

案例一 引论——企业管理的新模式： 会计中心论

一、经营理论和管理模式 不可能永远有效

美国当代著名管理学家彼得·杜拉克在《哈佛商业评论》发表文章指出：许多长期以来非常成功的欧美大公司，近年来纷纷陷入困境，究其原因，不是经济不景气，也不是政策、实务、程序出了差错；而是公司赖以建立及运作的经营理论，已经与现实脱节。文章写道，有些经营理论功效宏大，可以维持数十年不必更动。但由于它是人设计的，不可能永远有效。事实上，时至今日，能维持很长一段时间不必更改的经营理论已经微乎其微了，甚至所有的经营理论终将失效或过时。对于那些 19 世纪 20 年代建立并延续至今的大企业而言尤其如此。通用汽车、美国电话电报及 IBM 均相继碰到相同的问题。同样地，如今正渐渐解体的日本财阀，也面临经营理论开始失效的麻烦。^①

企业管理的模式不是一成不变的。就整个社会来说，各个地区、各个行业、各个不同的企业，会有不同的模式。就某一个企业来说，在不同的发展阶段，不同的时期，也会有不同的模式。这是因为，在实际生活中，充满了错综复杂的矛盾。而在诸多矛盾中，总会有主要矛盾和次要矛盾。不同的企业有不同的主要矛盾，同一个企业不同时期也有不同的主要矛盾。根据矛盾的发展变化情况，不失时机地针对主要矛盾确定的管理模式才是卓有成效的选择。

二、鞍钢的选择 以财务管理为中心

曾以“鞍钢宪法”闻名于世的鞍钢，是拥有近 50 万职工和 80 年历史的国有特大型企业，为国家创造过 600 多亿元的利税，有着光辉的业绩。但是，市场经济的冲击，使鞍钢原有的管理模式面临严重的挑战。一方面，产品库存显著上升，资金回笼十分困难，全国各地拖欠鞍钢的货款高达 50 多亿元；另一方面，调整产品结构需要进行技术改造，而技术改造又缺乏资金。向银行贷款一是没有那么多额度，二是即使能贷款却负担不起大量的利息，企业不堪负担。企业陷入了“怪圈”。1995 年 1~2 月，亏损 2 亿元。这种亏损局面一直持续了 8 个月。

经过分析，困扰鞍钢的“怪圈”根子在资金。资金是企业的血液。过去，由于忽视财务管理和资金管理，鞍钢一方面资金严重紧张，另一方面资金“跑、冒、漏、滴”现象严重，资金分散，账号多达 800 多个。资金使用效率低，各单位只争资金，不计成本，乱投资、乱上项目，有限的资金没有用在刀刃上，有的技术改造项目得不到预期的效益，相当一部分资金进入“死点”，无法盘活。为此，鞍钢制定了以资金管理为中心的财务管理，和以财务管理为中心的企业管理模式。他们对资金使用引入了市场机制，实行资金限额总量控制，统一信贷，差别利率，有偿使用，限额内占用资金按基本利率计算，超过定额占用资金按超期时间及比例上浮利率，对挤占、挪用或违章占用资金的采取罚息或收回资金的措施。

鞍钢在加强财务管理和资金管理的同时，还抓住了成本这个关键。公司对各单位按不同类型进行全面核定目标成本。主业生产单位的目标成本一律采取公司历史上的先进消耗定额水平，并采用“倒推”的办法，即从市场可接受的价格开始，从后向前，测算出每道工序的目标成本，然后层层分解，落实到每个职工，形成“企业重担众人挑，人人身上有指标”的格局。例如，铁厂以矿石成本为

基数 加上风、电、水、氧、焦炭等原材料的消耗 加上劳动力成本，折算成内部价格给炼钢厂，炼钢厂再以同样方式算出每吨钢的市场模拟价给下道工序……1995 年下半年 这种内部市场机制运转后 全公司一举扭转了成本超支的局面 降低成本 3.2 亿元。通过严格的成本管理 大力压缩开支 降低成本 使设备改造实现了低投入、高产出。第三炼钢厂的一个技改项目 原来预算为 9 亿元 经过精打细算压缩到 7.6 亿元 并且保证了质量。

