



加强资金管理 加快资金周转 是解决资金供求矛盾的根本途径

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ 河北省衡水地区行署副专员 胡振国 ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

工业企业如何挖掘资金潜力,提高资金使用效果,取得好的经济效益,并保持适当的发展速度,是当前企业面临的一个重要课题。为了帮助企业解决好这个问题,行署领导组织有关主管部门的同志,今年五月份到全区县办工业经济效益好的武邑县作了调查,通过各种方式对全县24个县办企业作了了解,并到不同行业、不同所有制、不同经营水平的12个企业作了实地调查。通过这次比较全面的调查,为解决资金问题找到了一些新经验和新途径。

新经验 新路子 新局面

武邑县县办工业企业共有24个,其中经委系统19个,商业、供销、粮食系统5个;全民企业10个,集体企业14个。以前,这个县的工业比较落后,1981年县办工业利润只有56万元。1983年以来,他们在大力推进工业改革,加强企业整顿和管理的基础上,采取有力措施,狠抓经营管理,鼓励企业眼睛向内,挖掘潜力,企业的变化比较大,出现了可喜的新局面。主要表现有三点:一是生产发展快,经济效益高。1984年县办工业总产值比1981年增长1.6倍,每年递增38.4%;利润增长8倍,年递增109.7%;产值利润率由1981年的2.25%提高到1984年的7.74%。二是资金营运效益高,投入产出比例发生了可喜的变化。从1982年到1984年,县经委系统企业的流动资金周转天数由138天减少到116天,加速率为15.9%;百元产值占用流动资金由34元降到26元,减少23%,而同期产值增长了62%,实现利润增长1.7倍;1984年每百元定额流动资金提供的税利为60.21元,每百元固定资产原值提供税利为58.1元,这在全区全省乃至全国都属于先进水平。今年一至四月份,他们克服资金、材料和能源短缺与涨价的困难,经济效益仍然稳步上升,与去年同期比,县办工业总产值增长41.5%,实

现利税增长50%,百元资金实现利税提高1.91元,百元固定资产原值实现利税提高3.79元,继续保持着好的发展势头。三是各方面的关系趋于协调,技术进步速度不断加快。1983年和1984年,该县通过技改新增固定资产分别占上年末总值的7.1%和8.6%。同时,70%以上的企业都在搞老产品的更新换代,或开发第二产品,以增强对市场的应变能力,为企业的持久、稳定、健康发展奠定了必要的基础。

武邑县的工业生产之所以效益好,面貌变化这样大,原因是多方面的;其中最主要的是在加强资金管理,加速资金周转,减少资金的不合理占用和浪费等方面采取了一系列措施,并收到了实效,为在资金紧张的新形势下加快工业发展,提高经济效益闯出了一条新路子。他们的经验主要是:

(一)实行资金管理责任制,把“包”字引进资金管理,把减少资金占用,加速周转的任务分级分口落实,并与奖惩联系起来。例如,县保险柜厂为加强储备资金的管理,按照物资储备量一般不超过二个月需要量的标准,除紧缺钢材外,各种原材料和外购半成品、零配件、包装物等都核定了保证生产正常需要的最低储备额和最高储备额,并作为供销科经营责任制的重要内容。管库人员每天都及时反映各类物资的库存动态,指导供销人员的采购活动。如果因为低于最低限额而影响了生产,由供销科担负停工工人的全部工资。如果盲目采购使库存超过最高储备限额,造成资金积压的,供销科要担负超储备部分物资的银行贷款利息。所有罚款,都从供销科人员的工资或奖金中扣除。这样一来,就使压力变成了动力。经过全科同志的努力,不仅保证了正常生产的物资储备,而且减少了由于库存超限额而造成的资金占压,加速了资金周转。以今年1至4月份为例,流动资金周转天数由去年同期的90天缩短为55天,加速率为38.9%。

(二) 狠抓生产调度, 合理确定生产组织、劳动组织和生产周期, 加强生产过程纵向各环节的连续性和横向各部分的比例性, 最大限度地缩短在产品的停滞和间歇时间。如保险柜厂对车间实行“七定”承包责任制, 其中就有生产周期这一条。他们对产品生产过程中的一百多道工序都分别定出了最佳经济批量 and 最长生产周期。并规定凡是人为的原因使周期拖长而造成下道工序停工待料的, 由责任车间、班组或个人负担下道工序停工期间50%的工资, 以保证各生产环节的衔接, 实现了从原材料进车间到出成品, 总生产周期控制在一个半月之内的节奏性和均衡性生产。不仅劳动生产率大大提高, 而且使生产资金占用量不断下降, 今年一至四月份的资金占用量, 比去年同期下降21.6%, 缓和了资金紧张的局面。

