,推行了以目标管理为核心的现代化管理方法,为提高企业的经济效益作出了贡献。

我厂财务目标管理着重于目标利润、目标成本、目标费用、目标资金和目标销售收入的管理。根据厂里提出的总奋斗目标,对成本和利润进行预测和量本利分析,并且绘制盈亏临界图,提出目标体系方案,供领导决策。在组织实现目标的过程中,依据客观情况的变化,如产品材料调价、市场变化等,及时相应调整目标,以保证目标的严肃性和科学性。在实行目标管理的过程中,将目标管理纳入经济责任制,把责任落实到人,建立起目标考核体系和奖惩体系,把财务管理延伸到企业管理的每个环节,渗透到生产经营活动的全过程。我们的做法是:

1.厂部对车间实行基本工资随经济效益浮动的集体承包经济责任制。

我们以上年产值、利润的实际水平为基础,剔除那些不可比因素,作为考核指标,将车间基本工资100%随经济效益上下浮动,实行集体承包,集体考核。奖惩标准是产值和利润指标,每超定额1%均按每个职工0.20元标准发给车间;完不成定额按同样标准扣发基本工资,对职工个人上不封顶,下不保底。

2.车间对职工实行浮动40元基本工资的计件工资制。

每个职工拿出40元基本工资和奖金捆在一起进行浮动,完成下达的月产量(工时)定额,领回全部基本工资,每超一小时发给浮动工资0.20元。完不成定额,则按相同标准扣发基本工资。也是上不封顶,下不保底,多超多得,拉开档次。克服了奖金分配上的平均主义。

实行多种形式和多层次的集体经济承包,将职工的工资、奖金和晋级与企业的经济效益挂钩,拉开了职工之间的奖金差距,促进和巩固了班组经济核算,调动了广大职工的积极性,使我厂出现了你追我赶的新局面,保证了总目标的实现。

3.把流动资金目标管理纳入经济责任制,促进了

供、产、销的平衡,加速了资金周转。

①实行流动资金归口分级目标管理和奖惩制度。将厂的目标流动资金层层分解,下达到科室和车间、仓库、保管员,并制定了相应的奖惩制度,按月考核,按规定奖惩。我们规定,比定额降低1%,奖给每个职工0.05元;超过定额,按相同标准扣奖。对成绩突出者给以重奖。如比定额降低15%以上,奖给该部门领导50元;对资金管理不善,超目标15%以上,扣发该部门领导当月奖金。采取这个办法以后,对缓解资金紧张状态起了积极作用。如1985年流动资金周转天数比上年同期减少28天,银行贷款比上年同期减少39万元,少付贷款利息2.1万元。几年来,我厂流动资金周转天数一直居全国同行业先进水平。

②实行月产值、发货、收款三同步管理办法,确保供、产、销协调平衡。为了缩短生产周期,促进供、产、销平衡,加速资金周转,我们把年度目标产值和销售收入分解成月度目标。要求每月实现产值、发货、收款三个同步,并纳入经济承包责任制,按月考核和奖惩。每超定额1%,每个职工奖0.10元;完不成定额按同样标准扣奖。

销售部门为了保证实现发货和收款目标,主动深入车间了解生产进度,促进产品配套,并积极申请车皮,做好发货前的准备工作。如火车运输有困难时,就用汽车运。为了保证收回货款,采取了先发电函联系和见款发货等办法。对用户拖欠货款组织力量专程催款。为增强催款人员责任心,厂规定在一个月内催收回拖欠半年以上的货款,按银行贷款月息的20%给予奖励。这项措施见效很大,拖欠货款由年初196万元降低到20万元。

实行产值、发货、收款三同步,明确了经济责任,克服了过去由于责任不清而造成的产、供、销脱节和相互扯皮现象,促使各环节都积极主动地解决问题。不但加速了资金周转,而且保证了目标利润的实现,财务管理也有了主动权。

