

强化财务管理职能 增强企业竞争能力

——长庆筑路工程(集团)总公司念好财务管理“三字诀”

董有林 王会群

我们长庆筑路工程(集团)总公司是国家一级施工企业、国家二级工程总承包企业,1994年列中国500家最佳经济效益建筑企业232位,中国铁路、公路、隧道、桥梁建筑行业100家最佳经济效益企业51位,最大经营规模企业92位,为甘肃省10强建筑企业之一。

近年来,我们闯市场、转机制、严管理,强化财务管理的中心地位,念好财务管理的“三字诀”,推动了企业全面参与市场竞争,使企业走上了高速发展之路。1985年到1995年的11年间,企业由小变大,由弱变强,固定资产由2000万元增加为1.49亿元,增长了6.5倍;年施工产值由768万元增长到2.97亿元,增长了近38倍;企业积累及职工的收入水平也大幅度增长。特别是“八五”期间,产值年平均递增56.60%,利润每年平均递增48.70%。我们在财务管理上念的“三字诀”是:

国产化,降低了备品配件的资金占用,1995年较1994年降低545万元。在车间小库的管理上,我们将控制指标分解落实到各厂、车间、班组和个人,并与个人的经济利益挂钩,极大地调动了全员降库的积极性;通过平衡利库、利用社会库存等办法,降低了车间小库的资金占用,1995年比上年降低690万元。

3. 抓管理,继续推行“四率”管理

1995年,我们在总结1994年推行“四率”管理经验的基础上,在供应系统继续推行了“合同履约率”、“生产厂直供率”、“定点采购率”、“物资出入库率”的“四率”管理,并严格按经济责任制考核兑现,从而做到了择优选择供应单位,提高了直供率,降低了采购成本,减少了资金占用。1995年,生产厂直供率达77.37%,比上年提高5.83个百分点,定点采购率达到82.66%,出入库率为95.32%,合同签约率和履约率情况也比较好。在1995年3月召开的山东省特大型企业经济合同管理现场会上,我公司介绍了合同管理方面的经验,并被评为山东省重合同守信誉单位。



一、立足一个“变”字,改革财务管理体制,适应市场经济要求

4. 抓建制,规范物资采购工作程序

我们制定了《齐鲁石化公司采购资金双向控制办法》、《物资采购合同管理办法》、《在库物资报废和废旧物资处理管理办法》、《关于重新明确物资采购权限范围的通知》等一系列的规章制度,并且建立了物资供应工作例会制度。这些规章制度的建立,为物资采购的集中统一管理、明确划分物资采购权限、规范物资采购工作程序奠定了良好的基础。

5. 抓落实,开展物资系统劳动竞赛和群众性合理化建议活动

一套好的规章制度要发挥作用,关键在于抓好落实工作。1995年,我们在物资供应系统继续开展了以降库创优为目的的劳动竞赛和群众性的合理化建议活动,经过评比,评选出5个“红旗库”,12个优秀计划员,16个优秀保管员,评审出合理化建议成果奖263项,创经济效益2404万元。

责任编辑 周文荣

1. 实行“大财务”，坚持财务集中统一管理。我们(集团)总公司的前身是组建于1971年的长庆筑路工程处。1985年前，完全依赖于油田指令性计划组织生产。1985年我们分析企业生产经营发展的形势，形成了“立足油田，面向社会，自我发展”的思路。1985年组织部分车辆外出承包搞劳务，从此迈开了走向社会市场的步伐。随着施工项目的不断增多、施工区域的不断扩展，分散管理的资金管理体制也逐渐暴露出了它的弊端。资金调度不统一、运作不灵活，公司内部互补性差，政令各出，强调本单位利益多，而顾全大局不够。我们在实践中逐步认识到集中统一管理是财务管理内在的、本质的、必然的要求。财务管理是以筹资、用财为手段，以取得投资收益为根本目的的管理活动，没有集中管理，就不可能实现上述目的。实行集中管理有利于实现(集团)总公司整体利益的最优化。通过不断摸索、不断完善，我们近年逐步实行了“大财务”的集中统一管理。就是(集团)总公司是“一盘棋”，资金由(集团)总公司统一调度，全公司的财会人员由财务管理部统一管理，实行聘任，根据其工作能力和工程对象，聘任或派驻到各项目上。各项目财务主管人员由总会计师聘任。按照“强化两头，减少中间”的原则，简化各分公司这一中间核算环节，加强对各项目的财务核算和成本控制。

