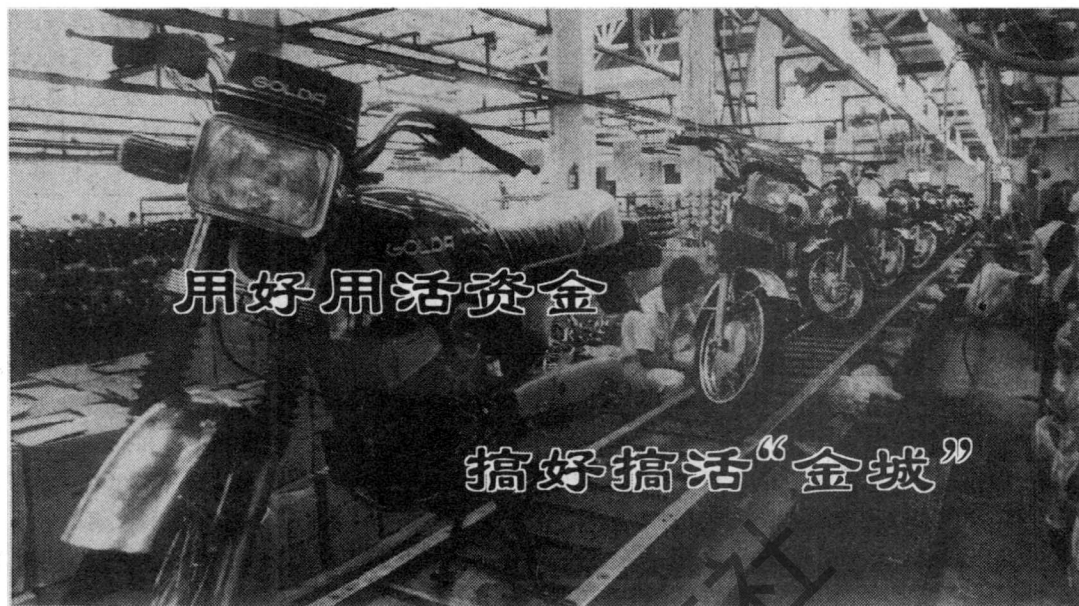




南京金城机械厂财务处

南京金城机械厂是航空工业总公司所属大型国有企业,现有职工 5 392 人,固定资产原值 430 254 万元。近几年来,在党的改革开放政策指导下,在总公司的正确领导和地方政府的大力支持下,我厂大胆改革,果断决策,及时转换企业经营机制,捕捉发展机遇,使企业的面貌发生了深刻的变化,主要经济指标连续 6 年快速增长:1994 年实现销售收入比 1990 年增长 1 595%,比 1993 年增长 69.5%;利税总额比 1990 年增长 3 189%,比 1993 年增长 187.4%;出口创汇比 1990 年增长 798%,比 1993 年增长 117.8%;人均利税比 1990 年增长 3 034.9%,比 1993 年增长 183%。在军品上,工厂研制了一批象恒速装置等具有国际水平的产品,在民品上,支柱产品金城牌摩托车 1994 年产销量达 40 万辆,进入全国摩托车行业前四名。

在工厂的这种巨大变革中,作为企业的财务管理部门,我们紧紧围绕工厂的发展战略,深化财务改革,在资金管理上下功夫。由于用活、用好了资金,提高了资金营运效益,为工厂的发展做出了我们的贡献。

一、围绕企业发展战略,注重资金合理投向

我厂是 1949 年成立的军工老厂,长期以来,单一地从事军工生产。在航空工业大力推进“军转民”战略决策的时候,开始几年,由于急于找米下锅,我们民品开发的摊子铺得比较大,包括摩托车、炊事用品、液压民品在内,共开发了 100 多种民品,然而没有一种产品

能够形成规模效益。这种力量分散,效益低下的状况,使工厂缺乏自我改造和自我发展能力。因此,调整产品结构势在必行,与其伸出五指什么都干,不如握紧拳头抓支柱产品。

我们及时对 100 多种民品进行了优化筛选,坚决砍掉了技术方向不符、档次低、效益差、市场前景不好的产品 70 余项,保留了摩托车及液压工程机械等技术密集、可替代进口、有发展潜力的产品,尤其突出摩托车生产,把它作为工厂最大的支柱民品来抓,走规模经济之路。但是,上规模说起来容易,却需要大量的资金投入。我们资金有限,如何解决这个矛盾呢?第一,必须把有限的钱用在刀刃上。摩托车的心脏是发动机,只有把发动机搞好了,才能推动和促进整车生产。一方面,我们先后投入 400 多万美元与日本铃木公司以技贸合作的方式引进发动机的先进技术和关键设备,提高我们发动机设计、生产的起点;另一方面,我们根据企业发展规划和资金承受能力,分期分批对发动机关键零部件生产线进行有计划的技术改造。在搞技改上我们不仅舍得花钱,而且讲究资金运作技巧,向时间要效益,减少资金占用,减少贷款利息支出。在技改工程具体实施过程中,我们采取了倒排进度的方法,实行平行作业,使之达到了早竣工、早产出、早出效益、早日收回投资的目的。由于我们不断总结经验,注意操作技巧,打好时间差,三次技改还款情况一次比一次好,在银行获得了良好的信誉。

