

行存量资本结构调整。如此等等,这些出资人的决策行为无不因企业而异,这就是出资者财务管理的微观性。

3. 出资人的财务管理应以建立对接受出资者的激励和约束机制为核心,其中约束机制是两权分离的前提。政企分开后,政府不再直管企业。但是,两权分离的企业或其经营者必须受到约束,为此,在政企分开的同时,必须把约束主体由政府直接过渡到所有者抑或出资人。否则,由于经营者并不承担出资责任而又不受出资人的约束,而可以不对出资人的资本保全和增值负责,甚至窃取出资人的资本为己所有。出资人建立的约束和激励机制也因出资人分为终极出资人和中间出资人,经营者分为资本经营者和资产经营者而异。目前,国家尤其要建立好对承担其资本经营功能的投资公司或国有资产经营公司等等的激励和约束机制,以及这些公司对接受其投出资本的国有独资、控股、或参股企业的激励和约束机制。这两种激励和约束机制的内容因所管对象是资本经营者和资产经营者而存在差异。出资者所建立的激励和约束机制必须以财务管理为基础。从本质上讲,出资人建立的激励机制主要是有效的利益分配机制,以此激励经营者为资本效力;建立的约束机制主要是有效的筹资、资产使用、成本费用开支、会计报告等的约束机制,以此来约束经营者不得损害资本利益,确保资本保全。

4. 出资人的财务管理涉及投出资本、监管资本运用,以及对存量资本进行结构调整。出资人的投资行为就是要寻找适合其风险偏好和投资报酬需要的项目;出资人监管资本运用,就是要确保投出资本为经营者所使用后,能实现其预期报酬;出资人对存量资本结构的调整,是要实现资本运用效率最大化。

在推进股份制的进程中,我们必须看到:股份制有利于实现政资分开和政企分开,但要使股份制真正发挥作用,还必须切实建立股东对经营者的激励和约束机制,形成有效的法人治理结构。正如上面所述,出资人的财务管理对此有着不可替代的基础作用,为此,我们应致力于出资人的财务管理的研究。

(作者单位:北京商学院)

责任编辑 许太谊

优势企业 如何发掘新的 经济增长点

——海天公司面向市场、加强管理,
促进经济效益增长

方展城

佛山市海天调味食品有限公司是一家生产酱油、味精等调味副食品的大型企业,拥有固定资产1.4亿元,职工一千多人,产品远销国内外,在食品制造业中有一定的知名度。近几年来,该公司产值、销售额、实现利税等经济指标均以较大幅度增长。在市场竞争日益激烈的情况下,如何保持这个快速增长的趋势?该公司根据经济环境变化的新情况,面向市场,加强管理,依靠企业本身的优势,发掘新的经济增长点,取得了可喜的业绩。1996年该公司销售收入比上年增长35%,实现利润比上年增长74%。

一、利用品牌优势,扩大市场占有率

发掘新的经济增长点,应从企业本身的实际出发,首先要在身边寻找增加企业经济效益的途径。海天公司的产品全部

是人民生活必需品,市场前景十分广阔,继续提高企业经济效益的关键是开拓市场,提高市场占有率。

如何提高市场占有率?围绕这个问题,海天公司的管理人员多次进行研究。有的人提议产品降价,通过低价促销;有的人提出用给客户回扣的办法来开辟市场。但这些提议最终都被一一否决,因为这些办法丢掉了海天公司的品牌形象。优势企业和优势品牌淹没在各种促销手段中,结果只能是舍本求末。

首先,该公司根据当时的经济环境及企业的具体情况,制订出提高市场占有率的战略部署:在对外宣传方面,由具体宣传某种产品逐渐转移到宣传企业品牌,在消费者心目中尽快树立“海天”这个品牌的形象;在市场开拓方面,考虑到北方许多地区海天产品的占有率还不高,因而提出“巩固南方,发展北方”的方针,把开拓市场的重点定为中原及沿海一带的城市。

其次,增加品牌宣传的投入,1996年该公司广告费支出比上年增加了210万元,增幅超过销售额的增长。此外,对于广东省及佛山市组织的在昆明、南京、沈阳等地的博览会,海天公司都派出精干的队伍参加,充分利用政府搭的舞台,宣传企业的品牌,广交朋友、开拓市场。

再次,将扩大市场份额的任务,细分后落实到销售人员身上。公司主要领导亲自抓这项工作。对于各地出现的问题,集中力量,采取措施,迅速处理。有一次市场调查,发现该公司产品在南方某省占有率略有下降,原因是部分低档次市场被其他牌子抢占。于是,该公司迅速研制出一种既符合质量标准、价格又较低廉的威极鲜酱油,投放市场,深受生活水平较低的消费者欢迎,夺回了失去的市场。而后,海天公司产品在各地市场占有率不断上升。最突出的是华中各省市,如武汉市,海天酱油市场占有率已超过50%。

二、利用资金优势,加大技术改造力度

由于多年积累,海天公司自有资金增加,相对其他企业来说,资金比较充裕。同时,由于经营状况较好,向银行等金融机构贷款比较容易。该公司不失时机,抓住资金充裕这个优势,加大技术改造的力度,促使企业快速发展。

海天公司是从国有老企业改造过来的副食品制造厂,部分设备陈旧落后,需要及时更新设备,改造生产工艺,提高劳动生产率;激烈的市场竞争,迫使该公司不断增加产品的花色品种,并且研制新产品,以提高竞争能力,为此,也必须进行多项技术改造,加大技术改造力度。

