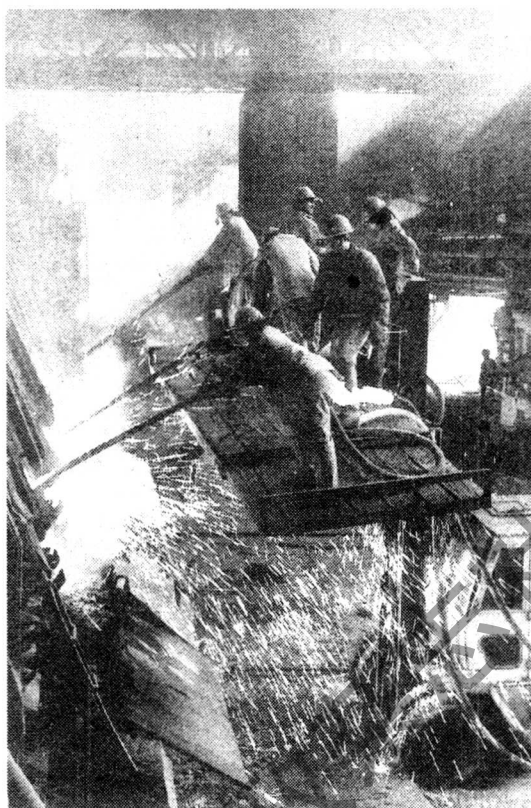


苦练内功 搞活资金

——新余钢铁有限责任公司资金管理工作的调查



资金紧张是困扰国有大中型企业的一个普遍性问题,新余钢铁有限责任公司也深受资金匮乏之苦,去年曾一度因无力支付原燃料货款导致焦炉待煤、高炉待焦,生产经营陷入被动局面,8月份,公司日均回笼现款只有216万元,而维持公司正常的生产经营运作,每天至少需资金450—550万元,加上企业三角债相互拖欠有增无减,使资金问题雪上加霜。针对这种资金极度紧张的困难形势,该公司不等不靠,以成立国有独资公司、建立现代企业制度为契机,苦练内功,狠抓管理,取得了较好收效。

(一)新钢公司搞活资金的基本做法是强化管理与搞活融通结合,控制支出和增加收入并重,管住出量,放活进量,以强化管理为龙头,以调整结构、促销回笼为重点,推出系列措施,力求达到搞活资金,促进经营,提高效益的目的。

1. 改革体制,集中财权。一是将公司下属单位的财务科全部收归公司财务处统一管理,作为公司财务处的派驻机构,由财务处确定各财务科的职责和人事任免;二是核减下属单位的银行帐号和储蓄户头,注销了100多个帐号和户头,帐内资金由公司统一调度,防止资金分散流失,杜绝资金体外循环;三是清理未入帐收入和各类专控商品,收缴帐外收入余额189.9万元,增加公司收入,处理专控商品527.3元,调增公司固定资产,冲减成本费用,核增下属单位任务指标;四是重申财务一支

○吕 伟 肖春乐

笔审批制度和“十二个不准”规定,严肃财经纪律,加强财务监督审计,建立每月审计3至5家下属单位的常规审计制度;五是制定《公司现金管理办法》,严格规定现金开支范围,坚持收支两条线原则。

2. 调整资金占用结构,盘活资金。对原材料材料储备、在制品、产成品和发出商品等环节的资金占用进行清理核查和调整压缩,重点开展了清仓利库和物资管理工作,对储备物资、在制品和产成品进行全面清理盘点,根据生产所需核定了各类物资的储备定额和消耗定额,并下达压缩资金占用的指标,争取短时期内压缩资金占用1个亿。同时,加强物资的进出厂和仓储管理,严把计量、验收和出厂关,减少亏吨损失,减少物资流失。

3. 优化品种,促销回笼。主动适应市场需求,积极调整产品结构,增产适销对路、降成本增效益产品,限产滞销利少产品,停产亏损无利产品,并根据这一指导思想,重新调整了第四季度和全年的生产经营目标。与此同时,加强促销工作的组织领导,改善经营作风,积极开拓市场,通过经营例会、市场分析会、用户访谈等形式搞好市场调查,制订有效策略,采取联销、代销、批量优惠、小额多批、以材抵款等多种方式促销产品,打好地区差、时间差、价格差,并搞好售前、售中、售后服务,组织货款回笼,以良好的信誉、一流的服务吸引顾客,占领市场。

4. 清理三产,压缩基建。按照集中资金,防止挤占,统一使用的原则,对全公司的基建项目和所办“三产”进行了全面清查,清理出大小基建技措项目110多个。对这些项目重新分类排队,计划外项目一律不得开工,计划内项目资金未落实的暂缓开工,通过停、缓建一批项目,压缩基建资金2700万元。针对下属单位三产办得较多较滥的现状,进行清查整顿,登记核准了各类三产60多家,建立健全了管理制度,严禁挪用生产资金。

5. 严肃计划,加强资金调度。成立了公司资金领导小组,制定资金的年、季、月度收支计划,坚持每天召开资金调度平衡会,通报情况,调配资金,做到资金使用分清缓急,有保有舍,千方百计确保重点原燃料采购资金,加速资金周转。

(二)新钢公司搞活资金措施收到较好效果。一是提高了使用效率,保障了资金有效供给,使有限的资金用在了刀刃上,促进了生产的发展,特别是畅销利厚产品得到大幅度增长。如锰铁8、9、10三个月的产量相当于前7个月的133.8%;三季度优质弹扁、优质圆钢比计划分别超产4958吨和538吨。二是实现了利税增长。在前10个月钢材销价平均比上年同期每吨减少30

元的情况下,由于盘活资金,有效地调整了产品生产结构,利税仍保持了增长势头。去年1—10月实现利税4.1亿元,比1993年同期增长8.01%。二是理清了资金占用情况。通过清产核资、清仓利库和各种清理整顿工作,摸清了公司家底和资金的占用结构,也为有针对性地制定各项管理制度,改善内部经营管理发挥了积极的促进作用。此外也增强了各级管理人员和广大员工的资金效益观念和在资金紧张的条件下,挖掘内部潜力求生存求发展的观念。

(三)新钢公司积极抓资金管理取得了实实在在的效益,也给人们提供了有益的启示:

1. 抓资金要有危机感、紧迫感、责任感。现在,我国经济体制正处于计划经济向市场经济转轨转型阶段,市场经济体制正在逐步确立,在这种大背景、大环境下,作为企业,必须具备浓厚的市场主体意识和市场竞争意识,不等不靠,通过自身努力,缓解和改善自身的困境。

2. 抓资金管理要出实招,求实效。新钢公司的资金管理工作就是针对企业资金管理的薄弱环节和怎样才能使有限的资金发挥最大的使用效益,分析问题,找出对策,扎扎实实、坚持不懈地抓好几件事,从而缓解企业的困难。

3. 抓资金要算大帐,也要算细帐。既要在生产经营上做文章,调整策略,谋求效益,也要在各个细小环节上做过细的工作,堵塞各种跑、冒、滴、漏。去年新钢公司封存了50%的小汽车,取消了领导干部的信用卡,清理整顿了公款安装的程控电话,从严控了领导干部出差。新钢公司的资金管理措施就是从公司生产经营全局出发,把缓解资金困难放在经营总盘子上加以考虑,从各个环节入手,既抱住西瓜,也不放弃芝麻。

(责任编辑 江正银)

