

[编者按]新世纪第一年,铁路财务会计工作取得了突出成绩,在推进财务体制改革、巩固和扩大扭亏增盈成果,加强国有资产监管、强化会计基础工作等方面积累了很好的经验。在2002年1月底召开的全国铁路财务工作会议上,一些单位交流了自己的经验做法,本刊选登南昌铁路局、广铁集团客运公司、昆明铁路局三单位的文章,以供大家参考借鉴。

推行财务预算管理 实现管理创新

□ 广铁集团客运公司

广铁集团客运公司于2000年12月2日挂牌成立。公司成立以来,我们按照铁道部、集团公司关于客运公司改革的总体要求,以逐步建立现代企业制度、提高科学管理水平为取向,积极探索并试行了财务预算管理制度,推动了客运公司管理创新,强化了成本的“刚性”约束,有效地控制住了成本费用,取得了初步成效。我们推行财务预算管理的具体做法主要有以下几个方面:

一是细分内部成本控制中心,科学确定财务预算管理的责任单元。我们将成本中心作为财务预算管理体系中的基本单位,根据生产经营的环节和组织结构合理设置成本中心,并确

定各自的职责范围和管理权限,尤其是强调成本中心负责人所承担的责任,预算的编制、下达、控制、分析和考核都以成本中心为单位进行。公司内部各层次共建立了150个大大小小的成本控制中心,通过成本中心的建立,将预算控制的责任传递到最基层,形成了一级保一级的预算控制机制。在各成本中心之间建立内部转移价格制度,确保成本中心成本的完整和真实,避免成本环节中出现真空地带,在不同的成本中心建立服务与付费的关系,制订内部清算办法,各部门的相互服务收费按实际成本计算,向最终用户收取,使每一项支出都纳入预算管理的范畴,促进财务预算管理责任的

落实。重新确定各项作业成本定额,剔除所有不合理的开支,制定较为科学的物料消耗定额,并对成本的真实性逐项进行认定,为编制成本预算提供科学依据。

二是将收入预算按车次下达,增强员工的营销观念和效益意识。公司成立之初,就对运营的61.5对列车进行了“量本利”分析,计算出了每趟列车的盈亏平衡点,并将“量本利”分析资料印发到各客运事业部和车队车班组织学习。在集团公司下达经营目标后,我们根据目标利润确定了营业收入预算,特别是按照每趟车的列车等级、运行区间及客流情况,将客票收入预算和车补收入预算按车次进行分解,层

情形,尤其是涉及财务创新时;第三,充分关注复杂或特殊的交易和事项所带来的经济后果。类似像安然公司发生的关联交易(安然前首席财务官为关键关联人),事实上成了注册会计师审计的“逻辑炸弹”,只有审时度势,辨析交易和事项背后的风险所在,针对性地采用追加的程序,才不至于落入预设陷阱。

工作底稿是有是无?案发后,安达信的休斯敦办事处有人将安然的审计文件送进了碎纸机,这是走投无路的情况下的愚蠢的举动。伪造、造或销毁审计工作底稿,在任何国家都是构成犯罪的行为。安达信的此种做法使事情的性质发生了变化,其教训值得我们记取。

安然已矣,警钟正在为财务会计

和独立审计而鸣!这起事件昭示了会计体系的缺陷和现代审计的脆弱。我们既想引以为镜鉴,又急切地想知道,“后安然时代”的会计、审计将变成什么?

(作者单位:萨理德中瑞会计师事务所)

责任编辑 刘黎静

层下达到事业部、车队和车班,使每一位列车长、乘务员都明白自己担当的列车单趟应该完成多少收入、上座率达到多少才能盈利,从而主动改善服务质量,吸引客流,提高列车上座率。同时,及时掌握各车次客票收入的完成情况,与收入预算进行对比分析,为调整和优化列车开行方案提供依据。

三是强化资金集中管理,为财务预算管理提供资金保障。资金跟着预算走,预算资金按照进度拨付,利用资金手段调控成本预算的执行。大宗物资的资金由公司统一对外结算。事业部和各成本中心严格按照成本预算及专项预算使用资金,不允许资金在不同的预算项目之间进行调剂,严禁将预算资金用于预算之外的其他用途。事业部和成本中心都没有融资权,资金的缺口由公司统一筹措。通过严格的资金预算管理,确保了公司生产经营、设备更新和技术改造的资金需求。

