

约 174 万元,圆满地完成了目标成本计划,使这个过去严重亏损的产品有了盈利。

三、改善销售服务,提高市场占有率

在买方市场情况下,要打开销路,提高市场占有率,一靠产品质量,二靠良好的销售服务和企业信誉,这个矿在这方面是费了一番功夫的。他们从改善销售服务入手,采取对生产经营有一定困难的用户让利销售,对有特殊要求用户尽量满足等措施,来稳住老用户,争取新用户。

1991 年以来,由于市场疲软的影响,很多用户的产品滞销,生产经营举步维艰,对这些用户,他们主动让利 5—10 元/吨销售,并主动提出销售原矿石给用户,让他们自行加工锰粉,以减少加工费和包装费,降低采购成本,深受用户欢迎。对信誉较好而一时付不出款的用户,他们也按合同照常发货,保证了用户的正常生产。有些用户,为了自身生产经营的需要,常常在正常供货合同之外,提出追加订货,对此,他们都千方百计予以满足。1991 年 2 月,衢州电解锰厂为了全面恢复生产,突然提出当月要增发 20 个车皮锰粉的要求,并派人带款坐等催货。矿领导一面组织生产部门立即加班生产,保证供货,一面向铁路部门追加车皮计划,终于将这批货物按时发出了。事后,用户满意地说:“为了解决这批锰粉,我们找了几家,只有你们才敢于接受并圆满完成,我们信得过。”

近两年来,锰化工产品市场疲软,一些用碳酸锰粉作原料生产锰化工产品的生产厂家纷纷停产、限产,造成碳酸锰粉严重滞销。但由于花垣锰矿的销售服务好,有良好的信誉,加上质量可靠,用户信得过,碳酸锰粉仍然十分畅销,1991 年比 1990 年增销 1.3 万吨,销售利润增加 32 万元,市场占有率由 1988 年的 10% 提高到 1991 年的 24%,虽然该矿的碳酸锰粉售价比其他锰粉厂还高出 20 元。焙烧矿用户也由 1990 年的 2 家发展到了 1991 年的 5 家。

坚持企业内部管理改革 努力提高经济效益

聂 扬
刘 兴 元
李 定 山

湖北省应城市百货公司是一家批零兼营的综合性企业。近几年来,公司始终把开展双增双节运动和不断完善企业内部经营管理机制结合起来,使企业在市场疲软的情况下,仍取得较好的经济效益。1990 年实现销售 785.15 万元,完成年计划的 104.69%,实现利税 23.18 万元,确保了上交财政任务的完成。在全地区同行业中,该公司的资金周转最快,费用水平最低,利润最高,资金利税率和完成承包任务最好。

一、在劳资管理上 强化竞争机制和责任制

该公司在与市政府签订承包合同后,注重把竞争机制和责任制用于劳资管理,让承包合同的压力转化为动力。一是从提高干部职工队伍的政治、业务素质入手,有计划有步骤地进行经营知识、商品知识、管理知识、计算技术等培训。近几年来,全公司有 80% 的职工受过不同层次、不同类型和不同形式的培训,有 25 人取得大、中专学历,24 人取得高、中、初级专业技术职称,46 人取得高、中、初级营业员职称,职工素质有了明显的提高。二是在劳动管理上实行了优化组合。对部、店主任实行择优聘任,职工实行人员和柜组双向选择,合理配置,优化组合。三是纵横结合,层层落实承包责任。首先对所属各部、店直至柜组实行财务集中核算,进货统一管理,分层落实各项承包任务和双增双

节指标。其次,对不同工种,不同行业,不同岗位的人员,依据各自的特点,分类定责,实行不同形式的承包责任制等。如对家电、钟表保修业务,实行目标承包分成,对汽车运输,实行驾驶、维修、效益三位一体的责任承包等。第三,在分配上,实行工效挂钩。该公司1988年在全省率先试行了百元销售基本奖金含量的承包责任制,把个人所得与经济效益联系起来,取得了销售、利润双增长、国家、企业、个人同增收的效果。

二、在经营管理上,注入风险共担机制

该公司为了在激烈的市场竞争中,保生存,求发展,大胆地把风险机制引入企业内部,增强了广大干部职工的主人翁责任感。公司所有的干部职工,全员进入风险抵押承包。公司经理每人交风险抵押金500元,中层干部每人400元,职工每人300元,共收取风险基金3.5万元,由财会部门专户储存,用作抵押承包。由于企业承包后法人代表和广大职工共担风险,强化了全员承包责任意识,密切了职工与领导的关系,促进了公司内部经营管理和决策的民主化。今年,财会部门又提出调整策略,扬长避短,灵活经营。公司接受了建议,在经营中,一是打破传统经营界限的束缚,以本业为主,开拓新的经营领域,增设家电,装璜用品等的批发和零售,新增经营项目扩销96.13万元。二是将原百货批发的两个样品间合二为一,减少库存,节约资金占用26.3万元。三是扩大经营品种,增加花色样式,尽量满足不同类型顾客的需要。由于公司采取了正确的经营策略,克服了困难,使效益稳中有升。

三、在资金管理上实行集中掌握,定额管理

为了克服资金紧缺的矛盾,该公司在对资金实行统一调度,集中管理的基础上,实行内部核资,定额控制,依率计息,并按市场变化和企业经营情况,实行资金倾斜,严格按“五优先五控制”的原则,择优供应。五优先是对适销和紧俏商品、名优产品、大中型展销商品,季节性和

节日性商品、小商品和人民生活必需品进货优先;五控制指属社控商品、淘汰商品、销小存大商品、试销商品和过时商品的进货控制。由于该公司对资金实行了定额管理,择优供应,大大地加速了资金的周转,1990年,该公司资金周转达到2.6次,每周转一次比全省同行业快32天,并且成为无拖欠贷款,无合同纠纷,无悬帐悬案、无职工借支的“四无”单位。



全国外贸财务处长 会议在扬州召开

为贯彻邓小平同志谈话精神,进一步推进改革开放,加强地方外贸财务管理,4月26日至29日,财政部在江苏省扬州市召开了各省、市(自治区)、计划单列市财政厅(局)外贸财务处长工作会议。会议以加强财政预算管理、狠抓外贸企业扭亏增盈为主题,交流了在强化财政预算管理、帮助外贸企业转换经营机制、完善承包责任制、积极扭亏增盈等方面的经验;讨论了《关于加强预算管理促进外贸企业扭亏增盈的通知》,商贸司司长皮兆根同志就1991年外贸财务管理情况和今年工作安排做了讲话。在讲话中他肯定了过去一年中,各地财政部门根据中央关于外贸体制改革的文件精神,结合本地实际,做了大量工作所取得的成绩。指出当前外贸财务管理工作中存在的两个突出问题:一是一些省、市财政部门对外贸企业收支管理,存在“名管实不管”或“以包代管”的现象;二是各地外贸扭亏发展不平衡超亏挂帐严重。为此,他提出今年要重点抓好两项工作:①进一步抓好把外贸财务纳入预算管理的工作。②结合转变经营机制,狠抓外贸企业的扭亏增盈和消化历年超亏挂帐。

(小丁)

