

解开企业“债务链”的有效尝试

——上海工业用呢厂的调查

钱震 柴家栋 朱念芬

上海工业用呢厂（以下简称用呢厂）是一家生产造纸毛毯、工业用呢和矿用帆布的专业厂，是我国轻纺行业中的重点骨干企业之一。该厂在深入开展“双增双节”立功竞赛活动中，面对资金短缺、市场疲软等困难，重点抓好企业生产秩序的稳定、企业生产任务的饱满以及职工人心的安定。尤其是针对“三角债”对企业经营的困扰，该厂在积极开展清理帐务、催收欠款的同时，抓好市场了解、产品推销，取得了较好的效果，也为企业解开“债务链”提供了较好的启示。

一、清理债务，摸清家底。

用呢厂1983年核定生产流动资金560万元，由于羊毛和化纤原料的不断提价，使企业的生产储备资金急剧增加，加上应收款项不能及时回收，企业不得不将自留的生产发展基金和更新改造基金抽出来维持企业的经营。目前，用呢厂实际占有流动资金3000多万元。为解决流动资金短缺的矛盾，该厂曾采取预收货款的办法来解决生产资金困难，但1989年以来，由于受到社会大气候的影响，出现了“毛毯发得出，货款收不回”的局面，更不要说预收货款，从而引起企业在银行帐面上的流动资金越来越小，到1990年1月底，帐上仅剩70万元。这对一个每月需700万流动资金才能维持生产的工厂来说，只够一周的使用。与此同时，该厂欠外单位的债也不少，欠上海毛麻原料经营部210万元，欠上

海化纤九厂180万元，欠上海市纺织局原料公司30万元，欠山西锦纶厂30万元，总计约有500万元。由于当前各企业都面临着资金困难，要买原料，不仅要付现款，而且还要先还欠款。为了维持企业的生产，不放空生产能力，保证今年承包任务的完成，用呢厂厂长毛凤祥同志向企业发出“发扬知难而进的精神”的号召。要求全厂上下齐动手，千群一条心，力往一处使，大力采取各种措施，催讨欠款，开拓市场，加强资金的管理和合理运用工作。为此，该厂首先集中力量，摸清家底，发动财务、供销、行政办公室等部门的有关人员，根据1990年是否继续签订合同，分析排队，摘出每个用户的欠款数，登记造册，建立“上海工业用呢厂拖欠货款登记表”。经过清理登记，全国二千多家用户中到1990年1月31日为止，欠款户达1155户，欠款总额高达3600万元。其中，1990年有合同的欠款户825户，欠款总额达2900多万元；1990年无合同的欠款户有330户，欠款总额达620多万元。扣除历年来预收款1200多万元，实际欠款是2300多万元。

二、划分用户信用等级，确定相应措施。

在摸清用户欠款情况的基础上，这个厂根据各个用户欠款的时间，划分为A、B、C、D四个类别，分别采取不同措施。A类企业为无欠款或欠款时间不超过2个月的，具体措施是优先安排生产，准时发运；B类

企业为欠款时间达2到4个月，对这些企业要在安排生产和发运的同时，组织催款；C类企业为欠款时间达6个月以上，具体办法是停止生产、停止发运、清理欠款。对用户信用等级实行动态管理，每月由财务科在计划平衡会上提供信息，每隔2个月全面整理一次。根据以上标准，该厂在今年2月作出统计：用户中A、B类为557户，C、D类为268户，4月重新分类统计，有70户A、B类下降为C、D类，有70户C、D类上升为A、B类。由于实行分类生产，既使企业减少了库存，又使资金能够及时回笼。

三、以信函、电报、电话为主要形式催讨欠款。

用呢厂认为，清理帐务、催讨欠款和为用户服务，最经济、快速的方式就是采用信函、电报、电话的方式与用户进行联系。从今年2月1日到10日的几天内，该厂按照1990年有否合同为标准，分别去信、去电。凡是有1990年订货合同的，他们结合了解用户生产、资金、质量等信息催讨欠款。对1990年无合同的，则采用清理债务的方式，列出预收款项、欠款额和实际欠款数，要求用户限期还清债务。对1990年有合同的单位还附上本厂对用户信用评估划分的等级以及处置的办法。短短的十天中，该厂共发出函电978件，到3月底为止收到500多家用户的回函、回电或来人对帐清理欠款。1990年有合同的回收货款占应收款的40.3%，1990年无合同的回收货款占应收款的11.4%，总共回收了800多万元。在催款中，用呢厂还注意既坚持原则，又不伤企业间感情。例如，浙江省民丰造纸厂领导看到用呢厂发去的函件，得悉用呢厂生产流动资金周转有了严重困难，立即指派供应科同志来上海了解欠款数额等情况。该厂一位分管这一工作的副厂长还亲自督促、顾问此事，结果仅5天时间，不仅全部汇给所欠货款50万元，而且还多汇给用呢

厂10万元。当用呢厂表示要退回多汇的10万元时，该厂领导真诚地说：“我们厂是你的专用户，你们厂生产资金周转有困难，我们应该力所能及给予支持。这10万元你们厂放着用吧，以表示我们厂对你们厂资金发生困难时的一点小小支持。”由于用呢厂在派人上门催讨货款的过程中，既催回了部分欠款，得到了用户的理解和支持；又反馈了用户对发运包装、品种、数量及规格方面的意见、建议，使企业掌握了进一步提高服务质量的信息，从而使企业间加强了相互沟通，增进了情谊。

