

的大幅波动曾给我们造成巨大的影响,因此必须认真研究汇率的变化,慎重选择结算币种,积极开展外汇保值业务以实现对外汇风险的控制。

加强财务风险控制,建立一个相对完善的财务风险控制体系,对于一个大型跨国企业是一个非常重要而且又非常艰巨的长期任务,还有许多工作要做。

(中国远洋运输集团财务部供稿 孙月英执笔)

## 财务体制创新探索与实践

陕西鼓风机(集团)有限公司是国内设计制造透平鼓风机、压缩机的国家二级企业。创建于1968年,1975年正式建成投产,1996年改制,1999年发起设立西安陕鼓动力股份有限公司。近年来,公司围绕市场搞改革、依靠科技求发展、强化管理练内功、提高素质增效益,通过财务体制创新探索与实践,成功地开创了高效高水平的国企发展路子,实现了跨越式发展。2001年实现工业总产值4.09亿元,利税总额0.57亿元;2002年实现工业总产值7.08亿元,利税总额1.06亿元。

### 一、改革财务体制,强化财务管理

公司对财务体制进行了全面、深入的改革,建立起“机构精简、权责明确、核算规范、管理突出”的科学财务体制。

(一)精心设计改革方案。结合生产、经营、技术、质量管理等具体情况,经过认真调研、论证和筹划,详尽制定了财务管理改革方案。其主要内容包括设置高效组织机构、建立科学用人机制、完善统一财务制度、规范流畅业务程序。

(二)机构调整。成立财务总监领导下的集团公司财务管理中心和会计核算中心,将管理职能与核算职能分开,使财务管理中心侧重财务管理,会计核算中心侧重实际核算。为了能从源头加强财务管理,在财务管理中心特设“价格室”,其主要职能是制定、完善价格标准,进行日常价格审核,参与合同评审。在集团公司财务管理中心和会计核算中心的领导下,下属子公司等机构的财务部门由集团公司统一派驻,从而形成了一个“机构单设、职能独立、层次分明、相互衔接”的财务控制体系。

(三)人员管理及考评体系。按照“统一上岗、统一委派、统一管理”的办法,在集团公司实行“竞聘上岗制、全员委派制、量化考评制”。

1. 建立竞聘上岗机制。采取“考试考核、双向选择、竞争上岗、优胜劣汰”的竞聘形式,对集团全体财务人员实行统一上岗。按照“精简、高效、统一和满负荷”的原则,将原来96个财会岗位缩编为76个,减员幅度超过20%。

2. 实行“会计委派制、定期轮岗制、末尾淘汰制和梯队储备制”的财务人员管理机制。财务管理中心和会计核算中心的财务人员由集团公司统一领导,集团公司下属各子公

司财务人员由集团公司统一委派,受集团公司和所在单位的双层领导。

3. 强化人员考评体系。①实施财务人员绩效考评机制。建立工作责任逐级负责制,制定财会人员绩效考评实施办法。根据岗位职责要求和实际工作需要,按照工作责任逐级负责制要求,逐级给全体财务人员下达月份计划任务书,对集团全体财务人员实行计划任务书考核,强化财务人员绩效考评。②建立工作质量考核体系。通过制定和实施财会人员工作质量考核办法,建立从下属各子公司到集团公司财务管理中心和会计核算中心,再到财务总监的工作质量考核体系,对财务人员量化考核,建立业绩档案,做到月有记录,年有考评。

#### (四)制度建设。

1. 推行全面预算管理。在集团公司范围内推行全面预算管理机制,建立预算管理制度,健全预算编制、控制、分析及考核体系,并建立财务预算定期逐级报告制度,运用“内部责任报告”方法检查预算执行情况,及时纠正偏差,为实现公司生产经营目标提供良好的保证。同时,将预算责任目标纳入公司内部经济责任制考核体系,即纳入预算执行单位日常工作质量考核及年度承包指标,并将预算指标层层分解,从横向到纵向落实到内部各部门直至个人,建立奖优罚劣、成本质量否决的约束和激励机制,调动全体员工的责任心和创造潜能,形成全方位的预算执行体系。

2. 实施资金授权管理。为了进一步加强资金管理,完善资金管理制度,建立严谨、规范、有序的财务管理环境,确保资金的安全,最大限度地提高资金使用效益,制定了资金授权审批制度,实施资金授权管理,健全资金支付从授权、申请、审批到办理整个过程的业务操作规程。①计划内资金支出授权管理。对计划内各项资金支出实行分级管理、分级负责、按程序规范操作。月份资金收支计划内各项资金支出方案由各单位(部门)提出并报财务管理中心综合平衡,财务管理中心制定月份资金收支计划方案,经财务总监批准后下发执行。各单位(部门)安排的资金支出必须控制在月份资金收支计划内;因特殊情况超出资金支出计划的,一律按照计划外资金支出的审批程序予以办理。②计划外资金支出授权管理。严格控制未列入资金收支计划的各项支出,根据计划外各项资金支出项目的金额、用途等实行分级审核、一级审批管理,即资金支出单位提出申请,经财务管理中心、财务总监核准后,由总经理审批。③对外投资、抵押及担保授权管理。集团公司各成员企业的对外投资、抵押及担保实行集中统一管理,根据对外投资、抵押及担保金额的大小,分别由总经理、董事会或股东大会批准。④建立资金审批和执行责任制。加强对资金使用的管理和监督,完善资金管理责任制度,实行资金授权管理办法,对于计划内及计划外资金支出,实行“谁签字,谁负责”,对违反上述有关规定的,将按照集团公司有关规定追究责任人的责任。

