

为了实现效益的最大化,广铁还“走出铁轨”开展多种经营,加快了旅游、广告、外经外贸、货运代理等重点产业的培育和发展,1998年多种经营完成销售收入20亿元,2000年预计可达到26亿元,从而有效地化解了因政策变动、燃料、电力上涨等带来的10多亿元减利因素。

广铁集团的资产总额高达482亿元。家大业大,如何使国有资产保值增值?这成为“广铁”转变内部管理机制的核心内容和目标,强化资金管理又成为他们推进现代化企业管理的重中之重。1999年广铁“资金管理年”中,他们成立了财务服务中心、实行财务合署办公、推行了财务人员委派制的做法,彻底改变了财务管理分散、财务机构林立的弊端,实现了物资“零储备”制度,提高了资金运用效率。以往全集团运输企业存货周转天数为26天,加强资金流和物流的管理后,1998年降至20天,2000年更降至15天以内。仅此一举1998年就节约资金占用费4800万元,2000年在利率下调的情况下仍然减少6000万元。他们还通过“网运分离”对客货运资源进行重组,通过资本和统一调度指挥两根纽带,加强对子公司的管理和调控,形成了有效的制衡机制。

在国企3年脱困的攻坚战中,广铁交出了一份令人惊叹的出色答卷。但面对即将到手的5亿多元的利润,张正清董事长仍然“如履薄冰,枕戈待旦。”他说:“扭亏增盈不是权宜之计,而是企业在今后的市场竞争中立于不败之地的一个新起点。‘广铁’要步入长效的、可持续发展的道路,就必须全面建立现代企业制度——这也是中央制定的国企改革与脱困‘三年两大目标’的一个重要目标。只有将我们的铁轨与这一目标实现真正对接,广铁才会长盛不衰。”

早在1996年10月,铁道部就批准了“广铁”体制改革的总体方案,明确授权广铁集团公司作为国有资产的产权代表,代表铁道部行使国有资产所有者职能,实现了铁路运输企业国有资产授权经营的新突破。1997年,国家又将“广铁”纳入120家大型试点企业集团,1999年,“广铁”率先在全集团层层推行不同类型的资产经营责任制后,铁道部党组又决定由广铁集团进行组建客运公司试点。“广铁”驶向市场的脚步越来越坚定,前进的目标也越来越明确,就是通过不间断的制度创新,不断确立集团公司的市场主体地位,强化其战略规划、经营决策、运输指挥、市场开发、资本运作、宏观监控6大职能。任重道远,广铁将在国企改革的世界征途上,不断写出制度创新、效益倍增的新篇章。

(2001年1月4日《经济日报》)

山东铝业公司实施财务集中 统一管理强化会计监督职能

山东铝业公司是“一五”期间国家重点建设项目之一,1954年建成投产,现有职工17600人,年销售收入近30亿元,上缴税金近3亿元,属特大型铝工业联合企业。目前拥有一家上市公司(含六家生产单位)和矿山、机械制造、动力、运输、工程检修等十几个辅助生产单位及后勤福利部门,以前每个单位均设财务机构,会计人员由所在单位管

理。

近年来,公司在激烈的市场竞争中不断加强财务管理,整顿内部会计工作秩序,出台了一系列的管理措施和文件,财务工作有了长足进步。尽管如此,但无视公司规章制度,弄虚作假等违法违纪现象仍时有发生。我们感到,这类问题依然存在,症结在于财务管理过于分散、监督薄弱。随着新《会计法》的颁布实施和公司整体改制的不断推进,我们决心对公司的财务管理体制进行重大改革,即改变原财务分散管理体制,分为机关分流单位、驻外公司、主体单位财务统管三个步骤,在全公司范围内建立起财务集中统一管理体制。通过半年多来的紧张工作,这项改革基本就绪,会计监督也得到了加强。

一、在全公司建立财务集中统一管理体制

(一)首先我们确定了财务集中统一管理的原则。即:

1. 加强对公司各单位的财务监督和管理,确保会计信息真实、准确,维护公司整体利益,确保国有资产保值增值。
2. 实现会计人员的合理配置,提高工作效率和质量。
3. 对会计人员实行动态管理、末位淘汰制,逐步建立一支高素质的会计队伍。

