

管理·服务·效益

——山东省商贸企业财务管理经验谈

主审：柏继民

主编：姜 凝 王旭光



山 东 友 谊 出 版 社

前 言

党的十四届五中全会确定了今后经济工作的方向是实现经济体制由传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，经济增长方式由粗放型向集约型转变。因此，围绕“两个转变”作文章，全面提高企业管理水平和经济效益已成为财政工作一项紧迫的任务。商贸企业财务管理是整个企业管理工作的一个重要方面，不断提高企业财务管理水平对进一步搞活流通，提高经济效益，推动流通体制改革，逐步实现“两个转变”，对促进全省经济持续、稳定、健康发展具有十分重要的意义。

刚刚结束的山东省企业财务管理工作会议，提出了现阶段企业财务管理的总目标和总任务是：坚持以提高经济效益和经济运行质量为中心，以资金管理和成本管理为重点，切实加强企业财务管理基础工作，严格经济核算，强化内部约束，促进企业挖潜降耗，提高资金使用效果，逐步健全完善企业财务管理运行机制，实现财务工作由单纯核算型向管理核算型的转变，以此推动企业全面科学管理，确保国有资产保值增值。并对全省地方国有企业主要财务指标提出了具体要求。

为了实现财务管理的总目标和总任务，企业应从财务管理的基础工作入手，通过制定并执行好企业内部财务管理制度，健全并完善财务管理核算体系，强化落实内部经营责任制，促使企业内部财务管理上台阶、上水平。

加强对企业财务活动的监督和考核，是转变政府职能，实行

政企分开的内在要求，也是实现财政对企业财务管理职能新突破的重点所在。各级财政部门必须用新的思路、规划和方法，逐步建立起激励与制约机制并重的管理监督机制，同时，利用财政政策和财政分配职能，加强对财会人员的业务培训和财经法规宣传，提高业务素质和执法自觉性，引导企业从技术进步、挖潜降耗、双增双节等方面，逐步实现经济效益提高和扭亏增盈任务的完成，使我省商贸企业财务管理水平更上一个新台阶。

正值全省企业财务管理工作会议结束之际，我们优选了全省各市地有关商贸企业财务管理的先进典型经验。在这40篇经验材料中，有财政部门加强管理、服务企业的经验，有商业、粮食、供销企业在资金、费用管理和强化财会基础工作方面的经验，也有企业主管部门加强行业财务工作指导与监督、实现集约化经营的经验，体现了“管理、服务、效益”这一主题，对商贸企业财务工作确有借鉴的意义。相信《管理、服务、效益》一书对于我省各级财政商贸干部、流通企业财务人员提高财务管理水平都将大有裨益。

在本书编写过程中，得到了各市地财政部门、企业主管部门和财会工作者的大力帮助和支持，在此我们表示衷心的感谢。由于我们水平有限，编写中难免存有不足之处，望广大读者尤其是财务工作者提出批评指正。

编者

1996年7月

目 录

发挥财政职能 促进流通企业财务管理水平 和经济效益的提高	济南市财政局 (1)
强化企业财务管理 不断提高经济效益	济南中心面粉厂 (9)
管好用活企业资金 发挥企业资金潜在效益	济南市粮食局结算中心 (14)
建立资金调控中心 提高资金使用效益	山东华联商厦股份有限公司 (20)
以财务管理为中心 练内功、增效益、求发展	淄博酒糖茶采购供应站 (26)
狠抓企业财务管理 促进经济效益全面提高	淄博市供销合作社 (33)
转机建制抓管理 苦练内功增效益	淄博粮油机械总公司 (39)
转机制 抓管理 推动粮食经济稳步发展	桓台县粮油总公司 (44)
科学运筹资金 争取最大效益	枣庄市糖茶副食品总公司 (49)
强化财政监督职能 规范企业财务行为 促进企业健康发展.....	枣庄市财政局 (54)

积极参与领导决策 促进企业长足发展

..... 枣庄泰丰面粉总公司 (63)

加强财务管理 搞好会计核算 提高企业经济效益

..... 东营市百货大楼 (69)

强化财务管理 提高经济效益..... 广饶县粮油总公司 (75)

拓宽视野抓管理 促进粮食企业由自我发展

向新财源转化..... 烟台市财政局 (79)

