

加强货币资金集中管理 提高企业资金整体效益

——济南铁道结算中心实行资金集中管理的做法

□ 孙远杰

集团内部资金集中管理的操作模式如今越来越多地被人们所接受,它的建立和运作,为实现资金的规范管理提供了有效的手段。济南铁路局早在1994年就建立了铁道结算中心,对货币资金实行统一集中管理,随着铁路跨越式发展的全面展开,铁道结算中心的资金管理作用更加突出。本文结合济南铁道结算中心的具体做法,阐述一下加强货币资金集中管理给企业带来的活力。

一、铁道结算中心成立前的困惑

1、资金分散,调度不灵。全局虽有数十亿元的沉淀资金,但分散在六大商业银行的3 000多个账户上,无法集中使用,铁路局自身生产经营和建设急需的资金却借贷无门。

2、汇路不畅,周转迟缓。由于铁路运输生产的特点,收支两条线形成资金运用上的大量“时间差”,内部资金分储多个银行,跨银行划汇环节繁琐,且互相压占资金,再加上先进的划汇手段难以推行,形成了大量在途资金。

3、管理失控,资金流失。有的单位在多家银行多头开户,有的私自对外投资,造成大量资金损失难以收回,且无法进行监控。

4、自成体系,无法调剂。铁路局内没有统一的货币资金管理部门,运营、工程、基建、工会、物资、教育等系统自成体系,有些单位资金沉淀,有些单位资金短缺,但无法内部调剂使用,资金效益大量外流。

5、商业银行间进行不正当的竞争,强行扣款等现象时有发生,致使企业利益受到损害。

为克服以上弊端,强化资金管理与监督,提高资金的整体使用效益,济南铁路局经过多方论证,决定选择一家商业银行作为合作伙伴,建立铁道结算中心,对货币资金实施集中管理,从而开创了一条资金管理的新路。

二、铁道结算中心的管理措施

1、转变管理方式,实行垂直领导。将原来由各分局管理的货币资金划归到铁道结算中心。铁道结算中心下设23个分支机构,统一管理全局3 206个开户单位的资金运用,形

成了垂直领导的管理体制和全局性货币资金管理网络。在此基础上,进一步制定具体措施,对资金管理的关键环节进行完善。如在控制借款规模上,实行路局总量调控措施,路局根据局属单位的盈亏情况,下达借款规模,在规模范围内办理内部借款,并规定任何单位不得自行向外借款;在资金占用上,加大内部约束力度,采取有偿使用的办法,对相互占用的资金按规定收取资金占用费;在资金拨付上,体现先急后缓、有保有压的原则,保证将有限的资金用在最急需的地方,使其发挥最大效能。这些措施使得路局的资金调控能力明显增强,每天节省的借款利息就达20多万元,同时调剂各地区间资金余缺16亿元,基本弥补了运营资金当年缺口。

2、企银合作,提高效率。本着能灵活调度资金,资金划汇渠道便捷、畅通,沉淀资金优先保证局内使用,铁路局遇到困难时能优先给予贷款支持等原则,铁路局经过反复比选,最终选定一家银行作为合作伙伴,全局各单位的货币资金一律存入铁道结算中心及所属机构,借助银行的网络,办理与路外单位的资金业务,铁路内部单位之间则采用内部结算凭证进行结算。由于改变了各下属单位在多家专业银行开户的局面,铁道结算中心能够对各种货币资金进行有效管理和监督,避免了无计划的投资和非规范资金划拨。

3、制定一系列管理办法和制度,强化资金管理队伍整体素质。如制定财务管理、会计核算、结算管理、业内调剂管理、五级风险控制、国债投资管理、互控制度、干部管理办法等,在遵守国家有关法规的前提下规范各项经营业务。同时,成立铁路局资金投资管理委员会,负责投资项目的策划、调研、筹资、考核,防止个人在决策上的随意性和独断性。为了提高职工队伍素质,铁道结算中心提出了“出路靠改革、效益靠市场、岗位靠竞争、收入靠贡献”的管理思路,要求职工首先能够正确审视自己,解放思想,转变观念。同时为提高职工的业务素质,定期举办各种形式的培训并进行考核,将职工的工资奖金与经营成果、岗位责任挂钩,极大地调动了职工的工作积极性。

