

员开展职业道德学习和教育、新颁布的具体会计准则及有关生产流程和法律知识的培训等。通过培训,提高了职工的工作能力、知识水平。

3. 改革奖金分配方式。1999年,在总厂实行收入分配制度改革的同时,财务处内部进行了奖金二次分配。按岗位属性定分配系数,向高技能、高风险、高负荷的岗位倾斜,充分体现按劳分配的原则,调动了职工的积极性。

4. 坚持与完善“看过程、重业绩”的动态评价和按季预考、年终总评的滚动考核考评机制。1999年初,财务处制定了《财务人员考核办法》,根据各人的劳动纪律、工作表现、业务能力、进取精神等实行综合评定,按季预评、年末总评。考核不及格的,待岗、转岗甚至下岗;考核优秀的,可以竞争奖金高一档的岗位。

在过去的几年中,我厂通过走财务创新之路,积极探索现代企业财务管理的模式,全面提高了企业的经济效益。1997、1998、1999年分别创利1.43亿、2.53亿、5.07亿元。

(《财务与会计》2000年第5期)

广州石油化工总厂财务处/文)

600亿元利润是怎么实现的?

——中油集团向现代企业制度迈进纪实

2000年,中国石油天然气集团在改革发展中实现了两个跨越:一是实现了公司改制,在境外成功上市;二是企业利润创出历史最高水平,全年实现600亿元,占了全国国有及国有控股企业实现利润的1/4还多。总经理马富才认为,“按照建立现代企业制度的目标,中油集团已跨出决定性的一步,新的运行机制初步形成”。

一个拥有154万职工、5070亿元资产的特大型企业,是怎样向现代企业制度迈进的?

持续重组和境外上市

1998年的石油石化大重组,打破了旧的格局,使我国石油石化两大集团公司政企分开,不再具有政府职能和行业管理职能,同时实行了上下游一体化。但是当时的重组,从经营机制以至于整个体制,没有发生实质性变化。面对国际市场竞争,特别是1998年的低油价,提高企业的抗风险能力及在市场中竞争能力的机制还没有建立起来。

由于在管理体制和运营机制上积淀下来的深层次矛盾突出,他们绝大多数还是传统的“工厂制企业”。集团公司还没有建立起规范的母子公司体制,仍然主要依据行政手段和上下级关系管理企业,既有管得过死,也有管理失控,国有资本营运质量和效率难以迅速提高。

从1999年开始,中油集团按照国际通行的“油公司”模式,大规模实施内部重组改制和上市筹备工作。这是迄今为止我国企业规模最大的一次资产重组。

这一年,按照建立现代企业制度和公司制的改造要求,中油集团将集团内部所有石油勘探开发、炼油化工及销售、油气管道运输等主营业务以及相应的资产和人员,整体从原

企事业单位中分离出来,于1999年11月创立了中国石油天然气股份有限公司,并于2000年4月在国际资本市场成功上市。

重组设立的中油股份,是集团公司的全资子公司,其股票上市后则是集团公司控股子公司,具有独立法人资格,是独立承担民事责任的有限公司。母子公司在法律地位上完全平等。集团公司不再直接参与和干预中油股份的生产经营活动,而是实施股权管理,主要通过法人治理结构对中油股份进行有效控制。中油股份享有独立的法人财产权,自主经营、自负盈亏,对股东的资本承担保值增值责任。

经过这次重组,集团公司内部管理体制和运行机制发生了一系列深刻的变化:从过去“大而全”的全能企业,变为主辅分开、分立,各自独立运营;从过去主辅业同在一个企业里统负盈亏,变成各自独立核算、自负盈亏,利益分配格局发生了重大变化;从过去一个企业内部分工合作和计划安排,变为两个经济实体之间以合同、契约为主的市场交易;无论是中油股份还是存续企业(即主营业之外的企业),都要按照现代企业制度的要求进行规范化管理与运作。

