

深圳市加强国有企业 财务监管的调查

中央纪委研究室调研处

最近,我们对深圳市加强国有企业财务监管工作进行了调查研究。他们的基本经验是实行企业外部财务监督和企业内部财务约束相结合,提高企业财务管理水平,促进企业转换经营机制。

深圳市建立和完善国有企业内部财务约束机制是从总结深圳市石化集团的教训和经验开始的。这家国有大型企业,从1983年成立到1990年8月间,由于经营管理不善,监督不力,造成经营性亏损和资产流失1.1亿元,公司濒临破产,生产经营陷入困境。深圳市委、市政府当机立断,于1990年8月调整了石化公司的领导班子。新班子上任后,深入基层做了大量的调查研究,理顺了石化集团与所属企业之间的关系,理直气壮地抓管理。特别是在加强国有企业内部财务监管,防止国有资产流失和违法违纪现象的发生方面,采取了以下措施:

第一,成立石化集团财务结算中心,强化集团内部资金运作的调配与监控。结算中心有两项主要职能:一方面集中和调配集团下属企业的分散与闲置资金,最大限度地发挥全集团资金的整体效益;另一方面对资金使用的情况进行全过程监控,确保资金使用过程的安全。所属企业一律取消原来在银行的开户帐号,集中在结算中心建立帐号,资金进出全部通过结算中心。在具体工作中,主要抓了三个环节:一是抓资金入库率。结算中心根据企业的财务报表,检查资金的入库情况,每月公布讲评一次,发现问题及时纠正。二是把好贷款关和对贷款的使用进行跟踪。结算中心不仅对下属企业进行统一结算,还可以进行贷款(利率同银行一样)。三是把好支付关。结算中心既抓资金入库率,又对付出的每一笔款项进行认真审查,发现问题及时纠正,特别是向国

外、境外的付款,更是做到一丝不苟,严格审核其有关合同、支付凭证、审批过程等。由于石化集团结算中心制度严密、执行严格,每年资金运作量均在50—100亿元之间,没有发生过贷款用途不当或出现烂帐、呆帐的问题,资金安全率达100%。

第二,对下属全资和控股企业财务部长下管一级,使他们既为企业服好务,又为集团把好关。石化集团下属的全资和控股企业的财务部长由石化集团考核任免,工资在石化集团领,奖金由所在企业发。制定下发了“二级企业财务部长岗位责任制”,明确了二级企业财务部长的职责权力、应承担责任和奖惩办法。下属企业财务部长参加每半年一次的石化集团计划工作会议,每季度一次的集团经济效益分析会,每月一次的财务部长办公例会,让他们全面了解企业的计划、生产经营、经济效益等情况。当他们坚持原则遇到困难时,集团就给他们撑腰。有效地解决了企业财会人员“顶得住的站不住,站得住的顶不住”的问题。6年来没有发生过因财务把关不严而造成国有资产流失和较大的违反财经纪律的问题,基本上杜绝了“小金库”。

第三,强化审计监督,确保企业经营成果的真实性。深圳石化集团在明确财务部长对财务报表的真实性负有主要责任外,还成立了内部审计机构。几年来,集团审计部对下属企业季度效益、重大合同、承包兑现、厂长经理离任、专项调查分析等项目进行了定期或不定期的内部审计。1991年以来,共完成审计项目600多个,为企业增收800多万元,提出整改建议60多条,从中发现了一批违法违纪案件线索并进行了严肃处理,维护了财经纪律的严肃性,促进了企业管理水平的提高。

第四,在财务报表真实的基础上强化决策监督,防



兰州三毛纺织集团有限责任公司 孟有宪

兰州三毛纺织集团有限责任公司是我国最大的国有毛精纺综合全能企业之一,是国家百户现代企业制度试点单位。集团公司内部有9个全资、控股和上市公司,22个销售分公司,7个大型生产厂,职工7800人,总资产8.1亿元,净资产5.5亿元,是一个集科、工、贸为一体的企业集团。近年来,我们适应市场经济发展的需要,围绕股份制改造和企业集团化管理,在搞好资本营运,促进母、子公司规范运作做了一些工作,现就此谈谈我们的做法和体会。

一、搞好资本营运,实现从生产经营向资本经营的转变

止投资失误。一是深入进行市场调查,以市场为导向,二是对投资的项目进行深入的可行性论证,三是实行项目投资会审制度,四是项目投资最后由董事会讨论决定,五是实行投资项目负责人风险抵押承包和投资项目跟踪制度,对投资项目实施后负责人的奖惩作了明确规定。投资项目经济效益和其负责人的经济利益紧密挂钩,决策机构、财务管理部门和项目负责人三方互相监督,基本上克服了因盲目投资给企业造成的经济损失。

石化集团由于按照建立现代企业制度要求,对集团内部财务制度和其他管理制度进行了大刀阔斧的改革,经济运行质量逐年提高,经济效益持续高速增长,与1990年相比,销售总额增长了30多倍,年递增率为114%;净资产增长了35倍,年递增率为115%;实现利润增长20倍,年递增率为91%;人均年利润从0.88万元增至5.23万元;连续5年无亏损企业。

深圳市在总结石化集团内部财务监控经验的基础上,试行向国有企业派驻财务总监,以加强企业外部财务监督。1992年9月深圳市成立了国有资产管理委员

从整体上搞活国有经济,到底搞活什么?国有经济的载体是国有资本,实质上是要搞活国有资本。几年来的实践使我们体会到,搞活国有资本的关键是要实现资本能自如地重组与流动。过去我们强调企业围绕市场转,职工围绕企业转,以销定产,这是对的。但在市场经济条件下,企业是聚集资本,通过运作使其增值的经济组织。因此,企业的第一使命首先是搞好资本营运,通过聚集资本扩大产业,使其增值,实现跳跃式发展。

(一)搞好股票上市,拓宽融资渠道。

经甘肃省人民政府和中国证监会批准,我公司被列为1997年全省首家股票上市企业。在国家有关部门和省政府各部门的大力支持下,我们顺利完成了从股份制

会,对全市的国有经营性资产、非经营性资产和资源性资产进行宏观、全方位的管理和监督。为了进一步加强对国有企业财务的外部监督,确保国有资产的保值增值,国有资产管理委员会决定先在一些大型国有企业中试行委派财务总监制度。财务总监作为国有资产的表之一,由市国有资产管理委员会派出,其职级相当于所在企业总经理副职,对产权管理部门和国有企业负双重责任。从1995年初首批派出6名财务总监进行试点的情况看,收到了较好的效果;摸清了企业家底,为企业正确决策创造了条件;能够比较真实地反映企业的经营状况,为国有资产保值增值奠定了良好的基础;在资金运作联签方面发挥了把关作用;财务总监通过参与企业的经营管理,较好地发挥了总经理的参谋助手作用;能够及时发现企业领导的违法违纪问题,对企业主要领导实施有效监督。深圳市国有资产管理委员会在认真总结经验的基础上,又准备向国有大型企业派出第二批财务总监,这项改革措施将逐步在深圳市属所有国有企业、国家控股企业中全面推开。