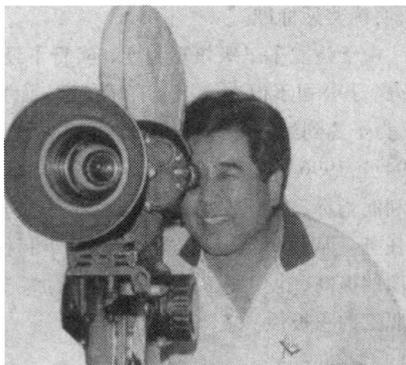


中影公司

强化财务管理的做法

中国电影公司财务处 姜 涛



中国电影公司是全国电影发行放映行业中较有影响的企业之一，是全国影片进口业务的专营公司，下属12个分公司、子公司和18家联营企业，随着电影行业管理机制的改革，公司在进行企业内部改革过程中，特别注重强化财务管理功能，充分发挥其对分、子公司的管理作用，积累了一些经验体会。

一、统一法人代表

中影公司12个分、子公司中，有6个是独立法人的子公司。过去由于实行分散管理，在资金使用、人员调配等方面发生了许多问题。从1994年起，实行法人代表统一由总经理一人担任的作法。实践证明，这样做，既有利于全公司的国有资产统一管理，又有利于解决好子公司之间、子公司与母公司之间的经济纠纷，同时还有利于重要岗位上的人员调配。

五、调整企业组织结构，创新营销方式，推动小型批发企业转轨变型

我省县级批发商业企业普遍规模较小，经营分散，力量薄弱。93年宁国县商业局率先改革，撤消了百货、五交化、糖酒等公司，组建工业品集团公司，下设五个专业批发公司，实行一级法人、二级核算、三级管理。经过几年的完善与发展，现拥有固定资产1500万元，年销售额7000万元，年创利税100多万元。去年，涡阳、六安、凤阳等县学习宁国的作法，加大了企业转换经营机制的力度，并按现代企业制度的要求，组建了涡阳商业大厦集团等一批企业集团，形成以资产为纽带的母子公司体系。在集团的运行过程中，他们注意开拓经营领域，转变经营方式，调整经营结构，不仅经商，还兼办养殖业、加工业、房地产、饮食服务业等。在营销方式上，推行了多种形式。一是改革综合经营为突出品牌经营，

二、建立二级核算制度，实行目标管理

中影公司从1994年开始在企业内部建立了二级核算制度，即：公司总部设立财务处，各分、子公司设立下一级财务部门。建立二级核算的目的，是要通过划小核算单位，进一步明确各部门的责、权、利，达到调动职工积极性，全面实现中影公司计划目标。在二级核算制度建立的过程中，总公司制定了一整套内部核算制度，并从实际出发，征得财政部同意，增设了两组会计科目。在对财务人员有针对性地培训的基础上，又进一步推行了经济目标管理，具体操作程序是：总公司根据各分、子公司的业务范围、业务量、完成利润情况，核拨流动资金；各分、子公司年初向总公司上报全年经济指标计划承包数；总公司根据各分、子公司的实际情况及广电部对总公司的利润要求确定各分、子公司利润承包

开展总经销、总代理，如郎溪县日杂有限责任公司实施名牌战略，与全国30多个著名厂家建立牢固的合作关系，形成了“少品种、上规模、高起点、大跨度、总经销、总代理”的新型批发模式，通过兼并联合，进军皖东南和苏南区域中心市场，年销售额近亿元，扩大了规模效应。二是改革单纯购销为多角经营，批发向零售和工业延伸，实行批零一体化，组建工商联营联销公司；三是利用仓库设施和区位优势，对外开设批发市场，扩大经营，增加收益；四是实行定点屠宰带动肉食批发业务。

为巩固改革成果，提高商业小企业的经营素质和管理水平，在实施上述改革措施的同时，我省始终注意为小型商业企业改革提供宽松的外部环境，财政部门想方设法解决企业困难，推进企业经营机制转换，加强国有资产监管，帮助企业完善内部财务管理办法，促进扭亏增盈工作的深入，不断提高国有小型商业企业经济运行质量。

