

基于全生命周期的煤机产品成本管理探讨

■ 季兴雷

(常州科研试制中心有限公司, 江苏 常州, 213000)

近些年,随着市场经济体制改革的逐步深入,煤机行业面临重大变革,在丰富其产品类型的同时,对其产品质量也提出了更高要求。在激烈的市场竞争中,煤机企业应积极提升内部管理水平,重视产品成本管控,扩大经济效益。基于此,本文着重对煤机产品的成本管理进行分析,并提出相应对策。

一、煤机产品成本管理存在的问题

(一)成本管控观念问题

部分煤机企业以经济效益最大化为主要经营目标,对生产过程并不重视,成本管理不到位,存在很多隐性的资源浪费,这与其经营目标相违背。

(二)成本管理方法落后

在新形势背景下,煤机企业的生产、发展模式发生了巨大变化,产品成本管理方法需与时俱进、不断创新。但是,就实际情况来看,部分企业的成本管理方法滞后,难以满足工作要求。

(三)信息化问题突出

产品的生产、经营、供应、销售、调动、储存是一个系统的有机体,环环相扣,每个环节都会产生一定的成本。然而,由于煤机企业管理系统并不完善,上述各环节之间的信息交流并不顺畅,因此无法为决策者提供可靠参考,易出现产品生产数量远超过市场需求、库存量过大占用资金等问题。不仅不利于企业实现成本管理目标,而且会对后续的经营发展造成巨大阻碍。

(四)成本核算不及时、不准确

成本核算具有很强的专业性、复杂性特点,内容十分丰富,基本涵盖了产品生产的每个阶段,煤机企业需要应用先进的管理方式和手段,大力打造现代化的管理体系,从而实现对成本的合理控制。实际上,很多企业都未做到这一点,成本核算的准确性不高。

二、选择合适的成本管理模式

(一)科学成本决策

当前,市场竞争日益激烈,为提升竞争力,占据更多的市场份额,企业应建立完善的财务决策制

度,对决策规则、程序、权限、责任等提出明确的规定和要求。煤机企业应将高投入、廉价劳动、高消耗的粗放式管理模式转变为依靠高新技术、节约式的高收益发展模式,提升成本管理工作成效。做好成本决策工作,可以有效降低劳动消耗,实现企业收益的最大化,这也是决定经营成果是否有效的直接因素。因此,煤机企业在科学成本决策的过程中,应从以下两方面入手:一是生产经营规划的成本决策,对产品生产的每个阶段进行研究分析,包括产品设计、生产组织成本决策等。二是生产过程中的成本决策,在这个过程中,应尤其注意劳动消耗控制,减少资源和资金浪费,尽可能以最低的成本投入获得最高收益。在这一过程中,企业应着重关注质量成本决策、成本目标动态决策等,切实提升管理水平。

(二)实际成本核算

煤机产品的生产环节较为复杂,每道工序都要耗费一定的资金,煤机企业为获取自身盈亏状况的准确信息,可以采用实际成本核算方法。企业安排专业人员实时收集成本数据和信息,能确保信息的真实准确;按照会计行业的相关准则及成本核算具体要求,可高效开展计算和分析。对煤机企业而言,在实际成本核算方面,需从以下方面入手:第一,建立统一、标准的成本制度,结合生产经营管理的具体要求,科学开展成本分析、核算与考核工作,让成本控制更加科学、规范;第二,在标准成本制度的应用下,做到快速报价,提升煤机企业的市场反应能力;第三,将标准成本制度作为企业考核设计成本的重要依据;第四,在成本核算过程中引入 ERP 系统,推动其朝着信息化、现代化方向发展,全面收集成本核算的相关信息,保证数据的真实性与准确性;第五,精确计算并控制产品成本,如人工成本、材料成本等。

(三)目标成本控制

为使目标成本控制开展得更加顺利,企业需严格按照成本控制的相关规定进行,将效益原则、全面原则贯彻落实于每个细节中。首先,企业应根据煤机产品的实际生产和销售情况建立完善的成本预

