

# 浅谈如何加强分公司财务监管

□ 安阳华润燃气有限公司(455000) 万君 贺书玲 李晓红 李燕华

## 1 前言

安阳华润燃气有限公司的前身为安阳市天然气公司,2008年与香港华润燃气(集团)有限公司合资设立为中外合资企业,是安阳市独家城市燃气运营商。目前公司拥有长输管线160余km,中低压管网1500余km,发展工商业用户1100余户,居民用户近18万户,形成了“以安阳为中心,辐射周边地区”的天然气管道供气格局。

随着公司供气规模的扩大,先后在汤阴县、内黄县、水冶镇设立了分公司,积极挖掘三县镇潜力。2009年三个分公司共发展天然气用户3859户,完成销售气量1746万 $m^3$ ,实现销售收入4895万元。经过近十年的市场培育,现已成为公司新的经济增长点。

随着公司下属分公司经营规模的逐步扩大,企业管理的内容越来越丰富,如何加强对下属分公司的管理显得越来越重要,其中,加强对分公司的财务监管是其核心内容。财务监管的目的就是控制经营成本,确保公司经营目标的实现。当前,有的企业管理失控,原材料采购质次价高,生产经营浪费严重等现象时有发生,导致企业经营成本居高不下,企业经营状况陷入困境。其中很重要的原因是财务监控制度不完善、监管责任未落实。因此公司在委派下属分公司财务负责人的前提下,加强财务监管,不断完善企业的内部控制制度,全面加强预算管理,实现资金的集中管理,达到降低企业经营成本,完成既定的利润目标。

## 2 加强对各分公司财务负责人的监管

为了进一步加强对各分公司的财务监管,从2009

年开始,公司向分公司派驻财务负责人,对其实行“垂直管理”和“双线负责制”。各分公司的财务负责人由总部财务总监垂直管理,实行业务上的专门领导。同时,各分公司的财务负责人在分公司内部,对于日常的经营管理业务,实行双线负责制,即一方面要负责分公司内部所有的财务管理事务,协助分公司负责人开展工作,参与分公司的重要决策;另一方面,又要对上级财务总监负责,贯彻总部的有关政策,监督分公司的所有业务活动,保证其运行在可以控制和可行的范围之内,负有向上级财务总监报告分公司重大财务事项和重要经营管理活动的责任。分公司财务负责人由上级财务总监任命和考核,其升迁将部分参考所在分公司负责人的意见;实行任期制,由总部在全公司范围内统一调动和安排工作;薪酬由上级总部管理,而部分奖金由上级总部在与所在分公司负责人协商后决定。

## 3 制定严密的内部控制制度,为财务监管提供制度保障

新《会计法》明确规定,各单位应当建立本单位内部会计监督制度,这为研究制定单位内部控制制度提供了法律依据。企业下属分支机构较多,大量资产和经营活动都在所属企业中运行,企业要加强对其财务监控就必须制定并实行严密的内部控制制度,这有利于进一步规范企业会计行为,控制经营风险,提高会计信息质量。

制定企业内部控制制度首先必须明确控制目标,要找到控制点,即容易产生舞弊而需要控制防范的

环节，如审批、核对、审签、结算、记账等等，以达到纵向（即在同一部门内不同岗位、上下级之间的相互牵制）与横向（即企业的一切经济活动应由不同部门分别处理，使一个部门的记录受到另一个部门的牵制）的有机结合。其次，要实行企业重大经济活动联签制度。企业在明晰产权关系后，应明确各级所有者与经营者的责任与权利，建立健全集体决策机制，特别是企业重大投资活动必须有财务人员参加，经集体研究分头把关。再次，加强企业内部稽核工作。

#### 4 以预算管理为核心，建立全面预算管理和控制体系

全面预算管理是财务管理的核心，是实现企业经营目标的根本保证。预算控制贯穿于整个财务收支全过程，通过分级管理和过程控制，坚持预算的刚性作用，谋求挖潜增效。

##### 4.1 将企业财务战略目标与年度预算目标相结合，逐步建立、完善财务预算编制、分析体系

要做到既控制成本的不合理增长，又符合企业实际。将目前习惯采用的年度预算方式向细、向前推进，既要编制月度、季度预算，细化预算管理，又要编制中长期滚动预算，保证预算编制的连续性、灵活性和战略性，对重大成本费用项目可以尝试采用零基预算的编制方法，增强预算编制的科学性。加强对折旧等非可控费用的预算管理。

##### 4.2 强化全方位、全员的预算管理与控制，增强预算的广泛参与性

通过财务收支预算管理，遵循分级审批、层层把关，加强资金跟踪检查，营造自上而下管好用活资金的良好氛围，形成事前预算、事中控制、事后反馈的管理控制体系，促使企业自上而下，从集团到总公司、分公司、部室直至每个岗位都能够清楚“有多少钱，办多少事”，“钱从哪里来，花到哪里去”，出现人人心中一本账，个个都是理财手的新局面。安阳华润燃气公司对其下属的各分公司财务管理实行备用金报账制度，分公司报账人员为每人3 000元，用作日常开支，有效的控制了资金占用，提高了资金利用率。

