

浅谈国企集团的 内部财务 集中控制问题

□ 麦锦学

国有企业改革的目标,是要按照社会主义市场经济发展的要求,建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。目前在深圳特区,大多数的国有企业虽然尚未进行股份制改造,但特区政府早已撤销了企业主管部门,成立以国有资产分级授权管理的资本运营主体(如市投资管理公司和商贸控股公司等)及其属下的各集团公司、总公司,实行政企分开。国企集团作为国家授权的国有资产经营者和国有资本的产权代表,直接面向所属基层企业,负责组织、领导、监管这些企业的生产经营活动,保证国有资产的保值、增值。因此,从企业组织关系与职能作用来看,国企集团与所属企业之间,应该说是类似母公司与子公司那样的关系,也就是说,国企集团对所属企业的经营与财务具有控制、决策权。由此可见,强化国企集团内部财务集中控制,正是为了健全企业自我发展,自我约束机制,实现企业整体经营目标的必不可少的手段,也是深化国企改革,建立现代企业制度的客观必然。

怎样去实现国企集团内部财务集中控制呢?这是一个

相当复杂的管理系统工程,按照目前特区大多数国有企业的现状来看,应该说大都未能达到规范的要求,因此,有必要加大力度,抓好以下几方面的基础工作:

(一)从抓财务计划入手,逐步建立和完善全面预算制度

计划是指预先决定在一定的期间内做什么,何时做,怎样做和谁去做。财务计划的内容主要包括财务规划与财务预算。预算是以货币表示的预期结果,是使企业资源获得最佳生产率和获利率的方法,也是各级各部门工作的奋斗目标、协调工具、控制标准、考核依据,是现代企业财务管理的重要手段。

我们不要天真地以为由市场经济替代了计划经济以后,企业经营管理就不需要计划了,这是极大的误解。我们所否定的,是违反客观经济规律、不适应社会发展需要、限制了企业积极性和主动性的那种指令性计划。在市场经济的条件下,国有企业要在竞争激烈、错综复杂的市场中谋求生存发展,决不能以小生产者那样的心态和方法去行事;也不应沿袭过去以上级公司下达的计划指标作为“奋斗目标”的作法,而应当认真地从主客观条件出发,通过科学的、严密的测算,提出有效的技术组织措施,确定有关的实施步骤方法,使之真正成为切实可行的计划。否则企业的管理水平将永远不会提高,而企业也就难以适应社会发展。因此,国有企业必须学会以市场为导向,进行财务决策,明确经营目标,通过财务规划、预算来调整企业的经营规模、水平,使企业的资金、未来收入和可能发生的费用成本,以及投资、融资等相互协调,保证企业经营目标的实现。

(二)结合本集团系统的实际情况,制订具体的会计核算制度

长期以来,我国企业会计都是遵循国家规定的统一会计制度进行核算,但是,国家统一的会计制度,只能是对一般的、普遍性的会计处理作出规范,并侧重于满足国家宏观管理的需求。但是不同企业各有自身的经营特点和具体核

资源,还应该引进国外的智力资源。美国的IMA(the Institute of Management Accountants)所组织的CMA(Certified Management Accountant)和CFM(Certified Financial management)考试,为美国社会培养了大批管理会计师和财务经理。如果我国的企业界和学术界能考虑引进这种资格考试制度,将对我国财务人员的培养和企业理财水平的提高起到好的作用。在这一方面,我们已经取得了一定的经验,如我国的上海财大、人民大学、东北财大、南京审计学院等高校通过与英国ACCA(the Association of Chartered Certified Accountants)合作,直接引进最新原版教材,组织培训和考试,为我国培养了大批具有国际一流水平的会计师,对

我国的经济建设和审计事业的发展起到了很大的促进作用。还有我国内审学会与国际内部审计师学会合作,在我国开展CIA(注册内部审计师)考试,也取得了较大的成功。如同我国的家电行业、汽车行业要引进国外先进的技术和管管理才能发展和竞争一样,我国的财务行业也急待引进国外智力资源,更新国内教育和培训的方法和内容,促进我国财务人员的素质尽快提高,以更好地促进我国企业参与国际竞争。

(作者单位:南京审计学院会计系)

