

关于化学技术研究所经济效益相关问题的浅析

蒋海云 王 锐 (湖北航天化学技术研究所, 湖北 襄阳 441000)

摘 要:划小核算是将企业因管理需要, 将生产部门细化成为一个独立的经济责任单元, 目的是为了更好的成本管理、利润管理。划小核算单元实施精确化管理和责权利相一致的激励, 并建立自上而下的效益责任机制, 激发员工队伍创造性, 提高成本资源使用效率。本文在运用了划小核算单元的基础上探讨了化学技术研究所经济效益相关问题, 首先对研究所的背景进行介绍, 然后阐述划小核算单元改革涵义, 对实施的原因和目标意义加以分析, 提出具体措施, 最后分析了存在的问题并提出改进措施。希望能为相关工作人员提供一定的参考。

关键词:化学技术研究所; 经济效益; 划小核算单元

1 背景介绍

该研究所是我国航天化学技术研究所, 是按照创新型企业管理的科研生产联合体, 辖有 15 个研究室(中心)、3 个产品事业部、3 家公司。主要从事含能材料、精细化工、特种装备、能量管理系统四大领域的技术创新、产品研制和成果转化。一直以来, 该研究所都是以计划为主要管控模式, 以整体核算为主要业务评价方式, 因此所内各个研究室、车间等单元习惯了以任务为核心的工作模式, 市场竞争和效益意识相对薄弱。随着国家对技术和装备要求越来越高, 内外部竞争形势日趋严峻, 各项经营指标考核越来越严格, 军民两大产业收入增长面临巨大压力, 在经营机制、成本管控模式上越来越难以适应自身发展和外部市场竞争, 因此, 该所决定引入划小核算单元改革, 让所内各个经营小单元成为经济独立主体, 来提升整体的经济效益。

2 划小核算单元改革涵义

2.1 划小核算单元概念

划小核算单元改革脱胎于阿米巴经营模式。主要思路是“大企业划小”, 暨将企业划分为一个个“小集体”, 像自由自在的重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心, 自行制订计划, 独立核算, 持续自主成长, 让每一位员工成为主角, “全员参与经营”, 充分激发内部小组织及员工的生产力, 为实现企业的飞速发展注入新动力。

因此, 我们一般认为划小核算单元是指企业管理者根据责权利相结合原则, 将企业内部能够划清责任并且能够单独核算的部门、车间、工序、班组、个人划分为若干小单元, 使企业有关经济效益的预算指标分解落实到该等小单元, 由其对本身可控的生产经营过程实行自我控制, 以保证完成企业经营预算、提高

经济效益的一种企业内部经济管理工作。

从财务管理角度看, 划小核算单元本质上是一个会计核算概念, 将企业内部最基本的业务单元作为基础小组织, 同时将收入、成本、利润、投资等财务数据核算细分到最小单元, 实现最小单元的独立核算。

2.2 划小核算单元的基本条件

要想实施划小核算单元改革, 必须有一个前提, 那就是企业发展达到一定规模, 企业内部各个小单元经营作用日益突出。在这个前提下, 企业内部各业务组织要成为一个独立的划小核算单元, 必须具备两个基本条件: 一是能够划清责任、单独核算, 分别反映各小单元在生产活动中的耗费和工作成果; 二是能够做到责任与权利相对应, 以及将小单元履行责任的情况与其物质、精神利益相结合, 实现员工自主管理, 发挥员工主观积极性。

2.3 划小核算单元与我们国家出现的承包经营的区别

很多人把划小核算单元工作简单的理解为“承包制”, 这种认识是片面的, 是对两种经营模式的误解。划小核算单元和承包经营是两种存在本质区别的模式: ①承包制是粗放式的管理方式, 承包出去后, 基本不考核, 不管理, 只收取承包费用; 而划小核算单元是以精细化管理为前提的, 是为了分解落实经营责任, 并通过计划、执行、考核等方式, 激活小单元活力, 实现整体目标的管理方式; ②承包制下, 企业对各承包方的管控十分有限, “承包小单元”相对独立于企业组织之外; 而企业对小单元下的员工管理、文化的影响, 并不受任何限制, 反而是强化的; ③在承包制下, 会计人员基本很难发挥作用, 既不需要制定预算计划, 也不需要承包单元进行财务核算和考核; 而划小核算单元工作必须以强大的财务系统、高素质会计人才作为支撑。

3 实施的原因和目标意义

3.1 引入划小核算单元的原因

该研究所之所以引入划小核算单元,主要有以下几个方面的原因:

3.1.1 经济指标压力日益增大

虽然是以技术创新和产品研发为主的科研研究所,但是该所除科研外,自主开展航天产品和航天技术应用产业的经营,也承担了上级下达的经济指标任务。随着规模的不断扩大,经济指标完成的压力日益增大。而作为收入、成本的基层单位,并不承担经济责任,导致经济指标责任没有实现层层传导和落实,研究所本级完成经济指标任务压力逐步攀升。

3.1.2 科研研究室成本观点淡薄

“确保科研生产任务圆满完成”是该研究所的首要任务和责任。从过去计划经济到现在市场经济,在这个首要任务的指导下,科研生产的第一目标是确保成功。另外从考核角度来说,过去年度由科研主管部门根据任务,给各个研究室下发科研计划,并匹配相应经费。年底,科研主管部门对照各个研究室科研计划,检查任务完成情况,并依据完成情况,来评定研究室的最终考核结果。因此造成各个研究室十分重视任务完成情况,对完成任务过程中的各项成本费用的考虑相对不足。

3.1.3 经营单位内部核算不清楚

该所的财务采取集中管理的方式,由所财务部门对全所的收支情况进行核算。在工作重心上,按照上级和科研项目管理要求,对所整体收支和具体项目收支进行了核算,比如依据科研管理计划匹配科研项目核算任务号,依据任务号归集项目成本费用。但是由于初始该所经济规模较小,内部协作和经济单元效益不明显,因此未按各经营单元分别核算。随着经济规模逐渐增大,在开展自主经营的过程中,向客户提供的产品和服务有相当大一部分是通过内部协作完成的,由于缺乏内部单位协作价格的指导和核算,经营单位内部各单元之间收入与支出核算没办法明确,造成了经营上吃“大锅饭”的不利局面。

3.1.4 考核导向单一

实施划小单元核算之前,该研究室对各单元考核的主要导向是任务完成情况,只对经济指标承担的部门或少数单位考核经济指标。导致对各单元考核导向相对单一,缺乏综合考核要素。

3.2 进行划小核算单元改革的目标与意义

近些年,国内的很多企业引入了划小核算单元改

革,以激发经营活力、促进企业经济发展。为了树立以市场为导向的价值观,坚持市场化原则,运用市场倒逼机制,激发全员主观能动性,实现全员、全方位、全过程参与经营,培养各经营单元目标意识、成本意识和经营意识,以实现经营标线为目标,不断提升军民市场竞争力,该所逐步引入了进一步划小核算单元改革。

4 具体措施

4.1 确定总体原则

按照“适度授权”的管理原则和“结余为主”的考核原则,对事业部赋予生产组织、工艺管理、人事管理、薪酬分配等管理权限,让其独立经营。对研究室通过核算收入与支出,进行经济效益考核。

4.2 划小核算单元,构建责任中心

划小核算单元的首要任务就是选择最小业务单元,其基本要求就是将企业最基本的业务单元作为基础的划小组织。该所是一个集科研、生产和经营为一体的综合性专业研究所。在划小核算单元前,其最基本的业务单元包括承担科研任务的研究室,承担生产任务的车间和负责对军民科研成果进行转化的下属投资公司。因此主要采取了以下方式划小核算单元组织:

4.2.1 成立事业部

为了适应划小核算单元的改革要求,将过去的生产车间及其辅助车间,通过两步走的方式转变为制造部再转变为事业部,并将市场营销、外协采购、安全质量等具体管理权限从机关部门下放到事业部,为划小核算单元奠定组织基础。

4.2.2 明确小单元边界

由于该所经过多年的发展,内部组织结构趋向复杂化,除了直接受所本级管理的研究室、事业部之外,另外通过投资的方式,设立了两个股份分公司和一个独资公司。为了实现差异化管理,该所依据所组织结构,将研究室、事业部纳入划小核算单元改革实施范围,而对投资公司不作为划小核算单元管理。据此,逐步修订了事业部、研究室的职责范围,确定各个小单元的责任主体地位。

4.3 制定内协价格,统一归集管理

4.3.1 制定内协价格

该所组建了由财务部门、科研生产管理部门、物资部门、人力部门等部门专家组成的内部协作价格编制工作小组。通过梳理研究室之间,研究室与事业部之间,研究室、事业部与交通、餐饮等后勤保障部门之间开展业务活动的工作流程,确定内部协作项目并

