

二是要从侧重硬投入向重视软投入转变。厂房设备的投入产出是可计算的,而技术的投入产出是不可能简单计算的。在实务中,企业往往更愿意投入厂房、土地和设备,因为它可以形成固定资产,而引进先进技术、人才、与技术单位合作、请专家咨询的支出并不能形成固定资产,如果没有出效益还可能打水漂。浙江国光集团化工园区项目一开始也没有及时引进先进技术和人才,在摸索了两年并交了“可观”的学费后,这才通过聘请国外专家现场找问题、直接与国外专家合作引进新菌种与新技术、到各大院校聘请教授答疑或直接到先进单位聘请人才等途径攻克企业难题,使内部成本的下降快于市场价格的下降,得以在此次金融风暴的冲击下免受损失。

三是要从重生产向重技术创新转变。创新是稳定生产的根本保证,要确保技术创新所需的人员经费,特别要容许技术创新人员犯错,容许技术创新失败。笔者所在的集团就出台了許多鼓励技术人员创新的政策,如《内部技师等级评聘制度》、《特殊岗位技术津贴》等。

三、要树立精细化管理的理念

企业要建立一套严格、细致、规范的精细化管理体系,才能确保企业成本最低、质量最稳。而做好精细化管理的关键是

要实现“三化”:一是数据化。要做到企业生产、经营、管理所有环节都建立数据,数据愈细,覆盖面愈宽,发现、分析问题就愈易,管理控制也愈易。二是数据要原始化。所有数据必须是第一手数据,不得中转和加工。原始的数据才能反映生产管理中的真实问题,生产管理也才能得到有效控制。三是数据传递要规范化。数据传递规范化、程序化了,管理的细化和控制也就水到渠成了。

笔者所在的集团早在2000年就自行开发了较切合企业实际的软件,而不是一步到位地用大品牌的ERP开发软件。这样做,一方面投入较小(当年只花了不到20万元);另一方面,由于企业员工的基本素质不到位,如一次上较高级的软件就有可能难以实施到位。但随着集团的发展,此系统已不能满足要求,所以公司最近计划在原有基础上(并不是软件开发的基础,而是大家理念及熟知程度的基础)重新开发ERP系统,以保证实现管理的精细化。同时,精细化管理还要强调“拧毛巾”精神。企业管理就如同拧毛巾,只要不断地拧,才能拧出最低的成本和最优的质量。

(作者系浙江国光科技集团有限公司总会计师)

责任编辑 李斐然

● 词条

相对估价法

相对估价法就是在市场上找出一个或几个与目标企业相同或相似的参照物企业,在分析、比较目标企业和参照物企业相关财务指标的基础上,修正、调整参照物企业的价值,最后确定目标企业的价值。相对估价法主要有以下三种:①价格/收益倍数法,即市盈率法(P/E)。市盈率易于计算并容易得到,便于公司之间的比较,且能作为公司风险性和成长性等的代表。但对于收益为负数的公司,P/E的使用就会受到限制。②价格/账面价值比率估价法(P/BV)。该比率反映了资产盈利能力与初始成本之比。其优点在于:账面价值提供了一个对价值相对稳定和直观的度量,尤其对于那些从不相信未来现金流量折现法的投资者来说,是一个非常简单的标准;P/BV比率提供了一种合理的跨企业的比较标准,投资者可以通过比较不同行业中不同公司的P/BV比率来发现价值被高估或者被低估的企业;即使那些盈利为负数、无法使用P/E比率进行估价的企业也可以用P/BV比率来进行估价。由于账面价值的度量在很大程度上取决于会计制度,所以很多评估人员并不愿意使用这个比率。③价格/销售收入比率估价法(P/S)。该比率在任何时候都可以使用;由于销售收入不受折旧、存货和非经常性支出所采用的会计政策的影响,所以与利润与账面值不同,不会人为地扩大;P/S不像P/E那样易变,因而对估价来说更加可靠。P/S比率经常用来估计网络公司的价值。