

牵住成本“牛鼻子”

促使效益上台阶

金川有色金属公司

随着我国社会主义市场经济的不断发育和完善,有色金属产品市场国内外接轨融通,成本作为决定企业经济效益的重要因素,越来越被企业重视。为此,公司先后四次派人去邯钢学习取经,并从1994年起推行邯钢“模拟市场核算,实行成本否决”的方法,牵住了生产成本这个“牛鼻子”,有效地扼制了成本大幅度上升势头,使当年可比产品总成本(按同口径比)下降12379万元,降低率达10%。1995年又比上年降低2147万元,从而使1995年利润总额达到36181万元,创历史最好水平。下面分四个方面介绍我公司在强化成本管理工作中的具体做法。

一、全员参与,千斤重担众人挑

成本管理工作要落到实处,必须将全体职工都动员起来,真正做到全员重视成本,全员抓成本。我们首先将全年目标利润及增长指标确定下来,然后,按此目标分解下达给各二级厂矿。各二级厂矿接受公司下达的指标后,进一步将本厂指标层层分解落实到车间、工段、班组,做到“千斤重担众人挑,人人肩上有指标”。

指标分解下达后,从生产厂矿到附属车间,从厂矿

51.40万吨。这个销量,是公司扭亏为盈的重要基础。

9月份,我们选择了18项增利措施中的压库促销措施进行分析,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,10月份压库促销工作即见成效,当月处理库存钢材达11.4万吨。

10月份,我们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,引起了公司领导的极大重视。从当月起在公司各职能部门积极配合下,生产、发货、销售、结算等各环节注意保持衔接,实现了均衡稳定运营。

11月份,我们把重点放在产生新的欠款上。通过分析弄清了产生新欠的原因,为此建议公司重新整顿托收单位,减少托收合同,从源头上解决了新的欠款发生。

开展经济活动分析,给我们财务部门提供了一个很好的舞台。我们把开展这一活动作为充分发挥财务管理作用的重要内容,得到了领导的重视,部门的关注,收到了良好的效果。目前,我们已将这一活动由公司级财务分析扩展到各基层单位进行的全面分析,下一步还要由财务部门的综合分析扩展到各专业分析,实行财务分析和技术经济分析相结合,定期分析和专题分析相结合,将分析活动深入持久地开展下去。并以此不断促进提高财会管理水平,为鞍钢的发展作出新的贡献。

责任编辑 秦中良

在强化预测工作质量的同时,我们还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,并以财务为中心对全公司生产、销售、供应、清欠等各方面进行剖析,查问题、揭矛盾、找差距、定措施、抓落实,成为公司经营管理的一项重要内容,有力地推动了公司生产经营活动步入良性循环。具体做法是:

(1)建立分析制度。从年初开始实行定期的经济活动分析,财务部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,提出下期的整改方案。

(2)明确工作重点。“8.29”公司干部大会之后,公司每月根据我们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,我们注意针对生产经营活动中存在的问题,抓主要矛盾,攻关键部位。如8月份的分析,我们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的注意,提高规模效益和价格策略,提高总体效益水平。分析后效果明显,前8个月公司钢材销量月均38.57万吨,始终处于盈亏边缘,由于注重规模效益,后4个月销量月均达到

长到班组工人,掀起了一股“算帐热”,你算你的成本,我算我的消耗,算得生产单位加工件立足本身不外委,算得维修单位千方百计找活干。各个环节斤斤计较,互不相让。如选矿厂将全厂的成本利润指标逐项分解,纵向到底,横向到边,层层承包,责任到人。全厂上下心往一处想,劲往一处使,在节能降耗上下功夫、做文章。他们以技术改造为重点,大搞技术革新,广泛使用变频节能技术和设备;改造回水网络系统,加大回水使用效率,降低新水用量;材料消耗实行目标管理,同经济责任制挂钩;加强修旧利废工作。通过这些措施,全年共降低材料、能源、备品备件消耗 743 万元。

二、全程控制,堵口把关严当头

成本管理工作贯穿于企业供、产、销经济活动的全过程,必须坚持从源头到产品销售,每一个步骤都不放松。

1. 货比三家,把好采购关

采购环节是成本管理的第一关。去年我公司在进一步完善集中管理的前提下,采取了三条措施来加强物资采购管理。一是选择了信誉好、质量高的单位在互惠互利的基础上签订了中长期供货协议;二是大宗原燃材料的采购价格由价格领导小组审批;三是坚持货比三家,择优采购的原则。在加强内部管理上,一是加强采购人员的职业道德教育;二是整章建制,不断完善内部监督制度。同时按照模拟市场核算的要求,把采购成本分解落实到各供应部,供应部又分解落实到每个计划员。采购成本同经济责任制挂钩,按月考核兑现。

2. 优化生产,把好消耗关

生产环节是控制成本费用的重要环节。在近几年来成本费用不断上涨的情况下,我们进一步巩固和完善内部模拟市场核算体制,深入开展“抓管理、练内功、增效益”活动,以提高经济效益为中心,以控制成本为手段,以挖潜降耗为内容,增收节支,开源节流,有效地扼制了成本上升势头。如一冶炼厂是用电大户,一台闪速炉、三台电炉都是“电老虎”。为了降低电耗,他们通过科学的论证和计算,做出了一台闪速炉、一台电炉完成 36 000 吨高冰镍的决策,制定了“一期高效,二期达标、自热过关、三厂建好”的工作方针,并从四个方面挖潜降耗:一是广泛使用变频技术,去年全年节约电费 300 万元;二是针对闪速炉电极自动调节的参数选择范围大、无法正常使用等问题,组织技术力量攻关,大大提高了电能的利用率,全年节约电费 300 万元;三是制定闪速炉贫化区电气制度,执行后吨渣电单耗降到 110~130 千瓦时;四是将 3# 电炉星型接线改为三角形

