

抓好内部配套改革 企业效益大提高

山西省朔县商业综合公司

李萃义 刘树茂 石伟

我公司是一个批零兼营的中型企业，1988年实行了招标抵押承包，我们总结了近几年改革的实践经验，把注意力和凝聚点放在了深化内部配套改革上。

一、优化劳动组合。

在实行优化劳动组合的过程中，我们坚持了一个原则，注重了三个结合，采取了四条措施。一个原则是：条件公开，政策透明，机会均等，择优聘用。三个结合是：优化组合与完善承包经营责任制相结合，优化组合推行满负荷工作相结合，优化组合分配制度改革相结合

的情况下，积极探索新的商业购销方式，对部分商品实行代理经营制，实现于W—G—的简化商品增殖循环程式。随着我国乡镇企业和个体工业的迅速崛起，使众多的工业品一时难以找到稳定的销路，在狭窄的工业品市场中，为商业代理经营提供了较好机遇。他们不因旧的购销渠道和购销方式之循，而是牢牢把握住这一机遇，把商场做为商品生产和商品交换的结合场所，使经营要素和生产要素通过这里达到最佳组合，以此来求得货币投资增殖的最大化。1987年以来，他们先后与175个乡镇企业和联合体及个体工业生产者建立了代理销售关系，并逐步扩展到外县、外市、外省的国营、集体生产厂家。两年来，他们代销商品达2000余种，占全部经营品种的24%，代销总额达235万元，占总销售额的21%，平均每月节约资金20.54万元，两年累计节约利息支出4.32万元。由于实行代销商品，不仅给生产者推销了产品，

合。四条措施是：1.加强领导，精心组织；2.摸底测算、制定方案；3.层层组合，双向选择；4.妥善安置富余人员。

二、实行全员抵押。

为了增强每个职工的责任感，使企业的经营机制逐步得到完善，我们将风险机制引入企

业内部，实行了全员层层抵押。经理全年抵押3000元，副经理、支部书记抵押1500元，各批发部、营业部经理抵押800元，柜组长抵押400元，售货员、保管员、开票员抵押300元，并制定具体奖罚办法。经理按照与县政府签订的合同实行奖罚，副经理按照与经理签订合同进行奖罚，支部书记和其它管理人员按照各公司的岗位责任制考核。其它业务人员按完成销售指标的程度年终兑现。如超额完成销售任务，抵押金按照银行贷款计息，还本付息。销售每超1%，除还本付息外，另奖抵押金的

而且无需占用商品资金，代销收入还能在一定时期内供经营其他商品使用。由此而加大了整体投资增殖比例。在这个商场的17个摊组中，有15个摊组兼营代销业务。其中有三个组的代销额占本组总销售额的70%以上。全年计算，这些组所经营的商品基本没用银行贷款。如小百一组1988年销售额为17.8万元，按常规经营节约流动资金18.1万元。再如服装组，1988年仅代销商品额就达35万元，平均流动资金周转只用2.7天。代销业务的成功使该商场货币收付的时间与商品运动的时间达到了一致。

商品资金的合理运转传动给流动资金整体上的良性循环，整体流动资金的良性循环又启动了企业经营机制的正常发挥。这是玉田县百货商场大幅度提高流动资金使用效益的第二动力源。1988年该商场百元流动资金销售利润率达5.93%，比1985年增长2.84%；人均利润为4881元，比1985年增加3601元。

0.5%；完不成任务，每缺1%，扣抵押金的0.5%，直至抵押金扣完为止。这样，既弥补了企业流动资金的不足，又调动了各环节经营者及职工的积极性。

三、试行销售“含量”工资。

基本的做法有四条：1.核定两个基数。即核定企业与财政、劳动部门的上交税利和工资总额基数；核定企业内部的分配基数。我们以1988年的计划指标为依据，参照上年的实际水平，经过认真细致的测算和反复酝酿，把基本工资、加班费、副食品价格补贴和按承包任务应提的奖励基金一并核入工资总额作为分配基数。2.测算工资含量。首先将全公司的分配基数与计划销售相比，求得全公司的工资含量；其次测算各核算单位的工资含量，以各单位实有人数的工资总额除以计划销售额，求得各自的工资含量；再次，测算柜组的工资含量，计算各核算单位的月人均工资总额，再求得各柜组全年的工资总额，并与柜组计划销售额相比，求得柜组的工资含量。3.拟定辅助考核办法，实行定毛利率、定平均库存限额，并与奖惩挂钩的考核办法。毛利率每升降1%，工资含量增减1%，平均库存限额每超定额的1%，扣抵押金的0.3%。4.确定分配办法。除经理、书记以外的管理人员，实行百元销售含量与出勤率挂钩的办法，确定最终分配数额。先计算各核算单位每人每天的工资含量，再乘以本单位的实际销售额和实出勤天数，即为个人当月的实际报酬。其它业务人员以当月的实际销售额乘以所售商品的含量、乘以辅助指标的奖罚幅度，即为个人当月所得。

四、建立内部银行。

其具体做法是：1.专业划细，单独核算，总体控制。将原来的三个简易核算单位划为五个半相对独立的经济实体，相应地把在银行开设的三个帐户合为一个。企业内部的所属单位对外开展业务活动统一使用一个帐户，同时四个部级核算单位各自在“内部银行”开设存、贷帐户。公司在内部银行只设费用户，公司对各核算单位的办公用品费用开支进行总额控