##### 4.3 加强现金流量分析预测，严格控制现金流入和流出，保证支付能力和偿债能力

树立“钱流到哪里，管理就紧跟到哪里”的观念，将现金流量管理贯穿于企业管理的各个环节，高度重视企业的支付风险和资产流动性风险。严把现金流量的出入关口，对经营活动、投资活动和筹资活动产生的现金流量进行严格管理。严格控制事前、事中资金支出，保证资金的有序流动。

#### 5 实现资金的集中管理，对资金运做进行有效监督和控制

资金是企业的血液，健康的资金流对于企业的生存和发展至关重要。企业的资金管理从编制资金计划开始，到对经营活动、筹资活动和投资活动的资金运做所进行的监督和控制，来达到加速资金运转，降低资金风险的目的。

通过年初制定的商业计划与全面预算，严格控制分公司各项资金支出，保证资金支出的合理性。结合全面的计划体系筹划和控制资金收支，均衡资金收支，使资金流转健康、有序、高效。加强资金集中管理，在提高资金使用效率、合理利用闲散资金、集中资金于优势领域的前提下降低资金成本，减少资金使用矛盾。同时，加强应收应付管理，及时掌握和控制往来对象的整体应收应付状况。安阳华润燃气公司水冶分公司某钢铁工业用户，仅2010年5月份就拖欠公司气款达60万元，公司多次派专人催费未果，给公司财务造成了极大的风险，公司及时采取有力措施，截止2010年8月底，水冶分公司已通过协议形式向80余户工商业用户预收气款达126万元，交纳比例达90%，大大降低了资金回笼风险。

#### 6 建立全面成本控制体系，有效控制企业成本

财务管理的另外一个重点内容就是如何合理有效的进行成本费用的管理，即达到满足经营活动的需要，又能够有效控制成本，真正实现“开源节流”。

首先，用严格的业务流程、完善的标准建立企业的成本控制体系；其次，合理编制、严格执行成本定额；再次，按照岗位职责划分，建立全员参与的成本

# 浅谈泰能集团绩效工作开展情况

□ 青岛泰能燃气集团有限公司（266071）庞 军

自绩效工作推开以来，为推广绩效先进经验，准确了解绩效实施效果，及时发现、解决存在的问题，广泛征求绩效改进的合理化建议，提高集团公司绩效工作的针对性和实效性，集团公司对基层单位绩效工作的具体实施情况进行了调研。

## 1 绩效工作取得的效果

各单位均建立了较完善的绩效考评制度和绩效评价体系，通过绩效管理这一高效、先进的管理手段，提高了管理者的管理能力，提高了员工自我约束，自我管理意识，员工的工作方式逐渐改变，从被动到主动，从完全依赖到自我完善发展，激发了员工的工作积极性和主动性，岗位秩序和劳动纪律有了明显改观，工作效率和生产效率大幅提高，取得了较好的效果。

## 2 绩效工作的先进经验

绩效管理的一个很重要的原则就是一致性，即在考核时，管理者与员工对绩效考核的结果的看法应该是一致的。为了使绩效管理变的更加自然和谐，管理者有必要花点时间，花点心思，认真记录下有关员工绩效表现的细节，形成绩效管理的文档，以作为考核

的依据，确保绩效考核有理有据和公平公正。部分单位均较好的以不同方式实施了绩效日常记录，为考核提供了客观依据。建议推广此经验，由集团统一印制《绩效管理手册》，完善和规范各级绩效考核中的绩效记录，争取把绩效工作做的更细，以避免出现分歧时无据可查。

管理岗位绩效考核指标的具体化和量化是难点问题，也是造成主观考绩的主要原因。有些经验值得借鉴，将管理人员工作绩效的评价与分管的具体业务和工作挂钩，明确管理人员的岗位职责和绩效扣分标准，当分管业务工作出现不同问题时，相应按不同标准扣减绩效分值，在一定程度上保证了绩效考核的客观公正性。

## 3 绩效工作存在的问题

### 3.1 考绩标准的制定与绩效考核不适应

企业管理当中的绩效考评，本意应该是对工作表现的考核。这就意味着在考核对象方面打破了传统。传统的考核是对人的德、能、勤、绩的考核，这是从行政考核延伸过来的一种考核，它实际上考核的是人，而不是人的工作表现。作为企业对一个人进行绩效考核，并不需要考核他的全部，只需考核这个

（接上页）费用控制流程，严格执行审批制度；最后，进行全面的成本核算，从多角度进行成本评价与分析。

随着市场经济的发展和完善，企业的生产经营活动面临多重考验，财务监管对于企业的经营管理来

说，显得尤为重要。因此，做好财务监管，有效控制企业经营成本，不断提高企业经营效益，给企业投资人和职工以丰厚的回报，才能使企业长久保持竞争优势，促进企业做大做强。