

强和工程质量的提高。

(四)促使职工努力降低成本支出,促进了企业经济效益的提高。根据责任成本核算原则编制的责任成本预算,是责任中心成本支出的上限,责任中心人员的工资、消耗的材料等费用,都要控制在责任成本预算之内,并且在完成工作量一定的前提下,职工的工资收入是和消耗的材料等费用成反比例的,即如果责任中心消耗的材料等数量超定额,则超定额消耗的材料等费用将要从事责任中心应得的工资中扣除;而如果材料等费用节约,则责任中心可以从节省的材料等费用中提取一定比例的奖励,因而促使责任中心和广大职工在保证工程质量的前提下千方百计地节约材料等费用,以取得更多更高的收入。责任中心等材料等费用节约了,单位也就在职工增加收入的同时降低了成本支出,提高了经济效益。

(五)保证了企业取得预定比例或者较高比例的产值利润。由于在编制责任成本预算时,企业已经考虑了降低成本因素(如在以预算定额为基础编制责任成本预算时规定成本降低率,或者按照劳动定额、材料消耗定额、机械台班消耗定额编制责任成本预算等),况且责任成本预算就是责任中心和企业成本支出的上限,企业中标的工程又都有一定的利润比例,因此企业只要完成一定的工程量,并能按规定的预算价格收回工程款,就可以取得预定比例的产值利润。特别是在生产工人劳动生产率大幅度提高的情况下,由于企业的固定成本不再增加,因此企业就可以取得较高比例的产值利润。

(铁道部第十八工程局供稿)

吉林省第一建筑公司加强企业财务管理的基本做法

吉林省第一建筑公司 1950 年成立以来,经过 40 多年艰苦创业,各项主要经济技术指标位居全省施工企业前列,达到了国内同行业先进水平,并跻身全国 500 家大型建筑企业和最佳经济效益企业行列,被建设部命名为全国“工程质量先进企业”,获“五一劳动奖状”。

进入 90 年代,建筑市场竞争日趋激烈,国有施工企业普遍存在着任务不足,资金短缺,效益滑坡,特别是企业不能按时发放工资,大量拖欠税款,欠交银行利息。面对这种形势,公司及时转换经营机制,深化改革,不断开拓、强化新形势下的财务管理工作,使施工面积、竣工面积、施工产值、利税等主要经济指标保持稳定增长,取得了一定的成绩。在强化企业财务管理的过程中,吉林省第一建筑公司的做法是:

一、健全会计机构,提高人员素质,理顺财务关系

近几年,随着企业进入市场,公司除不断发展主业外,还发展了一批与建筑行业有关的周边产业以及第三产业,因此财务管理范围不断扩大,组建会计机构调整会计人员成为公司的首要任务。公司根据现实情况,及时在工程部、防水处、通风公司、设计院、劳务公司、试验研究室等部门组建财务科,对所有第三产业配置了专业财务人员,同时调整了原有各单位的财务科长,将一大批学历高、业务水平过硬的财务科长调任主要分公司任职。经过调整,使现有 27 个单位的财务科长都具有大专以上学历,并实现了年轻化、知识化。到 1996 年底,公司具有大、中专以上学历的财务人员已占全体财务人员的 86%。在调整财务负责人的同时,公司又对在岗财务人员做了严格的考核,对不具备条件和能力不足的人员进行了调整。对无学历、无职称的 30 名在岗人员,通过考试留用 19 人,下岗 11 人。同时对在岗人员进行培训、轮训,从而提高了财务队伍的整体素质和工作质量。

在调整机构和人员之后,吉林省第一建筑公司不断理顺财务关系,对公司下属的开发公司、材料设备公司、广告公司、装璜分公司、两个建材厂、空调公司等单位先进行了财产评估(聘请权威部门)、效益审计、往来账清理,然后确定公司对上述单位投资数额,最后根据其经济效益状况确定投资回报额,从而彻底理顺了财务关系,确保了国有资产的安全与完整。

二、建立内部财务管理标准,规范会计核算

“两则”、“两制”颁布实施以后,要求企业根据财务通则和财务制度,结合企业的生产经营实际情况,制定具体的企业内部财务管理规定,作为通则和制度的补充。因此,公司组织有关人员,制定了《吉林省第一建筑公司财务会计管理标准》,其主要内容有:

(一)修订资金管理制度。公司在总结历年关于资金管理经验和教训的基础上,确立了高度集中的资金管理模式,在“统一计划、集中管理,统一印鉴、平衡收入,砍块使用、超收全留”的总原则下,筹集和使用资金。

(二)建立项目成本管理目标责任制。为确保工程项目成为企业的成本中心,发挥项目经理部的成本责任中心作用,督促各项目经理部加强成本管理,强化成本核算,不断挖掘降低成本的潜力,实现工程效益的最大化,制定了适合公司自身管理特点的项目成本管理目标责任制。

