

财务精细化管理 ——“六好”模式下的 浅谈永煤集团

杜海军

永城煤电控股集团有限公司(以下简称永煤集团)依托河南煤化化工集团有限责任公司(以下简称河南煤化集团)的发展平台和集中管理的优势,在“以煤为主,适度相关多元化”的发展理念指引下,拓展了经营业务的广度和深度,发展增速较快。企业的快速发展对财务管理也提出了更高的要求,基于此,永煤集团多年来不断总结、积累、推广集团所属各公司(单位)的先进做法,促进集团所属各会计核算主体财务管理水平的提升,指导集团所属各会计核算主体进行财务精细化管理。2011年年初,为了进一步推动财务管理精细化向纵深发展,永煤集团开展了创建“六好”财务部(科)活动,并明确了创建标准和考核办法。

(一)“六好”模式下财务精细化管理的内容

经过探索和实践,永煤集团总结出财务精细化管理的“六好”标准:基础

工作好、会计核算好、财务管理好、风险管控好、团队建设好、服务决策好,出台了创建标准和考核办法,并把“六好”内容细化、量化、标准化,为集团所属各会计核算主体提供创建的标准。

基础工作好要求创建单位财会升级创优要达标,即:以财会升级创优为基础,财务会计基础工作按照永煤集团的要求使用统一模板;完善财务管控制度,制度建设不仅要贯彻落实河南煤化集团和永煤集团的统一制度,还要根据自身实际做出细化制度;财务资料整理规范,管理有序。

会计核算好要求创建单位日常会计处理合规合理,原始凭证及审批手续真实完整;使用河南煤化集团规定的财务信息管理平台 and 财务核算系统;财务报告说明书编制依据永煤集团财务报告说明书的统一格式。

财务管理好要求创建单位财务部门协调业务部门做好财务管理制度的学习、宣传贯彻和执行;财务工作计划目标明确、措施得力、效果明显;财务部门对所在公司(单位)各项经营指标和财务指标的分析到位;财务部门对所在公司(单位)的资产管理流程清晰,清查及时;财务管理创新思路明确,创新亮点总结到位,创新实施效果明显。

风险管控好要求创建单位控制库存现金限额,银行承兑汇票台账登记清晰等;存货等物资采购审批权限合理,存货库存合理,分析准确;应收账款定期对账,确认应收账款账目准确,及时协同业务部门做好回收客户欠款;对外付款流程清晰,权责明确,制约到位;税务风险点识别准确,管控措施到位;对外投资审批手续完善。

团队建设好要求创建单位财务部门岗位轮换计划清晰,岗位轮换时间间隔合理;财务人员以“导师带徒”等活动为抓手促进财务科同事之间的互相学习;自学及培训组织得力,财务人员受益明显;财务部门团队合作能力强,个人优

势得到发挥,技术型和管理型财务人才培养同步进行。

服务决策好要求创建单位财务部门的财务会计报表、财务报告说明书、货币资金收支预算、重大事项报告、财务负责人履职报告等资料上报永煤集团及时,使得集团层面信息获取及时准确,管控科学;财务主动融入业务,以综合或专题书面财务分析报告指导业务部门的业务行为,对所在公司(单位)主要负责人的“参谋”作用突出。

此外,“六好”创建标准对创建单位财会人员获得表彰和发表业务论文等成果予以加分,鼓励财务人员走专业化发展之路。

(二)“六好”模式下财务精细化管理的实践及成效

永煤集团推广“六好”财务部(科)创建以来,效果明显,集团所属会计核算主体的财务精细化管理有了新进展,也为集团层面财务管理整体的发展、强化对子公司的管控提供了基础。以永煤集团下属的河南龙宇能源股份有限公司财务部机电制修厂财务科(以下简称机修厂财务科)为例,机修厂财务科根据永煤集团“六好”文件精神,及时与厂属相关业务部门召开座谈会,听取业务部门对财务科工作的意见和建议,制定了《机电制修厂财务科“六好”财务部(科)创建实施方案》,明确分工,强调协作。同时根据上年度永煤集团升级创优考核结果的反馈意见,充分对标“六好”标准,在找短板的基础上制定了年度“六好”创建计划。

经过实践,机修厂财务科夯实了财务核算基础,突出了财务管理职能;细化了精细化管理,梳理修订了财务管理制度;对预付款、应收账款和银行承兑汇票领取等风险点进行了重点风险管控;财务部门主动融入业务,参与合同会签和税务筹划,业务部门使用资金预算管控,在机电制修厂内部刊物上撰文《做好销售部应收账款清理助手与监督者》、《机电制修厂预付账款管理办法