3. 实行资金统一结算。通过建立资金结算系统,将企业集团资金集中,减少资金周转环节,降低资金结算成本和使用成本,对集团范围内的资金采用“集中管理、分别开户、分户核算”原则在集团公司会计核算中心统一进行资金结算。

4. 强化报账审核制度。为加强集团公司财务管理,规范会计核算,集团公司会计核算中心对派驻各子公司财务机构的会计资料实施报账审核制度。会计核算中心报账审核员根据业务职责,对子公司的银行凭证、现金凭证、转账凭证等相关会计资料进行严格审核,审核所附原始凭证的真实性、完整性、合法性、合理性以及审批权限和程序的规范性等等。

5. 实行代理记账。对集团公司下属非独立核算生产车间、辅助车间、职能处室以及运输处、子校、物业公司等分离单位的外创收经费收支进行代理记账。

## 二、开辟银企合作新模式,实现共同发展

为强化资金管理,减少资金周转环节,提高资金使用效率,在公司开辟银行专柜结算业务,开创银企合作新模式。通过召开银企座谈会,对整个集团的资金结算业务在银行系统进行了公开招标,工行以银行出资改善财务办公环境、提前归还大量贷款、低于人民银行基准利率(下浮5%)的贷款利率、在陕鼓集团会计核算中心设立银行对公专柜等优惠条件中标。这一银企合作新模式,使陕鼓首次实现了零距离结算,不仅降低了结算成本与资金成本,而且银行各种优惠政策在陕鼓也得到了充分体现。

银企合作新模式在公司起到了示范作用:①公司对保险业务也公开进行了招标,以扩大保险范围、降低费用、优惠政策、优质服务为标准,选择大而强的保险公司,通过保企合作,实现有效防范风险与降低风险成本的目标。②对公司车辆用油也公开进行了招标,争取最优质服务,降低用油成本。③对物资采取比价采购,公开招标,通过各类物资供应链管理的新型运作模式,达到优化存货管理,使存货效益与存货成本实现最佳结合,使存货在满足生产经营需要的同时达到最低,有些物资已实现零库存。

## 三、加大资本运营力度,谋求新的经济增长点

在资本运营方面,根据被投资单位经济效益评价及拟投资单位投资前景分析,对资产进行有效整合:①通过投资效益分析,将2 200万元股权投资溢价转让,获得投资收益143万元。②积极参与重庆钢铁设计院股份制改造,联合发起设立中冶赛迪工程技术股份有限公司,对其进行资本投资。③积极寻求参与金融业资本运营,实现企业资本与金融资本的有效结合,获取更多的投资回报。④推进产权制度改革,通过积极探索以吸引外资,扩充技术实力;吸收民间资本,扩充市场资源,建立现代企业运营机制等多种途径实现产权多元化和资产重组的路子,通过产权制度改革实施战略调整和业务整合,把陕鼓建成国内一流、外向高效的动力装备产业集团。

## 四、建立信用评价体系,规避信用交易风险

按照市场化运作的思路,经过调查研究和理论分析,以解决企业信用面临的现实问题为出发点,建立以“企业信用标识制度为核心、信用评价技术为支撑、信用信息系统为载体、有效运行模式为保证”的企业信用体系。

对公司本身及所有用户,根据以往信用状况,分类确定

合理的信用政策,核定信用标准、确定信用条件和收账政策,并结合客户资信与货款回收状况,制定《客户资信管理制度》、《货款回收责任分析诊断办法》、《催收货款管理考核办法》等制度。通过完善的信用管理,达到以标准化代码识别不同客户信用等级,确定企业的购销政策,对应收账款实施有效管理,使企业的坏账损失减少到最低程度;从源头防范企业财务风险。

## 五、建立预警反应系统,源头防范经营风险

财务预警快速反应系统就是为应对可能出现的重大危机事件而建立起的事前信息收集及分析系统,可以显示危机事件出现的概率,对极有可能出现的危机事件予以警示,并采取相应的非常手段,不使其变为确定性事件,一旦确定性危机事件在所难免地发生,能够快速应对,及时化解,使企业立于不败之地。通俗地讲,就是企业经营过程防范风险的绿、橙、黄、红灯警戒线。

财务预警快速反应系统包括以下两方面内容:①凡涉及需要提供财务支持的公司决策,财务部门必须在规定的时间内提供全面、准确、与决策相关的可靠性依据,保证决策系统对财务资料的需要。②财务预警快速反应系统包括经营利润预警反应系统(收入、成本、期间费用)、存货预警反应系统、货币资金预警反应系统和应收账款预警反应系统等几个子系统。

(陕西鼓风机(集团)有限公司供稿)

印建安 卞芙蕖执笔)

## 构建企业集团 财务管理体的尝试

中国港湾建设(集团)总公司充分结合企业集团的行业特点,构建了一套高效顺畅的财务管理体系,在财务管理模式、资金管理、预算管理、财务监管和风险控制、财务信息化建设、财务人员队伍建设等方面作了一些尝试。

### 一、财务管理模式的选择

在集团财务管理模式的选择上,首先把财务控制作为母公司对子公司的五大控制之一,并确定了“集分结合、管放适度”的财务管理模式。根据这一原则,在母公司和子公司之间对各项财务的具体工作划分了工作职责;提出了处理集团财务问题的四项原则,即整体利益原则、下级服从上级原则、协商协作原则和重大事项报告原则;为实现集团经济利益一体化,切实履行出资人的资产收益权,集团总公司制定下发了《资产收益管理暂行办法》,开始向各子公司收取资产收益,提取比例按照各单位税后利润的40%~50%。资产收益资金主要是根据集团发展战略,用于集团各单位均能受益的技术开发、信息化建设、教育培训等方面或扶持某一产业的发展。这一举措大大强化了各子公司的集团意识,为集团各项管理工作的顺利开展奠定了基础。