

# 基于“1+1”的会计组织工作模式的探索与实践

■ 陈良启 彭茂昌

长期以来,由于国有大中型企业一般都具有“点多、面广、线长”和生产经营规模大、管理层次多、管理难度大的特点,因此在财务会计组织工作方面一般都采用“两分模式”(即分散管理、分级核算)。为了有效解决“两分模式”所存在的财务管理及资金管理的权限过于分散、财务审批与会计处理缺乏相互制约、会计业务处理的过程不透明、会计信息失真等问题,笔者结合“1+1”的会计组织工作模式在中国石油天然气运输公司的探索与实践,拟就在国有大中型企业推行该模式谈些体会。

## 一、会计组织工作的“1+1”模式简介

会计组织工作的“1+1”模式,即企业在推行会计集中核算制度的同时,实行会计(或财务负责人)委派制的一种会计工作组织方式。对国有大中型企业而言,即企业(或公司)将三级单位(或大队、工区等,下同)的会计核算职能全部上收至二级单位(或分公司、分厂等,下同),在实行会计集中核算的同时,对所属二级单位委派财务负责人(总会计师或财务机构负责人)、二级单位对三级单位委派会计的一种组织方式。在具体操作上,它是通过在企业二级单位设立会计核算中心,将二级单位分散的会计核算工作集中到会计核算中心的一种会计工作组织形式。在这一组织形式下,二级单位下属各三级单位

(即生产经营单位、服务单位)的委派会计只对本单位发生的经济业务进行审核,并根据需要编制原始凭证或原始凭证汇总表,然后按照规定的审批程序和审批权限逐级报批,并将审批后的原始凭证或原始凭证汇总表定期地递交会计核算中心,会计核算中心据以审核、填制记账凭证,统一进行资金收付、登记总分类账、明细分类账、编制会计报表及撰写经济活动分析材料。这是一种融会计核算、监督、管理、服务于一体的财务会计工作组织形式。

## 二、企业推行“1+1”模式的必要性

首先,会计核算由分级、分散核算向一级集中核算转变,既是集团公司、各企业提出的要求,同时也是进一步加强资金集中管理的需要。因此,“1+1”模式的推行是大势所趋。其次,“1+1”模式的推行,对于企业防止会计信息失真、进一步提升内控管理水平、实现管理增效具有特别重要的意义。第三,“1+1”模式的推行可以减少某些会计岗位的重复设置,有利于财务人员的合理安排和提高财务人员的工作效率,可有效解决在“两分模式”下的财务人员不足和财务人员间的交流与岗位轮换存在的问题。这对于加快财会队伍建设、提升基层单位的经营管理水平和防范财务风险具有重要作用。第四,“1+1”模式的推行使整个业务处理过程可在

“流水式作业、一站式办公、群组式服务”的运作方式下进行。同时,由于单位委派会计的桥梁作用,使得机关财务部门和基层单位的沟通更加方便,这为企业提高工作效率和机关进一步服务基层创造了条件。

## 三、推行“1+1”模式的基本做法

### (一) 机构设置及人员配备

企业各二级单位设会计核算中心(会计人数视三级单位的数量、规模、业务量的大小等情况而定),会计核算中心隶属二级单位财务部;二级单位所属各三级单位(生产经营单位、服务单位)设财务室。各二级单位的总会计师(或财务机构负责人)由企业委派,各三级单位的主管会计由二级单位委派。企业对所有会计人员均实行动态管理,并按有关规定和工作需要进行轮换。

### (二) 工作职责

1. 会计核算中心主要负责机关各部门、各生产经营单位、服务单位的财务收支核算和成本管控工作,其具体职责是:①统一设置账户,分单位内部模拟独立核算。②审核单位原始凭证,编制记账凭证,登记会计账簿,编制会计报表。③分析单位财务运行情况,根据需要定期或不定期地向分管单位和有关领导报送内部会计报表。④根据需要,编制分管单位的经营分析报告。⑤负责资金预算、成本预算管理。⑥监督单位