制，节约归己，超额自补。2.健全机构，配备人员，强化监督职能。内部银行设在公司财务室，行长由公司经理兼任，副行长由公司总会计师兼任，并配备专职会计兼任信贷员。“内部银行”在资金管理上受专业银行的监督，其职能是负责公司各核算单位的资金结算，调剂资金余缺、发放贷款。监督和控制资金使用情况，促进各核算单位为资金合理运用。3.建立结算程序，制定考核标准，实行存贷款制度。各核算单位的销售款必须当日交存内部银行，由内部银行统一送存开户银行；各核算单位之间的商品调拨采用内部银行支票结算或代金券结算；各单位的资金可以相互拆借。内部银行根据各核算单位的资金周转和销售情况，实行商品资金定额管理，以商品资金平均占用额为基础。确定不同的贷款利息，定额内贷款按6.6%计息，超定额贷款按6.9%计息；逾期贷款加收20%利息，存款利率按1.5%计息。对于外采商品的资金结算，先由各核算单位向公司财务提出申请，通过公司财务与专业银行结算，然后由各核算单位与内部银行结算，内部银行与公司财务结算。当结算单位资金不足时，可向内部银行提出贷款申请，经经办人审查、行长审批后，方可贷款。如内部银行资金不足，通过公司财务向专业银行贷款。内部银行的建立，初步改变了过去库存大，资金浪费多，用钱不管钱的现象，也调动了各核算单位管理人员在资金管理上的积极性。去年7月份在销售比6月份增长18.4万元的情况下，商品流转贷款实际占用平均余额，比上月降低30.4万元，减少利息支出2125.86元。

五、完善商品储存保本保利期分析。

我们以商品保本期为界限，试行定量分析库存商品结构的办法，将库存商品分为适销商品、平销商品和有问题的商品。为了便于开展此项工作，我们根据三级批发企业的业务特点，逐步摸索出较为简易的保本期预测法，按不同利率设计了保本期查对表。只要知道某种商品的毛利率就能查出保本期。具体工作由物价员在商品作价打入库单时，同时作出某种商品的保本

擒住“水龙王” 降服“电老虎”

曾定成 陈纯义

“水电费又超支了！”一到年终，不少单位的财务部门都要发出这样的呼声。可是云南省军区机关1988年度在水、电提价，维修器材价格大幅度上涨的情况下，水电费支出仍比上年减少114 546元，下降35.3%，被昆明市评为“计划用水、节约用水先进单位”。原因何在？他们的回答是：对水、电的使用实行目标管理，不断增强管理工作的科学性，就能擒“龙”降“虎”，最大限度地节约水电费用。其主要作法是：

一、加强分析论证，制定科学合理的目标。为了正确制定水、电使用管理的目标值，司令员王祖训、后勤部长孟兴儒多次与财务、房管部门有关人员一道，对机关、直属分队近几年水、电的使用管理情况以及供水、供电设施的现状进行定性和定量分析，找出造成水电费超支的主观和客观原因，然后针对水电管理上存在的随意性大、目标不明确、“内耗”严重、措施不力等问题，提出了年度水电费总支出控制额及下降比例、各类单位及个人用水电的指标控制值、公用水电管理、废水利用以及水电线路的合理布局、业务用水电收费等水电使用管理的八项目标。再将目标层层分解，做到横向到边（各部门），纵向到底（分队、住

户、个人），充分体现出“千斤重担人人挑，人人身上有目标”。

二、注重信息反馈，围绕目标实施严格的控制。首先是搞好事前监督。每月底前用文字形式向各用户预告下一个月水、电使用指标，使各用户做到计划使用，房管部门实施控制时有据可依。其次是建立纵横交错的专查网络。房管部门有专人统查，各部门和分队指定专人督促落实，做到对公用水电一天一查；对直属单位和家属区每月一小查，每季一大查；对“老大难”问题进行重点查、反复查，一查到底。通过检查，共没收私用电炉38个，并堵塞了少交或不交水电费的漏洞，使“电老虎”“水龙王”得到了有效的控制。再次是建立对比分析制度。对每月的水电耗用量和水电费收支情况进行量化分析，为实施有效的控制找出带规律性的数据。如通过对比分析，及时发现并追回了有关部门多收的3万余元电费。

三、重视人的因素在实现目标中的作用，充分调动各方面的积极性。目标管理就是发挥目标的激励作用。他们多次利用幻灯大力宣传节约用水、用电的重要意义和社会经济效益，注意运用经济手段调动各用户和管理人员实现目标的积极性。如采取“分灶吃饭”，把水电费包干到各单位，节约有奖，超支不补；对超指标用户，按超出部分的7倍进行罚款；将水电管理工作承包给两名职工，规定检查人员对超指标用户隐瞒不报或弄虚作假的，一经查出，扣发当月工资60%，对执行规定好、原则性强的，年终从罚金中提取10%作为奖金。这些措施，使各用户和管理人员既有压力又有动力，充分调动了各方面的积极性，大幅度减少了“内耗”，收到了良好的效果。

期，一并随入库单通知开票员、保管员。并要求批发部运用ABC分析法对商品进行排队，以方便管理。在实行保本期分析的同时，严格加强采购管理，实行了采购员责任制。规定对紧俏商品的购进，在一个月内存销完的，给予采购员购进额2%的单项奖；对购进的大路商品在

保本期内销完的，给予购进额1%的单项奖；在保本期内销不完的，采购员除负担全部利息外，还要罚采购员购进额5%的罚金。商品储存保本期分析的实行，有效地防止了库存积压，提高了商品的适销率，改善了企业的库存结构，强化了商品资金的管理。