

# 向管理要效益 以质量求生存

唐山豪门集团公司 刘福华 吉玉江

唐山豪门集团公司是以生产啤酒、饮料为主的大型企业集团,目前拥有生产以啤酒和饮料为主的企业20个。该集团的前身是一个仅有一万吨生产能力的小啤酒厂,短短7年时间,经过几次扩建,一跃成为全国五大啤酒厂家之一,产量、销量、利税同步增长,1993年实现利税7500多万元,1994年预计可实现利税1.5亿元。豪门发展之快主要是狠抓内部管理、强化质量意识、向市场要效益的结果。

## 一、采取有力措施,加强资金管理

资金是企业的命脉,加强资金管理是提高企业经济效益的重要途径,这项工作的好坏与领导的重视程度有直接关系。我们自公司成立以来始终把资金管理、货款回收作为一项重要工作来抓,充分发挥资金的使用效果。首先,我们抓了货款回收的关键部门销售处,成立了销售公司,使产销有机地结合起来。我们对销售公司实行承包制,销售公司除承包产品销售数量、销售费用外,主要一条就是货款回收,集团公司按实际情况,拨给销售部门一定额度的结算资金,每月考核一次,低于定额按比例提奖,超出定额按比例罚款,销售公司再将货款回收指标分解到各销售分公司和办事处,直接与销售人员的奖惩挂钩,奖罚分明。由于责任明确,使应收货款额大大降低,有效地利用了资金,1994年在产量增加,新业务客户增多的情况下,应收货款却比去年降低28.4%。其次,根据啤酒销售面广的特点,我们集团公司成立了北京、天津、河北、辽宁、吉林、哈尔滨、太原、兰州、南方九个销售分公司,这些分公司为方便货款结算,减少资金在途时间,在当地开立了临时银行结算帐户,使用当地转帐支票进行结算。为加强对这些公司的管理,根据银行的建议,我们制定了《驻外公司财务管理规定》,明确规定销售产品收取的货款要全部存入银行,不许从中支用,不准从开户银行支取现金,各驻外公司办事处财务人员每月25日前回本部报帐结清当月的收入、往来、存款等帐目。由于采取了上述措施,杜绝了不合理的开支,使货款全部收回集团公司集中使用。第三,为加强内部的资金管理,去年集

团公司成立了内部银行,制定了内部银行章程,建立了内部银行结算制度,实行“内部市场化”管理,内部银行的主要职责就是调度、平衡、管理整个集团内部各分厂、公司的资金,各公司、分厂在内部银行开立存、贷款帐户,内部银行完全按照银行的操作规程进行运作。经过一年多的运行,有效地挖掘了企业的资金潜力,使整个集团公司内部分厂的资金能够及时回笼、归行,杜绝了浪费资金的现象,使整个公司有了一个比较宽松的资金环境。

## 二、强化质量,坚持“有效生产”

几年来,豪门集团公司把整个竞争的机制落实到“质量第一”的内部管理上来,做到企业围着市场转,管理围着质量转。加速资金周转是提高经济效益的有力措施,销售货款的回收是以产品的质量为前提、以有效生产的经营宗旨来实现的。

豪门集团牢固树立“质量第一”的意识,把产品质量创优摆在企业经营的重要位置,把质量作为打开市场的金钥匙,视用户为“上帝”。我们实行质量双重标准,做到既坚持国家标准,又坚持适合消费者口味的市场标准。提倡产品人格化,强调做酒如做人,教育职工把产品质量看作是企业的形象,员工的形象。为确保产品质量,我们在引进设备上坚持一步到位,采用国际一流的设备和先进技术,在原料的采购上宁可多花钱,也要选用进口一级麦芽和酒花,使产品质量不断提高。同时,在此基础上不断调整产品结构,面向国际、国内两大市场,使豪门产品达到了高品位、系列化,既保证了资金正常运转,又实现了经济效益的提高。

我们始终坚持“有效生产”的经营宗旨,把企业的直接效益和社会效益完美地结合起来。按照市场规律办事,把生产的产品及时售出,及时收回货款以保证资金正常运转,不盲目追求产值和数量,旺季以产定销,淡季以销定产,努力降低库存产品和半成品,不让产品积压在库内,让有限的资金充分发挥作用为生产服务,从而使企业得到高速发展。