(三)确立项目成本核算办法。为适应公司成本

核算的实际需要,不断强化项目成本核算,努力降低工程成本,制定出项目成本的具体核算办法。

(四)三级核算规范。为适应转换机制、建立现代企业制度的要求,确立了公司、分公司、项目经理部分别为企业的利润中心、核算中心、成本中心,对三级核算进行规范。

(五)规定了各级财务部门的工作标准、岗位工作标准及业务竞赛检评细则等。

三、加强资金管理,提高资金使用效益

为搞活国有大中型企业,近几年国家采取了一系列改革措施,从各个方面为企业走向市场创造条件,增加活力,促进发展。但是,由于各项改革措施目前还不配套,深层次的矛盾还未解决,国有企业面临着相当多的困难。吉林省第一建筑公司也是一样,最突出的表现是资金十分短缺,致使生产经营困难的程度进一步加剧,停工待料现象时有发生。面对这种形势,公司根据经营现状,确定了企业新的管理思想,即企业管理要以财务管理为中心,财务管理则必须以资金管理为中心。根据这一指导思想,公司年初建立了四大市场:即资金市场、劳务市场、材料市场、设备市场,资金市场的建立是其他三个市场建立的前提条件。具体做法:

(一)确定“统一计划、集中管理,统一印鉴、平衡收入,砍块使用、超收全留”的资金管理总原则。为了加强企业资金的管理,正确处理好公司集权与分权的关系,调动公司各级单位及有关部门的积极性,促进基层单位增加资金效益意识,管好用好资金,公司在充分调研的基础上确立了资金高度集中管理的原则,用以发挥企业的资金整体优势,提高资金利用效果,改变过去资金分散和效益低下的运行状况。通过两年的运行,效果十分显著。在公司招标工作、技术改造工作和集中供料工作中起了保障作用。

(二)运用经济杠杆,设立结算中心,加速资金周转。为适应资金市场的需要,1996年初公司对基层单位的账户进行了清理整顿,每个单位只保留一个“费用支出账户”。通过清理共收缴20多个账户,对确无必要的账户予以注销。清理之后的银行账户分为两类,一类是收入账户,归公司结算中心使用,另一类是费用支出账户,归基层单位使用。根据资金管理的总原则,公司规定凡收入的工程款、较大的其他业务收入必须首先存入收入账户,然后结算中心按8:2比例分成,即80%留存公司,20%划入收款单位的“费用支出账户”,累计留存完成“月份资金平衡计划”后的收入,100%划回收款单位的“费用支出账户”,归其自用。这样,既发挥了结算中心的控制、监督职能,又充分调动了基层单位的收款积极性。

(三)实行企业内部资金有偿占用制度,提高资

金的使用效率。针对公司所属单位之间的经济业务往来较多,特别是与公司财务处之间的经济业务往来频繁的状况,公司每年都根据施工任务情况核定各单位流动资金限额。这部分资金通过拨付所属资金形式下拨到基层单位,视为定额内占用资金,超过或少于定额占用的资金,通过内部结算科目核算,视为借入或贷出资金。为发挥经济杠杆的调节作用,公司规定,定额内占用的资金利息按银行同期贷款利率的50%执行,借入或贷出的资金按银行同期贷款利率执行。由于实行了资金有偿占用制度,盘活资金,加速资金调度,从而提高了资金的使用效益。

(四)将项目资金管理纳入公司总的资金管理体系之中,加速资金回笼。工程项目经理部作为企业的成本中心,公司要求他们努力强化成本核算和成本控制,同时要求他们要管理好项目资金,负责向业主单位收取工程进度款。公司各项目经理部每月初都要与业主研究和制定本月工程进度计划,在制定进度计划的基础上,要求业主单位承诺资金拨付时间,为确保公司总体资金计划的完成,起了重要的作用。

四、完善“内部银行”管理职能

“内部银行”作为企业行之有效的管理资金的办法,已在施工企业推广多年,但公司觉得有些管理职能还没有全部开发出来。因此,近几年,公司不断探索研究,开发了三项新的职能:一是为所有工程项目经理部建立户头,并根据“内部银行管理办法”中规定的细则计算项目经理部应承担的资金成本。从而增强了项目经理部资金管理的意识,促进了资金的回收工作。二是为建设单位设立“应收工程款明细账”,并以此掌握建设单位的资金拨付情况,做到专款专用,对个别资金不足的建设单位工程不保证材料的供应,直至停工。三是为两级机关的职能部门开设可控费用限额户头,控制费用支出,对节超的部门按节超的一定比例予以奖罚。

五、健全制度措施,实施财务监督

几年来,公司除了实施以上所涉及到的管理措施之外,还先后实施了《关于紧缩开支的若干规定》、《关于清收陈欠工程款奖励办法》、《关于整顿会计工作秩序若干问题的规定》、《关于控制部分物资采购的通知》、《关于违反财务规章的处理规定》、《关于差旅费报销规定》、《关于医药费报销的规定》、《关于加强财务管理的若干规定》等,这些办法的实施使强化财务管理工作有章可循,使财务人员执行政策有法可依,使处理违纪行为有理有据。通过这些办法,确实使公司的财务监督工作落到了实处。

(吉林省第一建筑公司供稿)