第二,采取“借水养鱼”、“借鸡生蛋”的办法来解决资金不足的矛盾。我们军工企业长期以来在计划经济条件下,形成了自我封闭的生产格局,习惯于万事不求人的“大而全”、“小而全”,资金使用分散,结果越干越被动。事实教育了我们,这种关起门来的“围墙经济”,显然不可能把摩托车生产搞上去,必须自动拆除自我封闭的篱笆墙,把非关键性的产品扩散出去,实行社会化、专业化大生产,借用外部的力量,来实施上规模工程。近几年由于实行了社会化协作生产,使我们在发展摩托车生产中,有效地借用了配套厂的资本,大大减少了工厂资金的投入和占用,使有限的资金真正运用到急需的地方。

随着摩托车市场竞争愈演愈烈,要求我们摩托车的生产配套体系必须逐步走向稳定,走集约化经营之路,于是我们于1992年6月成立了金城摩托车集团。为了增强集团的凝聚力,增强对集团成员企业的控制能力,保证集团持续快速的发展,我们有计划地对集团成员企业进行了初步产权改造,逐步变核心企业与成员企业之间以产品为纽带以资产为纽带,使这些企业能跟上金城厂的快速发展步伐。我们还逐步实施了对集团成员厂的控股与参股投资,并对投入资金的使用和回报情况进行有效的监督审计。1994年,我们投入9323万元资金,与集团骨干企业合资建立了3个控股公司和6个参股公司,通过向骨干企业输血,提高了集团整体实力,为1995年生产规模的扩大奠定了基础。

这几年,我们效益好了,资金状况比较宽裕,但仍始终坚持发展第一的观点。在分配上坚持职工工资收入的增长低于经济效益增长速度,尽可能将留利部分主要用于扩大再生产,实施自我滚动发展,形成再投入、再产出、再发展的良性循环。在资金的投向上,坚持从市场出发算大帐,而不是拘泥于眼前利益;不是光看表面上要花多少钱,而是要看能赚多少钱,看投入与产出的比率,只要该花的钱,再多也舍得花。1993至1994年,我们投资1.3个亿,建成了国内首条摩托车发动机全自动柔性加工线,第一个在国内摩托车行业采用柔性技术加工发动机零件,使产品质量有很大的提高,同时还大大缩短了产品开发周期。境外报纸评论:“这是中国大陆摩托车生产技术跨入90年代世界先进水平的标志”。这种对企业发展影响深远的效益是无法计算的。

二、加强资金日常管理,提高资金使用效果

作为企业财务部门,在社会主义市场经济条件下,不能仅仅充当算帐报帐的角色,更重要的是要着眼于

企业资金的合理流动,在资金合理循环中使之增值。我们在及时转换思想观念的同时,努力对资金管理体制进行探索,积极筹措资金,合理使用资金,切实使企业的资金运行处于良性循环状态。

随着金城厂生产规模的扩大,对外协作关系日趋复杂,与我厂配套的厂家200多家,摩托车经销网点和维修服务网点300多家,分布全国23个省市,每天都有几千万的资金进进出出,我们始终坚持以资金集中统一的管理原则,企业的所有收入都要集中到工厂财务部门,所有的支出都要经过财务部门支付,做到“一个闸门进出水”,一个帐号对内外。这样做既防止了工厂资金使用分散,又使企业在使用和调度资金上掌握了主动权。在资金的支出安排上,我们实行严格的资金预算制度,量入为出,决不搞赤字,经核定的月度资金使用计划不允许超支,超支一概不予支付。每周根据月度计划分配一次资金,计划一经核定,财务部门要保证资金到位,各级领导根据其职权、分管范围严格规定其审批资金及费用开支的项目、限额。这样做,一方面有效地扼制了各项费用的上升趋势,同时由于企业及时掌握了资金的存量、流量和流向,保证了收支平衡,满足了生产经营活动的需要。

在资金使用上,我们坚持效益第一的观点,控制资金支付的时效。凡购买原材料、配套件、设备项目,我们严格规定,原则上不得在合同上签署预付款条款。确因情况特殊需在合同条款上附有预付款的,必须经厂长批准;物资到厂必须履行严格的检验、入库、报帐手续后方可付款;未到财务部门报帐、挂帐的,一律不予支付。具备付款条件的,我们也不无理拖欠,很多厂家愿意作为我们的配套厂家,其中一个很主要的原因是我们付款及时。相反,我们在进口物资的支付方式上,视汇率变化而定,尽可能在汇率最佳时机向进口代理商支付货款,降低进口物资成本。