四、组织三结合小分队，一方面上门服务，另一方面催收欠款。

在广泛散发函电催讨欠款的基础上，这个厂为了进一步扩大战果，扭转举债经营的被动局面，在今年3月初派出小分队到用户多、欠款多的湖南、湖北、江苏、安徽、浙江等省进行访问用户、了解市场、催讨欠款的活动。为了广泛发动群众，提高广大职工的主人翁意识，他们组织了以业务干部为主体、有一般干部和工人代表参加的“三结合为用户服务小分队”。出发之前，先由业务科室对有关人员进行4天的专业知识培训，并且制订了有关外出服务、讨债奖励和包干办法：（1）派出人员不得乘坐飞机、软卧，不得乘出租和个体经营车辆；（2）住宿标准是：大城市20元，中城市16元，小城市12元，超支自负，节约归己（以发票为凭证）；（3）对派出人员的交际烟和伙食补贴，实行每人每天5元；（4）派出人员只发工资，不发奖金；（5）派出人员的奖金与催讨欠款的实绩挂钩；（6）凡派出人员因催讨欠款中断合同和由此引起减少订货量的将在总奖励数中扣除30~50%；（7）凡派出人员因催讨欠款，推销产品扩大订货量，按推销一吨奖励50~80元的基本标准，视不同情况而定；（8）所有派出人员返厂

结算，均凭欠债户供销科、财务科和主管厂长签署还款期、汇票和支付证明为依据。

由于思想工作做在前，因而外出服务人员端正了思想认识，在外出讨债和服务中能吃苦耐劳。用呢厂有不少用户地处偏僻的乡村，交通不便。小分队同志就步行走去。有的用户濒临倒闭，或者企图赖帐，小分队同志则不厌其烦，耐心讲解政策，据理力争，使本厂利益得到维护。例如，一支小分队到湖南一家用户讨债，该厂在前几年由于经营不善，先后两次兼并和改组，从生产纸张转到生产酿酒又改做淀粉，经办人员早已调离。小分队的同志通过当地政府了解了情况以后，一次又一次地前往交涉，分别找了分厂的厂长、总厂的厂长、总会计师，最后还电告湖南省轻工业厅的有关领导，请他们予以协助。为了追回这笔欠债，他们一直在那里坚持了几天，终于追回这笔一万多元的欠债。目前，用呢厂派出赴湖南、湖北、江苏、浙江、安徽等地的14支小分队，已经先后满载胜利成果凯旋而归，共讨回欠款150万元。

以为用户服务这一根本宗旨派出小分队，不仅清理了拖欠多年的债务，而且也使用呢厂密切了与用户的关系，使用户加深了对用呢厂的了解。不少用户纷纷询问直接来厂订货的方法，要求增加订货，从而使全厂的订货量有所增加。同时，走出去访问用户也使工厂了解和摸清了欠债户的生产经营状况，为今后有计划地组织生产打下了基础。

为了让小分队得到的信息及时反馈给广大职工，用呢厂在小分队回厂休整期间，及时组织报告会，请他们汇报情况，将用户的意见带回来，促进厂里的工作。干部和职工听到小分队的报告是喜忧参半：喜的是用呢厂在用户中享有一定信誉，多数用户能积极

配合，及时还债；忧的是不少用户反映用呢厂的毛毯质量没有过去好。这样做，使职工的质量意识有了加强。

值得指出的是，用呢厂在抓好债务清理的工作中，除了积极改进经营方式，采用多种形式清理欠款外，还抓了加强经营管理、提高服务质量等工作。今年以来，该厂为了摆脱困境，提出了克服资金困难的十条意见，在安排生产计划时，区别不同情况，实行款到发货、款到生产、不造成新的仓库积压的方法，并实行了仓库积压毛毯开包，重新分配给有支付能力的用户的办法；对仓库积压的呆滞原料，则在不影响质量的前提下合理加以使用，使搁死的资金，又变成流动的活资金。这为全厂广泛、深入开展“双增双节”立功竞赛活动，创造了必要的前提条件。

上海工业用呢厂厂长毛凤祥同志体会到：解决资金困难，初步解开“债务链”只是深入开展“双增双节”立功竞赛活动的必要前提和物质基础。为了深入开展这项活动，在抓资金的同时，还应把抓管理、抓质量作为当前“双增双节”的重点工作。为此，不久前该厂先后举办了产品质量展览会和中层干部质量学习班，在关键车间——针刺植绒车间，利用生产间隙时间办了质量学习班，发动大家揭矛盾、提措施、攻难关，切实刹住质量滑坡，争取恢复产品质量的历史最好水平。与此同时，该厂还在抓基础管理上下功夫，修订了厂部对各车间的经济合同制和各级干部的经济岗位责任制，建立和完善了行之有效的各项管理制度和考核办法，为产品质量能上新的台阶奠定良好的基础。

我们期待着上海工业用呢厂将会作出更大的成绩。