接线,使原设计功率由 1.65 万千伏安提高到 1.8~2 万千伏安,从而使炉子的床能力提高 30%。

3. 管好用活,把好资金关

去年,我们根据有色金属产品走俏的有利形势,及时调整营销策略,采取有效措施,回笼了大量货款。产品销售尽量采取现货现款,层层把关,杜绝新欠的发生;对老欠款采取前欠不清,后货不发的原则;对暂时确实无法收回的欠款,定出计划,促使清偿。全年共清回人欠货款 8 000 万元,节约利息支出 482 万元。

在资金管理方面,我们坚持“统一管理,计划使用”的原则,一是注重资金的计划管理,每月编制当月资金收支平衡计划,下达二级厂矿,月末进行考核。二是加强资金的调度,合理调剂资金。在资金宽松的情况下,通过归还部分贷款、转存部分活期存款为定期存款、向总公司财务公司融资等途径减少利息支出。三是同金融部门协商,降低浮动利率,减少利息支出。

三、全面管理,开源节流增效益

开展模拟市场核算,还要坚持从企业管理的方方面面围绕提高经济效益,抓成本管理。

1. 练内功,堵漏洞

去年,我们开展了“抓管理、练内功、增效益”活动,公司上下在根治跑、冒、滴、漏,整治脏、乱、差上下功夫,在安全标准化和强化管理上做文章,推动了现场管理、专业化管理和各项基础管理工作,使公司综合管理水平和整体素质有了显著提高。各二级厂矿的环境面貌也发生了巨大的变化,各项管理工作均上了一个新的台阶。

2. 保质量,增效益

产品质量是企业的生命。几年来,我们从提高产品质量入手,严格执行工艺纪律,进一步建立和健全最终产品及中间产品的质量标准,不断充实和完善质量管理网络,使全公司质量管理工作迈出了新步子,金驼牌 1 号电解镍已在伦敦金属交易所正式注册,电解镍、电解铜、海绵钼三种产品荣获实物质量赶超国际先进水平奖,电解钴和工业硫酸钴又获得省免检产品称号。公司各单位普遍设立了质量监督采样点,有效地监控生产质量。二冶炼厂,坚持“三检”和“三不放进”的全员质量控制,狠抓工序管理,改进工艺流程,提高产品质量。全厂共建立 76 个采样点,采用 24 小时监控,有效地保证了产品质量。

3. 包投入,保产出

为了加强技改工程管理,提高技改工程项目的效益,从 1995 年起,公司把模拟市场核算延伸到了技改工

财政部审计署国家税务总局国家工商行政管理局

关于印发整顿会计工作秩序的 实施办法的通知

财会字〔1996〕16号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

你们，请遵照执行。

1996年6月5日

现将《关于整顿会计工作秩序的实施办法》印发给

财政部、审计署、国家税务总局、国家工商行政管理局

关于整顿会计工作秩序的实施办法

根据《国务院关于整顿会计工作秩序进一步提高会计工作质量的通知》（国发〔1996〕16号，以下简称国务院《通知》）的要求，现对整顿会计工作秩序的具体实施办法明确如下：

一、整顿工作的组织领导

根据国务院《通知》精神，整顿会计工作秩序在各级政府的直接领导下进行。各地区、各部门要把这项工作作为加强宏观调控，完善市场经济，促进财税改革和其他经济改革的一项重要措施，列入议事日程，切实抓紧抓好。

对效益好、投资少、见效快的项目，由二级厂矿申请立项，公司审核批准后，由厂矿、公司技改部门、公司财务部门三方签订合同，资金由公司筹集，项目由厂矿自行施工，待工程完工后，按合同规定期限以上交内部利润的形式归还投资。该办法试行后，由于用项目完工后降低成本增加的利润归还投资，改变了以前厂矿不考虑经济效益、图大求新盲目争项目的局面。同时由于包死了投资，节约自留、超支不补，施工单位都非常重视，指定专人负责，加强管理。1995年试行的几个项目都是当年投入、当年施工、当年见效，投资均未超支，个别项目还有节余。

四、成本否决，激励鞭策见成效

成本否决是强化成本管理的关键。我公司在实行模拟市场核算前，搞了10年的经济责任制，每年都在考核、奖惩，但力度小，弹性大，对管理的促进作用也有

二、整顿工作的时间安排和步骤

（一）整顿工作自国务院《通知》下发时开始，1996年年底前告一段落。

（二）整顿工作分为单位自查、重点检查和总结整改三个阶段。具体时间安排，由各地区、各部门根据实际情况确定。

整顿工作可以与清理检查预算外资金、清查“小金库”等工作结合起来，以保证整顿工作取得实效。

（三）中央部门及其直属单位的整顿工作，由中央有关部门予以落实；地方各单位的整顿工作，按财务隶属

限。实行模拟市场核算后，逐年加大考核力度，完不成成本利润指标，不迁就，不照顾，敢动真格，百分之百地否决奖金。1995年从工资中人均拿出88元作为活工资，1996年提高到234元，其中成本利润占50%，产量占30%，安全占10%，技术经济指标占10%。

一冶炼厂在公司核定人均94元的基础上从工资中又拿出100元捆在一起作为活工资，闪速炉车间高达200元，成本利润考核的比重也从公司的50%提高到60%。二冶炼厂，将职工人均标准工资的140元与月奖捆在一起作为活工资，根据定量考核结果按月考核兑现。二矿区对成本影响较大的材料消耗项目采用重奖重罚的原则，如低凝液压油、无轨设备轮胎的超或降采取1:1的奖罚政策。严格的奖惩制度，调动了职工增收节支的积极性，有效地降低了成本，减少了浪费。

责任编辑 宋军玲