

以资金管理为主线 推动企业稳步发展

王吉英 关彬成

河北下花园晨光电石集团公司是国有大型二档企业,河北省首批百户改制试点企业之一。1995年12月26日主体改制后,借鉴邯钢、涿化等先进企业经验,紧密联系实际,转机制,抓管理,练内功,求效益,稳步推进“三改一加强”,1996、1997两年成功地消化了3000万元涨价电费,实现了1995年以来连续3年圆满完成增效任务目标;1998年又积极迎战东南亚金融危机和走私树脂冲击电石下游产品市场等带来的巨大困难,在继续消化1000多万元涨价电费的基础上,1~10月份利税比上年同期增长54.8%,全年仍可实现销售收入和产值双过亿。

一、抓管理,转观念,增收节支细运筹

管理是企业的永恒主题,面对众多的管理工作,应该从何抓起?公司总结经验,汲取教训,在确立资金管理的核心地位,健全财务制度,每月坚持资金运营分析,千方百计管好、用活资金的基础上,重点强化四大支柱管理。

支柱一——营销管理。为强化营销管理,公司把重头戏放在市场上,加强营销策略特别是价格策略的研究,确立了“名牌开路、价格适度、广辟用户、保障回款”的销售方针,不断加大用户结构调整。每年坚持由总经理、经营经理、分厂厂长亲自带队,深入市场,对主要产品需求和竞争对手销售的分布情况进行调研。特别是对那些有一定影响力的企业,调研人员走现场,下车间,运用实物对比等方式,让对方亲眼看到使用下花园的晨光牌电石无故障、无粉沫、耐风化、消耗低的效果,从而建立起相互信任的合作关系,使新用户逐年增加。此外,公司还盯紧市场供应情况,坚持一看质量、二看价格、三看供货水平,做到货比三家,及时调整电石原料结构,降低采购成本。仅改变石灰石运输方式一项,一年就可节支50万元。

支柱二——质量管理。质量是产品走向市场的通行证。公司坚持实行“一严格、二负责、三把关,即严格执行各项质量法规和标准,对上级要求和用户要求全

面负责,认真把好工序控制关,现场操作关和出厂检验关。总经理、总工程师亲自组织以产品生产线为单位的质量自查、质量攻关、质量改进活动。由于质量管理措施落实,较好把住了产品质量关,主导产品晨光牌电石保持了国优、省免检产品称号,并被评定为省化工十大名牌产品;晨光牌乙炔炭黑上级抽检合格率连年100%;旭光牌溶解乙炔被省命名为质量信得过产品;园光牌水泥在张家口市评比中,连年获质量优胜称号。三年来,公司还顺利通过了“双采”标准认证复查和化工一级质监机构认证复查,还多次接受美国一家跨国公司对炭黑分厂的现场考察和评审,被其确定为合格的分供方。

支柱三——成本管理。为强化成本管理,公司念好“算、控、降”三字诀,重点在“降”字上下功夫。电石是高能耗产品,电费占电石成本65%以上,而1996年以来电价又连续猛涨。针对这一情况,公司成立了总经理、党委书记、总会计师分别担任正、副组长的督导小组,通过细分析、细核算,制定了“超谷限峰用平”运行方案,在全公司普遍实行了“避峰填谷”作息时间,年节电费280万元,有效地降低了成本费用。为增收节支降低成本,公司还实施了一系列行之有效的措施,如:定期清仓盘库、调剂余缺;凡属采购行为一律由供应处统一备案验货;备品备件由技术员统一下料;五金材料拆整领零;设立公用工具库变领为借;鼓励小改革、修旧利废;在条件具备的分厂试行零库储管理;撤除非生产岗位电风扇和值班室电视机;逐年压缩机关经费并对电话费进行定额考核;等等。

支柱四——安全管理。安全是生产经营和资金运营有序进行的重要保证,为强化安全管理,公司坚持逐级签定和落实安全责任书;坚持对生产要害部门和设备关键部位进行联查互查;坚持开展安全竞赛、安全周和安全大排查活动,积极整改各种事故隐患;坚持每年8月份开展以安全管理、设备管理、现场管理、各项基础管理和劳动纪律为重点内容的基础管理整顿月活动。并由总经理、生产经理亲自指挥,进行全方位检查、