加以分类,每个类别再进行项目细分,便于内部协作价格按照管理权限分类定价管理。内部价格的制定以成本加成的方式为主,适当参考市场价格。通过大量繁杂的工作,制定了该所整体的内部价格目录。

4.3.2 设立二级核算,统一归集管理

为了配合划小核算单元改革顺利实施,在十几个研究室和3个事业部设立了兼职的二级核算岗位,负责本小单元收入和支出的统计、确认、核查工作。二级核算工作受所本级财务部门统一领导,所有财务数据在所本级财务统一核算管理。

4.3.3 建立内部结算流程

设计定制内部结算单,内部研发、分析测试,安全检测,交通运输,试验试车各个小单元在发生内部协作业务时,通过内部结算单形式由协作业务双方签字确认,依据内协价格进行收支结算。

4.4 完善制度体系

①制定事业部管理制度。通过制度移植的方式,将原属机关的管理制度,移植到各事业部,并结合事业部情况,梳理形成事业部管理规章制度体系;②修订完善管理流程。在实施划小核算单元改革过程中,为规范生产管理、成本和收入核算等,制定了相应配套的管理流程,包括收入确认的流程、生产任务组织的流程、成本计入流程及经营业绩考核办法等,并明确权责,使工作有章可循;③定核算体系。划小核算单元中核算是整个改革的核心。对于事业部,其收入以到账为准的方式;而对研究室的收入,采取的是收支两条线,立项收入统归科研管理部门,科研管理部门通过项目年度预算给研究室核定收入,支出以其实际开支为准。其中,各类成本支出的归集要与计入的各类产品收入项目相匹配,包括原材料、动力、外部加工、人工成本以及制造费用等。

5 存在的问题及改进措施

5.1 改革带来的问题

通过引入划小核算单位改革,的确明晰了各个单元的收支情况,压实了经济指标责任,但是作为以科研为主,以经营为辅的研究所,也带来的许多问题,主要有以下几个方面:①科研攻关效果降低。研究室在实施划小核算单元以后,更关注自身收入情况,因此将大部分精力放在对外承揽项目上,而对已有项目的研发和攻关投入不足,导致科研攻关效果逐步降低;②科研人员岗位稳定性变差。由于部分研究室属于辅助配合研究,其项目开拓领域较窄,年度核定收入和自主外揽收入覆盖支出较困难,导致辅助科研岗位技

术人员收入降幅很大,带来一定不稳定性;③独立核算结果接受度不高。由于内部协作价格相较于市场价格有高有低,同时收入、支出核算口径存在差异,导致年底核算结果被各个单元接收和认可的程度不高。

5.2 采取的改进措施

5.2.1 改变单一考核思路,构建结构化考核体系

由于无论在研究室还是在事业部,考核的主要指标是收入与支出,带来导向问题。因此,结合事业部、研究室不同定位和作用,采取分类、结构化考核的方式。事业部主要是以经济指标为主,以安全、质量、工艺等为辅;而研究室则改为以科研任务完成情况为主,以收入、成本等为辅。

5.2.2 落实市场化内部协作核算机制

虽然研究所业务类型较多,有申报项目、研发服务、产品生产、交通运输、检验检测等,但由于部分业务具有外部市场需求,导致其收入存在以下类型:第一类为外部市场收入,第二类为内部协作结算的收入。对于外部收入依据谁承揽,谁受益的原则,进行效益分配。对于内部协作收入,充分与各单位沟通、协调,最终形成内部结算价格,并动态调整,持续优化。在内外部分配上,通过调节系数,控制单位之间受益差距过大的问题,将考核重点放在工作完成的质量和效益上。

5.2.3 开展信息化建设

划小核算单元的内部结算必须以内部价格、小单元账户为媒介,围绕合同、收入、成本、费用、资金的流入流出、人工时、项目进程等多因素,构建考核指标。为了明晰各小单元情况,通过财务、合同、物资等信息化平台建设,有助于提升核算准确性。

总之,通过引入划小核算单元改革,该研究所在一定程度上激发了各研究室、车间、事业部的经营发展活力,让处在一线的科研人员和生产人员加深了成本意识和对外开拓精神,提升了员工的工作积极性。同时也暴露了一些问题,比如划小核算单元改革在科研院所里面实施需要结合自身情况和特色,制定符合自身科研为主,经营为辅的措施,这样才能更好地发挥划小核算单元的作用。

参考文献:

- [1] 贺庆.划小核算助推企业高质量可持续发展[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(10):115-117.
- [2] 池素珍.小型勘察设计院划小核算单元方法初探[J].财会学习,2020(09):131-132.