

加强资金管理 提高经济效益

中国黑色金属材料总公司

资金管理是企业财务管理的核心,搞好财务管理必须从资金管理入手,这是我们中国黑色金属材料总公司几年来加强经营管理,提高经济效益形成的共识。几年来,由于管理得法,我公司1992年获“中国物资流通百强第二名”,仅去年上半年就完成销售收入50.1亿元,上交税利5068万元,实现利润(净利)4213万元,取得了较好的成绩。我们的主要做法是:

一、多渠道筹集资金,努力满足经营资金需求

国营大型物资企业立足于市场,主要依赖两个优势:一是良好的商誉,二是雄厚的实力。而资金状况是企业实力的综合反映,也是良好商誉赖以存在的基础。在资金的筹集过程中,我们既努力做好传统的筹集工作,即从银行取得贷款,同时更注意其他渠道,多方位补充资金。

长期以来,我们的经营资金主要是靠银行以投放商品流转借款形式予以解决的。随着公司经营规模的不断扩大,资金需要量的扩大,尤其是在市场经营形势下,我们还通过其他金融机构,短期拆借一些资金,以解决燃眉之急。在今年资金全面紧张的情况下,仍取得新增贷款5500万元,贷款总额已达9.5亿元,基本上满足了经营业务的需要,保证了一批效益较好的业务得以顺利进行。与此同时,在负债经营思想的指导下,通过财务人员的认真测算,合理调度,打资金仗的“短”“平”“快”战役,争取一些临时借款,快进快出,投入于经营效益较好的业务中,取得了良好的效益。

在争取借款的同时,我们还注意通过其他方式与渠道补充资金。1991年,我们对国投、剩余资源(统称开发资源),按税利分流核算办法纳入正常业务核算范围,仅总公司经营部就因此多提留利近200万元。既简化了会计核算,增强企业资金实力,又提高了经济效益。

二、加强资金运行管理,向各环节要效益

资金,如同企业的“血液”,需要周而复始,良性循环,“淤血”和“血栓”现象都会波及企业的健康,因此,保证资金运动良性循环,是资金管理的重点。

1. 制订了一系列切实可行的规章制度,使资金管理做到有规可循,有据可依。我们在广泛地征求各业务部门、各直属公司意见的基础上,经过多次酝酿修改,制订了一系列较为完整的、符合公司实际情况切实可行的规章制度:《内部银行管理办法》、《资金管理办法》、《关于进一步加强预付资金管理的规定》、《银行存款及现金管理制度》等,严格资金进出的报告、审批程序。从制度上堵住缺口,杜绝了资金体外循环现象,保证了资金的完整。

2. 强化内部银行调控职能,合理调度资金。在公司内部采取资金“统一管理、统一信贷、有偿使用、定额定息、超额加息”的原则。自公司本部1992年4月成立内部银行后,经过一年的探索实践,进而发展到公司系统的内部银行,集中实力,发挥系统的综合优势,加强了公司系统资金的组织调控能力,仅半年时间就为部分分公司(含总公司各经营部门)用于临时急需周转资金总额达8000多万元,抓住了机遇,取得了较好的经济效益。

在内部银行制度下,首先由业务部门根据物资流转计划编制资金使用计划,财务部门再进行综合平衡,按照核定的流动资金定额,将资金指标按性质和内容分配给各业务部门,实行分口管理,并按周转指标结合奖惩办法进行考核。同时,财务部门又随时把握各部门资金使用情况,进行集中协调,相互融通,从而保证了公司整体上资金能够迅速集中,避免了资金的分散与闲置浪费。

3. 加强结算资金管理,加速资金周转。随着市场经济的发展,企业资金占用中,存货占用的比重下降,结

算资金所占的比重上升,成为企业资金占用的重头。由于历史的原因,我公司大量资金长期被一些单位无偿占用,据不完全统计,截止1991年底,被长期占压的资金高达近4亿元。为此,由财务部门牵头,组成了以总经理、总经济师挂帅,财务、业务部门人员共同组成的清欠小组,集中全力抓清欠。首先核对往来帐目,摸清家底,根据拖欠时间及对方情况进行分类,采取不同的清欠方法。然后,与业务人员协同作战,对乱帐、难帐,大额欠款户进行上门对帐,定期清理,对清欠困难户,努力求得上级主管部门、当地银行的支持与帮助,责成其及时退还。据不完全统计,公司系统清回资金3.5亿元,极大地缓解了公司资金紧张状况。

