

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

烧碱是吉林化纤的主要原料,年需要量在6000吨左右。过去习惯于用纯度较高、杂质较少的水银固碱,另外在市场上还有两种碱,即隔膜固碱和离子膜液体碱。它们的化学成分相同,但价格相差悬殊,当时的市场价格水银碱为2150元/吨,离子膜碱是1790元/吨。财务部门利用价值工程原理,通过对两种碱的功能系数、价值系数等进行分析,得出结论:两种烧碱的功能系数基本接近,而液碱价值系数大于固碱价值系数,说明以离子膜碱代替水银固碱在技术上和经济上都是可行的。供应部门采纳了这项建议,仅一年时间节约采购成本104.5万元,成本降低率为17%。

3. 实行超产承包,降低成本。随着吉林化纤生产规模的扩大,公司自产的主要原材料CS₂已不能满足生产用量,如何在不增加设备的情况下最大限度地调动车间的积极性,提高产量,尽量减少外购数量,从而降低成本呢?财务部门经过认真分析后,建议公司对生产车间实行超产承包,要求车间与公司签订承包合同。合同规定,车间必须按时保质完成承包产量,超产部分,每吨奖励180元。这一措施使每少购一吨原材料就节约2700多元,全年可节约120多万元,大大提高了公司的效益。

4. 推行电算化管理,提高财会人员管理水平。从1989年起,原吉林化纤厂就开始了会计电算化的探索,1995年公司全面推行了会计电算化网络管理。在这一过程中,全体财会人员利用休息时间学习,向专业人员请教,在很短的时间内掌握了操作技术;同时又不断地进行开发,使会计工作从核算型逐步向管资、理财、参与决策的管理型、责任型会计转变,提高了吉林化纤财务管理水平,为公司的进一步发展奠定了基础。

三、搞好资金管理,提高经济运行质量

资金是企业的血液,如何及时、合理地筹集、运用资金,是财务人员的重要任务之一。吉林化纤财务部门从全面加强资金管理入手,努力挖掘内部潜力,减少资金占用,加速资金循环,提高资金使用效率。

1. 加强资金管理的基础工作。为了管好现金及银行存款,吉林化纤财务部门坚持做好银行存款日记账和现金日记账的日清月结,做好公司和银行的对账工作,及时清理未达账款,对公司的资金存款做到心中有数;对供应部门的采购资金坚持按计划拨付,对各车间的零星支出使用限额支票,并规定报账及转账期限,以便随时掌握银行存款资金;做好外部应收账款和往来账的清理工作,保证应收账款及时收回,杜绝呆账发生。

2. 实行资金计划管理,合理安排资金使用。吉林化纤财务部门根据年度预算工作量,编制年度总体资金计划,并根据其生产特点及各月生产计划,安排月度

资金使用。各车间根据当月生产计划,编制本单位月度资金使用计划表,每月25日上报公司,财务部门根据计划工作量来审核车间的月度资金使用计划表,汇总编制全公司的资金使用计划表,据以筹措和安排资金使用。

3. 加强与银行的联系和协作,融洽银企关系。随着银行体制改革,信贷资金逐步集约经营,银行对企业资金的效益性、风险性、流动性审查更加严格。吉林化纤坚持以信为本,以诚相待的原则,搞好银企关系。财务部门将每月的生产经营状况及财务月报等资料及时向银行报送,取得金融单位的了解和支持,形成“有借有还,再借不难”的良性循环。吉林化纤因此也树立了良好的信用形象,在办理承兑贴现及再贴现,取得临时借款等方面都能得到银行优先考虑,拓宽了融资渠道。

4. 严格控制支出,有效利用资金。首先,加强内部审计,堵漏挖潜,千方百计降低非生产性开支,对于可花可不花的钱,坚决不花。其次,在材料的储备和采购环节利用ABC法,协助供应部门把市场上紧俏的生产用主要原材料划为A类,在资金上重点保证;市场上平销的原材料划为B类,实行定额控制,并留有余地;把市场上长线的辅料列为C类,以市场为仓库,随用随购。与此同时,以市场为依据,在原材料市场为买方市场时,调整储备定额,调整资金投向、投向及购货渠道,压低采购成本和库存储备。第三,本着一分钱掰成两半花的精神,把富日子当穷日子过。在制定生产车间的三项费用限额时,把标准定在只有跳一跳才能摸得着的位置上,并与奖金挂钩,促进车间修旧利废压缩辅料备件消耗。第四,严格控制各项费用支出和备用金周转量,对借款进行事前控制,建立基层、财务和高层领导会签制度,规定报账时间与经济责任制相结合,违者进行罚款。

多年来,吉林化纤财务部门围绕公司的经营与发展,不断探索和实践,抓住了降低成本的主要矛盾和关键环节,完善了降低成本的管理方法和措施,并积极参与企业的经营决策,为企业的改革与发展做出了突出的贡献。通过吉林化纤我们可以看到,搞好国企是大有希望的,财会工作、财会人员在这一历史进程中,也是大有可为的。



用友软件 协办

电话: (010)62986688 转 2107/2138
网址: WWW.ufsoft.com.cn