

转换机制 管理生财

——“江南造船”建立面向市场的企业财务管理机制的探索

王德宝

历经了 135 个春秋的江南造船(集团)有限责任公司曾经有过辉煌的历史,但与所有国有企业一样,现正处在从计划经济向社会主义市场经济转型期间,各方面的压力很大。由于国内外船舶市场竞争激烈,船舶价格下降,企业资金紧张,人员包袱重,以及相关改革带来的成本压力,使企业理财环境发生了巨大变化。在财务管理上,如何适应形势,积极应对?我公司通过学习邯钢经验,结合船舶企业的特点,努力探索以资金管理为纽带、成本管理为核心的财务管理办法,初步建立了一套面向市场的企业理财机制。

一、管理模拟法人化

由于规模扩张和多元化经营的需要,1996 年,公司将原先的生产车间和相关的处室先后改制为“事业部制”的组织结构。但由于事业部多半作为成本中心,部分事业部长与车间主任无明显区别,仍然未感到市场压力,造船计划节点时有脱期,目标成本常常超支,频频出现管理失控的情况。为改变这一状况,去年年底,公司开始酝酿把事业部由成本中心转为利润中心,模拟法人管理。年初,又组织学习和借鉴广船国际的经验,决定在体制上实施模拟法人的管理模式,加大事业部的经济责任,同时也给予更多的权力,实行分层管理,较好增强了企业组织结构的灵活性与适应性。

改为利润中心后,各事业部须编制资金平衡表、资产负债表和损益表,并且各事业部的收入与其损益表所反映的主要效益指标挂钩。压力和动力的结合,促使各事业部从原先的公司要我做转变为我要做,从关心完成各单项经济指标上升到关心事业部的总体经济效益,从而明显提高了运行效率,减少了外包工使用人数,提高了材料利用率,降低了管理费用。管理模拟法人化使管理者和员工的市场意识、成本观念和效益观念都有较大增强。

二、预算控制人格化

公司改制后,强化了预算管理,以控制现金流量为基础,坚持开源节流,量入为出,适度从紧的原则,坚持资金统

一管理,统一调度,统一借贷的统调统筹和资金有偿占用。每年年初,由总会计师负责,按当年企业生产经营规模编制公司年度资金收支预算,做到年度资金总量平衡,报总经理批准后付诸实施。为确保资金的流量平衡,各部门按年度预算,每月及时将部门资金收支预算上报财务部,由财务部平衡,编制公司月度资金预算报总会计师审批后执行。同时,实施计算机辅助管理,并引进商业银行机制,按当期银行利率计算部门资金占用的成本。1998 年 7 月,公司建立了内部银行结算制度,把下属单位和有关子公司的银行账户统一集中到内部银行,使公司能迅速地掌握所属各单位账户的瞬时头寸和资金动态,大大加强和改善了企业资金管理和控制的效率,也为合理筹资创造了条件,减少了资金成本。为进一步提高资金和成本的全面控制力度,集团公司又推行和实施了全面预算管理。1999 年初,公司颁发了《全面预算管理实施办法》,明确在公司总经理的领导下,由总会计师主持编制年度预算,编写预算执行情况报告,年度预算报董事会批准后必须严格执行,并确立了全面预算主要包括资金预算、利润预算、采购预算、成本预算、费用预算、资本支出预算等。各类预算组成一个预算系统,将集团公司一切经济业务纳入预算管理,做到事前有预算,事中有控制,事后有反馈考核。今年以来,又推出了资金预算由有权审批人审批的制度,并明确公司级主管领导和各事业部部长为有权审批人。这样做,事实上就将公司各项预算的收付指标全部落实到了相关的责任人,预算控制人格化,使公司全面预算的各项指标落到了实处。例如,资金预算管理已趋于正常,预算的完成率一般都在 94% 以上。

三、成本责任合同化

我公司始终把成本管理作为企业理财的中心工作来抓,并把原先下达的成本指标变为签订以成本指标为主要内容的经济责任合同。由于东南亚金融危机造成船价猛跌,1999 年承接的 7.4 万吨船价仅为 1996 年同类产品的 71%,市场向成本管理提出了更高的要求。为此,我们真心诚意地