③加强银行存款管理,填报银行可用存款日报。我厂地处远郊区,经常在外流动着大量资金,结算货款经常上下浮动,很难准确掌握银行可用存款数。为

加强专项资金管理 保证技术改造顺利进行

东北轻合金加工厂

了解决这个问题，我们建立了销售结算台帐和银行存款收支台帐。每天结算出银行可用存款额和预计一周的收支款项，报送厂领导。厂长和总会计师根据存款月报审批各部门的借款计划，财务科据此签发票，从而控制了费用开支，加强了资金管理。一旦银行可用款不足时，财会部门积极组织、调配、平衡资金。当业务部门难于做到收支平衡时，厂长和会计师及时组织召开分析会，采取组织资金来源和压缩开支等缓解资金的措施。

④下达月度进料定额，促进均衡进料。为保证做到均衡进料，防止材料积压，加速资金周转，厂给供应部门下达了购料用款定额。规定每月进料不超过产值的70%，力争不进或少进议价材料。否则财务部门有权拒绝拨款。同时规定，低于定额按规定加奖，高于定额按相同标准扣奖。

⑤编制月度收支平衡计划，每月召开一次资金分析会，汇报上月收支计划执行情况和本月收支计划平衡情况，研究解决资金管理中的问题。

4. 实行目标成本管理，严格控制产品成本。

我厂的目标成本包括：总成本、单位成本、车间成本、费用成本、车间经费和企业管理费等。根据总目标成本层层分解下达到车间、科室、班组和个人，并与经济责任制相结合，制定了成本考核奖惩办法，按月考核和奖惩。我们重点考核单位成本和费用成本。规定每比定额降低1%，每个职工加奖0.05元；超过定额按相同标准扣奖。采取此种办法，达到了控制成本的目的，推动了班组经济核算。1985年费用成本比上年同期降低9.6%，铸钢成本比上年同期降低1.7%。结合目标管理，我厂还应用价值工程以及T、Q、C和A、B、C分类法等现代管理方法，加强了经营管理，提高了经济效益。

我们还注意讲究用财之道，积极培养财源，增强企业后劲。在资金使用上我们有个原则，就是凡有利于发展生产，有利于提高经济效益的，就开绿灯，舍得花钱，即使资金不足，贷款也要上。否则，就是一分钱也不能乱花。如厂里为提高铸钢车间的经济效益，决定上高铬铸铁生产线，但资金不足。高铬铸铁是科研新产品，社会效益和经济效益都很好，财务科就从银行贷款，积极支持上这个项目。又如为保证产品精度，提高产品质量，我厂需投资80万元购置一台5米滚齿机，但自有资金不足。我们财务科就从长远利益出发，积极与厂家联系，用分期付款的办法买回了5米滚齿机，使我厂1985年生产的直径1.83米球磨机创市优质产品。

我厂是一个五十年代初期建成投产的老企业。开工生产30年来，尽管我们结合生产实际，进行了一系列挖潜性革新改造，但工厂整个技术装备仍然停留在四、五十年代的水平上。面对这种状况，我们从1980年开始，进行了以板带材系统为主体的技术改造。目前主要工程已全面完成，并分期分批投入生产。这样我们用相当于工厂固定资产原值四分之一的投资，使工厂生产能力翻了一番，被国家经委授予“引进技术改造现有企业全优奖”。

企业财务部门，要保证工厂技术改造的顺利进行，就要围绕提高经济效益这个中心，加强专项资金的管理，树立资金效益观念，注重投资效果，在投入产出的有效转换中，发挥其控制、监督作用。

一、加快技术改造步伐，千方百计筹措资金

1. 从生产经营的良性循环出发，把技术改造的重点放在板带材系统上。我厂技术装备落后的状况十分严重，要全部改造一齐上，工厂资金严重不足，只能有选择地分步进行。当时我们在方案选择时，正是国内市场铝合金建筑型材畅销的大好时机，曾有不少人建议我们把改造的重点放在管材、型材系统上，以便占领市场。我们没有轻易盲目地作出决定，而是在对国内外市场充分调查研究的基础上，根据国民经济发展的需要，在对未来市场做出了预测后，果断决策把技术改造的重点放在板带材系统上。通过与5个国家，19个厂家的技术交流和商务谈判，先后从西德引进了1350毫米高速铝箔轧机，从意大利引进了1400毫米高速薄板冷轧机，从日本引进了精制箔机列，从美国引