的财务收支行为,及时制止和纠正单位财务收支中的违规违纪现象和问题。⑦负责领导交办的其他事项。

2. 各三级单位委派会计的工作职责:①编制并报送本单位的年度财务预算。②负责本单位月度、周资金预算的编报工作,并协助财务部做好资金预算的控制工作。③对本单位相关票据进行收集、整理、审核、粘贴,协助单位领导把好成本费用、资金的第一道关口,并对业务的真实性承担责任。④按规定审批程序和权限报批本单位的经济业务,并代办报销、借款等财务事项。⑤协助本单位做好产品、劳务结算工作。⑥及时记录本单位收入、支出,并定期与单位负责人和核算中心主管会计汇报、交流经营情况。⑦其他有关财务事项。

### (三) 会计核算工作与流程

1. 票据的取得。各单位相关经济业务发生后,首先应由经办人本人、验收人(或证明人)在符合规定的原始票据上签字。

2. 初审。经办人将取得的票据交由单位委派会计对业务的真实性、票据的合规性及数据的准确性等方面进行初审,将通过初审后的票据进行整理、粘

贴,并根据需要编制原始凭证汇总表;未通过初审的票据退回给经办人。

3. 报批。单位委派会计将通过初审、整理后的票据按规定的审批程序和审批权限报批。

4. 会计处理。单位委派会计将通过审批后的票据送会计核算中心。单位主管会计收到报送的单据后,分别从成本预算情况、指标控制情况、资金预算情况、票据的合规性等方面进行审核,并据此编制会计记账凭证。

5. 稽核。单位主管会计按照财务内部复核制度的要求,将编制好的会计凭证交由财务部相关人员进行复核,复核完毕后将需要进行资金收付业务的会计凭证交与出纳岗完成收付款业务的最后工作流程。

6. 档案管理。会计核算工作完成后,所有会计资料必须及时归档,会计档案的管理由财务部指派专人完成。

## 四、推行“1+1”模式的相关配套工作

会计组织工作由“两分模式”向“1+1”模式的转变是一项复杂的系统工程,它不仅需要各级领导、财务人员

转变观念,而且也需要在工作职责的划分、业务流程、操作方法等方面不断进行改进和完善;它不仅需要财务系统内部的努力,而且也需要其他系统的密切配合。

1. “1+1”模式的推行必须体现“三个集中”,即核算人员、工作地点、会计业务处理集中。为此,会计人员的重新调配、办公场所的安排、会计机构的设置及工作职能的划分都需要相关部门协调解决。

2. 对总会计师(或财务机构负责人)、会计核算中心各单位的主管会计和三级单位的委派会计的管理必须体现“三个统一”,即人员由上一级单位统一管理、业务工作由上一级财务部门统一安排、薪酬由上一级单位统一发放。

3. 重新调配会计人员时,应尽量做到“三个兼顾”,即在可能的情况下,做到工作需要、个人生活、成本费用三兼顾。当三者出现矛盾时,解决矛盾的最好办法就是按照有关规定和工作需要对会计人员进行轮换。

(作者单位:中国石油天然气运输公司  
中国石油天然气运输公司华北运输公司)

责任编辑 李斐然

## ● 词条

# 项目成本管理

项目成本管理(project cost management)是承包人为使项目成本控制在计划目标之内所作的预测、计划、控制、调整、核算、分析和考核等管理工作。项目成本管理应遵循下列程序:①掌握生产要素的市场价格和变动状态。②确定项目合同价。③编制成本计划,确定成本实施目标。④进行成本动态控制,实现成本实施目标。⑤进行项目成本核算和工程价款结算,及时收回工程款。⑥进行项目成本分析。⑦进行项目成本考核,编制成本报告。⑧积累项目成本资料。全面的项目成本管理体系应包括两个层次:①组织管理层。负责项目全面成本管理的决策,确定项目的合同价格和成本计划,确定项目成本管理的成本目标。②项目经理部。负责项目成本的管理,实施成本控制,实现项目管理目标责任书中的成本目标。项目经理部的成本管理应包括成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核。