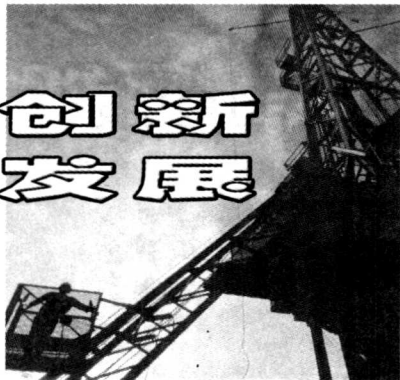


实施财务管理创新 推动企业快速发展



□ 周克亭

中国长城铝业公司(以下简称长城铝业)是一个具有40年历史的特大型铝联合企业。从1997年开始,我公司从困境中觉醒,转变观念,强化管理,突出科技,开拓创新,焕发出蓬勃生机:主导产品氧化铝产量连续三年大幅度增长,由1997年的80.4万吨,增加到2000年的140.7万吨,增长75%;销售收入和资产总值2000年分别达到45.5亿元和81亿元,分别比1997年增长128%和25%;利润总额连续三年持续增长,由1997年的3 125万元上升到2000年的4亿元以上。2001年第一季度,主导产品氧化铝与2000年同期相比增长16.93%;资产总值与2000年同期相比增长23%;实现利润比2000年同期增长24%。三年来,长城铝业经济效益在我国铝行业中一直处于领先水平,经济实力和市场竞争能力不断增强。

一、财务集中管理 会计实行委派

针对过去财务管理较为分散,公司与各二级单位财务问题难以协调、各二级单位银行开户过多、资金使用效益差等问题,从1998年开始,长城铝业改革原有财务管理体制,实行财务集中管理,取消了20多个二级单位的银行账号,企

业资金由公司财务部集中统一管理,并实行收支两条线,从而消除了过去因各自立户、账号泛滥而造成的资金失控局面,企业现金流量逐年增大,非正常资金占用逐年减少,资金运作效率明显提高,资金周转速度由1997年的0.97次逐年上升到2000年的1.7次。这样做,不仅确保了生产、经营、建设和重点技改等方面对资金的需求,而且大大降低了资金成本,公司财务费用1998年同比降低3 000万元,1999年同比降低2 800万元,2000年同比降低1 500万元。

同时,长城铝业对各二级单位和经营部门的财务负责人实行委派制,由公司财务部统一对其进行管理、考核和聘任。各二级单位财务负责人作为公司财务部的派出人员,负责并参与所在二级单位的会计核算和财务管理。由于甩掉了受制于二级单位领导的思想顾虑,派出人员能够大胆地开展工

作,严格遵循国家及公司有关规定,正确及时地披露问题、处理问题。实行财务集中管理,大大提高了企业成本、费用及经济效益的真实性、可靠性,同时,各二级单位月度会计报表的汇总时间比以前大大缩短,整个公司月度会计报表和年度会计报表的汇总和报出时间也比以前加快一周左右。更重要的是,真实可靠的成本费用及利润数据,成为

权;明确规定记账人员与经济业务事项和会计事项的审批人员、经办人员、财务保管人员实行职务分离和权责相互制约。

五、划分并明确会计相关人员的职责权限

除了上述五个方面,首钢在内部控制的其他方面也做了一些有效的探索,如:为了保证账证相符、账账相符、账表相符,首钢专门制定了《首钢会计核算制度》,对会计凭证、会计账簿、会计报表的填制、登记和编报都做出了严格的规定;随着集团的发展和对外投资的增加,对投资项目和控股子公司派驻财务总监的工作进行积极的探索;注重人事任免中的利害关系回避,加强预算管理、业绩考核与评价、风险分析、系统监测等。由于建立了一套合法、有效、完整和科学的内部控制制度,并注意抓贯彻落实,从而使首钢的内控工作得到大大加强。

办理了经济业务事项,并对经济业务事项进行确认、计量、记录和报告,涉及许多人员,包括审批人员、经办人员、财物保管人员以及负责办理会计事项的记账人员等。为了有效监督、控制经济业务事项和会计事项按照规定的程序、要求进行,明确责任,防止差错和舞弊,保证经济业务事项的顺利进行,首钢集团颁发了《首钢会计人员的职责分工》、《计财专业规章制度》等,明确规定了经济业务事项、会计事项的审批人员、经办人员、财务保管人员、记账人员的职责

责任编辑 刘黎静

考核各二级单位生产经营成果的重要依据以及衡量其收入高低的客观标准,从而对企业的整体管理起到了推动作用。

二、整合规章制度 坚持定期例会

随着社会主义市场经济的不断发展,会计政策不断变化,企业原有的财务会计管理制度已远远不能适应新的要求。针对这种情况,公司财务部门集中力量,专门对企业内部财务会计管理制度进行了全面系统的整理和补充,形成了从材料采购到产品销售,从主体生产单位到后勤辅助部门,从会计单个方面到财务整体运行,从物流到资金流,从经济核算到内部控制,从公司主管领导到基层出纳人员的责任划分等涉及到财务管理和会计核算方方面面的完备的管理制度。公司要求每位财务人员严格按照制度规定进行日常核算和管理,并加强了制度考核和督促检查力度,使公司财务管理和会计核算工作在制度化、规范化、程序化方面迈上了一个新台阶。