环保战略下企业降低成本的策略

高嘉莉

(一) 提高资源生产力

资源生产力是指每单位产出所消耗的原材料和能源总量。提高资源生产力是通过对能源消耗和废弃物产出之间的对比,探寻潜在效益以提升效率,从而降低成本、提高收益。企业以更有效率的方式生产产品并非需要拥有成本最低的原料,而是通过应用最先进的科技和原料使用方法来降低废弃物的排放。例如,美国的一家生产天然成分护唇膏和其他个人护理品的企业小蜜蜂公司(Burt's Bees),近两年废弃物排放量从每月29吨

降至仅仅4吨。虽然直接节约的资金可能并不明显,每月只有5万美元,但运输废弃物的成本却随之急剧下降。

(二) 降低环保监管费用

企业在污染控制和环境管理方面投入的成本包括用于废弃物处置和污染控制设备的资金、因管理不当造成的环保方面的罚款以及为了符合监管标准而使日常运营减缓所带来的损失。事实上,从长远角度来看,企业为了符合监管要求而采取的很多行为都能帮助降低运营成本并加快产品生产。例如,美国家具制造商赫曼米勒公司15年前运送到填埋场的垃圾有4 100万磅(约合1 860万公斤),而现在只有500万磅(约合227万公斤)。在回收和减少废弃物方面,每年使公司节省成本100万美元。

(三) 利用精确的数据减少资源使用

把数据展示给人们,就能改变他们的行为方式,这一现象被称为“普锐斯效应”。例如,当人们在驾驶汽车时,通过看见实时油耗数而选择不同的驾驶方式。与此类似,企业也能够利用数据来改变行为方式,提高效率,从而降低成本。又如,著名的洲际酒店集团(IHG),推出了一种新“绿色节能”软件系统。酒店经理利用此系统可以跟踪下属650家酒店的能源和自然资源的使用状况以采取更环保节能的管理方式。这一软件使整个洲际酒店集团的节电量高达25%,节约总成本2亿美元。

(四) 降低上下游成本

收集价值链上的资源使用信息,从定性的角度加以分析以找出其在价值链

上对环境影响最严重的地方:①买入的东西(商品或原材料)是什么?供应商在生产过程中花费了哪些(能源或自然资源)?②对于买入的东西进行了怎样的处理?这个过程中消耗了多少能源和自然资源?③顾客使用了多少能源和原材料?④顾客用完产品之后如何处理它们?通过对自己在价值链上下游的环境影响和环保成本的更深刻的了解,能够更有针对性地降低成本。例如,美国的有机酸奶制造商石原农场(Stonyfield Farm)从环保视角来检视企业经营的各个方面,收集了企业整个价值链上的所有资源使用信息,比较各种选择后,决定把包装酸奶的塑料盖改为锡箔盖。这一小小的改变使公司的固体废物减少6%,耗水量减少13%,能源消耗降低16%。石原农场节约成本100万美元。

(五) 创新设计,满足顾客环保需求

用环保视角看问题的企业更具有创新性。他们擅长发现新的机会,帮助客户降低成本并减轻环保方面的负担。他们重新改造产品和服务以影响客户的需求,从而促进收入增长,提高客户忠诚度。通过产品环保设计(DFE)计划令企业创新人员专注于可以最大限度减少环境影响的领域。例如,惠普公司利用DFE流程开发一种装在便于回收利用的袋子或盒子中的不易燃的水性油墨,以及一种几乎能消除印刷过程中的毒性气体的新技术。这项产品和服务既有效降低了产品对环境的影响,又为客户降低了运营成本,使客户的需求得到满足。■

(作者单位:晋中学院)

责任编辑 李卓

(暂行)解读》、《收据和发票的区别简要介绍》、《稳步全面推进机电制修厂研发费用管理优化工作》等,财务融入并指导业务能力明显提高;注重财务创新工作,2011年完成了两项财务精细化管理指导下的管理创新项目,以财务创新带动业

务发展效果明显;丰富了“导师带徒”内容,建立后备人才培养计划,细化年度培训实施方案,为财务人员成长夯实基础;做好“守财人”,成本管控制度明确,措施得力,把可控费用降低到最低水平;财务科有能力把自己的业务知识和专业

水平“晒”出来,2011年已在有影响力的国家杂志发表论文,也有论文在省级协会评比中获得奖项等。■

(作者单位:河南龙宇能源股份有限公司)

责任编辑 刘黎静