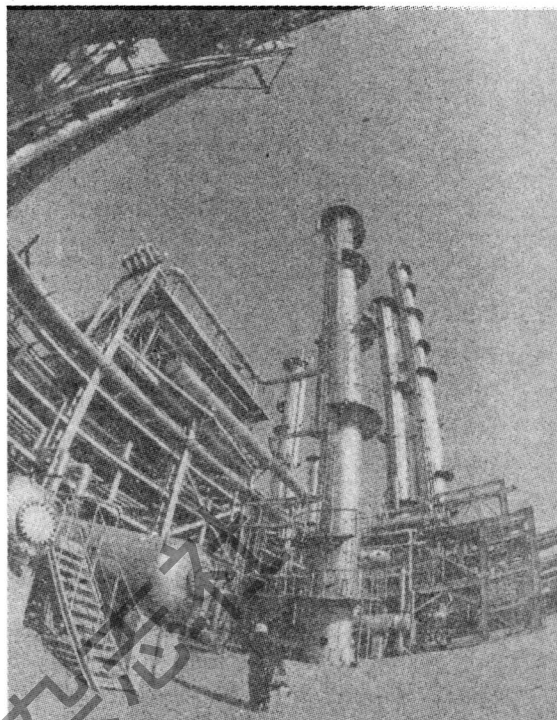


“三统一分”

促进企业发展

潍坊亚星化工集团总公司 张长胜



潍坊亚星化工集团总公司系国有大型一类企业。现有职工 2 600 人, 固定资产 4.7 亿元, 主要生产烧碱、聚氯乙烯、氯化聚乙烯等 10 余种产品。1995 年, 我们针对集团总公司与各分公司、子公司之间条块分割, 产权模糊, 财力分散的局面, 对传统的分散型财务管理体制进行了大刀阔斧的改革, 成立了拥有 100 名会计人员, 集资金运筹、会计核算、财务管理于一体的内部财务公司和与之合署办公的亚星(内部)银行, 对下属公司和各核算单位实施财务机构统一、财会人员统一、资金运筹统一、经济核算分离的“三统一分”管理, 取得了显著效果。

一、实行“机构统一”, 理顺财务关系

总公司所属各分公司、子公司以及分厂、车间的财务工作, 由财务公司实行集中统一领导, 集团公司的所有财务机构均为财务公司的直属科室或派出机构, 财务公司一个口对财政、税务、银行等部门和集团公司内各公司、部门负责人负责。这一举措的实施, 一改过去散而乱的财务管理格局, 使整个集团的财务管理走上了科学化、规范化、统一化的轨道, 理顺了以下三个方面的财务关系。

一是理顺了总公司和各分公司、子公司与国家的财务关系。我们明确规定: 总公司是国有资产的经营者和管理者, 一个口对国家财政、税务、银行等部门负责, 统

一对外承担民事责任, 统一上缴税金和利润, 从而解决了多头对外、管理失控的问题。

二是理顺了总公司与子公司、分公司的财务关系。明确二者之间是投资者和经营者的关系, 总公司有权对子公司、分公司经营的资产和生产经营活动进行监督和管理, 而各子公司、分公司必须服从总公司的领导, 并保证实现总公司投入资产的价值增值。

三是理顺了总公司与所属公司职工之间的财务关系。规定总公司对集团公司所有职工的福利待遇和社会保险负责, 各子公司、分公司只负责所属职工的工资、奖金和日常管理。

二、实行“人员统一”, 强化职能作用

针对集团公司下属各公司、部门会计人员存在的素质不高、人浮于事、核算不实、监督无力的现象, 我们将亚星集团所有会计人员全部纳入财务公司统一管理。会计人员依照《亚星集团内部财务公司章程》和《财务公司职员录用办法》, 经过个人申请、专业考试、领导审查等程序后, 按定员择优录用。在会计人员的安排上采用双向选择的办法, 对委派到各用人单位的会计人员由财务公司提出名单, 征得用人单位同意后, 与用人单位签订合同, 实行有偿服务, 定期轮换, 对于不称职的会计人员予以淘汰。这一办法的实施, 不仅有效地解决了基层会计人员素质低下的现象, 而且使广大会计人员改变了

