

当严峻的经济形势摆在面前的时候

——中航第一集团公司减亏、控亏、扭亏增盈纪实



本刊记者 刘黎静 袁蓉丽

从中国航空航天工业部改为中国航空工业总公司,从中国航空工业总公司改组为中航两大集团公司,几年的时间,航空人知道,改的不仅仅是名称,一切都随之改变,市场、民品、销售、资金、成本、费用等过去很少提及的话题现在已成为不得不面对的问题。特别是1999年,军品订货和主要民品销售下降,经济形势更为严峻。面对严峻的经济形势,航空人没有退却,中航第一集团公司就把减亏控亏、扭亏增盈作为头等大事来抓,以降低成本、提高成本管理水平为突破点,采取了许多行之有效的办法,取得了较显著的成效。

一、增收节支,开源节流

成都飞机(集团)有限责任公司针对军机订单少,经济总量不足,各项费用上升等问题,提出了“精细各项管理工作,向管理要效益”的口号,把1999年定为成都飞机工业(集团)有限责任公司的“管理年”。为配合“管理年”活动的开展,公司提出了四项数字指标,即降低成本费用500万元,减少利息支出500万元,处理积压回收资金500万元和降低存货资金1亿元。年初,公司在下达内部经济责任承包指标时,就将各项细化后的成本费用控制目标一同下达,确定了以控制费用为中心的成本管理要求。公司领导以身作则,多次在各种干部会议上强调,各单位一定要管住“腿(旅游性的出差)、耳(各种电话费、手机费)、嘴(与工作无关的请客)”。公司严格控制管理费用中的差旅费、修理费、办公费、业务招待费等变动费用,制订了《关于加强成本费用管理 降低成本费用具体措施的通知》。各单位从产品设计、项目论证、材料定额抓起,把技术进步、成本控制和经济效益有机地结合起来,把握成本控制的关键点。通过提高决策水平,降低时间成本来降低管理成本。充分将有效工作小时与定岗定员、人员分流结合起来,提高工时利用率,降低人

工成本。加大对成本费用的考核力度,严格控制质量成本、工艺成本、原材料采购成本、能源成本、产品开发成本和制造费用等。由于采取了以上诸多措施,公司较好完成了年初定下的四项指标。

沈阳飞机工业(集团)有限公司“转观念、进市场、降成本”,全面实施互保经营责任制。对于集团公司互保经营项目强化定额管理和严格考核,节约成本有奖,超支扣发奖金或工资;对于本单位用自揽民品收入消化的那部分费用和材料,都由本单位结算中心账户支付,有则支无则停,集团公司不再保证支付全额工资、奖金和材料用款;对于期间管理费用落实到各费用主管部门。加大对技术、管理部门的考核力度,除确保自己使用的那部分经费不超支,还要对主管项目经费负责。推行互保经营责任制,各生产单位结合自身实际,不同程度地将各项费用指标进行层层分解,并将指标与个人收入直接挂钩,激发了每个职工降低成本、节约开支的积极性,1999年公司节约费用1900万元。同时,自保项目自揽民品的资金在财务结算中心按市场经济规律周转,促使各二级核算单位搞好自身的收支平衡。

洛阳航空电器厂学邯钢倒推成本,学亚星货比三家,狠抓基础工作。多年来,工厂一直坚持“学邯钢、抓管理、增效益”的原则,1999年又向亚星学习购销比价、货比三家,在降低成本方面取得了明显的效果。生产车间实行全额计件工资制,按目标利润考核。在确保工厂目标利润的前提下,依据产品在市场上的价格,采用倒算的办法,制定内部价格体系和分配系数。各车间“独立核算、收支自负、按利得奖、亏损自补”。工厂通过实施“四定”(定岗、定职、定责、定资)和中层经营管理者竞聘上岗的办法,精简管理人员20%。财务部门也形成“当好洛航家,算好工厂账,理好企业财”的风气,紧紧围绕财务管理在企业管理中的中心地位,促进经济增长方式由粗放型向集约型、效益型转变。学亚星,货比三

家,财务部门牵头组成了采购管理执行小组,对工厂的物资按照 A、B、C 进行分类,直接参与定点、定价和资金结算的全过程控制,使采购工作公开化、规范化。这样一方面降低了采购成本和资金清付压力,同时又堵塞了采购过程中的漏洞,仅 1999 年后半年就为工厂节约资金约 10 万元。

