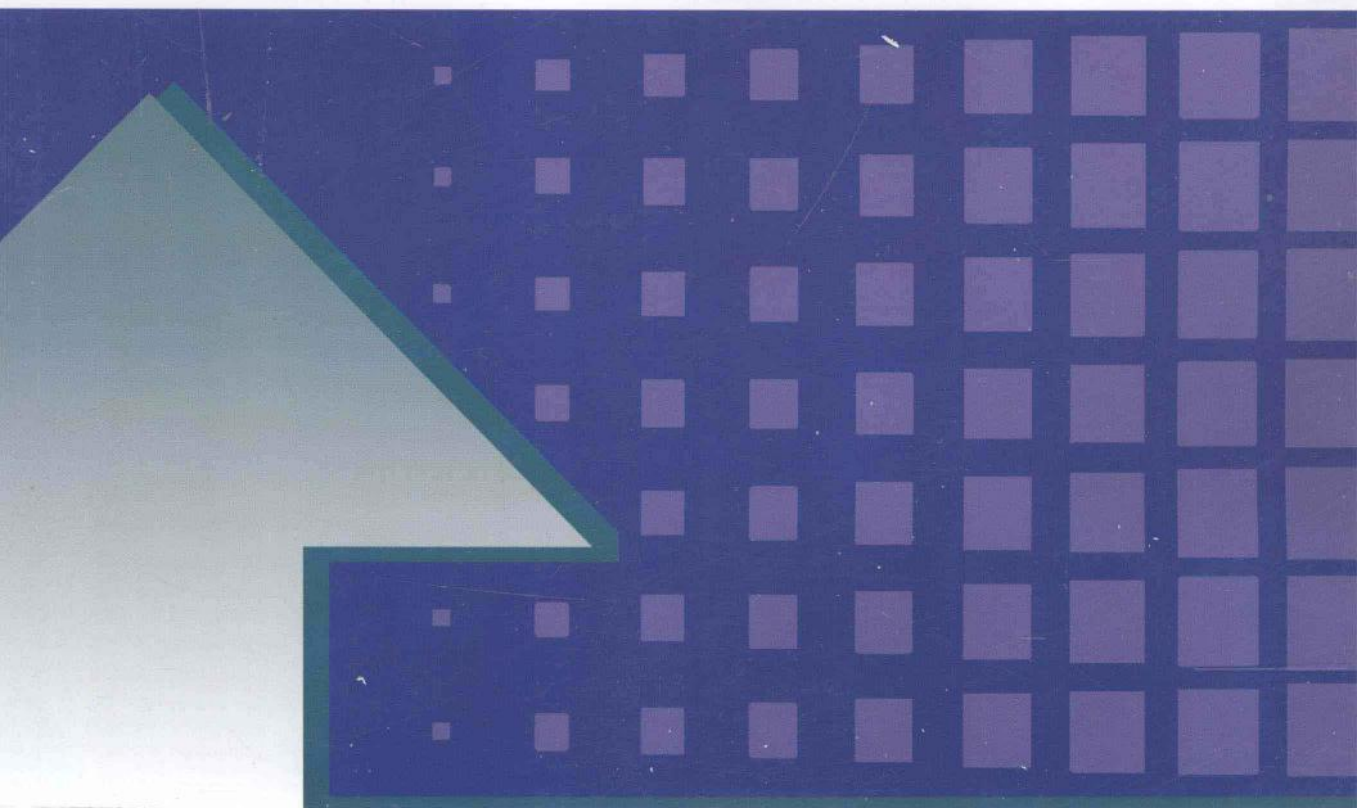


GONGYE GUANLI ZHANLÜE SHIJIAN

工业管理战略实践

刘世伟 陈富刚 主编



黄河水利出版社

工业管理战略实践

顾 问 常建华
主 编 刘世伟 陈富刚
副主编 李宏业

黄河水利出版社
· 郑州 ·

图书在版编目(CIP)数据

工业管理战略实践/刘世伟,陈富刚主编. —郑州:黄河水利出版社,2013.9

ISBN 978 - 7 - 5509 - 0553 - 5

I. ①工… II. ①刘… ②陈… III. ①煤炭工业 - 工业企业管理 - 研究 IV. ①F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 226705 号

出版社:黄河水利出版社

网址:www. yrcp. com

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 14 层 邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话:0371 - 66026940,66020550,66028024,66022620(传真)