中油股份借鉴国外大公司的经验,实施全新的管理体制和运营机制,初步建立起符合国际惯例和规范的法人治理结构,适应市场经济要求的现代企业制度。

推进存续企业的改革和发展

中油集团公司重组改制后,存续企业共有在册职工106万人,约占集团公司职工总人数的70%;拥有总资产1964亿元,其中非经营性资产约占40%左右。产业结构不合理,人均占有有效资产少,企业冗员多,办社会负担重。如何妥善解决存续企业的改革和发展问题,是集团公司资产重组中的一项重要战略任务,也是确保重组上市顺利成功的关键之一。

在长期计划经济体制下,我国石油、石化企业形成了典型的“大而全”、“小而全”的组织模式,一个石油、石化企业就是一个小社会。这次集团公司内部重组改制,一个显著特点就是强调整体性。从单个企业内部分离重组,扩大为所有相关企业的整体分离重组,一步到位建立起大“油公司体制”。

大庆、辽河、大港、吉化、林源等地区服务公司,以产权制度改革为突破口,采取多种形式推进企业重组改制,加快转换经营机制,探索积累了一些成功的经验。有些地区服务公司按照国家整体部署和集团公司的要求,在分离企业办社会职能方面做了大量工作,为逐步移交当地政府管理创造了条件。

改革步步深入确保整体发展

石油业改革对中国经济增长至关重要,而改革带来的成果非常显著。2000年中国石油天然气集团公司主营业务更加突出,勘探、开发和炼油、化工等得到较快发展。去年的勘探石油地质储量达到4.3亿吨,探明天然气储量4109亿立方米,接近前四年之和,产量从162亿立方米增加到188亿立方米;炼油量也由6800万吨增加到8000多万吨;原油产量达1亿多吨;产业结构调整取得了实质性进展,特别是

炼油化工调整的力度更大,关闭了一批小炼油厂。

到2000年底,他们在海外拥有的原油可采储量已达4亿多吨,海外操作的项目年产量可达1300万吨,份额油即分到的油可达505万吨以上。海外工程所带动的劳务施工技术服务收入预计达6亿多美元。物资装备出口排名也较靠前。

由于强化了管理,原油操作成本由1998年的每桶5.05美元降到1999年的4.76美元,2000年仍在降低。炼油吨油成本也在降低。股份公司成立后取消了各级法人,真正做到资金高度集中管理。去年股份公司归还银行贷款近700亿元,其中靠集中资金管理就挤出了200多亿元。

“十五”期间,中国石油天然气集团公司的目标是继续强化和突出主营业务,坚持持续重组,确保整体发展。基本完成存续企业改制,建立起符合现代企业制度母子公体系,最终把集团公司变成一个控股公司,成为跻身世界前列的跨国公司。

(2001年1月31日《人民日报》 刘国胜/文)

中国铁道建筑系统推行 责任成本管理的做法和体会

近几年来,建筑市场的竞争愈演愈烈,施工队伍急速膨胀,国有施工企业任务严重不足,经济效益不断下滑。在严峻形势下,中国铁道建筑总公司系统内各单位结合实际情况深入开展了学习邯钢经验,推行责任成本管理的活动,分别探索了“局处责任成本管理”、“项目部可控责任成本承包”、“项目费用总承包下的责任成本管理”等一系列责任成本管理方式,控制了成本支出,收到了良好的效果。1998年实现利润超亿元,1999年实现利润1.5亿元,连续两年创历史最好水平。