(二)分三步走,积极稳妥地推进财务体制改革。

1. 成立“机关分流单位会计代理中心”。近几年来,公司减员增效首先从机关入手,机关人员由原来的2000余人精简为286人,分流了17个规模较小、会计基础工作薄弱的单位,并撤销这些单位的会计机构。通过严格的专业招聘考试,从40名原有会计人员中录取了21名,成立了“机关分流单位会计代理中心”。该中心为科级单位,直接隶属于公司财务部,选择业务过硬、责任心强的人员担任组长,实行组长稽核、科长抽查审核制。通过考试上岗的会计人员非常珍惜竞争得来的工作岗位,学专业、考职称、互相探讨业务的气氛日渐浓厚,工作态度和质都上了一个台阶。更重要的是代理中心与原单位彻底脱钩,严格执行国家财税法规和公司内部管理制度,原单位账外资产全部并入账内,不合法或不规范的会计处理方法得以制止,会计信息质量得以保证。

2. 成立“驻外公司会计管理科”。由于驻外公司分散在全国各地,其人员流动性强、经营性质灵活,财务管理基础工作薄弱,多年来积累了许多棘手的矛盾。公司决定参照机关分流单位的改革模式,对驻外公司的财务管理体制进行改革。撤销各驻外公司原设的会计机构,通过招聘考试从原有会计人员中录用了16名会计人员,成立“驻外公司会计管理科”,直接隶属于公司财务部。通过清理账务、建章立制、规范运作、加强管理,驻外机构财务和经营管理中长期存在的种种复杂问题逐步得到解决。

3. 成立“财务部”或“股份公司财务部派驻单位财务科”。在以上两步改革的基础上,我们将财务集中统一管理体制扩大到生产主体单位。撤销各单位原设的会计机构,分别将其划归公司财务部和股份公司财务部,成立财务部或股份公司财务部派驻单位财务科,对财务部或股份公司财务部负责。严格规定:各单位一律不准自行设置会计机构,不准账外设账,各项经济业务收支必须纳入会计核算范围和公司

财务监控之内, 审计和财务加强检查, 违者追究单位一把手责任。

通过财务统管改革, 共上划会计机构 24 个, 会计人员 180 名, 其工资奖金、职称聘任、职务晋升等均划归财务部或股份公司财务部统一管理, 从根本上解决了有令不行、有禁不止、私设账户和小金库、潜亏挂账等长期难以解决的问题, 确保了会计人员依法核算, 严格管理, 维护国家和公司整体利益。

二、落实管理措施, 强化会计监督职能

体制的改革是第一位的, 但要保证财务管理体制改革成功, 相应的管理和监督措施必须紧紧跟上。

(一) 调整充实会计机构负责人。会计机构负责人负有组织管理本单位所有会计工作的责任, 其工作水平的高低、质量的好坏, 直接关系到整个单位会计工作的水平和质量, 其任用是否得当, 非常重要。根据新《会计法》的规定, 结合我公司会计队伍现状, 公司明确规定: 会计机构负责人需具备会计师以上职称, 选拔政治素质、业务素质、政策水平、组织能力等综合素质较高的人担任会计机构负责人。据此原则重新聘任了各单位会计机构负责人, 其中调整充实 6 人, 为推进财务管理体制改革提供了前提和保证。

(二) 健全内部控制制度, 并保证有效执行。健全内部控制制度不仅仅是会计机构和会计人员的事情, 它涉及到公司的整体管理环境和程序, 更与供销、物资、机动、企划、审计等部门密切相关, 是一个系统工程。在原管理制度的基础上, 公司陆续出台了《关于加强财务管理的若干规定》等一系列与财务统管体制相适应的内部控制制度, 建立了财务科长例会制度, 以加强沟通与配合。建立了各单位对派驻会计人员的月反馈制度, 并将反馈结果与会计人员的奖惩挂钩。内控制度具有明确的范围、程序和责任, 和公司正在推行的岗位专责制和责任永久追溯制有效地结合起来, 纳入正常的责任制考核, 保证了制度得到有效执行。

