

# 江苏省机械工业系统

## 国有企业流动资金管理的成功经验

江苏省机械工业厅课题组

进入 90 年代以来, 我省机械工业系统总的发展形势很好, 生产持续发展, 产品销售收入连年增长。1997 年全省机械工业系统完成工业产值 603 亿元, 比上年增长 6.01%, 实现产品销售收入 520 亿元, 与上年基本持平, 实现利润 21 亿元, 比上年增长 5.5%。整体效益在全省各工业系统及全国机械行业名列前茅。特别是系统内一些国有大中型企业(集团)如春兰、常柴、锡柴、徐工、苏州迅达电梯厂、无锡锅炉厂、宝胜电缆厂等, 对我省加快“两个根本性转变”, 实现经济持续发展做出了重大贡献。1997 年利税超千万元的大中型企业有 53 家, 户数虽仅占全系统企业数的 7%, 但实现利税却超过全系统利税总额的 77.5%。这些企业(集团)之所以取得如此巨大的经济效益, 成为同行业中创业成功的典型, 关键是他们把企业经营管理提高到了资本运营的层次, 尤其是抓好了资本运营中最活跃的部分——流动资金的运营和管理, 为提高整个经济运行质量、增进经济效益发挥了至关重要的作用。他们的主要成功经验是:

(一) 把商品生产经营提高到资本运营的层次, 把企业的全部资产作为可以增值的活化资本, 通过流动、周转、裂变、优化组合等多种形式的有效运营, 最大限度地实现资本保值增值, 实现资本运营效益最大化

随着改革的深入, 一些国有企业已经历了由产品生产型转向商品生产型, 由单一的商品生产型转向商品生产经营型的两次飞跃。一些先进的企业, 现在正经历着由商品经营型向资本运营转变的第三次飞跃。例如, 春兰集团从资本运营的高度, 把产品形态、资产

形态、金融形态、无形资产形态等各种形态的资本有机结合起来综合运作, 实施立体经营、多元开发战略, 增强市场综合竞争能力。他们的分体空调器分厂, 就是利用“春兰”品牌这一无形资产, 吸引三家企业投资 7 000 万元建成的。他们还根据国际金融市场的变化, 成功地进行了几次资本运作, 获得可观的汇率差收益。春兰集团现有的 30 多亿净资产, 有一半是靠资本运作获得的。集团先后建了四个贸易公司和一个海外公司, 1996 年仅贸易与投资收益就达 2 亿元。正是这种立体经营、多元开发的资本运营, 使春兰集团在短短十年间创造了资产增值 700 倍, 效益增长 500 倍的奇迹。

常柴集团利用名牌效应, 聚集资本, 加速发展规模经济。他们把发展触角伸向全国各地, 先后以兼并的形式, 建立了一批新的生产基地; 通过合资控股形式, 在西南、西北、东北等地兴办合资企业; 对安徽宁国柴油机厂实行租赁经营; 以资产划归形式使一批外省、市柴油机厂进入常柴集团, 等等。他们在资本上的成功运作, 使集团实现了由过去以产品占领市场为主向以建立生产基地扩散市场为主的转变。由此不仅常柴集团的资产一下子增加了 2 亿多元, 缓解了资金短缺的矛盾, 而且增加了产品品种, 提高了产品档次, 大大增强了竞争力, 加速了资本增值。

(二) 紧紧围绕市场, 加强调研与预测, 适应不断变化的市场需求, 提高产销率, 降低产成品库存对流动资金的占用、

产成品库存增加占用大量流动资金是造成流动资金周转阻滞、资金短缺的一个重要因素。全系统

1996年末产成品达54.3亿元,占流动资金平均余额的15.5%,产成品库存增加主要是市场问题,而市场问题实质是产品问题。因此,系统内很多企业努力增强市场观念,适应市场需求,调整产品结构,平销产品按订单生产,畅销产品也要留有余地,使产品适销对路,提高产销率与市场占有率。

春兰集团依据市场调研,预测到小功率家用空调器与大功率柜式空调将成为新的消费热点,便果断决策,砍掉42个批量小的产品(虽然这些产品在当时还有效益,占全厂销售额的80%以上),全力以赴进行空调器开发生产与市场开拓,使之很快上规模上水平,销售迅速上升。他们由此也尝到了市场调研的甜头,企业领导每年用100多天时间带队深入市场调研,以市场为导向,搞准产品的市场定位,不断完善公关宣传、销售及售后服务网络在内的营销体系建设,从而大大提高了市场占有率。目前春兰空调国内市场占有率已达30%,并已打入美、意等20多个国家与地区的市场。