系统内各单位对责任成本管理基本做法是:1. 责任成本调查。工程中中标后,责任成本如何确定,费用如何划分,必须根据工程的实际情况进行详细调查,以便确定合理的方式,为下一步工作奠定基础。2. 确定各种定额。将定额管理作为责任成本管理的基础,根据中标价和合理的劳动定额,结合具体情况确定预算定额。3. 编制内部责任成本预算。对工程中标价、工程项目预算价、施工组织设计、现场需求、确定的定额及标准进行综合分析,编制责任成本预算。4. 分解责任成本分包额度。责任预算确定后,分解内部承包额度,层层分解到作业层,直至落实到每一个人。5. 建立内部责任中心。按照责任成本管理原则,制订各责任中心的职责范围和考核标准,形成责任成本控制的网络体系。6. 建立成本反馈制度。及时了解、掌握责任成本执行情况,使责任成本在各个层次和各个环节上均受到控制,保证责任成本的落实。各责任中心建立相应的责任账户,按月编制绩效报告,进行盈亏分析,做到核算及时,反馈迅速,措施得力,控制有效,促进责任成本目标的实现。7. 建立考核、奖惩制度和分配兑现制度,实行成本否决。考核的形式多种多样,主要有两种:一是考核主要指标即责任成本盈亏指标,将其作为评价成本优劣,确定奖惩的依据和成本否决的

主要依据;二是考核挂钩指标,如工程进度、安全、质量和综合治理(文明施工)等指标。

在具体操作过程中,各局、处、段抓住重点,兼顾一般,走出具有自身特色的成本管理之路。

中铁18局2处荻港铁路工程项目部中标后,立即成立了五室一站,建立了以处为管理层、段为经营层、项目部为作业层的责任成本组织机构。

1. 分解指标。根据中标价格,由处经济管理办公室和段设计核部门根据优化的施工组织设计,倒排工序,采用“正算法”和“倒算法”,合理测定了段包干产值。处、段分割确定后,段设计核、物资、财务、技术等部门与项目部一起,按项目工序,结合市场价格,测定编制了《工序单价责任成本测定表》,并较科学地测定了段对该项工程的费用提取比例。这样,各项目部预算成本组成均为可控费用,在上场之前就把指标分解到各工序,突出了可控原则。

2. 控制成本。(1) 节约人工费。项目部本着“既保证工程进度,又保证工费控制”的原则,对参建人员工资分三类执行:①项目部管理,暂按档案工资发放。此项费用编入项目部本级开支预算。②对一线职工和技术测算人员,根据工程进度和本人实际技能通过绩效考核,每季度核发一次效益工资。③严格考勤制度,加大管理力度,既保证了工程不窝工、不返工,又防止了因出工不出力而虚增成本的现象。(2) 控制材料费。首先严把进货关。经过市场调查和精心筛选,他们从厂家直接进货,减少中间环节。这样节约材料差价:钢筋200元/吨,水泥40元/吨,沙子8.64元/吨。其次实行近似零库存管理,降低库存积压,基本做到工停料清。在现场管理中,实行限额领料和配比发料,严格避免材料浪费。(3) 控制机械施工费用。根据工程进度需要,原则上使用本单位机械,对机械实行单位承包,单台核算。对确需租用外部机械的,在确定台班单价时与内部的一视同仁,由司机与项目部签订合同,并根据实际完成作业量考核结算,促使机械功率尽量满负荷运转,同时提高机械利用率。(4) 压减本级开支费。根据工期和项目部本级预算开支数,项目部领导会同财务人员编制了《本级开支预算表》,对项目部人员工资、福利费、低值易耗品、业务招待费采取了总额控制、分季考核的办法。对费用开支及时归集、统计分析,最大限度控制非生产性开支。(5) 节省临时设施费。

中铁15工程局在推行责任成本管理方法的过程中,首先确立责任成本核算体系。(1) 明确指挥(项目)部在责任成本核算中的地位。一是健全组织,成立责任成本核算领导小组,切实加强了对成本核算工作的领导。二是明确职能分工,制定相应的工作标准,并将其作为考核的依据。三是建立和完善有关责任成本核算的规定、办法和制度,对每一个责任中心的可控成本加强控制。(2) 明确队级单位的可控范围。控制原则:工料机按合同价的60%左右作为依据,分解到队,作为队级责任成本。(3) 划分责任的核算单元。在完善工班(个人)、单机、单车和按工作性质划分的工项、工序为责任主体核算单元的同时,根据施工组织设计安排和前期工作重点,分别划分各核算单元,具体界定每个核算单元的工作内容,规定工作标准,测算分析责任成本费用,使