分析、整顿。由于从不同角度强化了安全管理,资金运营效益明显提高。

二、挖潜力、练内功,技改革新求实效

资金短缺,是困扰晨光电石集团公司的大难题。为提高资金运营效益,使资金快速增值,公司紧扣三大主题进行技改革新,挖潜增效。

紧扣降成本让价格大搞技改革新。由于具有资源优势的西部地区电石生产厂家迅速崛起,致使该公司在价格竞争方面处于劣势。为此,努力练内功、挖潜力,通过技改降成本。首先向引进设备的设计缺陷开刀。为搞“空心电极”技改项目,总经理、总工程师、生产经理、分厂厂长亲自上阵,组成攻关小组,通过昼夜奋战终于设计制造出全新的中空设备。投运后,年节主料焦炭 6 000 吨、节辅料电极糊 405 吨、节电 390 万 kwh,创综合效益 260 万元。此外,还紧扣降成本、让价格主题,相继进行了电石生产线焦炭筛分、水泥生产线碎石筛分、加热机密封、篦子板改造、煤粉加工除尘等一系列改造。改造后的项目,既可利用废料,降低成本,又有利于净化环境。

紧扣提质量创名牌大搞技改革新。质量优、品牌硬,是公司多年来的重要优势。为使这一优势得到巩固、发展,从而提高资金运营效益立新功,公司根据不同用户的不同需求,进行了一次又一次工艺技术改造。在巩固乙炔炭黑 PH 值攻关成果基础上,1997 年又成功地进行了雷蒙风选器和挤压机改造,解决了粗粒份指标和乙炔炭黑体积控制难关,吸引了泰国等国新用户;1998 年再度改进压缩系统、监控系统和乙炔炭黑包装,使销售成本每吨下降 110 美元,美国某跨国公司首批正式预订乙炔炭黑 1 200 吨,仅此一家就超过了以往出口乙炔炭黑的年度总量。公司还成功地进行了水泥生产线九项质量技术攻关,同时狠抓了生料率值、熟料煅烧、水泥配方三个环节的工艺改进,使水泥质量进一步适应了用户需求,像八达岭隧道等许多重点工程都使用了这种水泥。

紧扣闯市场扩用户大搞技改革新。紧扣闯市场扩用户这一主题,消化引进技术,开发电石生产企业常用备品备件及相近产品,是公司近年来技改技措活动的一项重要内容。该公司密闭式电石炉国产化程度已达 90% 以上。1997 年通过几十次攻关,历时半年,公司又试制成功一关键部件——通水软缆。经检测和试用,证明这种产品比引进的精密度高、效果好、价格低。现在,该公司生产的通水软缆、组合把持器等系列产品除自用外,已成功地销往山西、陕西、吉林、浙江等地,年

产值达 400 万元。目前,该公司正在积极调研,拟进一步开发为系列产品,投放市场。三年来,公司成功开展技改革新 145 项,创直接效益 700 多万元。

三、重调研、慎决策,改革改组双推进

主体改制后,脚踏实地地学习邯钢、涿化等先进经验,坚定不移地走内涵发展道路,稳步推进改革改组,狠抓了三大环节。

抓决策。决策是搞好企业生产经营和各项工作,提高资金运营效益的关键环节。1996 年四季度开始,公司从制度和程序建设入手,完善了“一体化”运行机制,确保党委参与重大决策,董事会认真进行重大决策。此外,还制定了加强领导班子政治和业务学习、定期召开民主生活会、廉洁自律、勤政务实等一系列制度和行为规范,促进领导班子不断提高政治思想水平和决策水平;制定了有关重大决策方面的制度和程序,确保党政主要领导相互沟通情况、党政班子集体研究论证、职代会和全体职工参与决策。由于采取以上措施,三年来公司决策没发生大的失误。

抓改革。公司主要在分配和用工方面进行了改革。一是实行一厂一策,改革分配制度。比如,对水泥分厂实行工资总额包干,打破技能等级、岗位序列分配模式,以生产线为单位,以产量工资为基础,实施成本、质量、机物耗、电耗四否决的联奖联罚计酬办法,同时将目标成本层层分解,使每个工序和职工都成为相对独立的成本责任中心,有力地激发了职工干劲,产量和质量指标屡创新高。又如,在电石分厂实行工资与目标利润挂钩的办法,将五大车间由过去的单纯协作关系,变为分厂内部的市场买卖关系,使成本核算纵到底、横到边,质量、消耗稳居同行业先进水平。在其他各实体单位也都推行了不同模式的工效挂钩改革,收到良好效果。二是实行转岗分流,改革用工制度。公司成立由人劳处、工会联合牵头的工作小组,对公司各单位进行“一调三定”,即在全面核对岗位人员基础上,定岗、定编、定职责,提出了撤岗、并岗、岗位包干、分批清退劳务工等一系列实施方案,配套采取了定岗变岗例会制、雇用劳务工审批制、人员调动总调控等一系列具体措施,稳步进行转岗分流。目前,又在组织全员岗位培训考核,着手进一步完善待岗、试岗、竞争上岗制度。