E-mail:hhslebs@126. com

承印单位:河南省瑞光印务股份有限公司

开本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印张:21.5

字数:497 千字

印数:1—1 000

版次:2013 年 9 月第 1 版

印次:2013 年 9 月第 1 次印刷

定价:65.00 元

《工业管理战略实践》

编辑委员会名单

顾 问 常建华

主 编 刘世伟 陈富刚

副主编 李宏业

委 员 (以姓氏笔画为序)

于 方	马跃强	王 刚	王天忠
王长利	王生交	王团委	王福存
王振岫	王 洁	牛吉平	石洪新
成雪梅	吕计划	李乔成	李应周
李 岚	余青海	余 鑫	吴东升
张 毅	张汇臣	张志良	张志杰
郑晓东	郑永泉	赵海龙	赵全山
赵运通	郭矿生	郭新法	郭德生
梁 玉	谢 敏	魏 红	

前 言

当前,举国上下正在落实党的十八大精神,全力建设“美丽中国”,大力推进生态文明建设,煤炭行业也处于关键时期,切实实现民族复兴“中国梦”建设,煤炭企业大有可为。作为煤炭经济管理工作更要精心筹划、抢抓机遇、奋发图强,为促进河南煤炭工业繁荣做出自己应有的贡献!

鸟语蝉鸣奏凯歌、花好月圆话发展。为切实促进河南煤炭工业加快转变经济发展方式,强化创新驱动作用,推动企业加快战略管理,推进实践基础上的理论创新,河南省煤炭行业会计学会组织了2013年煤炭经济管理工作研讨会,近百篇优秀论文分别从企业股权管理、财务管理、审计监督、会计信息化、企业财务文化建设等方面出发,提出了自己的见解和思考。这些论文既有理论研究,又有实务总结;研究具有实用性和先进性,全面彰显了河南省煤炭经济管理和实践的较高水平。

随着中原经济区的快速推进,2013年河南煤炭经济发展呈现稳中有进的良好态势。河南煤炭经济工作管理者又在加强煤炭企业管理,提升创新能力方面下了很大功夫,旨在为河南煤炭经济注入更多的创新元素,从而驶入健康、文明的快车道,这对建设“美丽河南”具有重大的现实意义!

年年岁岁花相似、岁岁年年人不同。目前,党的群众路线教育活动正如火如荼,党员干部如沐春风,精神面貌焕然一新。而今,河南煤炭经济管理者正以新的姿态,朝着更高的目标,昂首阔步,奋勇向前!

陈富刚

2013年8月

目 录

前 言

第一篇 加强内部管理、提高经济效益

以资金链为核心抓手 提高企业发展质量和效益	郭 矿 生(1)
基于煤炭企业下行的财务管理问题及应对策略研究	余 清 海 杨 文 浩(5)
创新经营管理思路 破解经济运行难题	
——郑煤集团应对经济危机管理实践	余 鑫 徐 广 礼(10)
强化职工培训 促进安全生产经济效益再创新水平	张 玉 东(14)
后煤炭兼并重组时期财务风险防范的方法和政策建议	余 乐 峰(21)
财务云时代下子公司财务管理初探	孙 友 卫(25)
当前形势下煤业集团精细化财务管理的创新与实践	赵 丰 功(28)
工业企业发展中融资渠道、融资成本及风险防范的问题研究	张 殿 卿(31)
金融危机背景下中国平煤神马集团煤焦化板块效益提升问题研究	侯 全 民(35)
煤炭企业财务风险预警指标体系建立浅析	李 强(38)
论国有大型煤炭企业扩张过程中的风险	
——以某国有大型煤炭企业为例	杨 伟(47)
论煤炭上市公司财务管理问题研究	常 巧 霞 张 秋 云(51)
论企业集团财务分层管理	柯 红(54)
煤炭企业战略重组与财务防控体系研究	潘 光 利(57)
企业管理创新,提高经济效益问题研究	王 振 江(60)
企业管理创新是提高经济效益的途径	董 巍 巍(63)
企业融资渠道与风险防范	靳 淑 芳 高 雪 丽(66)
浅析煤炭企业海外并购风险及应对措施	万 磊(69)
煤炭企业集团财务管控有效性若干探索	王 旭 明(72)
稳健货币政策下企业融资策略探讨	苏 丽(75)
战略重组质量控制与风险管理研究	
——以河南煤业化工集团为例	朱 向 国(79)
煤炭企业发展中资金管理 & 财务风险防范问题研究	鲁 亚 东(83)
企业管理创新,提高经济效益问题研究	李 小 艳(87)