鞍钢确定以精干主体为改革目标，迫使分离出去的单位千方百计寻求新的经济生长点 进行多元化经营。实行分灶吃饭后 干部职工有了一种发展的压力与紧迫感，从而进行相应的转机建制改革。在这里，危机就是转机，压力就是潜力^②

经过一系列的运行机制和管理方式的再造变革，到 1995 年 8 月 终于遏止了亏损的势头 在上缴利税之后 实现利润 3.3 亿元，鞍钢重现勃勃生机。

资金是企业的血液 成本是企业的心脏。鞍钢是在资金极度紧张、产品销路不畅、技术改造历史欠账过多、社会负担十分严重的困难条件下推进改革的。他们从资金入手 抓住成本这个关键 以扭亏为盈作为突破口 建立起核算体系、财务体系、考核体系 为初步实现经济体制与经济增长方式的转变创造了前提条件。

三、时代发展的产物 会计中心论

以资金管理为中心的财务管理，以财务管理为中心的企业管理 再加上一条 以成本管理为中心的市场营销管理 这就构成‘会计中心论’。

会计中心论是指在企业管理中 实行以会计为主导 通过建立核算体系、财务体系、考核体系 盘活资金存量 提高资金利用率，不断降低成本 增加企业盈利。

无论是以资金管理为中心 还是以财务管理为中心 或者是以

成本管理为中心，其实都是以会计为中心。因为会计事实上涵盖了资金、财务、成本等要素。资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润等六个会计要素也是企业经营活动的基本要素。企业的生存和发展，一刻也离不开会计要素。泰罗的科学管理以劳动管理（动作研究、时间分析、工具设计、差别工资制度等）为起点，以提高劳动生产率和企业盈利为终点。贯穿其中的还是会计要素的管理。创办企业需要投入资本，既要有固定资产，又要有流动资产，为了使资产增值、保值，要善于举债经营，优化资本结构，既要有长期负债，又要有短期负债。与此同时，要保护所有者权益，防止资产流失。在企业经营过程中，要开源节流，加速资金周转，减少资金在供应环节、生产环节和销售环节上的占用，努力挖掘潜力，增加收入，降低成本，使利润达到最大化。

会计中心论是时代发展的产物。尽管某一个企业在管理上会有某种特色，采用某种模式。但就总体而言，由于主要矛盾的不断变化，其管理的模式也会相应变化。据我观察，我国的企业管理在不同的时期有不同的中心。大体可划分如下：

1. 以生产为中心（1950—1965）。这一时期整个国家处于恢复国民经济时期，百废待兴，强调生产自救，自力更生。主要任务是增加生产。在管理中，着重注意增加产量，因而懂生产的人在指挥生产、组织生产，管理者以从工人中提拔起来的人员为主。

2. 以“政治”为中心（1966—1976）。这一时期整个国家处于“文化大革命”时期，极“左”思潮甚嚣尘上，强调突出“政治”，批判“利润挂帅”，批判“管、卡、压”，彻底否定正常的管理秩序。

3. 以技术为中心（1977—1987）。这一时期整个国家处于“治理整顿”时期，粉碎“四人帮”以后，全国人民兴高采烈、意气风发，决心把国民经济搞上去，恢复和重建正常的管理秩序。全国科学大会的召开，在全国范围内掀起向科学技术进军的热潮，企业管理中强调产品质量，强调技术含量，技术骨干在干部“四化”中纷纷走上

领导岗位。

4. 以营销为中心(1988—1992)。这一时期市场形势发生变化。有些产品的供求关系从“卖方市场”转向“买方市场”,一些企业开始重视市场营销,营销经理开始主宰企业管理。

