

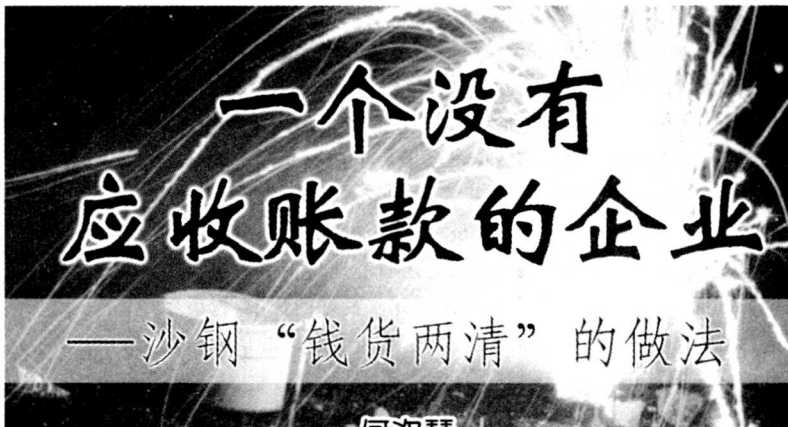
一种开拓性的进展,因而使管理会计师的地位也相应地提高。与此相联系,战略管理会计已经不能从传统的原始意义上的“会计”去理解它了,它作为一种独特的不同于传统的以财务信息为主体的新的信息系统,标志着它将与现行财务会计分道扬镳,走上独立发展的道路。

(三)战略管理会计基本内容简述

战略管理会计是现代管理会计体系中的一个新领域,即使在西方经济发达国家,目前也只处于初期发展阶段,尚未趋于成熟化、定型化。

总括地说,战略管理会计是从战略的高度,围绕本企业、顾客和竞争对手组成的“战略三角”,既提供顾客和竞争对手具有战略相关性的外向型信息,也对本企业的内部信息进行战略审视,帮助企业的领导者知彼、知己,进行高屋建瓴式的战略思考,进而据以进行竞争战略的制订和实施,借以最大限度地促进本企业价值链的改进与完善,保持并不断创新其长期竞争优势,以促进企业长期、健康地向前发展。因而战略管理会计的基本内容,应以本企业为基点,着重对顾客和竞争对手的相关信息进行比较分析,借以为企业成功地进行“战略管理”提供信息和智力支持。战略管理会计突破了原有基础性管理会计的局限,其信息系统构成企业战略管理的中枢神经系统,贯穿于企业战略管理的始终。因而其内容是极为丰富而多样化的。

(本文作者系厦门大学教授,我国最早的四位会计学博士之一) 责任编辑 袁蓉丽



沙钢集团是江苏省省级重点企业,也是全国冶金行业 108 户骨干企业之一。1998 年,销售收入 45 亿元,比上年增长 15.5%;实现利润 6 723 万元,增长 33.15%;当年产销率、货款回笼率均达 100%。在全国各行各业普遍受到“三角债”困扰、钢材市场连续几年不景气的情况下,沙钢缘何能做到钱货两清呢?

一、优良的传统,严格的管理

沙钢是 25 年前由一个供销社的轧花厂逐步发展壮大起来的。长期以来,沙钢原材料和产品均无“计划”做后盾,于是就在市场经济的海洋中摸爬滚打,通过市场解决。在沙钢人看来,一手交钱、一手交货,是天经地义的事,无需解释和商量。这种钱货两清的做法,伴随着沙钢的发展,成为沙钢的优良传统之一。

进入 90 年代后,随着银行结算制度的改革,信用“危机”愈演愈烈,加之钢材由卖方市场逐步转为买方市场,要坚持钱货两清就更不容易了。为了应对这种变化,沙钢集团制定了一系列以钱货两清为核心的管理办法和责任制,明确规定销售机构和经销人员的职责范围、任务、销售费用标准、奖金计提比例及发生赊销的处罚办法等。一旦发现赊销的情况,坚决按责任制兑现。例如,1997 年,驻苏州办事处(销售处派出机构)主任发生一笔赊销货款计 270 多万元,集团马上令其停职,专门追收欠款。在停职期间只发生生活费,至 1998 年底,全部追回了赊销货款。而且,在追款期间,销售处分管的负责人负连带责任,直到货款全部追回为止。沙钢的领导以身作则,要求销售部门和经销人员办到的条款,他们决不违反。钢材再俏,他们不打招呼,不批条子卖钢材;钢材供过于求时,他们也从不走后门赊销。

在钢材供过于求的形势下,有的客户听说沙钢要带钱提货,就转向别的厂家购买,为此沙钢也失掉了一些客户。面对困难的形势,沙钢一方面发扬咬定青山不放松的作风,耐心解释,用自己的诚恳和信用来说服客户;一方面在作价方法上采取灵活措施,如批量购货作价从优等,争取更多的客户带款提货。沙钢人认为:客户带款提货,我让点利;我拿现款去购原辅材料,也可享受对方的优惠,这是双方都合算的事。

