



怎样当好财务科长

——我的几点看法

□ 刘惠利

最近,笔者应某大型企业的邀请,参加了对其财务管理人员的业务培训。这是一个有近万名职工的工业企业,下设分厂和事业部(小公司)20多个。分厂和事业部全部实行独立核算,该企业将这些部门的财务负责人称为财务科长。财务科长由总厂任命,接受总厂财务经理和分厂(事业部)厂长(经理)的双重领导。在培训中,笔者与这些财务科长多次交流,并就如何当好财务科长这一问题进行了讨论。这些来自一线的科长们有着不少的感受与体会,笔者现总结出来,并结合自己的想法谈几点意见。以供大家参考。

一、合理定位,把握好财务科长的职权尺度

所谓合理定位就是要摆正财务科长的位置,即合理确定财务科长在总厂和财务科的坐标点。只有定位合理,工作才可以有的放矢,提高效率。特别是像上述这种实行双重领导的企业尤其如此。

通过交谈了解到,在上述企业的财务科长中存在三种不良现象:一是“干政”。有部分财务科长经常使出浑身解数向总厂争项目、争资金,使总厂在资金的分配高度上左右为难。二是“揽权”。有些财务科长仗着自己总是

厂“钦定”的科长,常常为争夺“财权”与所在单位负责人明争暗斗。有的甚至将总厂拨付的资金特别是计划外的资金归功于自己凭本事争来的,自己把持使用,而其他职能部门则纷纷仿效,私设小金库,严重影响了单位的正常生产经营秩序。三是不作为。有相当一部分财务科长认为上有财务经理,“天塌下来高个子撑着”。他们工作不积极主动,只是在总厂与所在分厂(事业部)之间充当“传话筒”。这样的财务科长虽然不犯大错误,但却不是称职的好科长。所以,要做好财务科长,首先要改掉上述几种不良现象,摆正位置,把握好职权尺度,既干涉总厂财务政策,又不能滥用职权损害企业利益,也不应畏首畏尾而碌碌无为。

二、善于沟通,协调好财务部门与其他部门及外单位的关系

企业的一切经营活动是一条互相关联的价值链,而财务部门是这条价值链中的关键一环,肩负着处理好各契约主体之间财务关系的重任。财务科长首先要主动与企业高层管理者联系沟通,要让企业领导了解你所在单位的财务现状、存在的不足及你要采取的对策或设想,以取得领导对你工作的支持和指导。比如,有的时候总厂

会要求效益较好的单位分摊一些合约之外的费用,是拒绝还是接受,财务科长可能左右为难,这时加强与总厂领导之间的沟通,以寻找较恰当的解决办法就非常重要。其次,要协调好财务部门与企业内部其他职能部门的关系。不少基层单位财务部门和销售部门在对客户的管理方面缺乏沟通,财务部门未能及时与业务部门核对,销售与核算脱节,问题不能及时暴露,企业应收账款居高不下,账龄老化。为减少应收账款中的不良资产,财务科长应督促财务部门及时将客户的欠款情况通知销售部门,让销售部门制定催收方案,及时催收货款;销售部门也应将客户的信用状况、贷款拖欠的原因以及催收后客户的反应及时告知财务科,以便财务部门计算坏账和进行财务状况分析。此外,财务部门还要加强与银行、税务及往来单位的联系,争取这些外部单位对企业财务工作的支持。

三、更新观念,大胆探索,不断提高财务管理水平

现代财务理论认为,财务管理人员特别是财务管理负责人是企业高层管理人员的助手和参谋,美国一些大型跨国公司的CEO甚至认为企业财务负责人是他们的战略经营伙伴。这就要求财务管理人员注重事前计划、事中控制与事后的分析。在报表数据基础上,作出真正能为企业高管人员决策提供帮助的财务分析报告。还要树立战略财务管理的理念,将财务管理与企业战略联系起来,对资金运动进行全局性、长期性的谋划。

作为财务科长,在财务管理方面还应作好以下几项基础工作:一是要加强财务制度建设。通过制定一套切实可行的财务制度。以约束企业的财务行为。二是要严格财务的内部控制,将授权批准与执行职责、业务经办与审核、业务经办与会计记录、财产保管与会计记录、业务经办与财产保管等

