

组为多元投资主体的冠生园集团有限公司,实现跨行业、跨系统的强强联合,共同发展冠生园。重组后的冠生园集团有限公司投资总额为 11.6 亿元,其中:上海烟草集团出资 5.22 亿元,占公司股权的 45%;上海轻工控股公司出资 5.22 亿元,占公司股权的 45%;上海烟草集团相关联的商业企业出资 1.16 亿元,占公司股权的 10%。这是目前国内现金流量最大的一起资产重组个案。通过重组,冠生园集团由投资各方委派董事、监事,并由董事会聘任总经理,按现代企业制度要求进行规范运作,使公司决策体制、激励与约束机制更趋科学化、民主化和规范化。对轻工和烟草两个主要投资者来说,重组取得了“三得利”效应:一是冠生园集团获得了 4 亿元资金,可用于一批新、老项目的投资及改造,为“冠生园”的腾飞增添实力;二是烟草集团解决了资金投向问题;三是通过重组,轻工控股公司也得到 2 亿元的现金流量,可用于其他重点行业的发展。

三、慎重、规范地做好上市股份制公司的资产重组工作

上海轻工有 11 家上市股份制公司,做好上市公司的资产重组,发掘其巨大的资源潜力,是资本经营中的一项重要工作。在实际运作中,我们按照中国证监会的统一部署和中央有关政策精神,对上市公司的资产重组工作,区别情况,精心指导,分类操作,逐步实施。到目前为止,11 家上市公司都不同程度地进行了资产重组,其中有 7 家上市公司,已经或正在进行整体性重组。我们对上市公司重组工作的着眼点是:鼓励系统内外非上市的优势企业或大集团通过“买壳上市”或“借壳上市”,提高上市公司的资产质量,使国有资本在运作社会资本的过程中实现保值增值。同时,通过资产重组,使经营业绩好的上市公司,吸引更多的外来资金,实现可持续发展;为经营业绩差的上市公司摆脱困境,寻求一条较为现实的途径。如,丰华股份公司由于经营不善,效益连续滑坡,失去了融资功能,我们在对多家有意借“丰华”这个壳资源的企业进行选择的基础上,确定由冠生园集团公司购并丰华,剥离其不良资产,注入优质资产,使丰华增强了活力,也为冠生园进一步拓宽了筹资的渠道和能力。

目前,白猫有限公司借双鹿股份公司这个壳资源的前期准备工作也已基本完成,此举不但有利于解决双鹿股份长期经营不良,管理混乱,亏损严重的问题,而且为优势企业白猫公司找到了一条稳定的融资渠道;另外,最近永生股份公司与系统外企业的重组也已得到批准。这些重组改善了上海轻工上市股份公司的资质,增强了国有资产保值增值的能力。

四、探索合资企业的重组,促进国有企业发展

改革开放以来,上海轻工积极发展对外合资合作,在合资合作企业中集中了上海轻工大量优质资产。如何在合资合作企业中加强资产运作和重组,是更好地发挥国有资产价值,发展民族工业的重要一环。近年来,我们运用多种方式,在合资合作企业中积极进行资产重组。一是调整股权比例。中美合资施乐复印机有限公司建立之后,中方申贝公司的投资回报一直得不到保证,在合资公司扩股时,我们提出大幅度压缩中方股权比例,以股权换现金,得到了一笔较高的股权转让资金,使申贝公司的整体发展获得了有力的物质支撑。二是以相对较低的价格收购经营不善的合资企业。食品行业的奥顿咖啡、真露泰康等合资企业由于连续亏损,外方深感难以支持下去,我们果断地以较低的价格收购买断外方股权,实现了以较小的国有资本获取较多国外资本的良好效果。三是与国外大公司实现整体性资产重组。我们将下属单位与英荷联合利华公司兴办的 4 家合资企业作为一个整体,由控股公司一头与外方进行资产重组,并让出部分股权。按重组协议,在溢价评估后控股公司可获得较多现金流量,这对增强控股公司的自身实力和加强对系统的调控能力具有积极意义。

责任编辑 袁庚

全程
监控
成本
量化
考核
到人

——宁国水泥厂全面推行成本挂牌考核的做法和成效

巴平安

宁国水泥厂是安徽海螺集团的核心企业。1998年以来,面对国内外严峻的经济形势以及行业买方市场的形成给企业带来的影响,他们坚持以财务管理为核心,以成本控制为主线,积极研究成本变化趋势,利用经济规律和市场手段解决企业管理中存在的问题,提出了“实行成本挂牌管理,再创低成本竞争新优势”的措施和思路。要求全厂职工转变观念,理清思路,迎接新形势对传统成本管理的挑战。

该厂成本挂牌管理的核心内容为:

