

□ 周承荫

## 强化资金管理 确保企业经营良性循环

社会主义商品生产和商品交换的发展,社会主义市场经济的繁荣,都伴随着资金的运动。在星罗棋布的企业中,资金一直是企业生产经营活动的物质前提。缺少一定量的资金,企业的短期目标和长远规划均难以实现。因此,认识和研究企业中的资金运动,强化资金管理,是企业的生产经营得以发展的一个至关重要的课题。

### 一、资金管理在企业生产经营活动中的地位

只要有商品生产和商品交换,就会有资金的运动,这是马克思主义商品货币关系的一个重要属性。任何企业的生产经营活动都离不开资金的运动。商品生产者要用资金去购置原材料,方能生产,制成商品后,通过商品交换,收回包括商品成本和利润在内的全部资金,才能进行下一轮的扩大再生产;商品经营者,也是用资金从生产者手中购进商品,通过商品交换把商品卖给消费者,收回包括企业利润在内的全部商品资金后才能进行下一轮的商品交换。无论是初级商品社会,还是高级商品社会,商品生产和商品交换总是和资金的运动连在一起的,只是方式不同,规模大小不同而已。可以说,商品生产和交换必然与资金运动紧密相连,而资金的活动也必然有商品生产和商品交换在进行。

在计划经济条件下,生产、流通、甚至消费都受政府严格控制,特别是农资商品等重要生产资料,实行统购包销,商品的购进、调拨与资金的运动,基本上同步,受着严格的规定;但在

市场经济条件下,由于商品运动的多元性和市场的活跃性,资金的运动复杂多变,企业资金的筹措要靠企业自身实力和资金市场状况,资金的投放和回笼都带有一定风险性。因此,只有不断地认识和研究企业资金的运动,强化资金管理,才能使企业的生产经营处于良性循环状态,推动企业不断发展壮大。

### 二、资金管理在企业生产经营活动中的作用

企业资金的运动一般有资金筹措、资金使用、资金回笼三个主要环节。

1. 资金筹措。要进行生产经营活动必须要有资金,因此,当前特别是在市场经济越来越发达、活跃的情况下,资金的筹措已成为企业生产经营中的一项重要内容。但我们在实践中感到资金的筹措要适量、适时,所谓适量,即筹措的资金过大过小都不好。过小,适应不了生产和业务的发展;过大,资金闲置,影响资金利润率。一次,一个企业实际需要资金3000万元,开始筹措有困难,多方借贷,结果一下子到位资金5000万元,2000万元闲置,白白损失利息几十万元。筹措资金不仅应与业务量相一致,且应与企业的偿还能力相适应。预测资金需要量可用下列公式:计划期流动资金需要量=报告期流动资金实际占用额 $\times$ ( $1\pm$ 计划期业务量变动率)。

2. 资金使用。在资金使用中企业要考虑资金投入的安全性,商品布局的合理性,短期与中长期投资的比重、投入与产出的比率等诸方面的效益性。另一个问题是随着企业的发展,

新成立企业越来越多,他们都要注册资金,要增加流动资金,从而引起了企业母体资金的不合理分流。针对上述情况,我们在资金使用“安全、合理、有效”原则指导下,对中长期投资采取谨慎态度,对库存商品资金尽量压缩到合理临界线,尽量减少资金分流,对所属单位、企业的资金尽量集中使用,防止资金闲置。

3. 资金回笼。企业应确保使用资金的足量回笼,加速资金周转。当前,我们所遇到的资金回笼困难主要存在于:

一是结算资金不能按时回收。这种情况,主要存在于市场的“三角债”和对客户情况不了解,发生商品交换后,才发现对方资金短缺,或是急于推销呆滞商品,造成商品与资金不能同时运行。类似上述情况,我们在1984—1985年就发生较多,当时,由于市场呆滞,库存大量积压,各业务部都急于求售,从而造成拖欠资金360余万元。

二是,企业联营、合资所造成投资资金的损失,尤其是中外合资中,合资生产技术含量不高、市场又不紧俏的商品,往往在谈判后产品尚未投产前,已成为市场呆滞商品了。外商用机器设备、技术投资等名目已赚了一大笔钱,我方却只看到一付烂摊子,投资损失极大。

三是,资金的预付和预付定金及资金的出借、担保所造成的风险。在当前业务交往中,常常有预付款、预付定金等作法,这种做法不仅会造成企业经营成本的上升,有的甚至被长期占用,以至被骗。在前一时期“钢材热”、“夹板热”中,许多企业被骗。有一个大型企业,在钢材热中受骗资金数千万元,自此后,企业便一蹶不振。还有的企业为一些企业的贷款担保,根据现在的“银行法”如被担保方发生资金偿还问题等情况,担保方同样要负有责任。一次,我们为一家企业进行了担保,结果这家企业到期无法还贷,金融部门马上找到我们,要我们负责。

