

## 从我单位看实行集中 会计核算的可行性

□ 杜元宝

进入“九五”以后,曲靖公交的生产经营资金遇到了前所未有的困难,主要原因是二级法人实体各自立账,资金管理分散,无法形成合力,总公司调度失灵,难以及时解决急需解决的资金问题。

为扭转这种局面,公司在经过反复论证、统一思想的前提下,于2000年2月成立了集中核算中心,采取“集中办公,柜组式作业”,各部门根据业务

需要设置核算员和报账出纳的办法。在具体运作方式上,实行“三统一分”的核算体制,即实行“财务机构统一,财会人员统一,资金运筹统一,经济核算分离”的管理模式。总公司财务人员和各分公司财务人员集中统一办公,由核算中心统一领导,取消二级部门的财务核算办公室,下属部门的会计核算业务从二级部门单位中分离出来,集中到核算中心自成体系,实行专

业化管理,所有的会计核算人员的人事关系、工资关系均集中在核算中心,各种待遇由总公司直接管理。在会计人员的安排上则实行定编、定岗、定责,根据各岗位业务内容的繁简,采用双向选择的方法,由核算中心提名,征求公司领导和用人单位同意后实行委派制。经过近一年的运行,取得了以下成效:

1、会计人员纳入总公司集中统一管理,改变了原来在基层的附属地位,调动了会计人员主动参与企业管理的积极性。在对2000年公司整体更新的两条线路进行可行性论证分析时,公司领导首先让财务部门对更新线路进行了生产成本测算和经济效益分析,为公司领导决策提供了准确的数字。这两条线路投入市场后,客运收入逐月递增,效果良好。

2、实行资金集中收付,发挥了总公司资金的整体优势,改变了过去总公司宏观调控资金不力的状况。经过

始终把培养一支团结开拓、勤政廉政、务实高效的干部队伍作为重中之重。充分调动支部一班人和全处干部的积极性,做到尊重人、理解人、培养人、教育人,大胆使用干部,支持干部工作,形成工作合力。我们通过加强政治学习,促使全处干部树立正确的世界观、人生观、价值观,正确对待名和利;每周还组织干部学习市场经济知识、现代科技知识、法律知识和会计业务知识等,做到联系实际,学以致用。我们鼓励大家多动脑思考问题,多动手著书、写文章、写讲稿,多动口讲课,多动腿到基层调查研究。同时,关心干部的生活,包括住房、家庭关系,创造良好的工作环境。由于干部队伍建设抓得紧,干部素质、作风过得硬,在两次机构改革中,从我们会计处共提拔了一名正处长、六名副处长。

(三)抓好改革创新。会计处的工作如果按部就班地做,也可以过得去,

不会有人对你有意见。但人是要有追求、有理想的。因此,会计处每年都要进行工作总结,月月有安排,请大家谈工作、谈思想,做到每年都有新要求,每年都有新变化,因为,整个社会在改革,财政内部在改革,财政职能在转变,会计管理不改革不行。只有抓改革,抓创新,会计管理工作才有生命力。

(四)抓好制度建设。坚持用制度管人,按程序办事,加强对各项制度和规定的检查落实。把会计处以前和近期制定的所有制度、办法、规划装订成册,做到人手一册,便于经常对照检查。同时,采取了以下措施:一是坚持学习制度,落实学习内容,写出学习体会,定期组织检查。二是坚持民主生活会制度,开展经常性的交心谈心活动,说的做的一个样,会上会下一个样,上班下班一个样,机关基层一个样,严格要求,相互监督。三是坚持政务公开制

度,做到文明服务,树立良好的财政形象,深入基层,调查研究,解决问题。四是坚持勤政廉政制度,做到廉政建设警钟长鸣,防微杜渐。五是坚持处内办事程序制度,做到政令畅通。六是抓文明创建。我认为抓文明创建可以带动整个干部队伍精神面貌的改变,促进工作环境的改善和工作绩效的实现。在2000年的机构改革中,会计处有40%的人来自其他处室单位,工作生疏,情况不明,相互协调配合有一个适应过程。针对这种情况,我们加强文明创建,较好改变了大家的精神面貌。在处内人少事多的情况下,鼓励干部一个人干几个人的事,不讲条件,不计报酬,加班加点工作。在年终评比时,会计处在全厅37个处室单位中,被评为最佳文明单位。

(作者单位:湖北省财政厅会计处)  
责任编辑 周文荣

整改,把6个二级部门的银行户头并入总公司户头,共吸纳二级部门的沉淀资金160万元,克服了资金管理的无序状态,避免了资金的闲置浪费,解决了公司资金使用上的燃眉之急,确保了企业的生产经营和结构调整。