(三) 根据企业的产品特点、销售方式 and 市场情况, 采用不同的结算方式和结算工具, 最大限度地减少在途资金和发出商品资金的占用, 充分挖掘结算资金的潜力。如酒厂对大批量发出的商品, 采取人随货走的方法, 货到验收合格后, 立即办理电划托收, 比原来的邮划托收大大缩短了结算日期, 减少了成品资金和在途资金的占用。过去从发货到收款需要一个月的时间, 现在一般为15—20天。按四月末数字算, 成品资金占用比上年同期下降43%, 应收销货款只有0.14万元。

(四) 推行全面的经济核算, 努力降低成本, 以降低资金消耗来促进资金占用的减少。例如保险柜厂为了解决原料消耗“大锅饭”, 成本结构不清的问题, 采取了滚动成本管理办法, 使每道工序都有控制成本, 不仅按费用要素划分的成本结构十分清楚, 而且成本的纵向结构也一目了然, 便于发现问题, 查明原因和落实责任。他们规定: 车间费用超耗自负; 原材料节约奖励, 超耗罚款; 成品率低于98%的部分完全由个人负担。这样一来, 主要原材料冷轧薄板的利用率由90%提高到93%, 仅此一项, 全年可节约钢材50吨, 价值8万多元。

(五) 引进新工艺, 采用新技术, 缩短生产过程, 加速资金周转, 减少资金占用。保险柜厂生产环节大部分是手工操作或半机械化操作, 效率低、工期长, 在制品占用量大。过去仅抹腻子、喷漆两道工序的自然干燥时间就达十天左右。今年, 他们大搞技改, 在航天部科技人员的大力支持下, 建成烤漆远红外烘干自动流水线后, 省去了抹腻子、喷漆两道工序和干燥时间, 现在每四分钟出一台成品保险柜, 不仅大大缩短了制品运转和停留时间, 减少了资金占用, 而且

大大提高了产品质量。

(六) 推广厂内结算制度, 管好用好流动资金。武邑县有60%以上的企业实行了这种办法。工作较细、收效较大的有锁厂、水泵厂、塑料厂、保险柜厂、食品厂等。各单位的基本做法是: 把企业内部各生产车间、职能科室变成相对独立的核算单位, 并利用厂内结算工具, 如代金券、厂内支票等以内部计划价格为依据进行结算。在厂“结算中心”开立帐户, 把它们之间的供领关系、转移关系、协作关系都变成等价交换关系, 使流动资金的分级分口管理, 不仅在实物上可以进行监督, 而且在价值上也可以进行监督。实践证明: 实行厂内结算制, 能比较好的解决企业内部在资金管理上的“大锅饭”和无人负责的问题, 把资金管理由少数人关心变为人人关心。

(七) 采取多种形式集资, 补充企业资金缺口。在今年信贷资金紧张的情况下, 一些企业采取了向社会和职工集资的办法。一是在自愿的原则下, 向职工集资。如金属制品厂动员职工每人集资500元, 多者不限, 家庭困难的可以不集, 一年内还本付息, 几天时间集资10万元, 锁厂用同样的方法集资8万元。二是以资带劳。如水泵厂招收临时工, 规定待业青年每人带资1,000元, 农村青年带资2,000元, 利息和银行活期储蓄相同, 现已集资9.9万元。三是本厂职工入股分红, 主要是二轻集体企业。如鞋厂每人入股500元, 按规定付息分红。现在, 全县各企业集资额已占企业自有资金的将近50%。

新情况 新问题 新措施

武邑县加强资金管理的经验是可贵的, 措施是可行的, 效果是好的。但在新情况下也产生了一些新问题。主要是: (一) 专用基金没有合理运用。据统计, 武邑县经委系统的企业, 四月末共有专用基金168.51万元, 如30%用于技改, 可用资金就达50多万元。但是, 今年仅有5个企业有技改任务, 其他企业的全部专用基金都作为流动资金使用。这与我区工业企业技改任务大, 银行技改贷款又十分紧张的状况是相矛盾的。(二) 有些企业“内空”旧欠严重, 大量挤占银行贷款和流动资金。近几年, 武邑县采取财政返还和企业自补相结合, 以企业自补为主的办法, 填补了一大批企业的“内空”, 还了一些陈欠, 有些企业已轻装上阵。但进展不平衡, 锁厂、食品厂、农机厂、玻璃厂等还背有沉重的包袱。这些包袱从构成上看, 有些是前几年处理积压产品的削价损失或报废损失, 大约占50%; 有些是前几年预算内企业财政应补未补的

