

实施精细化财务管理的六点思考

■ 顾建甦



常林股份有限公司以财务工作职能从记账核算型向经济管理型转变、财务工作从事后静态核算向全过程全方位的动态控制转变、财务工作作风从机关型向服务型转变的“三个转变”为核心，细化财务管理内容，形成了以财务预算为指导的“计划——决策——实施——控制——调整”的优化工作程序，使财务管理与生产经营管理融合在一起。同时，以科学的管理手段和制度为平台，通过建立严格细致、切实可行的工作机制，细化岗位职责，树立“大财务”观念，把财务管理渗透到企业的每个细节当中。

1. 细化财务预算，实施财务控制

以目标利润为依据，规划好公司总预算，再分解到公司各部门，建立约束各预算部门的分预算。严格控制预算执行过程，考核预算执行结果，及时纠正、调整预算偏差，按照“总量控制、分解到项，重点突出”的预算控制思路，将各项成本、费用特别是可控部分分门别类地细化到最末端，杜绝人为浪费现象，并在全体员工中牢固树立成本观念，使各项成本、费用都处于有效控制中，财务预算在监督支出的同时更多地服务于公司战略管理的需要。

2. 细化财务结构，降低融资成本

优化财务结构是公司财务稳健的关键，具体体现在综合资金成本低、财务杠杆效应高、财务风险适度。公司根据经

营环境的变化，不断通过存量调整和变量调整，确保财务结构的动态优化。公司把现金流和利润放在同等重要的位置，加速资金周转和回笼，提升资产变现能力，加强应收款的管理和催收力度，尽量减少呆坏账。公司根据现有业务未来产生现金流量的情况追求相应的成长速度，手持一定量的现金以满足正常运营和应付突发事件的需要，同时，提高资金管理水平，确保资金的流动性和安全性。选择多种金融工具，以最省、最优的方案融资，努力降低融资成本。对常林工业园项目的资金需求，实行“资金不落地”的管理模式，避免出现贷款、用款因时间差异而造成资金浪费，使得建设资金得到高效的利用。在增收方面，继续采用协定存款和通知存款增加利息收入，切实抓好现金流量生命线，促使企业价值最大化和股东财富最优化。

3. 细化成本核算，提升管理水平

细化成本管理是以精细化操作过程为基本特征，通过全员、全过程生产经营成本费用的预算和管理，杜绝浪费和损失，将企业的各种消耗和成本费用控制在最低水平，通过生产经营全过程的监督和管理，发现并堵塞公司生产经营管理中浪费的漏洞和管理的死角。公司以精确化、细微化、量化的成本细分，通过ERP的运用，促进成本核算的准确性，加强材料采购的比质比价和招投标工作，优选供应商，降低采购成本。公司加强各种定额管理，控制生产过程的成本支出，从成本管理的角度分析产品成本高、经济效益低的原因，建立完整的成本管理体系，实现成本费用管理目标责任制，使每个员工都承担起成本费用的责任，形成公司算总账、车间部门算分账、班组算细账、个人算小账、全公司一盘棋的体系，一级保一级，人人有指标，个个抓落实，做到有效产品成本到位、无效产品停止生产，切实可行地推行全面成本管理方法，提升成本管理水平。

4. 细化财务手段，促进管理到位

充分利用和完善财务信息化管理系统，结合ERP的运用实现生产经营活动全过程的动态监控，以信息化推动公司财务流程重组，突出财务管理层级扁平化、业务模块化、信息网络

化、数据一体化的发展,让财务人员真正贴近经济运行实际,实现“纵向到底,横向到边”的管理目标。财务业务上注重分工与协作,实现模块化趋势,保证财务数据信息在网络上安全可靠地运行,减少数据人工录入的差错。财务管理是科学也是艺术,不同的管理者使用同样的财务资源,其经济效益却会有很大的不同,这就更要求财务部门必须运用现代信息技术改进管理,建立网络财务系统,通过会计核算、财务控制和财务决策的集中,整合财务信息和财务资源,实现财务资源集成,促进财务管理到位。

