

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2200万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 卞芙莱执笔)

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。

二、集团资金的集中管理

企业规模扩大到一定程度,必须致力于产业资本与金融资本的融合,才能有效规避经营和财务风险,保持可持续发展的动力。集团为增强融资功能和抗风险能力,从组建之初就开始着手资金结算中心的组建工作,目前在北京、上海、广州、天津、武汉等5个中心城市成立了资金结算中心。与此同时,各项关于资金结算中心管理的措施、办法陆续出台并不断完善。各结算中心的建成及成功运作,密切了银企关系,缓解了集团企业的资金紧张状况,降低了财务风险,较好地保障了企业生产经营的资金需求。同时,在一定程度上降低了集团的财务费用,提高了经济效益。资金结算中心的组建,充分发挥了集团规模优势,在争取银行适度让利方面获得了主动,通过顺畅的资金协调机制,在各成员企业间互通有无、调剂余缺,增强了集团意识。各结算中心在总公司的指导下,按照“投资安全、风险最低”的原则,通过国债回购、股票投资等各种方式,在资本市场上取得了可观的收益。近年来,以五个中心城市的资金结算中心为主动脉,集团的资金结算网络逐步向周边地区拓展,初步形成了集团的资金结算体系。

三、推行全面预算管理

全面预算管理,涉及到企业经营和管理的方方面面,涉及到企业的各个部门,涉及到各种财务和非财务的信息资源,是一个系统工程。基于集团涉及行业范围广,企业数量多,具体情况又千差万别的特点,所以在预算管理的推行中遵循“先试点、后推开”的原则。在试点的基础上,集团总公司制定下发了《集团预算管理制度》,并提出了用3年时间建立完备的集团预算管理体系的目标。集团各单位均成立了预算管理组织机构,根据集团总公司的预算管理制度制定了实施细则。目前在集团内已经形成了总公司——子公司——二级子公司——基层预算单位的预算体系架构,按照自下而上和自上而下相结合的原则,通过预算的编制和层层分解,实施对生产过程的全过程控制,从预算的制定到预算的执行、控制、分析以及对预算执行结果的考核等等都有严格的程序,预算管理所带来的好处正在各个层面上逐步显现出来。

四、财务监管和财务风险控制

为了保障企业集团正常运行和分散财务风险,必须建立强有力的财务监管,建设比较完善的财务预警系统。针对集团个别子公司发生财务危机的现状,总公司加大了财务监管力度,建立了财务风险控制机制。主要采取了以下措施:一是在集团内推行财务会计主管委派制,财务人员的职责进一步明确,地位得到了提升;二是统一选择和推荐会计师事务所对子公司进行会计报表审计;三是加强《会计法》执行情况 and 财务基础工作检查;四是建立健全了财务风险控制制度。总公司在充分调研的基础上,制定了《集团财务风险控制制度》,建立了集团财务风险预警机制,变事后控制为事前、事中控制。选取了6个主要财务指标和4个辅助指标,分别给予相应的权重,对各子公司分别计算出财务风险评

分,据以对其财务风险所处区间进行判断。财务风险区间分为安全区(绿区)、预警区(黄区)和危机区(红区)3个区间。对于处于预警区的企业,要写出分析报告,列明避免财务状况进一步恶化的措施;对于处于危机区的企业,集团总公司将给予重点关注,责令其限期采取有效措施,否则将采取不予对其提供借款担保、不再审批投资项目等惩罚措施。实践证明,集团的财务风险控制制度是有效的,目前财务风险评估工作已经列入集团的日常工作轨道。

五、加强财务信息化建设

为了充分利用计算机技术、信息技术,随时了解和掌握权限内的全部会计信息和业务信息,对生产经营活动实施及时、有效的动态管理和全过程控制,增强对市场的反应速度和应变能力。集团对统一核算软件工作进行了大量的尝试,选择了国内最著名的五大财务软件公司进行公开招标,最后经过严格筛选和综合考虑权衡,选择其中一家最具实力的公司作为集团财务软件的提供商和开发商,并建立了长期的战略合作伙伴关系。除了日常核算软件外,还增加了成本管理、预算管理、合同管理等客户化开发模块。集团统一财务核算软件的工作在总公司的统一指导下有步骤地实施,对财务人员的培训面达到了80%以上。财务核算软件的统一,对于建立顺畅的财务信息沟通机制,提高集团财务会计信息的真实性具有重要意义。

六、全面提高财务人员素质

强化财务管理在企业管理中的核心地位,重要的是提高集团财会人员素质。财会人员必须及时更新知识,以适应不断发展变化的客观形势和激烈的市场竞争对人才的迫切需要。每年有针对性地组织不同层次的财会人员参加各种形式的培训,主要分4个层次进行:一是有针对性地选择在领导岗位上年富力强的同志到国外进行培训;二是组织主要财务负责人和后备干部到国家会计学院接受继续教育,目前已经培训30多人次;三是统一组织会计主管人员和业务骨干,进行脱产学习。培训内容不拘一格,既有财务知识,又有与工作实际紧密结合的非财务知识,旨在拓宽财务人员知识视野;四是组织各级财会人员积极参加后续教育培训。建立了集团财务干部人才库并及时更新,针对财务工作的专业特点,建立了人员轮岗和人才交流机制,促进集团内部财务人员的交流,做到人尽其才。近年来一大批年富力强,职业素质和道德素质都较高的年轻同志走上了财务领导岗位。

(中国港湾建设(集团)总公司
财务部供稿 吴立成执笔)

加强财务控制的做法

上海采埃孚转向机有限公司是一家以齿轮条式液助力转向机为主导产品的中德合资企业,建立于1994年,投资总额6000万美元,是国内规模较大、综合能力较强的转向