第二篇 会计核算与财务分析

煤炭企业材料综合成本管理初探	王 长 利(91)
----------------------	-----------

2013 年煤炭市场供求形势分析与预判	徐国强(96)
浅议煤炭企业隐性安全成本显性化问题	张臣影(101)
“模拟产品”成本管控模型在煤炭企业的应用研究	徐利华(105)
股权激励在煤炭企业财务管理中的应用探究	李庆星(109)
XBRL 应用于企业集团财务报告探析	时阳光(112)
工业企业发展中融资渠道、融资成本及风险防范问题研究	陈 杰(115)
工业企业发展中融资渠道、融资成本及风险防范问题研究	高 曦(118)
基于当前经济形势强化煤炭成本管理的思考	赵海丽(121)
焦化企业联产品成本核算方法探讨	张跃恒 张亚磊(124)
经济周期各阶段企业资金管理的策略分析	黄 超(127)
基本建设项目的财务管理、会计核算等问题研究	卫秀文(131)
煤炭企业安全成本问题研究	郭海东(135)
煤炭企业成本核算问题探讨研究	张乐乐(138)
煤炭企业环境成本核算与控制研究	董银厚(141)
煤炭企业环境成本问题研究	张明明(144)
煤炭企业基建核算纳入会计核算探讨	刘 杉 郭学琴(147)
浅谈大型集团企业内部财务负责人工作交接	全世其(150)
浅谈煤炭企业安全费用提取及使用	郭书琴(154)
浅析营业税改增值税对煤业化工集团的影响	赵三渊 苏 丽(157)
试论煤炭企业降低成本的有效途径	杨亚楠(161)
下移成本控制重心,实现矿井成本自控	王进雨(165)
新经济危机形势下煤炭企业成本管理问题探讨	孟庆海(168)
新形势下煤炭企业安全费用管理问题研究	孙永强 胡深涛(172)
综合单位成本在煤炭企业成本管理中的应用	张五星(175)
加强所得税涉税管理 提高企业核心竞争力	魏 威(181)

第三篇 会计委派、内部控制、提高会计信息质量

环境恢复治理保证金制度对煤炭企业的影响与对策	郭俊山(183)
简析企业加强内部会计控制的必要性与实务探讨	韩海军(187)
煤矿企业资源整合财务风险管控研究	王天忠 罗国逊(190)
煤炭企业税收制度整体改革问题研究	赵福保(193)
企业集团内部财务大检查方法思考	尚晓春(196)
企业内部会计控制规范建设的理论与实务研究	李 志(200)
企业内部会计控制规范建设的理论与实务研究	唐志青(203)
浅析企业内部会计控制之控制活动	安 峻(206)

第四篇 会计信息化与会计职业道德

高端会计人才培养探讨

——以义煤集团公司为例	牛 林 陈 明(209)
集团化煤炭企业财务信息化问题的思考	祝孔明(214)
煤炭企业财务管理信息化面临的问题及对策	徐涵炜(217)
煤炭企业财务管理信息化问题研究	刘 峰(220)
浅析煤炭企业财务管理信息化系统应用	翟 珂(223)
云会计:会计信息化的新变革	刘凤娟(227)
谈几点会计人员的职业素养及职业能力在执业生涯中的优势	朱晓娜(230)
简议煤炭企业财务管理信息化建设	周雪萍(233)

第五篇 审计工作

关于内部审计工作质量控制的思考	梁红伟 陈 英 韩建明(236)
煤炭企业内部审计的几点思考	李靖波(239)
浅论大有能源上市后审计工作重点与策略	梁麦霞(242)
煤炭企业内部审计中审计质量与风险的控制	王海燕 吴秀东(246)

第六篇 其 他

浅谈煤炭企业集团融资方式与绩效评价	马跃强(249)
棚户区改造不动产营业税问题分析及应对策略	郑永泉 马建军(253)
新形势下高职院校后勤财务管理探讨	陈 杰(257)
河南省煤炭企业可持续发展研究与建议	焦东晓(260)
集团公司财务管理体制有效性测试理论研究	卢柯敏(263)
兼并重组煤矿财务会计工作探讨	王志东 李 静(266)
增值税改革对煤炭企业的影响	姜俊伟(269)
论企业筹资风险产生的根源	任 静(272)
论增值税转型对煤炭企业的影响及建议	李 艳(277)
煤炭企业财务管理新方向套期保值业务(动力煤期货)	包艳红(280)
煤炭企业兼并重组中的税收筹划	夏 浩(284)
煤炭企业税收制度整体改革问题研究	李若峰(287)
企业棚户区改造财务处理存在的问题及解决方法	王兴海(290)
企业集团财务公司探讨	冯 锐(294)
浅论公务卡结算制度的推行及应用	张 雁(298)
浅谈我国煤炭企业社会责任	刘延兵(300)
浅析煤炭企业财务公司及其重要性	孟庆海(304)
浅议“营改增”对煤炭企业的影响	李海英(307)
浅议煤炭企业如何进行财务转型	赵慧琳 李忠鹏(310)

