

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

进了20吨保护性气体退火炉及拉弯矫直机等。无论是主机还是控制、检测系统都是当今国际一流水平的。这些改造项目的陆续投产,增加了工人的生产能力,带来了显著的经济效益,从1985年工厂增加的10,000吨产量来看,全部是板带材,在出口的1,399吨产品中,大部分也是板带材。当1986年国内市场建筑型材滞销,订货出现缺口时,板带材的订货量却大幅度增加,仅出口就达5,000多吨,这说明我厂对技术改造的决策是正确的。

2、把工厂专项资金集中起来,用于技术改造。我厂于1978年自建特薄板分厂,总投资为2,600万元,用掉工厂自有资金820万元,把工厂几年来节余的资金几乎全部花掉。为了保证工厂技术改造的顺利进行,我们将工厂更新改造资金、大修理基金、生产发展基金、后备基金等,在维持简单再生产的基础上集中起来用于板带系统技术改造。但象我们这样的老企业,近年来设备失修严重,挖革改项目比较多,要维持简单再生产,各项专用基金仍显得相当紧张,我们通过严格控制,精打细算,量入为出。1980~1985年集中2,480万元自有资金,用于工厂技术改造,尽量减少银行贷款,走出了一条内涵扩大再生产的路子来。

3、把握时机,有计划地向银行贷款。我厂以板带系统为主体的技术改造,共包括11个项目。靠工厂自筹资金是十分困难的。财务部门抓住有利时机,向银行贷款,发挥资金的价值作用。在贷款中,我们坚持信贷制度,合同签订一项即办理一项,树立强烈的时间观念,尽量缩短贷款周期,少付利息。五年来,我们为保证工厂技术改造的顺利进行提供了充足的资金。

二、加强资金的科学管理,合理使用资金。

1、讲究谈判艺术,做到“货比三家”。在整个技术改造过程中,我们先后与几个国家的十几个厂家进行了广泛的技术交流和商务谈判。在掌握了这些厂家情况的基础上,我们统一发出询价项目和技术要求,但各厂家的报价很不相同。最后,我们经过技术和经济上的择优选取,“货比三家”,与意大利米诺公司签订成交合同,节约外汇151万美元。

2、立足国内配套,节约外汇支出。技术改造的根本目的在于提高我厂的设备装机水平。我们坚持凡是国内能制造的就立足于国内制造。如厚板纵剪机组,日本渡边铁工所报价为110万美元。根据我们掌握的情况,我们认为象这样的设备,国内机械制造厂完全有可能加工制造。经过反复研究和技术论证,最

后以175万人民币与第一重型机械厂签订合同,没有与国外成交。还有20吨、40吨卷材退火炉,美国一家公司报价94.3万美元,实际上我们在国内制造(包括设备安装、调试等费用)仅用了161万人民币。

3、发挥自己的优势,做好设备的安装、调试工作。引进设备的安装和调试工作是技术改造全过程中的一个重要环节,请国外公司或国内专业工程公司安装、调试,费用相当高。我厂是一个铝加工的老企业,具有一大批设备管理、安装、调试的人才。因此,我们决定技术改造引进设备的安装,一律由厂内承担,并实行了包投资、包质量、包进度的经营承包责任制。如从意大利引进的1400毫米高速薄板轧机,设备进厂后,安装人员即刻进入安装现场,这台设备除主机外,还包括电子计算机控制工艺,板型控制系统以及数据处理等辅机和控制系统,安装难度比较大,为了赶在外商来厂调试验收之前将设备安装好,工人和工程技术人员边学边干,仅用不到3个月的时间就全部完成了安装任务。既培养了一批技术人才,又节约了大量资金。意大利来厂调试验收人员听说设备已安装完毕,他们摇头不相信,到现场经过检查,竖起大拇指连声说:“没想到你们工厂有这样高水平的安装人员。”

4、坚持生产与技术改造两不误。我厂的技术改造项目多,施工复杂,但我们始终坚持改造是为了发展生产,提高经济效益这一指导思想。1984年,我们热轧机停产4个月,经过我们精心组织,巧手安排,实行立体交叉作业,把这台苏联制造的五十年的老设备,改造成为具有八十年代水平的先进设备,改造不仅没有减产,而且实现了增产增收,全年板材商品产量完成29,213吨,比上年净增产量1,077吨。

