

# 盘活资金 狠抓成本

## 不断提高财务管理水平

### ——哈飞公司强化财务管理的几点做法

#### 哈尔滨飞机制造公司财务处

哈尔滨飞机制造公司是航空工业总公司所属的大型国有企业。“八五”期间,公司全体干部职工积极转变观念,大胆开拓,艰苦拼搏,克服了军转民过程中的诸多困难,使公司的面貌发生了深刻的变化,各项主要经济指标均比1990年翻了近三番。在这5年里,公司财务部门狠抓资金、成本的管理,加强财务基础工作建设,积极参与经营决策,为公司的发展做出了较突出的贡献。为此公司财务处1995年被评为全国清产核资先进单位和航总财会工作先进集体,王玉杰总会计师被评为全国会计工作先进个人。

#### 一、狠抓资金管理,保证企业正常运转

1. 强化资金筹措。随着企业的快速发展,对资金的需求量越来越大。为保证正常生产经营的资金需要,我们制定了四位一体的筹资方案,加大了资金筹措的力度,即(1)抓销售保证货款回收。在公司内部承包方案中,明确规定销售回款是主要承包指标,飞机、汽车、民品三个销售处包整体指标,其他各单位包项目指标,单位内部落实到人,明确奖惩,考核兑现。为鼓励及时回款,公司还给予各销售单位,按回款额提成奖金和促销费的优惠政策。(2)跑银行争取贷款指标。为了筹措资金建设一号工程,我们先后到北京、哈尔滨的工商银行、建设银行、开发银行汇报工作,申请贷款,共筹措资金30000万元。(3)靠政策争取国家支持。几年来我们利用国家和航总对军工企业和国有大中型企业的扶持政策,实行投入产出总承包,为公司积累了生产改造资金30004万元。(4)求“朋友”筹集闲散资金。为了满足公司生产和改造的资金需求,我们还利用向销售客户集资等方式,筹集闲散资金近10000万元。通过采取这些措施,共筹措资金达70000多万元,为保证公司正常生产和技改资金需要创造了必要条件。

2. 狠抓资金的管理。筹措资金难,管好资金用好资金更难。为了把有限的资金用到刀刃上,我们实行了全方位的资金考核办法,资金流动到哪里,管理就跟到哪里。首先,按企业生产的三大环节(供产销)和非生产的两大类别(资本性支出和后勤福利支出)制订资金占用限额,由主管会计室分解到各责任单位,再由责任单位层层细化落实。对超限额占用资金的责任单位,通过收取资金占用费的形式,冲减各单位的当期奖金;对非生产性单位如科室等,实行费用包干,节奖超罚的办法。其次,针对资本性支出投入大、周期长的特点,我们按主要项目设立指挥部,实行严格的立项审批和资金使用制度,坚持按低于国家标准5%—10%的标准发包土建项目,并按形象进度拨款,努力压缩资金支出。再次,就是抓好后勤福利和经营性分支机构的资金管理。这些单位多数在银行另外开立了帐户,分散了资金。对此,公司领导决定按帐户的属性严格进行清理整顿,对必须保留的费用性帐户规定了使用范围和限额(并对相应单位实行了承包费用基数,节约奖励,超支自补,分期拨款的办法);对经营亏损靠吃公司饭的单位限期停业,撤消帐户;对经营成果较好的单位帐户给予保留,但要求其资金服从公司统一调度。

3. 强调资金统一调度。实行资金统一调度是提高资金使用效益的重要方面。为此公司在职工代表大会上明确规定,各个帐户的资金实行公司统一调配,由总会计师一支笔审批。为了做好这项工作,我们主要抓了三个环节:(1)及时提出资金报表。为了及时掌握资金动态,我们实行了大户资金日报、中户资金周报、小户资金实行月报制度,大户资金报表直接送总会计师,中小户报表按期汇总报总会计师。除报资金数量外,还要注明开户银行和帐号,以便核对。(2)做好资金计划与分析。每月要求各专业管理部门按生产、技改等进度要求

提出用款计划,由各主管会计室结合实际库存和发票报帐情况做出分析,提出意见,作为月份平衡用款的依据。(3)平衡调度。财务处根据资金来源情况和各系统用款计划,提出资金分配计划,由总会计师召开资金平衡协调会统一平衡调度。实行上述办法以来,既解决了公司生产、科研、技改等方面的急需用款,又减少了资金沉淀损失,同时还增加了资金使用的透明度,调动了各用款系统的积极性,减少了财务人员的压力。

