

量和偿付能力基础上才具有实际意义,也更加科学和合理。

再次,从控制费用观点出发,如果仅仅控制费用,往往由于过于抽象,不利于直接的业务人员自觉控制,采用控制现金流量的方法,有利于促进和强化费用控制。

宝钢在现金流量控制方面的做法是:

(1)在控制现金流入方面,对有收入的部门,不仅控制销售收入,而且控制应收帐款的压缩额。以往单纯控制销售收入的方法,有其局限性,它无法真实地反映企业在一定时期内,真正实现的现金收入。销售收入指标放大了企业所拥有的资金额,容易对企业经济行为产生误导作用。1995年为贯彻全国冶金工作会议压缩三角债,加大清欠力度的要求,宝钢在控制销售收入的同时,还下达应收帐款的压缩指标,通过采购部门、销售部门、法律部门的联合行动,发挥公司综合力量进行清欠,真正体现出全员参与的现金流入量的控制。确保企业在预算期内,能够根据现金流入和流出的量,科学、合理地安排

生产、经营活动。

(2)在控制现金流出方面,通过现金流量预算严格控制费用的发生。对于现金支出部门,如果单单控制其费用发生额,往往由于具体业务人员在实际操作中,对所付出的现金应进的费用项目并无直观的认识,容易形成无计划花钱或大手大脚、铺张浪费的习惯,费用难以控制。利用预算的现金流量来控制费用的发生,可以在年初就把流量预算按项目层层分解到各个责任单位,使各责任单位在预算执行过程中,心中有数,自觉按流量来控制费用项目,有效地保证费用指标的完成。

(五)从人员素质上进行强化,培养复合型的经营管理人员,是宝钢的发展战略。在市场经济中,企业的竞争,归根结蒂是人才的竞争。在计财部内部,从人员的配备、结构、尤其能力等诸多方面进行强化。人员素质的提高,人员的合理配置,是提高管理效率和创造效率的重要保证。

不断强化财务管理 积极探索现代企业制度之路

四川长虹电器股份有限公司财务会计处

四川长虹电器股份有限公司是1988年经绵阳市人民政府批准,由国营长虹机器厂改组并独家发起的股份有限公司。公司成立以来,以提高经济效益为中心,积极推进现代企业制度,大力提高产品质量,实施名牌战略,取得了显著的经济效益和社会效益。公司近年来产品产量、销售收入、实现利税等各项经济效益指标都在全国同行业中名列前茅。

公司之所以能够取得如此成绩,除公司领导正确决策、全体员工的辛勤努力和广大股东的关心支持外,与我们财务会计处全体干部职工的努力是分不开的。几年来,我们按照现代企业制度的要求,规范公司财务会计工作,并以“追求利润最大化、财富最大化”为企业管理目

标,在公司股份制试点规范化运作、参与公司经营管理、提高公司经济效益等方面做了大量的工作,取得了显著的效果。

一、建立坚实的财务管理基础

1. 独创长虹模式,成为上市公司

在股份制试点和申请股票上市的过程中,我们遇到了许多前所未有的问题:其一,军工部分属于国家指令性计划,规定销售利润率为5%,而股份公司必须追求股东的高额回报,所以两者之间很难协调;其二,企业与社会矛盾突出,庞大的后勤福利部门由于历史原因,无法独立核算、自负盈亏;其三,上市公司必须产权明确。为了解决好这几方面的问题,我们在认真研

究国家有关政策的基础上,提出了军工企业进行股份制试点的改革模式,即国营长虹机器厂作为独家发起人,将民品部分划出成立四川长虹电器股份有限公司,以国有法人股的形式对股份公司进行控股,行使国有资产代表的权利和义务,同时将后勤福利部门与生产经营部门剥离,成立生活服务总公司、虹苑实业总公司等,实行独立核算,这样不仅使公司的产权关系更加明确化、具体化,而且也保证了军工和后勤福利部门的发展。

经过实践的检验,这一模式得到了社会和股东的充分肯定,乔石委员长和李铁映同志在视察我公司时高度评价了这一模式。之后许多企业也纷纷效仿采用这一模式进行股份制试点。在中国证监会的支持下,我们的试点运作不断规范、完善。1994年3月11日,公司股票(个人股部分)在上海证券交易所挂牌上市,这标志着公司股份制改造取得了阶段性的成果。

2. 不断使股份制试点走向规范化

在改革模式确定的情况下,我们首先面临的便是清产核资、产权界定等一系列问题,为此,我们进行了大量深入细致的工作。首先组织了全面的财产清查,通过对各项物资包括流动资产和固定资产的盘存,摸清家底,弄清企业资产的分布和使用情况。同时核对清查各项债权、债务关系,向外单位发出几十封核实函,然后根据不同的业务性质划分隶属关系,明确债权、债务的主体,对于有些无法实现的债权、债务报经有关部门批准,进行处理。在此基础上,我们聘请专业资产评估机构对公司全部资产进行了评估,并取得了国有资产管理部門出具的确认书。为了准确地核算发起人投入公司的资本金,我们重新整理了大量的经济业务及其会计处理方法,理清了发起人与股份公司之间的产权关系,确保公司的资本金及时足额地投入到位。

