

把好五关口 狠抓关键求实效

——盐城市玉人服装厂强化财务管理的主要做法

季本国

盐城市玉人服装厂是苏北地区唯一的公安部人民警察服装指定生产厂。近年来,该厂以“邯钢”、春兰”、“小天鹅”为榜样,把财务管理作为企业管理的龙头和主线来抓,深挖潜力,硬化措施,努力把五个“关口”,促使企业量质并举,速效同增,产值和利税平均每三年翻两番,形成了专业、规模、健康发展的态势,多次荣获盐城市“明星企业”等荣誉称号。1996年该厂实现产值1750万元,销售1462万元,利税192万元。今年1至5月份完成产值930万元,销售820万元,利税92万元,分别比去年同期增长65%、57.7%和63%。

1. 抓跟踪,把好物资供应关。首先严把进货关口,实行质量择优、价格择低、批量择需、供应择近的原则,组织原料采购。大宗材料与公安部定点服装材料厂形成直供关系,以稳定材料供应质量和价格。同时,实行采购、检验、保管、财务一条龙验收鉴别制度,重要材料公开进货,价格、质量公布上墙,做到认质认价不认人,管财不管物,管物不管供。其次,加强材料投放管理。一是数量监控。实行产成品报表制度,对仓库、车间、科室

之间的材料、配件、半成品、产成品的传递,通过报表逐日反映,财务部门按旬汇总,出现偏差,及时核查。二是工序监控。严格执行物料流转程序,工序之间互相控制,确保衔接。三是质量监控。坚持质量跟踪卡做法,实行一品一卡,数量、质量全程跟踪,完整记录,从而防止了产品流失,提高了产品质量。去年,“玉人”牌制服分别获得盐城市首届服装节优秀品牌奖和盐城市名牌产品称号。

2. 抓定额,把好人耗用工关。该厂根据生产工艺和流程,按照科学、合理、高效的原则,安排人力投放,实现管理岗位一人多岗,生产岗位一岗多能。厂级管理人员全部下车间,车间管理人员全部上机台。控制好科室、仓库、后勤用工,达到事事有人管、人人满负荷。目前,全厂行管干部和二线管理人员总共只有18人,占职工总数的5.8%。同时,不断完善劳动定额和计件工资制,采取两段分配办法,加大超产奖励份额,并每天张榜公布,使工人对当天的任务完成情况和所得一目了然,有效地调动了职工的生产积极性,提高了工作效率和劳动

偿的考核办法,全面提高产品质量。

二是在开拓市场上求突破。他们紧紧抓住营销这个“牛鼻子”,积极活化营销机制,开拓两个市场,提高市场占有率。一方面积极开拓国际市场,成立了具有法人资格的盐城银山纺织有限公司,发挥自营优势,搞好国际贸易(进口棉花,出口棉布),参与国际市场竞争。另一方面强化营销队伍建设。一是对营销人员的费用实行包干制,所有招待、差旅等费用全部从业务费用中列支;二是加大营销奖惩力度,充分调动营销人员的积极性;三是对营销人员进行定期考核,凡连续三个月完不成任务的和思想素质差的人员,坚持下岗或调换工种,

确保营销队伍的整体素质;再一方面则是制订灵活的营销策略,扩大市场份额,提高市场占有率。

三是在强化目标成本管理上求高效。双山集团借鉴邯钢、小天鹅、春兰等企业的管理经验,结合本企业实际情况,在巩固提高目标成本管理活动成果的基础上,建立贡献毛益核算考核体系,即按照贡献毛益的大小考核奖惩,使每个员工对企业的贡献和作用更加明晰,考核更加量化,真正使降本增效与每一位员工的切身利益紧紧连在一起,充分挖掘企业内在潜力,转变经济增长方式,提高集团经济运行质量。

责任编辑 温彦君

生产率。1996年实现人均产值7.8万元,比上年增加35%。今年1至5月份全员劳动生产率4.3万元,比去年同期增长65%。

3. 抓控制,把好目标成本关。具体抓住三个环节。一是制订目标成本。在认真排查成本构成的基础上,挖减成本潜力,订降本目标,对原辅材料、动力、工资、设备维修、车间经费、包装运输、折旧等项目的消耗指标,均严密测算,从紧要求,变事后算帐为事前控制。二是具体量化实施。根据制订的目标成本,对车间、班组、机台按照产量、质量、工资、各项消耗和各项费用层层分解,量化到每个职工,对上下道工序、车间班组以及仓库之间实行模拟市场核算,严格计量、检验,对成本管理做到有据有效地控制。三是严格检查考核。实行日考核、月兑现制度,厂部考核到车间,车间考核到班组,班组考核到个人,奖赔结算到金额,对低于或高于目标成本的部分分别奖赔50%,改变了工人过去只顾产量,不算消耗的现象,形成人人抓降耗,点滴都节约的氛围。1996年,尽管主要原辅材料价格上扬近6个百分点,但全年产品成本仍接近1995年水平。今年1—5月份,产品成本比上年底降低2.1个百分点。

4. 抓“堵”、“清”,把好资金回笼关。主要采取堵新清旧的办法,加快资金回笼,提高资金周转速度。首先是“堵”。对供销人员实行与货款回笼等多项指标挂钩的销售责任制,货款回笼期超过两个月,销售人员承担15‰的月资金利息。财务科每月通报货款回收情况,结算兑现不能及时回笼的资金占用费,以刺激货款回笼。其次是“清”。对历年累积的应收款,建立和完善应收款台帐,在弄清每笔应收款的欠款单位、发生时间、欠款金额、责任人的基础上,按照清收难度系数,制订奖罚办法,包干到人。由于坚持不懈地清、堵,目前该厂已没有15个月以上的陈欠款,去年两项资金占用357万元,资金周转速度为88天,今年1至5月份进一步加快为56天。

5. 抓积累,把好分配制度关。企业上规模离不开自我积累。多年来,该厂坚持正确处理消费与积累、当前利益和长远发展的关系,严格控制非生产性开支和非生产性建设,认真执行分配制度,控制消费基金的增长,使企业自有资产规模每年以20%左右的幅度递增,目前已达494万元,占资产总值的59%。同时,合理安排投资方向和强度,1996年投入350万元,新建了一幢2800平方米的生产大楼,并引进配套具有国内90年代先进水平的服装生产设备,使生产能力翻一番,达到年产40万件(套),为企业更快发展奠定了基础。

责任编辑 秦中良

有益的尝试



成功的探索

——东台市工商局从内部审计入手强化财务管理

李志才 王世勤

随着工商行政管理事业的发展,工商部门的收入有了较大幅度的增长,管好、用好这笔资金已成为各级工商行政管理部门关注的重点。江苏省东台市工商行政管理局从内部审计入手,积极探索新形势下财务管理的有效途径,取得了一定成效。他们的做法如下:

实现“三个转变” 奠定内审基础

东台市工商局在多年的财务管理实践中体会到:要把握财务管理工作的主动权,就必须重视内审工作;要取得内审工作的新突破,就必须实现观念、方法的转变。

变被动地接受有关部门的审计向本系统主动开展内部审计转变。他们紧密联系财务、内审人员的思想和工作实际,着力解决“不愿审”、“不会审”问题,采取以会代训、集中培训等办法,邀请审计部门的同志讲法规、讲