

重塑企业财务管理机制实现财务管理的飞跃

陈旭东 张乃文

一、现代经济呼唤财务管理实现质的飞跃

1. 现代企业制度需要有现代水平的财务管理。建立现代企业制度是一项庞大而复杂的系统工程,它不仅要求重新构造新的企业组织形式,而且要求在改革产权制度的基础上,构造全新的企业管理制度和分配制度以及社会保障制度、法律制度等。要建立符合现代企业制度要求的管理制度和分配制度,就必须建立具有现代水准的财务管理制度,如果企业管理和分配失去了财务手段的制约和运用,也就失去了规范的基础,“管理科学”的特征将无法实现。此外,在现代企业制度下,投资者、经营者、劳动者之间的关系有了更加复杂的变化,如何有效地规范三者之间的关系也需要有力的财务制约手段。由此看来,如果不尽快改变目前财务管理滑坡甚至倒退的现状,财务管理很有可能成为建立现代企业制度的一大障碍。

2. 资产的安全完整需要有严谨高效的财务管理。现代企业制度下,企业的投资主体日趋多元化,如何有效地发挥各投资者资产的最大效能,并确保其安全完整,光靠单一的资产管理法规和制度显然不够,必须辅之以必要的财务手段。因为资产管理孤立于财务管理之外,资产管理也就成了“空中楼阁”。再从资本金制度角度看,随着现代企业制度的建立和完善,企业的经营逐步由资产

经营转向资本经营,实现资本的滚动增值必须有高效的财务管理,否则,资本保全就没有保障,更谈不上滚动增值。

3. 优胜劣汰机制需要真实可靠的财务管理。市场经济条件下,企业欲在竞争中取胜,避免被淘汰的厄运,必须有严格的内部管理来保证。而财务管理是提高企业管理水平的关键所在,任何一个财务管理松懈的企业必然难寻降本增效之根,注定要在低效率和低效益中走向失败。再从优胜劣汰机制的需要来看,由于目前一些企业没有严格按财务规则操作,财务信息失真,虚假财务评价指标掩盖了事实真象,使该破产的企业还在“打肿脸充胖子”,好坏企业挤在一起“要饭吃”。如果企业真正按照严格的财务规则操作,也就不会存在诸多的“空壳”企业。因此说,市场经济条件下的竞争机制离不开规范化的财务管理,企业的生存发展需要强化财务管理。

二、构建以财务预算为轴心的财务管理运行机制,是重塑企业财务管理机制的科学方略

1. 预算化管理——信息社会对财务管理的客观要求。

“市场经济”有“信息经济”之说。市场风云变幻,能否把握信息、抓住机遇是企业驾驭市场的关键。从计划经济中脱胎出来的财务管理模式,要想有新的生命力,就必须适应市场对企业的这种要求,在预测和控制方面具有较强的灵敏度,根据企业特点和市场信息,超前提出财务预案,有计划、有步骤地实施财务对策,使财务管理从目前的被动应付和机械算帐转变为超前控制和科学理财。

再从财务管理的主要内涵——资金管理的角度看,目前,造成企业效益低下的一个重要原因是管理松弛,资金增值能力低。实际生活中,财务部门管理资金的权力被肢解,对资金的投入、营运缺乏有效的制约手段,使财务部门丧失了对企业经济行为的调控能力。因此,加强财务管理必须从强化资金管理入手,以资金管理为龙头,全方位推行以量化考核为主的财务约束机制,加强财务预算控制和管理。

2. 以财务预算为轴心,构建财务管理运行机制。

企业财务预算是由销售、生产、现金流量等各个单项预算组成的财务责任指标体系。它是以企业目标利润为财务预算目标,以销售前景为预算的编制基础,综合考虑市场和企业生产营销诸因素,按照目标明确、权责清晰的原则,由企业最高权力机构讨论通过的企业未来一定期间经营决策和目标规划的财务数量说明和

责任约束依据。财务预算以货币为基本计量工具。凡是影响财务目标实现的企业生产营销的各个环节均为财务预算范围。财务预算不同于现行多数企业采用的“生产计划”,生产计划侧重于生产,而财务预算侧重于利润效益;生产计划考虑静态因素多,而财务预算考虑动态因素多;生产计划涵盖的范围小,而财务预算因货币计量的高度概括能力而涵盖了企业经济活动的各个环节。

