

完善财务管理体制 提高公司营运水平

袁书寅

有效的财务管理体制,有利于财务管理机制的合理运行,调动各级管理经营者的积极性、主动性和创造性,进一步提高企业的综合经济效益。兖州煤业股份有限公司(以下简称兖州煤业)通过完善财务管理体制,推动了公司管理创新和经营创效。2010年,公司材料费支出比预算节约5 640万元,可控费用支出比预算节约1 960万元,节约固定资产投资2.4亿元,应收款项比计划降低4.5亿元。

一、建立科学的组织架构

兖州煤业根据经营管理的特点,按照现代企业管理的要求,建立了集中式会计核算与分权式财务管理体制的组织架构,分离所属单位财务科的会计核算与财务管理职能,在全范围内推行会计委派制度。

(一) 分离所属各单位的会计核算与财务管理职能

兖州煤业对所属各单位下设的经营财务相关科室,如财务科、结算中心、经营管理科等进行整合重组,分离财务会计和管理会计的职能,成立会计核算科和财务管理科。

1. 会计核算科:为母公司财务部门的派驻机构,工作人员由公司财务部门委派。会计核算科的职能是:拟定受派单位办理会计事务的具体办法;参与受派单位的重大投资、产权变动、资产处置等经济活动的论证、决策与管理工作;检查受派单位和所属基层单位的会计核算、财务收支、资产使用以及财产保管、收发、计量、检验等工作和财经纪律执行情况,并提出意见和建议等。

2. 财务管理科:为子公司和分公司的经营财务管理机构,

业务上受会计核算科的监督和指导。财务管理科具体实施本单位的经营财务规划、控制、预测和评价,拟定经营财务管理办法,向基层区队和下属单位派出会计人员;负责编制本单位经营预算,向管理科室及基层区队下达经营指标,负责下属单位的考核兑现;定期向本单位领导、总会计师(财务总监)及会计核算科提供财务状况和考核指标完成情况等。

(二) 在全范围内推行会计人员委派制度

为了提高公司整体会计信息质量,增强会计人员的责任感与使命感,兖州煤业在个别子公司试点的基础上,逐步推行全范围内会计人员委派制度,委派人员的关系隶属母公司财务部门,工资薪酬由母公司发放,子公司和分公司的会计报表由委派人员编制并报送。总会计师(财务总监)、会计核算科科长实行任期制,每届任期不超过两年,在同一单位连任不得超过两届,任期期满经考核后,由母公司委派小组研究决定调整事宜。委派会计人员实行年度考核和聘期考核相结合的考核制度,考核内容分派驻单位遵纪守法情况、全面预算执行情况、货币资金和成本费用控制情况、会计规范化检查得分情况四个方面进行。考核结果记入会计人员档案,作为续聘、解聘、晋升的主要依据。

1. 委派总会计师。母公司向所属单位、分公司及控股子公司委派总会计师(财务总监),总会计师(财务总监)对母公司总经理负责。委派的总会计师(财务总监)进入受派单位领导班子,代表母公司对各单位及控股子公司履行事前、事中及事后的财务管理与监督。对受派单位会计资料的真实性负责,定期签署委派会计核算科科长的述职报告。

2. 委派会计核算科科长。母公司向所属单位、分公司及控

资金的全程监控,减少加油站员工人为因素滞留资金的风险;通过对各个状态缴存单的监控、预警和勾兑(系统自动将银行的数据和系统录入的数据在系统后台逐笔核对,以判断金额和编号是否一致),可以及时发现资金异常,减少空头支票、金额与销售不符及与实际存款不符等资金风险。

对公司账户设置对接账户,规定了各账户的汇划路径,使“收支两条线”在平台上严格执行,减少风险。同时账户的开立、变更和撤

销必须通过资金平台进行层层审批,减少私自变动账户的风险。

引入工作流的概念,将账户的申请、付款业务和转款业务纳入工作流中,使几项业务严格按照预定流程进行流转,加强内控管理,减少资金风险。

(作者单位:山东工商学院会计学院)

中国石油烟台销售分公司财务处)

责任编辑 武献杰

股子公司委派会计核算科科长, 具体负责受派单位的会计核算业务, 对母公司财务部门负责人负责, 业务上受委派单位总会计师的领导。定期签署委派一般会计人员的述职报告, 对受派单位严重违反财经纪律的行为承担相应的行政或法律责任。

3. 委派一般会计核算人员。委派的会计核算人员对委派会计核算科科长负责, 对所提供的会计资料的真实性、合法性、完整性负责, 对受派单位严重违反财经纪律的行为承担相应的行政或法律责任。

二、设置财务管理级次与分析流程

在企业集团内部, 会计核算主体应按照公司管理特点设置, 尽量简化会计账套, 减少内部往来及合并抵消工作量。兖州煤业在母公司统一物资采购和产品销售的基础上, 将原来的11个会计核算主体合并成一个会计主体, 建立了“三级核算——四级管理——六级分析”的财务管理体制, 简化并统一了会计核算流程, 提高了财务报告的质量, 为财务管理的精细化奠定了基础。