发挥财会职能作用 提高企业经济效益

..... 烟台市百货大楼 (86)

强化企业管理 提高经济效益..... 莱州市百货公司 (93)

不断强化内部银行运行机制 狠抓三项资金管理

..... 潍坊百货(集团)股份有限公司 (102)

强化企业财务管理 提高商贸企业效益

..... 兖州市财贸委员会 (108)

夯实会计基础 强化企业管理 促进经济效益全面增长

..... 济宁糖酒茶副食品集团总公司 (115)

充分发挥财会职能作用 建立财务管理新规范

..... 梁山水泊商场 (124)

推行“四位一体”管理模式 全面提高企业经济效益

..... 肥城市百货大楼 (131)

强化财务管理 促进企业发展 泰安百货采购供应站 (138)

强化财务管理 创造最佳效益

..... 山东泰山糖酒副食品总公司 (146)

强化企业管理 开创扭亏增盈新局面

..... 新泰市粮食局 (153)

切实加强企业财务管理工作 提高我市商业

总体经济效益 威海市财政局 (159)

强化资金管理 提高经济效益

.....日照市供销社工业品批发总公司 (168)

强化内部财务管理 努力提高经济效益

.....莒县百货大楼 (174)

做好新形势下的粮食企业财务管理工作

.....五莲县粮食局 (179)

适应新形势 加强企业财务管理

.....莱芜市商业集团总公司 (185)

向管理要效益 靠管理求发展博兴植物油厂 (190)

搞好资金运营 提高经济效益邹平县位桥棉纺织厂 (198)

练内功 强管理 求发展德州市百货大楼 (205)

建立两个“中心” 服务两线运行德州市粮食局 (211)

开拓市场求发展 精心理财创效益

.....聊城市百货大楼股份有限公司 (216)

充分发挥财政职能作用 促进商贸流通企业发展

.....茌平县财政局 (223)

抓龙头 带全盘 增收节支做贡献冠县粮油总公司 (232)

加强财务管理 提高经济效益莒南县食品总公司 (242)

围绕财务抓管理 抓好管理促效益沂南县粮食局 (250)

搞好财会集约化管理 促进集团规模性经营

.....菏泽地区粮油集团总公司 (257)

强化内部财务管理 提高企业经济效益

.....东明县浸出油厂 (264)

发挥财政职能 促进流通企业 财务管理水平和经济效益的提高

济南市财政局

企业财务管理是整个企业管理工作的一个重要方面，不断提高企业财务管理水平，进而提高经济效益，是完善深化财税改革，逐步实现“两个转变”，建立社会主义市场经济的内在要求。几年来，我们在加强企业财务管理发挥财政职能，提高流通企业经济效益方面，进行了许多有益的尝试，也收到一定的效果，实践使我们认识到：

一、提高流通企业效益，首先要加强财务管理，加强各项基础建设

党的十四届六中全会确定了今后经济工作的方向是实现“两个转变”，如何围绕“两个转变”作文章，全面提高流通企业管理水平和经济效益已成为财政工作的一项紧迫的任务。加强财务管理，提高管理水平，是提高企业经济效益的有效手段和途径。为此，我们紧紧围绕加快流通企业的“两个转变”，首先下大气力搞好各项财务管理的基础建设。

1. 健全和完善流通企业内部财务管理制度。流通企业实现经济增长方式的转变，在很大程度上取决于基础管理制度的规范，而财务管理是基础管理的中心环节。社会主义市场经济体制的确立，

