



完善财务管理机制 促进企业管理升级

胡海滨 黄先林

湖北化工厂是一个从原盐碱氨等生产到联合制碱自成体系的重点化工企业。近两年来，这个厂在创建“无泄漏工厂”，“清洁文明工厂”、“化工六好企业”的同时，按照国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》的精神，广泛深入地开展企业管理升级活动。到1986年底，全厂的产品质量、物质消耗、经济效益等各项指标已全面达到或超过省级先进企业的标准。最近，被批准为省级先进工业企业。目前，这个厂正在开展创国家级企业活动，力争在今年年底达到国家二级企业的水平。

在企业管理升级活动中，这个厂十分重视抓好企业财务升级工作，围绕提高经济效益这个中心，建立和完善企业财务管理机制，加强财务核算和控制，有效地提高了企业财务工作水平，促进了企业管理升级工作。

一、健全财务机构 提高干部素质

这个厂根据升级对财务工作的要求，健全了财务机构，配齐了各级财务干部，并不断提高干部的政治素质和业务水平。他们将过去传统的一级核算改为两级核算、三级管理。根据这个变化，配备了厂总会计师，并由厂长亲自管理财务工作，还将厂部财务科划分为成本、资金、基建和结算4个组，设立了厂内银行。在全厂5个分厂、6个直属车间和9个职能科室建立了财务核算机构。现在该厂从厂部到各分厂（车间）、科室和车间都配有财务人员，建立和落实了财务人员工作责任制，为

加强财务工作打下了良好的基础。

他们针对财务人员业务基础差的情况，一方面要求干部抓好在职学习，另一方面则通过委托培养、选送上电大等方式进行培训，并从时间上、经费上给予支持。同时，他们还经常举办短期学习班，有计划有步骤地进行专题学习，使干部的业务素质有较大提高。到目前为止，已基本上对每个财会干部进行了训练，其中达到中专以上文化程度的为94%。

在对干部进行业务培训的同时，他们还根据企业升级对财务工作的要求，经常对干部进行思想教育，提高干部的思想政治素质。近两年来，他们着重抓了三个方面的教育。一是进行方针政策的教育，发动干部积极参与改革，逐步把财务工作的重点由过去的记帐算帐转到企业管理上来。二是进行财经法规教育，增强财务人员的法纪观念。三是进行政治思想教育，帮助大家树立良好的职业道德，增强工作责任心，提高服务质量。

二、加强财务基础工作 健全财务规章制度

1、健全帐、表、卡等原始记录。近年来，他们先后对分厂（车间）、工段、班组、机台（个人）的帐、表、记录进行了检查，进一步完善了各种台帐、卡片等原始记录，规定了统一的填写、签署、传送、汇集记录凭证的方法，比较完整地反映了生产经营和财务工作的实际情况。厂财务科适时将各种主要情况进行汇总，为领导决策提供依据。

2、健全会计核算等规章制度。这个厂按

照新会计制度的要求,结合本厂的实际,制订了厂内核算制度,有力地保证了厂部和车间的正确核算,较好地解决了统一核算与分级核算的关系。目前全厂已建立了各种财会制度33种,初步形成了互相制约的管理体系,使财务人员提高了工作效率,减少了工作差错。

3、健全定员定额工作。厂财务部门协助劳动工资部门采用统计分析、类推比较和技术测定等方法对各个劳动岗位进行了定员工作,制定出劳动定额9759项,使全厂定额复盖率基本上达到100%,定额执行率达到95%。费用资金定额每年核定一次。全厂费用定额分为39个项目,由各专门部门分口管理,其中对全厂53个单位的三项费用(差旅费、办公费、印刷费)定额,由厂部统一下达到各单位执行。对定额流动资金,分解下达到各生产单位和有关部门。从而大大减少了流动资金数量,加快了周转速度。

4、健全厂内结算价格。他们每年对购进的各种物资和厂内生产的各种半成品都核定一次价格,并印成价目表发各单位执行。

三、加强内部控制 搞好监督服务

1、实行目标利润管理与控制。两年来,他们在全厂全面实行目标利润管理,取得了较好的效果。厂财务科按照厂定的目标利润,一方面提出分配方案,下达到各分厂(车间);一方面又据目标利润计划,制定出生产、物资供应、劳动工资、财务成本、销售计划等目标控制数,逐级逐项地分解到各分厂(车间)科室,再由分厂(车间)、科室财务组分到各车间、工段、班组乃至个人,并以内部经济承包合同的形式确定下来,同单位、个人的劳动报酬挂钩,较好地调动了职工的积极性,也保证了厂的目标利润的落实。由于实行目标利润管理和控制,去年,全厂超额7.85%完成目标利润计划,今年上半年已经完成全厂目标利润的93.33%。

2、实行对生产经营全过程的管理。在企业升级工作中,厂财务部门注意把自己的工作

渗透到企业的各个单位、生产的各个环节,实行对全厂经营过程的全方位、立体管理,比如,对成本管理,他们从材料采购直到产成品的销售各个生产过程、加工环节一步一步地跟踪监督管理,发现问题,及时解决。这个厂一共有40多个仓库,储备资金占用量很大,厂财务科会同有关科室、车间逐个进行清查,认真核定库存物资种类、限额,合理确定每个仓库的资金占用额,使储备资金比上年减少了10%,节约了成本支出。

3、全面实行经济核算,近几年来,他们按照企业升级的要求,逐级逐项地实行经济核算,及时加强对生产过程的监督和控制,保证了财务成果的真实准确。与此同时,他们还逐步加强事前的分析预测,为领导决策提供依据。热电分厂生产成本占全厂成本50%,该分厂过去供汽,发电一直是用重油。由于计划供应不足,每年需要购议价油,增加了成本,财务科经过认真测算,发现如将烧油改为烧煤,每节约一吨油可减少成本120元。去年,厂领导作出了烧油改烧煤的决定,当年少烧油4万吨,减少支出480万元。今年他们全面实行油改煤,有效地节约了支出。今年元月至六月份全厂可比产品成本比上年同期下降6.6%,提高了企业的经济效益。

· 简讯 ·

万能阁会计国际公司 代表团应邀访问 立信会计专科学校

最近,万能阁(P·K·F)会计国际公司应邀派代表团访问了上海立信会计专科学校,并给该校20名品学兼优的学生颁发了奖学金。

万能阁会计国际公司是一家国际性会计咨询公司,与上海立信会计师事务所签订有学术、业务交流协议。每年由立信会计专科学校委派四名学员,参加该公司所属各欧美会计师事务所的实务工作,接受培训;并且每年给立信会计专科学校部分优秀学生颁发奖学金。

(虞觉翔)