



加速资金周转的几点做法

姜维庚

近几年,虽然逐级都在强调加强资金管理,加速周转,并采用了经济的、行政的多种管理手段,但是资金利用效果还是比较差。怎样才能使资金占用得到有效控制,减少积压和浪费,是当前亟待解决的问题。我认为要抓好以下几点:

1. 加强对流动资金的归口分级管理

所谓归口分级管理,即“横向归口,纵向分级”。“横向归口”就是把储备资金归口供应部门管理,生产资金归生产部门管理,成品资金和发出商品资金归销售部门管理。“纵向分级”就是各归口部门的资金要层层分解落实到车间、班组、仓库、直至个人,形成网络式的资金管理体制。各归口部门各管理层次都核定一定数量的资金,制定相应的管理责任制和考核奖惩办法,逐月考核,按期兑现。如对供应部门的考核,不仅要考核资金占用量,还要考核物资采购价格;对销售部门的考核不是以发出商品为准,而是以收回货款,实现销售为依据。这样全面地考核,才可避免考核中的“水分”和走过场的现象,真正起到考核的促进作用。

2. 各部门密切配合,克服“用钱不管钱”的思想

企业各部门间的协调配合能力决定了企业的管理水平,也影响着资金的利用效果。企业供应、生产、销售、财务四大部门之间如果不能步调一致,互相协调,适时调整,那就会使企业经营受阻、陷于困境,供产销不能正常进行,造成资金大量浪费。比如供应部门如果只按月初计划采购,不问生产计划的调整,就会出现备其无用,造成积压;又如生产部门如果只考虑月初生产计划,而不及根据市场需求调整产品结构,产品不对路或不配套,同样会造成资金大量积压;再如销售部门如果只管把产品发运出去,对能否收回货款,什么时间收回货款心中无数,甚至销货合同中没有违约赔偿字样等,最终把矛盾都挤到了财务部门。这样,一方面造成了资金的积压浪费,另一方面各部门照样要伸手要钱,既打破

了资金使用计划,又要增加新的贷款,长期下去,势必造成周转失灵、负债加重、经济效益降低的局面。因此,要努力克服“用钱不管钱”的错误倾向,使资金管理工作体现“全员性”。

3. 抓住“管”、“查”、“压”三个环节,保证库存储备的合理性

“管”,即管好物资采购计划,掌握物资收支动态。物资采购计划由供应部门根据生产作业计划和物资库存情况编制后交计划部门平衡,再由财务部门审查,看是否符合生产需要,是否超过规定限额。对大宗材料和急用物资的进货时间还要由供应部门逐项列出,便于统筹安排。对大宗材料、燃料的进货情况和库存情况由物资保管按日填写报表,报送财务部门,随时掌握库存动态,做到心中有数,合理安排,使物资采购量达到最低限度。

“查”,即审查资金使用是否合理。对一切材料物资的预付款或发货票进行“三查”,一是查款项支付是否有计划,是否有审批手续,是否超过规定标准或限额;二是查款项计算是否正确,价格是否合理,发票数量与实收数量是否一致,是否有经办人和验收人签字;三是查进货地点、规格型号、用途等,看是否有错购、重购、多购、代购和不就近采购等现象,尽量避免资金的无效支出和流失。

“压”,即压缩库存储备,在库存物资实行ABC管理,采取有重点控制的基础上,根据市场情况和生产需要进行库存优化。对质优价廉的物资要挤资金多储备;对紧俏的物资优先储备;对短线物资适当储备;对市场饱和使货源充足的物资不留储备,随用随买。为有效地压缩库存,还应组织清查查库小组,对库存物资经常进行清查,检查帐实相符情况,积压资金情况,保管质量情况,残次报废情况,等等,以便及时采取措施,使库存储备保持合理占用水平。