



借鉴国外财务管理经验 建立科学的财务管理体系

宣化英格索兰矿山工程机械有限公司

宣化英格索兰矿山工程机械有限公司（简称宣化英格索兰公司）是由河北省宣化采掘机械厂和美国英格索兰公司共同投资兴建的、以制造和销售矿山工程机械为主的合资企业。公司成立后，通过引进科学管理，在实践中逐步形成了制造现场管理以质量控制为主要内容、经营管理以财务管理为中心的一套科学管理方法和体系。特别是财务管理吸收消化了美国英格索兰公司的财务管理经验，并且与国内成熟的经验有机地融合在一起，形成了宣化——英格索兰公司独特的财务管理体系。几年来的实践已经证明，这套管理体系对提高产品质量、降低成本、降低库存、增加效益、充分发挥会计的反映与监督职能、保证决策科学化起到了明显的促进作用。1991年，在市场疲软、“三紧并存”的情况下，销售业务比1990年提高了50%，人均销售10.38万元；实现利润156.47万元，人均利税1.37万元。下面，介绍财务管理方面的具体做法。

一、建立起一套同国内传统观念和方法有较大差异的财务管理体系

1、预算管理制度

这一制度包括预算的编制、执行、控制和执行情况的反馈、控制能力的评价与考核。编制预算首先由各部门经理根据本年的工作计划编制次年本部门的费用、CER（即资本支出申请）计划以及销售费用等预算，然后交财务部进行综合平衡。财务部根据平衡结果及历年执行情况提出修改意见，然后提交总经理办公室

讨论，确定下年度预算。财务部每月要将预算执行情况，包括部门、费用项目、本月预算、本月实际、累计预算、累计实际、本月预算与本月实际差异、累计预算与累计实际差异等信息反馈给总经理及部门经理，使他们及时掌握费用的构成及费用的节省与超支情况，并对重要超支项目进行重点分析，制定改进措施；对于因严重失控，管理不善造成超预算的部门要按一定的比例扣发奖金。这一制度的实施，改变了过去财务管钱，部门管办事，钱、权不统一的弊端，避免了浪费，提高了经济效益。例如1990年制造费中的工具费我们做了5.3万元预算，但全年累计执行14.9万元。对于这一严重超支现象，我们组织有关人员进行了认真的分析。原来磨工组每月需领用碳化砂砂轮20片，每片单价300元，这样一年就需7.2万元。为了降低砂轮费用，磨工组的同志们几经周折改用金钢石砂轮，每片单价1.6万元就够了，可使用8个月，这样一年有2.4万元就够了，仅此一项就可以节约4.8万元。

1991年我公司又制定了销售预算管理制度，根据定单情况制定为期12个月的滚动销售预算，以销定产，以此作为制定生产计划的依据，以保证及时为用户提供所需产品，而又最大限度地降低产品的库存，保证资金的正常周转，使产、供、销3个环节有机地结合起来。制造什么、制造多少、什么时间制造的主要依据是销售预算。销售预算按产品品种编制；每月要根据市场变动更新销售预算，使产、销动态平衡。在编制本预算前，首先要制定各个产品

的标准库存,标准库存=销售量 \div 12 \times 2,即60天的标准库存。因此,产出计划=销售预测+期末库存-期初库存。期末库存要基本接近于标准库存水平。以上是按实物量进行计算的销售预算,还要根据实物量计算金额,以货币形式反映期末库存水平,控制整体存货水平。

2、标准成本制度

为了严格成本管理,财务部对4个品种几十个系列产品的上千种零件进行了成本核算,制定出了公司所有零件的标准成本(包括:直接材料、直接人工、制造费用),并据此对每个月的实际成本进行比较分析,查问题,找原因,寻求降低产品成本的途径。1990年下半年,我们发现钎头毛利率很低,于是建议公司召开价值工程分析论证会,与技术人员一起研究,提出了在不影响功能的前提下,对钎头配用不同耐磨度合金柱的建议,并得到了公司领导的采纳。仅此一项即增加利润13万元。

3、质量成本会计制度

为了充分发挥公司产品质量优势,我们制定了质量成本会计制度,通过预防成本、鉴别成本、内部损失成本和外部损失成本进行核算。对于每个月的实际质量成本,财务部都同项目预算进行对比分析,并及时反馈给有关部门。实践证明,运用货币概念衡量质量水平比过去采用废品率、一等品率衡量质量管理的方法更具有科学性,它可以把不同价值的废品损失用货币这一综合指标表现出来,从而改变了百分比笼统说明废品损失的传统习惯,有利于把质量控制对策和质量管理的重点放到偏离质量成本预算的项目上。

4、资本支出申请制度

为了更有效地控制固定资产的支出,我们采用了美国英格索兰公司的CER(即资本支出申请)制度。它包括资本支出理由说明、资金支出预算、支出时间预算,并且要有年度预算、投产日期、资金回收期,还要由总经理、副总经理、总会计师、财务经理联名签字方能购买固定资产。这一制度的执行有效地控制了固定资产的支出,提高了固定资产的投资效益。