为把有限的资金用在刀刃上，我们先后撤消了各分公司设立的不必要的帐户，一切收支由财务部统管，坚持一个“漏斗”向下灌，做到“一个闸门进出水，一个帐号对内外”，保证了重点项目的资金需要和施工的正常进行。并在此基础上，统一了全公司内部财务管理和会计核算办法，建立了统一的资金平衡和运作体系，提高了资金的使用效率，使(集团)总公司的整体优势得以发挥。

2. 完善内部核算体制，建立(集团)总公司内部新的经济运作关系。我们把银行的一整套信贷、结算、融通、监督、控制、信息反馈等职能引入企业，完善内部核算体制，对企业内部生产经营活动和资金营运的全过程实行控制、调节、监督、管理，克服了企业内部在用钱、核算上的“大锅饭”。我们针对原有财务体制不适应、管理薄弱的情况，先后制定或修订了《各项费用审批制度》、《加强流动资金的管理规定》、《单项工程成本管理管理规定》、《财务收入计划管理规定》、《财务会计业务稽核制度》、《固定资产管理办法》以及《经济活动分析制度》等一系列管理办法，规范了核算程序，使财务管理纳入了规范化、标准化管理的轨道。我们深信“分灶出活力”的道理，各项目独立核算，使“兄弟关系”变成合同关系。在集团主体内部，精简管理机构，减少管理层次，取消行

政队级建制，实行项目动态管理，按照工程大小，确定项目等级，组建机构，建立若干内部市场。人员、设备、资金等根据工程项目大小、结构等情况，实行动态组合。为了改变1000多人都吃“筑路饭”的局面，将非道路施工单位从道路施工主体中分离出来，重组生产要素，实行“你为我服务，我给你付钱”的甲乙方合同管理，形成了新的经济利益共同体。

二、把握一个“活”字，广筹活用资金，增强企业“造血功能”

1. 积极稳妥地筹措外部资金，走“借鸡下蛋”的发展路子。近几年，随着市场的逐步拓展和施工装备的更新，资金短缺的矛盾突出起来。为了满足“高、大、精、特”工程对施工装备的需要，为了增强企业的竞争实力，我们先后在甘肃省建行贷款160万美元，勘探局内部银行贷款700万元用于设备购置，并向甘肃省租赁公司租赁775万元设备，大大增强了装备实力。现在我们的施工设施总价值达1.1亿元，人均装备率近10万元，具备了跻身全国等级公路建设大市场的能力。为了弥补流动资金不足，我们在局内贷款1300万元，保证了投标工程的生产启动和施工的需要。

2. 强化内部资金管理，提高资金使用效果。在内部资金管理上，我们着眼于资金的合理流动，切实使企业的资金运行处于良性循环状态。在资金的使用上，我们坚持效益第一的观点，划清资金使用界限，严格执行财经纪律。对各单位实行超定额流动资金有偿占用。对资金支出的安排和使用，坚持量入为出的原则，严格资金预算制度，经核定的资金使用计划不得超支。坚持“一支笔”审批，防止资金流失。在物资采购上，严格执行采购计划，充分利用现有库存，加速资金周转，努力减少物资积压。1995年完成综合产值2.97亿元，年平均库存只有254.2万元，比年计划平均库存300万元降低45.8万元。由于采取了一系列的措施，强化了资金的日常管理，既有效遏制了各种费用的上升，同时由于及时掌握了资金的存量、流量和流向，保证了收支平衡，满足了生产经营活动的需要。

3. 及时回收工程款，保证施工生产需要。资金短缺、工程款不能及时到位，在某种程度上是建设系统的一个普遍问题，甚至有的时候为了承揽某项工程，不得不自己垫付工程款。为了保证资金及时回笼，我们采取了切实可行的办法。在施工中，我们严守合同，严格按照设计要求施工，把好施工质量关，用高质量赢得甲方的信任和理解，以保证工程款及时到位。同时，我们还组织专人奔赴各地催收工程款项，对近几年承担的工程欠