全面建立企业绩效评价与管理激励问题研究	裴新利 王 翔(314)
试析煤炭企业薪酬管理问题与改革措施	张彦超(318)
增值税转型改革对煤炭企业的影响研究	刘跃科(321)
作业成本法在酒店业的应用分析	任海宁(325)
增值税转型对煤炭企业的影响	
——以河南神火煤电股份有限公司为例浅谈	陈力铭(329)

第一篇 加强内部管理、提高经济效益

以资金链为核心抓手 提高企业发展质量和效益

郭矿生

党的十八大报告指出,要适应国内外经济形势新变化,加快形成新的经济发展方式,把推动发展的立足点转到提高质量和效益上来。结合当前煤炭市场低迷、价格大幅下降、库存不断上升、资金日益紧张的严峻形势,笔者认为,以资金管理为核心,以战略规划为先导,以债务风险控制为重点,促进管理创新和提升,可以有效应对当前危机形势,提高企业的发展质量和效益,增强企业长期发展的可持续性。

一、以资金链为核心抓手是适应形势变化的客观要求

当前,国际经济形势依然错综复杂,低速增长的态势仍将延续,世界经济已由危机前的快速发展期进入深度转型调整期。国内煤炭产能出现过剩,特别是发电企业的大型煤炭项目业已形成新的产能,供过于求的局面短期内难以改变,资源储量不足及单井规模较小的煤炭企业面临很大的生存压力。

郑煤集团作为国有资源性企业,外部宏观经济下行,使过去快速发展中的一些深层次矛盾和问题逐步凸显。一是经济结构不协调,煤炭主业单井规模较小,不能形成规模效益,产品结构单一,产品附加值小;非煤产业没有形成自己的拳头产品,大多靠内部市场扶持,外部竞争力不强。二是经营负担沉重,由于历史原因,人员多,人力成本比重大;兼并重组矿井投入多,效益低,投资回收没保障。三是管理体制急需改进,没有形成系统化的内控规范体系。2012 以来,煤炭价格下降,应收账款和成本不断增加,导致现金流入减少和利润大幅下滑。资源开发、安全改造等需要大量资金,金融机构新增贷款增速放缓,资金缺口不断扩大。强化资本管理,保障资金流转,成为关系企业生存发展的核心工作。

二、以战略规划为先导,抓好投资活动现金流

投资以战略规划为先导,通过项目建设、产业升级、股权收购、合资合作等方式为企业

未来可持续发展奠定基础,以未来产生足够的经营现金流作保障。投资会产生巨额的经营现金流出,一旦投资失败,无法回收资金,轻者引起资金紧张,严重的造成资金链断裂,危及企业生命。所以,强化投资活动管理是抓好资金链控制的源头措施。

(一) 优化战略规划,引导科学投资

(1) 利用现有资源规划建设大中型煤矿,实现规模效益。优化现有矿井生产布局,推动升级改造,建设高产、高效矿井;整合优化兼并重组矿井,合理释放产能,提高盈利水平;关闭资源衰减、亏损严重的矿井,处置有效资产,提高主业资产质量。

(2) 优化产品结构,提高产品附加值。大力发展煤炭洗选业,建设低热值煤电项目,延伸产业链,实施一体化战略;发展低瓦斯发电,开发利用矿井水等煤伴生资源,发展循环经济,促进高碳产业低碳发展。

(3) 推进建工集团深度融合,实施规模化运营,提高市场竞争力,巩固发展房地产、物流、机械等产业,打造具有合理产业链、供应链和价值链的非煤产业集群。

(二) 健全投资管理体系,降低投资风险

制定科学的投资决策程序和管理制度,建立健全相应的管理机构,依据战略规划制订年度投资计划,分清轻重缓急,有保有压,合理控制投资节奏。一是认真做好投资前的尽职调查和项目的可行性研究工作,分析风险,提出防控措施。二是加强投资项目管理,严格执行项目法人责任制等有关规定,实行专人专项监管,确保项目按计划按进度实施。项目开工前,要落实资金来源,大力引入央企等战略投资者,增加权益投资,避免短贷长投。三是建立投资项目后评价制度。经过1~2年的运营,要组织评价,对产生效益、投资回收等情况实施考核,实现投资效益最大化。