责任编辑 周文荣

应收账款的管理

关键是要掌握

风险控制的主导权

□ 王正刚

随着市场经济的发展,多种经济成分并存,使企业面临的经济环境更加复杂,许多企业应收账款居高不下,而且不少应收账款“名存实亡”,呆账、坏账有增无减。为解决这一问题,我们平阴铝厂结合自身实际,实行了借据抽单式管理方法,收到了较好的效果。具体做法是:对送货带款业务签订《货款回收责任书》,分别由厂领导、销售部门负责人和业务员(第一责任人)签字,视同借据。责任书共四联,第一联存根;第二联给销售部门;第三联财务入账;第四联用于记录责任人回款情况,此联平时留在财务部门,把欠款额登记

在回款记录的借方,交款时记在贷方,并由收款人盖章,随时结出欠款额,欠款结清后抽出第四联退给责任人。凡是未抽出第四联的责任书,即为赊欠。如果在月底或约定还款期内责任人不能按时收回货款,即按责任制有关规定处罚。这样就把应收账款的日常管理由“账内”移到了“账外”,可随时查看各单位的欠款情况。

同时,为了增强业务人员的责任心和风险意识,我们为营销人员设立了风险抵押金。销售业务人员的工资是按销售收入的一定比例提取的,我们将其中的一部分用于支付其工资、奖金;另一部分则作为风险抵押金,这也是营销人员应得的报酬,但支配权在厂部,由财务部门办理银行活期存款单并保管,给营销人员出具存折保管证明。存折设有密码,密码由财务人员控制,一旦货款不能如期收回,财务部门可将风险抵押金存款提出,归还欠款。这样,促使营销人员对每笔业务都十分慎重,认真对每个客户的信誉和偿债能力进行评价,既要将产品销售出去,又要保证收回货款,从而减少了应收账款,避免了坏账损失。

从我单位的情况看,要切实解决应收账款的问题,不仅要抓责任落实,更主要的是要掌握应收账款风险控制的主导权,加强责任考核兑现的操作性。

(作者单位:山东平阴铝厂财务处)

责任编辑 周文荣

算需求,而这种个别的特点与需求不一定会包容在统一的会计制度之中,这是问题的一方面。另一方面随着市场经济的发展,企业组织形式趋于集团化,经营方式走向多元化,跨行业、跨地区、跨所有制的情况大量出现,即便财政部发布不分行业不分所有制组织形式的企业统一会计核算制度,也不可能完全满足各个企业的具体特点要求。要解决上述矛盾,从一些单位的经验看来,较好的办法就是由国有企业集团在会计准则和国家统一会计制度的基础上,结合本集团系统经营特点和微观管理的需要,自行定出一套既适应本身实际需要又能保证宏观控制需要的本集团会计核算制度,报经上级控股公司及财政部门同意后执行,这样做,可以具体地明确有关会计政策、会计科目和会计处理方法,以及各种适用于内控的明细报表等,从而较好地规范核算,反映企业计划、预算的执行情况和各部门、各环节具体的运作与效率。但必须强调的一点是,法定的对外财务报告,必须按国家有关规定编报。

(三)建立与健全内部财务管理办法

这里所说的内部财务管理办法,主要是指在一个集团系统或一个企业内部,对有关的重大经济决策(例如投资、筹资、对外经济担保、签订经济合同等等)的分级控制、审批权限和有关的运作程序所作出的规定。其次是指对有关财

产、物资的收发保管和货币资金收支、费用标准等在职责分工、管理要求方面所作出的规定,包括内部单证流程及牵制手续、有关责任制度和分级授权规定等等。这些都是保证企业经营运作有条不紊地进行、协调各部门分工合作所必需的。

(四)开展内部财务分析

企业应组织由有关领导、业务主管和财务人员定期或不定期地根据会计核算所提供的资料信息与计划预算作比较,进行定性和定量的分析,及时评价企业整体的或专题的财务、经营情况,检验预算执行情况并找出所存在的问题及其原因,从而确定改善措施,或调整有关决策、目标,以保证生产经营的顺利进行。

(五)下派财务总监,加强对所属企业财务控制力度

财会部门属于企业一个职能部门,是在企业负责人(经营者)领导下进行工作的,因而难以使其承担对领导层和对各部门的控制职能,因此,应派出财务总监到所属企业,作为企业董事会成员(或领导班子成员),参与经营决策,组织领导企业财务会计工作并直接向集团公司和本企业董事会负责。

(作者单位:深圳市会计学会外贸分会)

责任编辑 许太谊