实行以预算为轴心的财务管理模式,其最主要的特征是一切经济活动都围绕财务目标的实现而开展,在预算执行过程中落实财务政策,强化财务控制,借以加强财务管理在企业管理领域中的中心地位,带动和推动企业各项工作上水平。

(1)围绕目标利润,编制财务预算,巩固财务目标在企业计划指标体系中的中心地位。在企业主要负责人的领导下,成立由企业各主要部门负责人组成的预算编制委员会,在综合考虑市场信息和投资者愿望的基础上,采用零基法的方法,确立企业的目标利润,并测算和分解销售、生产、采购、技术开发、行政管理等具体预算约束指标,然后由各部门分编单项预算,按照目标利润——销售预算——成本预算——采购预算——现金流量预算等编制程序,遵循三结合的原则,即由总到分和由分到总相结合、由上至下和由下至上相结合、由内到外和由外到内相结合,在反复策划、调整的过程中,寻求实现目标利润的最佳预算组合。总会计师和财务部门要把好预算编制的总纂关,力求预算指标既科学合理,又贴近实际,促使企业各部门挖掘自身潜能,努力实现预算目标,从而为企业科技开发、增收节支等工作的开展增添动力和压力。

(2)围绕实现财务预算,落实财务制度,提高财务的控制和约束能力。财务预算一经确定,在企业内部便具有“法律效力”,企业各部门在生产营销及相关的各项活动中,要充分考虑财务预算的可能,围绕实现财务预算开展经济活动。企业的决策执行机构按照财务预算的具体要求,按季分月滚动下达预算任务,建立每周资金调度会、每月预算执行情况分析会等例会制度,财务部门按照预算方案跟踪实施财务控制和管理,重点围绕资金管理和成本管理两大主题,严格执行各项财务政策,及时反映和监督预算的执行情况,适时实施必要的财务制约手段,把财务管理的方法策略全部融贯于执行预算的过程中。同时,加大财务管理的渗透力,拓宽财务管理的工作领域,把财务管理同生产营销等工作紧密结合起来,使财务预算渗透到哪里,财务管理的触角就延伸到哪里,促进全员和全方位财务管理局

面的形成。

(3)围绕效益实绩,考核预算结果,兑现财务政策。财务部门的期终决算要和财务预算相衔接(内部报表必须分设“预算数”、“决算数”栏),依据各责任部门对财务预算的执行结果,提出绩效考核意见,可实行月度预考核,季度兑现,年度清算的办法,清算结果坚决奖惩到位,使财务预算制度和经济责任制有效地结合起来。同时,预算委员会要及时地从预算执行的正负差异中分析出主观因素和客观因素,适时提出纠正预算偏差的财务对策,必要时可调整个别期间的预算方案(非重大意外因素不宜调整年度方案)。执行财务预算始终要发动和依靠企业全体员工,充分调动各方面实现财务目标的积极性。

3. 推行预算化财务管理必须加强和改进财务基础工作。

一是要强化财务信息的集成和分析工作,增强财务的预警能力,建立灵敏准确的企业财务反应机制,保证财务预算的实施和管理计划的实现。为此,需建立健全三大系统:

(1)财务信息系统。财务部门要改变目前仅从会计数据中选择或简单加工成财务信息的做法,扩大财务信息的采集面,提高信息的加工程度,做到内部信息和外部信息相结合,会计信息和生产、销售信息相结合,原始信息和加工的信息相结合,实现物流和财务信息流的有机统一。要多方面开辟信息渠道,通过内部财务制度明确各部门向企业信息中心或财务部门提供信息的数量、种类、质量和提供时间,统一信息传输格式,形成集收集、筛选、整理、反馈于一体的完整、规范的财务信息处理系统。

(2)财务分析系统。根据企业经济运行要求,按照新的企业效益十大评价指标口径,设置符合企业特点的内部财务报表体系。从企业最基层的责任考核单位到最高层的决策机构,层层明确分析任务和要求,及时向财务部门反馈财务预算的执行结果和差异原因。在此基础上,建立企业财务综合分析数据库,定期向有关部门报送财务分析报告,及时提出财务建议和财务备选方案。企业对内的财务分析报告应有别于向外报送的财务分析报告,注重预算执行情况的分析,内容要翔实,数据要具体。

