

以流程管理助推财务精细化管理

■ 刘 辉

陕西陕煤陕北矿业有限公司(以下简称公司)隶属于陕西煤业化工集团公司,是以煤炭生产、煤化工两大产业为主体的省属国有大型企业。公司的“十二五”战略目标是:“做大做强煤炭产业,做优做精煤化工产业,做长做深煤电、电石、石材等循环经济产业,力争‘十二五’末煤炭产量达到2 000万吨,煤化工、煤电、电石等实现园区化集中、循环经济方式生产,营业总收入达到150亿元的发展目标。”为适应公司战略发展,在财务管理体制上目前实行的是企业集团形式的财务管理体制,即通过对各二级单位(子公司)的财务组织机构、财务决策、财务控制来规范其理财行为,而子公司的财务活动纳入集团财务的一体化管理。随着公司生产经营规模的不断扩大,经营范围涉及煤、电、化工和生产服务等多行业,同时新的投资项目开工建设,这对公司财务管理提出了更高的要求,而既存在有全资子公司又有股份合作等所有制的多元化发展模式对财务部门的人力资源配置同样提出了新标准。目前公司财务人员层次不齐,高学历且有专业技术职称的年轻会计人员较少,公司出台的一些管理新举措在基层得不到

全面贯彻;一些会计人员学习专业知识的劲头不足,执行力不到位;有些基层单位在财务管理中还局限于会计核算和疲于应付上级的各种报表,在企业的管理中发挥的作用很小。这些问题需要通过通过对现有的财务管理模式进行创新来解决。

一、转变财务管理职能,实现财务管理机制的创新

财务管理是企业管理的重要组成部分,渗透于企业的各个领域、各个环节之中,直接关系到企业的发展。随着集团EPR财务模式的运行,传统的财务管理模式已不能适应经济发展的要求,公司的管理理念必须与集团型财务模式发展同步。公司目前在财务管理中推行的全面预算管理和在下属矿井实行的岗位价值核算与成本管理、筹资管理、投资管理、资金预算管理等共同构成了公司的财务管理模式,但是这种管理模式在基层单位的财务管理中不被重视,只重视“算”而忽视“理”。因此在管理机制上应该有所创新,把会计职能与财务管理职能在财务岗位设置上进行明确化,明确各岗位职责重点。在财务岗位设置时在内部对会计主管和财务管

理主管明确到人。会计主管负责会计、出纳的业务;财务管理主管负责资金、成本、预算及考核、纳税筹划等。上级部门的会计主管要负责全公司的会计核算及技术指导、答疑解惑等,确保公司上下在会计业务处理细节上保持一致性、规范性。上级部门的财务管理主管除了做好日常资金筹集、税收筹划、财务信息加工、成本管理及预算绩效考核外,还要负责二级单位财务人员的专业知识培训,使公司上下对财务方面的知识及时得到更新。通过培训及时跟进基层管理,使基层财务对公司的战略规划能从财务角度落到实处,形成执行力一流的管理团队。

二、加强基建项目财务管理,降低项目投资成本

目前公司正处于“十二五”规划实施的关键期,既有煤化工项目的一期验收又有二期投资;既有涌鑫安山矿的基建项目验收,又有试生产。这些项目的健康运行必须先从财务管理上有一个保证,但公司目前对基建财务管理缺乏从上至下的专职会计人员,导致从基建转入试产、投产期间对基建费用、试运转费用等分配不合理,影响项目投

的制度设计,主要包括三个方面:一是标准化制度,让不同单位的所有业务人员都能够按照这个标准去填报信息,从而实现异地的共享服务;二是权责利体系的设计;三是制度嵌入到信息化

系统中的策略,使共享服务平台按照制度的权责利体系有条不紊地运作。

4.评价体系设计与信息化的融合。评价体系与信息化的融合主要包括评价体系设计、量化指标设计、实时评价

系统,使信息化管理平台在集团管控中的作用正常发挥,及时发挥。■

(作者系山东光耀超薄玻璃有限公司常务副总经理兼财务总监)