3、强化了企业内部成本控制。财务部门积极发挥监督、管理、控制的职能作用,对单位成本占总成本比重大的燃料、修材费、工资、管理部门经费等实行专项控制。例如,油料按线路跟车实测,确定百车公里耗油量;修理费按购车年限和当月里程计发;驾驶员工资按收入、趟次等指标考核;管理部门经费实行限额控制、超支自负的管理办法。经过近一年的运作,油耗节约64万元,修材费节约28万元,管理部门经费节约24万元。

4、核算中心对各二级部门一律单独设立会计账簿,委派业务素质好的会计人员核算收支,计算盈亏,实现了公司财务管理和会计核算方法的一致性和规范性,有效地避免了原有体制下二级部门各自为政,搞虚拟成本、虚盈实亏现象的发生,保证了二级部门会计核算的真实性和完整性。

5、建立起了有效的会计分析制度。在核算中心的统一要求下,会计人员坚持每季度进行一次经营活动分析,及时发现各部门的问题与不足,并写出专题报告,上报总公司领导,为总公司及时掌握各二级部门的状况,找准挖潜增效的着力点发挥了积极作用。

从我单位的情况看,我们认为在单位内部实行集中会计核算是可行的。它为公交企业走向集团化管理打下了基础,在提高资金使用效率和效益,避免资金闲置浪费等方面作用明显。同时,也有利于各部门关心成本管理和控制,促进增收节支和考核结果的落实。

(作者单位:曲靖市公共汽车总公司)

责任编辑 周文荣

## “板块运动”对 成本控制的启示

□ 张铁锐

当前,成本控制得到了广泛关注,各行各业均有建树,典型颇多。但部分国有企业受困于成本压力,仍然步履沉重。究其原因,除了技术、管理、生产系统设置存在不足外,思想认识不足也是明显的原因。因此,需要对成本控制的内涵进行深入认识和总结。

“板块运动”理论是重要的地质学理论,它对由于挤压和碰撞形成山脉作了非常形象的解释。笔者认为,引用其解释成本控制,很有启发意义。随着成本管理活动的全面展开,成本内涵正在被拓宽和延伸。在市场压力、成本压力下,国企大多采取挤压方式谋划控制成本,如借助深化改革降低人工成本、引进先进技术降低材料成本等,作用方式有似于地质板块运动。

以市场价格倒逼目标成本,救活了邯钢,但并非“目标”本身有多大的影响力,而是“目标”强制企业补上了严格管理、精细生产课,潜力得以释放。中国石油林源炼油厂则以“成本在手中,效益在心中”的警示激励员工,将人本管理和责任机制结合起来,使企业效益大增。山东省推广亚星经验,使国企采购成本降低了5.3%。这些经验表明,选准切入角度后,必须向纵深突破,才能使成本控制有大收获。邯钢的低成本好似一座“山峰”,这座山峰是靠严明的奖惩制度和渐趋科学的生产组织运行撞击旧机制产生的,是以国内同行中较为先进的管理为支持,依靠正确的经营战

略,走规模发展之路和资本扩张巩固起来的。很多企业也曾作过这样的努力,但由于认识不到位,措施力度不够,执行不彻底,结果收效较差。这说明,选准切入角度,使各种“板块”的挤压形成合力,定有大收获;否则,会导致负收益。

借鉴“板块运动”方式来加强企业成本控制,还需积极接受市场引导,兼顾行业特殊性,这是企业从绝对成本控制到相对成本控制最终实现成本硬降低所必需的。成本领先是企业获取竞争优势的重要手段,前提条件是必须保证技术水平和服务质量,而不是单纯追求低成本、低价格。例如,在石油勘探领域已形成了一个重要认识,即变多井少投入为少井多投入,石油开发也大力提倡在开发过程中努力发现新层系新储量、提高采收率,并不苛求每一环节投入水平的绝对低。因为为保持技术、装备优势,就要增加投入,因而带动这一环节的成本上升是不可避免的。但技术进步又会促使产品成本下降。石油工业的产业链、生产链是靠板块运移连结起来的,其成本在各种有形的物质板块间传递。一些无形但具有影响力的超物质形态的“板块”(如科技、管理、资本市场等),也是影响成本水平的重要因素,技术、管理和生产作业人员都必须知晓这一点。因此,技术部门、生产管理部门必须作出不受会计政策和油价影响的持续努力,才能真正全面推进成本降低。

目前,部分石油技术服务单位感到