## 二、狠抓成本管理,保证企业效益增长

1. 向目标成本管理要效益。产品的竞争主要是成本的竞争,成本是决定企业生存的关键。为了降低产品成本,我们根据三大类产品的不同特点开展不同的目标成本管理:首先针对汽车生产批量大的特点在开展价值工程分析的基础上,制定了单台汽车降低成本的目标,实行联产计奖。其次,根据飞机生产周期长、小批单件生产的特点,运用现代管理方法,实施了从工艺路线、材料定额、工时定额、目标成本四位一体的管理工程,对Y12飞机的各车间、各个零件工序的目标成本进行测定,并以此为依据制定内部核算价格,实行有利润提奖的办法,控制生产车间的飞机零件的目标成本。再次,针对民品产品种多、变化快的特点,引进市场机制,对公司指令产品按市场价分解协调单位目标成本;对自揽民品以净利润提奖控制目标成本。

2. 实行“闭环考核”,堵塞跑冒滴漏。自1991年以来,能源价格不断上涨,能源性费用占成本的比重不断上升。为了抑制成本上升,节约能源消耗,我们于1995年提出了对能源等费用实行闭环管理的办法——即对各单项能源实行实物量和金额量的闭环考核。每月由各管理部门先将采购的能源数量分配到具体用户头上,再按价格实行闭环核算。公司采取了“堵塞漏洞,避峰就谷,节奖超罚”等措施,减少了能源管理上的各种跑、冒、滴、漏,全年节电629.2万度,节煤8357.6吨,节水80.6万吨,外环用电增收225.5万元,使公司万元产值综合能耗由0.88吨下降到0.56吨。

3. 开展双增双节,确保公司效益目标实现。为了求生存求发展,公司把双增双节工作做为重要的日常工作来抓,成立了以总经理为组长、总会计师和各主管副总经理为副组长的领导小组,并常设了办公室,建立了三级工作网。在领导小组下划分了10个专业工作组,将全年的节约降耗指标与10个专业组签定《目标责任书》,由专业组再落实到各单位、班组和个人,实行月报表、季考核、年终兑现奖惩。1995年共处理利用积压报废物资837.36万元,利用废钢铁1060.96万元,节约

管理费580万元,节约财务费用2000万元,节约能源费821万元,闲置报废设备回收16.1万元。汽车事业部为落实单台汽车成本下降1000元的目标,分成7个专业组,从采购、生产、销售和工程技术等方面入手,层层落实指标,全年降低成本总额2869万元。Y12飞机单批降低材料消耗10649元,Z9飞机单机降低材料消耗11101.8元。

## 三、狠抓基础建设,促进财务管理上水平

1. 抓好企业内部财务制度建设,创造良好的理财环境。近两年来,财务处集中力量修订、编印了25个内部财务制度,同时下发给全公司各单位的行政一把手和全体财会人员,使公司财会工作有法可依,避免了扯皮现象的发生,从而为企业理财创造了一个良好的环境。

2. 规范三产企业财务管理,促进三产事业蓬勃发展。1992年以来,在公司经营主体以外,我们以“工贸结合,技贸结合”的形式开办了几十家三产企业。这些企业虽不是公司的主业,但涉及的范围广、行业多,会计人员素质不一,给财务管理带来了很大的困难。为了解决这一难题,财务处从制定财务制度入手,在充分调研分析的基础上,以文件形式下发了《利润和费用上缴管理制度》、《成本费用管理制度》、《财务报告制度》等三产财务管理制度和办法,对三产企业各种财务行为进行了规范,使其财务工作有所遵循。其次经常检查三产企业财务工作,及时向主管部门和主管领导反映其财务工作中存在的问题,以加强对其监督管理。

3. 不断提高会计人员业务素质,保障财务管理质量。建立健全会计人员业务素质控制制度,提高会计人员业务素质,是保障财务管理质量的重要条件。我们的做法是:(1)严格会计人员上岗的管理。上岗人员除满足基本条件外,还须经总会计师签字批准先行试岗,试岗期满经专业知识和实际业务考核合格后,才能正式上岗。(2)加强在岗会计人员业务学习和考核。充分利用每年全国会计职称考试之机,定期组织业务培训,使我公司会计人员参加职称考试的及格率逐年上升。在组织业务培训的同时,财务处还采取不同形式对在岗会计人员进行实际业务考核,以促进会计人员不断提高实际操作水平。(3)将工作业绩与职称评聘结合起来。我们在会计人员技术职务的评聘上,不只强调是否通过考试取得了一定的任职资格,更主要是强调工作业绩。只有在取得一定的任职资格基础上,通过了实际业务考核或专业知识答辩,才能聘任一定的专业技术职务。通过以上措施,既鼓励大家加强业务学习,又扎实工作,不断提高财会管理水平。

责任编辑 秦中良