

加强流动资金管理 提高企业经济效益

千顺银

中国化工供销公司中南公司自去年以来,从加强流动资金管理入手,大力改善经营管理,收到较好的效果。1988年,流动资金周转天数比上年同期加快46天;实现利润1051万元,人均创税利13.65万元,超额60%完成计划指标。今年上半年,在资金短缺的困难情况下,定额流动资金周转天数又比上年同期加快3天,实现利润比去年同期增加74万元,增长了17%。

一、典型分析,提高对资金定额管理的认识

该公司长期从事计划分配工作,资金使用由财务部门统包供应,不少职工头脑中的资金、利息、效益观念淡薄。公司为此向职工重点解剖分析了几个典型事例。如公司设备科1987年9月购进30辆日野牌载重汽车,金额226.8万元,按规定收取3%费用。如果加快销售,还可有一点盈利。但压库半年,直到1988年3月清理库存时才销售出去。仅算利息一项支出,这批汽车就已发生亏损。再如两个业务部门实现相等利润,但由于占用的资金不同,占用时间长短不同,效益高低存在很大差异。通过这样的算帐对比,职工普遍感到了加强资金管理的重要性和紧迫感,为公司下一步建立资金定额管理经济责任制打下了基础。

二、完善组织措施,核定资金定额

首先,公司成立了有公司领导、计财科长等人组成的“资金统筹调度领导小组”,负责公司各项资金的全面管理,统筹调度,合理运用。各业务科室都确定了一名“资金分管员”,负责本科室内资金使用的协调管理。资金领导小组根据公司流动资金状况,结合全年任务,分科核定资金定额,并按照计划内和计划外的不同情况分别测算,制订出科学、合理的定额。计划内部分,根据上级下达的进销任务和要求达到的周转次数核定资金定额,计划外部分,则根据公司全年总的利润指标要求,结合上年水平,先确定各科室的目标利润,然后按照一定的资金利润率、销售利润率、资金周转次数测算出各科室的流动资金定额及销售收入指标。之后,公司资金领导小组根据核定的资金定额,对公司的流动资金进行了一次彻底清理,

将所有的资金占用列出清单予以公布,要求超额占用资金的部门限期把库存压缩到定额以内,并规定了具体的工作内容、时间要求、奖惩措施。由于目标明确,短短两个月内压缩资金2800多万元,迅速扭转了流动资金紧张的被动局面。

三、推行资金有偿使用的经济责任制

核定了资金定额后,公司将各科室资金运用情况与奖励制度直接挂钩。1988年公司奖励制度的基本原则是按照万元创利定额计奖,即各业务科室当月实现的利润乘一个固定系数即为该科室当月应发奖金。为了和资金使用挂钩,公司对少占或多占资金的科室,相应增加或减少该科室当月计奖利润。具体做法是:公司规定核定的资金定额,包括定额流动资金占用和应收预付款、债权债务以及其它结算资金等非定额流动资金占用。在核定的定额以内,由各科室按公司规定掌握使用,公司不计算资金占用利息,实现利润全额做为计奖基数。超定额占用资金,需经“资金领导小组”审查批准,其超占资金要求最低按12%创利。对这部分多占资金,按照银行现行流动资金贷款利率计算资金占用费,在当期实现的利润总额中予以扣除,之后才能列为计奖基数;如果节约资金,可按存款利率计算增加该部门当月的计奖利润,同时规定了七条督促检查的措施。

为了保证资金管理工作的开展,他们制定了《资金定额管理经济责任制》并狠抓落实,奖罚兑现。由于动了“真格”的,业务科室的同志普遍关注本科室的资金占用情况,在保证完成任务的前提下,尽量把库存控制在定额以内。经营活动中注意“两头着地”和“四个落实”,即买方和卖方着地,资源落实,供货单位落实,合同、单证等合法手续落实,销售对象法人和付款方式落实。做到大进大出,快进快出,加快资金周转,对已拨待运的物资,抓紧催发、催运,加速资金回笼。

