

环节中平衡,以免发生疏漏。

六、责任成本考核是目标成本管理的动力

为保证责任成本能真实反映实际情况,企业应做好各项计量工作、健全原始记录、建立财产定期盘点制度、统一可控成本的划分标准、对全厂责任成本分块考核,下面是某车间的目标责任成本考核举例:

金额单位:元

项目	实际责任成本			差 异	
	单 耗	单 价	单位成本	责任成本差异	其他差异
原材料	1.032	3 068	3 166.18	9.20	- 54.69
辅助材料	10.05	29.3	294.47	57.42	48.24
燃料动力	623.05	0.36	224.30	- 1.08	12.46
直接人工			41.25	- 0.30	0
可控制造费			142.28	- 2.00	0
合 计			3 868.48	63.24	6.01

预测产量与实际产量相同,有利差为正数,是降低成本;不利差是负数,为增加成本。

从上述责任成本计算表中看出实际成本比预算责任成本下降 69.25 元/吨。但并非全部是车间责任形成,由于车间消耗下降而使车间单位成本下降 63.24,其他原因使成本下降 6.01 元/吨。这个成本责任是其他部门创造的,不计入该车间的责任成本。根据有关规定,企业应对该车间进行一定的奖励,一般可采用单位责任成本下降按比例奖励工资的办法,并在年末作为领导业绩的考核指标,以精神鼓励为前导,物质利益作后盾,奖优罚劣,可以调动广大干部和职工参与责任成本管理的积极性,使责权利得到统一,发挥目标成本管理的作用。全面目标成本管理不仅体现在生产经营的全过程,还体现在企业全员参与管理,指标的分解落实使得人人身上有指标,这些指标看得见,摸得着,奖罚分明,使职工切实感受到企业发展职工受益,调动了广大职工降低成本的积极性,加强了职工群众的成本意识,真正达到降低成本的目的。

(盘锦乙烯有限责任公司供稿)

孙伟 刘振伶执笔)

全面强化施工项目成本控制

上海建工集团股份有限公司(上市公司)所属的上海第四建筑有限公司,是一家具有国家特级建筑施工总承包资质的大型建筑施工企业,2003 年的建筑安装产值规模达到 32.5 亿元,公司财会工作基础扎实,管理规范,曾获得全国会计工作先进单位的荣誉称号。自改制以来,公司根据建筑市场工程合同的履约特点,积极探索降本增效的有效途

径,拓宽成本管理的思路,扩大成本控制范围,延伸控制深度,细化控制环节,按照规范化的操作规程,对工程项目实施全过程的成本控制,取得了良好的经济效益,2003 年实现利润 2 585.92 万元。

一、抓好成本事先控制

公司承接工程项目后,经营部门按规定召开合同沟通会议,向工程有关的部门及人员说明合同主要条款,介绍招投标过程中合同双方所作的承诺,加深项目核算人员对合同内容的理解。项目管理人员根据钢材、水泥、木材等各种用料交料方式的不同(即用料是自购还是由施工方提供)、用量计算方式的不同(即用料是定额计算还是按实计算)、施工项目特殊部位的用料及价格情况、施工项目标价的浮动比率及让利情况、施工项目对工期和场容等有关事项的要求,分析工程总造价,从技术上提出节约措施和目标成本控制措施,编制目标成本计划,并由相关业务部门建立控制台账,进行跟踪控制。主要做法:一是由预算部门建立商品混凝土台账,进行设计预算和施工预算的对比,控制实际成本。同时,根据台账记录的用料混成情况、价格及数量情况,向建设单位办理工程价款的结算。二是成本核算部门建立工程外包费用台账,进行工程总合同有关条款与分包合同对比,控制分包成本支出和分包付款。三是统计、劳动工资、材料、动力、构件等各业务部门建立了相应的控制台账,对相关的成本项目进行直接的控制,形成了全公司成本控制的基础网络。

