

水泥企业生产成本控制要点探讨

■ 黄 蕾

(潍坊万达建材有限公司, 山东 潍坊, 261100)

一、引言

在激烈的市场竞争中,水泥企业产品的销售价格往往是在竞争中能否获胜的关键因素,而价格的竞争力来源于对成本的承受力。随着水泥生产工艺的不断更新进步,做好水泥企业生产成本控制,对企业的生存和可持续发展至关重要。结合实际工作经验,本文将从成本预算管理、生产过程控制、分析控制和绩效考核及管理理念转变等方面,就水泥企业的生产成本控制进行探讨。以期通过加强生产成本控制,提高产品的盈利水平和企业的市场竞争力,实现企业经营目标。

在当前水泥产能过剩、产业结构优化调整、行业发展较为成熟稳定,但市场需求动力不足、竞争日益激烈的情形下,如何进一步加强成本模块的控制,从内部挖潜降耗,实现降本增效,提高市场竞争力,保障企业可持续增长,对水泥企业则尤为突出。

二、加强成本预算管理

在水泥企业的经营管理中,生产成本控制是重中之重。在竞争激烈的市场环境中,可通过降低生产成本、提高产品盈利水平来提高企业竞争力。成本预算管理是预算控制系统的重要组成部分,对指导生产经营起着至关重要的作用。

(一) 建立健全成本模块责任制

第一,生产成本模块化管理。根据水泥企业产品成本构成,及成本预算精细化管理目标要求,将产品成本细化拆分为几个管控模块,如材料成本、燃料成本、电力成本、制造费用、人工成本等,并分模块区分可控成本与非可控成本,分别实行模块化管理。

第二,生产指标责任制管理。根据产品成本各管控模块及员工岗位设置,实行全员预算责任制,将生产环节中各个控制模块的目标责任细化、匹配到各相关部室和具体岗位上,健全部门岗位责任制,要求权责相互统一,落实“人人有指标、事事有着落”,实现对各项生产成本费用的合理有效控制。

(二) 完善成本模块预算管理

第一,加强成本测算工作。在年度经营预算、月度经营计划中,以企业的环比、同比成本指标为

基础,结合企业经营目标、市场情况,合理预测材料配比、生产技术指标及人工、费用等指标,从而预估产品的生产成本。

第二,突出关键因素指标。根据水泥企业产品成本的各个管控模块,重点抓好对可控成本的预算,如材料配比成本、煤耗电耗指标、可控制造费用等。结合变动成本法及作业成本法,具体细化分解各项成本指标。

三、强化生产成本的過程控制

(一) 优化配料方案,降低材料成本

在当前市场情形下,水泥企业产品的生产成本中,材料成本比重高的产品有水泥、商品混凝土,其中水泥的材料成本占比约为87%、混凝土的材料成本占比约为82%。因此,在生产组织环节,降低材料成本至关重要。通过大力开展试配实验,学习、更新先进的工艺技术,不断优化原材料配比,降低材料配比成本。

企业通过优化配料方案、调整配比,组织对新型助磨剂的试验和推广,充分利用闲置产能磨制混合材,积极寻找低价替代材料等措施,实现降本增效。开展试验研究,使用新材料替代高价材料降低成本。

(二) 优化生产技术指标,降低燃料动力成本

在当前国家加大能耗资源管控的环境下,水泥企业通过不断降低能源消耗,来降低能耗成本,这是成本管控的一项重点工作。在水泥企业的熟料产品中,燃料成本(煤炭)的占比约为55%,电力成本的占比约为8%,另外水泥电力成本的占比约为5.5%。因此,通过优化生产技术指标,合理利用峰谷平时间段安排开停机管理,降低煤耗、电耗,来降低能耗成本。

在技改方面,熟料企业通过四代篦冷机改造、高效节能风机改造等,降低熟料电耗在0.002kwh/t左右,同时熟料易磨性提高了,降低水泥电耗成本。另外,时刻关注国家电力相关政策,掌握最新电力信息,加强公司用电管理,做好峰谷分时用电、错峰填谷工作,完善《峰平谷用电管理规定》,减少设备空运转,最大限度谷段开机,降低公司外购电价

格。通过功率因数奖励、直供电、变压器减容、报停变压器、调整容需缴费方式等一系列措施,深挖电费潜力,降低电力成本。

(三)开展技改改造,实现技改增效

企业对水泥产品的工艺调整方面,通过工艺改造实现矿粉前掺,从而提高水泥强度,降低成本。对熟料企业通过四代篦冷机改造、在线设备应用等措施,稳定熟料质量,严格控制窑熟料三天抗压强度变异系数,有利于降低成本。