5. 以会计为中心(1993—1998)。这一时期以 1993 年 7 月 1 日起贯彻《企业会计准则》和《企业财务通则》为标志 我国开始向国际会计准则靠拢,逐步与国际接轨。这一时期,国家实行宏观调控 抽紧银根,压缩信贷规模 整顿金融市场 使一些企业在管理中存在的问题得以暴露。资金、成本、利润成了热门话题 注册会计师成了热门职业,高级会计师成了企业争夺的对象。国有资产流失,无形资产评估 企业兼并 收购 股票上市 资产重组都遇到了会计问题。在有些企业里,总会计师开始成为主角之一。

四、企业再造：以会计为中心的企业管理模式

可以说 我国以会计为中心的企业管理模式姗姗来迟。国外一些大型成功企业早已实现了管理模式的转变。在企业再造(Reengineering)过程中表现得尤为明显。过去 70 年来 通用汽车公司的市场王座愈坐愈稳,该公司对市场及生产的基本假设彼此搭配合理,恐怕是最主要的原因。19 世纪 20 年代中期 通用公司决定取得一个崭新的核心竞争力 取得对制造程序的财务控制 进而建立一套资本分配的理论。这在当时连听都没听说过。后来通用公司创造了现代成本会计制度,及第一套合理的资本分配程序。

通用汽车公司十分重视公司理财,不仅董事会中的财务委员会拥有很大的权力 并且 财务部也是公司的最重要的控制部门之一。他们对于公司股票及公司债券的发行和管理 股息的发放和公司债券的还本付息等 都有一套极为严格的管理制度。此外,“通用”还根据实际需要建立了其他各种财务管理制度 其中较重要的有:

1. 部门间核算制度。早在 1920 年 斯隆就提出了一份关于部门间核算办法的报告。他提出 各部门对于它们提供给其他部门的产品及劳务 要订出部门间使用的价格 这种价格应能为各部门所投资金取得一定的利润，其利润率一般可规定为 15%。如果使用产品 或劳务 部门发现 提供产品部门所开的价格 高于公开市场上同种产品 或劳务 的价格 该部门总经理应把这一情况上报公司执行委员会。执行委员会应随即与提供产品 或劳务 的部门进行研究并调整价格。如果提供产品 或劳务 部门无法压低其价格，使用部门可在公开市场上以较低的价格，买进它所需要的零部件等供应品 建立了这样的部门间核算制度以后 就可以正确表明各经营部门对公司所投资金 到底能提供多少净利润 可以正确决定各部门对一种产品的最终利润所作出的贡献大小；还可以结束各部门之间讨价还价的不良现象，从而有利于更好地组织公司内部各部门之间的长期协作关系。

2. 统一会计制度。根据统一会计制度规定：“通用”是以标准产量作为计算成本的依据的，因实际产量与标准产量不同而发生的成本差异 则按标准成本计算法予以调整处理。在统一的会计制度中 还强调要计算投资利润率 不仅要计算整个公司的投资利润率，各经营部门也要分别计算投资利润率。

3. 现金管理制度和采购、存货管理制度。在 1920~1921 年公司危机期间 公司现金的缺乏控制与未能集中存放的缺点 充分暴露出来了。由于各个经营部门之间不能互相通融资金 而各部门又可以用各自的账户与银行发生往来，因此便产生了许多利息很高的短期银行借款。为了纠正这种混乱现象，公司在 1922 年建立了现金管理制度。存款的支用 统一由公司财务部掌管 但对每个经营部门都核定了一个限额，在此限额内它可以就近向指定银行的存款户支取使用。

4. 专用拨款制度。这个制度规定，各经营部门和附属单位所

提出的基建项目 要由该单位以外的负责人员 进行独立而无偏见的审核 然后报有关上级领导批准。根据这个制度 各经营部门及其他单位需用专用拨款时 应根据工作项目的需要 提出专用拨款请求。

5. 审计制度。“通用”的审计委员会是“通用”董事会的六个常设委员会中的一个 它根据“通用”的审计制度进行活动。其主要责任，是督促公司管理部门准备财务报表和聘请开业会计师帮助查账。审计委员会每年还进行某些特别审计。此外 还要审查公司提出的年度调查结果 查明是否存在潜在的利益冲突。

