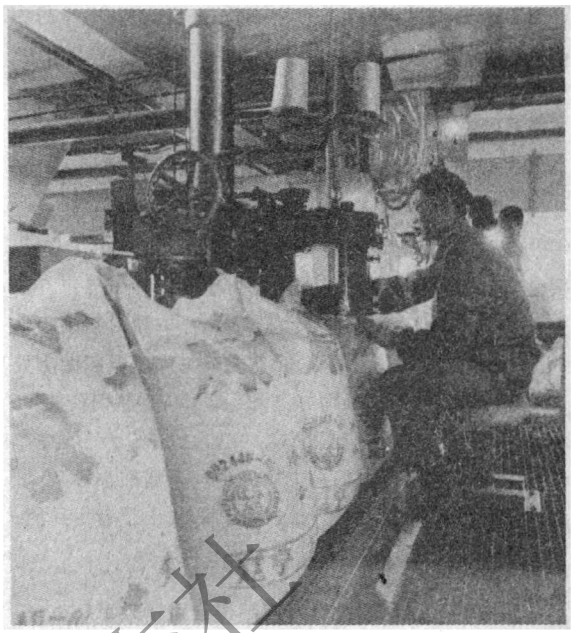
盘活资金 优化配置 提高效益

——永新—沈阳化工股份有限公司强化资金管理见成效



曹秀英　许卫东　高长青

永新—沈阳化工股份有限公司是由沈阳化工厂控股合资组建的大型化工企业，现有资产总额 10.8 亿元，固定资产原值 5.6 亿元；主要生产烧碱、糊用聚氯乙烯、盐酸、液氯、氯化石蜡、润滑油、农药等 35 种基础化工原料。

近几年来，资金短缺问题一直困扰并制约着企业生产经营的发展。特别是 1995 年，公司面对原材料、能源涨价等增支减利因素较大和应收帐款居高不下的局面，资金更是异常紧张。对此，公司千方百计从加强资金管理入手，提高资金的运营效率，从而促进了公司生产经营活动高质量、高效益发展。全年实现工业总产值、销售收入、利润分别比上年增长 13.3%、35.2% 和 11.2%，被评为辽宁省先进外商投资企业。今年 1－7 月份，上述各项指标分别比上年同期增长 14.9%、16% 和 12.4%，企业进一步保持发展势头。我们的主要做法是：

一、以财务管理为中心，强化资金的调度和监控

随着市场经济的发展，企业管理的一个重大转变就是一切体现为效益，一切归结于财务状况。我们公司在走向市场过程中，总结出一个道理：无论企业生产的产品再多，生意做得再大，但企业财务状况不好也等于经营失败。这实际上也是企业管理以效益为中心的具体化。这种认识在过去的一年中得到了更为深刻的验证。

1995 年，在面临原材料、能源价格大幅度上涨，应收帐款居高不下，资金异常紧张，企业生产经营活动多方面受阻的情况下，为了保证生产、改造两不误，让有限的资金更好地发挥作用，公司采取的首要措施就是实行财务集中统一管理。在财务部门成立资金调度中心，强化资金的统一调度和监控，统筹全公司的各项资金的使用，各部门的资金往来全部纳入财务部门控制之下，根据年度生产经营计划中各项资金支出占收入的比例，实行收支两条线管理，合理调度资金，控制资金流向。在下达各部门的资金使用计划时，每月按销售收入的实际回款，量入为出，分配资金。与此同时，公司实行严格的预算责任制，每年、每季、每月、每周的开支都必须事先作出预算，每一分钱的使用都有人负责。

公司坚持每月召开由公司主要领导、总会计师和有关处室领导参加的供产销资金平衡会，根据市场需求等信息资料来确定每月的生产经营规模，做到供产销平衡和资金平衡。每周召开一次资金调度会，对月计划进行调整，即大计划、小调整，保证各部门按计划比例正常运行；每天编制资金收支平衡日报表，送到有关领导和部门手中，使更多的人关心资金状况，了解资金的使用情况。

资金调度中心模拟厂内银行职能，对资金使用超定额的部门实行有偿占用制度。首先超定额占用资金必须先由所在部门提出申请，并由总会计师审批，其次要按国家规定的利率计付利息。利息按月从借款部门的奖金中扣除，直到还款为止。采取这种办法，使各部门