在水泥生产过程的具体组织设计中,要充分考虑水泥粉磨台时的加强,降低水泥粉磨前的材料强度,控制水泥的含水量,合理、科学、及时、有效地提高水泥细度和粉体投掷率,从而全面保证水泥粉磨台时的产量,降低固定成本。

在环保成本管控方面,进行脱硝、分级燃烧等技术改造,降低氮氧化物排放、降低氨水用量;氮氧化物控制最经济控制指标,降低氨水费用、环保税等环保成本。

(四)抓好可控费用管控,实现降费增效

按照变动成本法的管控原则,细化拆分制造费用为可控制制造费用和非可控制制造费用两大部分,同时企业应重点加强对可控制制造费用的管控。根据成本模块分解,水泥企业中熟料产品的可控制制造费用占比约为10%,混凝土产品的可控制制造费用占比约为9%。因此,加强可控费用的管控,也是成本管控的一项重点工作。

在实际生产经营中,可控制制造费用是为了保障正常生产需求,而当期发生的一次性费用投入,因生产的变动而变动。如何抓好可控制制造费用,在生产过程中,加强对设备的维护保养,严格落实好巡检工作,减少故障维修支出,这已经成为水泥企业需要解决的问题。为此,水泥企业需大力推行自主检修,减少控制外协费用;坚持招标比价,采购质优价廉的配备件,降低采购成本;做好费用预算及进度监控,实行“非必要不支出,支出必有据”的管控标准等,实现降费增效。

(五)坚持采购原则,降低采购成本

在产品的材料成本占比居高不下的情况下,原材料价格对材料成本的影响重大,特别是主要的原材料价格,如水泥用熟料、矿渣粉,熟料用石灰石、煤炭,混凝土用水泥、矿渣粉及骨料等材料。坚持采购原则,规范采购流程,对主要原燃材料实现集中采购,与各大供应集团达成战略合作,同时加强招标管理等。

在一些具体项目物资的生产采购实施过程控制中,需要切实遵循生产采购预算制度和采购控制原则,保障采购不同材料资金支出金额达到与生产预算进度相符。对于一些在公司实际生产采购过程中出现的一些特殊情况,在采购实际执行财务成本预算计划编制之时,需要事前做好一定比例资金预算的合理预留,同时,做好对生产采购执行进度的控制。

此外,在采购准备工作中,水泥企业同样需要严格遵循现场模拟和招标方式及集中竞价购买招标原则,对于重要的大宗原燃材料(如原煤)、大型配备件、消耗性材料的采购等,根据需求集中采购,或者采用联合招投标方式进行招标采购。对于除大型其他通用设备备件、物资采购与配套材料供应商等,需要注意在物料采购活动中地做好物料询价调查与询价比较分析工作;而对于生产用其他专用的设备备件,可采取从原材料生产供应厂家渠道直接进行物资采购活动等。

四、加强成本分析与绩效考核控制

(一)加强成本分析控制

成本分析控制是水泥企业成本管控的重要环节,成本分析可以对下一步工作方向及重点起到很好的指导作用。在实际业务中,通过对实际成本的预算完成情况分析、环比同比分析等,总结成本控制的经验和不足,了解到生产指标是否优化,从而找出关键因素指标,有针对性地拿出改进措施并促使其有效实施。

在实行预算管理的基础上,水泥企业的成本分析控制,主要体现为预算执行分析形式,可以区分为月度预算分析、季度、半年度进度分析和年度总结分析。根据成本模块化管理原则,将成本分解为各个具体的管控模块,这样,成本分析就要对应各个细分的管控模块一一进行对比分析,在具体的分析中,往往采取标准成本分析法。在实际管理中,变动成本分析法的应用也非常广泛,如边际贡献、本量利分析对经营决策的指导意义重大。

水泥企业的成本分析控制,要引入对标管理概念。集团企业内的同区域同类型企业可以开展成本对标,以劳动竞赛、技能大比武、岗位建功等多种形式组织开展,促进各企业优化指标,提升生产经营水平。企业还要积极与周边企业进行对标,分析企业成本控制的优势劣势,借鉴学习,扬长补短,不断提升。水泥企业要实现可持续增长发展,必须以行业标杆为目标,加强成本分析控制,不断完善

