

位。作为具有二套业务内容的财政机关,应分别对待其经办的总预算业务和自身的单位预算业务,分别编制代表二个不同会计主体的二套财务报告,而不能将二套业务内容混在一起编制

一套财务报告。其他预算单位均应以其本身作为一个会计主体,编制一套财务报告。

(《预算会计》1995年第6期)

## 加强成本管理 实行成本否决

河北邯钢钢铁集团公司财务处

邯钢在推行“模拟市场核算,实行成本否决”经营机制中,财务处的主要任务是:依据市场价格制订内部核算的计划(结算)价格;依据公司生产经营目标和各单位实际情况,精心测算二级厂(矿)、处室的内部成本、费用、利润指标;进行全员、全过程的成本、费用、资金控制,确保少投入、多产出,取得最佳经济效益。

从财务管理的角度说,推行“模拟市场核算,实行成本否决”机制有以下一些具体做法。

### 一、从改革内部结算价格入手,把二级单位推向市场

改革内部结算价格是推行模拟市场核算的基础。其基本做法是:第一,改变订价基础,即过去以上年平均调拨价为基础,现在以近期市场价为基础。第二,进行价格预测。为适应市场变化,尽量缩小厂内结算价与实际市场价之间的价差,减轻公司的包袱,必须对新的一年市场行情的变化搞预测。另一方面要搜集各种大宗物资供求关系变化的信息,看哪些东西供大于求,哪些东西供求平衡,哪些东西求大于供,哪些东西可开辟新的渠道,哪些东西独家经营。经过预测把内部结算价格订到比较切合实际的水平(价位)上。第三,进行两头价格的控制。就是对直接面对市场的物资采购部门(进)和产品销售部门(出)的进价和销售进行控制,因为内部结算价一旦确定,在一定期间内(一年或半年内)对二级厂就不再变动。如果对进价和销价不加控制,不加限制,购进来的物资不断涨价,销出去的产品不断降价,即使二级厂完成了目标成本,实现了内部利润指标,也很难保证公司目标

成本、目标利润的实现。所以必须进行两头价格的控制。控制的方法是对采购供应部门下达最高采购限价(经预测的市场价),只准低买不许高进,并纳入其经济责任制严格考核,与奖惩紧密挂钩,降低采购成本给予嘉奖,超支惩罚,否决奖金。让其在保证质量的前提下最大限度地降低采购成本。对销售部门下达最低销售限价(实际是市场能接受的最高价格),只能高卖,不准低出。超收嘉奖,降价受罚。遇到市场发生较大变化,采购或销售价格必须调整时,任何部门和个人无权决定,必须经公司物价委员会或经理办公会集体研究决定。而且要测算对总目标的影响程度,以便采取相应对策进行补救。

为解决在合格标准范围内,因质量不同对下道工序的不同影响,利用价格杠杆,促进质量提高。邯钢在厂内实行了以质论价制度。在内部结算价(中准价)的基础上,质量好的加价,质量次的减价。加减价幅度视不同品种不同质量标准而定。

### 二、从对比分析入手,反复测算制订先进合理的目标成本

在制订出内部结算价格的基础上,制订先进合理的目标成本是一项很关键、很繁重的工作。

首先要搜集大量的数据资料,通过对比分析找出学习赶超的对象、目标,找出自己的差距。差距就是潜力,把潜力挖出来就是效益。邯钢将包括成本、费用、各项技术经济指标等在内的数据资料与本单位历史最好水平比,与同类型企业的先进水平比,与同行业先进水平

比,看其到底有多大的差距。

其次,在掌握数据资料的基础上,进一步掌握本单位与对方单位生产设备条件、技术水平、物资供应状况、劳动组织、工人素质等方面有何异同,做到知己知彼。在掌握了大量的数据资料和活的情况基础上,依市场销售价为基数,采取倒推(逆向)的方法,一个分厂一个分厂(工序)地、一个品种一个品种地挖掘其潜在效益,经过反复测算、试算平衡,确定其目标成本。掌握的原则是盈利产品多盈利,亏损产品不亏损,既先进又合理,使二级厂的目标成本和目标利润能保公司的目标成本和目标利润。所谓先进合理,就是与历史最好水平比,与同类型企业比,与同行业先进水平比,客观条件相同技术经济指标和成本费用上有差距,那就必须向先进看齐,定到同等水平上。如果条件不完全相同,指标上有差距,就要上一个大台阶,尽量缩小这个差距。如果指标上有差距,暂时又不具备达到这个指标的条件,那么在确定指标测算目标成本时就留有一定余地。公司要针对二级厂存在的突出问题,增加一些投入,一些短平快的技改、技措项目,给分厂创造降低成本的条件,一旦具备条件,指标就要达到先进水平。做了上述扎扎实实的笨工作之后,确定的目标成本,使二级厂感到压力很大,难度很大,而又没有什么理由不去完成。

