



推行模拟市场独立核算 实施成本否决权

邯鄹钢铁总厂财务处

我厂在转换企业经营机制中,推行模拟市场独立核算,实施成本否决权制度,增强了企业活力,提高了企业经济效益。1991年,可比产品成本比上年降低6.3%,全年实现利润5020万元,实现利税2.16亿元,创历史新水平。今年一季度实现利税8908万元,比上年同期增长3.8倍。

一、模拟市场独立核算是市场竞争逼出来的

1990年1—5月,我们邯鄹钢铁总厂连续五个月亏损,总厂领导被变化了的市场压力压得简直喘不过气来,而各分厂的领导和职工却对这种压力感受不深,工资照发,奖金照拿。为什么呢?症结在于:在市场与分厂之间存在着一堵无形的“墙”,这堵“墙”就是分厂按总厂制定的较低的内部计划价格进行核算,计划价与实际市场价的差额由总厂进行调整。也就是说,来自市场的减利因素均由总厂包揽。结果,出现了“分厂报盈,总厂报亏”的不正常现象。因此,改变这种状况,推倒这堵无形的“墙”,把分厂乃至全体职工,推入商品经济的海洋中去经受锻炼和考验,就成了当务之急。

二、推行模拟市场独立核算实施成本否决权的基本做法

如何实现推“墙”入“海”这一转变呢?我们根据本厂的实际情况,采取了“模拟市场独立核算”这一新的内部经营机制,即以市场为导向,以模拟方式,在二级生产单位按高进高出市场

价进行内部独立核算。其核心是按照修订后的高进高出内部计划价格确定目标成本,核算和考核产品成本,实施成本否决权。

(一)修订内部计划价格

修订内部计划价格是推行模拟市场独立核算的基础。我们修订内部计划价格的基本思路是:以市场变化为依据,进行动态调整。为了使修订后的价格更符合实际,最大限度地缩小计划价和市场实际价的差额,减轻总厂的包袱,我们在调整价格过程中做了大量的工作。一是作市场调查预测,为修订价格提供依据。二是对自制半成品价格,从原料开始按成本计算方法(逐步结转分步法)一步一步推算,然后与市场价格比,出入大的进行调整,使之基本接近市场价。三是对直接面对市场的物资处室进行两头价格控制,即对进料物资部门下达最高采购价,在保证质量的前提下,只准低买不许高进,并与奖惩挂钩;对销售处则下达最低销售价,只能高卖,不准低出,降价销售要经厂长办公会研究批准,超基价销售则按超收额的一定比例嘉奖。

1990年3月、1990年11月、1991年11月,我们根据上述思路,先后三次调整、修订了内部计划价格。修订最多、变化最大的是1990年3月那一次,原有的165种内部计划价格中修订的有97种,还根据需要新增加了6种。我们从生铁、钢锭、钢坯、精矿粉四种主要原材料、半成品的调价情况,不难看出模拟市场独立核算之前,内部计划价格脱离实际的程度。生铁原内部价286元/t,后调到800元/t,现为750元/t;普碳镇静钢锭原内部价960元/t,后

调到1 120元/t,现为1 090元/t;普碳镇静方坯原内部价570元/t,后调到1 320元/t,现为1 196元/t;精矿粉原内部价96元/t,后调到125元/t,再调到135元/t,现为165元/t。

另外,由财务处确定价差率,供应处还对所有辅助材料的内部计划价格进行了修订。

(二)制定高进高出模拟市场独立核算的目标成本

我们制定高进高出模拟市场独立核算的目标成本,是以市场为依据,以价值规律为准绳,看其物化劳动和活劳动消耗是否是市场承认的劳动消耗,看其成本是否是社会平均成本。因此,我们制定目标成本的原则是:(1)市场销售不赔钱的原则,即市场能够接受的最高销售价减去税金,减去应负担的企业管理费,再减去目标成本起码等于零(不盈也不亏)。(2)先进合理原则,就是在确定其构成产品成本的各项消耗、各项费用指标时,要与历史最好水平比,要与同行业、同类型企业的先进水平比。同时,考虑到各企业之间存在的不可比因素,我们力求把目标成本定到一个适当的先进水平上,做到合情合理,而不是高不可攀。为此,我们财会人员做了大量的调查研究和反复测算工作。我们曾三下安阳、两下唐山对比学习找差距,并几上几下与分厂交换意见。

制定目标成本,我们采用的方法主要是倒推法。如对二次成材的三轧钢分厂6.5普碳线材,我们最初测定的成本是1 380元/t,而当时市场上能接受的最高销售价是1 600元/t、税金是217元/t、应负担的企业管理费是52元/t,这样每吨还要亏损49元。根据亏损产品不亏损、盈利产品多创利的原则,我们又重新进行了测算。根据普线历史先进水平和同类型同行业企业的先进水平及三轧钢分厂的具体情况,我们从提高成材率、降低油耗、电耗、水耗和提高产量降低固定费用等方面入手,要求三轧钢分厂吨线材降低成本8元。但这样,仍完不成目标成本,而如果再压三轧钢,就会把三轧钢压垮。于是,我们经过用同样的方法进行测算后,要求供三轧使用的二轧方坯目标成本不能超过

