

解放思想 真抓实干 加强冶金企业成本管理

钟礼华

近年来,各钢铁企业在加强成本管理方面取得了一定的进展,也收到了一定的效果,但由于各种主客观原因,钢铁产品成本连年大幅度升高的局面并未根本改变。从冶金企业的实际情况看,要想加强成本管理并收到实效,当前关键是要解决对成本重要性的认识问题和如何真抓实干。

一、解放思想,转变观念,增强成本意识

在深化改革把企业推向市场的新形势下,企业生产经营活动中的一举一动都要考虑是否有利于降低成本,是否有利于提高竞争力,这样才能保证企业立于不败之地。综观国内外许多企业兴衰,充分说明了这个问题的重要性。最近美国汽车行业出现危机就是因为每辆汽车成本比日本的高1300多美元,亏损严重,致使全美市场被日本占领三分之一,被迫压缩生产,导致部分工厂关闭。而我们有的同志缺乏紧迫感,仍然抱着钢材是“皇帝的女儿不愁嫁”的陈旧观念,没有重视成本管理,认为“成本管理费力大,收效小,不如增产一吨钢的效益来得快,来得多”。这种以增产来代替成本管理的想法,不仅说明其缺乏市场观念,也说明对成本管理在企

业管理中的重要地位认识不足,何况增加了产量,如果成本降不下来也不一定能增加效益。还有的同志认为“这几年外部涨价因素太多,即使加强成本管理也消化不了,没有信心抓降低成本。”在市场经济条件下,企业遇到各种有利和不利的因素是经常的,不可避免的,如何对待这些客观因素,不同的态度就有不同的结果。有的企业面对许多不利因素,积极采取措施,迎接严峻的挑战,自行消化,因而取得工作主动,生机勃勃。国外的一些事例也充分说明了这个问题,最有说服力的例子是日本钢铁工业70年代中期遇到石油大幅度涨价的危机,他们面对严峻的形势不是消极退缩,而是勇于迎接挑战,千方百计从内部采取改进设备、改革工艺、加强管理等措施,降低能耗,有力地消化了涨价因素,度过了难关。他们还利用这个机遇把坏事变成好事,实现了设备现代化和提高了管理水平,大大提高了日本钢铁产品在世界市场上的竞争能力。他们这种态度是值得我们学习的。须知,在激烈的商品经济竞争条件下,高质量和低成本的产品是企业在竞争中获胜的两个基本条件,缺一不可。我们要解放思想,树立新观念,充分认识降低成本的重要性,切实加强成本管理。

品生产者和经营者,在资金筹集,资金使用管理,费用管理等方面权限加大了。企业理财自主权扩大后,同样责任也加重了,如何运用好新制度,建立起自我发展,自我约束的企业财务管理机制,是各对外经济合作企业领导和财务工作者面临的一件大事。因此,当前加强企业财务管理的首要任务,应该是根据财政部发布的《企业

财务通则》、《企业会计准则》、《对外经济合作企业财务制度》和《对外经济合作企业会计制度》的规定,结合企业自身的经营情况和管理需要,深入研究新老财务制度转换中的问题,尽快制订企业内部的具体财务管理办法,为促进对外经济合作事业的发展发挥财务部门应有的作用。(作者系财政部外汇外事财务司副司长)

加强成本管理,当前一个很重要的问题就是要深入调查研究,弄清当前本企业在生产和经营各个领域中的浪费和管理上的漏洞,以达到统一全体职工对加强成本管理的重要性和迫切性的认识。否则,无以动员群众,降低成本也无从下手。这几年许多企业管理粗放,看成绩多,对存在的问题看得不多不深,也有的怕找出了问题否定了成绩,这些都是片面观点。只有情况明,才能决心大,措施对。如果“讳疾忌医”,就无法“对症下药”,加强成本管理就成了一句空话。自我揭露企业生产经营活动各个领域里存在的浪费,领导同志需要有极大的勇气,需要有严肃的实事求是的精神,同时还要认真发动各级干部和群众,在取得共识的基础上,才能做好这项工作。我们相信,只要领导动手,上下认识一致,是能做到并做好这项工作的。

加强成本管理要在全体职工中树立勤俭节约的思想,把降低成本变为广大职工的自觉行动。在产品成本构成中包含有耗用物资和开支各种费用,这些财物花费多少都要广大职工群众来掌握。这几年有些同志由于片面认为现在经济发展了,效益增多了,浪费点、多开支点算不了啥,或只要把产品拿出来,多花费点亦无妨,不注意精打细算和勤俭节约了。这种错误认识在一定程度上冲淡了我国人民勤俭节约的好思想,好作风,以致造成无视普遍存在的浪费和损失现象,有的单位情况非常严重。涓涓之流汇成大河,据冶金部经调司统计分析,1991年钢铁成本升高中,仅由于各种费用开支增大就占了超支总额的46%。从这个数字中可以看出目前忽视勤俭节约思想的严重后果。因此,必须在广大职工中,特别是在一些领导和业务管理部门中牢固树立勤俭节约、艰苦奋斗的战略思想,加强成本管理,减少“跑、冒、滴、漏”和各种损失浪费。据某报报道,日本一家大公司的员工起草文件,都是拿用过的纸张反面作底稿,其节约之精神可见一斑。他们是世界首富之一,尚且如此节约,我们是贫穷的发展中国家,要争取在本世纪末达到小康生活水平,更应处处节约,以积累建设资金,把我国经济尽快发展起来。我们应以