三、以提高质量效益为目标,抓好经营活动现金流

经营活动现金流是企业整个资金链条中的核心,是资金血液的造血中心。产生足够的经营活动现金流,是以企业运营质量和经济效益不断提高为基础的。2012年郑煤集团受外部市场影响,盈利能力大幅下降。2013年的严峻形势将加剧,所属企业的亏损额和亏损面进一步扩大,资产运营质量不断下降,应收账款、存货、预付账款大幅增加,经营活动现金流减少明显。上述问题导致企业资金造血功能不足,资金链趋于绷紧。为此,我们必须以提高运营质量和企业效益为目标,内部挖潜,深化经营管理,增强企业资金造血功能。

(一) 强化预算管理,提高盈利能力

(1) 优化预算管理流程,强化预算执行监督,推行全面预算管理,实现营销预算、生产预算、成本预算、资金预算的协调统一。

(2) 推行目标成本和全员成本管理理念,建立原煤成本四级考核体系,增强成本管理的深度和广度,从生产布局、设计、技术创新等各个环节寻求降低成本的突破口。

(3) 严格资金审批程序和审计监督,审慎安排资金投放,防止短贷长投和短钱长用。

(4) 完善经营考核体系,按利润中心、成本中心、费用中心设置指标体系,增设投资回报率、净资产收益率等考核指标,分类按月监控,按季度考核,把考核结果和工资、职务晋升等全面挂钩,发挥预算约束和激励约束的双重作用。

（二）深化资金集中管理，加速资金流转

（1）充分发挥内部结算中心的资金集中管理功能，扩大资金集中规模和范围，按照省国资委要求，力争资金集中度不低于80%。清理集团内部往来账款，加快内部贷款回收，提高资金内部流转速度。清理和规范各单位的外部银行账户，加快资金融通，加快资金流转，避免存贷双高，减少资金沉淀。

（2）加大应收款项的清理催收力度，严格控制赊销额度和期限，积极防范资金回收风险，尽力减少坏账损失。加强存货管理，控制存货规模与增长速度，减少资金占用。

（3）建立功能完善、财务与业务深度融合、运行高效安全、覆盖集团全部企业和所有业务领域的财务信息系统，努力实现信息流、资金流、业务流的集成共享。

（三）创新资产管理模式，提高运营效率

按照“提高质量、优化增量、盘活存量、控制总量”的原则，积极构建效益型资产管理模式。

（1）实施资产专业化租赁，有效整合技术装备优势，强化设备现场管理，降低设备运营费用。

（2）活化后期管理，采取有效措施，做好闲置资产的再利用。

（3）盘活闲置资产，减少支出，增加现金流入。利用定期核查、年度清查等形式，保证资产账物相符。

（四）重塑母子公司管理架构，提高管理活力

（1）把握好分权、集权的关系，逐步将日常性、程序化的管理事务放权到基层，集团集体决策重大例外管理事项，提高集团管控力，增强基层活力。

（2）落实股东会、董事会、监事会的职责权限，规范经理层的经营行为，形成职责明确、协调统一而又相互制约的管理架构。

（3）探索小煤矿新的经营模式，强化绩效考核，推进兼并重组小煤矿的资金回收。积极借鉴典型矿井的管理经验，用大矿模式管生产，用小矿模式搞经营，提活力，增效益，保回报。

四、以债务风险控制为重点，抓好筹资活动现金流

债务风险是财务风险的集中体现，过度负债、流动性不足是引发企业财务危机的主要根源。近几年来，随着企业规模的扩张，资金需求量的不断增加，集团公司的资产负债率不断攀升，债务风险呈扩散趋势。我们一定要高度警惕，采取有力措施，积极应对再融资的流动性风险和到期无力清偿债务的偿付风险，防止陷入债务危机。

（一）加强资金筹集

积极探索多渠道融资、低成本融资，加强集团融资工作的统筹管理，统一协调各种资源，合理安排融资规模和融资结构，努力控制融资成本。严格控制带息负债比例，客观评估企业未来经营和投资活动收现能力，量入为出，不断优化负债结构，加强对带息负债比例大幅上升、到期还本付息压力加大、财务费用急剧上升等情况的风险控制，切实防范带息负债引发支付危机。

（二）合理控制债务规模

客观评估企业财务风险及财务承受能力,实施稳健财务策略,坚持量力而行,严格控制负债规模过快增长,加强对资产负债率快速上升、偿债能力下降、营运资金缺口扩大、资金链趋紧等情况的风险控制,切实防范债务风险引发财务危机。加强对高负债子企业的管控,合理设置子企业负债率的警戒线,加大对债务负担重、营运资金紧张、资金链脆弱的子企业的监控力度,采取有效措施,切实降低所属于企业的债务风险。

