

规范资金运作 加强财务管理

——盐城化纤厂盘活资金见成效

卫振远 侯林相

近两年来,盐城化纤厂针对企业负债高、资金紧缺且运转失灵,严重制约企业发展的实际,从规范资金运作入手,突出财务管理的核心地位,加强财务管理,有效地盘活了资金,减少了负债,增加了销售收入,取得了较好的成效。

一、针对不足,制订规范

多年来,该厂在资金管理上刚性不强,且欠规范,多头审批现象严重。近几年,虽然采取了由厂长及财务分管领导扎口审批资金费用的控制方式,但未以制度形式予以规范。随着“两则”“两制”的全面实施,该厂以财政部发布的《关于工交企业制定内部财务管理办法的指导意见》所确立的原则,结合国家有关行政法规、财务制度和企业生产经营的实际,于1994年下半年制订了十九章共101条的《盐城化纤厂财务管理办法》,对企业财会管理体制、会计机构设置、核算原则、资金筹集、货币资金、应收帐款、存货、固定资产及在建工程、对外投资、成本、期间费用、销售收入、利润及分配、与关联单位的财务关系、会计监督和内审稽核、发票管理等进行了全面规范,明确了财务部门的职责,突出了厂长、总会计师、各厂级分管领导在资金运作中的权限和责任及内部运作流程。此《办法》经厂党政工联席会议讨论修改和市财政局、纺工局全面审定批复后,由厂长签署发布令于1995年1月1日在全厂实施。

二、严格程序,硬化责任

在实践中,该厂深深认识到,规范资金运作,不仅在于有一个规范的内部财务管理办法,更重要的是有一套严格的程序和约束机制。因此,他们首先设置了资金运作程序,这就是:1. 确定资金计划及审批程序。(1)由各分厂按必需的原则汇集所属车间资金、费用计划,经总

厂分管厂长及有关部室审查确定;由各部室提出自身资金、费用计划,经总厂分管厂长认可;由销售部门提出收入计划,经总厂分管厂长确认。(2)初步平衡。各部门计划汇集至财务部,由计划人员平衡后提交总会计师审查,并结合实际进一步调整。(3)批准确认。由总会计师提请厂长召集厂部会办会议,综合审定批准。(4)调整执行。由厂长依据计划执行中的实际变化随时调整平衡。(5)具体实施。由有关车间、分厂、部室执行,厂分管领导控制,厂长或总会计师最终扎口,并随时检查执行情况。凡涉及到资金动用、费用支出,均由部门经办人、负责人、厂分管领导办理具体手续,经厂长或总会计师逐笔审查批准后财务部门方可支付或报销,否则视为违纪。(6)实绩反映。财务部门每月都将计划执行实绩向厂长、总会计师、各有关分管领导报送有关报表。2. 对资金运作结果实施硬性考核。(1)由财务稽核人员逐笔审查资金运作的手续完善程度。(2)由企管部逐月向各分厂、部室反馈考核及奖惩结果。(3)由劳资科按月予以奖惩兑现。(4)由纪委参与资金运作程序的具体执行督查。(5)由组织科结合进行各级干部实绩考核。以上程序的实施,保证了对该厂各项可控费用的年度总额控制,月度序时平衡,并实现了可控费用稳中有降,1995年仅一、二分厂就节约可控费用37万元。

三、统一调控,稳定发展

在规范资金运作过程中,该厂十分注重财会部门的控制、监督、反馈作用。在此基础上,由厂长及总会计师统一调控资金,扎口费用报支。对于销售回笼款和开户银行贷款资金由财会部门及时全面地分类明细反映,依此结合厂资金计划中的轻重缓急,统筹安排工资奖金、保险医疗、贷款归还、税费上交、电费支付及原辅材料采购等方面的资金需要。首先,除保证工资奖金及应交纳

的税费外,及早控制资金外流量,保证每笔将到期贷款准期归还。平时则保证银行帐户一定的存款积数,真正使银行放贷放心,收贷省心。1995年该厂被省中行评为特级、省建行评为AAA级信用企业。其次,对每笔原辅材料采购、电费、保险统筹、差旅等费用的结算,厂长或总会计师坚持由财务部门按税法及有关报销规定审核后,再按规定程序批准资金支付及费用报销,对于不合规的票据一律退回,责成厂内有关部门重新办理。再次,依据财务部门的核算结果,适时调节资金流量和费用开支,确保资金使用效益的最大化。最后,赋予财务部门延伸审查资金使用结果的权利,发现问题立即予以纠正。这样,不仅使统一调控更为有力,而且使财务管理核心地位得以确立,有效地增强了全厂上下的资金、效益观念。

