



上次没说完的话

——财务处长随感再录

袁修庆

“闭门推出窗前月，投石冲开水底天”。前些时，我的一篇随感录——“如何当财务处长”在《财务与会计》上见刊后，平静的思想之湖泛起了一道道思维的涟漪。同行们在议论着，思考着，有来信鼓励的，有来函商榷的。为感谢大家的关心，我想再说几句上次没有说完的话。上次说人事方面的较多，谈业务方面的较少，本次结合我所的实际情况，就业务管理方面谈几点体会和想法，以求同行批评、指正。

一、四项原则管资金

资金是一个经济实体的血液，财务是调控经济实体血液循环的系统。如何保证资金充足和运行合理是财务部门的重要职责。根据我的体会，在资金管理上应坚持以下四项原则。

一是集中管理原则。经过对多年来正反事实的比较与思考，我认为对于一个集中在一地的单位应该逐步实现资金由财务部门集中管理、统筹调配。只有由财务部门集中管理全部资金，才能使关系全局发展的项目得到充足的资金保证，实现总体目标，并较好地堵塞资金漏洞。要实现资金集中管理并非轻而易举的事，俗语说，“覆水难收”，下放了的资金管理权再收上来，确实是困难重重。财务处长要善于审时度势，用正反两种事实说服单位一把手，让他下决心集中管理。一把手决心大的，条件具备的可一步到位；一把手心存疑虑的，可采取分步实施的办法，先将资金量较大的单位

集中进来。条件好的单位，可把资金高度集中，实行一个帐号；条件次之的可先建立内部银行或资金结算中心。

二是计划使用原则。资金的来源是有限的，因此资金的使用也应该是有计划的，有控有序的。对军工研究所来说，资金来源主要有三个方面：事业费、科研费和民品销售收入。事业费主要是人头费，收支都比较有规律性，关键是做好超支事业费的合理分摊和补偿，如无补偿能力，就只能在人头费上动刀子了。对科研费的管理，主要是实行指标管理。即在制定好大的科研项目计划成本的基础上，切分各项指标，分别制定其资金使用计划，规范各类分指标的开支范围，可利用专项奖鼓励节约科研费和完成科研任务。民品主要是制定计划成本，实行分项控制的办法，保证民品计划收益的实现。

三是有偿使用原则。货币是有时间价值的，资金当然也是有时间价值的。为了保证单位的整体利益，

任何下属单位与个人不得无偿超指标、超期限占用资金。凡超指标占用或超期限占用都应无条件缴纳资金占用费或滞纳金，以此来保证资金的计划性。我们对对付军民品的外协合同款比例、时间，民品合同款收款比例、时间，无财务分支单位现金收入上缴时间，差旅费报销时间，计划外使用资金利息，对外投资决策与资金到位比例等都作出了明文规定。

四是资金筹措与挖潜并重原则。解决资金不足的矛盾，一是要积极向外筹措，二是要立足内部挖潜。我们除规定了各类资金落实额度和到款进度的责任单位外，还鼓励全所职工为资金的开源节流作贡献。集体福利设施的建设资金本着职工集资和所里补贴相结合的办法解决。此外，我们鉴于过去的教训，特别明文规定，对外提供贷款担保必须经所务会集体决策，而且累计额度不得超过所自有资金的30%，从而杜绝了决策的随意性，避免了风险。

二、变核算管理型为管理核算型

我国几十年的计划经济造就了财务系统以满足上级主管部门报表要求为主要目标的以会计核算为主要内容的核算管理型运行模式,加上核算手段落后,致使财会人员的绝大部分精力倾注于会计核算上,在财务管理、财务分析、财务决策方面业务陌生,人才短缺。这是几十年来重核算轻管理造成的局面。

核算的目的是为了满足经济管理的需要,会计核算是为经济管理服务的。财务管理作为经济管理的一个重要分支,也可以说会计核算是为财务管理服务的。这个主从关系,作为财务处长来说是应该明白的。因此,财务处长应该千方百计地创造条件转轨变型,即由核算管理型转化为管理核算型,要围绕着管理目标的需要去组织会计核算工作,在满足上报会计报表要求的同时,充分体现为满足管理要求而核算的服务宗旨。

