

株洲纤维水泥制品厂为什么没有卷入“三角债”

邱祖成 唐理佳

株洲纤维水泥制品厂是全国同行业中第一个“国家二级企业”，被评为株洲市“特级信用企业”。该厂现有职工 821 人，固定资产 1 303 万元，产品有石棉瓦和制动制品两大系列。近几年，在全国银根紧缩，资金紧张，“三角债”严重的情况下，该厂产值、利税却连年增长，百元销售收入占用定额流动资金下降，银行借款减少，资金周转加快。应收销货款和发出商品全年平均余额 1989 年末为 131.7 万元，1990 年末为 128.9 万元，1991 年 6 月末仅 88.6 万元，连年下降。上述两项占用的资金占全部流动资金平均余额的比例分别为 18.21%、13.82%、13.4%，也呈下降趋势，我们调查发现，该厂为什么没有卷入“三角债”，主要是他们在资金管理和生产经营管理中加强了以下四个方面的工作。

一、确保产品质量，适时调整产品结构

保证产品质量，适时调整产品结构是减少“三角债”的两个主要措施。株洲纤维水泥制品厂正是重视和加强了这两方面的工作。首先，该厂建立健全多层次的质量保障体系和质量管理制度。在车间配备专职的“跟班工艺检测员”，负责每个工艺参数的测定和质量监督，对石棉瓦外观质量进行逐张检验，严把每一个环节的质量关。第二，严格执行各项管理制度，实行“质量否决权”，对不合格产品，决不允许出厂。第三，依靠技术进步，提高产品质量。该厂 1987 年与航天部 608 研究所合作，用微电脑控制石棉瓦抄取厚度，取得较好的效果，从而为保证产品质量打下了坚实的基础。第四，开发新产品。为了拓宽市场，该厂适时推出了优秀新产品——无垫板辊压中波夹丝瓦。该产品具有安全、轻质、质优、使用寿命长、价格低的优点，很快吸引了用户。机电部在委托湖南大学土木工程专家鉴定后，下文规定，机电部所属企业在更换槽瓦屋面时要全部使用该厂的这种夹丝瓦。

“酒香不怕巷子深”。该厂中、小波石棉瓦一直保持部优产品荣誉，并在 1987 年全国行检中双双评为优良产品，新产品夹丝瓦荣获省优秀新产品。由于产品质量好，招来了很多舍近求远的用户，象山东新泰、福建厦门、南京扬子乙烯公司、金陵石化总公司等，在铁路运输

紧张的情况下，宁肯用汽车拖也要把该厂的瓦买到手，省外有的经销公司还挂出了“本公司专销正宗株洲石棉水泥瓦”的招牌。

二、密切供需关系，灵活贷款结算办法

建立长期、稳定、协调的供需关系，严格结算纪律，争取主动是该厂清除“三角债”的又一方法。

1. 加强供需协作，把生意往来关系上升到朋友关系。该厂从建立长期、稳定的产品市场入手，对占石棉瓦经销总量 70% 的各地市国营建材公司，厂领导登门拜访，业务人员频繁上门加强联系。在产品供不应求时，该厂挤出 10 万张瓦满足它们。对排队提货的司机，为其安排食宿，不轻易打发空车。对一时不能完全满足的主要客户，厂领导和销售人员登门解释，以求谅解。以诚相待，使买卖双方相互之间的关系更为融洽，信赖感增强，双方由生意供需关系，上升到了朋友关系，从而保证货款及时回笼。

2. 加强资金信誉调查，采取灵活多样的货款结算方式。该厂在加强市场供货联系的同时，对用户进行资金信誉调查，设立用户资金信誉档案。对长期往来、资金信誉好的用户，如各地市级建材公司，采取托收的办法；对相互不很了解的用户，采取汇票结算办法；对个体经营者，则要求现金交易；而对国家重点工程项目，一方面保证供应，另一方面要求先预付部分货款再发货，其余部分货款采用托收办法结算。这种根据资金信誉程度而采用灵活多样的结算方式，较好地减少了“三角债”。

三、财务、销售协同作战，认真清收货款

在供货往来中，难免会有少数用户不讲信誉，拖欠、甚至长期拖欠货款，对此，他们的措施是：

1. 实行清收责任制。该厂产品销售是分地区由销售人员包干的，因此清收货款也是分地区包干，产品销售出去是谁的责任，货款回收同样是谁的责任。在催收货款工作中，他们特别注意方法，对欠款用户做细致的解释工作，既保证催回收货款，又要维护双方的关系。