企业筹资理财权力增大,客观上要求必须加强企业内部财务管理。因此,帮助企业健全和完善与国家财务制度相配套的企业内部财务管理制度,以规范企业自身的财务行为,已成为财政商财工作的一项紧迫任务。我们根据“两则”的主要内容及企业存在成本管理制度、资金管理制度不配套,容易造成资金失控、成本核算不实等情况进行试点,选择部门、行业中有代表性的单位进行试点,成熟后召开现场经验交流会进行推广。1994年我市在人民商场、省华联商厦进行股份制改造试点。我们派出工作小组深入两个企业帮助建立以“两则”为主要内容,适应现代企业制度特点的各项基础财务管理制度,推动了股份制改造。我们将建立的各项制度印刷成册,于去年初召开大型的流通企业现场会,推广他们的经验,从而加速了流通企业的股份制改革。在帮助企业建立、健全内部财务管理制度的过程中,我们主要抓了:一是提高认识,引导企业认识到完善企业内部制度并不只是企业财务会计部门和财会人员的任务,而是以企业法人为主,企业所有管理部门都要参与,是一项系统的工程;二是制定各项基础财务管理制度后,并进一步修改完善。由于我们采取措施得力,帮助企业制定的内部财务制度既与现代企业制度相吻合,又兼顾了企业经营特点,经过两年多的运行切实可行,产生了很大的效应。现我市流通企业全部建立健全了以财务管理为中心的基础制度,并初步形成了规范的运行机制。

2. 加强财务法规培训,全面提高流通企业经营者和财会人员的业务素质。提高企业财务管理水平的关键是提高财务管理人员的业务素质和厂长(经理)管理的水平。我们采取了两项措施。首先,抓好财务基础知识业务培训。从1994年3月起,结合新的财务制度的实施,我们先后举办了六期财务基础知识培训班,主要内容是《企业财务通则》、《企业会计准则》、分税制财政体制、现代企业制度的基本知识等,参加人员都是流通企业的分管财务的

厂长（经理）、财务科长，共有 1200 人参加了培训。在培训中，我们采取聘请院校专家教授授课、电视讲学、业务骨干上课等方式，将培训成绩与专业技术职称挂钩，保证了培训质量。通过培训，使广大企业经营者和财会人员对新形势下的财会管理有了新的认识，提高了理论水平，适应了改革的需要，而且增强了加强财务管理的使命感和紧迫感，深受企业经理、厂长的欢迎。其次，认真抓好财会工作的评比竞赛活动。为提高全市流通企业的财务管理水平，我们制定了会计报表评比制度，实行月、季考核，半年初评、年终总结，每年对财务工作先进单位和先进个人进行表彰，使财会人员学有目标，赶有方向，极大地激发了他们做好财务管理工作的积极性。

3. 推广先进典型经验，促进全行业财务管理水平的提高。济南市的流通企业大都是在改革开放中发展起来的。其中人民商场、大观园商场、华联商厦等在全国享有一定的知名度，在全市流通领域占有主导地位。为使这些企业加快发展，提高经济效益，我们把帮助他们加强财务管理作为工作着重点，先派业务骨干常驻企业，从建章立制入手，完善财务管理，使各大商场的财务管理逐步规范，在企业经营中发挥了重要的作用。如：人民商场财务部通过加强财务管理，把市场机制引入经营决策，向公司领导提出把公司实行的“两定两包”改革为“两定一包的挂钩”，即：定销售、定周转、包利润，承包与职务、资金、岗位工资、效益工资、晋级挂钩。这一建议得到公司领导的支持，很快由财务部制定了方案在全商场实行，调动了职工的劳动热情，改进了服务质量，在年初短短的 20 天里，销售额就超亿元。我们立即抓住这一典型总结经验，在全市流通企业推广。使整个流通企业充满了生机和活力，掀起了增强省会意识，争创一流水平的高潮，整个流通企业的社会效益和经济效益显著提高，去年我市社会商品零售额跃居全省第一位。

实践使我们体会到，加强企业内部财务管理，必须扎扎实实地从基础抓起，才能收到较好的成效。

二、提高流通企业效益，要立足财政职能，选准几个“突破口”