要实现转轨变型必须具备两个条件:会计基础牢靠,核算手段先进;培养、造就一批层次较高的管理会计人才。对前一个条件,要按照会计基础工作规范化的要求,整顿会计基础工作,建立会计电算网络体系。只有做好了这两项工作才能真正做到会计核算的“快、准、全、明”,为管理会计及时提供各种数据。对后一个条件,一是要加强财会人员专业知识的学习,拓宽财会人员的知识面;二是必要时采取人才引进措施,吸收一些其他专业人才,以改善财会队伍的知识结构。

三、推行会计电算化,只争朝夕

对开展会计电算网络化的工作,国家很重视,但其层单位的领导人或财务负责人不一定都很重视,往往是等待、观望、徘徊不前,其实

这是很不明智的。

从投资与效益的角度来看,建立一个会计电算网络系统,从软件到硬件,小单位十余万,大单位二三十万就足够了。上了网络,会计核算上去了,财务管理跟上了,多则一年,少则几个月就把这点钱省下来了,完全是一个投资少、见效快、效益高的管理工程。

从工作效率和发展前景来讲,随着工作效率的提高,无形之中也提高了财务系统的总体形象。财务处长说起话来要数字有数字,要事实有事实,分析问题有理有据,得心应手。内部会计人员可以抽调一些文化层次和业务层次较高的“核算会计”改作“管理会计”,加强财务管理,使以核算为主的财务系统逐步过渡到以管理为主的财务系统。

从目前开展会计电算的软硬件环境来说,市场上成熟的财务软件比比皆是,硬件采购已成问题,只要领导下了决心,从准备到实施,从实施到投入运行,多则两三个月,少则一个月就可以完成。因此,会计电算网络化已是“万事俱备,只欠东风”,关键是领导下不下决心了。

四、图表示真意,上下齐遵循

一个大中型企、事业单位,总会会计师或财务处长很有必要设计一张本单位的经济运行示意图。示意图既要符合国家和上级机关的各项方针政策及规章制度,又要符合本单位的实际情况,因此,它既是单位经济运行的写真,也是经济管理系统全貌的缩影。我们于1997年初绘制了《六零二所经济运行示意图》,作为指导制订全年经济计划的逻辑规范和经济运行的总体框架。同时辅之以各种经济管理文件,使之构成了我所一个较为完整的经济管理网络体系。这张图对指导我所的经济平稳运行大有裨益。

五、两权应分离,杜绝大事故

公、检、法部门“三权分立”,是为了避免一个单位同时具备几种权力,造成冤假错案;财会部门分设会计、出纳,各司其职,也是为了避免出现财务舞弊,堵塞漏洞。在当前的社会经济生活中,有一个值得重视的问题,就是在许多单位,由一个部门或一两个人同时掌握着资金的管理权和资金的使用权。这些部门或人员因手握大权,或无所顾忌,或利欲熏心,结果在市场经济的战场上纷纷落马,给国家、单位带来巨大损失。惨痛的教训,给人以深刻的启迪:在一个单位内部必须建立一个两权分离的财务管理体制,任何一个部门不能同时掌握资金的管理权和资金的使用权。在资金集中管理的情况下,经济计划部门、财务部门是资金管理单位,管理部门无权使用自己业务费之外的资金,而其他一些实施单位使用资金,必须接受资金管理部门的监督。在资金未实现集中管理的单位,要尽快实现集中管理。一时无法集中管理的单位也要实施牵制性审批制度,避免出现大笔资金无控制地抽逃、流失。

以上谈的是我近年来的一些工作体会,难免有失之偏颇的地方。但仍愿把它献给大家,企盼为财苑添一棵绿草,增一片翠叶,洒一缕春光。

(作者单位:航空工业总公司六

零二研究所)

责任编辑 秦中良

