

中国管理会计的社会实践模式

——“邯钢经验”再认识

□ 许金叶

中国管理会计的社会实践在20世纪经历了以下历程：50年代的车间、班组核算；60年代的资金、成本归口分级管理；70年代大庆油田的内部结算；80年代的吉林内部银行和首钢的内部承包经营责任制。90年代初，在邯钢出现了“模拟市场核算，实行成本否决”的中国管理会计的社会实践模式，俗称“邯钢经验”。“邯钢经验”始创于1990年。从那时起，在全国28个省、市、自治区的22个行业中有14 000多个企、事业单位，共10万余人前往邯钢参观学习。时过境迁，当笔者与理论界、实务界的人士谈起邯钢经验时，他们中的有些人认为：(1)“邯钢经验”就像“工业学大庆、农业学大寨”一样，是当时树立的政治典型。(2)“邯钢经验”只不过是成本管理上做得较好，没有什么过人之处。(3)“邯钢经验”已经不适应时代发展的要求，它已成为历史。到底应如何评价和借鉴“邯钢经验”？带着这个问题笔者到邯钢进行了实地考察，走访了公司领导、管理人员和一线工人，有所感悟，写成下文，以求抛砖引玉。

一、“邯钢经验”是“政治典型”吗

认为“邯钢经验”应属于“政治典型”的理由如下：“邯钢经验”若属于企业的管理经验，那么，在市场经济充满竞争的环境中，邯钢愿意公开自己的竞争手段，这是不符合“市场经济”规律和“保护商业秘密”原则的。“邯钢经验”是否和“工业学大庆，农业学大寨”那样，是政府树立的“政治典型”呢？笔者认为回答这个问题的判断标准应当是：“邯钢经验”是否是一种脱离客观环境的拔苗助长，是否对邯钢的发展有利，是否推动了邯钢经济的持续发展，也就是说，要看其是否具有长久的生命力。下面这两组数据将有助于我们做出实事求是的判断。

1、1990—2000年邯钢基本财务数据。
单位：万元

年份	总资产	净资产	利润总额
1990	187 681	59 391	100
1991	278 330	103 849	5 020
1992	350 833	103 386	14 915
1993	464 838	132 828	45 379
1994	591 275	277 126	77 960
1995	771 705	466 695	70 949
1996	883 184	536 820	70 168
1997	1 043 614	578 513	50 295
1998	1 704 854	812 231	50 325
1999	1 857 961	935 760	39 909
2000	2 011 522	769 880	51 146

(数据来源于邯钢各年的财务报表)
2、根据邯钢第一炼钢厂的总结材料，按可比口径计算，1991年比1990年吨钢成本降低12.30元，挖潜605.50万元；1992年比1991年吨钢成本降低12.39元，1993年比1992年吨钢成本降低3.4元，两年挖潜965.37万元；1994年比1993年吨钢成本又降321.40元，挖潜2 162.84万元；1995年比1994年吨钢成本又下降39.15元，挖潜1 013.99万元(数据见：邯钢第一炼钢厂《模拟市场核算经验材料汇编》，1996年4月)。

这些数据足以表明，邯钢经验不是“政治典型”而是一种有效的“经济典型”和“管理典型”。邯钢之所以在充满竞争的市场经济环境中，愿意公开自己的成功经验或是说竞争手段，从某种角度说，正是社会主义的优越性的体现。“邯钢经验”的推广，不仅有利于整个冶金行业的共同发展，也推动了整个国有企业管理水平的提高。

二、邯钢经验只不过是成本管理做得好吗

“邯钢经验只不过是成本管理做得好”，这句话既对，也不对。说它对是因为它抓住了邯钢经验的核心或精髓。成本管理对企业的发展起着重要的作用，成本领先战略、差异化战略、集中战略是企业管理的三种基本战略。而90年代初成

本领先战略对邯钢有着特殊的意义。当时钢铁行业的产品市场因国家治理整顿而价格下跌,而原材料市场价格不降反升;同时,邯钢在全国钢铁企业中力量微弱,因此,推行成本管理,实行企业内部挖潜是邯钢企业唯一可走的“华山”之路。说它不对,是因为“邯钢经验”不是一个单纯的成本管理系统,而是以成本为核心的、以市场为基础的、全员参与、全程控制的综合企业管理系统。(2)从管理会计的角度看,邯钢经验由一系列基础管理会计组成,可以归纳为8个字:市场、倒推、全员、否决,再加上班组经济核算。

