

走上市场走出新路

——当阳市玻璃厂由亏损1500万元到盈利3200万元的启迪

冯友喜 刘承俊

始建于1986年的当阳市玻璃厂,由于设计不合理,管理不善,品种单一,导致年年亏损,到1992年上半年累计亏损达1500多万元,濒临破产倒闭的边缘。可谁能想到在短短一年多的时间里,该厂竟一举扭亏增盈,1993年实现利税3200多万元,相当赚回建厂初期的一个玻璃厂,职工人均收入达到4061元,堂堂正正坐上了全市建材工业企业第一把交椅。该厂之所以能在困境中崛起,逆境中腾飞,其秘诀是:不断适应市场,努力走向市场。具体体现在“四抓”:

一、抓管理适应市场。“管理出效益,管理就是金钱”是“当玻”人几经挫折后形成的共识。在分配制度上,不是搞大一统,而是对全厂224个岗位进行精密测评后,确定了0.7到2.2共20个分配系数和档次,实行联产、联质定基数,联职、联责定系数的“浮动式岗位技能工资制”,使工资重点倾斜于苦、脏、累、险岗位。在劳动用工制度上,大刀阔斧裁冗员。1993年,科室机构由原来的23个减少到14个,一次性精减科室人员23人,同时对富余人员不是向社会推包袱,而是开展多种经营搞开发性安置,先后成立了装潢公司、汽车维修中心等8个“四自”承包公司,自负盈亏,人数由原来几十人增到300多人。在成本管理上,立足挖潜,节能降耗,提高劳动生产率,他们针对原来物资管理中漏洞大的弊端,将物资采购和管理合二为一,统一调度,同时,强化财务审计职能,实行成本目标考核,加强成本预算和控制。

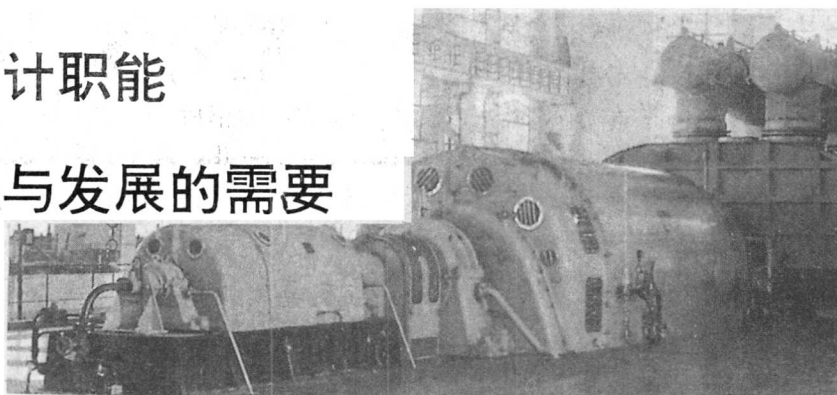
二、抓技改面向市场。“科学技术是第一生产力”。当阳玻璃厂在市场经济的激烈竞争中,尝到了科技兴厂的甜头。1993年全厂以技术改造为重点,增加技改投入650万元,建成和改造了强化玻璃盖,丝钉制品生产线和工艺装饰玻璃生产线及钢化玻璃生产线,增上了一台煤气发生炉,同时改熔化炉四机无槽为六机无槽,宽机改容机,使产品正品率由原来的48.5%提高到98.5%。

三、抓新产品开发拓宽市场。“市场如同战场”,在瞬息万变的市场竞争中,厂领导一班人始终坚持“人无我有,人有我优,人优我转”的原则。结合企业实际,拓宽思路,大胆进行新产品开发。在1993年初白玻璃俏销的情况下,超前行动,果断进行两次产品结构调整,即:“白改茶、茶改蓝”,增加花色品种,赢得了市场,提高了效益,每平方米有色玻璃比普通白玻璃只增加投入1.6—1.8元,而每重箱售价却增加了100多元,全年新增销售收入2000多万元,月增利税近百万元。1993年全厂先后开发出了茶色玻璃、蓝色玻璃、热反射及雷射玻璃、强化玻璃盖等高附加值、高技术含量、高市场占有率的系列新产品10多种。

四、抓销售稳定市场。销售被“当玻”人看成是第一车间,并彻底改变过去“产、供、销”为现在的“销、供、产”。一方面加强供销队伍建设,建立目标责任制,实行销售收入与个人利益挂钩,奖惩兑现;另一方面对不同的客户采取不同的供货管理方法和价格战略。对需求量大、守信

转变会计职能

适应企业改革与发展的需要



天津市机电设备安装公司财务科

随着国家各项经济体制改革措施的出台，企业被推向市场。优胜劣汰的市场竞争法则，迫使企业在期盼改善外部大环境的同时，把着眼点放在转换经营机制，改善经营管理，挖掘内部潜力，提高企业整体素质和应变能力上。会计工作如何转变职能适应企业转轨变型的需要，为企业走向市场参与竞争服务，是当前急待解决的问题。对此我们进行了一些探索，现就具体作法介绍如下：

一、转变观念，树立会计工作为企业走向市场参与竞争服务的思想

多年来，施工企业实行的是在单纯行政管理手段下的生产型管理。与此对应，会计工作的重心是处理繁杂的记帐、算帐、报帐等事务性工作。会计参与企业管理与决策的职能没有得到很好的发挥。建筑安装业进入以招标承包制为核心的全面改革后，施工企业的生产经营模式发生了根本性变化，以竞争为特征的宏观经济环境给我们提出了许多经营和管理上的新课题。为此，我们在加强传统会计基础工作，加速

实行会计工作标准化、电算化的同时，在公司和基层单位设立了管理会计岗，负责企业经济目标的测定，资金、成本、费用的预测、预控，配合各类经济承包推行责任会计制度，对财务信息进行分析归类加工，提出工程投标、招标决策，降低工程成本，加快资金周转，提高企业经济效益的方案和措施。为领导经营决策提供切实可靠的依据。

二、运用量、本、利分析方法，确定企业经济目标

我们根据量、本、利分析方法的要求和建筑安装成本习性，并按各基层单位前3年完成的施工产值和实现的利润计算边际收益率，确定各单位的保本产值和目标利润产值，并由各基层单位复核测算，作为各级领导决策的依据。这样，变过去单纯为了完成施工生产任务为想方设法创造条件开拓经营，经营意识有了明显的提高。部分基层单位还根据物价指数和任务结构、盈利水平，对公司测定的指标进行调整。公司根据综合预测结果确定各单位必保和力争产

用、资金回笼快的客户，采取优先发货，专人联系；对有一定业务往来关系的客户采取汇款发货，划片联系；对需求量少的新客户，采取巡回推销，联系发货。在价格上实行“大众地区统一

价，边缘地区优惠价，协调关系协调价，长期合同合同价”的灵活战术，既巩固了老客户，又发展了新客户。