1. 以骨干企业为突破口，以点带面推动全面发展。随着市场经济的建立，我市流通企业由于投入不足，服务设施陈旧落后，已不适应新形势的要求，在很大程度上制约着企业经济健康发展，也影响着我市财源的巩固和发展。为了尽快改变这一现状，我们积极探索新的理财之道，把加强财源建设当作财政企财工作的重中之重。一是下大气力支持企业进行技术改造。几年来，在财政刚性支出大，财力十分紧张的情况下，千方百计筹集资金，支持企业技术进步。先后支持了济南第一百货商店、济南人民商场股份有限公司、山东华联商厦、济南时装总公司、济南洛口粮食转运站、大观园商场、四海香商场等重点骨干企业的技术改造，使这些企业的生产经营条件、设施有了彻底改观，形成了规模经济。仅1994年、1995年两年财政用于企业技术改造的投资就达6000多万元，改造了128个项目，新增财源3000万元。二是制定和实施扶持发展政策。政策决定着经济发展，企业的发展来源于正确的政策，因此我们在资金贷款上，对于人民生活密切相关的副食品、肉类、蔬菜部分财政给予贴息一年的优惠；在财政税收上，凡新经营粮油、“菜篮子”工程免征一年的所得税。三是充分利用财政问题资金，帮助企业解决流动资金不足的困难。按照流通企业季节性较强的特点，及时筹集和调剂资金，帮助企业缓解流动资金的临时困难，使企业的造血功能得到增强。为丰富泉城的几大节日，市财政每年定期向全市16个大型商场注入流动资金1500万元，使其能及时组织货源，保证节日市场供应，企业取得较好的经济效益，同时也增加财力。

2. 以扭亏增盈为突破口，启动企业活力。近年来，由于市场变化，增支减利因素增多，不少流通企业由于经营管理不善，经济效益大幅度下降，亏损额不断增加。帮助企业做好扭亏增盈工作就成为财政部门的一项非常重要的工作。为此，我们组织人员经常深入企业剖析企业发生亏损的原因，共同探索扭亏增盈的有效途径，帮助企业加强成本管理和资产管理，使企业尽快扭亏为盈，提高经济效益。在帮助企业扭亏增盈方面我们的主要做法是：一是对困难企业帮一把。济南副食品总公司的冷库布局不合理，利用率仅占 40%，几年来企业无力进行改造，亏损额不断增加。我们了解后组织人员对市场进行了调查，指出不能把眼睛只盯在牛、羊肉存储上，要扩大存储范围和品种，否则，摆脱不了亏损局面。我们及时筹措资金 100 万元，对冷库布局进行了改造，使利用率达到了 100%，1995 年实现了包租收入 123 万元，全年减少亏损 217 万元。二是对企业出个好主意。商河县食品集团总公司是济南市肉类储存较大的一家公司，虽实行产销一条龙，但其规模较小，占领不了市场，有被挤垮的可能。我们得知天津小包装肉比较好销，有广阔的市场，我们同县财政局对该公司实地考察后，建议要开拓外地区经营市场，深购远销，企业采纳后经济效益持续增长。1995 年实现利润 132 万元，人均创利 1 万元，成为商河县利税大户，在全省同行业中也名列前茅。三是蹲点包户，重点帮助。粮食关系到千家万户，做好粮食的购销工作，对稳定社会有着直接重要的意义。始终把这项工作摆到重要议程，我们组织了由驻厂处主任任组长的 6 人工作组，帮助企业调查进货渠道，提出“以经济效益为中心”、“以成本为中心”的工作目标，1995 年没有出现亏损并实现了省提出的当年不挂亏并消化 20% 的历年挂亏的要求。为了加强成本管理，盘活资金。我们针对粮食企业资金流动量大，结算繁琐，资金到位慢，容易造成企业在资金上失控，成本加大等情况，将银行信贷机制引入粮食企业，帮助企业建立

了内部银行，并对内部各核算单位实行存货分户、资金有偿使用，形成了以内部银行结算中心为中心，以内部价格为尺度，转帐结算为手段，及时灵敏反映了企业经营成果，充分发挥了结算、控制、监督、调节功能，最大限度地节约了资金，降低了成本，扼制了亏损局面。1995年内部银行为所属企业办理各项业务10万余笔，从未发生过差错，并利用时间差为企业调剂资金达7855万元，结算资金周转天数平均加快了5天，节约了利息支出500余万元，降低了粮食成本，为粮食系统不发生经营性亏损起到了积极作用。四是帮助企业腾笼换业。对于短期内扭亏困难又处于城区黄金地段的亏损企业，将部分或全部车间、仓库进行实体脱离，转向第三产业，就地生财，减轻国家负担。如全客隆超市原是仓库又处于北坦繁华区，财政投资160万元改换了门庭，现成为城北最大的蔬菜超市，日营业额3万多元，年创利税98万元。