1、“市场”。指的是改革价格体系。它是一个机制转换问题,通过模拟市场,使企业内部感受到市场的压力,有了压力之后,大家才能去改善管理、降低成本、提高效益(李华甫1998)。从管理会计看,它实质上是在企业内部制定科学的内部转移价格。邯钢制定内部计划价格的基本思路是:以市场变化为依据,进行动态调整。为了使修订后的价格更符合实际,最大限度地缩小计划价和市场实际价的差额,减轻总厂的包袱,在调整价格过程中要做大量的工作。一是做市场调查预测。比如在修订1992年价格时考虑到了煤炭、电费、运费调价等因素。二是对自制半成品价格,从原料开始按成本计算方法(逐步结转分步法)一步一步推算,然后与市场价格相比,出入大的进行调整,使之基本接近市场价。三是对直接面对市场的物资处室进行价格控制。即对进料物资部门限定最高采购价,只许低买不许高进,在保证质量的前提下最大限度地降低采购成本。

2、“倒推”。指的是从市场价格倒推目标成本。这实际上是管理会计中的目标成本制度在企业中的应用。

邯钢公司的目标总成本根据下面公式推算:

公司目标总成本=可实现的销售总收入(不含税)-期间费用预算(公司管理费用和财务费用)-目标利润-(+/-)其他(产品销售费用、销售税金及附加、其他业务利润、投资收益、营业外净支出)。

3、“全员”。指的是指标细化分解,落实到人。它实质上是企业的行为管理、作业管理和全员参与等理念在邯钢实践中的应用。

邯钢的成本指标分解,就是把总厂下达的目标成本指标,在厂内部进行“纵向到底,横向到边”的细化分解。所谓“纵向到底”是指从分厂到车间工段,再到班组、岗位,最后到个人;“横向到边”就是将分厂各个管理部门,如生产科、供应科、机动科、劳资科等科室及科室下面的专业管理组,形成一个金字塔形的指标网络体系。例如,邯钢1991年全厂分解了10万多个指标,仅总厂这一级到各分厂、二级厂和处室就有约1 050个指标,这样就形成“千斤重担众人挑,人人肩上有指标”,“每个员工都有家可当,有财可理,有责可负”的氛围。

4、“否决”。是指实行严格的成本考核和成本否决。它实质是企业分配制度的深化改革。过去,邯钢进行的按劳分配中的“劳”体现劳动的数量,即谁生产出更多的产品,就应多拿奖金、多分配。而现在这个“劳”引伸为有效益的劳:即按效益来分配。成本指标完不成就意味着没有效益,没有效益就得不到奖金。

邯钢在目标成本核定、指标细化分解后,对此有一整套严格的考核体系。严格的考核有“四不”规定:不迁就、不照顾、不讲客观、不搞下不为例。同时,为了避免“否决”可能产生的消极情绪,邯钢制定了补救的激励机制:考核否决是依据累计成本完成情况,如果当月奖金被否决,可以继续努力,到某个月把前面的超支额补回来,奖金还可以补发(按被否决部分的80%补发)。邯钢每年都有10-20个单位被月度否决,有的甚至连续几次被否决,但相当部分的单位通过努力累计完成了指标,获得相应的奖金。从管理会计的角度看,这是责任成本及企业业绩评价与激励机制在企业中的应用。

5、班组经济核算。除了这些相互依存、互相补充的管理会计理论和方法的应用外,邯钢经验的创新中是以班组经济核算作为前提的。班组核算是企业的最基层——班组对其生产活动进行记录、计算、控制、分析与考核的一种核算方式,它是企业推行经济责任制的基础。

在班组经济核算中,邯钢的班组通过序时核算弄清楚本班组在生产中耗费多少成本,与定额比及上年同期比成本变化如何,及时找出成本超、降原因,修正工作偏差。成本指标的核算按计划价格核算当月生产所耗各类原材料、辅料、材料、备品备件等,按要求分成本、费用项目归类,并以实际消耗核算出实际单位产品成本。其核算是,用实际单位产品成本与定额单位产品成本相对比,求出差异额,(即超、降额)。

为了建立、健全班组经济核算,邯钢建立、健全一级(企业总部)会计核算单位、二级(企业分厂)会计核算单位、车间(工段)核算单位及相应班组核算单位的经济核算体系。由企业各级领导组织,以财务部门和企管部门为中心,把企业内各个生产、技术、业务部门统一组成企业经济核算网。并根据各单位的情况,分解经济指标,落实到各单位、个人。将企业所担负的生产、质量、消耗和成本指标依次分解到班组和个人。班组核算员及班组成员必须明确班组所承担的指标,并在生产过程中,及时、准确地序时记录和进行动态分析。同时建立、健全企业进料验收、企业仓库保管、企业产品出仓制度,保证物流、价值流的一致性。邯钢配备了责任心强专人负责物料验收和保管工作,健全了进料统计台账和物料验收签字程序,严格了物料保管制度,并将物料的验收和保管纳入组长的经济责任制中进行考核。