(一) 三级核算

在一个会计核算主体下, 具体核算到哪一级应根据企业特点而定。兖州煤业通过实地调研, 确定了一个法人为一级核算主体, 明细核算到区队(管理科室), 即建立了公司——矿处——区队(管理科室)的三级核算模式: 公司核算所属业务范围内的资产、负债、所有者权益变动及收入、利润的明细项目; 矿处核算本成本中心的资产、负债及成本费用; 区队核算本成本点的明细项目。核算最细的成本点没有设置在班组, 主要是考虑许多成本费用无法在班组分。

(二) 四级管理

四级管理即公司——矿处——区队——班组: 公司作为利润中心, 其主要职责是完成集团下达的各项经营指标, 负责公司的整体经营状况和资本运营, 确保资产的保值增值, 对股东负责; 矿处作为成本中心, 其主要职责是在保证产品质量的前提下, 降低成本费用消耗, 量化成本管理, 并将指标分解到所属成本点, 对公司负责; 区队作为成本点, 其主要职责是采取各项具体措施, 深挖内潜, 完成矿处下达的指标, 对成本中心负责; 班组作为成本点的基本管理与考核单位, 是成本费用控制的最终执行者, 对成本点负责。兖州煤业通过四级管理, 将各项指标层层分解, 逐级签订责任书, 达到了会计核算与财务管理有效结合的目的。

(三) 六级分析

财务分析既是已完成的财务活动的总结, 又是财务预测的前提, 在财务管理循环中起着承上启下的作用; 只有通过财务分析, 才能总结经营得失, 发现财务管理中存在的主要问题, 为改进企业财务管理工作和优化经济决策提供重要的财务信

息。兖州煤业建立的六级分析是: 在四级逐级管理分析的基础上, 增加了产品生产过程及生产环节的分析。在六级分析中, 兖州煤业逐步完善了成本点的专项分析、成本中心的月度分析和公司的季度分析, 为各级领导的经营决策提供了依据。

三、推行多方位的财务控制手段

兖州煤业主要运用全面预算管理、财务信息化管理、财务风险管理和对标管理等手段, 不断提升公司的财务控制水平。

(一) 实行全面预算管理, 加大支出类项目的控制

兖州煤业以市场为导向, 以经济效益为中心, 逐步完善全面预算管理制度: 公司各级均成立全面预算管理委员会, 明确责任分工, 制定预算实施细则, 健全了预算管理责任体系, 完善了预算考评机制。按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的预算编制程序, 完善了预算的输入与调整、审批与控制、考核与兑现等流程; 重点加大了对货币资金、成本费用、在建工程等支出项目的预算管理, 形成了“有预算不超支、无预算不开支”的良好氛围, 深化预算审批流程, 确保“以旬保月、以月保季、以季保年”预算目标的实现。

(二) 分步实施ERP管理, 提高财务信息化管理水平

2001年兖州煤业实施了ERP管理, 公司通过对业务流程再造和ERP系统的不断升级, 提升了财务信息化管理水平: 建立了科学的组织架构, 实现了会计核算与财务控制的有机统一; 规范销售业务流程, 实现了客户的集中管理, 统一了信用管理, 使销售交易在可预见和控制的额度内进行; 规范采购业务流程, 建立了严格的供应商准入机制, 降低了物资采购成本, 统一了材料出库价格。通过对控股子公司的信息化整合, 杜绝了子公司工程超计划或无计划付款、成本费用超计划或无计划列支等现象的发生; 通过远程登录系统, 监控子公司主要产品的产销存状况、价格执行情况等信息, 为公司领导决策及时提供准确可靠的财务信息。

(三) 加大财务风险管理, 提升资金营运能力

兖州煤业为减少财务风险的发生, 重点加大对投资风险、现金流量风险、利率风险和汇率风险的管理。一是对于重大投资项目, 除遵循尽职调查、可研报告等一般计划管理程序外, 还需要根据金额大小经由董事会或股东大会审批。建立投资项目后评价制度, 对完成的重大项目投资, 公司组织各业务部室对项目完成后取得的效益情况进行综合评价, 对未达到预期效果的加大责任追究力度。二是加大公司现金池管理力度, 初步建立起全球现金管理体系, 实现了全球现金资源的有效整合; 在全公司范围内推广资金管理系统, 所有拨付款项严格按上报计划进行; 境外子公司通过境内外汇账户(NRA), 实现收入与支出的集中管理。三是针对利率和汇率风险, 公司密切关注国际利率、汇率变动, 积极研究应对措施, 抓住美元贷款利率处