6. 丰田方式。目的在于降低成本。丰田方式的目标 就是通过杜绝浪费 降低成本 提高生产率。公司所进行的一切改革活动都必须有助于降低成本。

因此 对各种设想与改革方案进行彻底分析时 必须把它们与降低成本联系起来。反过来说，能否降低成本是判断一切的标准。

如果思想上对于这种判断标准不明确，就容易认为只要改革就好。于是，一味地进行改革 往往招致过量生产 造成浪费。

如果花钱改革设备和机器 花时间改进行业的结果 只是增加了库存 那么越改革 公司经营就越困难。这种改革只能叫作加速贫困的改革。^④

我们一直在探索如何增强企业活力，如何使国有大中型企业重现生机。从体制上看 扩大企业自主权 政企分开 无疑都是必要的。但是 从企业内部管理来看 要使产权明晰 实行自主经营 自负盈亏 实行严格的经济责任制 所有的现代企业制度 如果没有严格的核算体系、财务体系和考核体系 那简直是不可想象的。

以会计为中心的企业管理模式，可以使企业内部形成在一定责任范围内控制成本发生、收益实现和资金使用的责任中心。责任中心通常分为 投资中心 成本中心和利润中心。投资中心是企业内部经营权限和业务规模都比较大的责任层次，通常拥有投资决

策权 能够对固定资产、存货和应收账款等项目行使调节、控制职能，主要运用投资报酬率，投资周转率和剩余利润等指标进行考核。成本中心是有关成本、费用发生的责任区域 要对本责任范围内所能控制的成本、费用负完全责任。主要以责任成本和可控成本作为考核依据。利润中心是企业内部较高的管理层次 能实行自负盈亏的部门或单位 既要调节和控制成本、费用的发生 而且要调节和控制收入、利润的实现 应对成本和收益同时承担责任。通常采用边际贡献、净利润和销售利润率指标进行考核。

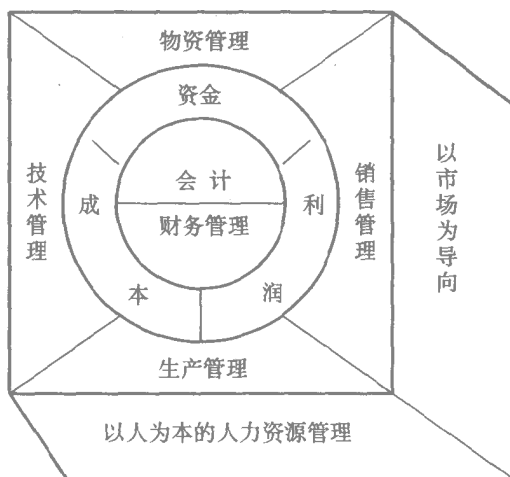


图 1.1 以会计为中心的企业管理模式

以会计为中心的企业管理模式，有利于明确经济责任，调动企业内部各部门的生产经营积极性。通过划小核算单位，科学地制订内部转移价格，作为企业内部有关责任中心之间转移中间产品或相互提供劳务的结算价格。实行责任成本制度，使成本管理与企业内部各管理层次（分厂、车间、工段、班组等）的经济责任制结合起来。其目的是调动各层次搞好管理的积极性，为不断挖掘潜力，降

低成本、提高经济效益作出贡献。划小核算单位 分灶吃饭 是对“吃大锅饭”的一种否定 特别是对大型企业来说 小就是效率 小就是美。如果没有明确的责任 大而无当 亏损是必然的 盈利是偶然的。

以会计为中心的企业管理模式 可以加速资金周转 促进资金循环 保证资金供应 提高资金效率 促进技术改造 降低产品成本。可以使经济责任制具体化、量化。

以会计为中心的企业管理模式 必须以人为本 充分重视人力资源的开发。明确经济责任 调动各方面的积极性 既是会计中心的基础 又是人力开发的内容。通过会计资料提供的数据 以测定企业中不同管理层次的工作成绩。一般做法是 划分责任中心 为各个责任中心制订业绩预算，在业务执行过程中根据业绩预算进行控制并记录实际数据，把业绩预算数据和实际数据进行比较分析 编制业绩报告 评价各个责任中心的工作成绩 促使预算与控制相互不断地起作用而改进管理。