二、做好售前售后服务,赢得回头客

在买方市场下,客户就是真正的上帝。为了做到钱货两清,沙钢在营销策略上坚持一切为客户着想,以方便客户为出发点。(1)实行开票、收款、开出门证、拿质保书一条龙服务,客户只需进一个门,全部手续即能办完。在沙钢本部销售中,汽车提货占销量的一半。为了方便客户,他们将各种钢材配装在一

个综合仓库,汽车提货只要跑一个仓库即能装上全部品种。如果发现汽车跑两个仓库的情况,就要扣发经销人员的奖金。(2)天天销售,时时发货。为了方便客户,沙钢人不论节假日,还是晚上,坚持做到一年 365 天,天天销售;一天 24 个小时,时时发货。大年初一也不例外,如今年大年初一就发货 300 多吨。(3)及时处理客户异议。如果发生质量或计量异议,从接到通知起,不论批量大小,有关人员在 48 小时之内赶到现场,处理异议。对非产品质量问题,沙钢人还耐心地传授有关操作或设备方面的知识,受到客户的普遍好评。良好的售中、售后服务,解除了客户的后顾之忧,也为沙钢赢得了较高的信誉和众多的回头客。

三、改革销售机制,完善销售战略

随着沙钢的发展,经销任务越来越重。为了更好地开拓市场,沙钢采取了一系列内部改革措施,主要有:

1. 集团与子公司之间买断经营权。沙钢集团有 24 个大大小小的全资或控股的子公司,其中有 6 个是生产型企业,他们生产的各种钢材均由集团销售处买断,扎口对外销售。这种体制,减少了内部的无序竞争。

2. 实施“沿江、沿海、沿河”战略,将销售触角伸向全国。至 1998 年底止,沙钢共在外埠设立了 14 个销售办事处,每个办事处都设有厂里的二级仓库。办事处是集团销售处的派出机构,为非独立核算单位。办事处在当地都发展了一批相对固定的经销商,既搞批发,又搞零售。厂里对办事处实行收支两条线管理办法,货款进入收入户,办事处无权动用;所需费用则按承包合同由厂里另拨。1998 年,14 个办事处共销售钢材 75 万吨,占销售总量的近一半。

3. 不拘一格选拔销售人才。销售任务重了,销售压力就大了。为了充实销售队伍,沙钢在集团内部不拘一格选拔销售人员,标准是:一要忠诚于沙钢;二要能吃苦;三要有一定的文化;四要熟悉产品。只要符合这几条,不论原来是什么岗位、什么身份,都可以通过竞争应聘。在现在的营销人员中,有原来的司机、炊事员。由于有竞争,也有利益机制(按货款回收的销量计提奖金),这些人都干得很尽职尽责。另外,集团公司每年对营销人员培训两次,内容有税法、工商合同法、质量知识、产品性能等。每月 26 日为办事处主任例会,例会的主要内容为当地的行情、销售任务完成情况、费用开支情况、下月的销量预计等。集团销售处分管外埠销售的负责人则长年在轮外检查办事处的销售、费用台账和库存等。由于有了这样一支竞争性很强的营销队伍,加之有严格的考核奖励办法,尽管今年的钢材行情不好,但沙钢的生产、经营、效益仍搞得红红火火。1—5 月,销售钢材 74.5 万吨,产销率为 99.6%;货款回笼率 102%(有些客户的尾款放在沙钢);实现利润 2 022 万元。

同样的市场、同样的行情、大同小异的品种结构,沙钢人能坚持做到钱货两清,资金周转灵活,发展势头强劲,值得其他企业深思和借鉴。

责任编辑 周文荣

管理工作 如何做好 从吉林化纤看 国企财务

本刊记者 袁蓉丽

通讯员 吴国敏 王凤利

由原吉林化纤厂改制而成的吉林化纤股份有限公司在深化改革,转换企业经营机制的新形势下,抓住机遇,加强管理,锐意进取,取得了实质性的发展。同 13 年前相比,1998 年实现产值增长了 18.6 倍,利税增长 19 倍,员工收入增长 9 倍多,成为拥有年产 40 000 吨粘胶短纤维、13 000 吨粘胶长丝生产能力的大型化纤原料基地,是目前我国最大的粘胶纤维生产基地。在取得这些出色成绩过程中,吉林化纤财务部门勇挑重任,紧紧围绕提高公司经济效益这个中心,强化财务管理,深化制度改革,为吉林化纤经济效益的快速、稳步提高作出了积极的贡献。

一、夯实基础,锐意改革,促进公司加快转机建制的步伐

1. 抓住机遇,实行以成本管理为核心的多