

建立了旅游企业财务报表年报制度,下一步要在逐步完善年报的基础上,建立季报和月报。同时,进一步完善指标评价体系,根据报表提供的数据,计算出旅游企业平均经济效益评价指标向社会公布,以指导旅游企业找出差距,提高效益。

5. 各企业应不断加强内部管理,做好财务管理工作。应根据国家有关规定以及财政部颁发的“旅行社内部财务管理办法”及“旅游饭店内部财务管理办法”范本,尽快制定和完善内部财务管理办法,特别是要做好以下几项具体工作:(1)加强对资金的投放管理,对投资项目的决策和投资效益进行有效的监控,减少随意性和盲目性,从而提高投资效益。(2)对工资及福利性支出实行有效控制,防止过多地将税后利润转向职工福利。(3)不乱挤、乱摊成本费用,切实改变目前财务开支随意、混乱的状况。

最后,姜司长特别强调,解决利用外资和发展旅游业方面的问题,必须深入调查,大兴调查研究之风。要改变作风,迈开双腿,深入到基层汲取营养,总结经验,认真研究解决问题的办法。

从我们公司看企业如何实行财务集中统一管理

谭广玉

天津沧海实业公司是由原总机械厂劳动服务公司和总机械厂实业公司合并而成的。公司成立初期沿用了多个法人多个账户的分散式财务管理方法。在一年多的运行中,公司领导深切感到分散的财务管理存在诸多弊端。因此公司于1995年7月对部分企业试行了财务集中管理办法,经过一年的实践,取得了明显的效果。于是公司决定从1996年7月开始,在所属基层企业全面实行财务集中统一管理。总结两年多的运行经验,我们感到有以下几个方面的好处:

一、理顺了财务关系,做到了财务管理制度统一化

公司成立初期共有4个法人和10个银行账号,资金管理分散,无法形成合力,使用调度不灵,难以解决急需;部分经营者又不懂财务,没有一套完善的财务制度约束其经营活动,使财务管理比较混乱;材料采购无计划造成库存积压,产成品不办理出入库手续造成账实不符,形成许多呆账、死账;业务人员使用支票或报销费用无严格的审批手续,随意性很大,因此给公司造成很大损失。

财务集中统一管理后,公司将4个法人合并为1个法人,撤消了7个不必要的银行账号,将财务全部收归公司统一管理,资金由公司统一调配;根据下属单位的不同性质,在统一会计科目的基础上实行了不同的核算方法;重新设置了会计岗位,制定了相应的岗位职责;根据公司的实际情况完善了14项财务制度(如:资金管理制度、材料费用报销制度、产成品出入库制度等);实行了财务一支笔审签等。

为使制度不流于形式,公司一方面加大宣传力度,使公司上上下下了解财务规章制度;另一方面严格措施,认真执行。在日常工作中,财务部门对不符合程序和规定的经济业务拒绝受理,为了避免“一统就死,一放就乱”,公司力求做到该管的管严,该放的放开。在财务制度允许的范围内,给基层单位必要的财权,如生产用料决定权、市场营销销售权、经营业务招待权、成本费用控制权等,允许经营者在不违反财经纪律的前提下,有效地利用公司赋予的权利,更好地组织生产经营,为公司创造更多的经济效益。这样做,使公司上下既保证了制度的严肃性,又有一定的灵活性,基本上做到了管而不死,活而不乱。

二、加强了资金管理,提高了资金的使用效益

实行财务集中统一管理后,我们坚持以经济效益为中心,突出资金管理在财务管理中的中心地位,把资金管理贯穿于生产经营的全过程。

首先从物资采购计划开始,严格执行资金计划申报审批制度。材料使用计划经使用单位一把手签字认可后,报物资供应部门,由物资供应部门核实平库后报财务部,财务部再根据批准的计划筹措资金,材料到达后进行实物验收。这样使材料采购的数量、价格和质量都得到了有效控制。同时对大宗材料实行“零”库存的管理办法,并建立了经常

性的降库制度,适时处理积压物资,促进资金快速周转,使全公司库存资金始终控制在合理的范围内,从而有效地节省储备资金,减轻了公司的压力。其次,严格控制生产资金,避免投入浪费。为了控制产成品资金流失,公司对产品出库制定了严格的管理程序,并对部分产品实行不挂账销售,1998年现款交易率达到85%以上,因而挂账应收账款数额较年初下降200多万元,下降了3个百分点。公司还针对以前年度外部欠款较多的问题,采取果断措施,重点抓了清欠工作,使公司挂账的老大难问题得到了解决,近37万元的死账、呆账得到了清理。资金周转率每年提高0.2个百分点。

