

企业内部管理与核算改革的一点尝试

江苏省江阳市物资局 徐嘉惠

江阳市煤炭石油公司，原是一个经营煤炭、石油、化工原料的综合性物资企业。多年来，存在着摊子大、核算粗、管理散、效益低等问题。1983年，在物资局统一部署的企业财务整顿中，认真地分析了上述问题，认识到，要改善经营管理、增强企业活力，提高经济效益，关键在于企业内部管理与核算的改革。特别是经营综合性物资企业内部，必须划小核算单位，强化专业核算，实行“分灶吃饭”。其改革内容和方法是：

一、改革财务管理体系，实行“二级核算三级管理、五项统一制度”

具体做法是：将一级责任核算，改为公司与科室二级责任核算。除公司综合核算外，煤炭、石油、化工三个科室是企业内部的一个相

对独立核算单位，实行“自主经营、自计盈亏、分级分权管理”。对公司内部的12个仓库，加油站、门市部、车船队，分别由煤炭、石油、化工三个科室归口，实行三级管理。五项统一制度是：实行经理统一领导下的分级归口负责制；财务科指导下的统一会计核算制；银行统一信贷指标控制下的企业内部资金余缺有偿调剂制；企业专用基金归口提取，统一核算管理制度和企业盈亏统一缴拨制。同时，按照分级分权要求，下放了一定的经营管理权，财

产、资金使用权和组织计划外物资销售价格浮动权等。还相应建立和健全了各种形式的责任制度。实行分解指标，逐级考核的制度。由于管理体制的变革，协调了企业内部各部门之间的关系，搞活了企业，销售猛增，效益显著。1986年，煤炭、石油、化工业务的销售额，比改革前的1982年分别增长了1.52倍、3.88倍和3.93倍。其中化工业务的销售额，从1983年开始，出现了每年成倍增长的好势头。

二、改革流动资金管理办法，实行流动资金分级归口管理

煤炭、石油、化工三业，分别在银行单独开户，各自直接通过银行办现汇兑、结算。过去，在企业内部虽有分口核定源动资金限额的承包形式，但公司内部往往偏重于煤炭采购资金的安排，不时挤掉石油、化工业务进货资金的供应。而且，由于资金使用上的“吃大锅饭”没有打破，内部互相争占资金的现象难以控制，造成银行贷款多，利息支出大。随着企业内部分级、归口财务管理体制的实行，银行帐户各自分开单独设立，有了对外经济结算自主权，大大调动了企业内部各经营部门资金使用上的积极性，重视了资金的时间价值，有效地融通商业信用资金、提高了资金的利用效率，促进了购销业务的扩大。例如：1983—1986年，化工业务销售额增长3.93倍，而流动资金占用额仅增长7.41%。1986年，流动资金周转一次，为28天，比1982年加快了39天，百元销售额占用流动资金为7.75元，比1982年降低了26.55元。

三、改革化工产品记帐核算办法，实行“二帐合一”、“六位一体”

“二帐合一”就是将原来设置在财务部门的三级商品明细帐与业务部门开票台帐合一，在业务部门设置一套完整的商品数量金额的明细帐。会计与业务的核算，均在这套商品帐上进行。财务部门设置的二级类目帐，通过建立销售日报制度和进、销、存旬报制度的方式，据以计算本期销售成本，并控制业务部门的开票

台帐；业务部门的开票台帐，凭仓库部门的进、销、存旬报，控制仓库部门的保管帐。三帐之间相互制约的作用，解决了多年来成本计算不实“帐帐、帐表、帐物”三不符的“老大难”问题。同时，财务部门还精简了两名记帐员，充实到基层。

“六位一体”，就是将仓库部门分散在六个库位的保管帐，统一归并到仓库部门指定的专职记帐员记载。仓库部门内部建有进、销、存日报制度，由各库位保管员填制后，随同提货联于当日业务终了，报给仓库部门总计帐员，据以逐年登记保管帐。保管帐定期与六个库位卡片和业务部门开票台帐定期核对相符。从而使仓库部门的收、发、存保持准确性，有了差错，也能及时发现纠正。

为了保证“二帐合一”、“六位一体”记帐核算的正常进行，对帐簿设置、物资类目编列，凭证、报表传递，记帐、对帐方法等，设置了比较科学、规范的核算程序和具体做法。使“二帐合一”、“六位一体”商品帐核算办法在实践中得到充分应用。

四、改革专项基金核算管理办法，实行“钱归一家”扎口管理

自1980年国家物资企业实行金额利润留

成制度以来，这个企业的基建项目和改造、维修项目较多，三项基金每年投放约百万元左右，由于多头经办，各自为政，分散使用，用钱无预算控制，凭单据向财务部门按实报支。竣工结算旷日持久，材料散失少人过问，造成施工周期长、造价高、工程质量低、浪费损失大。通过企业财务整顿，从改革管理体制入手，改总务科为基建总务科，扎口管理企业内部基建工程和大、中、小修理项目的建造、维修工作。单包工程项目，由基建总务科统一备料，按工程预算定额核发材料。企业内部实行按批准项目“限额拨款结报制”，定期向财务部门结算，结报。基建总务科配有专职会计，按照会计核算要求，设置一套必要的帐簿、报表，分项目、批次对材料数量金额进行明细核算。工程竣工，按预、决算分析成本，并接受公司财务部门和建设银行双重财务监督。

专项基金使用实行“扎口管理”后，有职有责，加强了目标管理，避免和减少了浪费损失，达到了少浪费、快竣工、早投产的目的，提高和发挥了投资效益。



化学工业部召开财务工作会议

化工部财务工作会议最近在北京召开。会议的主要内容是：传达贯彻全国财政工作会议精神；总结1987年化工财务工作；部署1988年化工财务工作；交流工作经验。与会同志对财会部门如何实现职能转变；如何继续深入地开展“双增双节”运动；如何深化改革搞好承包经营；如何广开资金渠道大力筹集资金；如何提高企业财会工作水平和财会人员的素质等问题进行了讨论。

化工部副部长林殷才同志在报告中分析了当前化

工财务工作面临的新形势和新课题，提出了改革财会工作的新任务，明确了财会工作的奋斗目标。化工部财务司副司长于健滋同志在讲话中提出，1988年化工财务工作要以党在社会主义初级阶段的基本路线为指针，以改革为动力，以开放为条件，深入开展增产节约，增收节支运动，发扬艰苦奋斗，勤俭节约精神，大力加强企业管理，促进技术改造，挖掘内部潜力，提高经济效益，全面实现上缴税利任务。

(吴高松)