### 三、明确责任、层层分解落实指标

目标成本确定之后,如何保证这一目标的实现是摆在二级厂和经营处室面前的一个大问题。要解决这一难题唯一的办法就是进一步明确责任,层层分解落实指标,以此来调动全体职工人人当家理财的积极性,实行全员全过程的成本管理。二级厂分解指标就是把公司下达的各项指标(主要是成本指标)按照构成成本的要素,一项一项的分解到有关科室、工段、班组及岗位个人。专业处室也要把自己承担的成本、费用、资金等各项指标分解落实到各科及每个人头上,并通过专业管理分解下达到二级厂专业科室。这样,双管齐下保成本这一综合性指标的

完成。落实指标,就是通过算细账、找差距、定措施、挖潜力,把指标落到实处,把责任落到人头上。

在这一阶段,邯钢财务处主要是深入到各二级厂进行一些业务性指导和搞调查研究,发现问题、总结推广好的经验做法。

实践证明,凡是指标分解落实好的单位,收效就大。指标完成的好,职工得到的奖金多,职工自觉性强。凡是指标分解落实不好的单位,领导压力很大。任务完成的不好,职工收入少,有意见有情绪。为了解决发展不平衡问题,进一步深化完善模拟市场核算机制,邯钢着重抓:(一)典型引路。每年召开2至3次现场经验交流会,让搞的好的单位现身说法。(二)指标分解落实检查。按照总经理的要求,每年2、3月份由财务处、企管处、审计处组织骨干力量对二级厂和经营处室指标分解落实情况进行检查。看二级厂和处室的指标是否层层分解落实到科室、工段、班组、岗位和个人;是否做到下一级保上一级,形成宝塔型的指标保证体系;各层次是否都有切合自己实际的严格的考核奖惩办法;是否真正按指标完成情况和考核奖惩条款兑现奖金。如果没有达到公司要求,停发该单位全部奖金,并限期补课,然后重新申请公司检查验收。什么时候达到要求,什么时候恢复发奖。(三)阶段成本管理和班组核算规范化、标准化。阶段成本管理是让二级厂的每一个工段(工序)都有自己完整的成本指标,都进行比较完整的成本控制、核算和分析,有一个完整的成本概念,增强了成本意识。推行“模拟市场核算,实行成本否决”机制以后,指标分解落实到了班组、岗位和个人,按指标完成情况计奖已成了职工的自觉行动。为解决核算的方式、方法、内容多种多样,邯钢对班组核算的主要内容、指标体系,应建立什么制度、应采取什么方法和形式等统一制定了规范化的标准。先在炼钢厂搞试点,然后推广到各二级厂。

### 四、严格考核,实行成本否决

成本指标过去一直有考核,但由于成本指

标定的偏松,二级厂压力不大,且在奖金分配中占的比重小(仅占基本奖的20—30%),考核不严,二级单位不注意努力降低成本,总厂成本也就难以降下来。为了改变这一状况,提高成本在人们心目中的地位,增强成本意识,在推行模拟市场核算中进行分配制度的配套改革。一方面强调不迁就、不照顾、不讲客观、不讲情面、严格考核;另一方面实行彻底的成本否决。即,如果成本指标没完成,其他指标完成的再好,一分钱奖金也不能得。具体操作时要注意以下两点:

其一是按月考核,累计计算。因成本指标一旦确定下达,一般在一年或半年之内就不再变动了。而实际上在这一年或半年当中,每个月的成本不可能是均等的。特别是遇到大的检修月份,必然是产量低、消耗高、费用大、成本指标难以完成。因此就规定按月考核,累计计算,当月该怎么考核就怎么考核,不讲客观,而把累计完成情况作为是否否决奖金的主要依据。比如当月虽没完成,但由于前几个月成本降低幅度大,累计仍完成了,就只扣发成本奖,不否决其他奖金。如果当月没完成,累计也没完成,在这种情况下就要实行成本否决。这个月奖金被否了也不要紧,只要不灰心,下个月继续努力将功补过,把以前的损失补回来,不仅当月完成了,累计也完成了,那么上个月被否决的奖金还可以补发,不过只补80%、20%的成本奖就不补了。如果这个月奖金被否决了,灰心丧气不去努力,或努力不够,连续3个月都没有完成,那么不仅奖金被否决,而且还要否决职工工资升级指标,什么时候累计完成了,什么时候升级,以前月份不予补发。如果当月成本指标完成了,累计也完成了,不仅其他指标应得的奖金按照经济责任制的规定该拿多少拿多少,而且还要根据各单位在总厂所处不同的地位,给予不同水平的成本奖。为鼓励其努力降低成本,在完成目标成本的基础上再有降低再嘉奖。而且到年底再根据成本降低额计发10%的效益奖。真正体现重奖重罚,按劳取酬,多创效益多得奖。

其二是分品种下达单位成本指标,按总成本进行考核。为了便于考核和防止在生产多种

产品的二级厂成本费用在各品种间乱分摊、人为调节,就按不同品种分别制订和下达单位成本指标,按总成本进行考核。不管你某个月生产哪几种产品,也不管你有几个品种单位成本完成了,有几个品种单位成本没完成,只要按当月品种计算的总成本完成了就算完成,总成本没完成就是没完成。