4、建立联网业务,统一结算划汇。商业银行与铁道结算中心及所属分支机构合署办公,统一划汇程序,统一结算凭

证,全面推行铁路电报、电汇,实现了本局管内铁路系统联网结算、汇兑、票据收付等业务。

5、推行电子化网络,进入全行业“信息高速公路”。通过对电子化网络的统一规划和分步实施,目前电子化资金结算程序已在全局资金系统推广使用。内部结算网络每天办理各项业务达4万多笔,年资金周转量近1 000亿元,局内跨地区资金结算业务实现零在途,全部达到了不动资金的内部联网清算,确保了全局各层次、各单位的结算需求;电子验印设备的使用,有效增强了风险防范能力;内部账户电话查询业务,为开户单位提供了方便快捷的资金服务;非现场的远程稽核,使铁路局货币资金监管能力又上了一个新台阶。这一系列措施不但减轻了财务人员负担,也大大提高了信息的准确性和及时性。

6、突出资金导向作用,加强成本控制。铁路局的动现支出约占全部运输总支出的55%左右,控制动现支出项目对降低成本至关重要。为此,铁道资金结算中心提出并实施了通过资金缴拨调控成本的办法:一是从源头把关,在核定资金作拨定额时,按动现项目成本初始计划进行核定;二是在过程中调控,随着以现收现支为主体的清算模式的实行和“以收定支”及“坐拨款”办法的实施,在收入与资金、资金与成本之间建立起一种以资金为纽带的联动机制,这一机制与资金管理中的“月结季清”相结合,从而达到了阶段调节和控制目的;三是在基础上抓实,主要是通过基层站段内部模拟市场机制的建立,在计划、财务、材料之间建立三方联动关系,使资金作为联系计划和材料的纽带,在控制成本方面得以最直接的体现。

三、铁道结算中心效益明显

1、协调资金余缺,及时筹集资金,支持生产和企业发展。面对运输行业的激烈竞争,铁路运输业遇到前所未有的挑战,资金紧张成为制约发展的首要问题,铁道结算中心此时充分发挥了作用。如铁路局为提高运输能力,需要淘汰蒸汽机车,实现内燃化,但资金一时不能到位,结算中心发挥自己的优势,及时筹集资金1.3亿元,保证了改造顺利进行。又如铁路职工住房比较紧张,为了解决职工住房难题,铁道结算中心提供近20亿元的资金,保证平均每年建设约一万户的职工住宅,使全局职工的住房陆续得到改善。再如,通过内部调剂,先后投入10余亿元的周转资金,用于重点项目开发建设和经济实体急需的流动资金周转,促进了多种经营的发展。

2、确保资金调剂安全。业内资金调剂是指利用沉淀资金对系统内单位统筹调剂资金余缺,并按照有偿使用的原则计收资金占用费。对每笔发放的内部调剂资金,铁道结算中心均实行事前评估、审调分离、分级审批、事中跟踪、到期催收、事后分析等措施,到目前为止每年投放10余亿元的调

剂资金,未发生一笔损失;对铁路局而言,业内资金调剂属于体内循环,虽然不能给铁路局创造纯收益,但通过铁道结算中心对资金的调剂使用,每年为铁路局减少上亿元的财务费用。

3、货币资金整体效益稳步增长。铁道结算中心努力拓展有效渠道,合理运作资金,通过铁路局资金投资管理委员会的授权,开辟国债投资市场,购置铁路债券,加大业内调剂资金力度,十年间累计为铁路局直接创效9亿元。内部结算网络的运行,使局内跨地区资金结算业务实现零在途,仅此一项,每天就可获得银行利息收入10万元左右,使资金的时间价值、经济效益极大提高。

(作者单位:济南铁道结算中心)

责任编辑 崔洁

·建议·

如何加强现金管理

□ 郁华伟 王立

一是加强对会计人员的职业道德教育。一个单位的现金出纳是一项基础性工作,一般来说,担任此职位的年轻人居多,由于他们的阅历及工作经验有限,抵制不良风气和坚持原则的能力不是很强,因此,应加强对现金出纳的职业道德教育,使他们在提高业务水平的同时,也不断提高职业道德水准,自觉维护国家财经纪律。

二是完善现金的存取款制度。即完善银行存款基本账户和一般账户的职能,基本存款账户办理现金支付,只收不支,由出纳会计管理;一般存款账户负责办理资金结算,向基本户拨付资金,控制现金支出,由财务部门负责人管理。严格执行现金库存限额制度和银行转账支付制度,按照现金使用范围支付现金。对借出现金要认真核实用途,履行严格的审批手续,登记造册,并及时清理回收。实行现金管理公开化,形成财务部门集体管理现金的责任机制。

三是健全监督机制。完善单位内部相互牵制和监督制度,定期和不定期盘点现金,核对银行对账单,对未达账要逐笔查明原因,防止资金被挪用。收取现金要使用正规票据,定期实行岗位轮换制。及时发现现金管理中存在的不足,使所有财务人员处在监督与被监督的环境之中。同时金融机构的监督对现金管理也起着重要的作用。

(作者单位:江苏省镇江市丹徒区高资镇财政所)

责任编辑 刘黎静