二、实施项目成本重点控制

一是对工程需耗用的主要实物进行总量控制。首先,计算出合同造价中分部位、分具体项目的主要工程实物量,建立主要实物量控制台账,跟踪实际用料情况,将实际工程量与预算实物量逐项进行比较,进行总量控制。其次,根据分部位、分具体项目预算限定的用料额度,开具领料单和施工任务单,施工人员按照规定的损耗控制标准进行施工,确保项目成本在施工过程中得到有效控制。二是严格控制材料采购环节,设定采购权限,明确规定全公司系统实行采购“四不准”,即采购单位不准自行采购应由公司统一采购的物资,不准高出公司指导价采购物资,不准向公司已认定价格过高的供货方采购物资,不准在缺乏计量手段或控制手段的情况下实施采购。为配合采购管理制度的切实贯彻,公司坚持比价采购的原则,确定一批能保证质量的合格供应商,定期发布材料采购的内部指导性价格,供采购单位选择。在公司、项目经营管理部和项目体三级之间,还建立了钢材、水泥、木材等主要材料的供应记录卡,确保质优价廉的主渠道供货,杜绝回扣引起的高价采购等舞弊情况。三是加强对外合同的管理,用总承包合同约定外分包、外协作和外加工合同。四是建立必要的控制程序,对可能导致成本支出的事项,均须逐级审批。如材料采购要经过五道环节:由施工员提出采购申请,生产经理核准数量,材料员报价,项目经济师审价,报项目经理批准后,交财务部门付款。又如对外合同付款,核算员必须事先设置相关的台账记录,根据合同约定及台账记录,按规定的程序办理审批手续后,交财务部门付款。

三、注重阶段性成本控制

公司在施工过程中控制各阶段的预算收入,大力推广工程部位结算方法,在打桩、基础、结构等分部位工程量完成后,及时与建设单位办理工程实量化结算。各项开办费、用料的调整及其他原因引起的价款变化,纳入相应部位的结算。部位结算经建设单位确认后,有关的数据及凭证即流转至其他相关的成本核算环节,便于及时调整分部、分项的目标成本。根据以收定支的原则,公司对项目设计方案变更事项的管理,实施变更签证制度。凡施工中发生的变更,无论是由施工单位施工中作的设计变更,还是根据建设单位要求而作的设计变更,只要留有图纸、文字或口头的指令,都纳入控制程序。现场施工人员遇到各种与合同不符的内容,要按已建立的技术核定单制度,及时做好变更项目的实物量记录,依靠公司的电脑报价系统和询价制度,计算出变更项目发生的价款,通过实施与建设单位的工作联系单制度,办理工程价款变化的书面确认手续,避免了事后可能发生的结算争议。

四、加强成本控制工作考核

为了加强成本管理工作,公司内部各级均建立考核小组,结合经济效益指标的落实,对预算的执行及成本控制情况开展定期或不定期两种形式的检查。其中,公司的定期检查每季组织一次,项目经营管理部的定期检查每月组织一次。公司一级的检查工作,由总会计师负责,预算、财务、审计、劳动工资、合同、统计、材料及动力等管理部门的人员共同参与;项目经营管理部一级的检查由部主任会计师负责,各有关职能人员具体落实。以目标成本管理为核心,各级制定了系统、规范的检查考核内容,公司对项目经营管理部的检查考核内容分12个类别60个细目;对下属专业单位的考核内容分10个类别48个细目;对三产性质单位的考核内容分4个类别21个细目。各级管理部门将检查结果作为对有关部门和个人实施奖惩以及提职、分配的重要依据,进一步增强了成本管理意识和规范执行成本控制的自觉性,提高了各项基础管理工作的质量。如下属项目经营管理部通过考核,重视工程项目的预算变更签证和部位结算工作,2003年在工程建设过程中,变更内容达到工程总造价的30%,累计办理签证200多份,全部得到建设方的确认。通过检查,发现某工程中对外发包存在不填实物耗用量,错套定额,为施工方多计工时等问题,经整改,及时纠正了成本管理混乱的局面,在以后的施工中,平均每四层结构节约对外发包费用20万元,经济效益明显提高。