### 五、严格检查制度,强化物料平衡

过去成本指标定的偏松,考核不严,弄虚作假的现象屡见不鲜。实行成本否决以后,成本指标完成与否对二级单位至关重要。虽然各二级单位把成本管理列入重要议事日程,为降低成本确实也采取了不少有力措施和方法。但是,根据过去的经验教训,为防止成本不实和弄虚作假,采取了两条措施;

(一)由计划处牵头进行物料大平衡。坚持每月对大宗物料进行认真盘库。在认真盘库的基础上召开有计划、总调、计量、质管、原料、财务等部门负责同志参加的物料平衡会。按照“月初库存+本月进料-月末库存=当月实际消耗”这个公式,进行大宗物资、能源的投入产出总平衡。然后对分厂处室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。如果不一致就纠正过来,按平衡后的消耗、产量考核其指标完成情况,计发奖金。

(二)由财务处、审计处、企管处牵头每季度进行一次财务、物资联合大检查。联合检查组的成员还有原料处、供应处、备件处、废钢处、总调度室、销售处、自动化部、质管部等有关处室的处、科长或业务骨干,对所属二级厂逐个进行检查,既看财务账又看仓库账,还要抽查实物;既要帐与帐核对,又要帐与物核对,确保账、物、卡三相符。

### 六、加强分析预测,参与企业经营决策,当好领导参谋

冶金部刘淇部长提出的“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心”的观点,在邯钢以刘总经理为首的领导层不仅从思

想上重视、接受,而且在行动上付诸实施。过去在计划经济体制下,以生产为中心,先干后算,财务是马后炮。现在搞市场经济,以经济效益为中心,先算后干,财务变成了马前卒。经济活动分析是总结经验,肯定成绩,揭露矛盾,提出改进意见和措施,促进经营管理的一种有力手段。但是在邯钢真正引起高度重视,还是从推行“模拟市场核算,实行成本否决”经营机制以后的事。刘总经理要求财务处长必须在每月12日召开的全公司中层以上党政主要领导参加的生产经营例会上进行经济活动分析。不仅要讲而且要打印文字材料发给与会人员,让与会人员了解全公司经营成果,鼓励先进,鞭策落后。

在每月搞好内部的经济活动分析的基础上,每年还不定期地与兄弟企业进行对比分析。通过对比,找出了品种结构、销售结算方式等方面的差距,结合公司实际,提出了四项强化经营、压库促销的合理化建议。公司主要领导对此极为重视,立即组织实施,收到很好的效果。

邯钢有些大的经营决策也都要求财务处参与方案的测算制定。比如1995年1、2月份每月货币收入只有1亿多元,连简单再生产都难以继。而库存产成品则由年初的27.2万吨,猛增到了33万多吨。根据这些数据资料(也即会计信息)和市场情况,公司领导特别是刘总经理

马上意识到:再这样下去,企业的血液就被凝固了,企业的生产经营不是要停顿吗?我们不能端着金饭碗讨饭吃,必须果断采取降价促销、压库搞活措施。哪个品种降价,哪个品种不能降价,降多少为合适,降价后还赚不赚钱,赚多少,这一系列重大问题都要求财务处通过算账做出回答。降价方案确定后紧接着又出现了新的问题:因降价造成5000万元的损失怎么办?是调减年度利润、利税目标呢,还是总目标不变,堤外损失堤内补呢?经理办公会研究的结果是堤外损失堤内补。于是财务处根据公司领导的要求,和计划、科技等处室密切配合,共同测算制定并下达了各二级厂、处室的双增双节计划和成本、费用指标。再如,1995年4月10日大高炉炉缸烧穿事故,造成的损失高达1亿元以上,再加原材料的涨价因素,使本来就严峻的生产经营形势更加恶化。为了完成公司既定的生产经营目标,根据公司领导的要求,邯钢财务处经过反复测算,对照先进找差距,又和有关部门共同下达了各二级厂、处室后8个月的挖潜增效目标和相应的考核奖励办法。经过全厂上下的共同努力,绝大多数单位的指标都超额完成了。

至于产品结构的调整,哪个品种要限产,哪个品种要超产以及新产品开发等,也都要财务处先搞测算,然后作出决策。

## 强化预算管理 完善以财务为中心的管理体制

上海宝山钢铁(集团)公司计划财务部

1995,上海宝山钢铁(集团)公司认真贯彻1995年全国冶金工作会议精神,进一步落实刘淇部长关于“企业管理以财务为中心,财务管理以资金为中心”的要求,充分调动全体员工的积极性,转变观念,立足于质量为本,致力于提高劳动生产率,着眼于创世界一流的奋斗目标,取得了较好成绩:全年实现销售收入293亿元,实现利税近61亿元,经营贡献124亿元,人均产钢650吨。

### 一、转变观念,不断创新,树立以财务为中心的管理思想

企业管理以财务为中心,已成为共识。但是具体到一个企业,具体到一个人,如何将观念转变到这一共识上来,如何在这个共识上不断创新和发展,绝非易事,不是一朝一夕就可以完成的。转变观念,是树立以财务为中心的思想基础和前提,宝钢从1990年就开始在公司的各个层次上,展开了一场转变观念的“思想革命”。为