以会计为中心的企业管理模式 必须以市场为导向 保证产品适销对路 满足消费者的需要。只有当产品实现销售以后 资金才能回笼 才能进行简单再生产和扩大再生产。责任中心的责任目标才能实现。

以会计为中心的企业管理模式，更加强调和重视会计信息在经营决策中的作用。或者说，经营决策以会计信息为依据。为此，要求会计数据真实、可靠、完整、及时 要求经营决策者懂得会计，甚至精通会计。我们总是说 激烈的市场竞争是产品的竞争 产品的竞争是质量的竞争 质量的竞争是技术的竞争 归根结底是人才的竞争。这话是有道理的 但现在看来 也不完全正确 因为商场如战场 经营的竞争不仅是产品的竞争 还有资金、成本的竞争 长袖善舞的经营者 应是财务会计、管理会计的行家 是在风云变幻中精于博弈的高手。在这种背景下，高级会计人才充当企业决策者、

领导者的角色，也就在情理之中。诚如有人预言的那样：

“当中国国企不断出现有财务背景的工作人员担任第一二把手的时候 在西方或香港 这是十分普遍的情况)这就是会计学参与建国的日子来临了 !”^⑤

注：

Peter F. Drucker: The Theory of the Business. Havard Business Review, September-October 1994.

参阅《光明日报》记者陆彩荣等：《看鞍钢重现生机》系列报道。《光明日报》1996年3月26~31日。

徐之河：《美国通用汽车公司的组织与管理》，中国财政经济出版社，1980年 第134~142页。

日本能率协会编：《丰田现场管理》 中国人民大学出版社，1981年 第31页。

⑤ 李梧鹤：《科学救国、会计学建国？》The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), 1996 年第3期。

讨论：

1. 鞍钢为什么要选择以财务管理为中心？
2. 通用汽车公司的现代成本会计制度的具体内容是什么？对我们的企业有什么借鉴意义？
3. 丰田方式的精华是什么？为什么说一切改革活动都必须有助于降低成本？
4. 您认为企业管理应以什么为中心？为什么？如果要以会计为中心，应具备什么条件？
5. 对大型企业来说：“小就是效率 小就是美”您的看法如何？

案例二 鞍山钢铁集团公司

1995 年是鞍钢发展史上不平凡的一年。从 1994 年四季度开始 因产品销售不畅 资金短缺 主要原燃材料库存不足 于当年 12 月 1 日开始实施“应急方案”；进入 1995 年 由于受多种因素的交织影响，特别是产品合同量不足和销售价格以及设备检修集中等原因 造成产量下降 物耗上升 固定费用增加 加重了企业成本负担 致使年初 1、2 月份出现了历史上少有的亏损局面 分别为亏损 0.88 亿元和 1.16 亿元。

在严峻的形势下 鞍钢的财务工作 认真贯彻冶金部财务工作会议精神和解放思想 转变观念 努力适应市场经济的发展。在学习和借鉴国内兄弟企业成功管理经验的基础上，强化以财务为中心的管理机制 从推行“模拟市场核算和资金有偿占用”两项改革入手 努力盘活资金 大力降低产品成本 促使财务运营开始步入良性循环轨道，财务工作也取得了一定的成绩。

1995 年实现销售收入 186 亿元 实现利润 3.3 亿元 上交各种税金 21.07 亿元；可比产品成本比上年降低 1.47 亿元 降低率 1.11%；人欠比年初下降 35 亿元。

