

强化财务管理 推动企业高效高速发展

德州晶峰集团总公司财务处

德州晶峰集团总公司,是一个多门类、跨行业、跨地区经营的大型企业集团。以德州玻璃厂为核心厂,集团内有15个紧密型成员厂、专业公司,固定资产1.7亿元,员工2580多人,年产日用玻璃12万吨,平板玻璃90万重箱。近年来,面对日用玻璃行业大面积亏损和市场竞争日趋激烈的外部经济环境,公司紧紧围绕提高企业经济效益这个中心,把深化内部改革与强化财务管理结合起来,以财务管理为核心,转换机制,捕捉机遇,推动企业高效高速向前发展。1995年实现销售收入1.5亿元,利税2850万元,其中利润1420万元。今年上半年实现销售收入8050万元,利税1510万元,其中利润960万元。主要经济技术指标连续三年名列全国同行业第一位,先后荣获全国日用玻璃“行业排头兵企业”、“经济效益特优企业”、省轻工系统“明星企业”等荣誉称号。我们做好财务管理工作的体会是:

一、加强基础工作,是搞好财务管理的前提

市场经济是法制经济,严格的财务管理必须靠严肃的法规制度的实施。近年来,企业的外部环境发生了很大变化,深化内部改革,确立“生产以效益为中心,管理以财务为中心”的经营机制已是当务之急。财务管理工作要想做好,必须先把基础工作夯实固牢。

1. 建章立制。随着社会主义市场经济体制的不断完善,我们根据企业的实际情况和发展需要,重新修订和制定了45个管理标准和110个岗位工作标准,形成了一套完整的财务管理标准体系,规范了企业财务行为。同时,制定了320条考核标准,做到月月考核,结果公布,奖惩挂钩,按月兑现。

2. 严格定额管理。我们根据生产经营实际情况和自身特点建立了一套覆盖全面、科学合理的定额管理体系,其中包括费用定额、材料定额、工时定额等。力求做到细测算、勤修订、高标准、严要求,确保了定额管理的计划性、先进性和科学性。今年以来,财务处、审计处、核算中心等共同修订原材料消耗定额、储备资金定额、

工时定额和费用定额185项。专职或兼职的计划核算员都有原始、完整、系统的定额管理资料。严格的定额管理,使增产节约、增收节支转化为全体员工的实际行动。今年上半年,总公司吨玻璃产品的实际耗碱、耗煤、综合耗能三大消耗指标,分别低于全国同行业平均指标8公斤、136公斤和300公斤。

3. 建立完善的经济核算体系。车间、班组核算是企业经济核算的基础。总公司每年都要轮训一遍班组长、车间主任,以加强经济核算和基层管理方面的教育,提高当家理财能力。现在,每个基层班组都设有兼职的核算员,车间配备了具有会计专业资格的成本核算人员。各班组按日进行核算、记录,并在“班组核算公布栏”中公布。各处室和仓库负责本单位的经济核算基础工作。在企业整个经济核算工作中,总公司财务处、核算中心负责综合管理和业务指导,各部门密切配合,从而形成了群专结合、纵横交错的三级经济核算体系。

4. 培养业务素质高、能力强的会计队伍。我们采取讲座、培训、学习日等形式,促使所有在岗人员学习“两则”“两制”、《会计法》和其他有关政策、法规。总公司还每年组织一次业务考核和业绩展评,让大家来检查评比,观摩学习,相互交流,取长补短,共同提高。目前,一支适应市场经济要求的财会队伍正逐步建立起来。

二、加强成本管理,是财务管理工作的重点

企业增加效益的途径一是增收,二是节支,但是增收受到市场等客观条件的限制,而节支属于企业内部的管理问题,有较大的自主性和伸缩性。降低成本,是节支的重要措施。在加强成本管理方面,晶峰公司已形成了“全员抓成本、全过程抓成本、全方位抓成本”和严格考核的管理模式。

1. 控制目标成本。为保证总体目标的实现,在成本管理中,我们应用了目标成本管理法,具体做法是:以上级下达的利润计划加一定的保险系数为总目标利润,然后分解至每一个生产单位。根据各车间的生产能力、技

术工艺水平及不同的产品品种,确定目标成本。以目标成本构成的各成本要素制定费用定额和计划价格,并据此考核生产、供应、物资、储运等各个环节的成本费用,保证目标利润的实现。目标成本控制的一项重要措施,就是把目标成本与各单位工资收入挂钩,实际成本超过目标成本,扣发该单位当月的部分工资和奖金;实际成本低于目标成本,成本降低部分按比例提成。

