

# 以财务管理为中心提高企业经济效益

丁兆萍

企业管理要适应市场经济的发展,就必须以财务管理为中心,带动其他各项管理工作,以科学的管理达到搞活搞好企业的目的。企业管理以财务管理为中心是经济发展的必然趋势。多年来,首钢焦化厂一直重视财务管理,在加快企业进步和提高效益方面做了大量工作。

1.确立了财务计划的中心地位。在传统的计划体制下,企业大多以生产计划为核心;而在社会主义市场经济体制下,企业管理的核心是财务管理,其他各类管理要围绕财务管理来展开。有了这种观念的变化,继而提高了对财务计划部门的重视,并赋予了它相应的权力。围绕提高经济效益这个核心目标,计财部门要负责以生产预算、成本预算和销售预算等为主要内容的财务预算编制,并以此为基础制定相应的实施计划和措施。将企业的一切经济活动都纳入财务预算,把财务管理与各项专业管理紧密结合起来,使企业管理从实物流向货币流转变,各项技术经济指标都以货币形式表现出来,把只追求实物量变为实现企业总体效益目标。各部门应围绕企业效益开展工作,确保财务指标的实现,同时强化财务预算在管理中的约束力,使财务预算刚性化,以此推动各项管理工作。

2.树立了成本观念。企业产品成本,无论是在什么样的内外部条件下,都应把它作为企业生存发展的一条带有根本性的生命线来看待,在市场经济条件下尤为重要。多年来,钢铁企业面临严峻的挑战,产品价格已达到甚至超过国际市场价格水平,而且还受到了原材料不断涨价的影响。我国钢产量已达到1亿吨的生产能力,靠扩大规模、增加产量增效益,这条路不好走了,目前,摆在企业面前的任务是必须强化管理,努力降低成本。因此,公司对各厂始终狠抓降成本工作,坚持成本否决不动摇。为保证成本任务的完成,厂里大力开展了强化成本意识的工作,在全厂范围深入进行“三个层次”的教育,让全厂职工

万方数据

都了解本厂的经营状况,亲身感受到困难的压力,推动在日常工作中自觉地做好成本控制工作。围绕降成本工作,还不断的建立健全企业内部经济责任制,将企业财务目标具体化,层层分解、落实到人,使每个部门、每名职工明确自己承担的财务指标,并与奖惩挂钩。同时加大考核力度,使以降成本、完成财务指标为第一任务的思想扎根于领导和职工心中。在实际工作中,朝着用最少的投入、最少的消耗、最佳的劳动生产率、最低的费用产出最大的效益目标奋斗。几年来,首钢焦化厂不仅完成了公司下达的成本指标任务,而且创造了增收节支、降成本的好成绩。

3.树立了资金效益观念。企业生产经营活动,也是资金运动的过程。企业的效益最终体现在资金运营收益上,企业的生存和发展以资金的良性循环为出发点和最终目标,因此必须树立资金效益观念。首钢焦化厂地处首都北京,在上项目、搞开发改造等重大决策时,务必不能缺少环保投入,否则将无法立足。加大了社会效益,势必要减少资金的回报效益。尽管如此,厂里还是始终重视资金的管理和使用效益,如在焦炉干法熄焦项目建设上,不仅按时按质竣工投产,受到国家的肯定和公司的好评,而且还节约了预算资金。为了保证资金投入的最终经济效益,将通过二期工程的建设,达到最终的资金回报效益。

4.树立了价格运筹观念。随着社会主义市场经济体制的逐步建立,资源由市场配置、产品价格放开已成为事实。这就要求企业树立强烈的价格运筹观念,学会科学制定价格,并有灵活的调整价格策略。厂里正是运用价格杠杆,在产品热销时适度涨价,在市场滞销时适度降价销售,在市场竞争中赢得了价格效益。同时注重企业信誉,与大、小客户保持平等互利的关系,以低款抵物等不同结算方式收回货款,使销售工作取得了优异成绩,创造了实现利润的新水平。

事实证明,加强财务管理的中心地位,继续坚持

# 企业必须加强应收账款管理

恽建忠

随着市场经济的发展,企业面临的经济环境更加复杂,许多企业应收账款居高不下。有的是管理水平相对较高的上市公司,从其公布的财务报告中也可发现,尽管主营业务收入逐年增长,但同期应收账款数额增长的比例更大,销售收入的增长只给企业带来了账目上的利润,不能带来持续经营、扩大生产规模所必需的现金流入。而且不少应收账款呆账、坏账有增无减,给企业生产经营带来了巨大的潜在风险。笔者认为,企业应采取措施,加强管理,严格考核。

## 一、加强内部管理,完善内部控制体系

1.要加强与客户的对账工作。2000年年底,我厂与上钢一厂对账时,发现双方账面上相差60万元,原来是1995年的一张银票在票据传递、记录等方面发生了差错,其主要原因就是长期不对账所造成。随着企业经济业务不断扩大,银票转账业务也随之增加,由于银票转账业务在交易入账过程中存在着时间和空间上的差异,给企业对账带来了一定的难度。因此,财务部门要根据情况定期或不定期地与往来客户进行对账,及时搞清业务的来龙去脉,以降低发生误差的可能。

2.要加强对应收账款的管理。应收账款管理是一个系统工程,在企业内部需要各部门之间的相互协调、相互配合、相互监督。在企业中,财务部门是应收账款的主管部门,负责对应收账款的计划、控制和考核。销售部门是应收账款的直接管理者,销售人员对客户的具体情况要做到心中有数,如什么样的客户可以赊销,应选取多大的赊销额较适中,要把企业的损失减少到最低程度。这就要求销售业务人员具有一定的业务素质和职业道德,但目前大部分国有企业的销售业务人员文化水平、业务素质普遍偏低,

甚至徇私舞弊,增加了应收账款管理的难度。为了有效地控制应收账款,财务部门应采取的措施,一是对销售人员在一定期限内应收账款发生额要有一个限额;二是每月应对应收账款余额进行核对,并根据不同的销售部门,打印相应的往来客户清欠表,分发给各职能部门和销售业务人员以及分管销售的厂长,把应收账款的日常管理由“账内”移到了“账外”,对有疑问的账目要及时核对;三是每月对应收账款要进行分析,及时发现和处理存在的问题,使企业在以后的销售业务中调整相关的策略和措施,避免坏账的产生。

## 二、健全应收账款考核指标

为了增强销售人员的责任心和风险意识,应对销售人员进行销售收入和资金回收双重考核,而且应把资金回收指标定为最终考核指标。江苏沙钢集团制定了一系列以钱货两清为核心的管理办法和责任制,明确规定销售机构和经销人员的职责范围、任务、销售费用标准、奖金计提比例及发生赊销的处罚办法等,使它成为一个没有应收账款的企业,靠的就是一套严格的管理和奖罚措施。而我们的大部分企业对销售人员的考核指标虽然比较健全、科学合理,也要求与销售人员的奖金挂钩,但在实际操作中没有很好地执行,主要原因就是管理不严,没有动真格的。笔者认为,对销售人员应同企业内部承包一样,交纳一定数量的风险抵押金,一旦货款不能如期收回,财务部门可将风险抵押金冲抵欠款,保证企业不受损失。这样才能促进销售人员对应收账款的催收工作,减少应收账款的损失。

(作者单位:无锡市焦化厂)

责任编辑 沈敏芝

企业管理以财务管理为中心这一方针,企业将赢得市场,取得更大的经济效益。

(作者单位:首钢焦化厂计财科)

责任编辑 赵兆仁