他们还明确规定了债权债务也视同定额内资金占用,因此,业务科室主动抓紧了债权债务的清理,扭转了过去对债权债务清理工作叫得凶,抓得松的状

缓解资金困难

的几点做法

武增光

年初以来,山西省外文书店面对流动资金严重不足的情况,从加强资金管理入手,挖掘企业内部潜力,开展双增双节运动,缓解了资金紧张的困难,推进了业务的发展。

第一,抓紧外欠款的清理,减少非商品资金占用

1.清理单位订书欠款。至去年6月底止,订书单位拖欠该店的书款达60万元之多。为了清回这类欠款,该店责成专人负责催要,上门清理,到今年6月底,收回单位欠款40多万元。

2.清理外埠调拨欠款。该店承担有外语录音磁带的复录供应任务,并经常有进口空白磁带的调拨业务。由于采用的是先发货后付款的方式,发货后,有的单位不及时承付,甚至拖欠达三四年之久。对此,店部与发货部门实行包干催要,并把清欠与奖罚挂钩,调动他们清理外欠的积极性。近一年来,通过电话,发信函,上门清理的办法,共清回外欠款30多万元,使“应收货款”余额由上年6月底的511770元,降为今年6月底的143220元,并且将先发货后付款的办法改为“见款发货”的办法,杜绝了外欠滞呆死帐的损失。

3.清理“在途商品”欠款。过去该店承付外来划

款,采用的是见单付款的办法,由于款划得早,货到得迟,结果形成了大量“在途商品”资金占用,到去年6月底达到443200元。对此,该站采取查询和外出对帐清理的办法,积极组织清理,到今年6月底“在途商品”余额已下降到93139元。并对“在途商品”划款作了改进,实行来货入库、入库划款,做到了“在途商品”和“应付货款”两个对应科目及时对销,避免了划款中呆帐死帐的发生。

第二,处理积压库存商品,实现资金使用良性循环。

库存积压大,滞销商品多,商品流转周期长,也是该店长期以来存在的一个严重问题。为了解决库存积压,他们采取了退、换、减、损四字法进行压缩。收效显著。退,就是和发货单位协商退货;换,就是与发货单位,用滞销品种调换畅销品种;减,就是对内容过时、积压已久的品种减到对折或三折出售;损,就是对残、损或无参考价值商品报损处理。一年来,该店从呆滞损失准备金项下,共拿出20万元,处理各种积压商品50多万元,使声像商品资金实现了良性循环。

对图书积压部分也采取积极措施进行处理。营业部、进口部主营图书,他们采取展销、特价、报损办法,一年中处理了20万元的积压商品。营业部过去图书库存80万元左右,现在已降到60万元上下,而销售收入不仅未减,反而比去年同期增长32%。

在处理积压商品的同时,该店改进进货办法,对订货、进货,严格实行柜台、主任、经理三审制,坚持勤出勤进、多品种、少数量、抓重点方式,做到进货合理。目前,该店已基本做到了声像库存无积压,图书库存无滞销,使畅销品种和正常备货占全库存的90%左右,不仅取得了较好的经济效益,也取得了较好的社会效果。

况。1988年债权债务比上年减少了70%。目前除了少数几笔老大难问题外,已基本清理完毕。

四、发挥财务部门作用,保证资金定额责任制顺利实施

为了配合资金管理法的顺利实施,公司财务部门注意改进工作方法,以适应资金管理的需要。工作中,健全了有关经济指标月报表,改进了核算方式,制定了经营资金使用审批制度;定期向业务部门提供债权债务清单和托收未回款清单并协助催收;每月在

公司办公会通报各科室指标完成情况及资金占用情况。每季一次经济活动分析会议,肯定成绩,找出差距,分析原因,提出改进意见;结算时坚持“三快一细”的工作方法,即快结算,快托收,快进帐,细审核。注意随时掌握资金动态,做好各业务科室之间的统一协调工作。在财务部门的积极参与下,使资金定额管理责任制取得了比较明显的效果,同时也在实践中锻炼了队伍,提高了财务管理水平。