款及时清理回收,提高了资金到位率。1995年年末的资金到位率由年中的48%上升到85%以上,基本保证了施工生产的需要。

4. 建立流动资金补充机制,保证“血液”充足。为了增强企业资金实力,我们广开思路,坚持内外筹措、两条腿走路的方针,除积极筹措外部资金外,还建立了内部流动资金的补充机制。我们根据企业的实际,划定了资金补充部分的范围,规范了流动资金补充管理的办法,将企业内部资金潜力充分挖掘出来。一是正确处理生产与生活的关系,将历年含量工资节余以及企业利润分成部分用于补充流动资金不足;二是将个人手中的闲散资金集中起来用于企业的发展,对缓解企业资金紧张的矛盾起到了一定的积极作用。

三、坚持一个“严”字,强化成本管理,提高企业经济效益

1. 加强单项工程成本管理,完成(集团)总公司的成本目标。我们依据各工程项目的工程结构、施工环境等因素,将(集团)总公司总成本目标分解到各项目。并根据《单项工程成本管理规定》,要求所有的工程项目,无论其规模大小,均得制定成本控制计划,否则不许开工。各项目工程在运行时,又将成本指标分解到每道工序,责任到人。如将施工中所用的石料、水泥、土工布等大宗材料的节约指标分解到班组,落实到人头,并与经济利益挂钩,有效地保证了工程材料的节约。为了紧紧抓住控制成本的主动权,我们对工程质量、设备使用、劳动效益等各方面都实行严格的监控,提高一次工序合格率,尽可能杜绝因质量达不到标准而造成的返工浪费。

2. 认真开展节约挖潜活动,增加企业经济效益。我们抓成本管理,从大处着眼,小处动手,狠抓“跑、冒、漏、滴”等浪费现象。道路施工中,地方材料费约占总成本的45%以上,是成本节约的主要潜力所在。为了抓住这一关键问题,我们从开票、现场收方到财务结算,严格把好三道关,特别是在现场收方这一环节上,选派责任心强、工作认真的同志担任收方员,并且不定期地检查、抽查收方情况。一公司在沙漠公路的施工中,积极开展节约挖潜活动,1995年仅清理料场回收石料就达6000多立方,节约价值70多万元。在各种器材物资的采购上,我们坚持大宗物资集体订货,货比三家,价比三家,堵塞了物资采购上的漏洞。对各项非生产性开支,做到严格把关,能不花的钱坚决不花。并大力组织修旧利废活动,1995年全公司仅此增效43.05万元。围绕增产节约、降低成本这一主题,公司党政工团组织齐抓共管,根据各自的工作特点广泛开展挖潜增效活动,形成了人人抓成

本,人人为了降低成本做贡献的局面。

3. 抓好科技进步,提高经济效益的科技含量。科学技术是第一生产力。要想拓展更大的市场,提高经济效益,就必须依靠科技进步。我们根据生产实际和工作需要提出课题,设立项目,把技术进步的主战场放在施工现场,重视新技术、新方法、新工艺、新材料的研究、推广。近三年开展了35个课题的研究,取得成果25项,获得经济效益700多万元。通过推动科技进步,使我公司经济效益的科技含量大大提高。

责任编辑 秦中良



简讯

《中国财政会计系统信息管理用中文词语库》通过专家鉴定

《中国财政会计系统信息管理用中文词语库》(简称《词语库》)及其相关软件《中国财政会计词语输入系统》(简称《输入系统》,含天汇版、超想版),最近在中国人民大学通过了专家鉴定。鉴定委员会一致认为,该《词语库》与《输入系统》,为制定财政会计标准词库奠定了基础,在行业用中文词语库和汉字输入系统中处于国内外领先水平。《词语库》共收词92187条,母体材料选材科学、范围广泛,能够覆盖财政会计领域的政策法规、理论研究、发文及日常办公等方面的工作所使用的专业词汇。其《输入系统》(超想版、天汇版)设计合理、运行稳定可靠,具有较强的智能化特色,可满足各种不同类型使用者的需要。

该《词语库》及《输入系统》研制单位的有关领导:财政部副部长谢旭人、中国人民大学副校长郑杭生、中国长城计算机集团公司常务副总经理何华康等出席鉴定会并讲了话。本次鉴定会由财政部主持,技术鉴定委员会由11位专家组成,中国工程院院士、中国中文信息学会理事长陈力为教授担任主任委员。

(本刊通讯员)