为了在制度上保障班组经济核算有效实施,邯钢先后修订和完善了各种管理制度共计17项91条,如《备件发放制度》、《备件验收入库制度》、《关于辅料供应管理规定》、《材料发放制度》、《成本考核制度》等。每颁布一项规章制度,都要召集由工段长、核算员和领料员参加的专题会议,展开讨论,征求意见,然后成文下发。做到了有章可循,有条不紊。

三、“邯钢经验”过时了吗

有人说,“邯钢经验虽然好,但也只是历史的产物,在市场经济的今天,已没有其借鉴意义。”其实不然。笔者认为有如下几方面理由:

1、邯钢继续从“邯钢经验”中吸收其精华,证明“邯钢经验”仍然行之有效,富有生命力。“限额设计”是“邯钢经验”在管理技术上的应用创新。一个企业产品成本的高低关键因素不在生产阶段,而在科研设计阶段。邯钢将“模拟市场核算,实行成本否决”中的低成本发展战略思想应用到技术改造上,提出“限额设计”的技术改造模式。邯钢在计划部门下设投资管理科,有几十名技术人员专门管定额,企业技术改造项目需要什么设备,是进口还是国产,什么型号,什么价格,他们预先经过市场调研,精心计算,确定一个符合先进、经济、实用的投资限额,然后把它交到设计部门。设计部门在保证设计质量、设计深度的前提下,按定额进行设计。这就改变过去投资额由设计部门来决定的现象。这样,邯钢在每年6-7亿的技术改造投资中,工程投资会比同行业可比节约几千万元,其中最大的节约项目是薄板坯连铸连轧工程,比同行业节约8-9亿元。

2、“邯钢经验”为邯钢的发展打下了扎实的管理基础。没有上述扎实的管理基础工作,邯钢不仅不能走出历史上的困境,也不会在日后的发展中具备坚实的管理基础。现在邯钢的企业管理能够抓SIM/ERP企业信息管理系统/企业资源计划的管理,是因为有了坚实的管理基础。而这种管理基础工作,是任何企业管理所不能跨越的。

3、虽然随着企业生产、企业管理模式等社会环境的发展,“邯钢经验”的一些具体做法尚须不断完善和发展,如应提高成本确定方法的可操作性,完善成本核算的计价标准,建立健全消除成本偏差的程序和方法等,但其面向市场、成本否决、指标分解、全员考核的管理思想仍有其生命力,值得借鉴。

(作者单位:福州大学会计系)

责任编辑 袁蓉丽

论金融企业会计 内部控制的 有效性

□ 许莉

加入世贸组织后,我国金融业面临着更大的挑战。金融企业强化内部管理与控制,有效地防范和化解金融风险已成为共识。笔者认为,目前内部控制的着力点应是:增强内部控制的有效性。

一、会计控制有效性的界定

会计控制是内部控制的一个重要方面,从字面上看,似乎表述了会计的一种职能,其实反映了现代会计的实质——即运用会计方法和手段,将业务经营过程中差错与风险降到最低程度,以实现经营目标的一种管理活动。随着现代管理手段的不断发展,会计控制方法也逐步增多,如何结合金融业务特点,结合银行经营实际,选择适当的控制方法,以达到既定的管理目标,这就是会计控制的有效性。任何技术、方法只有为目标的实现做出贡献,才是有效的,而制度、规章、措施及一系列控制机制怎样才能发挥出应有效用,这是内部控制问题之关键。

金融业是高风险行业,为了实现其稳健经营的目标,必须将内部控制的重点放在防范风险上。银行会计是实现银行业务的重要环节,相对于金融企业内部控制整体而言,会计控制是其中的一部分,而就会计控制本身而言,它也不是孤立的,而是与整体的控制环境相关,因此,要充分发挥会计控制的有效性,必须建立一个完整的相互联系的系统,这一系统涵盖以下几方面工作:首先,要建立既能防范风险又具有可操作性的各项会计内控制度和程序;其次,要保证有称职的人去执行内控制度和程序;再者,要建立内部控制执行情况的监督体系;第四,要有科学的会计控制有效性的评价指标。这几个方面必须相辅相成协调运作,形成一个有机的统一体,才能使内部会计控制真正发挥效用。