算控制机制,确保财务预算管理的科学性。对煤机企业而言,现金流是实现稳定发展的核心要素,应当以效益最大化作为重要目标,实现资金的合理分配。煤机企业应重点关注成本分配,使产品生产各环节的资金投入都在能接受的范围内,当运营资金不足时,应拓宽筹资渠道,保证现金流的稳定运转。企业应遵循精细化的管理原则,在预算编制和执行时出现问题要找准原因,制订科学合理的解决措施。其次,实施标准成本控制。企业拥有了一定的经济实力后,可优化煤机产品生产结构,对成本展开科学测算,对不同环节设定限额,如材料消耗标准、能源消耗标准等,同时分析实际支出和限额之间产生差异的原因,如实向上级部门汇报。最后,加强质量成本控制。煤机企业可以将质量成本划分为预算成本、检验成本、外部缺陷成本等。对煤机企业而言,成本质量是其获得经济效益的关键,在管控方面应做到多管齐下,切实实现管理目标。

(四)实施全面成本管理

为全面落实成本管理,煤机企业既要注重眼前效益,又要着眼于未来,统筹兼顾,打造全新的成本管理模式,落实管理责任,优化组织结构。同时,从长远的盈利角度出发,将责任成本中心从个人转化为团队,注重管理过程,层层分解责任目标,确保各项工作任务落实到位。首先,营造全员参与成本管理的良性工作氛围,提升职工成本管控意识,让其充分意识到成本管控的重要性和必要性,明确岗位权限与职责。财务部门规定好各项费用支出的具体明细,让资金分配使用更加科学,只有这样才能起到降低成本费用的作用。其次,实施全过程成本管理。煤机产品的生产环节较为复杂,成本组成十分多样,包括设计成本、研发成本、材料采购成本、质量检测成本、保养成本等,在管理过程中应遵循全过程原则,减少成本浪费,严格控制支出。为提升成本管理水平,很多煤机企业都引进了ERP及其他信息化工具,网络系统的应用为成本数据的真实性提供了强有力的保障,而且有助于数据收集、整理与分析,能紧跟时代发展脚步,整合业务流程,推动该工作的信息化发展。

三、原材料成本控制精细化管理

(一)原材料成本的事前控制

第一,优化产品设计及工艺路线。煤机企业应安排专业人员进行全面的市场调查,从产品设计阶段开始,确定目标成本,以免出现后期资金投入过大的情况。以目标成本作为重要参考,运用价值工

程原理对设计方案进行不断优化和调整,明确产品设计的工艺路线。在不影响产品性能和质量的基础上,尽可能保证其结构的简单细致。企业应根据设计要求选择合适的材料零部件,以现有的设备和模具为主,确保产品符合质量要求,简化施工流程,提升生产效率。如对皮带机中的零件透盖、轴承座等采用钢板,利用率往往较低,且钢板成本比较高,在这类零部件方面,可以考虑铸件,既拥有相同的效果,成本也能大大降低。为保证关键部位的强度,可采用质量上乘的材料,对不受力的结构,可采用普通材料。又如液压支架的连接头,在运作过程中会受到来自多方面的压力,如果采用一般材料,易出现故障,因此多以高强度板 Q690 作为主要材料;液压支架的侧护板并不直接参与受力,低合金板 16Mn 即可满足使用要求。由此可见,在保证产品质量的基础上,应将经济性、实用性原则贯彻落实到位。

第二,制订科学合理的原材料消耗定额。材料消耗定额是为了实现资源节约的目标,同时确保其质量符合要求。在定额指标的约束下,生产人员可以将产品材料消耗控制在合理的范围内,减少不必要的浪费,合理节约成本。原材料的消耗定额可以分为产品净重、必要的工艺性损耗、非工艺性损耗这三个部分。在制订消耗定额时,需遵循以下流程:一是收集资料,了解产品设计要求,查看设计图纸上的相关参数;二是大致计算产品净重、工艺性损耗及非工艺性损耗量,确定供应系数;三是计算消耗定额。在计算工艺性消耗数值时,可以参考以往的相关经验及库存管理部门提供的具体信息;对于非工艺性消耗定额,可以将其作为产品原材料采购的参考依据。无论哪个要素发生了变化,原材料消耗定额都要做出相应的调整。

第三,控制原材料的采购成本。首先,针对原材料采购,煤机企业应建立健全管理标准和制度体系,对采购人员进行约束和管理,确保各项工作有章可循。采购流程应透明公开,每笔资金都要有明确的用途,以完善的内控制度来进行监督管控。其次,根据材料市场价格的变化及煤机企业在产品生产方面投入的资金灵活选择采购策略,降低成本投入。如利用公开招标、比价、比质量等方式,选择优质的原材料供应商;直接和厂商取得联系,避免中间商赚取差价,减少中间环节费用;采购时应注意材料的标准化处理,尽量以批发价格购入。最后,采购的材料进厂后,需利用专业设备仪器进行

