

# 搞好资金管理使用 提高经济运行质量

任金生 董伟平

浙江三花集团公司是全国最大的制冷空调控制元件生产基地,以“小商品、大市场、高科技、专业化”的小型巨人享誉国内外。1996年公司列为农业部全国乡镇企业现代企业制度试点单位,被评为省乡企局“八五”时期规模经济效益先进企业,市先进财会集体。全年完成产值 15 713 万元;完成销售收入 14 461 万元;实现利税 2 513 万元,完成年计划的 114.7%。能取得这种喜人的经营业绩,很重要的因素在于:财务工作紧紧围绕两个根本性转变,强化集团公司内部资金的统一计划、筹措、调和和监控,充分发挥资金使用效益,在资金运作集约化上迈出新的步伐。

## 一、严格遵守信用,优化信贷资金

1、加强与银行的联系和协作,融洽银企关系。随着银行体制由专业银行向商业银行的转化,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。公司坚持以信为本,以诚相待的原则,搞好银企关系。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,企业树立了良好的信用形象,在办理承兑贴现及再贴现,取得临时借款等都能够得到银行优先考虑,拓宽了融资渠道。

2、取得增量贷款,保证项目资金。在充分利用现有资金基础上,确保增量贷款用在市场需求大、经济效益好、技术含量高的技改项目上。根据市场信息反馈,为争取海尔 70% 的市场占有份额,形成规模效益,公司加快了二位三通电磁阀技术改造步伐。该项目完

成后,产量达到 43.5 万只,比最好的 1991 年增长 33.4%,全年销量大幅度增长,新增利润 380 多万元,提高了投入回报率。1996 年用于设备添置技术改造资金 697.8 万元,保证了二位三通电磁阀、四通阀、空调贮液器技改项目的顺利完成。

3.调整负债结构,降低贷款成本。负债结构关系到资金成本的高低,随着企业自我积累资金的增加,对一些时间长、利率高的贷款及设备租赁贷款及时向低息、短期贷款转换。1996 年全年共压缩长期借款 370 万元,节约利息支出 10.8 万元。

## 二、管好“源头”资金,降低应收货款

企业的“源头”资金来自营业收入,货款的回收快慢直接影响着企业的效益,管好“源头”资金是企业生存的基础。第一,树立以人为本的思想,加强营销队伍建设。通过对营销人员进行道德、行为规范、现代市场营销学及包括技术合同法、产品质量法、经济合同法在内的法律知识的培训,提高了营销人员的素质,对营销管理起到了“固本”的作用。第二,在日常管理中,加强对用户单位资信程度的审查,并确立 A 类用户和 B 类用户作为公司的主用户,进行重点联系;发货审批权限明确,责任到人,防止盲目发货和发“人情货”;应用计算机辅助管理,加强对应收货款帐龄分析,强化了防范措施,对减少坏帐起到了“治本”作用。第三,实行多方位考核。将货款回收指标、应收款降低指标、合同履约率等多项指标具体分解到各部销售人员,使得“人人肩上有指标,个个奋斗有目标”,并与业务奖金直接挂钩,实行联额计奖。另外对赊销、现款等不同结

算方式的销售采取灵活的价格政策,及时收回货款。对拖欠时间较长的欠款,组织一批能力强、办法多、有一定清收经验的专业人员,贯彻依法清收与重点清收相结合原则,加大清欠力度,做到“标、本”兼治。由于目标明确,规划详细,措施落实,1996年底应收帐款余额比年初下降了220万元。

### 三、严格控制支出,有效利用资金

为加强资金管理,公司一是建立与生产相适应的资金运转体系,对资金实行统一调度,平衡使用。在生产资金安排上,根据专业厂所需资金的轻、重、缓、急统筹支付,及时汇总,动态监控专业厂资金支出情况。在物资采购管理上,对原材料供货渠道、价格、批量、付款办法等主要管理要素,设定控制标准,降低原材料采购成本,减少经营风险。在付款管理办法上,实行优质优价先付款和限期付款(垫付一定额度的周转金和延长平均库存时间)等,增强付款的可操作性,防止资金的盲目流动,全年因此节约利息支出约30.6万元。