(3)财务预警系统。经济运行质量的好坏主要是通过财务评价指标反映出来。企业财务部门要按照新的财务评价指标要求,选择有关反映企业经济运行状况的敏感性指标,如保本点、收入安全线、最大负债权限等,根据日常收集整理的财务信息,把握并连续不断地

反映企业动态变化趋势,直观表白企业经济的运行质量和预算执行情况,对照有关指标的最大允许范围,及时发出预警信号,超前提出财务建议,使财务管理起到未雨绸缪的作用。

二是要建立并完善内部财务制度,使预算实施“有法可依”。企业要细化国家和地方的各项财政财务制度,在落实理财自主权的同时,建立与预算化管理相结合的内部财务制度。企业财务部门要坚持依法理财,严格执行财经法纪,加大财务监督力度,督促企业的各项经济活动在财务制度许可范围内实施。

三是要建立健全严格的内部责任制。正确划分各部门的责、权、利,划小核算单位,确立责任中心,全面建立责任会计制度。

三、全面提高财会人员的综合素质,为重塑企业财务管理机制奠定前提条件

1. 转变观念,确立先进的理财思想。这是提高财会人员素质的关键,也是财务管理工作转轨变型的基础。在市场经济条件下,财会人员必须确立新的理财观,增强风险意识和参与意识,树立大财务的观念,走出就“帐”管“帐”的狭小天地,自觉地过去机械地记帐、算帐、报帐转变为在做好核算工作的同时,充分利用财会信息的全面性和权威性的有利优势,参与生产经营的决策和管理,自觉适应现代经济尤其是现代企业制度对财务管理的客观要求。

2. “解放”财会人员,全面提高财会工作效率。要实现财务管理的新发展,必须将财会人员从繁琐的核算事务中解脱出来,从手工操作转向财会电算化。这是提高财务管理水平的需要,也是现代经济管理对财会人员的基本要求。

3. 提高管理水平,灵活实施现代财务管理方法。财务人员要善于掌握并灵活运用现代财务管理方法,改变凭经验、想当然的呆板做法,在综合运用价值工程、量本利分析等一系列对市场经济较为适应的现代管理方法的同时,立足企业生产经营的全过程,掌握本企业的生产技术,力求把财务管理同生产经营管理有机地结合起来,锻炼培养成复合型人才。唯有如此,财务管理才会有深度,财会人员才能取得参与管理的发言权。

四、配套改革,为重塑企业财务管理机制创造良好的社会条件

1. 进一步改进和加强宏观财务管理。一是财政等部门要对《企业财务通则》和行业财务制度不够完善的

地方加紧修改补充,各地、各部门要结合实际,提出落实“两则”、“两制”的具体实施意见,纠正各单位歪曲财务制度或钻政策空子的行为,使企业理财有章可循。二是加强财政财务监督,加大对财务违纪行为的处罚力度,做到有法必依,违法必究,敢于动真碰硬抓财务,造就依法理财的工作氛围。三是逐步向大中型企业派遣财务总监。同时,财税、金融等部门要协调动作,在资金、政策等方面实施必要的制约手段,督促财务管理落后单位自觉整改。

2. 重新界定企业财会人员的职能。鉴于多数企业财务违纪的根源在于单位领导的实际状况,建议重新界定企业财会人员的工作职能,使企业会计“企业化”。企业发生非财会人员自身故意的财务违纪行为,直接追究企业负责人的责任,防止“领导生病,会计吃药”,使企业负责人直接承担财务违纪责任。

3. 加快企业财会机构改革,明确并落实财会人员的责、权、利。正确划分企业财务与会计的职能,使财务管理和会计核算工作既分界明晰,又衔接准确。条件许可的企业须将财务与会计的组织机构分设,由总会计师统一领导,各司其职。财务管理机构可分资金、成本、预算管理等专业组,以保证财务管理分工细致,执行有力。

4. 加快产权制度改革,明晰投资主体,提高投资者、经营者自主理财、规范理财的内在要求。同时,加强财会宣传,提高企业全体员工的财务意识,争取全社会对财务管理的重视和支持,创造齐抓共管、协调统一的工作环境,达到以财务管理为中心,推动企业全面科学管理的目的。

责任编辑 秦中艮



靠偷奶吃胖的

洪石 作