原来在基层的附庸地位,理直气壮地担当起了对各公司、部门实行财务管理和会计核算的重任,充分发挥和强化了财务部门的职能作用。

三、实行“资金统一”,提高运营效率

为了加强资金管理,发挥集团资金的整体优势,我们成立了与财务公司合署办公的亚星(内部)银行,规定由亚星(内部)银行统一对整个集团的生产、经营、基建、技改资金进行筹集、运营和监控,实行统存、统贷,各公司实体一律不准在亚星(内部)银行以外开设帐户,逃避监督,违者以违犯财经纪律论处。为此,我们清理撤消了各公司在外部银行开设的20多个帐户,一次收拢资金200多万元。同时,充分发挥内部银行的职能作用,使整个集团的资金形成了一个“拳头”,确保了企业生产经营及基建、技改任务的资金需要。

一是发挥对资金的融通职能,找米下锅,广开资金来源渠道,用足用活银行承兑汇票、承兑贴现、买方信贷、打包放款等融资政策。1995年,通过上述方式为企业融通资金8000多万元。

二是发挥对资金的调节职能,充分利用集团资金的存贷差、时间差和空间差,控制总量、调节存量,将暂时闲置的资金回贷给急需资金的下属公司使用,不仅实现了集团公司内部资金的合理配置和流动,而且提高了资金使用效益。

三是发挥对资金运营的监督职能,保证了各项资金在法制的轨道上运营。内部银行成立后的头一年,就通过对收付票据的监控,制止不合理、不合法的资金支出达58笔,金额达300多万元。

四是发挥利率的杠杆作用,压缩各公司的资金占用。为了搞好资金运营,总公司将原来下拨给各下属公司无偿使用的流动资金一律改为内部银行贷款,按月计收利息,不仅增强了各公司的资金成本观念,而且有效地减少了资金占用,改变了各公司争相向总公司要资金的现象。

四、实行“核算分离”,确保核算真实

在实行机构、人员、资金“三统一”的基础上,我们对集团公司所属核心层、紧密层企业一律单独设立会计帐簿,分别核算成本,计算盈亏,具体工作由财务公司负责,并承担法律责任。这种作法,一方面实现了整个集团财务管理和会计核算方法的一致性和规范性,有效地避免了原有体制下各公司、部门各自为政、弄虚作假、虚拟成本、虚盈实亏等现象的发生,确保了各公司会计核算的真实性和规范性。同时,通过财务公司严格化、标

准化、规范化的核算,也维护了各公司、部门的合法权益,为企业内部责任制的考核、落实和推行企业产权制度改革奠定了基础。集团公司下属的一个子公司,原来自己核算,每月盈利5万元左右,实行财务公司派出机构核算后,发现很多费用未列入产品成本,造成核算结果严重失真,经过还原计算,发现该公司平均每月亏损5万元。在此基础上经过进一步分析测算,断定该公司的产品扭亏无望,于是集团公司果断决定停止原有产品的生产,改产其他产品,避免了重大潜亏事件的发生。

“三统一分”财务管理机制的建立与实施,适应了市场经济和企业发展的要求,使集团公司的综合财力得到了充分发挥,同时也强化了整个集团公司财务工作的自我约束能力,促进了企业经济效益的不断提高。1995年,在消化吸收各种增支减收不利因素3000多万元的情况下,集团公司完成销售收入2.6亿元,实现利税6179.3万元,其中实现利润4134万元,分别比1994年增长38%、36%和33%;全部流动资金周转比1994年加速了20天,减少资金占用1500多万元,节约贷款利息支出200多万元。1996年4月,我公司作为山东省百名利润大户之一受到了省政府的表彰。

责任编辑 秦中良



企业应合理进行负债经营

童日徽

负债经营作为企业寻求发展的一种手段,不仅可以缓解企业自有资金紧张的矛盾,而且能够提高企业自有资金利润率。但是,企业如果不根据自身实际状况,合理调整资金结构,正确进行负债经营,就可能发生较大的财务风险,甚至由于丧失偿债能力而面临破产。因此,企业在进行负债经营时,借款数额要适当,借入款项应用于经济效益好的项目,避免负债投资收益低于应付的本利总额,尤其是对那些资金周转期长,经营效益低的企业,负债经营更要慎之又慎,不要把负债经营作为企业发展的唯一法宝。

责任编辑 温彦君