

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贷款的催收和清欠,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体系的决定性环节,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《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5919万元,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

业成本管理和成本控制的重要环节。工程开工后,建设公司首先做出了优化施工组织 and 施工预算方案的决定,并将工程中标价格与实际投入横向对比、纵向分析。通过对比分析,对该工程预算成本的构成和有关费用的来源问题有了明确的界定,为实际成本的控制与核算奠定了基础。

2. 细化实际成本考核。实际成本真实与否,是搞好单位工程成本核算和降低单位工程成本的决定因素,其真实性与可比性直接影响到单位工程成本降低指标的完成。工程施工过程中,实行了班组(单车单机)成本核算与职工工资分配挂钩的利益驱动考核机制,各施工单位开展“严格管理求生存、降低成本增效益”大讨论,从强化内部管理、挖掘内部潜力入手,以节约促创收、向管理要效益,把损失浪费减少到最低限度。各工程公司及工程队对每一部分项工程的实际投入情况都能做到精打细算,特别是在已完工程和未完工程的核算上坚持按照《施工企业会计制度》的规定统一口径、规范核算标准,同时,认真总结粗放经营给企业带来的负面影响,使工程成本管理不断规范合理,真实、完整地反映了该项工程的成本及效益情况。二公司三队积极推行班组经济核算与职工工资分配挂钩办法,在保工期、保节点、保质量的前提下,紧缩成本开支,从不乱花一分钱,极大地调动了全队职工当家理财、爱厂如家的工作热情,为开源节流、降低成本费用奠定了坚实的群众基础,在1780工程施工过程中累计完成产值近1000万元,降低成本122万元。汽车运输公司积极推行单车(单机)成本核算工作,把单车(单机)成本降低额同设备操作人员的工资奖金挂钩,1998年9月成立后便投入到1780工程的设备运输和工程任务中,累计完成运输产值800万元,降低成本85万元。

3. 加大工程材料采购、供应、使用等各个环节的管理,有效降低材料成本。在施工现场管理方面,始终坚持把现场材料管理作为一项重要内容来抓,要求各施工单位对现场发生的工程材料实行统一招标、限额领用、定置管理。

(1) 实行公司招标采购,减少采购环节,降低采购成本。在物资采购管理上,各施工单位按照建设公司统一规定,实行公开招标、货比三家的采购办法,谁的产品质量好、价格低就用谁的产品,基本上杜绝了舍近求远、质次价高的采购管理模式。

(2) 推行大宗材料无库存供应,减少存货资金占用成本。由于1780工程投资大、工期长,储备资金占用大,严重影响了资金周转。为了缓解资金占用,建设公司大力推广无库存供应。特别是大宗材料尽量做到中标单位现场供货,随用随调。仅此一项就节约储备资金3000多万元,减少资金占用利息210.87万元。

(3) 强化施工现场管理,杜绝损失浪费。由于建筑施工企业施工周期长,工程材料比重大,要求施工现场材料必须做到工完料清,及时办理工程余料退库手续,避免损失和浪费,降低工程成本。

二、变事后成本核算为全过程成本管理

全过程成本管理包括事前预测、事中考核和事后分析几个方面。1780工程的工期进度、经营状况、效益水平直接关系到建设公司的信誉。因此,从施工到竣工,在每一分部

分项工程开工时,都要根据施工预算对工程的预算收入和实际成本进行预测分析;对施工中发生的每一项费用都要同预算成本进行比较,对不属于该项工程发生的费用,一律拒绝支付;对没有正当理由超支的费用根据情节对有关责任人进行处罚。通过这些行之有效的管理手段,极大地推动了成本管理工作开展,降低了施工成本,保证了鞍钢重点工程按期投产。

三、强化单位责任人的成本意识

实行责任成本管理,是减少非生产性支出的重要手段。成本管理在某种意义上讲是人的管理。强化责任成本管理和单位责任人的成本意识,对于有效控制单位工程成本,减少非生产性支出具有十分重要的意义。建设公司所属三公司在实行全过程成本控制中,主要领导态度明确、成本意识强。他们积极抓好责任成本管理,取得了可喜的经济效益。公司领导处处以身作则、精打细算,以高度的主人翁责任感和敏锐的管理意识,带领全体职工艰苦奋斗、求实奉献。始终倡导以最小的投入换取最大的产出,力求效益最大化。要求与工程无关的费用一律不准开支;与工程无关的业务一律不办。为节约费用开支,经理的办公用车除工程急需外,其他事情一律谢绝使用,经理本人也不例外。正是严格管理和严谨作风带出了一支勤政廉明、积极进取、乐于奉献的过硬的干部队伍,才使三公司这个以土建工程为主、每一分钱都要付出艰辛代价、价值含量很低的施工单位,在激烈的市场竞争中始终立于不败之地。在1780工程中累计完成施工产值16500万元,节约非生产性支出300万元,降低材料成本761.9万元。

建设公司的成本管理经验表明,实行全过程成本控制,对于加强财会监督、降低各施工环节的成本支出、提高经济效益具有重要的指导意义,为今后进行大型工程施工提供了宝贵的管理经验。1780工程之所以取得了较好的经营成果,一个重要的原因就是工程开工到竣工,始终坚持做好每一个分部分项工程的成本控制与核算,对工程的每一项支出和每一单位工程的实际造价都做到心中有数、了如指掌。目前一个人人关心成本费用、人人当家理财的良好风气,正在建设公司的各个系统和施工管理的每一个环节逐渐形成。

(鞍钢集团建设公司供稿 杨静 温元瑛执笔)

集中式财务管理体制初探

作为中央直接管理的大型企业集团之一,中国远洋运输集团,紧密结合集团的实际,认真借鉴国内外经验,提出财务管理体制要向财务集中管理模式方向发展的思路。其“集中”模式体现在如下四个方面:

第一是现代化的集中。现代化的集中不是过去简单的统收统支,不是简单的行政命令和随意的调拨,而是建立在信息技术基础上的集中,是建立在现代的科学的企业财务管理理论基础上的集中,是一种“双赢”的市场化的集中。它主