3. 以制度建设为根本,展开各项工作

为了适应财会改革的需要,加强公司内部的管理,我们重点抓了各项制度的建立和完善。首先根据国家《股份制试点企业会计制度》,制定了《四川长虹电器股份有限公司财务管理办

法》、《四川长虹电器股份有限公司会计制度》,使会计核算工作有法可依、有章可循。其次根据公司的实际情况结合国家有关政策、法规以及外部环境的变化,重新制定、修改了各种财务管理办法。例如,为适应外贸体制的改革制定了《外贸外汇结算财务管理办法》,为了准确及时地反映公司财务状况,制定了《编制主要经济指标的快报及会计报表的管理办法》等。随着《两则》的颁布和新会计制度的出台,我们又对公司的会计制度进行了修改,使其进一步向国际标准靠拢。

二、强化管理,追求效益

1. 以资金为纽带,加速公司的发展

资金是企业的血液。随着公司生产规模的不断扩大,对资金的需求也大幅度地增加。我们公司全年的资金流量近年来不断上升,1992年约30亿元,1993年约42亿元,到1995年将达到130亿元,全年流动资金平均占用额,1992年为9.94亿元,1993年为14.61亿元,1994年为21.34亿元,1995年将为32.5亿元。面对如此巨大的资金流量和占用额,仅靠公司的税后留存利润是不够的,在这种情况下,我们通过多渠道筹集资金,合理调度资金,努力降低资金成本,保证了公司生产经营的需要,维护了公司良好的商业信誉。

一是注重资金的计划管理。每年初我们都编制当年资金收支平衡计划和现金流量表,对资金需求量进行测算,并编制好年度内分季、分月资金收支计划。与此同时,将资金计划和占用情况分别下达各责任单位并进行严格考核。

二是加强资金调度,合理调配使用资金。我们在资金调度中,对各项工程坚持按计划或提前完工调拨;超储积压物资、闲置不用设备坚持有偿转让和拍卖;职工借款无正当理由超过一定期限的坚持扣款及罚息;市场上容易买到的原材料坚持少储备或不储备。另外,公司实行对资金一支笔管理,把钱用在刀刃上。在资金紧张的情况下,我们根据销售回笼资金的情况,采取多种解决方式如加强与银行的联系、实行票据

贴现、签发银行承兑汇票等,既维护了公司的商业信誉,又加速了资金的周转,减少了不必要的信贷资金占用,大大节约了财务费用支出。1994年节约利息支出约2500万元。

三是注重资金分析,开拓资金筹措渠道。我们经常会同有关职能部门召开资金分析会,听取他们在计划执行中的意见,合理调度资金,特别是对大宗物资的采购、技术改造、对外投资等重大经济业务所需资金进行统筹安排,加速资金运转,尽量使资金占用降到最低水平。另外,我们还不断分析国际国内资金市场的动态,了解和掌握国家财政金融政策,不断拓宽融资渠道,开展对外融资、进口押汇、外汇贷款及在国内与诸多的银行、信托、信用社等部门取得联系,并开展三级联贷业务。1994年通过这些渠道解决企业流动资金贷款3.86亿元。我们还通过及时分析市场汇率变化的风险,确定外汇筹资的平衡点,正确运用境外融资等方式,不仅解决了人民币资金的缺口,而且降低了筹资成本,1994年在外汇调剂方面节约资金1357万元。

2. 以成本为核心,加强企业内部管理

一是建立以各生产单位为利润中心的二级核算体系,并逐步向三级核算过渡。1994年在各分厂实行模拟法人的“模拟利润法”,公司将各个分厂的资产进行“划拨”,由各分厂按月编制自己的“模拟资产负债表”、“模拟损益表”,对各分厂的经济责任和工作业绩进行计量、检查和考核,将经济效益与物质利益挂钩,充分调动广大职工参与企业经营管理的积极性,努力挖潜增效、增产节支,使成本管理走向全面化、全员化。

二是实行全员成本管理,将成本分解到各部门。在费用控制方面,我们于年初下达计划,并将各项费用归口到各主要职能部门,进行严格考核,对超支的进行处罚,节约的实行奖励,从而减少了许多不必要的开支,控制了各项费用的发生,提高了资金使用效率。1994年公司整个费用执行情况没有突破计划指标。在降低采购成本方面,对物资材料的购进实行严格的审核,包括对采购合同的审核、购进材料价格和

数量的审核、材料入库前后的管理等,努力降低采购成本。1994年物资采购成本净降低718.95万元。我们还深入开展质量成本工作,将内部故障成本、外部故障成本、鉴别成本、预防成本计划在年初分别下达到公司内各单位,并编制了一套质量成本报表,定期分析,发现问题及时反馈,1994年公司质量成本目标值实际发生比计划降低了446万元。