二、注重销售市场和新产品的开发,培育新的经济增长点

集团所属公司在确保军品配套研制任务不折不扣完成外,不等、不靠、不要,积极开拓民用产品的国内外市场。金城集团有限公司针对摩托产品老化、积压成品和配件多、后继主打车型没有形成的实际情况,努力在 125CC 的基础上研制新的主打车型,使产品结构从根本上得到改善,尽快培育新的经济增长点。充分利用地理优势加快第三产业的开发,目前与南京市中央商场合作的一个大型仓储式超市已开业,城东干道两侧金城广场与高档住宅区的成片开发正在抓紧实施,预计今年第三产业的总收入将超过 2 000 万元。同时利用自己的资金优势和银行信誉进行委托理财,到目前为止,这块收益已经拿到手的达 2 100 万元。

洛阳航空电器厂不断壮大、充实销售队伍。设立了北京、深圳、上海、武汉办事处,并成立了专门研究市场的机构,建立和完善了光电一体化的销售网络。实行“三包一挂”(包订货、包销售、包货款回笼,完成数与销售人员的个人收入挂钩)的销售政策,极大地调动了销售人员的积极性。1999 年订货 4 948 万元,比 1998 年增长 62.97%,货款回笼数也有较大幅度的增长。对开发人员实行新产品开发承包,按新产品开发产值的一定比例提成收入,并制定了权、责、利统一的考核办法。政策的激励作用收到了显著的效果,1999 年新产品产值为 1 000.6 万元,比 1998 年增长 177.6%。工厂对所属的光纤分厂、线束分厂等新的经济增长点实行放权经营。分厂领导实行年薪制,于年终进行承包审计后兑现。责权利的紧密结合,使各分厂的生产经营出现了前所未有的好势头,1999 年光纤分厂实现收入 794 万元,比 1998 年增长 102%。

三、抓资金管理,提高资金使用效益

大部分单位在资金短缺的情况下,加强了资金集中管理和预算管理,按照量入为出、保证重点、兼顾一般的原则,合理安排和使用资金。成飞公司一方面加强资金预算管理,在原有的内部单位按月进行资金使用分析、提出次月资金安排计划的基础上,对物资供应口和主要费用单位提出了按周编制资金计划的新要求,严格了对各单位资金使用的考核。另一方面,根据公司担负国家重点项目的实际情况,合理利用政策和公司的资信条件,在银行的理解支持下,改变贷款方式,做到积极筹措、及时归还。同时,为争取低息贷

款,经主管部门同意,与专业银行联系,筹集扩大转包生产所需的低息贷款资金,公司全年共降低贷款利息支出 553.2 万元。重存货管理,努力减少资金占用。公司针对原材料占用资金大、目前市场供应充足的有利条件,首先下达降低库存量任务,明确考核要求,合理分解降库指标。其次,由财务处组织各库房清点对账,在区分多余积压物资和须报废处理物资的基础上,由工艺和生产部门予以确认,财务部门核实,并提出处理意见。同时,严格物资采购计划控制,从政策上鼓励民品和自揽民品调剂使用多余积压物资。从去年 8 月份以来,公司的原材料库存量稳步降低,整体库存物资结构也趋于合理,年底物资储备资金较年初下降了 7 694 万元。在努力降低物资储备资金的同时,公司积极清理各项在制品和产成品,对库存量较大的民品产成品提出了控制投入,积极组织销售的要求。公司下属各单位在清理物资库存量的基础上,整理列出多余积压物资和报废物资清单,报公司的物资主管部门和财务部门。公司成立了专门的积压物资处理工作小组,对清理出的多余积压和报废物资进行确认,并进行市场调查,结合市场行情,制订出积极的处理方案。在报经主管部门审批后,多渠道主动联系买方,通过公开竞价、商价和委托生资市场等方式,积极组织销售,全年实现处理积压物资回收资金 445 万元。

洛阳航空电器厂针对资金紧张的状况,坚持“为保工资必先保生产”的资金使用原则。工厂的一切收入和支出统一列入工厂的资金收支计划,由财务部门集中控制,统收统支。财务部门根据资金的来源、规模和需求统一配置,建立了资金使用申报制度,超过 1 万元的资金必须由厂长亲笔签批,超计划和非计划的资金支出都要办理计划外审批手续。通过上述办法,洛阳电器厂将有限的资金用到工厂重点和急需的项目上,使计划外资金、沉淀资金和无效益的资金数量得到严格控制。

四、争取国家各项政策扶植,推进企业结构调整和资产重组工作

集团公司积极推动所属企业扭亏脱困,落实破产、兼并、债转股和实施军民分立等工作,积极争取国家财政对企业扭亏脱困和下岗分流的政策支持,落实下岗职工基本生活费,保证集团公司职工队伍的稳定。