3. 以完善市场建设为依据，大力发展第三产业。随着市场经济的建立，经济的发展，流通企业相对滞后的问题也表现出来，从规模、结构及行业类型等方面都不适应社会主义市场经济新体制的客观要求，与省会城市的地位不相符。为此，在发展第三产业方面，我们首先要突出特色，尤其是突出“硬”件建设，筑巢引凤。根据市府总体规划，我们财政投资近亿元，筹集17亿元用于三大要素市场建设。全市“八五”末建立市场总额750多处，面积580万平方米，新建农贸市场500多处，专业批发市场182处，金融、信息、劳务等市场82处，超市及“连锁店”215个，年成交额123亿元，形成了门类齐全，辐射面广的大市场，大流通格局，极大地丰富了人民的物质文化生活，也给国家创造了财富。

三、提高流通企业效益，要发挥财政的监督约束机制

近年来，为促进流通企业健康、快速发展，我们把财务管理和监督寓于服务之中，引导企业自觉地维护财经制度和财经纪律。

为流通企业尽快建立起规范的财务运行机制创造了较好的外部环境。

1. 建立严格的“双重”监督机制。实践证明，市场经济就是法制经济，社会主义市场经济体制确立后，财政监督管理职能不是要削弱，而是要进一步转变观念，采取各种有效措施强化监督，这是市场经济的客观要求，也是企业挖潜降耗，提高经济效益的关键所在。“八五”期间在强化财政监督管理方面进行了一系列有效的探索，除制定了加强预算外资金 11 个管理办法外，在企财方面制定了五个制度。一是建立了《会计考核》制度，对于会计人员能否按财政法规行使会计权力，如实反映企业生产经营情况，每年终了对会计人员进行考核，对不负责任，违犯规定，弄虚作假的会计人员在系统内通报批评。二是建立了《报表评价》制度。会计月报是企业经营情况的综合反映，是财政日常监督管理的主要依据。根据企业每月的情况真实性、全面性给予记分，记录全年会计工作的考评办法。三是建立了《企业财务分析》制度。根据企业月报表情况，对企业生产经营情况进行分析，及时发现生产经营中的增减情况，跟踪调查，及时解决。四是建立了《决算审查》制度。对企业财务决算的审批，是财政部门的一项重要任务，是对企业全年生产经营成果的最终评价，只有严把审批关，才能防止企业财务虚假行为，确保财务信息的真实性。五是建立了《例会制度》。每季召开一次企业法人代表和财务负责人会议，通报生产经营情况，开展经验交流，研究制定整改措施，促使企业提高经济效益。另外，我们结合全国开展的执法检查、清理“小金库”、每年一次的财务决算审查、税收财务大检查，使企业的财务管理明显改善，健康运行，严肃了财经纪律，财经秩序进一步好转。

2. 建立奖惩机制。即对模范遵守财经制度的单位和个人进行奖励，对违反财经制度和纪律的单位和个人进行重罚。其内容：一

是对违反财经纪律的领导和有关财务人员进行罚款,建议调离、降职、撤职和取消技术职称直至追究法律责任;二是实行一票否决(或取消)政策,即对违反财经制度和纪律的单位和个人,财政部门有权否决其评选先进、并建议主管部门取消晋升工资、晋升职务的资格;同时,财政部门有权建议取消单位当年的一切荣誉称号,对当事人和分管领导收回已发给的奖金、奖品和证书。通过开展监督和各项机制的建立,使企业能够在严格的财经法规的服务中健康地运行和发展。

几年来,我们在全面促进第三产业发展方面,取得了一定成绩,但与其他地、市相比,还有许多不足之处,有待在今后工作中加以改进,不断开创企财工作的新局面。

强化企业财务管理 不断提高经济效益

济南中心面粉厂

随着经济体制改革的深化和社会主义市场经济的不断发展，企业作为市场运行的主体逐步从各级政府的附属地位中独立出来，从而进入市场，成为自主经营、自负盈亏的法人。在这种市场机制下，要提高企业经济效益，搞活企业，企业财务管理工作作为企业管理的重要组成部分变得越来越重要。这方面，我市粮食局所属的济南中心面粉厂取得了较为成功的经验。