于低位时机,完成境外子公司贷款利率保值业务;完善套期管理的内控规定,有效规避了利率汇率变动带来的运营风险。

(四) 完善对标管理,增强公司核心竞争力

兖州煤业从2009年开展对标活动,以财务部门牵头,制定了安全管理、节能环保、生产管理、经营管理等八大领域的对标实施细则,坚持“横向对标争一流、纵向对标求发展”的原则,确保了对标管理工作的健康发展。在经营管理对标中,各单位均将产品产量、产品销售价格、可控成本费用、材料及电力单耗等指标与先进企业对比,按照“一季一对比、一分析、一改进、一提升”的工作思路,创造“比、学、赶、帮、超”的舆论氛围,激发各单位的对标工作热情。具体步骤是先树立内部标杆单位,通过后进追先进,实现内部经营最优;再树立外部标杆企业,通过先进单位创立行业水平,不断提升公司核心竞争力。

四、完善多元化的内部承包经营体系

由于企业内部各单位承担的经济责任不同,其财务责任也应有所区别,兖州煤业针对子公司和分公司的经营责任,制定了符合自身特点的内部承包指标体系。

(一) 子公司指标体系

以追求投资收益为目标,将净利润和经营活动净现金流作为子公司基本考核指标,以净利润反映子公司经营业绩,以经营活动净现金流反映经营质量,增强投资收益意识和经营风险

意识。基本考核指标包括净利润和经营活动现金净流量。附加考核指标包括经济增加值、产品产量、产品单位完全成本、可控费用总额、应收款项和内控缺陷等。

(二) 分公司指标体系

分公司作为成本中心,以生产高质量的产品和降低成本为主要经营责任,在基本指标的设置上与子公司有所不同,主要体现在以下方面:

1. 以生产为主的矿处,基本考核指标包括产品产量和产品单位完全成本;附加考核指标包括产品质量、掘进进尺、可控费用总额、应收款项和内控缺陷等。

2. 以产品销售为主的营销部门,基本考核指标包括产品销量和销售收入总额;附加考核指标包括应收款项、产品价格、可控费用总额和内控缺陷等。

3. 以采购为主的物资供应部门,基本考核指标包括材料费总额和可控费用;附加考核指标包括存货资金占用、其他业务利润、应收款项和内控缺陷等。

兖州煤业通过十多年的经营承包实践,将基本考核指标与经营领导的年薪挂钩,节支降耗指标与职工的工资收入挂钩,形成了“一级承包一级、下级对上级负责”的良性考核与激励机制,确保了指标体系、考核体系与组织保证体系的有机结合。

(作者单位:兖州煤业股份有限公司财务部)

责任编辑 刘黎静

● 简讯

吴邦国委员长在广西考察期间对发展会计职业教育作出重要指示

近日,中共中央政治局常委、全国人大常委会委员长吴邦国在视察广西百色市田东职业技术学校时指出:现在农村里有很多女孩,学校可以针对这一情况新开设财会专业,不管是任何部门或者公司,都需要财务人员,会计的用人面很大,就业面很广。他勉励学校顺应群众求学求知的期盼,实施“劳动力培训工程”,做大做强做优职业教育,努力提高劳动者素质。

根据吴邦国委员长对发展会计职业教育的指示,广西壮族自治区财政厅迅速行动,部署制订广西会计行业中长期人才发展规划,积极支持发展会计职业教育,着力培养各类各级别会计人才,促进会计人才资源结构优化、布局合理,努力打造一支职业道德水准高、业务娴熟、技能综合、职业判断能力强的会计人才队伍。一是推动广西会计行业以用人单位为主体、以专业院校为依托的产学研战略联盟的建立,鼓励和促进专业院校与用人单位的紧密合作,推广以院校教学、单位实践相结合的会计人才培养模式。二是加强会计人才培养基地建设。广西各级会计主管部门将进一步加强与教育部门协作,利用现有教学资源作为会计人才培养基地,尤其是加强职业学院的会计教学指导,培养实用型的会计人才。三是实施现代农村会计人才支撑计划。今后十年,广西将培养大批农村会计人员,推动会计人员在农村就业,加强农村“资金、资产、资源”管理,扎实推进村级会计委托代理服务。四是开展青年后备会计人才培养计划。广西将每年从大中专院校中择优选取优秀学生,建立健全青年后备人才数据库,由广西“十百千”拔尖会计人才或者企事业单位的高级会计师担任导师,对青年后备会计人才的职业规划、工作实践、学术研究等进行指导、督促。对青年后备会计人才开展专项、系统培训,以引导青年后备会计人才的快速成长,建立一支有一定数量、具备专业素养的青年后备会计人才队伍,作为建设高层次会计人才的储备队伍,形成会计人才梯队。五是建立会计人才流动配置机制。广西各级财政部门将发挥会计人才资源市场配置功能,利用财政部门会计管理网站提供会计人才需求信息,打造会计人才交流平台,逐步形成全区统一、开放、有序、竞争的现代会计人才市场体系,促进会计人才的就业,推动会计人才在全区范围内的合理流动。

(本刊记者)