在清欠的同时,我们更注意了对新业务的资金结算管理,制定了严格的出款制度,每月核对往来帐,及时清款结算,在结算方式上,尽量收取预付款或定金,除少数国家重点项目和资信优良企业外,一般不使用托收承付结算,以避免老帐未清,新帐又来的恶性循环。

三、严格事后考核,加强财务分析

我们在做好事前的计划、事中的监督的同时,也尽力做好事后的考核与分析工作。为此我们制定了一套切合实际的考核指标体系,以资金为基础,按资金分效益、分利润指标、分费用标准,同时按一定系数剔除非人为因素,如计划内外经营差别、经济形势优劣情况等,使考核更科学、客观,所有考核指标都广泛征求意见,并经办公会研究通过,以真正起到奖优罚劣,正确总结经验教训的作用。严格将当期完成数纳入指标体系,并参照计划数、前期数进行考核,并将考核结果作为奖励、评优的重要依据,从而使管理规范化、制度化,在一定程度上减少了过去对于任务、分配上的分歧,即使拉开了职工收入档次,也能使绝大多数人心悦诚服。

通过事后的分析考核,我们总结了大量的经验教训,并且把握了市场动态,为公司领导决策提供了依据。例如今年年初,鞍钢率先提高出厂价,以高于市场价格向我公司出售钢材5000吨,我们根据经济形势的分析,认为价格仍会呈上升趋势,果断拍板接货,并迅速筹集到资金,从而获价差近200万元。

四、动员全体人员,进行全员资金管理

资金管理是一个复杂的系统工程,单纯依靠财务人员的力量是远远不够的,国有企业需要全员管理,国有企业资金同样也需要全员管理,只有发动全体职工,使每一个人都充分认识到资金管理的重要性,都参与

到资金管理中来,才能真正管住、管好资金。

对此,我们首先是取得了领导的充分关心与高度重视。由总经理在办公会上反复强调财务管理是企业管理的核心,并一再申明1993年将由1992年的资源大战转到资金大战上来,1993年要着重抓好资金管理。其次是发动全体经营人员参与资金管理,使每一个人充分认识到管好资金对创造盈利产生的重大作用,并通过对资金使用情况与个人收入相结合的奖惩措施,使他们自觉地加入到资金管理的行动中来,按月向财务部门上报资金收支计划,合理、有效地安排资金流向,按效益组织购进,积极开展促销、清欠工作,并站在全局立场,支持、协助资金统一安排,相互融通,使公司经营资金良性循环。

通过发动全员资金管理,不仅使资金运用更为合理、有效,而且加强了业务部门间、直属公司间的相互合作,在一定程度上克服了公司内部的本位主义,加强了内部团结,收到良好的效果。

资金管理作为整个企业管理的重要组成部分,管在一定程度上是企业管理的核心内容;而资金管理本身又是一个系统工程,其内部各环节运动情况、联系情况,都直接制约着系统的正常运行,因此,对资金管理,只有多管齐下,齐抓共管,才能真正搞好。



△《财政税收新制度详解》由直接参与财税新制度的设计与制定的领导和专家编写。内容包括财政体制讲解、税收制度讲解和新制度附录三个部分,每册定价25元。

△《个人所得税纳税指南》由财政部科研所和国家税务总局有关人员编写,内容包括个人所得税的税法常识、税额计算、纳税技巧及制度附录几个部分。每册定价8元。

两书均于1994年1月由中国企业管理出版社出版,邮购者另加15%的邮挂费。需要者请与财政部科研所向德伟联系,地址:北京太平路44号,邮编:100039,电话:8233031转283或393。

(向博)