

## 加强企业财务管理的措施

张成敏, 许京来

(莱芜钢铁集团有限公司锻压厂, 山东 莱芜 271126)

**摘要:** 莱钢锻压厂为加强财务管理, 采取了转变思想观念, 提高财会人员业务水平, 建立企业财务监督约束机制, 实行财务预算控制制度, 参与成本管理、节约挖潜等措施, 使企业取得了显著的经济效益。

**关键词:** 财务管理; 资金管理; 成本管理

中图分类号: F406.7      文献标识码: C      文章编号: 1004-4620(2000)01-0053-02

Measures for Strengthening Financial Affairs Management of Enterprise

ZHANG Cheng min, XU Jing lai

(The Forging Plant of Laiwu Iron and Steel Group CO., Ltd., Laiwu 271126, China)

**Abstract:** For strengthening financial affairs management in forging plant of Laiwu iron and steel group Co., Ltd., some measures consisted of changing idea, rising the specialized level of financial affairs personnel, establishing financial affairs supervision system in enterprise, performing controlling system of financial affairs budget, engaging in production cost management and tapping the latent power of enterprise, etc, were taken on, thus the enterprise has got obvious profit

**Key words:** financial affairs management; capital management; cost management

近年来, 由于国家宏观调控和“三角债”的困扰, 给企业的生产经营活动带来了困难。在宏观环境短时间里难以改变的情况下, 通过认真学习邯钢经验, 不断探讨加强企业财务管理的措施, 不仅对企业盘活资金, 降低成本, 搞活经营有着重要意义, 而且也是现代企业制度下财会人员面临的新课题。

如何使财务管理成为企业管理的中心, 以适应市场经济运行的要求? 下面结合莱芜钢铁集团有限公司锻压厂(简称莱钢锻压厂)近年来财务管理方面的探讨和实践, 谈几点体会。

### 1 转变思想观念 提高业务水

转变思想观念, 全面提高财会人员的政策和业务水平, 是实现财务管理为企业管理中心的前提和基础。现代企业财务管理的理财思路, 贯穿于企业管理的全过程。这不仅要求管理者从传统的商品经营框架中跳出来, 完成由计划经济到市场经济的思想转变, 也要求财会人员在实现思想转变的基础上, 与管理者一道, 在研究市场和政府政策、在操作技巧和内容上, 运用数学和电脑手段全面、正确地收集财会信息, 进行全面的、动态的财务管理量化分析, 对企业的筹资、投资、风险等一系列问题进行预测和决策。为此, 财会人员必须提高自身素质, 适应企业发展的要求。其中最基本的便是会计人员适应会计电算化要求。莱钢锻压厂会计核算电算化始于1991, 1993年微机应用于工资核算、成本计算等单项核算, 1994年实现了会计电算化, 取消了手工帐簿, 使会计人员从繁琐的事务中解脱出来, 有较多的时间进行市场、政策的分析和研究, 加强生产现场的调查和分析, 掌握更丰富的第一手资料, 适应了财务管理这一中心的基本要求。

### 2 建立企业财务约束机制

企业管理以财务管理为中心, 财务管理以资金管理为中心, 资金管理作为财务管理的重点, 要保证管理有效, 必须建立监督约束机制。因此, 要以资金管理为龙头, 参与投资决策, 全方位建立以量化考核为主的财务约束机制。首先要树立资金运行的管理观念, 真正把资金视为企业的血液, 重视资金的时间价值。众所周知, 管理

松弛、资金增值能力低是现阶段企业效益低下的一个重要原因,体现在实际工作中,财务部门管理资金的权力分散,对资金的投入、营运缺乏有效的制约手段,财务部门丧失了对企业经济行为的调控能力。解决这一问题,除提高财务管理的地位外,财务部门也要积极参与投资项目的可行性论证。对拟投入的资金项目从技术、工艺、原材料、市场销售、成本费用、资金回收年限等方面进行动态地论证,提出可靠的决策依据。二是资金分配上坚持量力而行。哪些项目、设备先付款,哪些后付款,要严把关,要坚持“一支笔”审批,收、支一条线,避免资金多头开支。莱钢锻压厂的做法是“钱归一家、物归一主”,资金的开、支均通过财务一个部门,其他部门不得留存资金。三是严格执行资金计划,把有限的资金用在刀刃上,用在投资少、周期短、见效快的技改项目上,促进企业技术进步的成功。以莱钢锻压厂为例,其型钢车间加热炉易地大修,是有效利用能源、节能降耗的主要项目。由于资金上的优先保证,项目实施快,见效也快,不仅提高了生产效率,而且煤气消耗由大修前的2GJ/t下降到1.4GJ/t,同时还利用了余热,综合节能降耗非常突出。四是制订资金管理考核制度,对完工的投资项目及时结算,及时发现资金的浪费等问题,并及时处理,严格考核,与职工的收入挂钩。五是强化外部检查监督,包括审计、财政、税务、银行、工商部门的专业监督,也可以联合组成专业执法检查组,定期对国有资产营运情况进行审计监督。还应重视借助社会中介机构的力量,定期请会计师事务所进行成本效益审计。内部也应建立一套约束机制,形成国家审计、社会中介审计和企业自审的一整套保证体系。并出台相应法规,惩治违规违纪问题,真正保证企业健康发展。

