

钢铁企业工序标准成本管理体系的构建与实施

彭虎祥 李勇波

(首钢京唐钢铁联合有限责任公司 河北 唐山 063000)

[摘要]目前,由于世界经济一体化的快速发展,各个企业在逐渐实现资源共享的同时,经济发展需求不断扩大与资源的有限性之间的矛盾日益突出。而中国钢铁企业本身作为另外一种大型资源消耗性行业,尤其是煤矿能源的消耗就特别大,所以我们如果将来要再想办法实现我国真正能源可持续循环发展战略的一些新目标,我们必须要走新的道路来实现,那就是需要降低消耗,节约资源,这也就决定了公司提高经济效益的一个重要方式:通过生产经营成本的最优化来实现,同时也对成本管理工作提出了更高的要求。

[关键词]资源;成本管理;经济效益

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.2044

一、工序标准成本管理的有效构建

(一) 引入新的成本管理理念

工序标准成本管理是对成本控制管理和方法研究的另一次大胆创新,如何才能让广大一线员工切实转变工作观念。树立新时期的精益成本流程管理基本理念已越来越成为我们实施精益流程标准成本控制管理战略的最后一项和首要工作。为此,公司采取了多种形式的工艺标准成本管理知识培训、“工艺成本研讨会”、“部门工艺成本分析”等形式,广泛推广员工心中“质量是企业的生命,成本是企业的生命”、“消除工序作业成本中的非增值作业”以及“成本管理的目标是要实现全员降成本、系统降成本”等观念,引导员工破除以往的思维模式,接受先进的成本管理理念。

(二) 建立工序标准成本管理体系

建立工序标准成本管理技术体系主要是为了有效保证企业流程标准成本控制管理平台的稳定有效健康运行。在生产责任制岗位上还制定实施了多项管理服务办法、细则和考核制度。在做充分调研准备资料的工作基础上,我们最后决定逐步试行工序作业标准化及成本监控管理。建立企业标准化工序成本管理体系将是推进工序成本标准化及成本监控管理规范持续有效运行至关重要的保障。在党风廉政责任制体系上还制定实施了一些相关管理办法文件和各项制度。在充分调研的工作基础上,我们最终决定全面试行工序成本控制管理的标准。

(三) 工序标准成本管理的功能定位

(1) 定期核算工序作业所消耗的资源,揭示工序的成本结构,为管理决策提供详细的成本信息;

(2) 要通过动态控制、分析原材料和综合评估产品过程成本,加强各成本点过程控制,挖掘生产企业自身降低生产成本风险的综合潜力;

(3) 精细化成本管理,提高市场韧性,优化产品资源配置,实现效益最大化;

(4) 核定工艺标准成本,为工艺成本降低提供衡量标准,为控制工艺成本提供目标,为预算编制提供依据,为改进责任考核提供依据;

二、工序标准成本管理体系的实施途径

(一) 以进一步强化基础组织管理监督工作机制为基本支撑,统筹协调考虑,分步推动实施

在论证的基础上进行研究,一步步夯实基础,积极推进《工作计划》。通过对基础管理现状的详细调研发现,虽然主要设备有一部分达到甚至超过了当今国内一流先进水平,但是基础的计量设施并没有随着技术改造进程得到完善,其他的基础管理工作,如基础核算工作、统计工作等也不能适应新的管理需要,这些基础管理工作的弱化已经成为制约推行工序标准成本管理的瓶颈。针对这些问题,必须实施多项措施加强基础管理,主要包括三个方面:

(1) 已责成计财部按照工序标准成本管理的执行情况,对物料计量和能源介质计量提出数据要求,随后设备部和计

量部对现状进行调查。提出解决方案,促使公司原料外购和能量介质的传递实现了全计量,彻底改变了公司历史上“眼平衡”落后测光的局面。建立和完善主流程物料消耗的科学计算,满足过程成本数据需求。

(2) 完善原始记录、数据采集和统计基础工作

按照工序标准成本核算规则,重新核定了统计工作岗位,进行统计人员上岗资格审查、统计培训和年度统计工作大检查,加强了统计管理工作,理清物资流转和消耗的原始数据采集和传递流程,健全原始统计台账,增加原始数据采集,并统一开发了公司统计计算机程序,统计工作实现了电算化目标,

