

为了从根本上保证企业持续发展,淮阴卷烟厂不断深化企业内部改革,重点围绕优化企业组织结构和优化职工素质结构两大目标,激发企业加速发展的活力。

1、深化机构改革。结合市场需要和“九五”技改工程需要,在精简的基础上,对企业内部机构不断进行调整,建立快速灵敏的工作机制。

2、加大分配制度改革力度。从1994年以来,先后进行两次内部分配制度重大改革,实行以岗定薪、易岗易薪,并切实做到工资分配向科技人员和一线职工倾斜,以调动他们的积极性。

3、抓好干部人事制度改革。按照“政治坚定、廉洁过硬、结构优化、业务精通、团结有力、工作扎实”的要求,加大了领导班子建设和干部队伍建设力度,深化了干部人事制度改革,建立完善了干部述职制、民主测评制、公开招聘制等机制,稳妥地推行干部岗位竞争,不断完善干部考核制度。

4、做好减员增效工作。结合企业发展的实际需要,积极稳妥地做好“定员、定编、定岗”以及人员分流工作,制定了“强化领导,坚持原则,加强宣传,有情操作,科学调查,周密计划”方针,先后在劳动力密集的原料部门开展“三定”试点工作,并取得初步成功。同时还结合企业实际情况,对部分职工实行离岗休养,为推进企业减员增效工作开辟了一条新路子。

5、深入开展群众性的QC小组活动。针对生产、质管工作中的新情况,及时制定了“质量分析例会”制度,对每月生产的质量问题加以分析并形成QC课题,成立小组开展攻关活动。

6、开展形式多样的思想政治工作。以“思源思进,防骄破满,永不满足,加速发展”为主题,围绕“生活富了想什么?业余时间干什么?我为企业做什么?”开展了全员大讨论,促使全厂干部职工思根源、查思想、提问题、找不足、定措施。通过切合实际而又形式多样的思想政治工作,进一步统一了全厂干部职工的思想,提高了其认识,增强了其信心。企业内部“风正、气顺、劲足”,形成了加快发展的群众基础和智力支持,提高了企业的向心力和凝聚力。

金城集团公司扭亏增盈的 四项措施

□ 金城集团有限公司财务部

1999年,由于前所未有的摩托车行业的无序竞争,我们金城集团有限公司从历年的盈利大户变成了亏损大户,从连续多年的高速发展跌入了低谷。面对困境,金城的全体员工在新一届董事会的领导下,在确保国家重点项目和军品指令性任务的前提下,狠抓产品、产业、产权、组织结构的调整,全面强化市场意识、质量意识、成本意识、效益意识,强化产品质量,开拓国际市场,落实降本增效,挖掘潜力,开展多元化经营,实现资源效益互补,终于遏制住了经济效益严重下滑的趋势,初步扭转了被动局面,使集团扭亏为盈。2000年,实现利润3 273万元。

一、以成本管理为龙头,狠抓降本增效

1、制订降本措施。根据金城集团主打产品摩托车的生产成本中外购外协件的材料成本占90%以上的实际,集团财务确定了降本抓大头、降耗抓源头的基本思路,从生产、采购、仓储、领料、发货、销售、三包等各个环节都作了明确的规定和要求,各事业部、公司也纷纷针对本单位的情况制定了一系列增收节支的具体措施。

2、实施目标成本管理。摩托事业部财务处在提出削减发动机及关键件的进口数量,提高国产化比例,降低发动机成本建议的基础上,制订了以市场为导向的目标成本,使成本核算归集到每道工序和零件,减少了成本核算的盲目性和随意性,提高了生产成本特别是单位成本的准确性,为产品的生产决策、外协外购件的订价以及销售价格策略性的调整提供了可靠的依据。供应部门按照目标采购成本,实施“比价采购,货比三家,比价、优质、就地、就近”的采购原则,大大降低了配套件的采购成本。

3、压缩存货成本。针对摩托车行业产品更新快、淘汰多、库存长期积压严重的问题,集团及事业部财务部门提出了许多处理压库车、积压零备件的意见和方法,如对进口件实行返销国外即以出口方式

消化库存等。与此同时,对长期压库闲置的设备限期进行清理处理。全年共处理闲置设备81台、滞销压库摩托车21 000辆,从而大大盘活了库存资金,最大限度地降低了滞销冷背商品的变现损失。