### 3 实行财务预算控制制度

实行财务预算控制制度,是企业财务管理的一个重要方面。预算管理是信息社会对财务管理的客观要求。市场风云变幻,能否把握信息、抓住机遇是企业驾驭市场的关键。从计划经济中脱胎出来的管理模式,要想有新的生命力,就必须适应市场对企业的各种要求,在预测和控制方面具有较强的灵敏度。一个现代化的符合市场需要的企业,最终要靠预算来控制。根据企业的特点和市场信息,超前提出财务计划,有步骤地实施财务对策,使财务管理从目前的被动应付和机械转帐变为超前控制和科学理财,使一切经济活动都围绕财务目标的实现而展开。因而,要强化财务控制,充分发挥预算对实现经营目标过程的控制和综合协调作用。建立健全严格的内部责任制,正确划分各部门的责、权、利,细化核算目标,确立责任中心,全面建立责任会计制度。在以资金管理为中心的财务管理工作中,莱钢锻压厂有其独到的特点。主要是:

#### 3.1 抓内部管理 确保资金合理使用

3.1.1 责任到人,加速销售资金的回收。销售部门每月27日前制订销售和货款回收计划。根据计划由厂长组织财务、供应、销售、机动设备管理部门平衡资金。销售部门支持带款提货,对长年往来单位确有困难的,须由经办人、部门负责人及分管的副厂长担保,并要在担保证明上注明货款回收期限,超过期限加收利息,由担保责任人承担。资金收支除有计划外,还要由经办人填写申请单,经部门负责人、分管副厂长签字报财务,层层把关,确保资金收支的安全可靠和平衡。

3.1.2 根据生产规模和能力,对每个仓库制定合理可行的物资储备定额,按照物资采购的难易、地点的远近及批量到货时间等采用最低储备量,保证资金的时间价值及生产的正常运行。据1998年底统计,较常规压缩储备资金占用2400余万元。

3.1.3 组织清理往来,每月一次专题会议,落实责任检查情况。在规定期限内完不成任务的,扣发一定比例的工资奖金。由于每个财务人员都分有任务,指标分解落实到单位,工效挂钩,在有关部门的配合下,1998年清收欠款1232.84万元。

#### 3.2 抓外部协调 确保资金有效价值

其前提是,企业与企业之间以及对客户必须真诚相待,取得相互理解和支持。莱钢锻压厂于1998年在良好信誉的基础上,对全厂物资进行ABC标准分类和结算,合理结算货款,处理好债权债务结算。由于财务上把好了资金结算机遇,适当调剂,办理承兑业务,因而控制了财务费用支出,较1998年上半年降低近50万元。

### 4 参与成本管理 节约挖潜

近年来,莱钢锻压厂结合学习邯钢经验,积极参与成本管理,节约挖潜,并把经济活动分析作为预测成本,强化管理的工具。为使成本责任明确,财务部门把各单位的成本费用分为可控制费用和不可控制费用两部分。对可控制费用核实指标,承包到各部门,纳入经济责任考核。责任明确,奖罚兑现,调动了职工的积极性,形成人人讲成本、管理全员化的成本控制体系。财务人员定期写出成本分析报告,用国家公布的评价指标来评价企业的经营水平,肯定成绩、找出问题,不仅使成本费用实现事前预测、事中控制、事后分析,也增强了各部门、各单位的竞争意识,共同促进了经济效益的提高。

## 5 加强与相关企业管理部门的关系

企业的专业管理包括:计划、经营、物资、设备、质量管理,只有各专业部门都增强了成本意识、效益意识,按财务目标进行工作,才能使企业取得更大的经济效益。

莱钢锻压厂通过加强财务管理,1998年可比产品成本比上半年降低3.87%,增产、增效、挖潜降耗增加效益2811.50万元。莱钢锻压厂几年来的实践表明,只要扎扎实实抓落实,坚持“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心”的方针,深刻领会邯钢经验的实质,不断探索加强财务管理的措施,从严要求,从严管理,就一定能见到成效,收到效果。

---

[返回上页](#)