(3) 完善定额管理体系

定额管理是核定工序标准成本的基础,定额指标项主要分为:金融指标类,能耗类,材料消耗品类,效率,生产率,产量等级等,各个部门应当遵循公司专业管理的年度预算指标或定额标准,汇总列出企业前三年行业先进水平和各项指标水平。同时建立健全定额管理制度。

(4) 统一执行原料和产品编码

采用新的产品编码,并用新编码统一生产统计、成本核算、销售结算所应用的编码体系,为工序成本核算工作以及即将开发的财务成本打下了坚实的基础。

(二) 核定生产工序标准成本建立对生产预算进行管理约束的一整套有力制度支持体系

核对工序标准成本是标准成本管理系统中的一个关键环节。工序成本标准是否真实准确,关系到整个管理体系的基础和效果。公司工艺标准成本体系主要包括生产工艺流程的科学划分制定和企业工艺标准成本预算管理制度的制定。

(1) 按生产的工艺流程划分生产工序,按产品成本动因设置产品成本控制点

工艺标准成本管理范围为焦化和炼铁、炼钢、轧钢四大系统主要生产业务。生产线的工序管理划分,是企业按照对其内部各个产品系统生命周期链中某一个具有相对独立或完全可独立的工序数量来划分和进行处理。公司工序标准成本控制管理规范的各工序数量,一般是指制造企业必须根据公司成本过程与管理规范进行划分和控制,同时对生产控制活动工序和数量的范围进行了详细地划分。目前我们已拥有的产销系统设计与一期在线的炼钢、热轧、冷轧等生产工艺系统的设计和理念也是有着高度的一致性。

(2) 合理核定工序标准成本,制定企业工序标准成本经营预算

标准的企业成本精细化管理的流程是全面实施预算管理的进一步深入性和进一步精细化,形成了对企业预算精细管理流程的最有力支撑,公司开始组织实施企业全面控制预算实施管理,公司采用的全面控制预算执行管理模式是一种管理高度集中统一的全面预算实施管理模式,它通过集中管理部门,预算执行和控制采购、生产组织、销售等生产经营活

动。制定全流程标准成本预算,使预算文件编制工作变为一个自下而上和一个自上而下相结合起来的组织形式,使预算指标与生产经营活动,特别是现场成本管理工作能够更加紧密地联系起来。

核定工序标准成本主要包括核定工序成本项目和定额指标,从而利用计划价格体系计算工序标准成本和制定工序标准成本预算三个方面。

(三)标准成本项目程序采用计划价格体系方法计算企业工艺标准成本,通过制定年度工艺标准成本预算,实现工序标准成本核算的准确成本信息。

(1)以主要工序产品价值为具体核算,细化成本计量对象;

按照可操作性的原则,工序成本核算是以现行生产工艺流程的各生产线的不同品种、规格的在产品及产成品作为工序成本核算对象,与原来的成本核算方法做比较,在成本核算对象上,制定最终产品为工序产品,从而确定了成本核算细化的基础。

(2)以主要工序过程为计算对象进行成本消耗核算和成本费用自动归集计量,提高成本费用计入实际产品成本计算准确程度

消耗原材料的成本项目主要种类包括:原材料和其它主要辅助材料、生产与管理控制设备、燃料、电力、直接工资补助和员工福利等。工序流程的成本核算应该首先将所有这些资源消耗过程和管理费用纳入各个流程成本环节,然后再用一定系数的加权方法去计算出各个主要工艺产品下的所有工艺产品成本。

对于不属于某个工序或不能直接归集到工序的费用,设置了产线和公司的公共费用工序,归集后直接分配计入产线产品成本,如厂房的折旧费、管理人员的工资等费用。

(3)工艺标准成本计算中的熔(轧)系数是区分订单量分布的参数。它实际上是确定产品品种间的过程成本比例分配关系的基础,工艺标准成本核算系统中的熔(轧)系数是最准确经济的计算分品种规格组距成本和产品成本的一个关键步骤。

根据数据获取的方法分为两种方法:

(1)实测系数法:实测比例法用于测算确定各生产工序和各产品成本间的比例系数。适合生产品种多和生产工艺条件简单的工序产品测算。

(2)理论系数计算比较法:采用原料比较的理论公式和系数计算,确定本产品所用各原料消耗比例,以及各主要工序原料消耗环节中对消耗各类原辅料费用及实际材料占总成本的一个相对应比例系数,或者还可通过单独公式计算对某一特殊产品比例相关系数的一个物理量系数来分别确定比例系数。