4、控制期间费用。这是2000年集团财务管理的重头戏。其中重点又是加强对招待费、差旅费以及运输费、仓储费、广告费、三包维修、佣金返利等主要项目费用开支的监督和控制在。如:对招待费用按部门下指标进行考核;对差旅费,尤其是销售人员的差旅费,制订不同的费用报销办法;对包装箱的材料成本多次进行压缩,并按照销售地点的远近,合理增加裸机销售,减少包装费用;对中转库和周转库,按距离远近确定最佳库存量,减少仓储费;对广告费用,更是从严把关,凡是没有专用广告发票的,一律不予报销,而且,所有广告合同必须先经财务部门核价备案,防止暗箱操作套取资金,堵塞了管理上的漏洞;对于经销商的返利佣金,财务上也是逐户逐笔核对,一般以车抵款,不支付现款,从而堵住了某些套取佣金返利的行为;对三包维修配件的领取,制订了一整套的内部审核、控制的措施,防止了“三包”费用的失控。

通过实施全过程的财务监督和控制,2000年降本工作取得了显著成效。集团全年采购成本(按采购计划测算)下降1.9亿元,生产销售成本下降8个百分点,制造成本降低1.4亿元,销售费用降低1 510万元,管理费用降低3 180万元,消化不良存货资产3 400万元。这不仅大大缓解了摩托车多次降价造成的压力,同时也为金城扭亏为盈打下了坚实的基础。

二、以预算控制、盈亏考核为手段,推动全方位成本管理

集团建立了较为完善的预算控制体系,并以此指导利润目标的实现。公司所属各子公司以及各独立核算部门都要实行经营预算申报,集团总部统一进行利润预算管理,将利润预算目标层层分解,进而延伸到生产、成本和资金收支等方面,并对各生产、经营、辅助管理等单位进行控制,然后通过分析实际与预算的差异,确定各经营管理者的业绩。

为了确保全年的利润指标得以实现,我们积极引入市场机制,划小核算单位,推行内部盈亏考核,试行经营者责任承包年薪制。首先,将全年目标进行合理分解,下达到各事业部,并根据各事业部的经营职能范围、资产规模、技术含量、复杂系数、市场风险度等情况,分别制订内部考核指标和承包指标,与经营责任人的奖金收入挂钩。对各经营责任人实行风险抵押金制度,年终完成任务加薪不封顶,完不成任务风险抵押金不予退回,甚至可视情况免职或调离原有职位。然后由各事业部再将指标分解下达给各子公司以及内部核算非法人单位的承包人。通过明确目标,层层分

解,责任到人,形成了“千斤重担有人挑,各个部门有指标”的绩效考核体系。

为了尽可能做到指标分解的合理性,集团财务系统针对不同部门的特点,制订出了一整套内部结算价格,明确了收入确认的口径和原则、内部成本费用中共性费用的分摊比例以及内部利润的计算方法,从而细化了操作程序,规范了核算方法,从根本上解决了内部结算最难协调的内部价格上的矛盾,确保了内部考核指标的科学性和可操作性。

三、为适应国际市场开拓,加强出口贸易业务核算

2000年,公司在稳定和加强原有国际市场的前提下,抓住东南亚经济复苏的契机,积极开拓东南亚市场,使公司出口创汇取得了历史性的突破。随着市场的变化,集团加强出口车型研发与质控,并采取海外建厂、出口散件、建立生产线、输出技术等方式全方位推进集团外贸工作,目前集团摩托车已出口到40多个国家和地区,还历史性地打入了摩托车生产强国——日本。同时,金城的高压液压泵系列产品也畅销欧美。

为了适应形势的发展,使金城在国际市场上能站稳脚跟,集团积极利用出口退税的优惠政策,弥补集团国内经营的亏损,加强对国际事业部的财务核算工作。一方面从人力、物力、财力上给予积极支持,并下放独立采购权,建立了独立采购核算体系;一方面为保证出口货物的包装质量和进度要求,适应出口业务的拓展,在国际事业部成立了包装车间,并相应完善了包装成本核算。

随着出口业务量的增长,退税工作成为进出口业务财务核算的重中之重。针对出口退税工作周期长、要求高、程序复杂的特点,财务部门指定专人负责外贸退税的核算,及时办理退税手续,并对业务人员进行出口退税程序培训,使业务和财务的配合更加密切,从而大大加快了退税的进度,及时减轻了企业的资金压力。

四、规避财务风险,提高资金使用效率

近几年,企业的应收账款直线上升。针对这一问题,集团财务与销售部门制订了一系列的措施,一方面加大对营销人员的考核,把销售业绩与货款回笼放在同等重要的地位;另一方面,对长期拖欠货款的经销单位进行清理,采取相应的补救措施,与相关的加工业务单位的货款支付密切挂钩,进行抵欠。为了确保货款回收及时与安全,我们利用银行信息化管理网络的资源优势,与银行签订“建立资金汇划网络协议”,统一以“金城集团摩托车销售公司”的名义在当地开设“销售收入专户”,从而为企业建立了一条高效益、高效率、安全及时的资金回笼汇划的快速通道,有力地促进了企业资金使用效率的提高。

责任编辑 周文荣