

# 转变观念 强化管理 拓展职能

——鞍钢充分发挥财务管理的职能作用 促进企业步入良性循环

## 鞍山钢铁(集团)公司财务会计部

1995年是鞍钢发展史上不平凡的一年。从1994年四季度开始,因产品销售不畅,资金短缺,主要原材料库存不足,于当年12月1日开始实施“应急方案”;进入1995年,由于受多种因素的交织影响,特别是产品合同量不足和销售价格以及设备检修集中等原因,造成产量下降,物耗上升,固定费用增加,加重了企业成本负担,致使年初1、2月份出现了历史上少有的亏损局面。在严峻的形势下,鞍钢的财务工作,认真贯彻冶金部财务工作会议精神,解放思想,转变观念,努力适应市场经济发展的需要,在学习和借鉴邯钢等兄弟企业成功管理经验的基础上,强化以财务为中心的管理机制,从推行“模拟市场核算和资金有偿占用”两项改革入手,努力盘活资金,大力降低产品成本,促使财务运营步入良性循环轨道。1995年,鞍钢在消化了30多亿元减利因素的情况下,实现利润3.3亿元。

### 一、抓观念转变,推动财务管理上水平

近年来,鞍钢的财务管理工作在顺应市场经济和满足内部管理上虽做了相应的改革,但始终没有跳出“核算型”的圈子,计划经济体制下形成的财务管理观念依然很深,承受市场经济冲击的能力很弱,致使工作一度处于被动。在严峻的形势面前,我们首先反思了近年来鞍钢财务管理走过的路子,在总结成功经验的同时也看到不足。深刻理解冶金部提出的“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心”的重大意义。提高对新形势下做好财会工作重要性的认识。在抓观念转变的过程中我们结合公司财务管理状况,做了以下四个方面的工作,出现了四个方面的新变化。

一是实行销售集中统一,销售结算管理出现了新变化。面对近年来钢材在买方市场条件下出现的严重滞销问题,我们的销售系统一时很难适应,销售环节的财务管理还存在着许多问题:价格制定与市场开拓、合同签订与货款回收、生产组织与产品发货之间存在严

重脱节;特别是现款合同减少,托收合同增多,在财务上的反映是销售回款减少,人欠居高不下,资金极度紧张等等。对此,公司于1995年对销售管理体制进行了改革,财务上也按照集中一贯管理的原则,进行了销售结算体制的改革,实行销售、结算一体化。由于改变了销售结算、价格、合同、货款回收等管理分散的做法,促进了销售回款率大幅度提高,全年销售回款117亿元,比上年增加了41亿元,销售回款结构也发生了较大的变化。

二是实施灵活的价格策略,促使销售市场出现了新变化。过去鞍钢的价格管理由于受片面的利润定价观念影响,在产品价格策略上显得“呆板”,难以适应市场的变化。对此,我们在总结经验教训的基础上确定了以“梯式价格”为核心的订价原则,同时对公司近百个主要钢材产品进行成本项目“逐工序逆向”还原,分类计算出各产品的边际成本、制造成本和完全成本,并根据市场情况采取包括批量优惠、现款优惠、地区差价等行之有效的灵活价格策略,坚持让利不让市场,使用户得到好处,对促销和占有市场起到了积极的作用。

三是强化资金管理,资金状况出现了新变化。过去,由于忽视资金管理和资金使用效益,导致资金多头管理,分散运营,一度出现了“借钱不付息,投资不返利,借物不收费”的不正常现象,人欠货款居高不下,1994年末人欠竟高达130亿元,造成了企业资金极度紧张。为摆脱困境,我们从解决思想观念入手,在广大干部、职工中树立起了“资金是企业血液”的观念。其次是加强对资金的管理。在日常的管理上建立了月计划、周平衡、日调度制度,把有限的资金用在保重点、保关键上。第三是加大清欠工作的力度。在清欠上,公司专门成立清欠工作领导小组,形成了由公司领导牵头,有关单位党政领导参加的数百人专业清欠队伍,对内实行鼓励政策,对外区别不同情况,采取灵活多样的清欠办法,取得了明显的效果。全年清欠总额实现51.17亿元,其中清

回货币 20.71 亿元,实现转息收入 5 748 万元,为缓解资金紧张的状况和改善资金结构起到了重要作用。

四是财务管理向生产、技术、经营等方面渗透,财务管理水平出现了新变化。为及时反馈详实准确的信息资料,满足生产经营的需要,我们将全公司及全国各大钢厂有关财务经营状况的资料按月汇总,并对上万个数据分别整理、加工,汇编成 22 个方面的综合信息,提供给公司主要领导,成为公司主要经营管理者离不开、放不下的参考资料,对指导公司生产经营和财务工作起到了好的作用。