2. 降低产品设计成本。工程技术人员运用系统工程和价值工程理论,对每种产品认真进行功能分析,提出问题,不断改进,提高质量,降低成本。公司提出向负公差要效益后,技术人员经过反复设计试验,将主要产品啤酒瓶重量减轻25克,产品外观和质量有了很大的提高,仅此一个品种一年就降低成本36万元。

3. 加强综合管理,压缩费用支出。我们在成本管理中,既抓“西瓜”,又捡“芝麻”,想办法压缩管理费用。一是办公费按人均1.5元由企管处统一掌握使用,其它单位不得列支。二是严格控制电话费,除业务部门保留两部外线电话外,一律撤销外线电话。内部电话各单位实行费用定额管理,程控总机自动计费,超出定额,费用自理。采用这种办法,年压缩电话费支出4万元。三是总公司制定了外来客人就餐每人8元的具体标准,招待费支出实行“一支笔”审批,原则上内部就餐并严格控制陪餐人数,超标准一律自负。仅去年就减少招待费支出15万元。

三、加强资金管理,是财务管理工作的关键

1. 科学规划,加强资金的预算管理。制定科学合理的资金收支预算,是强化资金管理的重要内容。我们以“生产服从销售,产品服从质量,一切服从效益”为原则,每月根据市场供求情况,安排生产计划。依据生产计划、目标成本计划、货款回收计划,由财务部门汇总平衡,制订每月的财务收支预算,报总公司办公会议审批。一经确定,各部门必须严格执行,财务处、审计处严格控制,杜绝计划外开支,确保一切支出控制在资金预算之内,减少了资金流动的盲目性。

2. “清、统、筹、挖、积”多管齐下,苦练内功。“清”,即清理资产、资金。我们开展了三次大规模的清仓利库和清产核资工作,减少不合理资金占用1710余万元。并经常组织清理应收帐款和其他各项应收款,对往来业务按帐龄逐一排队,分户落实到责任人,限期清收,催回了大量的陈年老帐。“统”,即对下属分厂、公司实行统一资金管理。具体措施是统一材料采购和对外销售,统一对外财务关系,统一利润分配。通过近年来采取的集中资金管理等措施,目前,总公司已成为投资中心、利润

中心,生产分厂、车间成为生产成本管理中心,在资金管理上较好地发挥了整体优势。“筹”,即积极稳妥地筹措资金。在流动资金不足总资产15%的情况下,企业利用自身的信誉和良好的效益,多渠道筹集资金,近两年共筹集资金8000多万元,缓解了生产经营和技术改造资金紧张的矛盾。对借贷来的资金,我们遵循“谨慎借,精心用,积极还”的原则,1995年被市工行授予AAA等级的“银行信得过企业”的称号。“挖”,即挖掘资金潜力。一是对供应部门实行主要原材料限量限价采购,节奖超罚,控制采购成本。二是在销售上实行重奖重罚的货款回笼责任制,确保资金来源的主渠道畅通。三是精心调度,利用流动资金的时间差,根据轻重缓急,变分散的、暂时闲置的资金为集中的、周转增值的资金。“积”,即自我积累,滚动发展。坚持用足用好国家政策,通过积极努力,近三年减免新产品税收320万元,自补流动资金800多万元,自我积累资金已达3800万元,为今后企业腾飞创造了条件。

3. 严格把关,压缩不合理开支。在资金投向上,本着合理调度,严格控制,精打细算的原则,把好“四关”。一是认真执行审批程序和制度,严把开支关;二是根据业务的缓急程度,严把结算关;三是认真审核每一笔购销业务,严把货款关;四是不折不扣地落实资金的定额管理,严把定额关。这样,杜绝了不合理的开支和占用,减少了资金的有效耗费,提高了资金使用效率。

四、盘活资产存量,是财务管理的新课题

企业财富最大化、财务状况最优化是企业管理的目标。可是资金、土地、时间等现实问题困扰着企业的发展。这些年,我们经过不懈的探索,运用多种方法,千方百计地推动企业高速高效发展。

