

建立责任会计

完善管理机制

胡力军 袁志华

责任合同”，具体明确各自的经济责任，责权范围，奖罚标准，从而有效地建立了责任会计的目标管理体系。

(二) 确定责任中心，加强核算管理

根据内部责任单位所负经济责任的范围，分别确定为利润中心、资金中心、成本（费用）中心，并相应进行

湖南省安乡县缝纫机厂是轻工部定点生产工业缝纫机的县办企业。近些年来，该厂为完善企业内部经济责任制，提高经济效益，于1984年试行责任会计，经过几年的逐步完善，已在建立健全企业内部管理机制，提高工作效率，降低生产成本，加速资金周转等方面显示出了较显著的优越性。

(一) 划分责任单位，明确责任目标

该厂根据内部生产、经营单位和各科室的不同特点，划分为三种不同类型的责任核算单位。如对所属的密封材料厂采取“自主经营，照章纳税，独立核算，自负盈亏”的责任核算形式，对11个生产和辅助生产车间，规定只具有与生产活动相应的权力，只负有可控范围内的经济责任和对主要经济指标实行简易核算；对厂部10个职能科室，根据各自分管的生产、费用指标及非货币指标，实行分项责任承包，按单项指标完成实绩计算奖罚。

厂部负责组织制定生产经营总目标，并提出确保总目标实现的重点指标。各职能科室分别编制出产品产量、质量、销售、财务等25项责任目标规划，由厂部综合编制出当年“目标利润控制系统图”和“基础工作控制系统图”。然后分层次、分项目测算确定小指标，逐项分解落实到车间、科室的责任单位和责任人。并由厂长与各责任层次的责任者签订“经济承包

核算与管理。

1、利润中心是企业经济责任的重点，它对成本费用和资金活动起控制作用。该厂确定的利润责任中心是厂部和上交利润的分厂，其主要工作：一是制定目标利润并分解落实到生产、供应、销售、财务等部门，并直接与厂长、经营副厂长的经济责任指标挂钩。二是控制目标利润，通过目标利润的分解，在利润形成过程中进行有效地控制。三是加强核算管理，财务科是企业内部各单位经济业务往来的货币结算中心，对厂内各单位业务往来按计划价格统一进行结算。四是狠抓基础工作。在整顿仓库、建帐建卡、定期盘存核对的基础上，制定物耗定额和劳动工时定额，健全各项原始记录，完善计量工具。该厂先后拟定印发《厂部、车间两级核算办法》、《储备资金ABC分类管理方法》、《科室经济责任制结算办法》等15种基本制度。五是制定厂内价格，按照统一的定价原则，制定全厂各种原辅材料、燃料的内部计划价格、厂内半成品产品的分步转移价格、内部提供劳务和产品加工价格等。并通过内部银行，用厂内支票相互结算。

2、资金中心是按流动资金的结构分为储备、在产品、成品、结算资金四类中心。分别由供应、生产、销售、财务四个职能部门归口管理。该厂从1987年3月份以来，在资金运行中，坚持召开“资金调度例会”，实行了资金

计划、控制、调节、核算一体化，收到了良好效果。“资金调度例会”确定每月二日由经营副厂长主持召开，主要研究解决当月的资金筹措与使用安排。比如，销售收入是企业资金的主要来源，也是销售科的资金调度责任指标。在资金调度会上，先由销售科提出当月货币回笼预测，作为资金收入基数，促使销售科采用多种手段、多种形式，建立一个多层次、多方式、纵横联贯的企业信息网络，保证产品多渠道畅销。生产、供应科每月提出采购原材料支出计划，正确处理资金与生产的关系，妥善解决急与缓，突出保证重点，减少资金压力。通过资金调度会的安排，相应地加强了仓库物资管理。在1987年产品增产3000台的情况下，企业不但未增加国家贷款，由生产、供应科归口管理的储备资金和生产资金均有明显下降，储备资金降低22.91%，生产资金降低5.9%。财务科根据当月资金安排表，搞好资金责任中心的日常核算、控制与管理，分旬检查各单位执行情况，编制“资金旬报”和“货币回笼进度”，反馈公布；还主动与银行联系，定期编送“银行企业联系单”，排列承付货款顺序，争取银企两家相互配合，保证生产资金需要。

3、成本中心是在生产经营过程中发生成本（费用），并可对其进行控制的责任中心。在生产经营的总目标下，对组成成本的300多个因素进行分析预测，制定出可行的目标成本控制方案。并将主要原材料的消耗、工资、费用可控部分的各个细目，逐项分解落实到车间、科室乃至班组和个人，组成了上下左右连锁的成本管理网络。

他们依照干什么、管什么的原则，组织成本核算，并按责任归属，记录、汇集、整理、计算、传递、报告各种成本信息，把经济责任与成本核算紧密地结合起来。各个车间的责任会计具体办理本车间的责任成本的计划、记录、计算和结算等工作。财务科每月对各成本中心进行结算、考核和综合分析。

在成本形成过程中，分别由有关科室和车间对发生额加以控制。控制成本的方法主要

是通过成本差异的计算与分析对实际发生的各项成本费用进行限制，以保证原定的成本目标得以实现。

通过以上工作，就把企业生产经营的各个环节，联结成一个有机的整体，为核算管理工作走向科学化、规范化、程序化创造了条件。

（三）控制责任行为，坚持考评奖罚

为了控制各责任单位的责任行为，考核其经营业绩，该厂对产量、质量、物耗、能耗、工资、管理费用、销售费用、定额流动资金、技术改造投资等10项内容提出115项控制标准细则。在联责联绩计酬方面：一是对车间、班组（不包括分厂）实行计件工资，超减任务按基本工资的分值计算奖罚；对物耗、能耗和有关费用，按其价值的实际成本与标准成本之差异采用三、七分成（厂部七成、车间三成）计算奖罚。对科室人员、厂级负责人则实行一种软任务、硬指标考核，以单位分值结算，实行“双效”（企业经济效益、岗位工作效率）挂钩，基本工资与奖金捆在一起浮动的考评计酬。每月终了，由信息管理科根据各责任单位反馈的信息，写出分层次、分责任指标的考核与评价的综合报告，并据以计算奖罚，当月结算兑现。

通过近几年责任会计的实践，调动了各个责任单位和责任人的积极性，促进了企业管理水平和经济效益的提高，全员劳动生产率和人平创利税不断增长。以1986年至1988年为例，人平年劳动生产率15640元，人平年利税2513元，分别比1983年至1985年人平年劳动生产率9160元，人平年利税1484元，均增长70%。