## 二、抓两大改革,构建适应市场经济的财务运行机制

面对严峻的形势,我们以市场为导向,坚持眼睛向内挖潜力,把降低成本作为实现扭亏为盈的主攻方向,以推行“模拟市场核算,实行成本否决”和“资金模拟市场管理,实行有偿占用”两大改革为突破口,深入开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动,取得了很大的成效。

一是认真学习邯钢模拟市场核算、实行成本否决的经验。在试点过程中,狠抓了管理基础工作的整顿,修订了熔炼费和轧制费用的分配系数;制定了 1 450 个品种的目标单位成本,并把企业所承受的市场压力分解成先进的技术经济指标,将这些指标纵横分解、层层落实。在此基础上,于 1995 年 7 月 1 日将邯钢经验在全公司主体单位全面推行,实现了“企业重担大家挑,人人肩上有指标”。由于我们学习邯钢模拟市场工作开展的扎实稳妥,已收到明显的效果,当年 9 月份全公司可比产品成本比上年同期降低 4 145 万元;10 月份比上年同期降低 1.39 亿元;11 月份比上年同期降低 1.98 亿元;12 月份比上年同期降低 1.2 亿元。这不但为产品的价格竞争创造了回旋余地,而且增加了盈利,提高了综合效益,为扭亏增盈奠定了坚实的基础。

二是实行资金模拟市场管理和有偿占用。就是企业内部引入银行信贷管理机制,实行资金限额总量控制,统一信贷,差别利率。我们的具体做法是:公司所属各单位在严格预算控制和公司审定的计划限额内平衡使用资金,对所有单位的资金来源都实行内部贷款制度;在对资金核定定额的基础上,区别情况实行不同贷款利率,定额内占用资金计息比照银行贷款基本利率,超定额占用资金比照银行贷款基本利率上浮 10—20%,逾期占用资金比照银行贷款基本利率上浮 20—30%;挤占、挪用内部贷款或违章违纪占用资金罚息 50%或立即收回内部贷款;等等。为了做好此项工作,

进一步转换了内部银行的管理职能,变过去单纯货币收支审核为实行对资金有偿使用管理。实行这一做法后,对改善资金状况,盘活用好资金,起到了积极作用。去年下半年公司流动资金周转比上半年加快 13.57 天,资金占用结构也得到改善,利用效率明显提高。

## 三、抓措施落实,确保全年利润目标的实现

由于受市场冲击,从 1994 年末起鞍钢的生产经营一度陷入困境,市场受阻,销售不畅,被迫减产,费用超支,效益滑坡,扭亏增盈一波三折。针对这种情况,我们坚持如实反映,认真算帐,踏实工作,积极建议。从 1995 年 4 月份起,我们连续三次提出扭亏增盈措施,特别是公司“8.29”干部大会后,我们紧紧围绕全年扭亏为盈,实现利润 3.3 亿元的目标,积极组织制定了增加销售量、降低消耗、节约费用、压缩库存、提质增效、改革减亏、科技增效、企管增效、双增双节等 18 项扭亏增盈措施。经过论证分析,这些措施效益额可达 11.5 亿元。为把上述措施落到实处,公司将措施效益横向分解到责任部、室,纵向分解到厂矿、车间、班组;各单位并把措施细化分解成上万条具体指标,纳入经济责任制的考核内容。公司有关部门还把措施完成情况作为对各单位主要管理者的重要考评内容,作为工资晋级、评先进的考核依据。在措施的实施过程中,我们始终把工作的重点放在跟踪调查、及时反馈、搞好服务上。由于措施组织得力,责任落实,8 月份开始当月就扭亏为盈,后 5 个月累计实现利润 5.8 亿元,对全年胜利地实现 3.3 亿元利润目标起到了重要作用。

