

从解决“问题资产”入手 探索国有资产管理新路子

□ 昆明铁路局

为实现铁路企业管理机制的转变,我们昆明铁路局结合自身经营和管理的实际,针对外部运输市场日益激烈的竞争,不断深化内部改革,努力寻求铁路企业从“生产管理型”向“经营管理型”模式过度的国有资产管理方法。经过一年多的实践,我局初步形成了发展方向明确、管理目标清晰、机构职责到位、运作效果明显的国有资产管理格局,为确保路局资产经营责任制目标的顺利完成,以及建立现代企业财务管理机制发挥了良好的作用。

一、提高对国有资产管理重要性的认识,从“问题资产”入手,研究解决企业管理中存在的问题

过去,由于投入与产出不挂钩,下级对上级常常巧立名目编造投资理由,做大计划争投资,追求“大而全”、“小而全”,致使铁路资产结构不合理,固定资产闲置率高、利用率低,造成资源浪费;报废资产一直采用分散方式由使用单位就地处置,致使回收价值低,甚至造成国有资产流失;长期以来,基层单位承担废旧设备物资处置,巧立了名目繁多的奖励及清理费用的提成制度,使固定资产处置的回收价值变成各式各样的劳务或奖励支出。总之,铁路资产闲置过大、价值流失严

重的情况相当普遍。

自1999年实行资产经营责任制以来,铁路局受托经营国有资本,同时对国有资本承担保值增值责任。但是铁路企业的国有资产管理,无论是观念还是管理运作,大多还停留在“生产经营”的习惯上,并没有建立与“资产经营”相适应的权责对称关系,深层次的管理问题涉及很少,突出表现为受托经营者“管理缺位”。路局作为受托的经营者,并没有从观念和管理上真正把握好铁路局应行使的权责,对国有资产占有、使用、收益和处置没有形成系统的管理概念,指导思想没有完全调整到“自主经营”的角色上来,只注意到效益的递增,而忽视国有资产价值的保全。

针对这些情况,我局经过研究认识到,资产管理是以“内当家”形象服务于企业,应该侧重于价值形态管理。在研究探索资本保全方式的同时,更要进一步探索国有资本增值的途径。把国有资产管好活用,提高国有资产利用效率,是我们财务部门应该而且能够解决的问题。于是,我们本着大处着眼、小处入手的管理策略,从资产清查开始,对闲置资产的存在形式、规模和严重程度进行了深入的调查分析。通过对表面问题与深层次问题的分析发现,“闲置过大”、“价值流失”是我局

资产管理中存在的主要问题。“闲置过大”主要是指闲置数额较大,除账面的不良资产以外,全局闲置、不需用、未使用的固定资产净值为8 000万元;需报废的固定资产为1.39亿元;库存需报废的物资480万元。“价值流失”表现在“有形流失”与“无形流失”两大方面。“有形流失”是指固定资产在账面折旧已提完,而设备利用价值还很高的情况下,使用单位为了争取上级的新投资,添置新设备,以各种技术原因、安全原因申请报废,报废的报批手续由上一级业务部门和财务部门负责,这些部门对是否应该报废则主要参考设备的运行时间,客观上使报废申请较易拿到“通行证”,而报废设备按规定又是由资产使用单位就地处置,处置时往往比照账面净值操作,从而使资产的剩余价值部分流失到路外。“无形损失”是指因技术进步而淘汰下来的大量无效、低效资产,这部分资产在账面上往往还有很大的净值,其实已基本没有使用价值。由于对这部分资产损失没有建立相应的“坏账准备”制度,使其无法得到补偿,从而形成企业的潜亏,影响企业的“持续经营”。

