



财务管理与其他专业管理的关系

董美珩

一段时期以来,“企业管理以财务管理为中心”的观点,已引起了社会各界的广泛关注和讨论。笔者认为,此观点是市场经济条件下,加强企业管理的客观必然。本文围绕这一论点,就如何处理财务管理与其他专业管理的关系,谈几点认识。

一、财务管理在观念上统帅各专业管理

以财务管理为中心,首先体现在财务管理在观念上统帅各项专业管理,各项专业管理要树立效益观念、成本观念和资金观念。

(一)经营管理要树立财务观念

经营管理包括计划管理、销售管理与物资管理,在这些专业管理中,都要树立财务观念。

1. 计划管理

过去,企业管理以计划管理为中心,元帅升帐,各方听候调派,不讲效益、不讲资金约束,一切围绕计划目标转。如果说,在计划经济下,这种管理方式还可行的话,那么在市场经济条件下,则此路不通。一方面,如果发展规划不考虑资金约束,不进行效益分析,盲目决策,则要么规划半途而废,浪费资源;要么规划虽然实现了,但企业却背上了沉重的包袱。另一方面,如果年度经营计划以产量为目标,不讲效益,则产量可能上去了,利润却下来了,企业得不偿失。所以,计划管理一定要树立效益观念和资金观念。

2. 销售管理

在计划经济体制下,企业的销售工作较单一,一切按计划调拨。所以,步入市场经济后,企业感到销售工作难做、产品难卖、货款难收。于是,一些企业在销售工作中出现了只管产品发运、不考虑成本、售价和货款回收的情况。其结果是产品虽然销售出去了,但企业效益却滑下来了,资金也难以周转。因此,在销售工作中一定要把销货与收款结合起来,树立资金观念和效益观念。

3. 物资管理

在物资管理中要破除只讲满足需要,不讲采购成本和资金占用的观念。由于我国物资供求调控能力较差,供货周期长,较多时间物资供应处于紧缺状态,再加上交通运输困难,这就造成了企业的物资供应部门只管多储备,满足生产需要,而忽视了货比三家,也忽视了超量储备所占用的资金。目前,我国的大部分产品已由卖方市场转为买方市场,因此,在物资管理上一定要树立低价少储的观念。

(二)生产技术管理要树立财务观念

生产技术管理包括产品开发、生产组织、质量管理和设备管理等。这些部门容易出现重技术、轻效益的现象,更应树立财务观念。

1. 产品开发

在产品开发上不能为开发而开发,而要树立开发产品是为了占领市场、增加收入,所以,一定要作广泛的市场调查,不能闭门造车。另一方面,在产品的功能和质量设计上要树立效益最大化观念,不能贪大求洋。

2. 生产组织

在生产组织上要在三方面树立成本观念和资金观念:一是在品种安排上要注重适销对路,不能只讲产量,不讲效益;二是在工艺安排和原料配比上要树立成本观念,不能只讲质量,不讲成本;三是在各工序的配合上要做到均衡协调,不能只讲各工序开足马力生产,不讲半成品资金占用。

3. 质量管理

在市场经济条件下,质量是很重要的,但不能走极端,一定要树立效益观念,质量收入要大于质量成本。否则,就失去了质量工作的意义。要认识到提高质量的目的是增加收入,而不是为质量而质量。

4. 设备管理

设备在企业资产中占有很大的比重。因此,在设备管理中要力戒贪大求洋、万事不求人的观念,要树立成

本观念和资金观念,在设备的购置和更新改造中,一定要进行财务分析,坚持效益原则。

总之,各项专业管理都要改变计划经济体制下的陈腐观念,树立以财务观念为统帅的思想。

二、财务管理在制度上制约各专业管理

我们说财务在观念上统帅各专业管理,并不是说财务管理部门去指挥或包办各专业管理部门的工作。例如,物资管理工作中,按照财务观念的要求必须选择采购对象、核定合理库存、选择运输方式等,这些工作显然要由物资管理部门自己来做,财务部门是指令和包办不了的。那么,财务观念的统帅作用怎么实现呢?换句话说,也就是如何保证财务管理的中心地位呢?通过宣传教育,使各项专业管理主动以财务为导向,当然是一种方式,但关键在于形成一种约束机制,这就是制度上的制约和利益上的奖惩。这里先讨论第一个问题。

所谓制度上的制约就是建立健全企业内部管理制度,在制度中明确要求各项专业管理在具体工作中必须树立效益观念、成本观念和资金观念,达不到这个要求,各项具体专业管理工作就无法继续进行下去。例如,可以建立这样一个制度,重大决策必须有财务分析,否则无效。这就可以避免不讲财务观念的决策。要形成制度上的制约,首先需要企业领导的重视和支持,否则行不通。其次,财务部门要做许多艰苦细致的工作,一是要根据财务通则和行业财务制度并结合企业自己的实际情况和财务管理工作的需要,制订企业自己的财务制度体系;二是要监督财务制度的执行,切不可有章不循。目前,宝钢集团的预算管理就是这种制度制约的典范,值得大家学习。

三、财务管理在利益上奖惩各专业管理

除在观念上统帅各专业管理,制度上制约各专业管理外,财务管理还在经济利益上奖惩各专业管理,其基本形式就是建立和实施责任会计制度(也叫内部经济责任制)。责任会计虽然是大家所熟悉的一种财务管理方法,但往往忽视了一个问题,这就是专业部门的责任指标和责任奖惩问题。

我们首先来讨论专业部门的责任指标。专业部门可以分为两类:一类是直接从事某类经济活动,如销售部门、物资部门、产品开发部门;另一类是从事管理活动,如财务部门、计划部门、生产组织部门、质量管理部门、设备管理部门等。对于前类专业部门,可以根据其经济业务的性质确定为相应的中心,如销售部门可确定为利润中心并兼有资金中心;物资部门可确定为成



本中心并兼有资金中心;产品开发部门可确定为成本中心。对于后类专业部门,一方面要确定为成本中心,考核其管理活动中发生的费用,另一方面要根据其管理活动的领域确定为相应的中心,如财务部门、计划部门对企业的整体工作负责,应按整个企业的利润和资金确定为利润中心和资金中心;生产组织部门对整个企业的生产成本和半成品占用资金负责,应确定为成本中心和资金中心;质量管理部门对整个企业的质量成本负责,应确定为成本中心;设备管理部门对整个企业的设备资金占用和修理费用负责,应确定为资金中心和成本中心。

其次,关于各专业部门的责任奖惩,笔者认为,应该给每个专业部门确定一个或二个占主导地位的否决指标,不能各项责任指标平分秋色。主导指标完不成,奖金全部否决;主导指标完成了,其他指标完不成,则按比例扣发。

通过以上分析,我们大体上可看出财务管理在企业管理中的地位和作用。财务管理作为一项综合的价值管理,通过核算、分析、考核和资金的调控、成本的管理、利益的分配,协调、促进和统制着各专业管理和各项生产经营活动。财务管理抓得好,各项活动就可能围绕企业追求利润最优化这个根本宗旨而展开,并保持财务状况的良好。

责任编辑 秦中民

