

制,超支自付;对临时工,实行统一签订合同,劳资部门把关办法。

(三) 保存量。为维护安钢的财务信誉,保持一定的支付能力,安钢在银行始终保持了一定存量的货币资金,并采取不同的形式,优化存款结构。

1. 对银行存款实行梯形定存。在资金存量的管理上,始终坚持“一安全、二及时、三效益”原则,对暂时不用的资金,及时存到银行,根据利率高低采取了梯形定期存款方式,保证各个时期有可动用的储备资金,又增加了存款利息,为企业稳定发展提供了保证。

2. 购买国债。用暂时闲置的资金认购可转让国债,取得比银行存款更高的利息,不但支援了国家重点建设,减少了国家财政支付的压力,而且增加了企业的经济效益,同时又可免交企业所得税,增加企业现金流量。

3. 利用贷款利差,调整贷款结构。根据现阶段国家货币政策,为启动市场,安钢利用利率差,采取以贷还贷方式,及时为公司注入新的低息贷款,归还原高息贷款,利用利差为公司节约利息支出。

(安阳钢铁集团有限责任公司供稿)

南京中北(集团)股份有限公司 采用本、量、利分析方法出成效

南京中北(集团)股份有限公司(以下简称南京中北),其前身是成立于1979年7月的南京市出租汽车公司,1992年进行股份制试点,1996年8月在深交所挂牌上市。20年来公司坚持以经济效益为核心,以责任为基础,以专群结合为保证,采用本、量、利分析方法,开展财务管理工作,成效显著。公司自1992年股份制改制后连续6年效益持续增长,公司从成立之初的51台车,资产129.34万元发展到拥有各类汽车1330辆,资产总额达5.8亿元的规模。1998年销售收入达1.9亿元,实现利润4612万元。经营业务由原来单一出租汽车经营发展成涉足长途客运、城市工交、汽车修理以及各类旅游、广告、房地产开发、物业管理等行业,并从事高科技领域投资。

一、责任制的形成和本、量、利分析法的应用

1985年,南京中北引用外资购置135台进口豪华轿车投入出租市场营运,在当时出租行业刚兴起还不为广大群众接受的情况下,用如此贵的车辆搞出租还要还清本息,引起了部分人的怀疑。为确保合资成功,公司在向社会推出优质服务的同时,公司财务管理部门根据出租汽车行业经营品种单一的情况,推出

了按本、量、利分析法测出盈亏平衡点,在保本的前提下,以经济效益为核心实行经济承包责任制的经营方案。

(一) 根据市场情况,按照本、量、利方法分车型测出单车的营收保本点、提出了“单车承包、营收分成”的办法,即在保本营收基础上发放工资,超额营收提取一定比例作为超额劳动的奖励。以1985年引进的尼桑20型轿车为例,其成本由固定成本(主要有折旧、利息、保险、场地等费用)和变动成本(主要有燃料、轮胎消耗等费用)组成,不定因素是单车的月行驶路程。经测定,保本点为月行驶里程3160公里,月营业收入2117.2元,月行程大于3160公里公司就获利,反之则亏损。同时规定,超额完成月营业收入指标部分提成10%作为奖励,超额营收每超过500元为一档,增加提成比例5%,完不成营收指标的按第一档奖励比例同比例扣罚;油耗节约1升奖0.1元,浪费1升罚0.4元。

(二) 实施该办法后,财务跟踪考核的数据表明,单车给予公司创造的利润并不理想,原因是单车作业,个人的业务技术、责任心等对成本均有不同程度影响。为此,公司财务部门及时利用本、量、利方法对试工期数据进行分析,提出了“单车承包、利润分成”办法,将变动成本节约实现的利润与驾驶员分享。该方案要求财务部门按单车建立台账,对每一台车的变动成本逐项登记,按单车计算利润。一般在同样的营收情况下,每台车实现的利润不同,则驾驶员获利也不同。仍以尼桑20为例,设月行程3160公里,燃料消耗节约20升情况下,按“单车承包、营收分成”办法,可提超额奖励11.72元+油料节约奖2元=13.72元,而采用“单车承包、利润分成”办法是按实现利润的40%提取奖励,可得17.82元,个人可增加收入4.1元。这表明采用“单车承包、利润分成”办法在市场竞争激烈情况下能充分调动驾驶员积极性,在当时起到一定积极作用,为公司提前还本付息作出了贡献。

(三) 由于各种因素的影响,全国出租汽车行业出现普遍不景气现象,公司为巩固主业,拓展经营范围,从1990年起利用本、量、利方法又推出了“单车承包”制。具体做法:在原工资级别不变、退休待遇不变情况下,驾驶员与公司签订承包经营合同,合同期一般4~5年,合同期内实行所有权与经营权分离办法,给予驾驶员更大的自主经营空间;公司把营运成本中相对月负担不变的固定成本加一定量的利润(一般按固定费用的10%左右测算)作为单车月承包金,变动成本由驾驶员自行消化。这种经营办法充分体现了员工责权利三者的统一,有效地控制了成本支出,公司效益增长得到了保证。到1998年,“单车承包”办法已在全国出租汽车行业普遍采用。