责任编辑 周愈博

资成本的准确计算,进而影响到转入生产阶段的资产成本和效益计算。因此要设置专职的基建会计机构,配置专职基建会计负责日常核算。

三、以管理的流程化来推动财务管理的精细化,实现事前和事中控制

由于公司目前涉及的行业面广,基本建设项目点多,所以需要加强财务精细化管理。而精细化管理必须对日常管理的流程进行优化。主要是细化各种办事流程,尤其是日常的会计核算流程、财务管理流程等。财务工作需要各个部门配合,而业务流程是关键。员工及其他部门出差错,往往是由管理流程设计缺陷导致的,因此要从明确岗位职责和管理目标、细化工作标准、推行流程管理来实现财务工作的精细化。这就要求以公司所涉及的各项财务收支管理为主要内容,以现金管理为

主线,以集团NC信息网络和OA办公系统等软件为基础平台,以制度建设、规范程序、全程跟踪、全面预算、绩效考核等为手段,以提升效益为出发点,把“精、准、细、严”落实到每一个环节,堵塞管理漏洞,减少管理死角,从流程设计上全面推行预算管理精细化,日常财务收支精细化,专项资金管理精细化,债权债务管理精细化,财务基础工作、税收筹划、财务分析决策等的精细化,从而确保公司财务实现全面、精准、细致、规范、高效的管理目标。

四、推行轮岗管理,实行个人绩效考核晋级制度和财务信息失真问责制

目前公司实行了财务负责人委派制,但是财务人员轮岗仍然不够,存在各岗位的责任、工作压力、待遇等要素组合不均衡的现象。有的员工不愿意轮岗,有的员工不适合轮岗。因此要充分

认识轮岗的意义:财务人员轮岗是内部控制的有效手段,是加强会计监督和内部控制的有效形式。通过轮岗制度的安排,有利于该岗位的新员工发现问题和内控漏洞,在一定程度上预防和治理腐败。通过轮岗交流可以培养和打造全能性员工,有利于企业培养复合型人才,提升专业技能和管理能力。

在实行轮岗的同时要加大财务人员绩效考核,积极推行财务人员后续教育的考核机制,以学历提升和专业技术资格证书的取得作为衡量个人工作能力、业务素质的重要因素。要通过学习提升自我,建设一支学习型的管理团队。在强化管理的同时实行财务信息失真问责制,强化对信息报告失真的惩罚力度,保证子公司的管理不偏离总公司的管控轨道。■

(作者系陕西陕煤陕北矿业有限公司生产服务分公司财务部经理)

责任编辑 达 青

● 启事

《财务与会计》和《财务与会计》(理财版) 2013年度优秀文章评选活动启动

学刊用刊评刊,相互交流;读者作者编者,以文会友。2013年的刊物已全部与大家见面,我们期待收到您的反馈。但凡怀着一种朴素的阅读激情,无论褒贬,我们皆视为珍宝,仔细琢磨,以求进步。来吧,参与到我们的活动中,评出您心中最优秀的“那一篇”。具体评选办法如下:

1. 评选范围:所有在2013年《财务与会计》和《财务与会计》(理财版)上发表的文章(不论长短,不限栏目)。
2. 优秀文章奖励办法:《财务与会计》和《财务与会计》(理财版)各设一等奖2名(一等奖的得票须超来票半数),奖金每篇1500元;二等奖10名,奖金每篇1000元。
3. 奖项的产生办法:以读者投票评选为基础,根据得票的高低确定奖励名次;同时设专家评审小组进行复审。
4. 读者奖励办法:《财务与会计》和《财务与会计》(理财版)各设优秀读者奖100名,从参加投票的读者中随机产生(有随函附寄评刊意见的优先),每位奖金100元;设热心读者100名,每位赠送《走进会计的日子》一本。随函附寄评刊意见与建议,将适时在本刊择优刊出。
5. 编辑部给所有获奖作者颁发证书。
6. 请将您的评选结果(请注明刊名、刊期、篇名、作者姓名)及联系单位或地址寄至:(100036)北京市187信箱中国财政杂志社《财务与会计》编辑部李莉。评选活动的截止日期为2014年3月31日(以当地邮戳为准)。

《财务与会计》编辑部
《财务与会计》(理财版)编辑部