账内核算，不准“体外循环”，不准私设小金库；任何个人不得擅自调动和使用资金；集团公司实行“统一调度、先内后外、有偿使用、借投分离、分别管理”的内部资金管理体制。四是严格控制企业的对外借款，对所属全资企业的贷款实行集中统一管理制度，所有贷款都必须事先报经集团公司批准，并根据不同情况采取由集团公司统贷或企业自贷方式。

对资金实行集中统一管理的积极意义已经初步显现：①可以保证集团公司集中有限的财力，从而有可能、有能力按集团公司制定的发展目标，重点支持旅游主业和优先发展的项目；②可以使集团公司对资金投向进行合理调节和宏观调控，引导企业的投资行为，从而有利于强化集团公司的目标管理，增强集团公司的控制力和凝聚力；③便于集团公司更好地开展资金的整体运作，从而有利于提高集团公司资金的综合使用效益，减少资金的闲置和浪费，使集团公司取得更大的经济效益；④有利于集团公司加强对企业资金的监督、管理和控制，最大限度地保证资金的安全，减少集团公司的财务风险。

五、实施财务电脑联网，加强对企业财务的实时监控

对所属企业的财务活动和财务行为进行监控管理，一直是公司财务管理所着力开展的工作之一。在这方面，集团公司提出的管理目标是：一是通过监控，保证企业的各项财务活动和财务行为符合国家法律、法规的有关规定，防止违反财经纪律行为的发生；二是通过监控，保证集团公司制定的各项财务管理制度在企业的贯彻执行，促使企业财务管理和会计核算的制度化、规范化；三是通过监控，控制企业大额资金的流向，保证企业资金使用的安全，有效防范企业财务风险。围绕上述管理目标，公司结合企业的经营特点和实际情况，采取了许多行之有效的管理措施，其中的一条重要措施就是实现集团公司的财务电脑联网，实施对所属企业财务的实时监控。目前联网工作已基本完成，尽管存在软件不统一等问题，但从试运行的效果看，已取得初步成效。公司下一步准备根据联网后实施财务监控的客观需要，向各企业提出具体管理要求，为实现实时和有效监控创造条件。同时，将结合实施企业信息化管理的要求，对联网工作进行升级改造，以满足深化、细化财务监控、提高管理水平的实际需要。

六、统一指定会计师事务所实施对所属企业年度会计报表的审计工作

公司根据年度报表审计工作存在的问题，结合企业内部管理的实际需要，于1999年制定印发了《关于统一指定会计师事务所对所属企业年度会计报表进行审计的意见》，明确规定从1999年起，集团公司各所属企业的年度会计报表都应于年度终了在规定的时间内委托由集团公司指定的会计师事务所进行审计，对违反规定聘请非集团公司指定的会计师事务所审计的年度会计报表，集团公司对审计结论不予承认，且有权要求企业重新委托集团公司指定的会计师事务所进行审计。

从执行情况看，该举不仅起到了规范报表审计工作的作用，而且有助于进一步提高企业会计报表的质量，还可以充分发挥社会中介机构在企业财务监督中的作用。

七、建立和完善企业财务负责人委派制度

为加强对所属企业的财务管理，集团公司从1998年开始，对所属企业的财务负责人实行委派制度，并制定印发了《关于对所属企业实行财务负责人委派制的暂行规定》，规定明确委派范围、领导体制、汇报轮岗制度、聘任条件、任免程序等内容。但从实际执行情况来看，效果并不理想。2001年，通过借鉴其他大型企业集团在推行委派制实践方面的成功做法，结合集团公司加强财务管理的实际需要，在总结以往实施委派制过程中存在的问题的基础上，公司重新制定印发了《企业财务负责人管理暂行规定》，进一步完善了企业财务负责人委派制度：①实行“双委派制”，将委派范围由财务总监扩大到财务部经理，即在委派财务总监的同时也委派财务部经理；②改革财务负责人领导体制，对企业财务负责人实行垂直领导体制，即下一级企业的财务负责人由上一级企业的财务负责人提名，并且业务上也归上一级企业的财务负责人直接领导；③实行定期述职制度，规定每半年向集团公司述职一次，每年进行一次全面述职；④实行科学、严格的考核制度，考核可根据述职结合考查进行，考核结果与奖励、任免挂钩；⑤实行定期轮岗制度，规定3年或5年轮岗一次。通过上述改革，有效地加强了集团公司财务部门对企业财务负责人的管理，较好地实现了管、用的衔接和结合，确保了集团公司各项财务管理制度和措施的贯彻与落实。

（中国中旅集团公司供稿）

努力发挥财务管理在企业管理中的核心作用

沈阳鼓风机（集团）有限公司作为国有大型骨干企业和风机行业的排头兵，承担着国家许多重大工程的任务。公司从财务会计基础工作入手，认真制定财务管理工作目标，探索股份制改革新模式，向现代企业财务管理全面转变，努力发挥财务管理在企业生产经营中的核心作用。

一、强化财务内部监督

1. 严格财务核算工作，加强财务控制和监管。实施日常费用支出监管，全面贯彻财务制度和财务计划，对生产经营中发生的各项费用严格把关，除对计划外费用支出严格审批外，对重大事项则实行一事一议的审批办法，对货币资金、管理费用、目标成本等重要环节进行专项控制，并将可控费用定期向各部门反馈，征求反馈意见，以全面控制每一个环节的支出，降低成本。

2. 强化资金管理，合理调配资金。资金管理作为企业财务管理的重要内容，在企业生产经营中发挥着重要作用。广开筹资渠道，认真选择资金来源，降低资金成本，合理安

中国财政杂志社

排资金结构，确保资金投入、使用和产出的最大效益。在生产任务急剧增加的情况下，认真进行资金预测和分析，一方面配合销售和结算部门进行货款的催收和清欠，另一方面积极向银行拆借短期贷款。严格执行月份资金收支计划，确保各项资金支出发挥最大效益。