1995 年鞍钢财务运营形势出现转机来之不易，特别是盈利 3.3 亿元 与上年相比 是在消化了 30 多亿元的减利因素下而实现的。

在 1997 年 9 月党的十五大上 江泽民同志的报告中指出：“建立比较完善的社会主义市场经济体制，保持国民经济持续快速健

康发展 是必须解决好的两大课题。这就为建立和发展为财会人员提供了施展才能的广阔天地, 财务管理工作只有紧紧围绕生产经营这个主旋律, 积极主动地发挥预测经营前景、参与经营决策、控制经营过程、规划经营目标、评价经营成绩等内在功能, 才能充分体现财务管理在生产经营活动中的中心作用。

一、抓观念转变 推动财务管理水平的提高

鞍钢的财务管理在走向市场经济的过程中许多方面表现出了不适应, 特别是思想观念尤为突出。近年来, 财务管理工作在顺应市场经济和满足内部管理上虽做了相应的改革, 但始终没有跳出“核算型”的圈子, 计划经济体制下形成的财务管理观念依然很深, 承受市场经济冲击的能力很弱, 致使我们在进入市场经济后工作一度较为被动。在严峻的形势面前, 近年来鞍钢财务管理首先反思了走过的路子, 在总结成功经验的同时也看到不足。深刻理解冶金部提出的“企业管理以财务管理为中心, 财务管理以资金管理为中心”的重大意义。提高对新形势下做好财务工作重要性的认识。在抓观念转变的过程中结合公司财务管理状况, 做了以下四方面的工作, 出现了四个方面的新变化。

(一) 销售集中统一 销售结算管理出现新变化

针对近年来钢材在买方市场条件下出现的严重滞销问题, 销售系统一时很难适应, 销售环节的财务管理还存在着许多问题: 价格制定与市场实际、签订合同与货款回收、生产组织与产品发货之间存在严重脱节; 特别是现款合同减少, 托收合同增多, 在财务上的反映是销售回款减少, 人欠居高不下, 资金极度紧张等等。对此, 公司于 1995 年 3 月 1 日对销售管理体制进行了改革, 财务上按照集中一贯管理的原则, 进行了销售结算体制的改革, 实行销售、结算一体化。由于改变了销售结算、价格、合同、货款回收等管理分散的做法, 促进了销售回款率大幅度提高。全年销售回款 117 亿元,

比上年增加了 41 亿元。销售回款结构也发生了较大变化 全年钢材交款合同占销售量的 45.48% 顶抹账占 25.09% 内销和出口结算占 20.65% 托收承付量仅占 8.38%。

（二）实施灵活的价格策略，促使销售市场出现新变化

过去鞍钢的价格管理由于受片面利润的定价观念影响，在产品的价格策略上显的“呆板”对有效地打开市场影响很大。对此，在总结经验教训基础上确定了以“梯式价格”为核心的订价原则，同时对公司近百个主要钢材产品进行成本项目“逐工序逆向”还原，分类计算出各产品的边际成本、制造成本和完全成本，并根据市场情况采取包括批量优惠、现款优惠、地区差价等行之有效的灵活价格策略，坚持让利不让市场，使用户得到好处。对促销和占有市场起到积极的作用，从而扩大了产品销售，增加了规模效益。

（三）强化资金管理 资金状况出现了新变化

过去，由于忽视资金管理和资金使用效率，导致鞍钢资金多头管理 分散运营，一度出现了“借钱不付息 投资不返利 借物不收费”的不正常现象 人欠货款居高不下，1994 年年末人欠竟高达 130 亿元，造成了企业资金极度紧张。为摆脱困境，财务部门首先解决思想观念上对资金管理重视不够的问题，在广大干部、职工中树立起了“资金是企业血液”的观念。其次是加强对资金的管理 在日常的管理中建立了月计划、周平衡、日调度制度，把有限的资金用于保重点、保关键上。第三是加大清欠工作的力度。在清欠上，公司专门成立清欠工作领导小组，形成了由公司领导牵头，有关单位党政领导参加的数百人专业清欠队伍，对内实行鼓励政策，对外区别不同情况，采取灵活多样的清欠办法，取得了明显的效果。全年清欠总额实现 51.17 亿元 其中清回货币 20.71 亿元 实现转息收入 5 748 万元，为缓解资金紧张状况和改善资金结构起到重要作用。