3. 积极参与公司的经营管理和决策活动

由于长期以来受计划经济的影响,财会人员往往注重于事后的算帐、记帐、反馈、分析,而忽略了事前的预测和控制。市场经济条件下,企业成为市场竞争的主体,企业的经营也由单纯的产品经营扩大到产品经营与资本经营并存,追求经济效益成为其主要目标,这就迫切要求财务部门参与经营决策。我们主要从四个方面做出努力:

一是对各项投资和技术改造进行细致的可行性分析和论证,提出较为可行的方案,同时监督计划的执行情况。对于投入所需资金,尽量给予充分保证,确保投资和技改的效益。对每一笔固定资产投资都要先进行立项,进行专题核算,工程初期进行投资可行性分析,工程完毕进行验收并出具财务分析报告,分析存在的问题,提出改进措施。对每一项工程严格审核其进度,按进度付款,预留一部分保证金,待工程交付使用后再进行清算,以此来制约施工单位,确保工程的质量。对于固定资产的清理报废,会同各相关部门,共同协商,采取竞价拍卖的方式,使存量资金得以盘活。

二是认真参与制定公司的方针目标。根据生产计划、销售目标等进行盈利预测,然后报总经理审阅。在执行过程中,将实际完成情况与计划对比,分析差距以及导致差距的原因,适当地对计划进行调整,使计划的执行有较为可行的基础。

三是公司各项新产品的定价,由财务部门先行提出成本分析报告,并根据市场情况提出定价意见,报总经理批准。同时随时关注市场动态,提出价格调整建议。

四是定期进行财务分析,为公司领导及时准确地提供决策依据。除每月按时完成对外的财务报表外,为了适应公司内部管理的需要,我们定期、定时地编制了许多内部报表,如每日的销售货款回笼情况快报、每十日的存贷款情况

汇总表、每月的经济指标累计完成表、付款情况统计表、每季的财务分析报告等。通过这套内部报表,迅速反映公司的经营动态,使领导能够迅速、及时、全面地掌握公司的经营状况。

(《财务与会计》1995年第12期)

建立现代企业财务制度的有益探索

深圳市石油化工集团股份有限公司财务部

深圳市石油化工集团股份有限公司是一家由国有企业改造而成的大型股份上市公司,现有全资、控股及联营公司40余家,资产总额25.3亿元,净资产6.9亿元,在全国500家最大工业企业中排列第111位,全国300家最大股份制企业中排列第19位,广东省100家最大工业企业中排列第13位。集团连续三年被评为国家质量效益型先进企业、化工部出口先进企业,连续两次被评为深圳市AAA级信誉单位,1994年还荣获全国优秀企业金马奖,并被广东省、深圳市确定为首批现代企业制度试点单位。

在建立现代企业制度过程中,作为集团公司的财务管理部门,我们做了大量工作,付出了艰辛的劳动,逐步摸索出现代企业管理的新思路。

一、建立财务结算中心,强化集团内部资金的调配和监控,充分发挥资金的整体效益

深圳石化集团的管理模式是一个以资产为纽带、以市场为导向、以计划目标为龙头、以经济效益为尺度、以“五个中心”(目标管理中心、财务结算中心、资产经营中心、投资开发中心和生活服务中心)的管理为核心内容的决策——执行——监督管理系统。财务管理部门紧紧抓住资金效益这一中心目标,组建和完善内部财务结算中心。通过结算中心卓有成效的运作,密切了集团与下属企业的经济关系,使下属企业普遍存在的资金紧张、管理弱化等问题有了明显改善。结算中心成立四年来,不断探索资金投

入产出管理经验,谋求以最小的资金耗费取得最大的资金效益,达到了“控制资金总量、调节资金存量、优化资金结构、提高资金效益”的财务目标,为建立新型的现代企业财务管理机制,提供了一个有效而便于操作的模式。

(一)结算中心的组织模式

结算中心要求“统存统贷,统一结算”。二级企业只在银行保留一个费用结算帐户,其它集中在结算中心开户,以确保资金的集中管理。企业办理对外结算业务,要在结算中心办理有关手续,提供合同、付款资料等,由结算中心统一与银行办理付款手续。结算中心统一协调集团各企业的资金,防止资金的体外循环,从而提高资金的使用效率,并通过资金调控加强与各企业的经济联系。结算中心归属财务部管理,统一受总会计师的领导。结算中心内设财务结算科和资金管理科。财务结算科主要负责企业结算、银行跟单、资金监督和自身财务管理。资金管理科负责集团资金的筹措、调度与计划。

(二)结算中心的资金管理

结算中心实行全过程的资金管理和监控,一方面利用集团整体优势,积极筹措资金,一方面杜绝资金不合理使用,加强资金投向监控,从而提高了集团公司资金管理水平和运作效率。在密切与金融机构的关系上,财务结算中心根据业务发展需要,与深圳上步农行建立了主渠道结算关系,又同深圳上步工商银行、市交通银行建立了辅助结算关系。由于资金相对集中,形成了资金规模和优势,石化集团在金融界的地