对于技改项目所需资金,该公司坚持量力而行的原则,小项目全部用自有资金解决,大项目部分用自有资金,部分用长期借款,避免因加大技改力度而增加企业的利息负担,或者出现债务危机。

对于需要上马的每一个技改项目,该公司按其轻重缓急的次序排队,优先上那些急需的、见效快的项目。对每个项目都做详细的可行性论证,避免上一个项目,背一个包袱。往年,每到销售旺季,到该公司购货的汽车,常常要排队一两天才能拉到货,原因一个是产品包装能力低于生产能力,包装环节拖了后腿,另一个是产品装车仍用人工搬运,装卸速度太慢。为解决这一矛盾,该公司投资400万元购进了一条酱油包装线,这条包装线比原来的酱油包装线速度快一倍。另外,又投资200万元,购买了20多辆叉车,专门用于企业内部装卸货,使劳动生产率大大提高。客户提货难的问题解决了,产品销售又上了一个新台阶。

三、加强财务管理,使企业优势充分发挥

每个企业都有自己的特点,都有自身的优势。围绕着发挥企业优势这个目标,在加强财务管理方面,着重抓了以下两项工作:

一是积极参与企业经营决策,为领导提供决策信息,参与各种方案的论证和筛选。如何寻找新的经济增长点,该公司先后研究了多个方案。财务部门对每个项目必要的投入和可能的产出都做了详细的推算,结果发现,扩大现有生产规模经济效益最显著,而且风险最小。因此,该公司选择了改造生产工艺、扩大生产规模作为企业持续发展的主攻方向。财务部门参与企业的经营决策,也对财务管理工作提出更高的要求。为此,财务部门坚持做好财务管理的基础工作,如财产物资的定期盘点,往来款项的及时清算等,以保证财务信息的真实性。另外,坚持定期对企业的财务状况进行分析,掌握其发展规律,以提高财务预测的准确性。

二是加强对资金投放的计划和管理。该公司资金比较充裕,是一种优势,也是一种压力,如何用好这些资金,成了一个十分突出的课题。因此,加强资金投放的管理,让资金充分发挥效益,成为该公司财务管理工作的重点。该公司使用资金的原则是:定期预算,统筹安排,精打细算,突出效益。每一项技改工程动工,该公司规定必须先做好资金使用计划,然后按工程进度投入资金。工程施工中,做好基建、设备订购、安装各个环节的衔接工作。虽然工程项目支出动辄数百万元,但每项支出都做到精打细算。完工工程结算书,该公司全部委托建设银行工程审计部进行复审,没问题才付款。对于投

强化资金管理 提高资金使用效率

熊永军

近年来,我们铁道部第十一工程局电务工程处积极探索“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心”的路子,不仅彻底缓解了企业资金紧张的局面,确保了生产经营的正常运行,而且逐步改善了资金结构,提高了自有财力。下面从五个方面对我处资金管理的做法做些介绍。

一、抓好工程的验工计价和计划统计工作,加快生产资金向货币资金的转化

没有建设单位的资金供应,施工生产就等于无米之炊。为加快生产资金向货币资金转化,我处规范了各项目部的计划统计工作,即施工前有计划:每月、每季主动地向建设单位填报施工计划,促使建设单位提前作好筹资准备;施工过程有统计:一线统计人员及时统计汇总工程数量,并向建设单位提出详实的书面验工计价资料,力争计价后的拨款工作能取得满意的效果。另外,我处承担的铁路“四电”施工任务,其材料费一般占整个工程造价的70%左右,根据铁基财(89)92号文件关于备料款的规定及有关合同条款,我们积极地申请工程备料款,此举也大大缓解了我处生产资金的紧张局面。

二、努力挖掘企业内部资金潜力,盘活现有存量,加速资金周转

铁路基建项目有投资大、工期紧、施工突击性强的特点,加上其他一些客观原因,容易造成企业资金的超储积压或呆滞。尽量减少超储资金,盘活现有的存量资产,是企业增收节支、提高效益的途径之一。鉴于此,我处抓了四个方面的工作:一是加强物资采购的计划管理。我们根据工程进度和工期长短的不同,合理安排采购资金,同时尽量避免物资闲置,对因历史原因造成的积压材料予以充分的利用和调剂,在保证施工生产的前提下,努力减少储备资金的占用,加速资金周转。二是抓好工程用工具器的管理和回收工作。施工企业点多面广,工期要求各异,以前,每新开工一个项目,都要重复购买大量的工具器具,造成资金的极大浪费,成本随之增加;近年来,我处完善项目部的管理工作,对项目工程结束后交回的工器具折价回收,并让有关部门按品名规格登记造册,以便下一个项目使用。仅此一项,每年节约资金60多万元。三是进行债权债务的清理,加强外欠款的清欠工作。近年来,我处加大外欠款的清欠力度,成功地收回建设单位的应付款及拖欠款

放于经营环节的资金,该公司一方面通过定额考核,促使各部门加速资金周转;一方面又根据实际情况采取各种灵活措施,以促进营销工作,提高经济效益。如对销货款的回收,根据客户不同的资信情况采用不同的处理方式,公司定出原则,销售人员据以执行。销货款回收任务落实到每个销售人员身上,任务完成情况与

他们的工薪挂钩。财务部与销售部门互相配合,做好销货款的回收工作。去年该公司产品销售4.7亿元,没有发生过一笔呆帐或烂帐的损失。财务工作真正发挥了它的管理职能。

责任编辑 宋军玲