

抓好企业内部财务管理 带动企业全面科学管理

张佑才

党中央和国务院领导非常重视企业管理工作,不是一般的重视,而是从搞活整个国有经济,摆脱当前国有企业困境的高度,强调企业加强管理的重要性。江泽民总书记指出,搞好国有企业,关键要实行政企分开,搞好内部管理,完善社会保障制度。在谈到企业管理问题时,他说,“加强科学管理是企业固本治标的大计”,“再困难的企业,只要改善管理也可挖出很多潜力来,向管理要效益”。他明确提出,“要全面加强企业管理,包括生产管理、经营管理、质量管理、成本管理、技术设备管理、队伍管理等,都要精益求精,一丝不苟地搞好”。李鹏总理指出,“要大力加强企业管理。目前不少企业管理工作削弱甚至滑坡的情况,必须引起高度注意。”朱副总理也多次强调,“要加强企业内部管理,企业要眼睛向内,苦练内功”。中央、国务院领导为什么如此重视企业管理工作,我体会有以下几点:

(一)抓管理,也是推进企业改革。中央已经明确,今年改革的重点是国有企业,改革的方向是建立现代企业制度,具体体现在“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字上,其中非常重要的一条就是科学管理。但一个时期以来,我们把过多的精力和注意力放在搞产权改革上,企业管理严重滑坡,一些企业多年行之有效的管理方法也丢掉了。目前,有些企业不是充分运用已经得到的自主权,下苦功,练内功,挖掘潜力,发奋自强,而是依旧两眼盯着外头,看着上头。企业消耗上升,质量下降,费用增加。据统计,1994年国有工业企业原材料、燃料等消耗占生产成本的比重为77.5%,比1993年又上升了2.2个百分点;1994年国家技术监督局抽查的产品中,产品质量合格率只有69.8%,低于1993年70.4%的水平,更是低于1991年80%的历史最好水平;1994年,我国国有企业人工成本(工资及福利费)占生产成本的比重为8.7%,比1993年6.7%上升了2个百分点。中央领导一再强调,不是不要明晰产权,也不是不要搞股份制,但只是进行有益探索。如果产权明晰了,企业效益不行,那又有什么意义呢?企业不论搞何种产权制度的改革,管理都是第一位的。管理也是生产力,是不需要花钱就能提高效益的经济资源。因此,我们必须把工作重点转移到抓企

——从国有盈利企业情况看,确实有一批搞得相当好的国有企业。1993年,全国国有工业企业实现利税前500户企业,占全部国有工业企业户数的1.4%,其职工人数、产值、资产、销售收入占全部国有工业企业的比重分别为22.4%、38.6%、43.8%、47.2%,而实现利税、上交所得税占的比重分别达93.6%、62.1%。这些企业的资金利润率比面上企业高出3个百分点,销售利润率高出7个百分点,全员劳动生产率比面上企业高1.7万元。这些企业日益成为我国国有企业的排头兵。

综上所述,我国国有企业昨天、今天、明天都必须、应当、而且能够在国民经济中起主导作用。

责任编辑 秦中民

业管理上来,只有管理抓好了,企业经济效益提高了,深化企业改革就有基础了。

(二)抓管理,能增强企业对改革的承受能力。当前,不管推进企业改革也好,解决国有企业困难也好,企业都要有承受能力。企业必须靠管理,练内功,把企业自身的事情做好。改变企业技术落后状况,主要的资金来源还是银行贷款,如果企业效益低,连利息都付不起,企业搞了技改是“找死”,不搞技改是“等死”,企业技术落后的问题就难以解决。解决企业的历史包袱、社会负担、债务负担等都必须花很多钱,仅靠政府或银行,都是无法解决的。就拿降低负债比例,增加企业资本金来说,目前国有工业企业资产总额3.5万亿,如果负债比例降低一个百分点,就需要350亿元资金;另外,国有工业企业每年净增加固定资产借款达1000亿元,按照30%配套自给资金安排,每年需要300亿元;如果再考虑补充生产经营资金,需要的钱会更多,显然在目前的财政状况下,是根本无力承受的。我国国有单位每年固定资产投资增加2000多亿元,如果要求50%的自有资本,就要1000多亿元,这1000多亿元资金从哪里来?每年国有单位固定资产总投资7000—8000亿元,按50%要求自有资本,这3000—4000亿元资金从哪儿来?现在流行一种观点债权转股权,请别忘了入股是要分利的,没有利分谁入股?企业连利息都付不起哪来利分?因此现在当务之急,就是企业必须要眼睛向内挖潜,加强内部管理,提高效益。管理抓好了,企业效益提高了,企业自身的承受能力也会增强,也有利于各项改革的顺利推进。再加上政府各部门的努力,企业的问题也就好解决了。

(三)当前抓管理更具有现实意义。我国今年面临的两大主要问题,一个是通货膨胀问题,一个是部分国有企业困难问题。为了控制通货膨胀,国家实行了财政信贷“适度从紧”政策,这是宏观改革的需要,也是企业长期发展的需要,在高通货膨胀的外部环境下,企业是不可能搞好的。治理通货膨胀,财政信贷肯定紧一些,管理好,效益高的企业就能承受;管理差,效益低的企业就承受不了。这次日元对美元的升值,直逼80日元大关,可日本的企业还能承受得住,这就是他们管理好、效率高,日本几家大公司“均衡汇率”(企业效益降到零时日元对美元的汇率)日立为74.6:1,NEC为68.3:1,丰田为77:1,富士通为72.5:1,有的公司甚至为44.9:1,它还能承受得住。尽管日元猛升对日本企业影响较大,但他们主要还是从内部挖潜增效益,从产品改良设计、生产发展战略上下功夫。我们相当一部分企业,对涨价因素,并不是通过内部自我挖潜、自我消化,而是采取“水涨船高”的办法,转嫁出去。1994年企业原材料、燃料、动力购进价格上涨18.2%,低于工业品出厂价格上涨19.5%的幅度。其中,生活资料出厂价格上涨23.8%,比上年高出14.2个百分点,比生产资料出厂价格涨幅高出7.1个百分点,直接推动生活物价指数上升。如果企业加强成本管理,降低消耗,减少浪费,降低生产成本,就可能减轻物价上涨的压力。