我们之所以发生资金回笼上的困难,究其症结还是企业资金如何管理的问题。如果我们

在经营活动中,有较好的资金规范管理办法,就可以避免三角债的发生和资金长期拖欠问题的产生;如果我们在投资合作中加强了对合资企业商品的市场调查,对外商的信誉、资金状况进行调查,改善合资企业的经营管理,就不会产生合资中资金不到位、产品销不出去等现象;如果我们对预付款、预付定金进行了严格规定,对“担保”慎之又慎,也就不会发生无谓的损失。

### 三、强化企业资金管理的方法

上海市农业生产资料公司是经营化肥、农药、农膜等农业生产资料为主的流通企业,负责着上海市郊区的农资商品供应。近几年来,随着企业改革的不断深化,市场经济力度的加强,我公司以资产、资金为核心,“安全、合理、有效”地管好资金、用好资金,不断加强企业管理,促进了企业经营的良性循环,推动了企业发展,有力地支持了郊区农副业生产。1994年,公司销售收入10.7亿元,比1993年增长60%,取得了较好的管理效益和社会效益。回顾几年来我公司在不断强化资金管理、促进企业发展所走过的道路,主要有以下几点体会:

1、不断健全、完善规章制度是管好资金用好资金的基础。

资金是企业的生命线。企业资金管理、运用好坏,直接影响到企业的成败兴衰。我公司是支农单位,政府、银行对我们支持很大。为确保郊区菜篮子工程建设和郊区粮、棉、油发展,我们必须有足够的农资商品供应给郊区,把政府给农民的优惠政策通过我公司资金、商品的合理运转,送给郊区农民,使政府放心,使农民满意。

为了管好用好资金,组织好商品流通,我们根据不同时期的不同形势和市场特点,不断健全、完善规章制度。资金管理办法,我公司在六十年代已建立,但根据各时期的不同情况,我们又作了多次完善和修订。如1989年专营开始时期,我们根据农资专营的特点,修订了

符合于专营情况的资金管理办法；接着，我们根据三角债日渐增多、拖欠款日趋严重的情况又制定了《资金管理实施细则》、《业务调拨管理办法》等，使资金与物资的运动相一致，从而扭转了拖欠款日趋严重的局面，使企业经营又处于良性循环中。1995年起，根据市主管领导部门指示，建立了市级重要商品储备。我们再次制订了《重要商品储备管理办法》，对储备商品进行专款专用，确保储备商品的落实。

由于我们针对各时期的不同特点，不断修订完善了规章制度，从而有效地制止了问题的发生。如一次，有一比较熟悉的客户带来汇票购买化肥，但当业务员办理进款时，该客户因觉得提货时间长了些，就私自到财务部要求把汇票拿回去，财务部同志马上对他说，我们有制度，汇票拿回要有业务部经理签字，从而，避免了差错发生。若无严密制度，如类似差错，就很难防止。

2、建立进货会审制和资金使用审批制是安全运用资金的有力保证。

我公司经营的都是大宗商品，吞吐量，金额大，因此，如在进货上稍有不慎，可能会引起资金运用上的失误或引起不必要的商品积压。为此，我们从1987年企业上等级起，就建立了商品进货会审制和资金使用审批制。公司也由此制订了“总量控制，确保重点，切块使用，集中审批，加强核算”的资金使用原则。所谓会审制，就是凡进货，按金额大小，分层次进行审理。如计划内化肥、农药、农膜进货，就根据商品多寡和金额大小，分部门会审、分管经理会审和总经理会审等三级审理制度，审理内容包括货源可靠程度、商品质量、市场需求状况和效益状况，每个合同，在签字前，均由律师进行审核。非商品资金和各独立核算单位的投资、合资项目则控制更严，直属单位权限一般不超过10万元。与此同时，我们还建立了控制预付款和预付定金的制度，除总公司和外贸等老客户外，坚持不搞预付款和预付定金，从而保证了资金的安全、合理使用和防止资金分

