

张矿集团构建财务分析体系的 几点做法

王杰云

张家口矿业集团有限公司(简称张矿集团)是冀中能源集团的全资子公司,集团原煤生产能力1 800万吨,资产总额60亿元,职工10 000余人。近年来,随着集团规模化发展,公司显现出跨区域、跨行业、不同产权组合的特点,经营管理集生产、销售、科技、资本运营等为一体,经营管控日趋复杂。为解决公司管理半径较长、各子分公司分布较为分散的问题,及时获取有价值的财务信息反馈,监控各子分公司财务核算的真实、合规,公司财务部通过分析预测财务报表数据中的可控风险点,采取风险防范措施,建立了全方位、全过程动态监控各子分公司经济运行情况的财务分析体系,达到了控制经营风险的目的,提升了集团公司的财务管控能力。

(一) 构建财务指标分析监控体系

公司财务部充分发挥指导和监督作用,就资金、成本、税费、销售、往来、薪酬等建立了12项财务指标监控台账,分别为:现金日调度监控以及税负、工资、保险、修理费、单位生产成本、单位销售成本、售价、毛利率、库存量、应收款项、工程投入的月调度监控。现金日调度监控是由出纳人员每天在下班前对集团公司所属各子分公司的现金库存状况进行财务系统查询调度,按照《现金管理制度》规定的现金库存限额监控各单位的库存现金,对超限单位进行电话预警,以确保资金安全,同时督促各子分公司的经营业务及时入账,保证财务信息的完整和准确。月调度监控指标是由专业分管会计人员于每月10日前针对集团公司所属各子分公司的财务信息所

进行的调度分析,不仅要对各单位分月度的各项指标进行列示,还要通过设置生成分析图表,展现各项指标的实际运行走势,从而判断财务信息的准确性与真实性。通过分析数据及时发现问题,查找原因,落实责任人。月调度监控指标分析如下:

1. 税负指标的月调度监控是在分析集团公司所属各纳税主体单位税负合理与否的基础上,准确核算应纳税额。针对异常情况查找原因,并及时指导纠正。

2. 修理费指标的月调度监控是分别对各子分公司的修理费进行双重对标分析:一方面是本单位的月度间对标分析,另一方面是各单位之间的纵向对标分析。同时结合实际情况,深入剖析原因,指导并督促各单位加强经营管理。同时,通过对工资、保险、单位生产成本的月度监控,督促各单位严格执行公司的有关管理制度,为公司财务信息的有效、准确、真实提供保障。

3. 对单位销售成本、售价、毛利率指标的月调度监控,旨在对其指标不合规的单位进行重点分析和关注,以进一步规范其会计核算。

4. 库存量指标的月调度监控是在分析各单位库存占用结构的基础上,挖潜各单位库存不良占用的原因,并结合售价指标的分析及时与各单位沟通销售策略与库存结构的调整。

5. 对应收款项指标的月调度监控,旨在及时预警债权结算期加长的情形及物流债权流动速度缓慢对资金周转的影响,并结合开展内部三角债清理、应收款项清收考核等工作,为公司资金安全

运行提供有效的管理信息。

6. 通过工程投入指标的月调度监控,对集团公司所属子分公司的工程建设进度、概预算执行情况以及企划部门工程项目的批复执行情况进行监督,对比分析各单位计划外工程列支的原因,杜绝计划外工程挂账,及时通知监控对象更正账务处理,做实财务核算,真实反映经营成果。

(二) 建立动态的全员分析机制

公司财务部要求各子分公司进行财务分析时要做到三结合,即财务分析要与公司的发展战略、市场经营和政策相结合。同时,公司财务部与各单位财务部门建立紧密联系,及时掌握现场管理信息,找准弱点,有针对性地提出指导意见及措施。各子分公司在实施财务分析时,必须采用互动式分析机制,在进行生产成本差异分析时,应邀请一线生产人员共同参与;在分析销售计划差异时,应邀请营销人员共同参与,引导全员分析,促进分析的准确性。这种互动式动态分析机制保证了分析结果的可靠性,也促使相关部门人员增强了财务分析意识,为领导决策提供有效信息。

(三) 拓展财务分析形式

根据经营发展的需要,公司的财务分析从最初的例行性分析逐步演变为多种形式的财务分析组合,公司财务部还引入了风险预评估分析方法。具体做法是:

首先,在资金管理、投资管理当中养成风险预评估的习惯,在资金筹集、结算、投资等方面都做到提前预警分析,评估实施每一项管理措施风险点形成的可能,推进资金管理、投资管理等工作。其次,实施现金流量的预测与分析,利用资金存贷差、时间差、空间差控制现金使用总量,通过管理方法的创新,及时中止了风险较大的筹资与投资方案,选择最优的操作途径实现公司利益最大化。■

(作者单位:冀中能源张家口矿业集团有限公司财务处)

责任编辑 刘黎静