

浅谈农发行财务目标的构建

李 飞 赵世阔

(一)农发行财务目标的回顾

农发行成立以来的历程,大致可分为三个阶段。阶段不同,财务目标也随之发生改变。

1994年7月组建至1998年3月。农发行主要承担国家规定的农业政策性金融业务,代理财政性支农资金的拨付。农发行“实行独立核算,自主、保本经营”,财务目标为国有资本的保值,不以盈利为目的。事实上,由于存贷款利差空间狭小,资产质量较差,成立初期政策性亏损比较严重。

1998年4月至2004年5月。为配合国家粮食流通体制改革,国务院决定将农发行承担的农业综合开发等专项贷款划转农发行,农发行自此专一履行粮棉油收购资金封闭管理职能,工作中心是粮棉油收购资金的供应与管理,保证政策性收购资金的及时足额供应。这一阶段,由于几次贷款利率上调,国有粮食企业市场化进程加快,财政补贴利息到位情况改善,从而产生了盈利的可能性,农发行财务目标调整为“保本微利”。

2004年6月至今。农发行开始着手

按照现代银行的要求进行内部综合改革。2005年,农发行推出2005~2007年内部综合改革纲要,启动全方位的改革步伐。在财务绩效考核方面,首次将利润目标作为核心指标,同费用、工资、奖金全面挂钩。

(二)“社会贡献最大化”财务目标的构建

综合考虑农发行所处的外部环境、利益相关者以及自身特点等各方面制约因素,笔者认为应以“社会贡献最大化”作为农发行的总体财务目标。具体包括以下内容:一是积极为“三农”服务,保持粮食市场的稳定发展;二是防范风险,保护信贷资金安全;三是提高运行效率,适度盈利,实现国有资本保值增值。确立以“社会贡献最大化”作为农发行财务目标,可以解决农发行当前存在的诸多矛盾。

1、社会责任与经济效益的矛盾。我国的国情特征和解决“三农”问题的长期性、重要性,决定了农发行作为政策载体,应以政策性作为第一目标,必须遵循“政策性优先,效益性辅助”的原则。同时,作为金融企业,农发行必须

遵循市场规律,遵守安全性、流动性和有偿性原则,讲求经济效益,强化自身,以更好地执行政策,体现政策性的要求。

2、外部经济效益和自身经济效益的矛盾。经济效益包括两方面内容:一是通过履行社会责任创造的企业外部经济效益,二是企业经营创造的自身经济效益。作为农发行,二者缺一不可。外部经济效益是企业执行政策性的价值体现,自身经济效益是农发行作为金融企业的内在要求,处理二者之间关系时要以社会总经济效益最大化作为标准。

3、政策性业务和商业性业务的矛盾。随着粮食市场化进程的加快,商业性业务在农发行贷款中的比重逐年增加,政策性业务与商业性业务之间产生了争夺资金的问题。另外,人力等资源的有限性也决定了无法同时满足政策性和商业性业务不断增长的需要。目前我国的粮食业还是一种公益、弱质、风险产业,单单依靠市场机制无法解决市场失调问题,这就需要农发行按照“不与商业金融竞争”的要求,遵

确定各单位、各部门的成本目标,并对成本目标的执行情况进行考核分析,使成本管理在一个规范统一的标准下进行;完善的成本考核体系,考核对象应尽可能细化,争取落实到单井、作业以及勘探、开发、操作、集输各环节;严格奖惩兑现,保证成本控制的有效性。

四要优化生产要素的配置,发挥各生产要素的互补、协同效应。通过资产结构调整和置换,强化核心优势业务,以提高劳动生产率、资产质量和盈利水平;通过精简机构、减少管理层次和减员增效,减少人工成本和管理费用;通过加强资金管理和优化投资结构,减少财务成本和投资费用,保证投

资回报率;优化投资结构、调整投资方向,走“低投入、高产出、适时投入、快速产出”的集约投资发展之路;实施市场营销战略,降低流通费用和销售成本。■

(作者单位:中石化中原油田分公司

财务资产部)