为贯彻落实公司制定的各项规章制度,做好财务成本核算与分析,长城铝业财务部门坚持定期召开财务例会制度。通过财务例会,及时分析总结企业生产经营中涉及财务管理的有关问题,有针对性地提出措施,加以改进和完善,促进了企业经济效益不断提高。

三、瞄准效益目标 丰富管理内涵

(一)拓宽融资空间,销售联合办公

企业发展离不开银行及其他金融机构的支持。在目前大多数国有企业尚未通过上市进入资本市场的情况下,银行仍是企业主要的融资渠道。近几年,长城铝业通过管理创新、科技创新,以其较好的经营业绩、成长性以及良好的信誉,赢得了金融机构的信赖和支持。2000年,长城铝业从工行、建行争取到贷款授信额度12亿元,从而为公司重点技术改造和科技创新,增强企业发展后劲提供了充足的资金保障。

保证企业正常运转的资金主要来自于企业内部的销售货款。为提高销售服务水平,加大货款回收力度,长城铝业财务部门在坚持“十项承诺服务”的同时,积极同公司销售部门、保卫部门及银行联合办公,让用户在同一场合完成从订货、结算、交款到办理出门证件的基本手续,从而提高了工作效率,增强了透明度,方便了用户,也争取到了更多的客户。几年来,长城铝业均实现了产销率和货款回收率100%的既定目标,使企业保持了较充分的现金流量,确保了公司的资金需求。

(二)加强财务预警,化解担保风险

企业财务风险是企业生产经营中的主要风险之一。为最大限度地预防和控制企业可能出现的重大财务风险,我们按照国家有关规定,结合长城铝业的实际,制定了严格的

资金管理办法、对外投资管理办法、对外担保管理办法、预防票据诈骗管理办法等财务制度。在公司及财务、供销等有关部门之间,建立了严格的内部控制程序和相互制约措施,并实行重大事项报告制度和集体决策制度。尤其在资产处置、资金调度、销售结算、提供担保和对外投资等方面,明确了决策人员和执行人员以及会计人员、经办人员与保管人员之间的职责权限和工作程序,从而规避了因管理松懈或内部控制不严给企业造成的财务风险。目前,长城铝业正在着手建立企业财务预警管理系统。

此外,由于以前不太重视担保风险问题,因此对外担保管理程序不够完备,对被担保单位资信调查不严,被担保单位倒闭破产、无力还款事件时有发生,长城铝业曾背负沉重的对外对内担保包袱。针对历史遗留的担保问题及可能出现的担保风险,长城铝业一方面认真总结经验教训,一方面积极采取措施,同银行贷款方、被担保单位及有关法院进行协调,将担保损失控制到了最低限度,确保了企业生产经营的正常运行。

四、推行全员目标管理 强化事前预测

全员目标管理是长城铝业近年来推行的一种新的管理模式。财务部门积极参与企业全员目标管理,以成本管理为中心,以重点抓好分厂及车间班组成本核算为切入点,深入基层,详细调查情况,制定了班组核算管理办法等指导性文件,并模拟市场核算,进一步完善了指标、责任、考核三大体系,协助分厂、车间和班组完成层层分解、细化成本指标等具体工作。由于车间、班组、岗位对自己承担的成本、费用、消耗等指标如何核算、如何考核、如何与自己的收入挂钩,做到了心中有数,从而能够边干边算,大大促进了公司全员目标管理工作的深化,并使以降低成本为主线的财务管理工作逐步落到实处。

同时,自1999年以来,长城铝业实行“超占流动资金定额计息制度”,规定对占用流动资金数额超过公司下达定额的二级单位,按照银行同期利率计收利息,并由各单位自行消化,列入成本或费用。这样,有力地遏制了非正常资金的占用,加速了资金周转,提高了公司资金运作效率。

为了提高财务核算水平,给企业生产经营决策提供可靠的财务信息依据,长城铝业财务部门在企业生产成本、销售收入、资金支付、实现利润的预测方面,进行了探索和创新,从过去的以月末、季末事后核算为主,向事前预测、事中控制转变。每月分三次即每十天汇总预测各主要产品生产成本、财务费用、管理费用、产品销售费用及资金收支、成本利润完成情况和增减趋势,将信息及时反馈给公司领导及有关职能部门,为企业及时掌握财务状况,优化生产,调整经营策略及投资方向提供重要依据。

(作者单位:中国长城铝业公司) 责任编辑 周文荣