四是推行物资采购招标制度,从源头上加强成本预算的管理。公司实行物资集中采购,逐步弱化事业部及成本中心的材料采购权限,对列车卧具备品、大宗的车辆配件等常用物料实行公开招标,定点定厂统一采购。事业部只可在限定金额内自行采购普通材料。通过集中招标,大大降低了材料消耗成本。2001年集中对五趟进京列车的卧具备品、乘务员制服进行了招标,单位价降低近30%,仅此一项就节约成本310多万元。

五是对相关实业实行一体化管

理,完善了财务预算管理的内容和范围。将与运输主业相关的餐饮、多种经营、工附业等相关实业统一纳入公司管理考核,全部回归主业核算,变多本账为一本账,纳入公司财务预算管理。对这些单位的收入、支出、利润、资金都编制下达财务预算,按规范的财务预算方式进行管理,向上级部门汇总编报一套报表。将相关实业的工资分配纳入公司人工费用总预算统筹考虑,统一政策,合理分配,消除了多元经营收入隐形分配的现象,既规范了管理,堵塞了漏洞,又能取信于员工,得到了大家的赞同。

六是相关服务市场化运作,减少了预算控制的层次和环节。对列车保洁等非核心业务和公司不够擅长的业务实行外包,使公司能够更好地将精力集中于旅客运输服务这一核心领域,提高核心竞争力,同时节约人力成本和设备投入,减少成本控制环节。2001年,公司先后将各客运事业部库内列车、卧具等清洗保洁工作外包给了专业化的保洁公司,提高了列车服务质量,并节约成本50多万元。

七是注重预算的编制和审核,事前化解预算执行过程中可能发生的矛盾。由公司确定总体经营目标和预算编制原则向事业部公布,事业部根据实际需要编制预算建议。事业部预算编制从班组开始,并根据隶属关系逐级审核、汇总,班组预算由车间审核,车间预算由成本控制中心审核,成本控制中心预算由事业部审核,最后将

预算建议上报公司。公司进行预算审核主要是确定哪些是必须做的,哪些是不能做的,哪些是可做可不做的;哪些钱该花,该花多少,而哪些钱不能花。审核的方法主要是验证预算建议的真实性,在征求事业部意见的基础上,根据财力和项目的轻重缓急进行排队和取舍。在预算的编制和审核过程中,公司上下充分交流信息,统一认识,使各级责任人熟悉了生产业务和定额管理,明确了责任和目标,从而大大减轻了预算控制的难度。在实际操作中,我们考虑客运公司是新成立的公司,没有现成的经验可以借鉴,没有相关的历史资料和数据作比较,因此我们采用的是“零基预算”的编制方法,通过自下而上、自上而下的多个来回,不断进行修订、完善,使预算尽量接近公司的真实情况。

八是加快管理信息化进程,为财务预算管理提供技术支持。实行财务集中管理和成本实时控制,必须有功能强大的计算机网络系统支持。我们投入1 000多万元资金用于管理信息系统建设,实现了公司与各事业部之间的网络连接、信息传输、实时查询和过程控制,保证预算的提报、审批、执行、控制都通过网络系统实现。将生产作业信息及时转化为财务核算信息,实现业务管理和财务系统一体化连接,达到实时查询和实时控制的目的。

责任编辑 周文荣

·短讯·

2002年3月5日,新中大软件股份有限公司在京召开新闻发布会,率先在国内发布“互动管理,超越ERP”的全新管理思想,全面挑战传统ERP软件。据了解,互动管理不但全面涵盖了ERP的管理思想,解决了企业管理中资源合理配置的问题,更通过其电子商务系统、客户关系系统、人力资源系统以及工作流管理系统等功能模块大大丰富了企业管理思想的内涵

和外延。互动管理i6系统并非一些功能模块的简单拼凑,而是从技术上和管理思想上进行的全新构架。同时,“互动管理”的适应性比传统的ERP系统更加广泛,企业可以根据自身需求随时选择i6系统中的不同管理模块来完善企业信息化建设。

(本刊通讯员)