按照分摊系数属性分为两种方法:

(1)单一系数法:所有的消耗都应用一个分摊系数,适用于按照机组划分;

(2)多系数法:不同类型的消耗应用不同的消耗系数,适用于按照工序划分;

(四)实施工序标准成本控制实现现场成本管理

(1)工序标准成本控制通过工艺预算制度的计划制定和制度执行来实施控制

通过预算及控制系统可实施生产流程标准成本预算控制。应当独立制定企业年度整体生产经营管理预算,同时也制定好年度工艺标准成本预算。因为在一年过程中的每个季度和每个月进行的全部生产经营活动都将不是均匀连续开展的,还要考虑设备保养、产品输出、品种结构、技术改造、技术指标进步等情况以及适应市场需要变化,每月编制滚动实施生产经营预算,同时还要编制企业月度工序标准成本控制预算。月度工序标准成本预算与月度滚动成本预算保持一

致,更加及时准确有效和可监督执行。

(2)以工序标准成本控制实现现场成本管理。工序标准成本的控制过程是一种对整个资源要素消耗系统和整个产品生产加工过程之间的相互共同成本控制。生产加工过程产生的最终资源消耗可表现出为各种物质消耗成本和劳务费用支出。并非说所有这些资源成本消耗都要与整个最终产品价格直接相关,其中很大部分费用是需要在整个生产制造过程中分摊消耗出去。工序标准成本指标是通过预算控制指标的制定、执行、分析、评价、形成了完善合理的工序标准成本预算管理方法的一套PDCA循环体系。

(3)工序标准成本控制采用标准计划价格制度和工序标准定额制度,不受包括采购部门或其他上层工序价格因素变化对工序成本的影响。过程可变成成本和过程固定成本之间的合理划分,更便于各过程成本管理负责部门人员的可控过程成本绩效评价。

(4)工序成本核算对资源耗费按照工序进行划分,可以通过对工序标准成本差异进行分析,实现根据资源成本消耗产生的各种成本动因分别进行现场成本动因分析,责任落实,提出改善措施。

(5)初步建立成一整套以工艺标准成本定额为技术基础的三级工艺对标体系。通过推动公司三级质量标杆体系制度的安全有效健康运行,促进工艺标准成本指标体系的持续不断修订提高和修订完善。

三、发挥辅助生产经营决策的作用

(一)实施成本费用有效控制实现了降低成本的目标

通过组织实施全流程标准成本预算管理,全面优化提升精细化成本和管理信息化水平。成本费用得到进一步有效合理控制和合理降低。在对国内钢铁行业指标的统计评标体系中,行业各项主要生产经济技术指标、销售利润率、库存周转天数等多项主要经济财务指标长期领先同类行业。公司成本已大幅持续降低,有效经营促进企业销售利润收入的稳定持续增长。

(二)实现对公司各单位有效的考核评价

工序标准成本责任管理方法提供了一个有效实用的标准成本质量控制手段和质量绩效量化评价指标方法。按标准业务流程分配目标责任中心成本绩效,改变原有按质量管理目标级别来划分目标责任中心等级的传统方法。它使目标责任制度流程更加规范清晰,问责流程也更加明确清晰。预算与绩效指标体系之间联系更清晰紧密,更有效合理地来体现质量过程目标控制,持续改进绩效评估原则和绩效评价体系目标。

(三)发挥辅助生产经营决策的作用

工序标准成本提供了详细的、准确的成本信息,对于多产线、多路径生产的品种成本效益进行及时准确的计算,可以据此优化资源配置,改进生产组织,从而选择最佳的工艺路径和工艺方法,调整产品结构,可以确定一条最优的成本链,达到最优的效果。

参考文献

- [1]李浩.钢铁企业成本管理关键技术研究[D].大连:大连理工大学,2007.
- [2]杜阳明.钢铁企业成本管理关键技术探讨[J].中国乡镇企业会计,2016(8):144-145.
- [3]段蓓蓓.钢铁企业成本管控探析[J].安徽冶金科技职业学院学报,2018,28(4):68-70.
- [4]李志芳,赵峰.钢铁企业成本管理优化探讨[J].冶金经济与管理,2017(5):48-51.

作者简介:

彭虎祥(1986—),男,河北唐山人,研究生学历,经济师,主要从事冷系区域成本派驻管理工作。