1. 盘活企业内部的存量资产。我们通过清产核资,把现有的库房和闲置设施充分地利用起来,改造成为技改项目的主体或辅助设施。1992年底,我们上的新产品烤花瓶的生产车间,如果新建,需投资150万元。我们着眼于企业内部,将长期闲置的面积480平方米的大礼堂改作厂房,仅投资40万元安装设备,就使这个年产800万只烤花瓶的车间在两个月内建成投产,不仅节省投资110万元,而且当年实现利税45万元。1994年,根据该产品供不应求的情况,又对原3号原料库面积450平方米的库房进行了改造,安装三条生产线,并将原模具库面积400平方米的仓库改造成烤花瓶车间辅助工段,投资仅80万元,便使烤花瓶生产能力扩大了3倍,当年实现利税430万元,1995年实现利税1254万元,占公司全部利税的44%。

做好财务工作 促进企业发展

周继柏

葛洲坝水利水电工程集团是国家57家试点企业集团中唯一以建筑业为主的企业集团。该集团以中国葛洲坝水利水电工程集团公司为核心企业,拥有14个全资子公司和控股子公司,有400多家涉及工程建设、工业、商贸、旅游服务的关联公司和教育、科研、医疗卫生单位。集团现有5万余名职工,8000余名专业技术人员,13000台(套)机械设备,总资产已逾30亿元,年综合产值20多亿元。在国家有关部(委)的关怀和支持下,已由一个单纯从事水电施工的企业逐步发展成为一个具有工程总承包国家一级资质、水利水电建设国家一级资质和对外承包工程资质、享有对外经贸权的多元化经营的综合性企业集团。

1989至1991年间,由于主客观因素的影响,特别是受外部环境的制约,施工任务严重不足,葛洲坝集团公司经济效益低下,出现了连续三年亏损的局面,截止1991年底全公司累计亏损5971.31万元。1991年虽经采取多种措施治亏减亏,减少亏损3181.77万元,但依

1991年12月31日葛洲坝集团公司财务状况表

2. 盘活被兼并企业的存量资产。十年间,我们积极走兼联合的路子,先后兼并了原市标准件厂、水暖器材厂、铸造厂三个亏损严重、资不抵债的小企业。通过考察论证,我们充分利用其原厂房和水电等综合设施,投入1300万元,建成5条日用玻璃生产线,节约投资8000万元,增加产量3.5万吨。三年内不仅偿还了被兼并企业840万元的债务,而且收回了全部投资。1995年,我们又利用铸造厂主厂房,新投入4500万元,进行了三万吨烤花瓶项目大规模技术改造,由于充分盘活资产存量,节约土建等技改资金600万元。

3. 盘活联营企业的存量资产。我们充分利用租赁企业原有窑炉、设备、设施、土地等,投入少量的大修理资金,尽快达产。泰安市第一玻璃厂和河北省新乐市玻璃厂年生产能力为平板玻璃15万重箱、日用玻璃3万

吨,这两个厂的建厂资金为1.3亿元。假如我们新建两个同等规模的厂子,不但短时间内难以落实资金,而且将大大增加资金成本。我们通过对两厂租赁经营,先后投入800万元资金,将其存量资产盘活。仅泰安分厂在不到两年的时间内就生产日用玻璃2.5万吨,实现销售收入3000多万元,不但扩大了产品的市场占有率,而且提高了德州晶峰集团的知名度。

第一,完善财务管理体制,加强财会人员培训

集团公司实行由总会计师领导,直接对企业主要行政领导人负责的“统一领导,分级管理”的财务管理体制。总会计师全面负责财务会计工作,着重抓好资金管理、成本管理和规章制度建设及法规制度的执行、监督等。集团公司和其所属的大部分成员企业都先后配备了总会计师。对承包工程施工点,分别由集团公司财务部和各成员企业配备能适应工作要求的业务骨干。这样,在集团公司和集团公司所属承包的300多个工程的施工点中形成了一个比较完整的财务管理网络体系。

同时,按照集团公司关于对财务科级干部加强管理的要求,集团公司财务部积极配合人事部门,对现职财

近几年来,我们立足实际,不断探索,面对日益激烈的市场竞争,紧紧围绕企业经济增长方式的转变,强化财务管理,使企业一年上一个新台阶,实现了“速度、效益、后劲”三同步,步入了市场经济的快车道。在今后的工作中,我们将认真学习先进的管理经验,强化财务管理,推动德州晶峰集团总公司高效快速地向发展。

责任编辑 周文荣