学习邯钢经验,移植邯钢经验。公司成立了目标成本管理委员会,下设两个组,一个是由总工程师任组长的技术专家审定组,另一个是由主管物资的总经理助理任组长的器材订货审核组,强化了公司设计成本和物资采购成本的先期监控。建立了船舶产品总建造师负责制,明确了事业部的部长为目标成本责任制的第一责任人,由财务部把关控制,即所有付款和转账只有在目标成本的目标值范围内方可放行,并由监察部和审计部负责产品经营过程的监督和目标成本指标完成情况的审计。为传递市场信息,我公司推行了以目标成本“倒推法”为基础的新的市场成本管理模式,即按照产品合同价减去目标利润,然后按厂内工序反向逐步“倒推”,经有关管理部门反复协商测算,核实和确认成本指标的目标值,并将设计成本、采购成本、制造成本、经营成本、其他成本等切块展开。然后,依据经充分讨论所确定的目标成本值,由公司企划部分别与设计部、物资部、造船部等部门签订目标成本责任合同,并按实际完成节点和相关合同标的,以船东签字认可为准,方可支付节点的款项,付款金额不得超过合同金额,成本超支部分由事业部消化,把实际成本尽量控制在目标成本范围内。对设计、制造、采购及各专业的部门成本,强化动态监控,修订了“目标成本管理办法”,健全和细化目标成本指标体系,逐步将指标层层分解到事业部的相关室、车间工段直至关键岗位,强化考核,实行成本否决。通过采取这些措施,1999年的加工费下降了3361万元;节约电力131万度,万元产值电耗下降31.84度,外付动能费与1998年相比节约了195万元,2000年又进一步加大能源管理力度,全年预计可减少电费支出126万元。

四、资产监管经营化

国有企业必须维护国家作为出资人的权益,提高国有资产管理、营运和监督效率。为此,公司成立了资产管理部,建立了资产管理部统一管理、专业部门归口管理和使用部门实物管理的三级管理制度和管理网络。公司通过成立以总经理为组长的领导小组和所属工作小组,对公司固定资产作全面系统的划清认定。并由公司向各使用部门颁发授权使用书,向专业归口部门颁发固定资产授权专业管理证书,实行分级管理,层层监督。同时,查实土地资源,搞好取证工作,为资产有偿使用建立了定量操作依据。在此基础上,公司以各部门使用固定资产的原值为基础,向各单位收取固定资产使用费;对商业用房和办公用房收取租金,使各部门占用公司资产与自身经济效益挂钩,真正树立起经营意识,在管理上实现从注重资产实物量到注重资产价值量的升华。树立价值理念,层层把关,进而为国有资产的保值、增值和进一步实施资产经营奠定了坚实的基础。例如,我们注意盘活存量资产,利用土地级差,先后将两个分厂的土地

进行置换,把僵化的实物形态转化为流动的价值形态,资产实现了增值。在资本经营方面,我公司也进行了一些尝试,1997年经批准,将钢机事业部包装上市,筹集资金3.2亿元;1999年又成功地完成了送配股运作,筹集资金1.49亿元,使公司的资产有了较大的增值。

五、会计核算规范化

随着现代企业制度试点工作的深入,我们确立了以公司财务部和事业部财务室为主体的二级财会核算体系,建立了一套符合国家规定、适合“江南”经营运作需要的“财权在公司、核算到基层、谁受益谁负担、分级分层管理”的企业财会管理制度和会计核算办法,使企业内部管理有章可循,会计核算走上了规范、真实、有序的轨道。特别是通过强化事业部核算系统,逐步推进账务管理的电算化,加强会计基础工作,做到了新核算体系下的账证、账实、账账相符。我公司每年进行一次会计基础工作的检查,制订并实施了《会计主管委派与考核制度》,通过1999年的实践证明是有效的。我们还进一步明确了各级会计主管的职责和权利,健全了重要经济业务的申报和处理制度,使会计核算与信息系统日臻完善。

六、理财队伍复合化

目前,我国正处于经济改革的攻坚阶段和经济模式的转换时期,国有企业正全面走向市场,企业理财日显重要。当然,理财不仅仅是财会人员的事,不但要有总经理、总会计师的正确决策和组织,需要各方面的协作配合,而且还须得有一支复合型的理财队伍。我公司内设有资产部、营业部、财务部、审计部、企划部、经济研究部等部门,各自承担不同的理财职能。在造船、修船和钢机三个事业部下设成本管理部,各事业部和独立核算单位都设有独立的财务室。理财队伍分别由预算师、设计师、经济师、工程师、会计师、成本师、税务师、电脑专家、注册会计师、审计师、资产评估师、总建造师、项目经理、主任经济师、事业部长、有权审批人和律师等多方面复合人才组成。为了迅速提高财会人员的素质,加快培养一大批掌握先进管理方式和经营理念的理财队伍,我公司以人为本,着眼于提高现有财会人员的素质,更新观念,通过举办国际财务与会计学习班、财会电算化培训班、现金流量表研讨班、新《会计法》和新制度、新准则培训班等,使他们既懂得财务理论,又有实践经验,既有现代理财理念,又掌握现代理财技能,从而大大提高了财会人员的业务水平。为了鼓励大家积极进取,我们还对参加各类职称考试取得了注册会计师、资产评估师任职资格的人员及时调整了工作岗位,并抓紧做好职称评聘工作,近年来我公司有20余名财会人员晋升为高级会计师。

责任编辑 周文荣