（三）抓好财务风险预警

进一步完善财务风险监测体系,深入分析集团及各子企业的资产负债率、带息负债比率、经营活动现金流等指标的变动情况,科学设置监测指标和警戒标准,依据风险程度的高低,实施分类监管,制定和完善债务风险监测预警办法,合理确定重点监测范围和管控方案。健全财务风险分析报告制度,重要子公司逐月对财务风险进行分析、评价和上报,实施动态监控,考虑把一些财务预警指标纳入季度经营考核范围,作为对经营业绩评价的参考,引导企业自觉提高风险预警和防范能力。

（四）加强财务监控

深入推进财务委派,认真落实总会计师重大经营决策的参与权和监督权。投融资、大额资金往来、质押担保、兼并收购、资产划转、重大经济合同、债务重组等重大财务事项,必须集体研究决策,并征得总会计师意见。加大担保管理力度。认真执行省国资委和集团公司的担保管理规定,严格控制新增对外担保,及时解除与业务无关的集团外担保,严禁给民营企业提供担保,禁止对经营状况非正常的企业提供担保。要切实加强对被担保方财务状况的跟踪分析,对代偿风险较高的担保事项及时采取应对措施。

基于煤炭企业下行的财务管理问题及 应对策略研究

余清海 杨文浩

煤炭占我国基础性能源消费结构的半壁江山,在我国经济持续发展中处于至关重要的战略地位。经济的下行使煤炭企业面临着严峻的形势。如何加强财务管理助力煤炭企业早日摆脱困境和走上可持续发展道路,已经成为煤炭企业财务部门必须面对的迫切课题。

一、煤炭企业业绩下行的动因分析

曾经辉煌的煤炭行业如今举步维艰,这主要是企业外部和内部不利因素交织影响的结果。

(一) 煤炭企业外部动因分析

1. 国际出口市场的不景气

由于国际经济疲软,煤炭下游行业如化工、焦炭等产品出口遇到了严峻挑战,出口数量下降,价格下跌。其对上游煤炭的需求的减少,严重影响了煤炭行业的发展。

2. 国际进口煤炭的冲击

全球经济衰退,国际煤市供大于求,进口煤价格低廉。为降低我国的煤炭开采量和开采速度,控制浪费性开采,减少本国煤炭资源消耗,国家鼓励煤炭进口。这在一定程度上缓解了煤炭运输和供应的紧张局面,但也引发了国外低价煤炭进口量大幅度攀升。国内煤炭交易价格进一步下跌使得国内煤炭行业雪上加霜,煤炭企业处于内外交困的境地。

3. 国内相关行业的影响

房地产市场受到政府调控,在建楼盘数量减少导致钢铁、水泥行业供过于求,进而煤炭行业也受到波击,煤炭需求量下跌,供大于求,煤炭库存明显增加,价格下滑。

(二) 煤炭企业内部动因分析

1. 忽略外部环境变化,风险防控能力不足

宏观经济环境和行业环境的变化对煤炭企业有巨大的影响。煤炭企业基于企业自身谋发展,忽视国家宏观经济政策调控对煤炭产业发展的影响及相关行业市场兴衰对煤炭企业的冲击。没有意识到对房地产行业的调控对煤炭企业的间接重大影响,缺乏应有的风险管控理念,未能及时进行风险识别、评估和应对。应对外部环境变化能力的欠缺,导致煤炭企业陷入被动的境地。

2. 投资决策欠科学,投资效益低

煤炭行业处于黄金十年期间,大量收购小煤矿扩大规模经济效应和兼并重组其下游

行业来延伸产业链,组建了一批超大型煤业集团。雄厚的经济实力和高盈利的前景引发了投资性冲动,没有充分考虑财务上的可行性,盲目的投资没有达到预期的收益,所投大部分项目基本上都是微利,甚至亏损,导致资金流无法及时回笼,资金周转困难。

3. 财务管理让位于安全生产,财务管理受牵制

由于煤炭企业自身的特殊性,安全生产提到了讲政治的高度,煤炭企业提出了“三不四可”,即三不轻言:在态势判断上不轻言好转,在工作评价上不轻言成绩,在责任落实上不轻言到位;四个可以:产量可以降,利润可以减,成本可以增,矿井可以关。经济效益让位于安全生产,存在着重安全管理而轻财务管理的现象。这种为保安全而降低经济效益的导向导致生产成本的攀升,使得煤炭企业成本管理压力大。