抓发展战略。没有长远战略就没有长远的资金运营效益和发展的后劲。三年来,公司在坚持“一转(转变观念)、二化(深化改革、强化管理)、三调整(调整原料、用户、产品结构)”方针的基础上,结合形势发展,进一步提出了“练内功、借外力、联强友、造大船”的战略思

模拟会计报表初探

周忠惠 盛小芳 丁兆军

在国有企业改组上市的过程中,公开披露发行上市主体以前年度的财务状况和经营业绩是个复杂的会计问题。目前理论界和实务界对此问题的认识不一,处理方法也多种多样,在很大程度上影响了会计报表的信息质量。本文就此问题作一些探讨。

一、会计报表编制中模拟问题的产生

为了维护证券市场的健康发展,规范公开发行上市公司的信息披露行为,保护投资者的合法权益,中国证监会规定原国有企业改制后成立的股份公司应当披露有关信息,其中包括“经会计师事务所审计的公司近三年的财务报告”。在新股发行定价问题上,中国证监会还规定由国有企业依法改组新设立的公司,可按照主要发起人改制当年经评估确认后的净资产数折股,模拟计算改制前各年度的每股税后利润作为定价依据。由于在改制过程中,原国有企业在组织结构、会计体系等方面将发生重大变化,过去的会计资料将难以正确反映新成立的股份公司应有的盈利能力和财务状况,不利于报表使用者作出正确的决策。因此,为了满足信息披露的有关要求,同时也为了给发行价格的确定提供一个更为客观的依据,在发行上市有关文件中披露股份公司过去的经营状况,使其合理地反映出公司发展的连续性就成为会计信息披露的客观需要。

关于模拟问题,在会计报表编制过程中,有两种不同的看法。一种意见认为,模拟就是调表不调账的一种会计处理方法。另一种意见认为,模拟报表的实质

只是提供可比的会计资料的过程,无非是将原有的会计资料按照一定的标准重新进行组合。

总之,模拟会计报表是出于可比性考虑,对编报单位以前年度的会计资料按其现时的财务状况和组织结构重新划分归属,并辅以合理的判断和估算,而编制的反映以前若干年度经营状况的会计报表。

二、模拟会计报表编制的基本假设

模拟会计报表的基本假设是编报公司依照改组方案确立的现时结构,在三年前业已存在且无转变,并且在整个模拟期间都按照独立法人运作,进行独立核算。基于这个假设,我们必须对那些原先并未成立或不完全独立核算的编报公司的前身,按现时的组织结构和生产经营情况进行会计要素的重新界定,来模拟编制前三年的会计报表。

在模拟会计报表的编制过程中,由于缺乏必要的资料和数据,编制者有时只能求助于主观的判断和估算,这往往会导致报表的真实性和可靠性被削弱。编报公司应当提供反映模拟期间的经济事项的原始资料,这一方面是会计信息真实性的客观要求,另一方面也是审计工作可验证性的要求。因此,如何根据改组方案来确立合理的会计要素界定原则是模拟财务报表编制的键问题。

三、模拟会计报表编制中会计要素的界定原则

1. 资产负债表项目的界定原则

路和“搞好综合利用与西迁工程,实现要素增值;开发短、平、快产品,实现战术性调整;开发高附加值系列产品,实现战略性调整”的三步走规划。具体说,就是双管齐下,一边依托密闭式电石炉,上废热炉气综合利用发电项目,同时谋划二期三联产发电项目,实现要素增值,降低成本,增强市场竞争能力;一边实施开放式电

石炉半密闭改造西迁战略,将公司的品牌、技术、管理、营销网络优势与西部地区的资源优质相结合进行合作生产经营,实现战略改组,构建跨省集团。随着这个战略构想的实施,公司将会迎来新的、更大的发展。

(作者单位:张家口市下花园电石厂)

责任编辑 袁蓉丽