(上海市财政局供稿 钟恒执笔)

中国电子资产、资本运作综述

中国电子信息产业集团公司(以下简称中国电子)于1989年1月成立,是隶属国资委管理的电子行业的重要骨干企业。自成立至今,随着我国电子工业体制改革和机构调整,中国电子几经变化,逐步发展成为集电子信息产业制

造、经营贸易、金融投资、房地产、工程建设等的综合性企业集团,带有浓厚的国有企业色彩,存在着诸如负担沉重、资源分散、管理薄弱、观念陈旧、机制不活等国有企业的共性问题,同时又具有大型国有企业集团独特的优势。

2001年11月,中国电子领导班子进行了调整,以杨晓堂总经理为代表的新一届领导集体面对中国电子的实际情况,明确提出了“规避风险、稳健经营、谋求发展”的经营方针,取得了明显成效,特别是在谋求发展上进行了深入的研究和大胆的探索,提出了一系列谋求发展的实施方案,并付诸行动。谋求发展的首要任务就是要切切实实地加强资产、资本的运作,在制度、组织、思想、行为上不断创新,勇于实践。三年来,中国电子在资产重组、资本运作方面作出了较大的努力,取得了显著的效果。

一、盘活存量资产,合理配置资源

中国电子拥有近400亿的国有资产,但总资产周转率仅为0.8左右,意味着存在大量的不良资产和无效资产,这些资产不能流动,更不会产生效益。对此,中国电子实施了“五个一批”,即“甩掉一批、稳住一批、放开一批、扶持一批、培育一批”的原则,主动采取“七个字”措施,即“关(关闭)、停(停业)、并(合并)、转(转股)、清(清理)、破(破产)、退(退出)”。目的就是甩掉包袱,堵塞亏损源,减少浪费,优化资源配置,提高资产创利能力。“五个一批”的原则、“七个字”的措施,实质上就是围绕着企业的整合、资产的整合、产业的整合,把企业结构调整、产品结构调整、资源结构调整有效地融合起来。

如:针对深圳地区二级子公司的小、散、乱状况,中国电子依托所属桑达电子总公司把十几个企业的资产、负债、人员、业务等要素进行重新整合,组建了深圳桑达集团有限公司,最大限度地发挥综合资源作用,有效抑制了小、散、乱状况,大大减少了中国电子的管理成本,更重要的是在十几个企业的共同努力和帮助下,依托桑达集团成立桑达宏业公司,承接了深圳彩电总公司的10亿元债务,并同银行协商债务重组,成功地规避了深圳彩电总公司的债务支付风险。这个成功的案例告诉我们:国有大型企业集团必须发挥综合优势,这样才能发挥单个企业无法发挥的作用,只要集团内的企业共同努力,联起手来,把有限的、分散的资源集中起来,有效配置,才能体现出其最佳的经济价值。

又如:中国电子根据电子十一院“员工的脑力劳动是最重要的生产要素”的实际情况,对电子十一设计院进行了大胆改制,中国电子的持股比例由100%降为51%,继而降为35%,其余股份全部由员工投资持有。这一改制极大地调动了员工的工作热情和主观创造性。改制后两年,企业的经营规模和经济效益连续创历史新高。企业改制了,中国电子的持股比例下降了,但投资回报却由过去每年收取30万元的利费到现在每年有300万元的投资分红,投资回报提高10倍。这就是因为调动了员工积极性,充分发挥了“劳动力资本”的潜在作用,这就是改革的成果,这就是制度创新、机制创新得到的回报。2004年2月,电子十一院的改制被评为国家级企业管理创新成果(第十届)三等奖。

近年来,中国电子在新一届领导班子的带领下,敢于探