为了掌握市场经济活动的主动权，面对瞬息变化的市场，我们

注意捕捉对经营有用的信息，按市场的变化和经营的需要将“账面”的会计数据重新加工组合，随时提供价格信号和成本资料，适时做好品种结构效益对比分析，对公司经营科学决策起到积极作用。

（四）财务管理向生产、技术、经营等方面渗透，财务管理水平出现了新变化

为及时反馈详实准确的信息资料，满足生产经营的需要，财务部门将全公司及全国各大钢厂有关财务经营状况资料按月汇总，并对上万个数据分别整理、加工，汇编成 22 个方面综合信息，按月提供给公司主要领导，成为公司主要经营管理者离不开、放不下的参考资料，对指导公司生产经营和财务工作起了重大作用。

二、抓两大改革，构建适应市场经济的财务运行机制

面对严峻的形势，财务部门以市场为导向，坚持眼睛向内挖潜力，把降低成本作为实现扭亏为盈的主攻方向，以推行“模拟市场核算，实行成本否决”和“资金模拟市场管理，实行有偿占用”两大改革为突破口，深入开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动，取得了很大的成效。

邯钢经验概括地讲就是“模拟市场，成本否决”，它包括着十分丰富的内涵，体现的是符合社会主义市场经济要求的企业管理思想。各部门认真学习邯钢模拟市场核算、实行成本否决经验，在试点的基础上，狠抓了管理基础工作的整顿，修订了熔炼费和轧制费用的分配系数，制定了 1450 个品种的目标单位成本，并把企业所承受的市场压力分解成先进的技术经济指标，将这些指标纵横分解，落实责任，在此基础上于 1995 年 7 月 1 日起在全公司主体单位全面推行，实现了“企业重担大家挑，人人身上有指标”。由于学习邯钢模拟市场工作开展的扎实稳妥，已收到明显的效果，9 月份全公司可比产品成本比上年同期降低 4145 万元；10 月份比上年

同期降低 1.39 亿元 ;11 月份比上年同期降低 1.98 亿元 ;12 月份比上年同期降低 1.2 亿元。这不但为产品的价格竞争创造了回旋余地 而且增加了盈利 提高了综合效益 为扭亏增盈奠定了坚实的基础。

为了认真贯彻‘财务管理为中心 资金管理为中心’的指导思想 克服忽视财务管理和资金管理的弊端 杜绝资金跑、冒、滴、漏，实行了资金模拟市场核算 资金有偿占用 增强了全员‘资金是企业的血液’意识 进一步强化了资金使用上的约束机制。实行资金有偿占用 就是在企业内部引入银行信贷管理机制 实行资金限额总量控制 统一信贷 差别利率。具体做法是 公司所属各单位在严格预算控制和公司审定的计划限额内平衡使用资金，对所有单位的资金来源都实行内部贷款制度 在对资金核定定额的基础上 区别情况实行不同贷款利率，定额内占用的资金比照银行贷款基本利率计息，超定额占用资金比照银行贷款基本利率上浮 10%~20%；逾期占用资金比照银行贷款基本利率上浮 20%~30%；将内部贷款挤占、挪用或违章违纪占用资金罚息 50%或立即即收回内部贷款，等等。为了做好此项工作，进一步转换内部银行的管理职能 变过去单纯货币收支审核 改为实行信贷管理 强化了对资金有偿使用的管理。实行这一做法后 对改善资金状况、盘活用好资金起到了重要作用。1995 年下半年公司流动资金周转比上半年加快 13.57 天 资金占用结构也发生改善 资金利用效率明显提高。

三、抓措施落实 确保全年利润目标的实现

由于受市场冲击 从 1994 年末起鞍钢的生产经营一度陷入困境 市场受阻 销售不畅 被迫减产 费用超支 效益滑坡 扭亏增盈一波三折。针对这种情况 财务部门坚持如实反映 认真算账 踏实工作，落实措施。鞍钢能否扭亏为盈决不是简单的数字表现，它具