三、注重投资效果,切实抓好还贷。

1、科学组织,迅速达产达效。我厂以板带系统为主体的技术改造,可以说是新技术、新装备的综合体现,项目多,改造的规模大。因此我们遵循“改造一个,见效一个”,使其迅速达产达效。取得经济效益,为及时还贷提供保证。热轧机改造完成后,1400毫米高速薄板轧机的投产,1986年可新增产量13,303吨,1620吨双动油压机于1985年初投入生产后,当年即新增产量791吨,预计1986年可增加到1,362吨;箔材系统改造后,预计1986年可新增产量600吨,仅板带材新增的产量,就可增加经济效益655万元。

2、提高产品质量水平,增加出口创汇。我们把技术改造的成果应用于生产,有效地提高了产品质量

水平,不断开发出新产品,使产品在国内外市场具有较强的竞争力。在全厂46项国家、部、省级优质名牌产品中,有35项是改造后用先进设备生产的。正是由于产品质量好,工厂的出口产品逐年增加,1985年出口铝加工材创汇达73.4万美元,1986年出口产品预计创汇额可达300万美元,为及时还贷提供了保证。

3、精打细算,及时还贷。我们对每项贷款都实行动态管理和控制,在贷款的同时即制订出还贷计划。1980年至1985年,板带系统改造累计贷款5,576万元。从目前技术改造的成果来看,原定六年零三个月的还贷期,可望在五年内全部还清,今后我们将会为国家上缴更多的利税。

以矿为主多种经营

给末期矿山带来了活力和生机

柴河铅锌矿

我们柴河铅锌矿是1966年建成投产的一座中型矿山。十多年来,为国家提供铅锌金属44万吨,上缴利税3.2亿元。但是,随着矿山资源的不断减少,生产萎缩,产量下降。到1983年金属产值由最高年份的3,000多万元下降到200万元。矿山出现了扩大再生产难,提高经济效益难,改善职工生活难;要求调转的多,提前病退的多,待业青年多的“三难三多”的局面。面对这种情况,到1986年近三年来,我们确定了“以改革求生存,以改革求发展”和“以矿为主,多种经营,有矿开矿,无矿办厂”的经营方针,由过去的单一经营,向一业为主,多种经营的方向过渡,在末期矿山的不利条件下,挖掘企业内部潜力,利用技术优势,发展多种经营,搞跨省、跨地区、跨行业的多种形式的横向联合,实现了矿山末期不亏损,使企业出现了生机和活力。

一、以矿为主,向挖潜、创新、管理要效益

面对矿山末期扩大再生产难的现实,我们把着眼点首先放在内部挖潜上,为了充分开发和利用有限的资源,我们抽调人力,对全矿地质情况进行了普查,利用综合经济品位,重新评价了一些矿体,使一些小脉支脉和残矿得以回收。同时,还加强了地质探矿,平均每年新增金属量5,000吨左右,为当年消耗的二分之一,使保有贮量不断得以补充,我们还组织大集体职工和待业青年从废石堆里回收矿石,共获金属量1,900多吨。针对我矿原矿氧化率较高的特点,在提高氧化矿金属回收率上我们刻苦攻关,不断完善氧化锌不脱泥浮选新工艺,使氧化矿物的金属回收率在全国先进水

平的基础上,又有了新的提高,每年增效益50万元左右。我们还通过实行经济效益奖,促进技术进步,提高产品质量,铅精矿四级品率由88%提高到100%,锌精矿四级品率,1983年只有70%,经这两年的努力,1985年上半年就全部达到了三级品以上,其中一级品率达到了86.3%,仅提高产品质量一项就增收30多万元。在白银回收上,我们也进行了不断研究和实验。两年来,共回收白银20万两,创产值200多万元,改变了一些人认为白银是副产品无足轻重的看法。

在经营管理上,我们也进行了改进和加强,增设了新产品开发办公室、全面质量管理办公室、销售科等单位,加强了市场预测和经营管理工作,进一步完善了经济责任制,对车间实行了成本指标分解,目标管理和工资总额承包,划小了核算单位,狠抓了产供销三大环节的增收节支,依靠加强管理,努力做到少投入,多产出。近年来,尽管电力、木材、钢材、水泥等能源、材料一再涨价,1984年和1985年成本水平基本稳定,各项经济技术指标连年超额完成国家计划。

二、多种经营,从小入手,以新求活,以活取胜

我们针对本矿处于末期矿山的实际情况,发挥自身人力、物力和技术上的优势,努力搞好开发性生产。从生产小商品,承包小工程开始,打出矿山,走向社会。我矿器材厂为了能够求得生存和发展,改变了过去一味依靠矿山吃饭的被动局面,加强了市场预测和信息反馈,先后几次调整产品结构,生产试销对路的产品。矿用振动筛网社会需求很大,他们从改革工艺入手,精心选料精心加工,严格把住质量关,使