中国财政杂志社

能够从自身利益出发,自我约束,自我调节,减少了资金的盲目流出。

在加强资金计划管理、综合平衡的基础上,为及时发现资金流通过程中存在的问题,保证资金畅通,公司还建立了资金分析制度,每月在公司经济活动分析会上专门进行财务、资金分析。通过分析发现问题,然后进一步跟踪调查,寻找解决的途径,如,以清理积压物资为突破口,盘活存量资产,变死钱为活钱。去年公司发动全公司员工开展"摆、查、找、定"活动,查找出积压物资103万元,对这部分积压物资责成有关部门限期做出处理,同时制定出各种管理办法和保证措施,从而使1995年比上年积压材料降低55%。又如对生产分厂的在产品资金的分析过程中,发现合成分厂冰醋酸盘亏70多吨,价值53万元,于是进行跟踪调查,找出了盘亏原因,制定出整改措施,保证了成本的真实性。

二、以降低成本为重点,提高资金运营效率

面对资金不足这个突出问题,公司在强化资金调度的同时,以提高资金营运效率为重点,千方百计降低筹资成本,也收到了较好的效果。1995年在原材料价格上涨1 626万元(与上年同期相比),能源上涨1 598万元的情况下,仍然取得了较好的经济效益。

1. 严格控制资金,实施资金定额管理。公司对各分厂每年核定资金定额,超过定额,分厂和经营单位都要计算利息。由于资金有偿使用,使各分厂投入产出观念大为增强。在加速资金周转方面,进一步明确销售工作以回款为重点,把抓货款回笼放在第一位。为了保证资金及时到位,采用多种方式调动客户回款的积极性,如让利销售等等,对长线产品采用上半月办托收,下半月上门催款,尽量使资金当月回笼;对购货同时还有陈欠货款的客户,必须有还款计划,清了老欠款,再订新合同。在采取以上措施的同时,公司还努力在国内和国际两个市场平衡公司的销售和回款计划。在国内资金紧张时,尽可能扩大出口,提高资金的到位率,并保证公司产品在国内市场上的热度和价度。

2. 控制采购价格、采购数量,减少储备资金占用。一是建立原材料采购价格台帐,控制和监督供应部门原材料采购价格情况,不定期抽查各采购员采购价格,根据增值税发票联中的电话号码与供方联系,核实价格,发现价格不符,及时反馈给经营部处理;二是严格控制采购渠道,采取定向定点,减少中间环节,杜绝从私营小集体及经营性小公司进货,原则上非增值税发票不予进帐;三是定期下达采购的指导价格,在指导价内由采购人员全权负责,在指导价外必须经过公司价格领导小组认定后方可采购,未经批准,任何人无权高于计划价格进行采购。由于采购价格得到了有效控制,1995年每月少占用资金30万元。同时,公司还采取经济批量订货与生产耗用相匹配来压缩储备资金,根据每月的资金分析和供应部门的采购计划,从原材料的储备时间上加以限制,对储备时间超过1.5个月的原材料不予付款,相对限制了原材料的储备数量,达到了降低储备的目的。另外,全公司还推行了责任利润核算,规定了供应单位应该承担和完成的责任利润,储备资金占用指标完不成按责任利润考核指标扣罚奖金,使责权利高度统一,有力地制约了储备资金占用。

材料价格放开后,辅助材料的采购成为买方市场,公司抓住时机,1995年在压缩辅材占用上制定了零库存的储备模式。为了调动采购员的积极性,在保证生产的前提下,凡实现零库存的采购,按生产耗用材料的4%加奖采购人员,对完不成零库计划的按超储材料的4%处罚。由于奖罚分明,效果显著,1995年有400多种材料达到零库存储备,使每月少占用资金200万元。

3. 控制各项费用。公司财务处每月下达限额计划,各分厂和处室包干使用。各分厂在机物料消耗、低值易耗品、大修理费用控制等方面都采取了不少措施:如把领料单视同支票管理,领料要由分厂负责人签字,各班组每月以墙报的形式公布领用料情况,实施群众监督,发现领用材料的数量与实际使用不符要查明原因等。机物料消耗分到班组,由组长控制,超过扣组长责任分。有的分厂为了控制费用,节约支出,每月盘存备料,供销仓库也允许拆零发料。以上措施都有效地控制了各项费用的支出。

4. 控制产品销售价格。为全方位捕捉市场信息,尽可能做到产品销售价格与市场价格合拍。公司成立价格领导小组,主要领导亲自挂帅,定期召开价格信息会议,广泛收集价格信息,不失时机调整产品价格。在财务处也设立专职物价岗位,进行市场调查和价格监控,向有关部门和领导提供价格信息资料。1995年,由于适时调整产品价格和加强各项费用控制,消化了公司近亿元的增支因素。