5. 细化关联管理,确保投资效益

加强对关联子公司的财务管理工作。子公司贷款项目必须经公司相关部门的审核,子公司必须建立财务预算报告制度。对子公司继续实行财务主管委派制,财务主管在负责日常的财务工作、建立健全财务控制监督体系的同时,还要从公司整体的管理政策、方针出发,协助子公司经营者做好各项重大财务决策,并对子公司经营者的行为实施控制,通过建立各项财务指标执行情况的评价体系,使考核和监督体系不断完善和科学化。公司内部审计部门通过加强定期和不定期审计,监督子公司经营规范和保证财务数据的真实性、可靠性,其作用不仅

在于监督子公司的财务工作,而且是监督控制内部其他环节的主要力量。对参股的关联企业主张分红权利,确保投资回报,降低公司投资成本,充分考虑投资现金的流动性,逐步地将投资回报从相对走向绝对,促使长期投资得到稳定的投资回报率而不是瞬间的高收益率。

6. 细化财务岗位,优化财务团队

公司只有造就成功的团队才能持续发展。精细化财务管理不仅要控制各种风险,还要为公司和社会创造价值,为此必须建设良好素质的财务团队,着力培育财务人员的敬业爱岗精神和为经营工作服务的全局意识。通过统一财务人员思想,把公司方针、目标和各项措施落实到财务部的具体工作之中,使财务人员在思想作风、服务态度和工作质量等方面实现超越,认真落实自己的岗位职责,按事设岗,按岗做事,优化财务岗位结构,充分发挥财务资源的聚集效应。公司根据实际需要及时充实和调整财务人员,培养出一批财务领军人物,带出一批财务后备力量,满足了财务岗位适应公司管理和人才流动机制的需要。

(作者系常林股份有限公司副总经理)

责任编辑 李斐然

· 谐趣

懒猫赶走勤快狗

一户农家养了一条狗与一只猫。狗很勤快,当主人不在家时,狗便竖起耳朵巡视周围,哪怕有一点点的动静,狗也要狂吠着疾奔过去,兢兢业业地为主人做好看家护院的工作。当主人在家时,它便放松了精神,有时还会伏地沉睡。于是,在主人眼里,这只狗是懒惰且极不称职的,于是便经常不喂饱它,更别提奖赏了。而猫是懒惰的,每当家中无人时,它便伏地大睡,哪怕三五成群的老鼠在主人家中肆虐也不予理睬。但当主人在家时,它也养好了精神,这儿瞅瞅,那儿望望,时不时地还要去给主人舔舔脚、逗逗趣。于是在主人眼中,它无疑是一只既勤快又尽职的猫,好吃的自然给了它。

由于猫的懒惰,主人家的耗子越来越多。终于有一天,耗子将主人家最值钱的家当咬坏了,主人大怒。他召集家人说:“你们看看,我们家的猫这样勤快,耗子还猖狂到这种地步,我认为一个重要的原因就是那只懒狗,它整天睡觉也不帮猫捉几只耗子。我郑重宣布,将狗赶出家门,再养一只猫,大家意见如何?”家人纷纷附和。于是,狗被赶出了家门。虽然主人又养了一只“勤劳”的猫,但家里的耗子却越来越多了……

故事中的“懒猫驱勤狗”现象——经济学中的正式名称为“劣币驱良币”。如果你是领导者,要想避免类似现象发生,首先,建立一套科学合理的评估机制,而不是靠个人好恶来评价和激励下属。其次,在沟通中要注意信息修正,不要太相信自己的眼睛,有时候,“眼见未必为实”;更不能“冲动”,否则就会受到“冲动的惩罚”。要通过更多的渠道了解更多的信息,以期尽可能地接近事情的真相。要特别注意的是,对那些刻意表现的员工,切忌随意的表扬和激励。在很多时候,“亲民”和“夸赞”不仅会催生表面化和形式化,给员工以错误的导向,还有可能影响下级管理者的正常工作,因而更要特别地慎重。