

怎样管好小批机械加工 企业的流动资金

李 福 玉

小批机械加工企业的生产，是按着各个用户所需要的品种、规格、数量而进行的。因此，该行业的生产，就具有产品品种多，规格多，但数量少，以及重复生产机会少，计划多变等特点，由此也就产生了科学地安排生产周期和合理组织劳动等困难。这些生产上的特点也就决定了该行业资金构成的特点是在制及半成品资金比重大，而产成品资金的比重小，如根据1956年财务报表，吉林省三个行业的三个企业单位的资金构成情况如下：（%）

	吉林省 机械厂	通化造 纸厂	吉林省 食品厂
原料及主要材料	55.8	76.9	61.1
在制及半成品	35.6	0.9	1.2
成品	8.6	22.2	37.7
合计	100	100	100

在资金运用上，小批机械加工企业的特点，是各季度资金需要量极不平衡，波动大，幅度也高。

小批机械加工企业在经营管理上，存在如下几个带有普遍性的问题：

（一）计划性差。由于小批机械加工企业的生产，直接受用户的影响，企业在年初不可能完全按着自己的情况和要求编制年度生产计划。企业在年初承揽加工任务时，又不能把全年的加工任务都签订好合同，即使年初都签订了合同，在执行过程中还可能发生若干变化，有许多的加工任务，还须要在年度计划执行过程中陆续承揽。因此年度计划就很难起到指导生产的应有作用，以生产计划为基础而编制的财务计划，也就很难符合实际情况了。在这种情况下，按照年初的生产任务而确定的流动资金周转期，自然也就有了很大的出入，一般是偏高的，如吉林省机械厂流动资金定额（貯备日期）执行情况如下：

项 目	计 划	实 际	比较%
原材料	98天	119天	+ 2.1
辅助材料	196天	128天	- 34.7
在制品	77天	59天	- 23.4
成品	84天	40天	- 52.5

由于计划偏高，年初所确定的流动资金周转期和定额，就很难起到控制作用。

二、定额不准。加工企业重复生产的机会很少，因而该行业不可能象其他企业那样，可以通过实际执行结果或以技术测定的办法，来确定各项定额，特别是原材料消耗定额。加之目前地方国营机械加工企业的设计水平一般还不高，这就很难确定较为准确的各项定额。如吉林省机械厂1956年资金定额执行结果，原材料超贮28.1%，在制及半成品则超贮112%，而成品资金实际占用仅及定额的21.5%。时常有一面材料贮备过多，造成积压，而另一方面却因材料贮备不足而发生停工待料，影响生产的现象。

（三）生产周期过长，生产资金占用过多。小批机械加工企业生产的产品品种不固定，复杂、多变；加之目前地方国营机械加工企业的设备陈旧，设备能力不平衡，如省机械厂1956年三季度一车间计划有效作业率为74%，二车间为92%，三车间为84.5%，四车间为94%，五车间为93%，六车间为74%；因此要科学地安排生产周期，是有一定困难的。结果是甲车间停工待料，乙车间又完成不了生产任务的现象经常发生。因此，有的企业的生产周期长达40天之多，有的企业生产资金占用过多，相当于企业全部定额资金的三分之一以上。这样，必然影响资金周转。

虽然小批机械加工企业的流动资金管理中存有上述困难，但是如能根据该行业的特点和经营管理中存在的问题加以改进，是可能使小批机械加工企业的流动资金使用得更加节约和合理的。

我认为要加强小批机械加工企业流动资金的管理

理，主要应从下述几个方面着手：

(一) 提高季度计划的質量，發揮季度计划的作用。小批机械加工企业的年度计划既然不可能很准确，因此編制季度计划来指导生产就具有更重要的意义。有必要更重視利用季度的生产、财务、成本等计划来組織和指导企业的經濟活动，同时以此作为企业資金运用的依据，用来确定流动資金的定額和需要量，并校正年初确定的資金定額和需要量。

目前有些企业对季度计划尚未給予应有的注意，一般的只是按个别产品的加工合同所計算的初步成本和消耗定額来进行控制。这当然也能起到一定的作用，不过它不能綜合的反映全厂、全季的财务狀況，因而也就不能保証季度資金的平衡和正确地确定各項資金定額。