所有这些都说明了当前抓管理的重要性。抓企业内部管理,重点是要抓好企业内部财务管理,以此带动整个企业的全面科学管理。

所谓内部财务管理,就是对企业的资金运动和价值形态的管理,主要是以成本管理和资金管理为中心,透过价值形态管理,达到对实物形态的管理。为什么财政部门要抓内部财务管理?首先,财务管理是企业一切管理活动的基础,也是企业管理的中心环节。一方面,财务管理活动涉及到企业的供、产、销等各个环节,另一方面,它可以为企业生产管理、经营管理、质量管理、技术管理和设备管理等一切管理活动,提供准确完整的基础资料。其次,企业的一切生产经营活动,最终都要反映到财务成果上来,通过核算、分析、对比,可以检查企业生产经营活动执行情况,发现存在的问题,找到解决问题的办法。特别是财务成果体现的数字和情况具有权威性,好就是好,差就是差,是硬碰硬的。由于财务管理在企业管理中的地位和作用,决定了抓好内部财务管理,就能带动企业的全面科学管理。可以说,财务管理是一个“纲”,“纲举”就会“目张”,抓好了财务管理,就是抓好了企业管理活动的“牛鼻子”,抓管理也就抓到实处了。

(一)要抓好企业基础工作。从许多企业来看,生产经营环节的原始记录、计量、消耗定额、质量检验都很薄弱,这些基础工作,恰恰是企业管理必不可少的信息源。要做好这方面的工作,使企业的基础工作建立、健全起来。

(二)要抓好企业内部财务制度建设。要把力量组织起来,集中力量,用三年时间集中抓好企业内部财务制度建设,全面贯彻财政部关于工交企业内部财务管理指导意见。山西省政府把企业内部财务建设作为全省开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动的一项重要内容来抓,一年来,省政府主要领导亲自部署,财政部门加强宣传发动,各有关单位密切配合,分级负责,层层推动,监督指导,严格检查验收,取得了较好成效。目前,全省已有80%的工业企业建立起了内部财务管理办法,50%的企业按内部财务管理办法运行实施。要作出规划,使所有工交企业把内部财务制度普遍建立起来。要扎扎实实地做工作,防止搞形式主义。

(三)要抓好成本管理。邯钢钢铁总厂实行“模拟市场核算,实行成本否决”的目标成本管理方法,将成本指标层层分解落实,达到挖潜增效的目的,1991年到1994年,该厂成本连年下降,四年来实现利润增长77倍。石家庄车辆厂将成本管理贯穿到设计、采购、生产、销售全过程,一切以成本为中心进行管理。在消化诸多减利因素后,连年完成上级下达的利润计划指标,取得了良好的经济效益。由此看来,只要眼睛向内挖潜,路子就会越走越宽,经济效益就会不断上升。提高企业经济效益。

(四)要抓好资金管理,并把它做为财务管理的中心工作来抓。宝钢在这方面的的工作抓得很有成效。宝钢内部成立了资金结算中心,对资金实行统一调度,集中管理,不仅盘活了资金,还提高了资金的使用效益。1994年宝钢实现利润65亿元,资金利润率11.7%,销售利润率26%,名列全国榜首。目前,许多企业资金沉淀,资金使用分散,资金使用效益低下,只要注重从资金管理入手,抓好整个企业的财务管理,就一定能取得成效。

责任编辑 秦中良



全国财政系统商财处长会议在无锡召开

全国财政系统商财处长会议于1995年4月22日至25日在江苏省无锡市召开。此次会议的中心议题是以党的十四届四中全会精神为指针,贯彻落实中央农村工作会议,全国粮食、棉花、化肥工作会议和全国财政工作会议精神,总结1994年、研究部署1995年商财工作。财政部商贸金融司司长皮兆根同志在会上指出:1995年商财工作的重点是紧紧围绕“米袋子”和“菜篮子”两个主题,积极深化改革,加强宏观调控,大力组织收入,合理控制支出,促进财政收支平衡。为此,他要求商财系统积极参与粮食流通体制改革,促进“两线运行”机制的建立;完善粮食储备制度,强化储备财务管

理;健全粮食风险基金制度,加强监督管理;改进粮食补贴款拨补办法;实行“专户”管理;采取有效措施,消化粮食财务挂帐;改革军粮管理体制,完善军粮财务管理办法;建立、健全副食品风险基金制度,完善重要副食品储备制度,落实好副食品补贴制度,配合有关部门做好副食品供应工作。他说,商财系统的广大干部职工,必须深刻领会中央精神,统一思想认识,把中央的部署落实到本行业、本部门的实际工作中去,勇于探索新的管理方法,同时加强商财干部队伍建设和各项财务制度的建设,努力完成1995年各项工作任务。

(本刊记者)