## 四、抓职能拓展,发挥财务管理的中心作用

随着市场经济的发展,我们越来越深刻地感到,在激烈的市场竞争条件下,企业要生存和发展,财务管理作用的发挥事关重大。冶金部提出的“两个中心”的确立,把企业的财务工作摆到了相当重要的位置,同时对企业财务工作提出了更高的要求。这就是企业必须把核算型的财务管理扩展为能对企业生产经营活动进行全面参与、预测、调控的决策型财务管理。在这一管理思想指导下,鞍钢财务管理工作从年初起就把重心向预测、控制、分析方面转移,在吸取过去由于多种原因影响,导致预测失误的教训基础上,努力构建经济预测分析模式,建立了内部交叉作业、横向相互配合的预测网络。在日常工作中,做到周检查、旬预测,并实施事中控制,及时将财务预测及运营绩效进行反馈,以供生产、销售部门及时调整当期计划及生产组织,保证当期财务目标的实现。

# 牵住成本“牛鼻子”

## 促使效益上台阶

金川有色金属公司

随着我国社会主义市场经济的不断发育和完善,有色金属产品市场国内外接轨融通,成本作为决定企业经济效益的重要因素,越来越被企业重视。为此,公司先后四次派人去邯钢学习取经,并从1994年起推行邯钢“模拟市场核算,实行成本否决”的方法,牵住了生产成本这个“牛鼻子”,有效地扼制了成本大幅度上升势头,使当年可比产品总成本(按同口径比)下降12379万元,降低率达10%。1995年又比上年降低2147万元,从而使1995年利润总额达到36181万元,创历史最好水平。下面分四个方面介绍我公司在强化成本管理工作中的具体做法。

### 一、全员参与,千斤重担众人挑

成本管理工作要落到实处,必须将全体职工都动员起来,真正做到全员重视成本,全员抓成本。我们首先将全年目标利润及增长指标确定下来,然后,按此目标分解下达给各二级厂矿。各二级厂矿接受公司下达的指标后,进一步将本厂指标层层分解落实到车间、工段、班组,做到“千斤重担众人挑,人人肩上有指标”。

指标分解下达后,从生产厂矿到附属车间,从厂矿

51.40万吨。这个销量,是公司扭亏为盈的重要基础。

9月份,我们选择了18项增利措施中的压库促销措施进行分析,从盘活存量资产、加速资金周转入手,弄清了现状,查明了原因,制订了对策,10月份压库促销工作即见成效,当月处理库存钢材达11.4万吨。

10月份,我们针对公司生产经营活动中存在的上旬松、中旬紧、下旬拼的不均衡状况进行分析,引起了公司领导的极大重视。从当月起在公司各职能部门积极配合下,生产、发货、销售、结算等各环节注意保持衔接,实现了均衡稳定运营。

11月份,我们把重点放在产生新的欠款上。通过分析弄清了产生新欠的原因,为此建议公司重新整顿托收单位,减少托收合同,从源头上解决了新的欠款发生。

开展经济活动分析,给我们财务部门提供了一个很好的舞台。我们把开展这一活动作为充分发挥财务管理作用的重要内容,得到了领导的重视,部门的关注,收到了良好的效果。目前,我们已将这一活动由公司级财务分析扩展到各基层单位进行的全面分析,下一步还要由财务部门的综合分析扩展到各专业分析,实行财务分析和技术经济分析相结合,定期分析和专题分析相结合,将分析活动深入持久地开展下去。并以此不断促进提高财会管理水平,为鞍钢的发展作出新的贡献。

责任编辑 秦中良

在强化预测工作质量的同时,我们还针对生产经营过程中存在的问题,积极组织开展经济活动分析,并以财务为中心对全公司生产、销售、供应、清欠等各方面进行剖析,查问题、揭矛盾、找差距、定措施、抓落实,成为公司经营管理的一项重要内容,有力地推动了公司生产经营活动步入良性循环。具体做法是:

(1)建立分析制度。从年初开始实行定期的经济活动分析,财务部每月上旬向公司提出上月的分析报告,通报各单位指标完成情况和各项措施执行情况,并指出当期公司生产经营过程中存在的主要问题,提出下期的整改方案。

(2)明确工作重点。“8.29”公司干部大会之后,公司每月根据我们提出的分析报告结合当期生产组织和经营安排,制定出本期经营工作的重点,对上期存在的问题责成主管部门在当期拿出整改措施,实行闭环管理,跟踪落实,严格考核,确保各项措施到位。

(3)抓住经营关键。在分析的内容上,我们注意针对生产经营活动中存在的问题,抓主要矛盾,攻关键部位。如8月份的分析,我们把重点放在盈亏区域平衡和梯式价格上,目的是引起公司主要经营者的注意,提高规模效益和价格策略,提高总体效益水平。分析后效果明显,前8个月公司钢材销量月均38.57万吨,始终处于盈亏边缘,由于注重规模效益,后4个月销量月均达到