(三) 充实稽核力量, 进行定期稽核, 形成制度约束。由于种种因素制约, 会计稽核一直是我们公司会计核算中的薄弱环节。实行财务统管后, 会计责任明确落在公司财务部。为加强稽核管理, 财务部正式成立了稽核科, 充实了稽核力量。稽核科定期到各单位进行会计稽核, 确保各项管理制度落到实处, 使基层会计人员明辨是非, 从制度上、观念上形成制约。

(四) 建立会计人员流动制度, 达到合理配置。长期以来, 财会人员隶属于各单位, 岗位流动范围狭窄, 人员由各单位自行安排, 素质参差不齐, 会计队伍整体配置不尽合理。实行财务统管后, 为会计人员的岗位流动与合理配置创造了条件。在实际工作中将逐步实行末位淘汰制和定期轮岗制。在总编制不变或压缩的情况下, 根据工作业绩和工作态度淘汰不称职的人员, 并把新分配的大学生作为新生力量及时补充上来, 使会计队伍处于学习、竞争的气氛之中。轮岗期原则上为 1~2 年。这两个好处, 一是有利于培养会计人员的综合素质, 便于工作上互相理解和配合; 二是通过正规的工作交接防止舞弊行为。

(五) 加强继续教育, 选拔优秀人才。为适应会计知识

更新的速度加快的客观要求, 财务统管后, 公司把继续教育作为会计队伍建设的重要内容来抓, 安排专人负责组织实施, 并注意在继续教育、岗位流动和会计稽核中发现人才, 把那些脚踏实地、认真负责、业务素质过硬、敢于坚持原则的人才充实到重要岗位, 以保证会计工作的整体质量。

(《财务与会计》2000 年第 12 期 荣梅 于馨/文)

理财广场

青啤低成本扩张成功的“秘诀”

青啤的扩张模式是: “高起点发展, 低成本扩张”。通过低成本扩张, 近年来, 青啤以小的代价并购了一大批严重亏损的小型啤酒企业。为此, 许多人担心青啤收购了一批“垃圾企业”, 将青啤这个世界名牌拖垮。但 2001 年上半年, 青岛啤酒集团效益大幅增长, 产销量突破 120 万吨, 比 2000 年同期增长 40%, 利税增长了 82%。这其中 60% 的利润来自于青啤并购的 38 家企业。青啤兼并的近 40 家企业, 除三四家处在必要的调整期外, 其余全部赢利, 这表明, 青啤“高起点发展, 低成本扩张”的战略已获得成功, 也以实践证明青啤的扩张之路的正确性。预计青啤 2001 年产销量将突破 260 万吨, 跻身世界啤酒十强, 利税总额也将上升到全国行业首位, 初步实现做“大”做“强”的目标。

青啤的扩张之路何以能成功? 从企业具体操作的角度审视青啤的扩张经验, 或许会给企业界更多的启示。

“低成本扩张”的提出

“发展才是硬道理。”近几年, 青啤集团公司一直遵循这条原则, 把如何将企业做大、做强作为头等大事来抓。青啤集团的发展扩张是由多方面因素决定的。

(一) 自身发展的需要。青岛啤酒拥有近百年的历史, 是世界知名品牌, 但同美国百威、日本朝日等世界大啤酒集团相比, 产量和规模却是“袖珍型”的, 这明显与青岛啤酒世界级的品牌知名度不相称。进入 90 年代后, 青岛啤酒仍抱着“皇帝女儿不愁嫁”的贵族心态, 产量一直在二、三十万吨徘徊。到 1996 年, 青岛啤酒的市场份额只剩下 2% 左右, 可谓“有品牌、无规模”。面对既成的市场格局, 青岛啤酒必须加快发展才能不被市场淘汰。

(二) 外部环境的要求。随着国内啤酒行业的飞速发展和向市场经济体制的转换, 市场竞争愈演愈烈。国外洋啤酒大举抢滩中国市场, 使国内啤酒竞争逐渐演变为国际啤酒大战; 在许多中小啤酒企业纷纷破产、倒闭的同时, 国内部分大啤酒集团迅速崛起, 全国啤酒行业大集团割据之势已经形成。在此形势下, 不发展就要落后, 发展慢了也要落后, 只有加快发展才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(三) 条件机遇的成熟。美国著名经济学家乔治·斯蒂格勒曾经说过: “没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的。”1997 年, 党的十五大胜利召