一、强化财务基础工作，建立、健全管理制度，使企业财务管理规范化

财务管理是基于企业再生产过程中客观存在的财务活动和财务关系而产生的。它是组织企业资金运动、处理企业同各方面的财务关系的一项经济管理工作。济南中心面粉厂是一个集面粉加工、粮食储备为一体工商合一的大型骨干粮食企业，企业生产经营活动的复杂性增加了财务管理工作的难度。为此，他们从强化财务基础工作入手，建立、健全各项管理制度。

首先，从提高财务人员的政治素质和业务素质上下功夫。他们积极组织财会人员学习党的路线、方针、政策和财税法规制度，使财会人员树立为国家、为企业理财的正确观念，树立与市场经

济体制和现代企业制度相适应的风险意识。同时，他们以提高财会人员的业务素质为主线，通过各种渠道，运用多种形式进行在职人员专业培训。尤其是新旧财会制度接轨和新财税制度改革时，所有财会人员都轮训了一遍，提高了财会人员的专业水平。

第二，建立、健全财务管理制度。济南中心面粉厂根据本企业实际情况采取二级核算方式，除了厂部统一安排各项资金、处理财务收支、核算成本和盈亏外，二级单位要负责管理一部分储备资金和在产品资金，核算产品成本，相互之间的经济往来通过厂财务处计价结算，对于资金、成本由总厂核定计划指标，定期进行考核。在实施上述核算的基础上制订了一套切实可行的财务管理制度，如资金管理制度、成本管理制度、财务分析制度等，使全厂的会计核算有据可依，有章可循，达到了统一核算标准的目的。另外，他们还建立了一套可操作性较强的基础工作监督评价体系，对每个岗位的工作进行定期考核，以考核结果作为评价财会人员工作业绩的依据。

第三，积极推行会计工作电算化。济南中心面粉厂早在 80 年代中期就重视并着手财会工作的现代化建设。他们把“会计电算化”作为财务管理的重要目标，大力培养电算化人才，从观念、人员、技术等方面做好了充分的准备。80 年代后期，济南中心面粉厂在济南市粮食系统率先引进微机技术及全套的财务处理程序，由专人负责把全厂的机物料和各种产品的收、付、存等繁杂的数据输入微机，提高了会计工作的效率，减少核算误差，使会计核算工作早日实现电算化，走在了同行业的前列。

济南中心面粉厂由于财务管理基础工作搞得好，各项管理制度比较健全，日常管理工作规范化，连年被济南市粮食局评为财务管理先进单位，1994 年被省粮食局授予“全省粮食系统财务工作先进单位”的光荣称号。

二、合理调度资金，加强资金管理

济南中心面粉厂由于一直承担政策性经营任务，讲社会效益多，讲企业效益少，再加上粮食商品微利经营，自我积累率低，企业自有流动资金很少。粮食收购、调拨、储存、加工所需资金主要靠银行贷款来保证，数额较大，平均贷款额在 6000 万元以上。如何把资金管好、用好，加速资金周转，减少利息支出，对企业来说尤为重要。在筹集资金方面，他们首先合理确定资金的需求量，控制资金投放时间。他们每月根据自身的产品生产规模和商品的销售趋势科学地核定流动资金定额和固定资金需求量，按定额计划筹集资金。其次，他们认真选择资金来源渠道，力求降低资金成本。譬如，企业可争取国家财政资金解决的项目尽量申请财政部门拨款解决，流动资金借款尽量使用专业银行计划内的低息信贷资金。另外，在不违犯财会制度的前提下，他们利用贷款结算中的“时间差”，通过争取销后付款、压缩延期收款等方法，巧妙地利用“间歇资金”。在资金使用方面，他们严格把握资金投向，努力提高使用效益。他们根据先后制定的《资金管理制度》和《系统资金有偿使用管理条例》有效地运用资金杠杆来调节企业经营，按照“保证重点，兼顾一般”的控资原则，对社会效益好，经营利润高的“民天”牌特一粉和“民天”牌系列专用粉优先供给资金，确保满足需要。对各部门所需的原材物料实行计划采购，尽量压缩库存。各部门必须于每月 25 日上报下月采购计划，并计算商品的保本、保息期，经财会人员审核和分管领导审批后，按计划提供购货资金。资金结算由总厂财务处统一对外，二级单位间的经济往来由总厂财务处转帐解决，这样减少了货币资金的周转环节，提高了资金利用率。