质量检验。

第四,控制原材料仓储成本。仓储成本可以理解为库存管理成本,控制该成本的目的是避免过多材料堆积在库房中,占用大量资金,影响煤机企业其他业务活动的正常开展。企业应根据产品设计和生产要求科学制订原材料需求计划,遵循适量采购的原则,详细记录出入库情况,做好合理规划。

(二)原材料成本事中控制

第一,加强领取、发放的控制。明确规定材料领用额度,建立详细的出入库台账。生产车间领用材料时,应向仓储管理部门提交全面申请,详细说明所领用材料的名称、型号、数量、用途等信息。如果生产车间出现零部件丢失、领用材料超出限额、材料浪费等情况,需第一时间找到负责人查明原因,做好台账记录。第二,加强材料使用控制。在煤机产品生产过程中,相关部门要对每个车间生产技术人员提出明确要求,制订强有力的约束和监督管理机制。上级领导安排专业人员对领用的材料进行动态化监察,避免出现浪费现象。在各个产品的生产过程中,需明确规定需要的材料数量、类型等,按照相应的生产计划进行。第三,科学下料、节约用料。集中进行下料,设置专业的排料部门负责该工作,引入计算机管理系统,优化排料方式和用量,选择最佳工艺,以实现工件下料共边等切割工艺。确定好下料的锯口、夹口等,避免余量过大,减少浪费。第四,不同产品的生产工艺、加工技术及所需原材料各不相同,在生产完成后,会产生大量的边角料、废料。为减少浪费。技术人员可以将这些边角余料收集起来,和完工的产品同时入库,详细记录产品生产已经使用了的材料,同时上传余料信息。在下一批产品生产时,可优先使用余料,节省资源。第五,严格遵守工艺纪律。对每个车间生产技术人员的行为进行规范化管理,避免因人为因素而导致的浪费。在下一道工序开始前,需检查上一道工序是否符合要求,不满足质量规范的零部件,不得进入后续生产流程。

(三)原材料成本的事后分析与总结

煤机产品生产完成后,需将原材料的实际消耗与事先限额进行对比分析,计算两者间的差异,分析原因,从中吸取经验教训。对于明显的错误,领导人员可处罚相关负责人,并开展交流会议,提出改进措施,为后续正常生产提供可参考意见。此外,根据图纸净重/材料消耗重量的公式计算出材料利用率,和该产品的行业标准进行对比,如果利

用率高于行业平均水平,需对相应生产车间进行鼓励和表彰;如果低于平均水平,则分析原因,找出差距,加以改进,实现效益最大化。

四、缩减不必要的开支

在煤机产品生产过程中,存在许多不必要的开支,这是压缩企业利润空间的重要因素,应引起有关人员的关注。在非生产成本中,行政开支是不得不解决的问题,如企业的电话费用,通常都是以上个月的实际电话费用为基础,压缩相应的百分比作为下个月的电话费标准。但是,在这种管理模式下,上个月电话费用较高的部门,即便压缩也足够日常办公;而原本就节约的部门,这方面的资金会更加紧张。煤机企业可以以小见大,通过该案例来解决同类型的问题,在非必要开支中,让每个部门重新申报资金预算,交给有关部门进行审核,经过批准之后予以拨款,减少浪费,尽可能实现平衡。

五、制订合理的考核办法

为了更客观、更全面地了解不同车间在产品生产时的成本控制情况,煤机企业可以出台相应的考核指标体系,以此提升材料利用率,降低材料成本。企业可以出台量化考核办法,以材料利用率、余料和边角料再利用等作为考核指标,将实际情况和预定参数进行对比,把考核结果和奖励直接挂钩,充分激发生产人员的成本控制意识。

六、结语

总而言之,随着我国市场经济的不断发展,煤机行业内部竞争越来越激烈,企业应充分意识到产品成本管理的重要性,加强对各细节的严格把控。在新时代背景下,企业应积极树立成本控制意识,既要注重眼前效益,又要着眼于未来,选择合适的成本管理模式,做好原材料成本控制工作,遵循精细化管理原则制订量化考核办法,实现企业经济效益的最大化,促进稳定、持续发展。

【作者简介】季兴雷(1973—),男,江苏徐州人,大专,中级会计师,常州科研试制中心有限公司,研究方向为成本管理与预算管理。