

## 盘活有限资金 提高企业效益

王如明 周士才 张宝华

盐城市拖拉机厂是全国定点生产小型手扶拖拉机的全民所有制国家二级企业，“七五”期间，依靠科技进步和管理上水平，取得了良好的经济效益，为国家的农业建设作出了贡献。近年来，由于受农机市场日趋饱和以及季节性强的影响，加上1992年全厂银行贷款比前两年压缩了18.5%，使企业患了严重的“贫血症”。面对这种严峻的资金形势，该厂一方面通过狠抓内部管理，开展增产节约，降低能耗，压缩滞销产品，减少库存量等，另一方面采取企业内部集资的办法，同时征集社会上的一些闲散资金。1992年共自筹资金800万元用于生产和技术改造等项目，盘活了资金，提高了资金利用率。1992年该厂拖拉机出口创汇比1991年增长36%，首次突破百万美元大关，还新开辟了印度尼西亚等4个国际市场。全年实现利税131万元，比1991年翻了一番，步入了全国“手拖”先进行列。

### 一、以“心”养“血”

该厂首先完善企业内部银行的资金管理机制，强化资金制约机制，形成整体统一、局部协调的三个中心，即财务资金调控中心、销售经营结算中心、能源考核管理中心，三位一体。并与各分厂、公司、科室构成两级管理格局，对购进材料、库存物资、销售资金和结算的回笼资金实行相应的严格管理，把资金多向分流的低效率循环改造成分合有致的高效率循环，使厂内内部银行成为企业经营的“减压阀”和加速器。

### 二、以管促放，克服资金投放的盲目性，增强资金使用的计划性

资金投放的盲目性在于企业对资金放而不管。前几年，各分厂、公司、车间、科室从自身利益出发，随意

进货、购货，造成重复和积压，导致企业各个部局之间不协调，整体效益下降。该厂通过成立财务中心，不断强化企业内部银行的作用，完善二、三级核算的网络机制，改变了这一状况。

首先，总厂对各分厂、公司和机关直属部门的资金实行定额管理，以

销售定使用资金，以产值、利润定占用，定分配基数，超用罚息，节约奖励。

其次，变多头进货为统一进货，实行生产部门按销售市场、销售需求、销售任务下达生产计划，供应部门按销售合同申报购买计划，各分厂、公司的生产计划经总厂三总办和行政“五堂会审”制（科学认证），凡不经审批，无计划的购进材料，积压材料，贴用资金，一律不予结算；做到一切为了市场，适应市场。

再次，制定了有针对性的保压结合的具体措施，实行“三保两压两区别”，即保主产品、保畅销产品、保季节性产品，压滞销产品、压积压物资，区别对待不同地区以及用户的承受能力，采取灵活多变的经营策略。

### 三、采取各种措施，减少资金压力，增强企业机能

企业内部银行实行信贷紧缩措施，既是压力，又是动力。该厂不断采取各种措施，努力增强企业的内在机能。

第一，大力压缩库存产品，盘活资金。对各分厂、公司经营实行分段压存目标责任制，消化涨价风遗留的库存负担，采取了多种销售办法和结算方式，如让利销售、保本销售、易货销售、委托代销或与生产农机具厂配套销售等等，还与各农机公司（站）联合处理有问题商品，清理积压库存机子，到去年底，盘活资金800万元，节约利息支出40万元。

第二，大力压缩结算资金，疏通结算渠道。该厂对去年以来的结算资金占用进行了严格的清理评估，实行家底清理公开，同时定出专班人员，实行定金额，定笔数，定期限，定地点的“五定”清收责任制，对日常结算业务，实行定比例，定专人个人负责制，变经营厂长一人负责为全员销售负责。

#### 四、以快对乏,加速资金周转

资金的快速周转,是企业以“心”养“血”,克服资金贫乏的重要途径。该厂十分注重发挥企业内部银行简易核算中心的核算功能,充分利用各分厂、公司经营资金余额的时间差、空间差和数量差,灵活调度,以快求活。

第一,对临时货款,实行整贷分还,勤还勤贷,减少银行利息支出。各分厂、公司经营的销货款及时回笼,

银行贷款不等到期提前还,分期分批及时还。在购销往来频繁的情况下,甚至早还晚贷。这样既为企业赢得了周转时间,又为节约利息支出作出了贡献。

第二,实行购进货源短、平、快和周转天数考核制,达到合同要求的承付,达不到合同要求的拒付。

第三,对预付货款及发出商品,实行跟踪监督管理制,严格审批支付手续,限定到货日期,促使各分厂、公司经营做到钱出货回,机出款回,以及机出快销,缩短结算资金占用期和在途占用期。

## 我们加强减亏增盈工作的几点做法

甘肃白银有色金属公司财务处

近几年,我们公司生产耗费的主要原燃材料多次提价,使产品成本一升再升,部分二级厂矿和一部分产品出现亏损。面对这种状况,我们把减亏增盈放在很突出的位置,结合责任成本管理,认真制订了亏损产品、亏损单位的减亏规划。盈利单位和盈利产品也合理确定盈利目标,纳入企业经济责任制严格进行考核,保证公司的经济效益能够稳定提高。主要做法是:

1. 在确定亏损产品和亏损厂矿的减亏增盈计划时,我们通过分析产品构成情况,确定合理损耗与浪费的界限,制定了降低成本提高产品盈利水平的措施。在此基础上,围绕减亏增盈,合理地确定减亏、扭亏、增盈目标所需求的目标成本,对成本进行有效的控制和监督。

2. 注意抓了厂矿、车间、工段、机台四级物资消耗指标的控制。规定了相应的计量、统计核算、诊断分析等控制方法,使降低消耗目标的责任落到实处。并把双增双节目标、内容纳入厂长任期目标和企业发展规划,编制包括重点项目、对策措施、进度要求、责任部门和人员等内容的双增双节计划任务书,下达到厂矿、车间、班组,坚持按月检查,掌握目标和进度的完成情况。在公司职工中开展了每人每年增收100元、节支100元的“双百”活动,在科技人员中开展了每人撰写一篇科技论文、参加一项科技攻关、提一条合理化建议、创造1000元经济效益的“四个一”活动,在青年职工中开展了小建议、小设计、小革新、小发明、小改造的“五小”活动,取得了较好的经济效果。如冶炼厂在落实动力消

耗控制指标时,开展动力消耗动态管理,对水、电、汽、油的消耗改月底统计汇总为按月定量,每月每旬抄表核算,发现消耗异常立即查明原因,采取措施。由于各厂矿坚持以抓定额促进节能降耗,仅冶炼厂、三冶炼厂、选矿厂等单位的不完全统计就节约煤5423吨,节约电1250万度,节约水325万吨,节约煤气1127m<sup>3</sup>,价值636万元。

3. 公司对厂矿实行内部利润和成本指标双向考核,按照各单位在最终产品形成过程中发挥的作用和在公司经济核算体制中所负责任的不同,有所侧重,相互补充。内部利润以公司大局为重具备一些刚性,成本指标根据市场和价格变化、产品产量变化具备一些弹性,力求尽可能地使各个责任会计主体的财务成果得到真实的评价,促使公司上下一条心,深挖内部潜力,使盈利单位力争多盈利,亏损单位力争少亏损。1992年全公司所属二级厂矿,盈利单位多创利润921万元,亏损单位减亏320万元,成本利润率比上年增加2.05个百分点。