成飞公司财务部门针对军品科研和转包生产任务多的特点,在总结分析过去所交纳的各项税费基础上,结合当年的科研生产所需,制订了控制税费支出的内控目标。在上级主管部门的支持下,公司积极与国家、地方省市有关部门加强联系,取得他们的理解和支持,由此公司全年减少各项税费支出 517.28 万元。

贵航集团是 1999 年 10 家捆绑“债转股”项目已经国家经贸委推荐给国家有关金融资产管理公司的公司之一。贵

改革产权制度 推动企业脱困

武汉市建材工业总公司

武汉市建材行业曾经是武汉市的特困行业。武汉市建材工业总公司1996年恢复独立建制时,所属大多数企业处于停产、半停产状态,仅1995至1997年就亏损8 100多万元;企业资产平均负债率剔除土地价值后高达119%;所属企业共有职工16 133人,上岗、下岗和离退休人员各占1/3,包袱十分沉重。中央提出国企三年改革脱困任务后,我公司以企业产权制度改革为突破口,采取另起炉灶的方式,通过变革体制,转换机制,取得了较好的效果。1997年,遏制了生产经营恶性下滑的势头,大部分企业稳住了生产经营的阵脚;1998年,所属10户国在工业企业工业总产值同比增长15.33%,减亏28.53%,其中有两户企业扭亏为盈;1999年,所属10户国有工业企业工业总产值同比增长20.16%,减亏67.6%,其中有6户企业扭亏为盈;今年1-4月份,工业总产值同比增长18.5%,减亏59.9%。现将我公司改革脱困的基本做法总结如下:

一、发动干部职工展开企业命运大讨论,明确产权制度改革是企业改革脱困的突破口

国企改革,改到深处是产权,改到难处也是产权。为此,我们组织干部职工进行了企业命运大讨论。首先,通过分析讨论国企20多年来的改革实践,使大家认识到,我们这样的国有中小企业指望按照国有大型企业的搞活途径,组建集团或改制上市,不具备条件;图简单、甩包袱、一卖了之,不符合实情;走承包、租赁、国有民营等小改小革的老路,治标难以治本。其次,通过分析讨论国企的困难现状,使大家

明白,不根除目前在国企干部职工中普遍存在的“五心”现象(即经营好坏不担心、资产流失不痛心、改造发展不关心、领导工作不安心、职工工资福利依赖心),职工对资产的投入、使用、增长漠不关心的状况就难以扭转;另外加之投资难以到位、管理难以到位、竞争主体难以到位等关键问题不解决,国企就会越办越困难。再次,通过分析讨论民有民营企业生机勃勃的原因,使大家看到,民有民营企业以资本为纽带形成了“五联”,即联资、联劳、联责、联利、联心,更利于提高资产的利用率和再生率。

经过讨论分析,广大干部职工实现了地位观、效益观、竞争观、用人观、成本观、资本观等思想观念的大转变。大讨论后的民意测验表明,98%以上的职工形成了共识:只有从产权制度着手解决“国企病”,才能真正使国企走出困境;只有企业振兴发展了,才能解决干部职工的就业、待遇、福利等问题。在此基础上,我们根据中央关于“抓大放小”、“放开搞活”、“有进有退”、“建立现代企业制度”等国企改革精神,号召干部职工破除“等、靠、要”的思想,以产权制度改革为突破口,对企业进行脱胎换骨的大手术,以图实现国企的“起死回生”。

二、采取“另起炉灶”策略,实现产权制度改革的平稳过渡

经过深入细致的调查研究,我们按照“稳中求快、快中求效”的原则,坚持“低股本、高回报、强刺激、快扩股”的方针,制定了整体推进、因企制宜、三步到位的企业产权制度

航公司一是制订好“债转股”方案,抓紧落实“债转股”指标,促进债转股工作尽快落实;二是通过资产金融管理公司的参股,加快建立现代企业制度;三是对“债转股”企业实现减负的同时,加大适销对路产品的开发。

1999年,经过集团公司全体员工的共同努力,全年实现销售收入129亿元,利税3.9亿元,较好地完成了集团公

司年初定下的各项工作目标。尽管集团公司目前还面临许多困难和压力,但航空人不畏困难,坚定信心,群策群力,决心在国企改革和脱困的决战之年打好漂亮的攻坚战,力争2000年销售收入实现147亿元,减亏2亿元以上,可比产品成本降低2%。