三、以资金管理为龙头,促进市场销售工作

企业以经济效益为中心,归根结底是以市场为中心。市场是企业生存的根本,企业产品销售情况如何与企业的资金状况是密切相关的。市场竞争日趋激烈,销售风险系数增大的情况下,为了保证企业有一个良好的财务状况和相对宽裕的资金环境,我们在进一步做好为市场服务、为客户服务的前提下,强化销售力度,狠抓资金回笼,减少成品资金占用,扎扎实实地采取了几条有力措施。

首先是强化对销售部门的考核。我们按月给销售部门下达销售收入完成指标,并与经济责任制考核严

格挂钩,完不成指标的,不讲主客观原因,一律予以扣分。销售收入指标是否完成,不是看销出多少产品,而是回笼多少资金为考核标准。不仅如此,我们还考核产成品资金的占用量、应收帐款的周转天数和发出商品的限额,以此来促进销售人员及时推销产品,回收资金,加快资金的周转。

二是建立销售双保风险制度。由于销售市场变化莫测,竞争十分激烈,我们按照风险共担利益共享的原则,从1992年起,要求所有客户在签订销售合同时按订货数量交纳一定的双保风险定金。若客户按时按合同数量提货,到年底向用户返回低于银行利率的资金占用费及本金,并在出厂价格上给予一定优惠;相反,厂商双方如一方不能履行合同,则要支付一定数量的罚金。这样做,既在一定程度上分流了由于销售市场的波动而带来的风险,同时也提高了供销合同的严肃性;用户凭合同,就等于拿到了工厂的产品;而工厂根据合同,对全年销售情况就可进行较准确的筹划。三年来,我们共收取双保定金5284万元,既增加了流动资金来源,又促进了摩托车销售工作。

三是在新产品投入市场时采取由用户定价的方法。过去我们采取成本加利润的定价方法,这实际上是企业一厢情愿的事,往往收不到好的效果。新产品投放市场,其花色、品种、质量由用户来评价最为公正客观,它在用户心目中的价值构成了价格,这就是市场经济规律。我们吸取了以往定价的教训,在推出JC-90B、JC-125摩托车时,不事先定价,由经销单位试销,由

用户来评判价格。结果几个月试销下来,这两种产品定价反而比我们事先测算的要高,使我们深受启发。

四是学习国外先进的销售经验,投资建立摩托车销售专卖店,减少中间流通环节。1994年我们投资80万元,在廊坊试点摩托车专卖店,仅8个月,专卖店就销售各种型号摩托车5000多辆,一跃成为我们的销售大户。今年我们还准备继续投资建立5—6个这样的专卖店。目前我们正在投资筹建整个集团的销售总公司,把集团摩托车总装生产厂的销售统一起来,统一价格,互相调剂,互帮互补,增强集团的总体销售实力和竞争能力。

五是围绕适当保持产品库存,加强资金投入。我们的生产能力是通过不断地改造生产线逐步上升的,去年底,已达到了月产5万辆的实际水平。但摩托车销售有旺季和淡季之分,去年销售旺季时,由于生产能力有限,供不应求,用户排队等候提货,生产出不了,干着急,眼睁睁地看着摩托车市场被其它企业夺走。为改变这种状况,在去年底销售市场处于最低谷时,我们仍满负荷生产,保持适量库存。事实证明我们这种做法是正确的。1995年春节刚过,销售市场就开始转旺,短短20天时间就销售摩托车5万多辆,实现销售收入2.3亿元,去年底储备的3万多辆摩托车销售一空。由于我们把握住了占领市场的机遇,为1995年进一步提高市场占有率和扩大市场覆盖面打下了良好的基础。

责任编辑 秦中良



一种业务招待费限额的简便计算方法

石国全

现行工商企业财务制度,都对年度允许在成本费用中列支的业务招待费标准作了具体规定。在实际操作过程中,要先将年度销售净额划分为四个级距,然后分别乘以该级适用比率,再把各级限额累加,计算较繁琐,不便于考核控制。笔者受超额累进税率启发,设计了一种快速、简捷的计算方法,供会计人员和财税工作者参考使用(如表)。

级数	全年销售净额	比率	速算增加
1	1500万元以下的	5‰	0
2	超过1500万元至5000万元以下的	3‰	3万元
3	超过5000万元至1亿元以下的	2‰	8万元

4 1亿元以上的 1‰ 18万元

基本计算公式是:

全年业务招待费限额=年销售净额×适用比率+速算增加

速算增加=上一级最高销售额×(上一级比率—本级比率)+上一级速算增加

例:某企业全年销售净额为6100万元,则适用3级2‰比率,速算增加为8万元。

该企业年业务招待费限额=6100×2‰+8=20.2(万元)

责任编辑 温彦君