



· 理财广场 ·

坚持向财务管理要效益

吉林省东丰县铁合金厂财务科

我厂是一个小型铁合金企业，年生产能力九千吨。1985年，由于客观情况的发展变化，我厂生产出现了暂时的新的困难。但是，我们没有接受有关部门的照顾，而是努力顺应宏观变化，积极致力于微观搞活，增强企业自我消化能力，年终不仅没有发生亏损，还实现利润100万元，缴纳产品税100余万元。我们能够很快地从困境中走出来，关键在于我们主动加强了财务管理，坚持向财务管理要效益。

一、加强成本管理，增强企业自我消化能力

首先，我们在采购和销售两个环节上，加强成本控制，消化主要原材料价格上涨对成本的影响。在采购渠道上规定：能从本地进的，不从外地进；能从厂家进的不从商业进。在采购量上规定：容易采购的少进；物资部门能代储的分批进，可进可不进的不进，紧缺材料酌情多进。在采购价格上规定：能用便宜的不买贵的，价格相同的选购质量好的。并相应制定了各项具体标准。通过采购环节的成本控制，使吨铁材料成本下降了22.1%。在销售环节上，我们根据本厂部优产品供不应求的趋势，遵循价值规律，在保证国家计划调拨的前提下，对部优产品实行优质优价，增加利润60多万元。

其次，我们通过开展目标成本控制，降低内部消耗，加以消化。我们共算出内部潜力帐14项，在此基础上测算出目标利润，并根据这个目标倒算出单位成本应下降8%。按照这个比例，从实际出发，对预测单位成本中的材料、企业管理费、车间工具费、电费、工资含量等逐项进行调整，使单位目标成本比预测成本降低了90多元。根据以上的成本、利润目标，我们又推算出全年的目标产量、销售收入、产品质量合格率、流动资金平均占用余额等。构成了以提高经济效益为目标，以目标成本为轴心的产、供、销、

人、财、物全面管理体系。

为了确保实现利润目标，我们对目标成本采取如下控制方法：一是通过定额分解落实。先将工厂成本分解到车间，以吨成本为单位控制车间成本，然后，由车间将单位成本目标分解成具体指标。如日产量、吨耗电、产品合格率、设备完好率等。厂考核车间成本，车间按指标考核到炉。二是通过厂内银行直接控制。生产单位所需原辅材料等，须车间开领料单，经生产部门签字，厂内银行按定额标准审批划价后，才能去仓库购买；产品入库后，厂内银行按定额标准拨款，节约厂与车间1:9分成，超出成本部分视为亏损，由车间自负。三是通过内部审计检查监督。我们严格执行成本和会计法，认真做好票据复核，对一切违反财经纪律、影响目标成本控制的现象，坚决制止和纠正。四是通过经济责任制实行奖罚。对所有承包单位，我们按照定员定额，把工资、加班费、各种津贴和补贴，同奖金一道包下去。厂考核车间、科室成本和费用的绝对控制额，以此确定集体奖罚额；车间考核班组的指标完成情况，班组考核到人头，视本车间、本班组盈亏情况确定个人的奖罚标准，罚款部分用来弥补亏损额。

二、加强质量管理，提高产品竞争能力

我们认为财务管理不能只算产量、消耗、费用、成本帐，更要算质量帐，加强质量管理，这是提高产品竞争能力，扩大销售的根本途径。我们的做法，一是抓质量投资。在资金紧张的情况下，我们仍先后投资11万元，对料场和筛选工段进行技术改造，使各种原辅材料的杂质得到有效地控制，从而使矽铁质量达到国家标准，被冶金部评为优质产品。产品合格率由99.5%提高到99.8%。按照这个比例算帐，减少不合格品17吨，减少损失2.6万多元。更重要的是，培养出了

优质产品，从根本上增强了企业的竞争能力。二是在财务支出和分配环节上把住质量关。材料进厂经质量部门检查，不合格的拒付货款，规定生产车间的产品质量指标的奖罚标准，占奖金额的30%，促进质量的提高。

三、加强经济核算，实行企业内部的商品化管理

一是建立厂内银行，变产品生产、产品核算供给制为买卖关系。各核算单位在厂行建立户头，按厂内价格进行经济往来。二是根据企业生产过程单一，无中间产品的实际情况，建立了以仓库为中心的厂内交易市场。供应部门将采购的物资卖给仓库；各生产单位向仓库购买原料，销售产品；最后由仓库、销售部门向厂外销售，形成一次产品两次销售的管理体系。各部门的经营成果，由厂内银行考核结算，自负盈亏。这样，就把提高经济效益，建立在内部竞争的基础上。