指标,争做一流标杆企业。

(二)加强绩效考核控制

企业需要以价值链分析理念,完善预算考核指标体系,根据成本模块及岗位责任制,制订切实可行的岗位责任订单,明确岗位职责、奖惩标准,并严格执行。绩效考核可以根据年度经营计划,分解为月度考核、季度进度考核及年终测评等层级,根据对成本指标的过程管控、实际指标完成情况等,组织开展好。健全完善预算考核指标体系,奖惩公平、公正,有利于充分调动生产职工工作积极性和创造力,使其在一线生产岗位上为企业的经营发展做出贡献。

实施水泥、熟料的质量抽查检验制度。推进“熟料依质论价”的进程,确保推进产品品牌建设,提高水泥熟料企业生产组织的严谨性,坚持熟料内部调拨“以质论价”的考核,用新的评价方法作为质量优劣的考核依据;完善产品质量旬抽查制度,增加抽样封条和监控视频,修改产品质量评价方法,水泥质量旬抽查地点放在流通领域,同时销售部门人员参与,将抽查结果作为月度考核依据,提升水泥均质性,确保区域质量最优。

五、提高能耗管理意识,实现节能降耗增效

根据国家能源“双控”政策的相关管控要求,水泥企业作为高能耗产业,必须要高度重视,切实落实管理,在实现企业经营目标的同时,要履行好保护环境等社会责任。在生产经营中,企业要积极组织员工学习能耗管理的相关理论知识,提高能耗管理意识,严格执行相关法律制度,制定有效的管控措施,并监督落实到位。

水泥企业的主要能耗指标有吨水泥、熟料电耗指标,吨熟料煤耗指标。节能降耗的主要措施有淘汰或更新落后生产线,新型干法生产线配套建设余热发电设施,在保证水泥质量情况下,鼓励增加水泥混合材掺加量,落实资源综合利用政策,增加工业废弃物的综合利用量,提倡技术创新,降低电耗用量,加强产品质量标准控制等。水泥企业需结合企业的实际情况,主动积极开展节能降耗工作,降低能耗成本,增加企业效益,推进企业的可持续发展。

加强环保管理,完善设施,促进管理提升。推动重污染天气重点行业绩效分级管控A级、B级企业、引领性企业创建工作。提高环保管理工作水平,完善设备设施,规避环保限产、停产风险。

六、转变成本管理理念

随着企业经营环境等因素的变化,企业成本管

理理念也在发生转变,现代化企业树立战略成本管理理念。主要表现有以下几点。

(一)从偏重成本核算向兼顾成本核算和成本控制的转变

以作业成本法为代表的成本核算系统,可极大提高成本信息的相关性和可靠性。从偏重成本核算向兼顾成本控制的转变、升级,满足企业对成本管理的需求,有利于提升企业的竞争优势。

(二)从成本的经营性控制向成本的规划性控制转变

战略成本管理认为,通过对产品的“固化成本”研究、分析、决策,就是要在产品生产制造之前,以“筑入”成本的理念,进行事先规划,以优化产品的研发、产品设计、生产线的规划等,实现从源头开始控制生产成本。

(三)从产品制造成本管理向产品总成本管理转变

战略成本管理认为,现代成本管理的本质是“基于价值链的总成本管理”。从“产品总成本”角度来判断新产品是否盈利,企业不仅要关注产品制造成本,而且更应关注设计、设备升级、生产准备、营销、售后服务等一系列作业环节所发生的全部资源消耗,从“总体”上判断产品的盈利性、价值创造性,进而做出相应决策。

(四)从静态成本管理向动态成本管理转变

在实际中,产品成本在不同作业环节所消耗的资源存在此消彼长的“内部联动关系”。例如,从成本发生角度,在产品研发、设计中投入成本较多,将极有可能直接降低生产作业的制造成本;在产品制造环节增加对设备维护、产品质量等方面的投入,将有助于降低销售及售后服务等环节的成本。因此,企业需要从成本结构的动态关系上,系统分析、控制产品成本,从静态管理向动态管理转变。

七、结语

当前市场经济高速发展,产业结构不断优化升级,水泥企业如何有效控制生产成本,提高盈利能力,是促进水泥企业需要持续探讨的课题。通过以上成本控制要点的探讨分析,水泥企业要坚持把成本管控作为一项重点工作,树立战略成本管理理念,结合企业实际情况,不断优化生产技术指标,深入内部挖潜,实现降本增效,提高企业的自身竞争力。

【作者简介】黄蕾(1985—),女,山东潍坊人,本科,中级会计师,潍坊万达建材有限公司,研究方向为预算管理、成本管控。