

世界“钡老大” 挖潜增效有高招



——河北辛集化工厂推行责任成本管理纪实
唐冀生 邓建民

我们河北辛集化工厂是国家二级企业,主要生产工业碳酸钡、沉淀硫酸钡、硝酸钡、碳酸锶、工业硫化钠、硫代硫酸钠等基本化工原料,产品行销全国 30 个省市、自治区及世界 50 多个国家和地区,是世界上最大的钡盐生产和出口厂家,被誉为世界“钡老大”。1993 年,在我厂面临着资金严重短缺、原辅材料、运费、水电汽涨价、货款回收困难、运输紧张等一系列制约企业发展和经济效益提高的不利因素的情况下,我们眼睛向内,加大改革力度,向管理要效益,把加强成本管理作为消化涨价因素、提高经济效益的突破口,在全厂推行了责任成本管理,取得了显著效益。1993 年我厂消化原材料、燃料、电力运输涨价增支因素 2 016 万元,创直接经济效益 560.22 万元,实现利润 1 251.08 万元,实现利税 2 345.8 万元,分别比上年提高 9.94%、9.11%,各项经济技术指标仍居全国同行业之首。

一、建立组织领导机构

首先成立厂部责任成本管理领导小组,厂长任组长,成员由副厂长、总会计师、企管处、财务处、生计处、劳资处等部门的主要领导组成,其职责是对年度成本、利润目标及分解方案进行审议,审议内部经济责任制方案,每月检查一次责任成本目标执行情况。在领导小组下再设立工作小组,成员由生产、管理副厂长、总会计师和有关人员组成,其职责是制定、修订内部经济责任制方案,分解各项责任目标并对责任目标完成情况进行检查和考核,落实奖惩。在各责任实体内也都相应成立了由责任实体主要领导任组长的成本管理领导小组。

二、责任成本的制订与分解

(一)划分责任实体,确定责任指标

我厂根据实际情况,对责任实体进行了划分。纵向分为厂级、车间、工段(班组)三个责任层次,横向将各管理部门划定为责任协作实体。1—6 化工产品生产车间为责任实体,其责任指标为车间单位责任成本。动力、维修、包装三个辅助生产车间为类似责任成本实体,主要责任指标是费用预算控制额,同时还有维修费、机物料消耗定额。责任协作实体中,供应部门的主要责任指标为原材料、燃料采购成本降低额,控制原材料进厂质量及价格。储运部门的主要责任指标是厂内运输搬倒费降低额。销售部门的主要责任指标是产品销售收入。财务部门的主要责任指标是责任成本总额和利润总额。能源计量部门的主要责任指标是原材料和燃料消耗额。生产计划部门的主要责任指标是各产品产量。各单位责任指标全部纳入经济责任制考核方案,按完成情况每月兑现奖惩。对各责任实体还下放了奖金分配权、内部领导任免权等权力,做到责、权、利相统一。

(二)责任成本的制订与分解

1. 责任成本的制订

1993 年我们根据实现利润 1 250 万元的目标,经过对原辅料和燃料市场情况及产品销售形势作认真调查和预测,并结合本企业现状及生产能力,反复测算,确定了各产品目标单位成本及目标利润。目标单位成本确定后,扣除车间不可控因素、企业管理费及包装费三块(由厂部限额控制)后,即为各产品的目标单位责

任成本。

2. 责任成本的分解

我们将责任成本分解为原材料、燃料和动力、工资及附加、车间经费四大项。责任成本的确定和分解本着先进合理的原则,在反复测算、综合平衡的基础上,征求各责任实体意见,最后经厂企管会、职工代表组长联席会审议通过,以文件形式下达到各责任实体。各责任实体再将责任成本分解到工段、班组和个人,做到千斤重担大家挑,人人肩上有指标。

三、责任成本的管理和控制

责任成本指标的确定及分解是责任成本实现的基础,而责任成本目标的管理和控制,则是责任成本实现的关键。为此,我们重点抓了以下工作:

1. 建立以责任成本为中心内容的经济责任制,严格兑现奖惩

我们把责任成本指标纳入经济责任制考核范围,并作为主要考核指标,实行“一包二定五保三否决”的经济责任制,即包产品单位责任成本,定人员、定奖金基数,保产品产量、质量、安全生产、设备管理、文明建设,实行成本、质量、安全三否决。在考核时,主要原材料、燃料分矿点按计划价格考核,辅助材料等按实际价格考核。各责任实体完不成责任成本指标,按一定比例扣发奖金,严格兑现奖惩。单位责任成本超过考核指标4%以上(含4%),扣发该产品当月全部奖金。各责任实体有权进行二次分配,根据本单位的实际情况,自行制定内部奖惩办法,按各指标完成情况兑现奖惩,以维护指标的权威性,调动全体职工注重点滴节约、节能降耗的积极性。

2. 强化厂内银行机制

各责任实体一律在厂内银行开立帐户,由厂内银行统辖责任成本支出的全过程,并加强监督职能。各责任实体的支出,须经本实体负责人签字认可,厂内银行行长签字,而且原则上不得超过控制数额,否则,拒绝办理。厂内银行设在财务处,结算采用“内部银行转帐支票”。

责任实体向材料库领料时,先根据材料消耗定额填制领料单,按内部统一计划价格计算出总金额,然后填写厂内转帐支票,经厂内银行审核同意转帐后,再到材料库领取材料。

各责任实体互相提供劳务时,由劳务转出实体按厂内计划价格和提供的数量,填写劳务费用结算通知单,经收益实体核对后,开具厂内转帐支票进行结算。

成本费用从实体内上道工序转入下道工序时,由

下道工序根据上道工序产品成本计算单,经核对验证后,按计划价格向上道工序开具支票进行结算。

各实体由于生产不正常或因管理不善等原因,造成资金占用增加,周转困难时,须向厂内银行申请贷款,填写贷款申请书,经行长批准后,方可提供厂内贷款,并规定归还日期,不按期归还加收逾期贷款利息。