财务实行集中统一管理,使公司上下形成一盘棋,克服了资金管理无序状态,避免了资金的闲置浪费。1998年公司各账户之间互相拆借资金50多笔达400多万元,解决了公司的燃眉之急,使资金使用效益明显提高,资金成本明显降低。同时,加大了资金和成本控制的力度,增强了全员、全过程资金管理及成本控制意识。

公司还建立了内部核算账户,充分利用利息的杠杆作用,将有限的资金向效益好的单位倾斜。1998年冷轧钢筋市场形势看好,财务部有意识地把资金向冷轧厂倾斜,使冷轧厂1998年利润达到80万元。而对铸造厂这样的亏损单位适当控制资金投入,避免盲目投入,从而减少了亏损。同时实行资金限额管理和有偿使用,对限额内的资金占用按银行当期基准利率收取占用费,超过限额部分按银行同期利率上浮20%加收占用费,并计入占用单位费用指标。此项措施的实施,使公司资金占用不合理状况得到明显改善,1998年公司资金占用额较去年下降了500多万元。

三、加强了企业内部成本控制

公司成立初期,财务分散,成本失控,乱挤乱摊或随意调节成本现象时有发生,致使成本数据不能准确反映生产经营的真实情况,企业正常的经营决策受到影响。财务统一管理后,财务部门积极发挥监督、管理、控制的职能作用,对占总成本比重较大的材料成本进行监督,并在物资部设置了专职材料稽核员。通过对材料成本的控制,1997年仅热轧钢厂购买钢坯一项就节约成本47万元。同时对辅助成本也进行严格管理,采取积极有效措施,增强了基层单位成本员的责任心,1997年以来共节约水电费20多万元。针对公司业务费用较高的情况,也采取一些相应的控制措施,使销售费用和业务招待费呈逐年下降趋势,业务费用1998年比1997年下降了50多万元。

实行财务统一管理,使公司上下形成了一起抓成本、共担责任的共识,改变了基层领导只管干不管算的状况,调动了基层领导抓成本的积极性。

四、财务人员主动参与管理的积极性得到发挥

财务集中统一管理前,财会人员分散在基层,由基层单位直接领导,因此仅限于记账、算账和报账,对企业经营好坏一般不太关心。财务集中统一管理的机制调动了财会人员主动参与企业管理的积极性。1995~1998年公司先后上了5个项目,在这些项目的可行性论证过程中,财务部门都积极参与,分别对项目进行了生产成本测算和经济效益分析论证,为公司领导决策提供了较为准确的依据。目前这些项目均已正式投产并获得了较好的经济效益。财务部门还对公司原有的7项产品的成本及效益情况进行了详细分析。在对铸造厂原有的铸铁、铸铜和铸铝三种产品成本进行逐项分析后,公司根据分析结果决定将亏损的铸铁件生产立即停产。

五、财务统一管理提高了资金信息的及时准确性

财务集中统一管理前,基层单位对资金动态不做任何分析,单位领导只能掌握报表数字,对资金流向无法全面了解和掌握,加之财务资料积累较少,各种财务数据缺少可比性,这就给领导层的决策带来诸多不便。实行财务集中统一管理后,由于企业领导直接接触生产经营活动中资金流动的全过程,这就促使他们需要及时全面地了解资金动向。财会人员只有对各自分管的经济业务的资金动态作出准确详尽的分析,才能为领导决策提供准确有效的财务信息。因此财务部把资金动态分析作为财务分析的主要内容,要求财会人员按岗位每月提供相应的分析资料(成本岗提交成本结构分析资料、材料资产岗提交库存动态分析资料、综合往来岗提交资金占用情况分析资料、销售岗提交经营指标完成情况分析资料等)。此种做法不仅使领导能准确地掌握公司资金动态信息,及时调整资金布局,使资金分布趋于合理,同时提高了财会人员的业务水平和分析能力。

通过两年多的实践证明,财务集中统一管理在提高资金使用效益,灵活调度,保证生产经营急需,避免资金闲置浪费等方面,都发挥了积极作用;同时也有利于全员关心成本管理与控制,促进企业增收节支措施的落实。目前企业上下对这一管理办法都比较满意,积极支持作进一步的完善,更好地发挥其管理作用,促进企业效益的进一步提高。

(作者单位:天津大港油田沧海实业公司)

责任编辑 王教育