2. 财务、销售协同作战，认真清收。对于长期拖欠

的货款,该厂财务、销售部门不是相互埋怨、推托,而是紧密配合,认真清收。他们以分区责任人为主,财务、销售部门派人配合,分别和用户对口部门商谈。对确属资金紧张、一次付清货款有困难的用户,要求他们先承付一部分,其余在确定期限内付清。对有钱不还的,则及时通过法律手段解决。

四、严格遵守信誉,维护正常经营秩序

株洲纤维水泥制品厂主要原材料石棉的供应基地在大西北,运输条件差,运距遥远,全国各地160多家石棉制品企业均需从那里采购,车皮紧张。在这样的条件下,怎样保证石棉及时供应而又不能集中到货,避免不合理占用资金呢?该厂的作法是严格遵守信誉,不拖欠货款。正是严守信誉的作风赢得了供货厂家的好评,保证了该厂原材料进厂及时,减少了储备资金的占用,维护了正常的经营秩序。

清理“三角债” 应做到五个结合

王万金

前两年“三角债”前清后欠,已成为制约经济发展的重大障碍。为了有效地清理“三角债”,活化资金,笔者认为,在新一轮清欠工作中,应做到五个结合。

1. 清欠与调整产业结构相结合。优化产业、产品结构,保证为社会提供优质适用的产品,是防止产品积压,销路不畅,出现新的拖欠的根本途径。因此,在清欠过程中,要结合国家产业政策和产品保压序列,将清欠收回的资金优先用于符合国家产业政策和生产“名优新特”和出口创汇产品的企业。对国家要求限制发展的和生产质量差、冷背呆滞产品的企业,则要适当限制,促进企业抓管理、上质量、上水平、上品种、增效益。

2. 清欠与清资挖潜相结合。清欠绝不能单纯依靠银行增加贷款指标,发放启动资金,这样势必增加企业的依赖思想,也加重了企业的利息支出负担。同时,增加贷款与企业资金紧张并存,还会加剧前清后欠,边清边欠。要结合清理“三角债”,在企业开展一次清资挖潜工作,摸清家底,挖掘潜力,盘活资金,提高管理水平,增强企业自我发展和自我改善能力,从而提高其债权债务

清偿能力。

3. 清欠与加强结算服务、严肃结算纪律相结合。结合清欠,银行要加强对结算制度的宣传,大力推广应用商业承兑汇票,把商业信用票据化、规范化,把无限期的拖欠变成有限期的具有法律约束力的债权债务关系,同时,对符合条件的企业,办理商业承兑汇票的贴现再贴现业务。银行还要因企业而异,采用不同的结算方式,比如有条件的企业经银行审查同意,可以使用银行承兑汇票、信用证等结算方式,还可以使用托收承付、委托收款等方式结算货款等等,总之要通过改善结算服务,增强对企业相互拖欠的约束力。银行要公正办理结算,维护购销双方的合法权益,严格执行结算制度,监督并支持企业按期承付货款,对应付的逾期贷款特别是有意拖欠的货款,银行不仅要主动扣款和强行划款,还要按照国务院有关规定,处以万分之三的滞纳金罚款。任何单位和个人不得搞地方保护主义和条块封锁,不得限制企业承付货款。

4. 清欠与促进产品销售、搞活市场相结合。现在部分企业产品不适销对路,没有通过销售来实现其商品价值,因而大量积压占压资金,应结合清欠,把开拓市场扩大产品销售视为当务之急,强化销售措施,充实销售力量,落实好促销政策,充分调动销售人员的积极性。通过产品销售,活化资金,使企业清偿拖欠款有资金保证。

5. 清欠与防欠相结合。往年清欠,虽然在一定程度上缓解了资金紧张的矛盾,但由于没有解决形成“三角债”的源头问题,产生了前清后欠,边清边欠的现象。因此,要坚持既治标又治本、清防并举的原则,制订并落实有效的防欠措施。具体说,要抓好4个环节。(1)要以市场为导向,坚持以销定产,防止新的产品积压;(2)要加强企业经营管理,提高经济效益,防止新的亏损;(3)要严格执行一手交钱,一手交货,钱货两清的结算纪律,防止新的拖欠;(4)要加强基建技改项目管理,筹足投资资金,防止新的投资缺口。