数;总公司法人代表与各分、子公司签订利润承包合同,明确奖惩标准。

由于建立了二级核算制度,实行了经济目标管理,各分、子公司不但在核算上有了依据,而且经济目标清晰。为了达到经济目标,分、子公司想方设法增收节支。1994至1996年中影公司下属12个分、子公司均完成了利润指标,每年都有过半数的分、子公司超额完成承包任务。从而保证了总公司连续三年利税总额有较大幅度的提高,也使职工的收入相应增加,充分调动了广大职工的积极性。

三、健全财务制度,明确责任权限

抓财务管理,应从建立健全制度入手。中影公司在1994年制定了9项财务管理制度。即:“财务核算与管理的规定”、“内部往来财务管理的会计处理规定”、“收入、支出、利润、税金管理的规定”、“财务状况、经营成果分析指标”、“固定资产管理的规定”、“对外投资管理的规定”、“资本金管理的规定”、“内部收费管理的规定”、“差旅费管理的规定”。1996年公司又出台了《中影公司短期融通资金管理办法》、《中影公司关于固定资产投资项目开工、竣工审计规定》、《会计人员岗位责任制》等财务、审计制度。

这些制度明确了公司实行“统一领导、分级核算”的财务管理制度。即:公司财务处统一负责筹资、投资和利润分配管理;所属各分、子公司负责本单位的经营收入、成本费用和经营利润的核算与管理。同时,还明确了各级领导、财会部门的权限和责任。如在资金管理方面规定:各级财务部门支付现金时,要严格手续,经手人、审核人、批准人签字要齐全。现金支付原则上控制在100元以内(不包括个人报酬及差旅费的支出),特殊情况需要多支付现金,1000元以下(不含1000元)由各处室领导或分、子公司经理批准,1000元以上由总公司主管业务经理批准。公司所属正常业务经营范围内的成本费用开支在5万元(影片分公司20万元)以下的,由处、室领导或分、子公司经理批准;5万元(影片分公司20万元)以上的,由总公司主管业务的经理批准;经济合同有明确规定的,按合同条款办理。

由于财务管理制度出台和执行,使中影公司的财务管理工作逐渐步入正轨。几年里收回时间在三年以上的应收帐款200多万元和省级电影公司拖欠的片租1500万元;分别对14个对外投资项目进行了清理,并根据情况的变化新签定了补充协议;把两笔漏记的投资帐目,按制度进行了登记;又新投资了四家联营企业,并降低了全公司的管理费用。

四、成立内部银行,加强资金管理

为了加强资金管理,发挥全公司资金的整体优势,1996年公司成立了内部银行。内部银行对整个公司的经营、生产、基建、技改资金统一进行筹集、运营和监控,实行统存、统贷,规定在京的各分、子公司一律不准在内部银行以外开设帐户,并相应清理撤消了各分、子公司在外部银行开设的近20个帐户,一次收拢资金300多万元,改变了结算分散、资金分散的状况。内部银行还利用沉淀资金进行短期融资,为公司获取了较为可观的经济效益。内部银行也由于能够保证各开户单位用款方便安全,受到了各分、子公司的好评。

五、运用审计手段,加强监督工作

中影财务处除去进行日常管理工作之外,还与专职审计人员一起,每年对四个以上分、子公司进行审计,保证大的公司一年审计一次,小的公司两年审计一次。如1996年分别对电影分公司、实业公司、中国电影市场杂志社、音像出版社进行了常规审计,着重检查会计基础工作规范化的执行情况以及会计处理中存在的问题,对发现问题及时纠正。1996年财政部委派的北京会计师事务所的财税大检查小组,以及广电部对中影所属蒙太奇广告公司的财务检查小组,对中影公司的财务管理和审计工作给予了肯定。

责任编辑 袁 庚



执法遇难题(《西游记》故事新编)

洪石 作