通过分析,我们制定了《全局资产管理战略攻坚目标》,把以上的“资产问题”作为主攻方向,决定把“控制存量增长、压缩现有存量、确定资产定

额、堵住价值流失、建立规范管理”五项目标纳入近期管理目标,形成昆明局资产管理战略发展与近期计划相联系的目标体系。

为落实这一目标,我们首先成立了昆明铁路局资产调剂中心,把盘活闲置报废资产作为重点工作纳入资产管理工作日程。基本处置办法,一是调整管理关系,“把好报废关”。我局把机械动力设备的大修审批与报废审批统筹起来,取消计划处的设备管理职能,把这两个职能统归国资办资产管理科管理,以克服长期以来大修投资与设备运用状况相脱节的问题。二是坚持先内部调剂后对外处理的原则,着重内部调剂。路局国资办成立资产调剂中心,将全局闲置资产信息及时给局内所有单位通报,对需求单位予以调拨,最大限度地提高资产利用率。2001年,资产调剂中心先后调拨资产500多项,资产净值达13 700多万元,效率大大高于往年。三是坚持“归口管理,市场定价,集中处置”的原则,“严守处置关”。针对长期以来报废资产由业务处审批、使用单位分散处置的各种弊端,将审批、处置权归口于国资办,由资产调剂中心以招标、拍卖等方式在市场上直接处理,2001年资产处置变现收入达790万元,销售价格大大高于站段处置价格,减少了国有资产流失。

其次,针对基层站段一方面资产闲置多、利用率低,另一方面又争投资、无节制扩大固定资产存量的问题,采取政策引导,激励机制与制约机制相结合的办法,对不同系统的各个单位按完成单位工作量应占用多少资产的思路来分别确定资产使用单位的资产总量定编,制定了《资产占有量定编管理办法》。用定编的手段合理确定使用单位资产占有量,允许对超编的那部分资产实行有偿占用;允许使用单位在资产总量不变的前提下,可以调整固定资产与流动资金的结构比例,例如可以压缩固定资产存量,相应扩

大流动资金数量,从而调动各站段发挥经营管理的主观能动性,实现压缩闲置资产的目的。

另外,针对汽车资产运用成本高、不可封存等特殊性质,结合我局汽车存量、质量不高的现状,采取“限制数量增大,限制劣质品牌,加大报废力度”的措施,2001年报废汽车130辆,与上年同期相比,汽车存量降幅达5.1个百分点,新增车辆比上年同期下降68%,质量也高于往年。

二、成立国有资产管理机构,落实权责

为强化国有资本监管,我局于2000年3月成立了局财务处下属的国有资产管理办公室,定编5人。为加大资产管理力度,强化资产管理职能,我局在机关编制十分紧的情况下,于2001年1月再次扩编国资办,将其从财务处中分离出来,成立处级建制的职能机构,下设资产管理科、资产调剂中心、汽车科。

一年多来,我局国资办边摸索边修正,在路局明确的局国资办六项基本职责的基础上,从产权管理、资本监管、效益监督、运用监管、资产处置等5个方面,界定了27项岗位职责,分别落实到下属科室,形成《昆明局国资办资产管理的职责体系》。并按投入、运用、回收三个阶段全过程管理的思路,制

定了《资产占用定额管理办法》、《通用设备管理办法》、《资产处置实施细则》,以及正在制定的《投资回报制度》、《法人企业绩效评价指标制度》,初步建立了《昆明局资产管理制度体系》。

在落实了资产管理基本职责的基础上,围绕技术运作问题,我们制定了“以‘缩’为主,三步到位;长短结合,先易后难”的工作路线。“以‘缩’为主,三步到位”即:以压缩资产存量为主要目标,彻底解决闲置资产过大、无效资产过多的问题;考虑到压缩闲置资产需要较长的过程,于是把工作划为“收缩”、“紧缩”、“浓缩”三个阶段,分三步到位。“收缩”是以站段级使用单位可在自觉自愿的基础上将闲置资产上缴路局,然后由国资办所属的调剂中心调剂处置;“紧缩”是以路局下达的资产价值存量定编为标准,结合全局压缩存量的年度额度指标,指令性完成压缩计划;“浓缩”是为提高实物资产质量,以同类先进设备置换原有低档设备。

“长短结合,先易后难”即:长远目标与近期目标要综合考虑,不能顾此失彼。规定条件已经具备的先办,条件暂不具备的要纳入调研计划,按课题立项论证,使我局国有资产管理改革工作做到既积极又稳妥地推进。

(执笔:李宏伟)

责任编辑 周文荣

· 广告 ·

中国财会计网

中国财会计网自2000年初成立以来,一直以辅导会计考试、传播会计知识、宣传会计法规、解决会计疑难为宗旨,竭诚服务于会计行业。

开辟的主要栏目有会计证、会计职称、注册会计师、注册税务师考试辅导等。

专家在线辅导 携手与您同行

E-MAIL: webmaster@kj2000.com

电话:010-69512503 69554874 69512879(兼传真)