4. 经营管理理念落后,过于以收入为导向

中国企业 500 强排名以销售收入作为标准,使得煤炭企业领导过于注重销售收入的增长,容易导致应收账款过高和坏账损失发生。在中国企业 500 强中,煤炭企业大都处于高收入、微利润和低现金的境遇。

5. 煤炭企业信息系统不完善,信息传递效率较低

煤炭企业都建立了自己的信息系统,但是由于企业重视力度不够、缺乏信息人才、信息系统软件和硬件落后等,信息系统还不成熟不完善,信息上传下达传递不通畅,难以满足企业正常管理的现实需要,决策和行动贻误的事情时有发生。

二、煤炭企业财务管理存在问题分析

企业目前的低迷态势固然是由多种不利因素和管理不当造成的。然而,作为企业重要部门的财务部门及财务管理也有其自身的问题。

(一) 财务职能与地位不匹配,难以充分参与决策

煤炭企业逐步树立起市场经济的风险和危机意识,但财务管理的理念相对滞后。煤炭企业的主要领导大都是从一线员工提拔上来的,他们懂安全、精技术、擅生产、长销售,但财务管理知识缺乏。因此,存在着重生产、安全和销售而轻财务的局面,没有意识到财务在企业财务管理的独特地位以及财务管理在企业投资、筹资和营运管理工作中预测和监督的重要效能。在煤炭企业领导团队当中,除书记和矿长外,财务负责人排名还在安全和经营等业务副矿长之后。财务负责人在企业领导团队当中的地位与其作用不匹配,在企业各项决策的决策中财务人员话语权过低,对决策过程影响较小,财务部门被动执行决策,以至于一些投资项目的实际执行效果远低于预期目标,造成企业的资产减值和流失。

(二) 财务人员素质较低,难以适应管理的要求

财务人员素质较低,风险意识薄弱,难以有效发挥财务管理的职能。这与财务人员的长期不轮岗和后续教育流于形式有很大关系。

1. 财务人员轮岗不及时,综合素质低

煤炭企业财务人员轮岗不及时、不连续,没有实行常态化轮岗。主要是以下原因造成的:一是对财务领导来说,会计轮岗之后财务人员工作的熟练度和准确度较差,不利于保持工作的一贯性和准确性;二是对财务人员来说,长时间从事一个岗位工作起来得心应手,轮岗之后需要较长时间适应,不乐意轮岗;三是部分岗位员工长时间从事外联,积累了

大量的人脉和浓厚的交情,办事相对容易。如果经常轮岗导致员工和外单位人员不熟悉,关系不密切,办事的效率和效果大打折扣,不利于财务外勤工作的开展。这些原因使得财务人员轮岗不积极,长期各管一块,个个是专才,人人非通才,进而不利于各岗位工作的配合,不利于财务人员素质的提高和职业的成长,也不适应现代企业财务管理的要求。

2. 财务人员后续教育形式化,学习效果差

随着网络信息技术的发展,财务人员后续教育形式由面授和笔试变为网上报名、听课和考试。这给财务人员学习带来了极大的便利。但网上学习也存在着弊端:一是课程的设置虽然有必学和选学之分,但是很多课程都是常规性的业务知识,无法根据企业的现实问题和财务人员具体知识需求授课,难以满足财务人员真正的需求。二是网络的设置问题,在网上如果不连续听课,每隔 10 min 网上就自动停止讲课。一些会计人员让别人代替自己听课或者在网上每隔 10 min 点击一次,讲课就会继续,培训时间会继续累加。三是网上试题题库里试卷数量太少,很多考生都选择同一套题。网上考试的时候,他们就直接在網上搜索现成的答案,根本不用考虑考试不过关的事情。这些弊端使得网上后续教育的效果大打折扣,难以达到预期培训目的。

(三) 企业风险高,财务管理压力大

1. 企业经营风险较高

目前煤炭有效需求不足,企业销售困难。库存量逐步增大,销售价格下滑,回款的难度很大,导致应收账款居高不下并节节攀升,坏账风险加大。资金回收困难,资金流转不畅,企业经营风险较高。

2. 企业财务风险大

煤炭企业重组和投资的扩张,大部分资金都是来自银行贷款和发行债券,导致煤炭企业的资产负债率不断攀升。目前,煤炭企业的资产负债率基本上都在 75% 以上,企业筹资难度加大,长期偿债能力降低,财务风险较大。