3. 完善财务分析制度，进行财务预测。编制财务计划是财务管理的重要环节，为了控制企业生产经营活动，公司制定了相关的财务管理标准，利用这些标准，比较实际指标与计划指标的差异，并对相关的因素进行财务分析，分析产生差异的原因、性质、程度，并找出解决的办法。公司对产品成本、可控费用等重要的环节都采用这样的控制过程，定期或不定期地分析企业经济效益，为经营决策提供主要的会计信息。

4. 加强内部审计，开展财务评价。企业内部审计具有企业经济监督、评价和鉴证的职能，既保证内部财务信息的真实、全面，又降低工程项目、经济决策的风险，还可厉行节约、反对浪费，提高经济效益。公司先后开展了对全厂废业部门的审计、对各部门奖金余额的审计以及公司内部大型工程的审计，对审计结果进行财务评价，为企业提高财务管理的质量提供保障。

5. 深入开展企业内部挖潜增效活动。近年来，运用法律手段对外部陈年欠款进行清理，并组织财务人员多次赴多家陈年欠款大户单位进行账务核对及催收欠款，同时，得到了地方税务、银行、财政等部门的支持和政策扶植，完成了与华融公司债转股的工作，大大降低了巨额的债务负担。

二、强化全面财务控制

1. 实施全过程目标成本控制。成本控制是工业企业成本管理系统的决定性环节，预测和计划阶段规定了目标成本，但理想成本的实现关键在于生产过程的控制。主要采用产品成本定额控制法，以工时定额、材料消耗定额、费用定额作为控制标准，将目标成本层层分解，层层考核，并树立全员成本意识，从每一个生产环节降低成本费用，杜绝损失浪费。

2. 加强对二级法人单位的监督。公司下属独立部门作为二级法人单位有相对独立的经济自主权，为了准确、全面、真实地反映其生产经营情况，公司采取对独立部门会计委派原则，既确保独立部门的自身利益，也可保证企业的整体利益。

3. 积极参与现代企业制度建设。参与企业制度的建设是财务管理在企业管理中发挥核心作用的突出表现。近年来，配合领导及有关部门进行有关方案的财务测算和财务论证工作。多次与证券部门进行股份制公司上市方案的制定和论证，积极参与企业内部的改制和局部合资生产的方案测算和论证以及对二级法人单位的财务会计整顿工作。

4. 深化报价审核制度改革。为使销售人员在与客户定货时能够及时、准确地提供各种产品的价格，并保证企业利益不受损失。公司设立了价格处，对原产品所实施的整体报价体系进行改革，实施以产品材料为基数，不同产品不同比例系数的做法，并制定一整套价格审批手续。

5. 比质比价采购，从源头节约费用。根据现代信息手段及财务管理的要求，比质比价的采购方法是规范物资采购的较好方法，要求采购人员对同一物资提供3家以上的标价，价格处通过互联网对采购物资进行寻价，通过认真审核，才给予报销，仅此一项每年可节约采购资金近千万元。

三、强化会计人员队伍自身建设

1. 认真贯彻《会计法》，定期组织参加继续教育。《会计法》对会计核算、会计监督等各项职能作了明确的规定。加强财务人员对《会计法》的认识是财务管理工作顺利开展的关键。公司认真组织财务人员学习《会计法》、《企业会计制度》和相关会计准则，并定期组织业务交流和工作岗位轮换，2001年公司会计岗位调动近80%，每年全体会计人员整顿一次。

2. 开展财务电算化培训。落实上级和公司CIMS（计算机信息管理系统）对财务实施计算机管理的要求，2000年1月1日起采用国家财政部批准的财务核算软件，经过半年的试运行，从7月开始全面实施计算机启票、记账和报表，并开发了产品定额计算系统、工资计算系统等相关软件，大大地减少了财务人员的工作量，提高了财务会计信息的准确性和及时性，为此，不断加强对会计电算化知识的学习，熟练掌握相关技能。

3. 建立合理的财务人员结构。以老带青，互帮互助，老同志传授年轻同志财务经验和方法，并对日常账务处理把关，杜绝工作失误。年轻同志虚心学习，在工作中不断开拓进取。经常开展业务考核和业务评比活动，评选业务标兵。

（沈阳鼓风机（集团）有限公司财务审计部供稿　吴凤琴执笔）

实施全过程封闭式成本控制的启示

鞍钢集团建设公司承担的热轧带钢厂1780生产线施工工程（以下简称1780工程）是鞍钢集团公司近年来投资较大的技改项目，是重点工程之一，项目总投资43亿元。建设公司负责工程土建和设备安装、调试。1997年3月开工，1999年11月竣工投产，历时两年零八个月。在工程建设中，建设公司实施了全过程成本控制和封闭式成本管理，累计完成施工产值7.81亿元，降低成本5 919万元，探索出降低成本的新途径，提高了建设公司在建筑市场的竞争能力。全过程封闭式成本控制主要有以下几方面。

一、强化预算成本管理，优化实际成本考核

1780工程由建设公司负责土建和机电设备安装总承包。施工以来，在工程造价偏低、预算明显减少的情况下，广大干部职工从鞍钢整体利益出发，努力挖掘内部潜力，全面实施目标成本管理，在降低工程成本和管理费用上狠下功夫，实现了较好的经济效益。

1. 完善预算管理制度，优化预算成本结构。预算成本结构是否合理，是考核和降低施工成本的关键，也是施工企

中国财政杂志社