徐工集团近几年来由于受宏观条件的影响,产品销售连年大幅度下降。为改变这种状况,他们一方面根据市场需求强化限产压库措施,严格控制产量盲目增加,节约流动资金,同时调整产品结构,生产适销对路产品;另一方面完善市场营销体系,大力开拓国内外两个市场,广泛收集市场信息,掌握国内同行的第一手资料,灵活运用营销策略。尽管受宏观环境的影响销售收入与利润有所下降,但主要产品的国内市场占有率仍逐年提高,产品出口创汇大幅度增长。

无锡锅炉厂在压缩基建规模的宏观环境下,锅炉产品市场受冲击较大。他们提出经营思想、产品价格、经营方式三方面与市场接轨,全厂围绕市场转,生产围绕订单转,质量围绕用户转,管理围绕效益转等一整套以市场为中心的经营决策,保证了企业生产发展,资金正常周转,效益同步增长的良性循环,不断提高资金运营效率。

**(三)以财务管理为基础,以资金管理为中心,建立科学的管理机制,盘活资金、加快回笼,提高资金使用效率**

企业财务涉及面广,综合性强,灵敏度高,为生产管理、经营管理、质量管理、技术管理、设备管理等活动提供最基本的信息,最终反映企业资本运营的效率。宝胜集团转变观念,确立企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心的经营观念。通过建立内部银行,实行资金定额管理,引进“利率”杠杆,实行资金内部拆借;改善资金结构,实行资金运营管

理;合理利用资源,实行成本目标管理、费用预算管理、资金风险管理,以及销售承包、资金回收责任制等资金管理措施,使生产成本与销售费用率逐步降低,大大提高了资金运作效率。

春兰集团以科学的物耗管理为中心,先后建立18项规章制度,把物料的购、储、调、运、销各个环节纳入物耗管理。原材料、零配件实行定时、定额直达配送,严格库存控制,实现了大宗物料的低库存乃至零库存,尽量减少流动资金占用。

无锡锅炉厂实行款清发货、超期核收欠款利息与产品堆放场地费等制度,大大降低产成品资金占用与应收款,加速资金回笼。同时,他们还加强投入产出过程中的资金管理,签合同先付30%预付金,以后按预付货款到位情况投料。财务科不断提供资金信息,以调整生产进度,严格控制生产资金占用,促进整顿、压缩库存。对于拖欠的应收款,他们采取清欠承包办法,把清欠业绩与工资奖金挂钩,使应收款大幅度下降。

镇江市机械局的许多企业加强管理,盘活资金,提高资金利用效率,他们一方面用分期付款、比价采购、零库存等办法,以少量的钱买较多的“米”;另一方面采取各种节材、节能措施,降低消耗,使少量的“米”能做出更多的“饭”。如镇江液压件厂在原材料供应上采取设核价员的办法,较好地控制了原材料成本与质量。通过抓管理增效益,不少企业加强基础管理,对生产车间、分厂实施投入产出承包,严格领发料制度,大大降低了生产成本,提高了资金利用效率。

**(四)加大科技投入力度,用高新技术开发新产品,创立新名牌,增加产品的科技含量,增强市场竞争力**

市场竞争包括价格竞争、品牌竞争、质量竞争以及其它的营销手段上的竞争,但是归根到底是科学技术的竞争,产品中技术含量的竞争。我省机械系统很多企业认识到这一点,强化企业的技术创新机制,加大科技投入力度,开发高技术含量、高附加值、高品质、高竞争力的新产品。

春兰集团十年来平均每年技改投入3亿元,技术开发费用占总成本的3%,每年总产值中有2/3是开发产品的新增价值,形成了新产品“构思一代、研制一代、试产一代、投产一代、储备一代”的开发体系。他们以一流名牌为赶超目标,制定了比国际标准更为严格的质量内控指标,使产品合格率达到99.9%。他们靠技术优势、质量优势赢得了市场信誉,空调销售量已连续6年居全国各空调厂家之首。他们依靠技术的不断创新,创立了“春兰”名牌,也同时树立了名牌企业形象。

责任编辑 王教育