1995年在企业负债较重、资金极度紧张的情况下,全厂生产经营正常,内部团结稳定;还投入1200万元新增了一台超细加弹机及四台牵伸机,使全厂前后道工序生产能力趋于平衡,更好地适应了涤纶长丝品种结构的调整和开发。

四、分工负责,通力协作

资金规范运作和财务管理核心地位的确立,必须建立在全厂上下理解支持的基础之上。为此,该厂在厂长及总会计师扎口资金、费用管理的同时,注重调动其它分管领导的积极性。1. 资金、费用计划必须首先经分管领导归口审查签署意见。2. 在计划具体执行时的每笔人员借款、资金支付、费用报销都必须首先由分管领导审批。3. 资金费用计划执行结果首先向各分管领导通报。4. 计划具体调节首先征求各分管领导意见,并由其归口组织实施。5. 生产、经营、技改、开发等计划执行情况作为各分管领导政绩考核的重要组成部分。6. 由财务部门不定期向各分管领导宣讲财税法规和费用开支规定及其审核方法,使规范贯穿于资金运作的全过程。

在各分管领导及各有关方面的理解支持下,该厂资金规范运作的氛围迅速形成。供应部门积极优化存货结构,货比三家,优质廉价采购,并多方争取供货单位延期收款;销售部门发挥各驻外办事处的作用,适时调整营销策略,优价销售,确保货款回笼率达100%,并以优质服务吸引用户的预付款;生产部门千方百计降低物耗、能耗及修理和机物料耗用,节约制造费用;开发部门则广泛与各大科研院所建立讯息交流网络,不失时机进行附加值高的品种开发,迅速形成批量生产;各管理部室在确保本职任务完成的基础上杜绝一切不

合理支出;财务部门在多渠道筹措资金的同时,精打细算,节约财务费用;劳资部门精心考核用工情况,从适时调减临时用工入手,进行企业固定职工的优化组合;质监部门参与全过程的质量控制,有效地降低了质量成本,维护企业产品信誉,巩固和发展了新老用户;技改部门全面掌握企业设备运行状况,以小改小革保证设备效能的整体发挥,企业的风险意识全面强化。


五、强化监督,确保规范

该厂不仅通过内审、监察、纪律检查等部门强化资金运作的内部监督,而且还请开户银行、审计、财政、税务及主管部门加强企业督查财务收支的外部监督。1. 不定期抽查。由企业内部监督部门对全厂上下不定期审查有关帐目,按季对全厂中层以上干部予以评议。2. 定期汇报。对上级主管部门每年财务决算前全面汇报企业经营状况和会计核算情况,实事求是地反映资金运作结果,随时接受检查监督。3. 支持配合外部监督。(1) 由开户行市中行派业务骨干任厂财务部副主任,协调、督促企业规范资金运作;(2) 积极配合市财政、审计、税务驻厂员及时掌握厂财税法规的执行情况;(3) 欢迎市纺工局代表市政府随时了解企业生产经营动态,并指导工作。4. 群众监督。对企业资金运作结果以不同方式予以通报,在群众中广泛开展合理化建议活动;以目标成本管理考核结果与职工收入挂钩方式推进群众监督,堵塞各级管理中的漏洞,规范企业资金的运作。5. 财务监督。由财务部门对应收帐款、存货的变动及营业外收支及经营成果按月予以对比分析,强化对全厂各部门资金运作和费用开支的动态反映,有力地促进了企业管理的优化。

由于该厂确立了财务管理的核心地位,实现了资金规范运作,较好堵塞了漏洞,盘活了资金,促进了企业的稳步发展。1995年在资产总额由上年的2.8亿元增长到4亿多元的情况下,负债率却由87.41%下降到84.9%,产品销售收入首次突破2亿元大关。今年1—4月份尽管化纤市场仍在低谷徘徊,但该厂出现了产销两旺的好势头,工业总产值较上年同期增长10.77%,产销比例较同期增长3.4%,企业生产经营步入了良性循环。

责任编辑 秦中良

为 能



北京市万能财务电算化工程公司协办
地址:北京市海淀区白石桥路40号院100081
电话:62187425、62187426、62174773