责任编辑 林 燕

循“商业性业务为政策性业务让路，为其他商业银行让路”的原则，处理政策性业务与商业性业务的矛盾。

(三)“社会贡献最大化”目标的实现途径

1、提高经营管理能力。追求社会贡献最大化，对农发行建行以来比较薄弱的经营管理能力提出了严峻的考验。如果不良贷款持续上升，亏损面进一步加大，其本身就成为财政的负担，更不要说创造社会贡献了。因此，要实现财务目标，必须要以现代银行的标准对现有低效率的经营机制进行改革，强化信贷风险控制，提高创造效益能力。

2、建立相应的财务评价和绩效考核体系。完善财务评价指标体系，设计科学的指标以及相应的激励——约束机制，对于财务目标的实现至关重要。无论是国家对农发行经营业绩的评价与考核，还是农发行内部的评价与考核，都要围绕着以“社会贡献最大化”的实现为中心。社会贡献目标在很多方面不易量化，可以借鉴平衡计分卡的方法，引入各种非财务指标，对农发行经营结果整体进行评价。

3、健全财务监督机制。以社会贡献为目标，就要赋予农发行各级经营主体相当的自主经营权力，这样，监督机制的重要作用就凸显出来。财务监督分为制度的制定和制度的实施两个方面，十多年以来，农发行的制度体系仍然非常薄弱，财务监督的失效多源于制度的缺陷。落实社会贡献最大化的财务目标，必须建立科学系统的财务制度体系，以制度引导各级经营主体的经营活动，并以制度为标准对其经营行为过程进行监督，促使农发行形成制度化、自律的经营机制。■

(作者单位：东北财经大学会计学院
辽宁省农业发展银行)
责任编辑 林燕

施工企业三阶段成本控制

满云伟 ■

目前施工企业成本控制中主要存在以下问题：一是对项目成本控制认识上存在误区；二是项目管理人员成本控制意识淡薄；三是缺乏可操作的成本控制依据；四是忽视工程项目“质量成本”的管理与控制；五是忽略工程项目“工期成本”的管理与控制；六是成本核算不适应市场经济发展的需要；七是成本结算不全面。针对这些问题，笔者从过程控制角度提出如下应对策略。

事前阶段

1、聘用具有经济效益意识的项目经理。企业如何能在激烈的市场经济竞争中保持不败，人才起着很大的作用。项目经理作为项目工程的全面组织者，其思想观念、作风行为、管理才能等无不影响着整个项目工程。项目经理能否及时掌握和分析盈亏状况，并迅速采取有效措施，对整个项目工程将产生深远的影响。因此，公司上层在确定项目经理人选时必须全方位考虑。

2、制订经济合理的施工方案。施工方案包括施工方法的确定、施工机具的选择、施工顺序的安排和施工流程的组织。正确选择施工方案可以达到缩短工期、保质保量的目的。在施工过程中应努力寻求各种降低消耗、提高工效的新工艺、新材料、新技术，这是降低成本的关键所在。目前业主扣留的质量保证金一般在5%~10%之间，如果出现工期拖延和质量问题，违约

金将直接从保证金里扣除，这必然造成资金流失，增大施工成本。

3、确定目标成本，签订项目承包合同。许多项目成本失控的一个很重要的原因是：事先没有确定明确的目标成本，即使有也是概数，可操作性不强，其结果是项目经理财权过大或者没有积极性。公司上层应组织有关部门事先进行项目评估，按照投标价格，仔细调查施工当地市场行情，确定合理的目标利润，计算出目标成本，与项目经理、项目技术负责人和计划负责人签订责任状并收取风险抵押金。这不是简单地确定一个上交费率，而是要落实责任到岗位、到个人，真正做到责权明晰，有据可依。

4、完善合同文本，避免法律损失。施工项目的各种经济活动，都是以合同或者协议的形式出现。各种合同条款在形成之前应由工程、技术、合同、财务、成本等业务部门共同参与定稿，使各项条款的内涵清楚，严谨不漏，防止对方钻空子。

5、施工队进场前要仔细考核，提高准入标准。每一支即将进场施工的施工队或者是班组，无论专业或是非专业，均应具备与之相应的基本技能，组内各工种匹配应合理，这将提高施工的效率，确保工程项目施工的连续性。

事中阶段

1、强化经济观念，树立全员经济意识。首先要加强经济教育，统一思想