



· 理财广场 ·

提高财务管理水平 适应企业“转轨变型”

————— 攀枝花钢铁公司 —————

近年来，我公司在“转轨变型”中，狠抓财务管理工作，有力地促进了企业管理水平的提高，全公司“六五”期间年利税平均递增20.21%，取得了好的成效。

一、以提高经济效益为中心，把增收节支作为财务管理的重点

为了适应形势发展的需要，把工作切实转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，我们把增收节支明确地列为财务工作的重点。在工作方法上，我们坚持依靠群众当家理财，发动全公司职工围绕利润目标，为增收节支献计献策。公司设置了“增收节支合理化建议奖”，并向全体职工发出公开信，号召全体职工人人提合理化建议。对职工提出的合理化建议逐项研究，经厂矿和公司评审确认，视建议效益大小或论证水平高低给予5—30元的鼓励奖，当组织实施见效后再颁发成果奖。实行这种依靠群众开展增收节支的办法，效果显著。例如，烧结厂按照管理人员建议，花了1.6万元，在翻车机上加振动装置和锥形分料器，既保护了车皮，提高了翻车效益，又使每个车底的残矿从500多公斤降到60多公斤，每年节支上百万元。

二、根据不同情况，采取不同考核方法

1. 按下属单位的不同特点建立健全经济责任制。1985年我们结合新情况，将联利计奖责

任制进一步发展成为以公司利润目标为中心的目标承包经济责任制，按照每年利润递增10%的要求，根据厂矿单位的不同特点，分别制定了考核的重点指标。对主要生产厂和部分独立生产产品的辅助厂矿，如铁、焦、烧、钢、坯等厂，重点考核利润指标，实行联利计奖，上不封顶，下不保底。同时对产量、质量、品种、消耗等生产指标也加以考核，实行超降加减奖。对为主体厂提供劳务和能源的辅助厂矿，由于是以需定产甚至限产的，不适宜考核利润指标，便以成本作为主要财务指标考核，同时强调对主体厂矿的协作配合和安全运行。成本考核的方法也因厂而异，不搞一刀切。如对动力厂主要控制动力总费用，力求指标合理，既保生产，又不浪费，容许总费用指标随铁、钢、坯、材、线总产量的升降加以调整；对汽运公司将考核总费用改为考核百元收入成本，有利于在控制成本费用的同时提高工作质量，挖掘运输潜力。对销售部门，主要考核销售收入，实行超额加奖，上不封顶；对供应处、备件处考核一、二级库存材料、备件资金定额，超定额扣奖，节约加奖，相应把管理费列为次要指标，只作为扣奖条件。对社会性服务单位，如教育处、医院、生活服务公司等，为了合理考核费用，在核定计划时将工资、折旧、工会经费等六项相对固定的费用予以剔除，只核定变动费用。

2. 适当扩大部分二级单位的财权，进一步

挖掘经营潜力。按照放开搞活和管住管好的精神，我们在处理公司和二级厂财权和利益上，本着从实际出发区别对待的原则，对前后工序衔接紧密的第一线厂矿，不搞内部利润分成，主要侧重对目标利润完成情况的考核。对远离公司本部、既搞科研又搞生产、自成体系的专业厂，则实行上交利润递增包干、超额分成的办法，使该厂自己形成生产发展基金，达到以生产养科研，以科研促生产的目的。对于“非热线”生产、独立性较大的二级单位，如电修、铸造、机修等，则允许他们在完成公司指令性计划的前提下，利用富余设备、技术、劳力，对外提供劳务，收入与公司分成。

三、革新核算方法，提高管理水平

1. 由“顺平衡”到“顺逆平衡”。过去，我们的利润计划指标是根据生产技术、检修、销售等计划指标计算出来的，即所谓“顺平衡”。随着企业转轨变型，我们进一步将“顺平衡”改进为“顺逆平衡”。即根据生产、技术、检修、销售等计划指标算出利润计划指标，然后再与预测的目标利润相比较，找出差距，从保目标利润出发，逆向对产量、品种、质量、消耗、运输、供销等生产技术经济指标提出进一步的要求。这样，立足于广辟财源和节约支出、具有进取性的、以目标利润为中心的财务成本计划，既是建立在生产、技术、计划基础之上，同时，也对生产、技术计划具有指导作用。例如，1986年，由于外部调价和高炉中修，减利因素达6000多万元，使公司的利润目标受到严重影响，按“顺平衡”计算，利润递增10%的目标根本无法实现。我们采取逆向测算，推出了以调整产品结构为重点的增收节支措施，如建议增加管坯产量、扩大军工钢品种、利用废钢资源开展联营加工协作，以及内部挖潜、提高质量、降低消耗等等，九个月内，消化了外部涨价因素2277万元，在钢产量比上年同期略有下降的情况下，利润增加1800万元，增长率为12.76%。

2. 实行目标成本管理，建立成本保证体系。

我们将全面质量方法引入财务管理，建立起了以生铁成本为中心的吨铁目标成本保证体系。具体办法是按生铁成本包含的原料、动力消耗和固定性费用等项目，层层分解，建立考核奖励责任制，并以管理人员和技术人员相结合，成立成本管理小组，按质量工作循环图要求进行控制管理。通过这种办法，促进了从原燃料采购，到烧结、焦化、冶炼和矿山等各个环节节约成本，提高产品质量。

3. 加强流动资金管理，强调各部门、单位共同承担资金周转责任。一是按专业统管原则，实行物资采购、产品销售、资金调度“三集中”。二级厂矿除少量三类物资和办公用品外，无权外购；销售处统管销售并实行收支两条线，收入全部交给财务处平衡调拨。财务处还建立了货币资金库存限额和月度分析制度，有效地避免了资金分散，提高了资金利用效果。二是加强供、产、运、销的综合平衡，重点抓产品的外运。三是对生活、教育、卫生、汽车运输等部门按系统实行统管，严格考核资金定额。我们还制定了流动资金单项考核奖惩办法，对超定额占用，要支付利息（内部计算利息）。还按储备、生产、成品三个环节，确定了关键品种（如钢锭、耐火砖、钢锭模）的周转定额，把计划、总调、机动、销售、供应等部门与厂矿捆在一起，分解责任，落实奖惩，大大增强了各部门的资金观念，使流动资金管理工作前进了一步。流动资金周转期从1980年的129天下降到1985年的74天，1986年上半年又降到70天。

随着企业由生产型向生产经营型的转变，需要财会部门提供和处理的信息越来越多，靠传统的手工计算已越来越不能适应需要。从1984年起，我们在财务管理和会计核算中，开始运用电子计算机技术，并先后组织68名财会人员参加计算机培训班学习。到目前为止，已有18个厂矿单位应用微处理机进行成本核算、科目汇总、工资计算、各种会计报表编制以及成本、销售、利润预测等，收到了良好效果。