由于該行业计划的不稳定，加之缺乏较为准确的定額，所以季度计划也还不能十分准确，在执行过程中还会发生或大或小的变动。因此編制月度财务收支计划来补充季度计划的不足和調正季度计划，以适应小批机械加工企业计划多变的特点，有很大作用。月度财务收支计划一般应包括产品銷售收入、材料採購支出、支付工資、管理費用、上繳財政的利潤和稅收等主要内容。月度财务收支计划对合理备料、組織生产、按期交貨、及时結算，借以保証月度資金的平衡，并促使合理使用資金，防止資金积压和調度不灵有极大的现实意义。为了实现月度财务收支任务，尚須利用月度财务收支计划平衡會議的形式，把各职能科(室)的經濟活动組織起来，明确其任务，監督计划的实现。長春度量衡工厂的經驗証明，建立科(室)联系制度和科(室)业务竞赛，对合理使用資金有一定的作用。

(二) 認真編制材料供应计划，合理备料。小批机械加工企业产品不稳定，固定性的常用材料少，难以事前有计划地貯备原材料，因而給材料供应工作带来了很大的盲目性。在备料工作上，要首先确定应有的貯备数量和其規格，以及进料的时间，使貯备的材料，既能滿足生产的需要，又不积压資金。材料供应计划应以加工合同和工料預算为主要根据。按照加工合同来确定进料日期，并依不同採購方式，确定一次进料或多次进料；国家調撥材料应按供应合同規定的进料次数进料；自購材料应根据加工合同規定的交貨期，分期进料。根据工料預算可以确定貯备材料的数量和規格。不过目前企业所計算的工料預算和耗料定額，一般偏高，如吉林市机械厂的10种主要材料，有7种材料設計定額偏高，其偏高率在20%以上；有

的企业購料数量超过了实际耗用量四倍多。因此必須結合过去积累的資料或試制的資料，求出工料預算的偏差率，并以此逐項审核与校正材料供应计划，防止購料过多或过少。此外，还須結合庫存材料，平衡材料採購计划和耗料计划，防止买多、买重。在一般情况下，对有消耗定額并常用的材料可按平均日耗量进行貯备；对耗量不定并在计划生产期內分批耗用的材料，可按耗料计划与供应条件，采取分批或一次进料的办法；对用量少，价值高的材料，应定期分批进料。

(三) 縮短生产周期，节减生产資金。我認为，縮短生产周期，除了提高設備利用率，改善技术操作規程，合理組織劳动等措施外，还应抓住如下几个环节：①提高車間生产作业计划質量，加强各車間的协作。車間生产作业计划是根据生产任务書編制的，其主要内容有产品的規格、数量及工料定額等項目。提高車間生产作业计划質量，能把不同車間为了完成同一件产品的协作关系固定下来，加强各車間的联系制度和相互監督的作用，以調正各車間不協調現象，从而达到按期出成品的目的。②严格領退料制度，坚持限額領料制。材料的投放应根据加工产品的投入期，并按着产品完工进度分期投料，而不宜以車間为單位一次发料。通过材料的投放，可以監督車間按计划进行生产，防止造成半成品积压，破坏各車間之間的均衡生产。③加强半成品仓库的管理。半成品仓库是联系各車間生产活动的紐帶，是半成品入庫、发放的集中点。因此就有可能通过半成品的入庫和发放来督促車間按期、均衡地进行生产。半成品仓库的主要任务，除了管好半成品的驗收、发放外，还应監督半成品的按时完工，及时出成品，防止重复生产或遺漏。为此，应该建立半成品完工、入庫和領取等制度，以監督半成品的按时完工和各車間按计划、均衡地进行生产，严密工序間在制品傳遞制度，建立生产責任制度，以發揮各工序相互監督的作用。

(四) 建立合同管理制度。加工合同是小批机械加工企业生产活动的主要文件。其中規定的所需材料的供应狀況，产品交貨期限和結算方式等都与資金管理工作有很大关系。因此加强对加工合同的管理，对改进資金管理有很大作用。切实掌握加工合同所規定的交貨日期，并运用拟訂車間作业计划、成本入庫指标等办法，促使各車間均衡生产，按期出成品，按期交貨，及时結算，防止先交貨的未生产，后交貨的先生产，而造成資金的积压和浪費，这样就能加速資金周轉。