亏损, 大约占10%; 有些是多年陈贷旧欠, 大约占30%; 其他还有一些如盘亏损失、呆帐损失等大约占10%。这些问题不解决, 不利于企业发挥自我改造、自我发展的活力。(三) 有些厂长当家不理财, 财会人员素质差。武邑县工业企业的领导, 大多数重视财务和资金管理工作。但调查发现, 也有少数企业的领导对资金管理工作既不懂行, 又不学习。他们有的看不懂财务报表, 有的不懂成本的形成和利润的实现。有些财会人员素质差, 只会记帐填表, 不懂资金的调度和管理。(四) 相当多的企业自己有钱或是集了资也不用于技改, 而用于流动资金周转, 或搞非生产性土建, 延缓了技术改造的步伐。

面对资金供求方面的新问题, 新矛盾, 如何使蓬勃发展的势头经久不衰呢? 武邑县的回答是:

(一) 转变资金战略, 开辟资金渠道。发展生产完全靠贷款, 这实际是吃银行“大锅饭”的表现, 既不安全, 又不可靠。因此, 两眼光盯着贷款, “一棵树上吊死”的资金战略必须改变。应采取眼睛向下, 挖掘潜力, 死钱活用, 一钱多用和眼睛向外, 在自力更生原则下采取多渠道集资等新的资金战略。对于挖潜, 人们没异议。但对于集资的可行性和必要性, 人们的认识还不统一。其中, 最大的疑虑就是集资是否会冲击银行存款, 降低资金使用的社会效益。这种担心没有必要。第一, 集资本身并不完全是银行存款搬家。武邑县的集资实践表明: 集资只有20%至30%来自银行存款, 70%至80%来自民间闲散资金。这就是说, 集资是以减少银行存款一元的代价, 换来民间四元的可用资金。如果不集资, 这四元银行不可能全部吸收进来。第二, 通过集资减少了对信贷资金的需求, 缓和了四面八方银行伸手要钱的信贷压力。第三, 集资比之储蓄能更直接地把消费基金转化为生产基金。第四, 由于相当部分的集资金来源于本单位的干部职工, 资金运用得好坏和全厂干部职工的利益息息相关, 因此, 在运用上经营者特别经心, 特别慎重, 这有助于提高资金营运效益, 有助于减少资金投放上的盲目性, 减少损失浪费。

(二) 清理、压缩企业不合理的资金占用, 彻底解决企业的“内空”问题。在这方面, 一是建立组织, 清查财产损益, 落实债权债务。由经委、财政、银行、审计和纪检部门参加, 在所有企业逐个开展清仓、查库、查帐活动。通过清查, 改变企业虚假的库存结构和库存物资成本, 做到帐实、帐帐、帐表、帐单、帐金五相符。这样, 有利于提高企业管理水平, 有利于死钱变活, 有利于企业减轻负担, 防止遭受更大的损

失。二是开辟生产资料市场, 建立物资贸易中心。武邑县企业储备资金超储部分80%以上是金属材料占款。金属材料超储的原因是多方面的, 既有客观因素, 也有人为的因素, 但是, 如果工作做得好, 企业囤积的库存会降下来的。因此, 要改革物资流通体制, 开辟生产资料市场, 建立物资交易中心; 要逐步创造条件把生产资料购销从产品分配转变为商品交换, 变封闭式供应体系为开放式的流通网络, 真正把生产资料当成商品来经营, 形成真正的物资市场, 发挥价值规律的调节作用。这对加快全社会资金的周转速度, 提高物资流通和工业生产经济效益, 都将起到促进作用。三是全面实行资金定额管理制度。目前企业资金占用不合理, 主要是分布结构、库存结构不合理, 或是原材料超储, 或是成品库存过高, 或是生产过程不配套, 生产资金占用太多, 形成定额资金无定额, 有多少算多少。这对于企业的经济核算是十分不利的。因此, 要大力推广武邑县保险柜厂实行滚动成本管理的经验, 从原材料进厂到产成品出厂, 一环一个定额, 一步一个成本, 层层核算把关, 使产供销互相促进, 形成良性循环。这样, 可以大大节约资金, 充分发挥资金效益。四是按照国家规定, 对降低原材料消耗、提高材料利用率的实行奖励政策, 运用经济手段推动企业降低物耗。

(三) 厂长要当家理财, 把资金管理切实抓在手上。资金渗透到企业经济活动的各个环节, 是生产力各要素的“粘结剂”和“催化剂”, 运用得好坏直接影响企业的经济效益。哪个工厂厂长的资金周转观念强, 重视财务工作, 哪个企业的生产经营就好, 经济效益就高, 一个厂长如果只抓生产, 不抓财务, 不会看资金表和利润表, 单凭经验指挥企业, 这个企业是搞不好的。必须采取措施, 提高厂长的思想认识和业务知识, 以适应商品经济发展的要求。