二是加强内部审计,堵漏挖潜,千方百计降低非生产性支出。对电话费等易超支的管理费用实行部门定额控制,超额部分在奖金中扣回;对各专业厂的办公用品由各专业厂自行承担;及时了解建筑材料价格信息和供货渠道,加强对工程的预决算审核,如在对三项工程决算报告审核中,发现工程物资价格不合理,压减多算工程耗用物资8.4万元,防止了管理上出现“跑、冒、滴、流”现象。

### 四、加强定额管理,压缩三项资金

1、对采购物资实行定额控制。通过对生产周期和储备周期统计、测算,对相关部门下达流动资金占用定额,严格控制,防止盲目采购现象。库存储备物资采用“A、B、C”管理办法,对易采购的常用备件、生产用品随用随购,实现零库存。通过对以前年度计划变更等原因造成的积压材料作串换、变卖处理,减少了不合理的库存,促使资金营运效益不断提高。物资采购全过程做到事前有计划,事中有控制,事后有分析,并运用PDCA循环管理法,使库存结构更趋合理。

2、对各专业厂资金实行定额管理和有偿使用,超额罚息。根据公司的年度产值和利润目标,与专业厂签订质量目标成本承包责任书,健全以节约降耗为主要内容的成本管理责任制。明确各产品名称、生产范围、工时、产值基数、定额流动资金和节约奖结算办法,增强了专业厂员工的核算和效益观念。各专业厂通过内部挖潜和采用新技术、新工艺,千方百计降低实际成

本,1996年各专业厂成本节约额为109.4万元,目标成本管理基本处于受控状态。另外,对因质量问题引起的直接、间接损失由专业厂承担,增强专业厂质量成本意识和市场观念;在工资核算上,实行产量工资制,防止了随意超发工资,完善了目标成本承包责任制。

3、优化库存结构,处理积压成品。对因图纸更改和用户停产、转产造成的产品积压,一方面追究管理责任,强化对订货合同的评审,使质量、技术协议,货款回笼时间、期限和违约责任等有据可查、有法可依。另一方面实行该拆的拆,该废的废。将可利用的零部件回收投入新的生产过程,弥补了生产旺季常用配套件所需的流动资金。对成品库进行清理,处理报废外协件,如对原四分厂的积压物资和库存成品进行处理,直接回收81.1万元,起到了“活血化淤”的作用。

### 五、推行电算化管理,提高财务人员管理水平

会计电算化是衡量财务管理水平高低的重要标准,公司成立了计算机研究开发办公室,制定了公司电算化发展规划,逐步推行会计电算化。

1、培训专业人员,制定电算化内部管理办法。从岗位操作,软硬件管理,会计档案等方面制定操作规程,做到分工精细、职责明确。“算盘换键盘”是现代化管理对财会工作的基本要求,通过对广大财务会计人员进行计算机知识培训,使他们比较熟练地掌握了基本操作技能。

2、按照“统筹规划,分步实施”的原则,率先对劳动强度大,重复劳动多的工作实行电算化管理。目前公司的帐务处理,职工存款管理,成品、材料管理模块,人事、工资统筹辅助管理模块已正常运转,人、财、物、产、供、销各管理要素信息逐步纳入了电算系统,为实现全公司数据共享和集成联网奠定了基础。由于推行了电算化管理,日常财务处理工作达到日清日毕,报表在月后1-2天报出,提高了会计信息利用的时效,为资金集约管理提供了依据。

3、促进财务工作再上台阶。由于实行了计算机管理,大量会计数据处理、核算工作已被计算机替代,广大财务人员有了足够的时间、精力投入更深层的管理领域,为各部门决策及时提供了正确、可靠的依据。财务人员充分利用价值工程、量、本、利分析等现代财务管理办法,改变以前凭经验、拍脑袋的管理办法,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,提高了企业财务管理水平,为企业的进一步发展奠定了基础。

责任编辑 刘志新