



实行联效计酬核算 增强企业内部活力

杨秀森

“指标包干，联效计酬”核算，是目标管理在财务管理工作中的运用，是企业开展全面经济核算的一种形式。概括来说，就是将以利润为主的各项经济技术指标，采用经济承包的形式，按照厂部、车间（科室）、班组三级核算体系逐项、逐级分解落实，直至职工个人；然后根据各承包单位指标完成程度和经济效益的好坏，确定其报酬的高低。

我们山西长治轴承厂从1982年9月份起，推行了以浮动工资为中心的经济责任制，去年，又在全厂范围内推行“指标包干，联效计酬”的承包经济责任制，并开展了相应的核算，使企业内部初步形成了具有我厂特点的经济责任制体系与核算体系，在增强企业活力，提高效益方面取得了可喜的成果。

一、分解指标，签订经济承包合同

厂部首先将主要经济技术指标纵向分解为若干个小指标，并根据其与企业经济效益相关的重要程度，以及承包单位的职责范围和工作特点，划分为必保指标、考核指标和包干指标，分别落实到各承包单位。然后，与各承包单位分别签订经济承包合同。经济承包合同内容包括承包指标、核算办法、责任与权利、奖惩规定。承包指标的内容是：

1、基本生产车间必保指标有成本、利润、品种产量（品种完成率）、质量（成品主项合格率和全项合格率、零件合格率）、废品率；考核指标有产量、产值、均衡生产、工时利用率、材料利用率、在制品资金占用、设备完好率和固定资产利用率等；包干指标有定

员、工资总额（包括奖金）。

2、辅助生产车间必保指标有成本、利润、产量（工时完成率、设备大修复杂系数完成率）、质量；其中厂部财务成本计划中下达的工具总费用计划控制指标，就是工具车间的年度计划定额总成本；煤、水、电、气总费用计划控制指标，就是动力车间的年度计划定额总成本；以年度复杂系数计划完成数和复杂系数单位定额成本计算的设备大修总费用，就是机修车间年度设备大修定额总成本。考核指标和包干指标，比照基本生产车间分别确定。

3、科室按职能范围分别确定必保指标和考核指标。其中材料采购成本为供应科的必保指标，并在工商银行单独开户进行核算；销售费用总额为销售科的必保指标；实现利润、上交利税为财会科的必保指标，成本费用总额为成本核算科的必保指标。

为了保证纵向经济承包合同各指标的圆满实现，厂部根据月度生产经营作业计划，组织各车间与有关科室签订横向合同：（1）投料车间与供应科的供料合同；（2）零件车间与成品车间的零件供应合同；（3）销售科成品库与成品车间的交货合同；（4）辅助车间与基本生产车间的工具供应、设备维修进度合同；（5）供应科与财会科的资金供应合同；（6）财会科与销售科的发货进度、保证销售额的合同。

各承包单位结合自己的实际情况和岗位责任制的要求，再把厂部纵向、横向合同指标，分解落实到班组和个人。班组建立核算台帐，核算产量、质量（核算废品率）、费用、工时

利用率、出勤率、设备完好率、原材料利用率（只限于投料班组）。

通过签订承包合同和分解指标，各级领导职责分明，各职能科室任务具体，职工群众目标明确，真正形成了“千斤重担大家挑，人人头上有指标”的局面。

二、严格考核，实行联效计酬

指标包干、联效计酬承包经济责任制及其核算工作能否取得预期效果，关键在于能否坚持严格考核，奖惩及时兑现。如果承包单位完成全部必保指标和考核指标，并实现超计划利润（或费用节约），岗位经济责任制考核达到规定分数，除可领取全部工资和奖金外，还能按实现的超计划利润额（或费用节约额）与厂部按规定比例分成。如完不成利润计划或发生亏损，则如数从包干的工资总额中扣除。必保指标或考核指标，每少完成一项都要按规定比例分别扣除单位分成额和奖金，同时按规定比例扣发单位负责人的岗位津贴和奖金。为避免月份间出现较大幅度的盈亏波动，我厂从实际出发，采取了“月度考核，季度分成”的办法，同时规定承包单位有超计划利润分成时，不得吃光分净，要按规定比例留厂部积累，出现亏损时，以丰补歉。

在对车间（科室）严格考核，联效计酬的同时，我们又修订了1984年制订的班组经济核算办法，主导思想是：在班组完成车间下达的生产计划，班组核算结果与车间核算结果相吻合的前提下，根据国家有关材料节约奖励办法的规定，实行班组核算结果与职工个人经济利益挂钩，按节约价值与浪费价值，规定一个比例，分别实行奖惩。通过班组核算，从基础起步，控制直接费用的投入，建立起“个人保班组，班组保车间，车间保厂部”这样一个目标利润体系。

三、加强合同仲裁，搞好横向协调

各承包单位由于认识水平和工作方法上的差异，引起争执与纠纷时，首先应由合同主管

部门或指标归口管理部门进行调解。调解无效时，分别情况由下列人员进行裁决：由于生产调度不周而引起的纠纷，由生产副厂长裁决；由于预测不力、决策不当，造成计划指标安排失调而引起的纠纷，由总经济师裁决；由于产品质量责任不清而引起的纠纷，由总工程师裁决；由于结算价格和结算程序不明而引起的纠纷，由总会计师裁决；由于几方面原因交叉而引起的纠纷，分管领导人裁决意见不一致时，由厂长作最后裁决。不论纠纷大小，一经裁决，各方面就要无条件执行。

四、改革成本核算方法

为了适应核算的需要，我们在成本核算方法上进行了改革尝试，采用了“平行结转定额差异法”。我们首先编制了两步产品定额成本：一步是未进行成本还原的车间定额成本，一步是成本还原后的厂部定额成本。各车间在加工过程中的半成品转移，按各步骤未还原的累进定额成本单价结算。各车间生产步骤中的在产品成本按本步骤定额成本计留。月末各车间按产品型号计算出定额总成本、实际总成本，求出各自的成本差异。然后平行向厂部结转。厂部按产品、分车间记入成本差异明细帐，并将累计差异在完工产品（最终成品）与未完工产品（广义在产品）间进行分配，以计算出该产品的实际成本。

此外，我们还对厂内银行的管理职能进行了改革，将过去的费用指标单口控制，改为费用指标、资金指标双口控制。比照人民银行的管理办法，发放厂内银行贷款计算存贷利息。我们规定：全厂凡实行指标包干、联效计酬的单位，包括各项工程、技改项目一律在厂内银行开户，厂内银行按厂部下达的计划指标分户建帐，统一使用厂内银行支票，逐项逐笔通过厂内银行结算，有效地控制了各项资金的使用规模和直接生产费用的支出。

（本文作者是山西长治轴承厂总会计师）