四、加强流动资金管理，挖掘资金潜力

1985年，我厂由于处理机电产品报废和其它物资损失，冲销了全部自有流动资金，银行贷款也只有170多万元。在资金紧缺的情况下，我们从加强资金管理入手，千方百计提高资金使用效益。

具体做法是：在资金管理上，实行分解入库，定额承包。采取先测算资金占用目标，然后分解到部门定额承包，打破过去混着管，估着用的“大锅饭”做法。即将流动资金按储备资金、生产资金、成品资金进行分解，分别承包给仓库、车间和供销部门管理，由厂内银行负责单项考核。资金定额承包后，调动了部门理财的积极性，供应部门按生产计划严格控制采购量，全年储备资金占用额比上年下降了6.8%。生产车间更是算计着用钱，核算员天天到厂内银行对帐，先算后干，边干边算，一分钱也不放过，生产资金占用额比上年下降了52%。销售部门为了减少成品资金占用，规定库存不超过全厂10天产量，超储部分按积压扣发工资或奖金，成品资金占用比上年下降了80%。实行流动资金定额承包后，百元产值资金率下降了59.3%，定额流动资金平均占用额降低了46%。

在资金控制上，严明制度，合理调节。厂内银行对流动资金开支，一按定额标准严格控制，二按厂内价格严格审批，有效地杜绝了资金浪费现象。比如钢材单位消耗定额为40公斤，定额内每公斤计划价格0.65元，如果超定额领料，执行厂内议价，每公斤1.30元。在价格杠杆作用下，六种主要原料消耗，有五

种比上年大幅度下降，大大节约了流动资金开支。同时还对各项开支进行合理调节。比如对大宗原材料托收承付，材料进厂要由供应部门签字，仓库对质量、数量验收合格后，才能办理付款，避免盲目采购带来的损失。又比如冬天是我厂生产的淡季，但正是矿石开采、运输的旺季，供货单位往往把全年的供货量集中在冬季提前运到厂。针对这种情况，我们在签订合同时，就商定了延期付款办法，防止资金使用上的大起大落。

在资金运用上，部门配合，统筹兼顾。在厂内，建立了以财务部门为枢纽的资金协调网络。财务与供应、销售、生产部门分别建立协调工作程序，并完备了一套业务衔接手续。供应部门每进一批货，都要按照程序持“物资采购申请单”到财会部门审批，履行手续后，才可以组织进货。生产车间领料和产品入库都要经过厂内银行审核，划价、办理转帐后，方能办理物资出库、产品入库手续。销售业务同样在财务部门的监督和协同下进行。这样做，即改变了财务部门一把钥匙掌钱柜的状况，又防止了各承包单位各行其是的现象。

在资金运动中，关注动向，讲求效益。根据我厂近两年正常贷款回收平均周期，我们把15天作为一个承付期，超过15天不回款的，马上采取催收措施；超过一个月不回款的，财会人员就上门去收款，基本上消灭了往来陈欠，使资金得到了充分利用。为了加速资金周转，我们还在跑站、库存、发货、回款等四个关键环节上抢速度，争效益。比如跑站拉货，前几年一般每年要支付压站费二、三万元，还要支付雇车运费三万元左右。我们对车队实行费用承包定额计件工资后，调动了车队人员的积极性，不但辞去了外雇车辆，车队人员也由42人，减少到26人。从厂子到铁路货站往返7公里，车队人员起早贪黑，多拉快跑，有的单车一天就完成了100吨的运输量，做到了站台货物不超期，全年没有支付铁路压站费。又如在发货环节上，销售科根据生产计划，提前一个月制订销售计划，在产品入库前，就请好车皮，签订合同，有的产成品入库当天，就马上组织发货，使库存产品始终控制在10天产量之内。对销售员实行按月回收额计奖的办法，完成回款金额得基本工资，超减按比例奖罚，使月回收款额一般都占销售额的85%以上，由于在资金运动中，加强了重点环节管理，加速了资金周转，去年资金周转天数达到37天，减付利息三万多元。百元销售资金率降低了13.76%，百元资金利税率比上年增长了134.3%。