厂内银行机制的运行,实现了生产过程中由原来的无偿占用的供领关系向商品化的买卖关系转变,使各责任实体树立起商品观念、价值观念、核算观念,达到了事前、事中控制的目的。

3. 开展技术攻关,降低成本,提高效益

(1)对粗钡转炉尾部除尘系统进行了攻关改造,一年可回收重晶石3000吨,煤粉600吨,回收余热蒸汽节煤400吨,创效益46万元。这样,既降低了成本,又减少了污染。

(2)锅炉采用微机控制,一年节煤达1000吨,创效益10万余元。

(3)碳酸镭车间通过控制窑气质量和镭浆中硫化镭含量,减少了加碱脱硫工序,在产品质量符合用户要求的前提下,一年增收节支40万余元。

4. 运用价值工程,实现对原材料采购的控制,降低采购成本

(1)降低原材料成本是企业实现投入少、产出多的有效手段之一。我们依据价值工程的理论与思维方法,根据费用最低、效益最大的原则,控制原材料、燃料成本额。原材料、燃料成本是由消耗数量及价格确定的,在消耗量不变的情况下,采购价值系数越高的原材料、燃料,成本也就越低。我们在芒硝采购中运用价值工程方法,取得了较好的效果。

(2)控制各种原材料、燃料的进厂价格和出库使用价格。我们把出库使用价格作为考核指标,低于规定标准的,按其节约价值的2%提奖;高于规定标准的,则按其提高总价值的2%扣奖。这就极大地调动了采购人员的积极性,采购时比质、比价、比矿点,择优采购,全年累计节约支出354.59万元。

5. 实行“一支笔”审批制度,严格控制企管费用。

企管费主要包括管理部门工资、办公费、差旅费、修理费、仓库费用、利息支出等。对企管费用采用限额控制,按不同金额大小分别由财务处处长、总会计师、厂长审批,对费用超额部分,控制尤其严格,规定一般情况不得超过费用限额。仓库管理实行ABC物资分类法,对不同物资实行不同的管理方法,有主有次、有重点、有一般,严格掌握物资的需用量和储备量,努力减少资金占用,加速资金周转,减少利息支出。

坚持改革增活力 狠抓管理争效益

——高安市粮食局实现财务无挂帐的做法

高安市粮食局财会审计科

江西省高安市是全国商品粮基地县(市)之一,年产粮食达5.5亿公斤。全市粮食系统职工有4000多人,核算单位67个,年总经营量11亿公斤。几年来,我们紧紧围绕“发展粮食经济,提高经济效益,消灭财务挂帐”这个目标,解放思想,振奋精神,坚持改革,狠抓管理,克服重重困难,实现减亏增盈:1992和1993年连续两年实现当年无亏损挂帐,1993年还消化了以前年度挂帐89.35万元。我们的主要做法是:

一、抓机制改革,增企业活力

提高经济效益,消灭财务挂帐,实现扭亏增盈,首先必须在转换企业经营机制,增强企业活力上下功夫。我们集中精力抓了“三大改革”:

一是机构改革。按照“小行政,大实体”的新路子,

市局成立了粮油总公司,由总公司向财政总承包,逐步把企业推向市场,参与竞争。总公司成立两年来,充分发挥信息灵,路子广的优势,大胆决策,及时指导,抓住了机遇,抓住了效益。与此同时,对全局原有的44个基层粮管所、饲料厂、制米厂,变“三权鼎立”为“三位一体”,避免了原来“三方扯皮多,费用开支多、经营内耗多”等弊端,提高了企业竞争力。机构改革两年来,减少各种不必要的费用开支200多万元。大城粮所、饲料厂、制米厂合并后,人心齐、经营活、效益好,月平均税利较合并前提高1.5倍;建山粮所“三合一”后,产值、税利连年增长,1993年实现产值1200万元,利润70余万元。

二是分配改革。从1992年6月起,全局实行了“以

6. 加强专业管理

(1)加强物资管理。我们从整顿物资管理秩序入手,修订完善物资管理标准,健全了物资出入库、出入厂、计量计价管理办法。并对责任实体的仓库进行了清仓查库,防止物资沉淀,以减少资金占用。

(2)加强设备管理。设备是保证生产正常运行的基础,我厂设备大部分是五六十年的老设备,对设备的日常保养、维修显得尤为重要。为此,我们严格执行包机制、巡检制、润滑油三级过滤和定期维护保养制度,将设备使用情况和职工经济收入挂钩,确保了生产设备长期安全运转,达到了优质、高产、低消耗之目的。

(3)加强质量管理。树立质量立厂、质量第一的观念,落实质量否决权,坚持开展群众性的QC小组活动,杜绝质量事故发生。

我们把责任成本的检查分析作为一项重要工作来抓,定期分析责任成本的完成情况,针对发生的差异,找原因、查责任、定措施,并做到信息反馈及时,纠正偏差及时,避免了月底事后算帐的弊端,以努力降低成本。

1. 生产计划处每日将产量完成情况及时报送有关领导,并实现微机控制。责任成本核算员则每天将当天本单位费用发生情况进行汇总,报送本单位领导,以控制费用额。

2. 每周二召开生产调度会,通报上周产量、消耗完成情况,责任成本员还对上周费用发生情况进行核算分析,并制定相应措施。

3. 每月底对产量、消耗、成本进行全面核算,写出分析报告,总结经验,找出不足,提出解决问题的办法,采取相应的措施,确保责任成本的完成。

四、责任成本的检查分析

为确保责任成本管理顺利施行和收到预期效果,