这个高度来认识勤俭节约问题。

二、抓住问题,制订切实措施,真抓实干

加强成本管理要在弄清存在问题的基础上,抓住问题,订出切实可行的降低成本规划,逐个落实解决,特别是抓住目前较易解决的问题,尽快收取实效。成本降低的主要途径是靠科学技术,其中包括采用各项新技术与各项现代管理方法,要把这当作长期方针有计划、有步骤地一个一个落实,坚定不移地抓下去。当然,做好这方面的工作面临的困难很多,要采用新技术、新工艺,就要花钱来改造设备,使设备现代化,这是实现“科学技术是第一生产力”的重要步骤。我们要尽最大努力争取筹集到所需的资金,实现这个目标。如果仅局限于钱不多就坐等条件,不努力降低成本,那也把问题看死了。要看到当前在企业里有许多不需要花钱或少花钱的降低成本项目,只要深入改革现行的管理机制或推行现代科学管理方法,就能做到节省大量开支,提高劳动生产率,降低消耗,堵塞“跑、冒、滴、漏”,有效地降低成本。例如,目前许多企业实行分散的流动资金管理体制,层层设库,盲目采购,重复储备积压物资,浪费大量资金;还有的层层设置机修力量,效率不高,浪费大;有的单位未充分利用现有的设备、人力、物力,却又把工作量大外委、外包、外雇,造成资金流失。至于生产上耗用物资缺乏有效管理控制,造成浪费很大;生产组织不合理,劳动效率低;产品质量管理差,废品损失浪费严重,等等;更是大有潜力可挖。只要真抓实干,就能把成本潜力挖出来。可见,只要认识提高了,思想方法对头了,门路就宽广,在同样条件下,少花钱或不花钱也可以取得降低成本的实效。

加强成本管理要建立健全成本管理责任制,把责任和工作落到实处。降低成本必须依靠全体员工共同努力,加强生产经营过程的控制与管理,只由财务部门或少数几个部门来负责无法全面完成。因此,必须通过制定责任制度的办法调动全体职工的积极性,要明确规定从计划决策部门开始到物资采购、供应、储存,生产

论转变财务观念与深化财务改革

王汉民 刘景春

深化企业财务改革,既有赖于宏观政策与经营环境的完善,又依赖于企业财务自我约束机制的形成。而财务自我约束机制的形成,又是以企业转变财务观念为前提的。鉴于此,本文拟就社会主义市场经济条件下企业应具备的财务观念进行探索,期望从观念的转变上促进财务改革的深入进行。

人们的财务观念根基于社会经济体制并由此决定的社会经济环境。在传统的高度集中的计划经济条件下,统购包销的供销体制和统收统支的财务体制既解除了企业生产的后顾之忧,又解除了企业资金不足和亏损倒闭的后顾之忧。因而,人们的财务观念表现为静态的被动适应性。表现在:企业资金由国家无偿供应,企业不必考虑诸如筹资渠道、筹资方式、筹资规模、筹资结构、筹资成本和筹资风险问题;资金来源实行专款专用,企业不必考虑如何改善资金结构和提高投资效益问题;资金耗费严格按照国家规定用途予以汇集与分配,企业无需考虑如何提供内部成本管理信息和对成本实施有效控制的问题;企业间的结算实行钱货两清的原则,企业不必考虑如何加强债权债务管理,以便尽快收回货款和提高财务信誉的问题;企业实

现利润几乎全部上交,因而不必处理诸如留利分配和合理使用的问题。总之,企业对国家的依附性和经营环境的相对稳定性,养成了企业坐以待命的惯性思维。实行改革开放以来,企业生存的环境发生了某些质的变化,但由于旧的经济体制尚未完全打破,新的经济体制又尚未建立起来,这使得人们的财务观念处在一种矛盾关系之中。一方面要接受旧体制的约束;另一方面要面对已经显著变化了的经营环境,处理诸如筹资、投资、联营、租赁、证券管理与债权债务管理、企业盈余的支配等新问题,使企业财务工作有时处在无所适从的两难境地。党的“十四大”的召开,确立了我国社会主义市场经济新体制,这为企业财务管理工作奠定了崭新的基础。随着《企业财务通则》的发布,新的财务管理体制将逐步建立起来,人们的财务观念必须随之变化,以适应新体制、新环境的要求。

如果说传统体制下的财务观表现为被动适应观的话,那么,社会主义市场经济条件下的财务观则为主动进取的现代财务观。这个财务观由以下内容组成:

一、财务主体观

财务主体观要求企业作为独立的理财主

计划安排,厂内辅助部门服务,设备检修维护,产品销售运输和货款回收,成本控制核算和检查分析,一直到基层生产单位的生产操作人员等各个部门和岗位,都要结合本职工作,建立明确的成本管理责任制,订出明确的降低成本长远规划、年度目标和实现措施,各司其职,各负其责,有综有分,切实落实并严肃认真检查考核。要克服过去停留于一般号召,缺乏具体落实措施和考核不严的形式主义倾向,要真抓实干,

抓在实处收到实效。

成本管理是一项复杂细致的企业管理系统工程,只要我们全体职工上下认识一致,步调一致,同心同德,以实际行动加强成本管理,就一定能取得降低成本的实效,并把企业管理推到一个新水平,为增强企业竞争能力,提高企业经济效益打下坚实的基础。

(作者为原冶金部经调司副司长)