三、以存量的优化配置为目标,实现资产配置最优化

为了调整和优化公司存量资产结构和产品结构,促进生产要素的合理流动,并以存量优化配置为主,把增量配置同存量调整结合起来,以增量做为催化剂,达到资产配置的最优化和效益的最大化。

1. 加强资产运作,优化资源配置。对畅销产品引进

中国财政杂志社

充分发挥财务管理职能 促进农场经济快速发展

芦台农场计财处

河北省芦台农场是一个拥有耕地 11.6 万亩、职工 2 万名的集工、建、交、商、服于一体的大型农垦联合企业。农场计财处负责全场会计核算和财务管理工作。全场共有 155 个核算单位，370 名会计人员，经过几年的探索和实践，逐步形成了全面核算、系统控制、职责分明、目标明确、高效管理的财会体系，和以责任目标为中心的专群结合的核算网络和信息网络，在促进企业转换经营机制，参与经营管理，筹集资金等方面做了大量的工作，为农场经济持续、快速、健康发展起到了重要作用。

一、加大引资、筹资力度，促进经济发展

(一)加大引资筹资力度

芦台农场 1990 年末仅有总资产 1.2 亿元，固定资产 4 200 万元，当年实现利润 1 100 万元。作为万名职工的企业，显然底子薄、规模小、利润低，特别是农垦企业社会负担重，仅靠自身积累，经济难以快速发展。根据这一形势，计财处向场党政班子建议加大引资筹资力度，扩大生产规模，向规模要效益，得到了场领导的支持。

1. 建立良好的投资环境。为吸引投资者，首先在完善基础设施，改善水、电、路、通讯等方面投资 3 000 万元，为招商引资创造了条件。

2. 充分发挥财务的筹资职能，为引资、筹资提供组织、物质和人员保证。计财处长亲自抓，三位副处长分片包干，利用环京津优势分别包管北京、天津、唐山的筹资工作，抽出三名工作人员专门负责外埠资金的结算。

3. 充分发挥专业银行主渠道作用，用足用好信贷规模和资金。1990 年芦台农场有农、建两个国家专业银行，当时流动资金贷款规模控制在 3 000 万元，每年正常增加在 10% 左右，满足不了农场加快发展的需要。为此我们积极协助、支持各专业银行争取资金规模。一是在搞好项目评估工作的基础上走出去，向市行、省行、总行汇报；二是请进来，把市行、省行、总行请到农场来实地考察、论证。通过上述措施，五年中争取到流动资金贷款 7 000 万元，技改资金 4 000 万元，开发贷款 600 万

中国财政杂志社

外资或内联，发展产品树；对虽然没有出现亏损，但经济效益不高，市场应变能力差，资产占用和效益产出不协调的产品，实行调结构促转产；对没有发展前途的低效产品实行逐步淘汰，以达到盘活资产存量的目的，使生产要素合理流向高效产品，促进公司内部资源的进一步优化配置。

2. 采用“优中选优”的方式，集中资金，抓好老设备的挖潜改造。先后通过卖方信贷、以存换贷、财产抵押、租赁等多种形式争取各种资金近 2 亿元，完成了一系列的技术改造任务，使老企业焕发了青春，实力倍增，仅 1995 年就新增固定资产 2 亿多元。

3. 采取多种途径引进新技术、新工艺，提高产品科技含量。一是采用卖方信贷方式，引进了具有 90 年代国际先进水平的年产 5 万吨离子膜烧碱新技术，使烧碱产量由 10 万吨/年发展到 17 万吨/年，生产能力居全国第 3 位，当(去)年实现利润 530 万元；二是采取融资等方式，引进了 5 万吨片状固碱新工艺，全年增加效益 1 300 余万元；三是采用贷款方式，对市场供不应求的 PVC 糊树脂产品进行国产化改造，使产量由 1 万吨/年提高到 2.3 万吨/年，生产能力居全国第 1 位，年创效益 1 300 万元，取得了投资少、见效快、事半功倍的效果。另外，还通过租赁办法购得 130 多台专用火车槽车，改善了由于扩产给公司造成的运力紧张局面，满足了生产运转的急需。通过这些努力，使企业生产能力大增，竞争力强化，给企业带来更多的发展机遇，实现了财务管理和企业生产经营的良性循环。

责任编辑　秦中良