流。近几年来，市场上尽管发生过“边贸热”、“钢材热”、“夹板热”，最近又发生“尿素热”，我们都因建立了进货会审制和资金使用审批制，没有发生资金被骗等事。如在去年，东北某股份公司要和我们合作边贸，对方要求我们投入600万资金，运行3—4月，资金回报得益可达100万元，那么短的时间，那么高的回报率，且该单位也不是“大兴”货，确实很有诱惑力。当时，我们曾考虑为确保资金安全，把我方资金汇到当地农资公司，再进行边贸合作。后来，我们反复考虑到边贸情况十分复杂，还是稳妥一点好，决定派人去实地考察。结果到实地一调查，发现该股份公司虽然注册资金很大，但由于经营不善，被人家拖欠了不少款子，如果我们把款子再投入，那肯定是“肉包子打狗有去无回”，于是，很快中止了这笔经营业务，防止了一次意外的资金事件。又如，最近出现“尿素热”，很多客户知道我公司是上海农资商品经营的主渠道，且本市尿素资源短缺也是事实。因此，业务部门几乎每天要接到2—3次客户的货源消息，真真假假，很难区分，稍不慎重，就会受骗上当。今年初，有一客户来与我们谈，东北某地有3万吨尿素，报价也适中（太便宜，我们业务员就不会相信），而且讲得活龙活现。后来，我们业务部经理要他报“船名”，待他一报出船名，我们就立即查证，在有关单位帮助下，经查，原来那条船是客轮，客轮怎么好装3万吨尿素？西洋镜立即拆穿。原来那位“客户”天天到我公司“上班”，等候“好消息”，一经拆穿，人就不见了。所以，我们感到越“热”的时候，我们越要保持清醒的头脑，越要注意资金的安全。

3、建立销货货款回笼责任制，并进行利奖挂钩，是资金合理使用的重要措施。

商品销售时，货款能否及时回笼是加速资金周转、提高企业效益的一个重要方面。我公司经营的商品季节性很强，在工厂常年生产与农业季节使用、集中到货与分批调拨中经常发生矛盾，特别是本市郊区使用的主要商品在工

厂集中生产或外轮集中到货时,往往资金很难同步回笼。过去,发生这一情况后,业务部门和个人很少有责任,这是公司商品特殊性在经营中的反映。所以,郊区农资部门往往拖欠款严重,以后,发展到外省市也发生不少拖欠货款。近几年来,为确保货款的及时回笼,我们建立了销货款回笼责任制,并与奖金挂钩。这一责任制落实到部门,落实到人。这个责任制一实行,情况大为好转。现在大多数销售业务能做到款到发货,即使有特殊原因,他们也根据“谁销售,谁负责收回货款”的原则,及时收回货款,从而使我公司资金回笼加快,企业管理也得到显著改善。去年,在郊区尿素供求已经平衡的情况下,我公司又进了一船化肥,共5万吨。当时,因上海市场尿素资源多,不仅很难销售,预计资金回笼需半年,而且卖价低,若在上海销售要亏三、四百万元,但经市场调查了解到,当时南方缺货,不仅卖价高,估计资金回笼的速度也快。于是我们毅然决定,化肥船停靠南方港,我公司派员前往南方港接货、销售,前后足足奋战了二个月,不仅扭亏为盈,而且资金也很快得到回笼。

4、合理调度资金,是有效使用资金、提高资金利用率的良好途径。

我公司的经营商品季节性很强,各大类商品使用期往往相差一个季度,因此,合理调度资金、用好资金就成为我们资金运用中的一个重要课题。根据郊区及相邻地区的农时季节,一般在冬季和春耕,以农膜及部分化肥、少数农药为主,六至八月以化肥为主,九至十月以

农药为主,十至十一月以磷肥为主。这样为我们合理使用资金提供了依据。我们针对郊区农时季节,分别轻重缓急,合理调度资金,如四季度准备明年春耕物资,二季度准备农业使用旺季的化肥、农药等等,这样资金得到合理调度,保证了重点商品的购销。

由于市农行给我们的资金全部用于商品储备和郊区农资供应上,这样,公司的开拓经营资金就显得缺乏,因此,我们必须经常积极地筹措资金,组织地方进口,进行开拓经营。为了合理、有效地用好资金,我们除合理地调度好资金外,还经常分析国内外市场动态,分析汇率走势。经反复比较分析,我们感到借贷美元用于进口比用人民币来得有利,于是,我们在1994年分五批向有关银行借贷美元2000余万元,用于化肥等商品进口,这样,既缓解了我公司经营资金缺口,又通过及时偿还外汇资金,自觉规避汇率风险,取得了显著效果。

我公司在“安全、合理、有效”管理和运用资金上做了些工作,1990年曾获市级企业管理优秀奖,1994年,又被评为91—93年度上海市优秀企业,并多次获得中商部、国内贸易部“全国农资专营先进单位”、“全国农资供应工作先进单位”、“全国农资系列化服务先进单位”等称号。但与许多优秀企业相比还有差距,与现代企业制度下企业资金管理的要求还有差距,我们决心在改革中学习、实践、提高,进一步加强资金管理,推动企业在社会主义市场经济中健康发展。