对生产单位核定其单位生产成本定额,实行挂牌公布,并将各生产单位各工序的每月实际单位成本与挂牌成本进行比较,计算挂牌完成率,纳入当月奖惩考核兑现。非生产单位实行费用挂牌预算管理的动态考核办法,以年度财务支出计划为基础,自行申报每月财务支出指标,经审核批准后执行,成本考核重点是当月财务支出计划执行情况,并纳入工资考核兑现。

成本挂牌考核管理制度与传统成本管理相比具有以下特点:

一是全面性。成本挂牌管理以全面预算为主线,贯穿生产经营的全过程,改变了过去只重视生产环节成本管理,不重视管理环节成本管理的状况,对工序成本与运行成本分别实行“工序成本挂牌管理”和“费用挂牌预算管理”,突出了全方位成本管理的中心地位。二是透明性。各项指标通过挂牌公开展示,使各分厂、各部门、各工段、班组直到每个职员都对自己掌握和控制的成本费用一目了然,对控制目标做到“心中有数”。三是严密性。为保证挂牌成本指标落到实处,取得实效,厂财务处设立了“成本控制中心”,通过88个成本监控点,对各项成本费用指标实行全方位监督。四是及时性。为能及时揭示成本管理中存在的问题,不断整改提高,完善和拓宽成本管理的领域,宁国水泥厂坚持每月召开成本会议,每季召开厂部领导、各分厂、处、室主要领导和成本管理员参加的全厂成本分析会,充分发挥各单位在成本管理中的作用。通过成本分析会及时找出问题,加强整改。五是全员性。宁国水泥厂注意加大宣传力度,引导全员参与成本管理,开展了以成本管理为主题的“效益杯”征文活动,重点宣传各单位成本管理的做法和经验。并积极开展成本管理知识竞赛,有效地增强了全员成本管理意识,充分调动了全体员工在成本管理中的主动性和积极性。

该制度执行一年多来,已取得了一定成效:

一是管理观念发生了变化。通过成本挂牌考核,

把成本形成过程与市场有机结合起来,更新了管理方式,清除了管理死角,注重了投入产出,学会了用经济方法指导经营活动。如物资部门在比质比价采购原燃材料的基础上,集中精力对各部门历年领用各类材料消耗信息进行综合分析整理,制定出《物资消耗定额手册》,规范了全厂的物资管理,拓展了管理面,控制了各类物资的消耗。机动处制定实施了《关于全厂设备管理,费用分解指标及考核办法》后,使供应部门库存资金占用下降了360多万元;计量自动化处下降了100万元;机动处每月下降1%。此外,全年管理费用比上年同期下降700多万元。其中以办公费、修理费、水电费、招待费下降更为明显。

二是人人都算账,道理明,干劲增。由于成本挂牌管理和员工利益息息相关,促使员工注意算投入账、算收益账,工作干劲倍增。财务处定期召开成本分析会,研究成本变化情况,揭示成本管理中存在的问题,找出差距,制定对策。制造分厂、装运分厂等单位还绘制了成本变动趋势图,帮助员工了解成本,想方设法降成本。矿山分厂党总支开展月度党员民主评议活动,让群众监督党员在产量、质量、成本、安全、效益等方面的言行,形成了党员和群众打擂台,比贡献的局面,创造了连续140多天日产石灰石万吨的历史新纪录,吨石灰石成本下降0.69元,经济效益十分显著。制造分厂开展降吨熟料煤耗竞赛,实现了吨熟料煤耗稳中有降的目标。单位熟料成本与上年同期相比下降6.69元。该分厂还组织人员筛选磨机钢球,共优选出各类钢球123吨,节约成本62.1万元。装运分厂在成本分析中发现问题后,主动优化考核指标成效明显。厂部办公室规范接待用餐、电话、传真、邮寄、车辆等费用管理,实行统管分配,按月量化考核,超支核扣,促使后勤单位也积极降耗争效。

三是奖惩兑现管理提升。由于月考核月兑现,与全体员工利益密切相关,有效地调动了大家降成本的主动性和创造性,提高了各单位管理水平。如胜利分厂在考核中发现,本单位成本中有外单位用电和非生产用电,就及时会同有关部门采取措施强化管理,分清归属,堵塞了管理漏洞。这个分厂还在有关部门的支持下,积极开发新产品投放市场,以低成本高质量得到了用户青睐。全厂员工参与合理化建议和技术改造的积极性大大增强,1998年共完成重大技术改造和合理化建议项目104项,对工厂克服市场制约、装备制约等不利因素,稳定发挥产能,提高各项管理水平起到重要作用,有效地保证了工厂各项奋斗目标的顺利实现和效益的提高。

责任编辑 温彦君