3. 税务风险增大

经济的不景气,使税务机关税收任务重,税务机关将把压力转嫁到企业。采取寅征卯税,对企业的检查频率增多,处罚力度加大,企业的税收压力和税务风险大增。

三、煤炭企业财务管理的应对策略

狙击煤炭企业经济下行,需要企业领导的坚强领导、科学管理以及各业务部门的协调配合。财务部门应当积极采取以下有效措施,通力配合其他部门全力应对。

(一) 增强财务管理意识,转变财务管理理念

财务部门应积极与企业领导沟通,使其充分了解财务管理的地位和作用。从思想上转变重技术、轻管理的观念,充分认识财务管理是企业资金管理、经营决策、风险控制、盈利分析、内部监督的重要手段。确立财务管理人员在参与决策中的重要地位,赋予财务管理人员应有的决策参与权和话语权,认真倾听财务管理人员的财务建议,以提高经济决策的科学性和企业的经济效益。

(二) 完善财务人员培训方式,提高综合素质

除后续教育外,企业还应当针对性的培训财务人员:对于刚毕业的财务人员而言,其

理论水平较高但实际业务能力和经验较差,应当进行更多的业务培训;对于理论水平不高业务能力强的财务人员,应该进行更多理论性的培训;对于级别较低的财务人员,他们主要从事具体的业务处理,应给予他们更多的业务轮岗和针对性的业务培训,扎实掌握财务管理的基础理论、基本知识和业务技能;对于财务部门的领导,应培训宏观财务理论,使其全面掌握和熟练运用经济法律法规,对整个企业的生产经营成果、财务运行状况进行综合分析,总结取得的经验和业绩,找出产生问题的主要原因,并提出改进的意见。定期对财会人员的学习进行考核,作为他们薪酬和晋升的依据之一,切实提高财务人员的素质和能力,达到企业和个人共同成长。

(三)完善财务管理信息系统,发挥信息基础作用

为适应信息时代的发展,企业都建立了财务信息的收集、整理、反馈、利用系统,但是还不完善,运行尚存在问题。资金是企业的血脉,信息系统是企业的气脉。企业应重视信息系统的重要作用,投入更多的人力、财力和物力培养合格的人才,采购合适的软件和硬件,及时升级更新。健全以财务信息为主、生产经营各环节信息为辅的财务信息系统,扩大财务信息采集面,最终形成企业财务综合分析数据库。实现财务信息现代化,充分发挥信息化财务管理在企业管理中的核心作用,加快信息传递的效率,提高决策的效果。

(四)扩大销售,树立现金理念

在当前形势下,企业既要有以销售收入为主导的观念,更要牢固树立“现金为王”的理念。销售人员要放下面子,扑下身子,深入客户调研,在巩固老客户的同时要积极开发新客户,在不降价格的同时扩大销售数量,提高销售收入。规范销售业务流程,强调客户信用评级,明确销售部门及销售人员的货款回收责任及财务人员督促、反馈和清收责任来清收应收账款,减少坏账的发生,确保现金链条顺畅的流动。

(五)跳出降本误区,压缩弹性成本

在降低成本的时候容易存在两个误区:一是把保证安全和降低成本视为互斥的。其实两者是既对立又相辅相成的关系。安全生产是人命关天的大事,安全不仅关乎着经济利益更关乎着社会效益。没有安全的经济效益是不可取的;同时,没有经济效益的安全也是无法长久的。摆正两者的辩证关系,确保两者的动态平衡。要在保证安全成本的前提下积极采取降低成本的措施,对基本安全保障成本一定不能压减,该增加的还要增加,对非基本安全保障的安全成本要适当的降低。二是降低成本就首先考虑降工资。普通员工工资本来就低,还面临着按揭还房贷和通货膨胀的压力。下调工资将使其日常生活受到极大的影响,必将会极大地挫伤员工工作的积极性,也会造成优秀员工的流失,对企业来讲无疑是饮鸩止渴。企业应当首先理清工资当中的“钉子户”,更多地在整治“戴帽工资”顽疾上想办法、下功夫。如果彻底地解决了“戴帽工资”等顽疾,工资成本自然会降低。

降低成本费用的着眼点应在非生产领域,比如业务招待费、差旅费、办公费、会议费等四项费用,这些领域费用高,降低费用的空间大,企业要严格制定非经营性四项费用的报销标准,财务部门要严格执行规定,切实降低非生产性成本费用。

(六)提高环境应变能力,降低财务风险

财务管理环境是指对企业财务活动产生影响且企业财务决策难以改变的外部约束条