二、应用本、量、利分析方法完善内部承包责任考核

公司自1992年以来,将利润指标层层分解落实到分公司,并将效益指标与各分公司的工作总额挂钩,各分公司再落实到车队和个人,使公司内部形成人人有压力,个个有目标的氛围。根据承包责任制考核的需要,利用本、量、利分析方法,公司财务部门设计了一整套单车核算台账,每一台车拟同一个车间,对营收、成本、税金、利润等指标设定计算公式,使每个驾驶员都会计算其单车保本点,从而明确责任,公司还将本、量、利分析法运用到旅行社、广告公司,实行旅游单团核算和广告单项毛利考核等。

公司运用本、量、利方法进行全方位全过程的核算,使每个员工及时掌握有关信息,增强了全员核算意识,凭数据执行考核,将责任考核落到实处。由于广泛使用本、量、利分析法,南京中北的经济业务更适合市场需要,确保了效益,连续6年得到持续增长。

(南京中北集团股份有限公司供稿 孙成葆执笔)

杭州卷烟厂发挥财务管理 在生产经营中的核心作用

杭州卷烟厂加强内部管理,狠抓基础工作,发挥财务管理在生产经营中的核心作用,经济效益持续、稳定、大幅度地增长。1998年实现税利24.35亿元,比上年增长80%。

一、加强财务预测,为企业经营决策提供详实的资料

企业生产经营必须有计划地开展,准确全面的财务分析和预测,能为企业方针目标实现提供可靠保证。杭州卷烟厂一贯重视财务预测工作,采取年度预测、季度预测、月度预测相结合做好预测工作。

(一)年度预测。每年度末根据市场的发展趋势,分析企业的设备能力,以及产品数量变化,产品结构变化,产品价格变化,成本费用变化等因素,预测下一年度税利增加因素和减少因素,预测企业经济指标,同时提出年度的成本计划、产品结构建议、原辅材料采购和库存计划、资金使用计划等,提供领导决策参考,使企业奋斗目标建立在切实可行的基础上。

(二)季度预测。在年度预测的基础上,根据季度生产计划具体安排和品种结构安排,以上季度经营实绩为基础,对本季度经济效益指标进行调控,及时分析引起经济效益变化的各种因素,从财务角度提出为完成年度目标需要采取的措施和建议。

(三)月度预测。根据确定的月度生产计划,预测月度各项经济指标,使企业经营目标始终处于严格计划控制之中,以保证实现年度奋斗目标。

二、加强财务监督,严格财务审核,充分发挥财务控制职能

现金流量大,产品升级速度快,产品成本费用刚性上升,技术改造任务重,市场竞争激烈,是烟草工业企业生产经营的主要特点之一。作为企业财务部门,严格审核把关,合理使用资金,认真当家理财,对于提高企业经济效益有着十分重要的作用。杭州卷烟厂在工作中摸索建立了适合企业特点和发展需要的内部财务监督机制。

(一)严格资金管理。根据资金的不同用途将开支分为原辅材料采购、备品备件采购等经营性资金;技术改造、项目用款等技改资金;以及费用性开支等几大类,采取不同的控制办法。对于主要原辅材料的采购,在要求采购部门做好数量、质量验收的前提下,区别情况落实处理;烟叶原料,要求按照每批采购量的15%进行质量抽检,对入库的每包烟叶进行重量过磅,根据抽检验收的质量等级和过磅的数量进行结算;包装材料,专门组织人员成立检验小组,采取全检与抽检相结合的检验办法,主骨干高档牌号的商标、条盒实行全检,一般包装材料实行抽检,对检查出来的不合格品或缺缺数量,要求供应厂家及时调换或补齐。通过资金控制,1998年杭州卷烟厂共验收界定降等降级烟叶33万担,降级幅度10%,平均每担级差100元,避免降等降级损失330万元;调换不合格包装材料105万元,合理节约原辅材料采购成本。财务部门在督促采购部门做好验收工作的同时,布置材料核算岗位审核原辅材料价格,建立各类材料价格档案,对发票金额必须经过核对后才能付款。

(二)严格技术改造项目用款审核。杭州卷烟厂1993年被国家烟草专卖局列入行业第二批10%重点技术改造企业,技改资金投入量非常大,引进设备,土建安装,配套设施改造全面铺开。为加强技改资金管理,制定了《杭州卷烟厂设备订货、购置及改造、安装、土建、维修项目费用管理办法》,一切开支需经财务部门按照合同条款,专人审核签字后才能付款,尤其是土建安装工程项目,如不严格把关很容易款项支付过度,造成工程造价失控。对于所有的合同,要求必须留有一定比例和期限的质量保证金,或由施工单位、供货单位提供银行开具的质量保函。对购入的机器设备等固定资产,必须经使用部门验收合格并办妥固定资产竣工移交手续。安装、土建、维修、改造等工程项目完工后所有决算须由财务部送审。金额较小的项目,由厂内审计部门审核,金额较大的项目,由财务部门送社会中介机构审核。仅