从怀化

看

会计集中核算生命力何在

□ 赵幸福 向彩柏

我们看会计集中核算的意义和作用,通常是说其有利于从源头控制腐败,有利于节约经费开支和提高会计核算信息质量。会计集中核算的意义和作用到底还有哪些呢?随着政府采购和国库集中支付制度的推行,会计集中核算还有无存在的必要?从怀化会计集中核算改革的做法和所取得的成效,我们会得到许多启示。

怀化实行会计集中核算一年多来,显示了强大的生命力,得到了各方面的充分肯定。但笔者通过调查了解

到,他们是在前人探索实践的基础上,走的是一条使会计核算中心从日常报账、记账和监督的纯会计核算机构转向集会计核算与预算执行相结合、财政节支与增收相结合、预算分配与财务管理相结合的综合管理部门的路子。也就是说,他们已从单纯注重节约经费开支,注重提高会计信息质量,转向如何使财政部门 and 各单位能够从会计集中核算改革中获得“实惠”,如何促进财政综合改革。其做法主要有以下几个方面:

不相容的职务分开,定期或不定期轮岗、换岗。三是抓好财务管理各环节的具体工作。从笔者接触的上述企业来说,尽管现行的财务管理系统各环节的设计比较科学,其具体工作可以通过预算体系、报告体系、收入管理、支出管理、资金管理和业绩评估等六个子系统的运作和配合来进行,但在实施的力度上存在不足:预算缺乏刚性,费用往往超预算,而销售等指标又达不到要求;奖惩措施不配套,业绩评估体系也存在问题,在业绩考核中没有考虑影响业绩的相关指标,如有的分厂(事业部)效益较好,但它们接受总厂投入的资金也多。因此应严格预算指标体系,加强预算的刚性作用;对于

业绩考核,可建议总厂实行EVA(经济增加值)管理法,把企业业绩与投入资本挂钩,在业绩考核中一定要考虑投入资本的机会成本,这样不但使分配体系更合理,也能在很大程度上杜绝那种争投资的行为,对企业资金的整体运作和提高资金的使用效率都有利。

此外,作为财务科长,还要大胆创新,不断探索财务管理的新方法。就笔者接触的上述企业来看,就有很多问题需要我们探索新的财务管理方法来解决。比如,企业改制后,剥离下来的不良资产较多,在如何对不良资产进行处置方面就有许多课题等待我们去研究。不能将不良资产长期挂账,一味

一、实行税务代征,堵住税源流失,聚大税收收入

长期以来,行政事业单位纳税意识淡薄,加之税源分散、零星,税务部门难以依率计征,造成税源大量流失,且征税成本偏高,形成的可用财力甚微。在实行会计集中核算后,由于各行政事业单位财务收支行为均由会计核算中心集中核算,其纳税行为自然也纳入了会计核算中心的把关范围,且核算中心可发挥现有人员、场地、资料和网络优势,在基本不费成本的情况下实现各核算单位照章纳税。怀化市会计核算中心在成立8个月后,就以所掌握的集中核算资料为基础,对集中核算单位纳税情况进行了全面统计,提出了可行性分析预测报告及具体操作方案,在多次与市地税部门协商后,于2003年5月份取得了代征代扣代缴税款资格。之后,他们只用一个星期的时间,就完成了市直151个行政事业单位1—4月的个人所得税的清缴工作,入库税款110万元,取得了比税务部门直接征收明显得多的功效。预计2003年各种税收代征额超过400万元,按2002年统计口径,将增加市本级财

等政策去解决,而是应主动寻找解决的办法。除了采取措施防止新的不良资产形成外,对先前的不良资产处置问题,可在单项资产出售、捆绑出售、银行托管或在企业成立独立核算的资产经营公司专门处置等方法中分析、权衡、选择,以期达到帕累托最优。总之,作为一名优秀的财务科长,不仅应具有良好的专业知识和较高的管理能力,还得具有创新的理念和清晰的财务管理思路,只有具备了这些基本素质,才能处变不惊,遇到什么问题都能迎刃而解。

(作者单位:湖南理工学院)

责任编辑 崔洁