1 196元/t,每吨坯挖潜5元。同时,又要求炼钢供应给二轧的原料——炼钢钢坯的成本由1 118.83元/t降到1 090元/t,把1 090元作为炼钢的目标成本。这样,一环紧扣一环,终于保证了最终产品不赔钱。

(三)严格考核彻底实行成本否决权

我厂成本指标过去一直有考核,但存在不少问题:(1)成本指标定得偏松,压力不太大。(2)成本指标在奖金分配中仅占20%—30%,比重太小,所以有的分厂认为完不成成本指标的奖金损失可以用超产奖补回来,光重视产量而不重视成本。(3)考核不严。为了改变这种状况,我们在推行模拟市场独立核算时,除了严格考核外,还彻底实行了成本否决权,即:如果成本指标完不成,其他指标完成得再好,也不能得奖金。具体办法是按月考核累计计算。规定如果成本指标当月完成了,累计也完成了,不仅其他奖金按照经济责任制考核办法该拿多少拿多少,而且根据各分厂在总厂经济效益中占的地位如何,给予月人均4—9元的成本奖。为了鼓励各单位大力降低成本、节约费用开支,规定完成目标成本后再有降低再嘉奖,嘉奖的比例为:①生产分厂,单位成本每降低1元每人每月嘉奖1元;②辅助分厂,总费用每节约1万元,每人每月嘉奖1元。同时,为了鼓励当月成本和累计成本都没完成、奖金被全部否决的分厂和职工继续努力,规定若下个月把以前的损失补回来了,那么否决的奖金可予以补发。

为了便于考核和防止分厂在多种产品间分摊成本费用,我们采取了按不同品种分别下达单位成本指标、按总成本进行考核的办法。成本考核不仅与奖金挂钩,而且还与职工升级挂钩来。规定如果某分厂连续三个月未完成目标成本,不仅奖金被否决,而且不给升级,什么时候完成了什么时候升级,而过去的月份不再补发工资。这样,促使分厂把成本当作重点的重点来抓,花大力气在降低成本上做文章、下功夫。

(四)严格检查制度,强化物料平衡

实行成本否决权以后,各分厂把成本管理列入了重要的议事日程,为降低成本确实也采

实施层次控制法 双增双节成效大

周宝善 马添翼

重点抓好企业双增双节最佳效益目标的总体制订,选准企业主攻方向,适时调整好经营战略,搞好高层次的开发。同时,成立了以经理和三总师为首的双增双节领导小组和成果评定小组,建立了以经营部门为主体的办公机构(双增双节办公室),实行指标分级归口管理,形成统筹安排,各司其职,层层

1991年初,大庆油田安装公司运用系统论和控制论方法,提出对双增双节工作实行层次控制。即针对双增双节具有全过程、全方位这一内涵特征,根据项目法施工本身存在的层次不同职能不同的特点,以目标管理为主线,以综合运用现代管理方法为手段,实施对经营决策层(公司),中间管理层(科室及大队)和施工作业层(项目经理部及班组)进行分层次重点控制。实施此办法后,一年来,该公司改善了经营管理,挖掘了内部潜力,增强了自我消化能力,取得了比较显著的成效。1991年实现降低成本1342万元,双增双节336.02元,人均双增双节670多元。

一、在决策层次上

取了许多措施和办法。为了防止成本不实或虚盈实亏,我们采取了两条措施:(1)由计划处牵头进行物料大平衡。所谓大平衡,就是从大的方面对大宗原燃材料进行投入产出平衡。要做到这一点,就必须月月进行盘库。我们规定以每月底最后一天24点为截止时间,由有关处室、分厂科室负责人和统计员、仓库保管员共同盘点,然后在下个月1、2两天由分厂自己进行核对,3日分厂之间进行核对,6日上午9点总厂召开物料平衡会,会议由计划、总调、计量质检、原料、供应、财务等部门的负责同志参加,对分厂报上来的数据与盘点情况进行核对,看其进、耗、存是否平衡一致,即看月初库存加本月进料

负责,有统有分的双增双节管理网络,建立、健全以双增双节提高效益为中心的运行机制。

1、科学地制定双增双节目标。为了把各项目目标定在科学、合理的水准上,他们采取了“三性一化三步骤”的方法。三性:一是保证目标的先进性;二是保证目标的可行性;三是保证目标的严肃性。一化是双增双节目标定量化。三步骤:一是由各基层单位广泛发动群众,集思广益,对本单位的目标任务提出初步意见和采取措施;二是由公司双增双节办牵头,结合各基层单位提出的初步意见和实施办法,全面进行综合平衡,并提交各归口管理部门广泛征求意见;三是将双增双节总目标草案提交公司领导小组审议通过,最后确定各项目标值。

减月末库存是否等于消耗。若消耗算低了再给他加上一块,若产量报高了给他削减一块,以求得大平衡、总平衡。并按平衡后的消耗、产量考核指标完成情况,计发奖金。(2)进行财务、物资联合大检查。这项工作由财务处、企管处牵头,每季度进行一次。联合检查组由原料处、供应处、备件处有关处室的负责人或业务骨干组成,分两个组对所属二级厂逐个进行检查。检查时既看财务帐又看仓库帐,还要抽查实物;既要帐与帐核对,又要帐与物核对,确保帐、物、卡三相符,以保证成本的真实性、准确性。同时,对查出的问题,及时加以处理。