

抓财务管理 增经济效益

赵腊凤

中国海洋石油总公司渤海石油建筑工程公司是承担工业与民用建筑的国家二级施工企业,公司现有职工 680 人,设有 8 个职能科室,下辖 13 个基层单位。近几年,公司坚持“深化改革,加强管理,练内功、挖内潜、降成本、增效益”的经营指导思想,强化财务基础工作,狠抓资金管理和成本管理,促进经济效益持续、稳定增长。1996 年的施工利润由上年的 185 万元上升到 280 万元,1997 年 1—10 月的费用指标又有显著下降,利润相应增长。

一、强化资金管理,提高资金使用效率

1. 实行资金计划管理,合理安排资金使用。公司根据年度预算工作量,编制年度总体资金计划,并根据其生产特点及各月生产计划,安排月度资金使用。各二级施工单位根据当月生产计划,分别按工号、项目及材料费、人工费、施工机械使用费、其他直接费、施工管理费编制本单位月度资金使用计划表,上报公司。公司以计划工作量来审核各施工单位的月度资金使用计划表,汇总编制全公司的资金使用计划表,据以筹措和安排资金使用。

2. 加强内部银行结算和资金有偿占用制度。为了有效地控制和资金使用,将有限的资金最大限度利用起来,公司规定各二级施工单位均不得自行在外开设银行账户,全部资金集中在公司管理。公司财务部门对外开设一个银行账户,公司对各二级施工单位实行内部银行结算和资金有偿占用,根据年度生产计划,核定各二级施工单位定额流动资金,存入各二级单位内部银行账户;对各二级施工单位的生产资金,则按其实际工作进度拨款进入内部银行;外营及自揽工程的结算收入及预收款或借、贷款,也通过公司银行账户转入内部银行账户。将全部资金集中到公司管理以后,公司以定额流动资金考核各二级单位资金占用情况,超额占用的流动资金,按内部银行存款利率计算利息并进入各单位成本,与各二级单位的经济利益直接挂钩,促进了各单位压缩资金占用的积极性。

3. 加强资金管理的基础工作。由于实行资金集中统一管理,财务科业务量相应增加,为了管好现金及银行存款资金,财务科努力加强资金管理的基础工作。第一、坚持做好银行存款日记帐和现金日记帐的日清月结,做好企业和银行的对帐工作,及时清理未达帐款,对公司的资金存款做到心中有数。第二、对供应部门的采购资金坚持按计划拨付,各施工单位的零星支出使用限额支票,并规定报帐及转帐期限,以便随时掌握银行存款资金。第三、做好外部应收帐款和往来帐的清理工作,保证应收帐款的及时收回,杜绝呆帐的发生。第四、做好公司与各施工单位的往来帐核对工作,严格按计划拨付所属单位资金,随时掌握二级单位资金占用情况,努力将各单位的资金占用都控制在计划指标内。

4. 控制采购,减少储备,加速资金周转。由于原材料价格不断上涨,采购资金比重增加,为缓解资金紧张局面,对生产用大宗材料,统一由供应部门集中采购。各施工单位按工程预算及施工进度,将当月各种用料计划送供应部门,供应部门审核并汇总各施工单位的用料计划报公司财务科,公司根据生产计划审核供应部门采购计划,并根据资金情况予以分批拨付购料款。这样既保证了施工生产用料,又避免了各单位重复盲目购料现象,减少了库存储备,节约了采购资金。

二、严格成本费用管理,提高经济效益

1. 加强材料物资管理,降低材料成本。材料费在施工成本中比重高达 70%,抓成本管理,首先要抓材料管理这一关键环节。

一是把好采购关。坚持分渠道进货,坚持货比三家,按质优价廉,先近后远的原则就近组织采购,尽量节省材料采购的成本及运输费用。

二是建立科学的内部供料制度和材料的收、发、领、退及清查盘点制度。各施工单位建立小仓库,实行计划定额用料制度和材料节约奖制度,把控制消耗、

杜绝以领代耗作为降低材料成本的重点。公司供应部门按计划采购原材料,分送到各施工工区小仓库(大宗材料直接送到施工现场),各施工单位凭项目工长签发的领料单领料施工,既减少工区自行购料环节,节约了采保费、人工费,又控制了领料过程中的损失浪费。与1995年相比,1996年全年节约材料费60余万元,1997年仅1~10月份就比上年同期节约181万元。

三是加强现场材料管理。首先根据项目工长签发的领料计划单到现场限额领料,月末清理现场,对已领未用料办理假退料手续,正确计算各项工程用料。对不能入库的大宗材料,实行现场专人管理。其次加强对民工队伍的管理,降低这个环节的成本。由于对所用民工实行包工不包料的结算方式,因此,建筑公司对民工队实行成本节约奖,调动民工管好现场材料的积极性。此外对周转材料实行内部租赁办法,以周转材料摊销换算成周转材料租赁费。各施工单位租用周转材料按天计算,租金进入成本,改变以往周转材料只领用不回收的状况,控制了周转料的流失,降低了材料成本。1996年周转材料费用占全年产值2.8%,比预算定额节约23.64万元。1997年1~10月份周转材料费用占同期产值2.62%,比预算定额节约费用28.69万元。

2.加强用工管理,降低人工费支出。建筑公司实行百元产值工资含量包干办法,总工资(包括民工工资)、奖金与成本、含量两个指标挂钩,成本超了扣含量,含量突破扣奖金。为加强用工管理,建筑公司对民工队伍签订施工合同,实行质量及进度同时考核的办法,并在工程安排上,尽量多开工作面,组织均衡施工和交叉作业,尽可能减少停工、窝工现象,从而减少人工费支出。

3.加强施工机械管理,降低机械使用费。公司内部实行“大集中、小分散”的施工设备管理制度,成立了设备管理站,混凝土搅拌机以上的大型施工设备,由设备站统一管理、调配,灰浆机以下的小型机具由各二级施工单位自行管理使用。由于集中调配和分散使用相结合,机械设备的效能得到了充分发挥,施工机械使用费也相应降低。

4.严格控制管理费用和其他直接费支出。施工管理费用和其他直接费是工程成本的重要组成部分,项目较多且涉及面广,如果控制不严,很容易造成损失和浪费。公司制定了管理费各项的开支内容及费用计划控制指标,实行计划管理,定额控制,指标分解,归口包干的办法,财务人员严把费用开支的审核关和报销关,严格控制开支标准,有效地控制了各项费用支出。1996年,公司机关施工管理费用比1995年节约支出40.5万元。1997年1~10月份在工作量大幅增加的情况下,费用支出基本持平。

三、加强会计基础工作和会计队伍建设

1.建立健全内部会计制度。一是规范各二级单位帐户体系及帐务处理流程,规范各二级单位之间及与公司财务之间的转帐办法。统一各基层单位会计报表格式,规范会计报表编制,做到帐务处理与会计报表统一,便于会计报表的汇总与分析。二是建立工程施工台帐和成本管理台帐,建立健全资产及现金管理制度。三是严格会计凭证的填制与审核,依法记帐,算帐,报帐,做好会计凭证和帐簿的管理,保证会计资料真实准确,提高会计信息质量。

2.加强会计人员职业道德建设,提高整体业务水平。提倡会计人员“敬业奉献、廉洁奉公”精神,促进会计人员不断提高职业道德水准。尽量创造条件,给会计人员提供学习机会,努力提高大家的政治业务素质。截止目前,全公司会计人员95%以上有大中专毕业证书和会计上岗证,保证了会计队伍素质整体提高。

责任编辑 刘志新

增量控股方式企业合并会计处理的探讨

宋建文
陈胜群