5、管理会计报告

该报告包括经营汇总表、资产负债表、收益表、现金流量表、费用预算执行情况表、存货分析表、应收帐款帐龄分析表、产品销售成本明细表。这套报表能准确及时地反映公司的经营情况,是领导进行经营决策的主要信息来源。例如:在经营汇总表中有本月定单金额、累计定单金额、本月发货金额、累计发货金额、存货金额(其中要列出在途存货,即已出库但未拿回铁路运单的金额)及费用和利润实现情况等,领导从这一表中就可以了解公司生产经营的全部情况。由于三角债的缘故,应收帐款成为我公司的主要问题。为了及时掌握用户欠款情况,我们从1990年开始对应收帐款进行了帐龄分析,对欠款单位分别按30天、60天、90天、120天、120天以上列出,对不同情况采取不同的措施,以致许多呆帐得以解决。1991年货款回收率达到90%以上。几年来的实践使我们体会到,这套管理报告具有格式灵活、报告及时等优点,是中外投资者了解合营情况的窗口。

二、努力推行会计核算电算化

公司建立了一整套财务管理制度后,财务部门的职能、作用、地位发生了深刻的变化,财务部成了全公司的决策信息系统,财务信息量也随之加大。如果还是用传统的手工方式处理这些信息,那么从时间和质量上将远远满足不了领导决策的需要。为此,我们在以下几个方面采用了微机管理。

1、工时管理

针对公司的实际情况,我们自行设计和开发了一套工时管理系统,它能准确地统计出每个职员当天和累计工时、产品零件、零件工序工时、零件废品率、设备生产废品率等。通过计算机提供的数字,可以分析废品率最高的零件的原因所在,从而制定出改进措施。过去这项工作需两个人,现在改作微机处理只需30分钟即可,大大提高了工效。

2、成本系统

成本核算是件费时费力的工作。过去用手

工进行，只能核算到产品品种。使用计算机后可以细化到每个零件。目前我公司成本核算对象多达 450 多个，而每个成本核算对象又有 50 多个数据。这样繁杂的计算工作，在过去是不可想象的，而我们用计算机只需一周的时间。变动某些数字则只需几分钟，并且可以计算出当月完工产品的成本分析及累计入库成本分析，为公司降低产品成本，增加盈利创造条件。

3、订单与销售管理

按照英格索兰公司的财务管理职能划分，财务部要掌握产品订单信息，进行用户信誉状况的分析以及订单生效的最后审查。据此，我们自行设计和开发了一套订货合同与销售管理系统。该系统能够准确地统计本月订单、累计订单、按品种分类的数量、金额，进行合同执行情况管理、发票管理及销售收入、销售成本和销售利润的管理，为掌握全公司的经营情况和进行市场分析及开发提供了极为有价值的信息。

4、帐务处理系统

我们公司在财务管理上不仅引进了美国英格索兰公司财务管理的先进方法，而且在会计科目设置上还满足了我国中外合资企业会计制度的要求，在会计制度允许的范围內，增加了一些特殊的明细科目，使核算的范围更加广泛。如果采用手工记帐，工作量必然会大量增加，而使用微机进行帐务处理，则大大提高了工作效率。

5、凭证汇总及存货管理

由于我公司的预算制度和 CER 制度的建立，存货管理显得十分重要，存货的变化情况、缺口情况、积压情况、合理储备情况都需要及时掌握，以确定进货与否及其销售方向。同时，我们根据存货的明细品种，分析库存结构，提出合理的处理意见。对于存货中长期不使用的物资我们进行了帐龄分析，把购入一年以上而没有领用的物资逐项打印出来，交给采购部门及公司领导，以便采取相应的措施，保证以最小的库存来满足生产的需要，加速资金周转，这一套工作由微机进行处理较过去人工处理更为

准确和及时。

6、与业务部门共同控制经营活动

财务部作为全公司经营决策的信息部门和经营分析部门，相应调整了财务部人员分工，设置了存货管理会计、市场与销售管理会计、成本管理会计、帐务处理会计和管理会计。这样，无论在工作内容、工作手段上，还是在工作方法上都较传统的记帐、算帐方式发生了根本的变化。为了适应这一新的要求，我们除了抓紧业务学习外，在人员的管理上还实行了业绩考核制度，把雇员的注意力引导到提高业务水平、刻苦学习新知识、改善工作质量、乐意多学多干的道路上来。由于财务人员管理水平的不断提高，我们的工作得到了其他部门的信任和支持，同时也密切了相互间的合作，有了共商“经营”之道的语言。比如质控部每月定期公布财务部门质量成本汇总表，并召开专题会议研究质量管理信息，不但改进了设计加工工艺的方案，而且使会计的反映和监督职能得到了充分发挥。



△9月6日至9日，由国务院联合清理拖欠税款领导小组组织的全国清理拖欠税款工作会议在湖北省宜昌市召开。来自哈尔滨、沈阳、湖北、上海、福建等15个省市和中央部门、新闻机构的代表参加了会议。会议回顾和总结了今年以来全国清理欠税的工作情况，分析了当前清理欠税工作的状况和原因，交流了部分地区清理欠税工作的经验，并对清理欠税工作中存在的问题进行了认真的研究和讨论。（罗刚）

△最近，福建省会计学会、福光基金会在福州联合举办“会计改革学术报告会”。报告会围绕我国当前会计制度将采取重大改革及借鉴国际通用会计准则及核算办法这一主题，请杨时展、葛家澍、余绪缨、成圣树等著名教授就我国会计准则、股份制会计制度、会计改革等重要课题作了学术报告，福建省会计工作者300多人参加了报告会。（蒋家有）