有深刻的社会意义。从 4 月份起 连续三次提出扭亏增盈措施 在各兄弟单位的热情支持下，财务部门紧紧围绕全年扭亏为盈、实现利润 3.3 亿元目标 积极组织制定了增加销售量 降低消耗 节约费用 压缩库存 提质增效 改革减亏 科技增效 企管增效 双增双节等 18 项扭亏增盈措施 措施效益额 11.5 亿元。为把上述措施落到实处，公司将措施效益横向分解到责任部、室，纵向分解到厂矿、车间、班组，全公司及各单位把措施细化分解成上万条具体项目，纳入到经济责任制作为重要的考核内容。公司有关部门还把措施完成情况作为对各单位主要管理者的重要考评内容，作为工资晋级、评先进的考核依据。在措施的实施过程中，始终把工作的重点放在跟踪调查、及时反馈、搞好服务上。由于措施组织得力 责任落实，8 月份开始当月就扭亏为盈，后 5 个月累计实现利润 5.8 亿元 对全年胜利地实现 3.3 亿元利润目标起到了重要作用。

四、抓职能拓展 发挥财务管理的中心作用

随着市场经济的发展，财务部门深刻地感到，在激烈的市场经济条件下，企业要生存和发展，财务管理作用的发挥事关重大。冶金部提出“两个中心”的建立，把企业的财务工作摆到了相当重要的位置，同时也是对企业财务工作提出的更高要求。这就要求企业财务管理必须把原来的核算型管理职能扩展为能对企业生产经营活动进行全面参与、预测、调控的决策型财务管理。在这一管理思想指导下，鞍钢财务管理工作从年初起就把重心向预测、控制、分析方面转移，在吸取年初由于多种原因影响，致使预测失误的教训基础上，努力构建经济预测分析模式，建立了内部交叉作业，横向相互配合的预测网络 在日常工作中 做到周检查、旬预测 并实施事中控制，及时将财务预测及运营结果进行反馈。生产、销售部门根据财务提出的预测资料，调整当期计划及生产组织，保证当期财务目标的实现。

在强化预测工作质量的同时，针对生产经营过程中存在的问题 积极组织开展经济活动分析。在分析活动中 开展以财务为中心对全公司生产、销售、供应、清欠等各方面进行全面剖析 查问题、揭矛盾、找差距、改措施、抓落实 成为公司生产经营活动一项不可缺少的内容，对推动公司生产经营活动步入良性循环轨道起了重大作用。具体做法：

1. 建立分析制度。从年初开始公司实行定期的经济活动分析 财务部门每月上旬向公司提出上月的分析报告 通报各单位指标完成情况和各项措施执行情况，并指出当期公司生产经营过程中存在的主要问题，提出下期的整改方向及建议。

2. 明确工作重点。公司每月根据财务部门提出的分析报告结合当期生产组织和经营安排 制定出本期经营工作的重点 对上期存在的问题责成主管部门在当期拿出整改措施 实行闭环管理 跟踪落实 严格考核 确保各项措施到位。

3. 抓住经营关键。在分析的内容上我们把有的放矢摆在第一位 针对生产经营活动中存在的问题 抓主要矛盾 攻关键部位。

8 月份的分析，财务部门把重点放在盈亏区域平衡和梯式价格上 目的是引起公司主要经营者注意规模效益的作用 结合市场情况采取灵活的价格策略，提高总体经济效益。分析后效果明显，前 8 个月公司钢材销售月均 38.57 万吨 始终处于亏损边缘 由于注重规模效益 后 4 个月销售月均达到 51.40 万吨 这是扭亏增盈的重要基础。

9 月份 选择了 18 项增利措施中的压库促销进行分析，从盘活存量资产、加速资金周转入手 弄清了现状、查明了原因、制订了对策，促使压库促销工作成效显著，当月处理库存钢材 11.4 万吨，当期销售收入一举突破 20 亿元大关，创鞍钢历史上最高纪录。

10 月份 针对公司生产经营活动中存在的上旬松、中旬紧、下旬拼的不均衡状况进行分析，指出这是当前生产经营活动不能如