

成飞公司管理会计体系的构建

常金平 曹玉

中航工业成都飞机工业(集团)有限责任公司(以下简称公司)创建于1958年,是我国航空武器生产主要基地、航空武器装备出口主要基地、民机转包主要制造商。航空产品研制是一项复杂的系统工程,许多新技术、新材料、新工艺的应用使产品研制技术难度大、协作面宽、周期长、风险性高、投资大。因此产品成功与否,与对市场客户的了解程度、技术的储备、项目管理的科学严密和资金与成本的控制息息相关。近年来随着EVA目标考核体系的建立,公司在构建和完善企业管理会计体系时引入了全价值链成本控制理念,做好全面预算、分解成本费用控制目标、保持资本保值增值、控制企业财务风险,通过作业成本法、平衡计分卡、精益制造等先进的管理方法和理念,重点完善预算管理、成本管理、资金管理、价格管理、业绩评价和风险管理。同时,结合企业实际,在管理会计活动中提炼了主要的成本管理理念:成本并不是越低越好,要考虑产出以及经济批量对成本的影响;重视成本的负效应的同时应重视成本的正效应,“该花的花,不该花的一分也不能花”;成本有显性成本和隐性成本;成本的构成有时间成本和机会成本;针对不同的成本费用应有不同的管理理念:营业成本应精打细算,销售费用应注重实效(适当利用广告、新

闻发布等宣传手段提高公司知名度),管理费用够用就好,财务费用力求最低,材料费用重在研发阶段(研发阶段的产品定型决定了产品80%的成本)。现对公司在管理会计体系构建方面的做法作简要介绍。

一、管理会计体系的构建

(一)以预算管理为抓手,强化目标控制的落实

公司于2008年引入平衡计分卡进行战略管理,并运用平衡计分卡构建以战略为导向的全面预算管理体系,对战略进行分解落实,实现“化战略为行动”,并合理分配公司资源,使全面预算能有效承接战略、贯彻战略,促进战略目标的实现,从而进一步提升公司核心竞争力。

公司预算管理分为经营预算和财务预算。经营预算主要包括投资、科研等预算,财务预算主要包括收入、利润、成本和费用。从财务预算起步,由财务部、经营管理部共同负责,推进到全面、全员、全过程,形成全面预算管理体系。公司运用全面预算管理这一系统的内部管理工具,分析市场的供求变化、价格变动走势、客户需求、国际出口产品结构的变化等因素,通过及时调整年度预算,防止预算与市场脱节、预算与生产脱节、预算与管理脱节。

成本预算作为公司全面预算的重要组成部分,是成本控制的主要手段之一,随公司年度经营目标而定,是牵引成本管控的抓手。公司在成本费用总体预算确定的基础上,结合各单位具体情况将总体指标分解落实到各系统单位和各项目(技改和科研项目),然后综合分析成本影响因素,采取各种成本控制措施,严格考核机制,将成本控制在预算范围之内。

(二)构建信息共享平台,提高管理效率

公司以财务集中管控作为财务核算和管理平台,将物流、生产管理与成本管理充分结合,构建了财务管理数字化平台(参见图1)。

通过打通与成本关联的业务系统的接口通道,成本管理系统与ERP、PDM、MES、IQS、工时管理及财务核算系统形成了有效集成与互动,实现了物流、信息流、价值流同步,从而把成本的计划、控制、计算和分析结合起来,形成了成本管理数字化平台(参见图2)。

与此同时,围绕飞机研制,公司从设计、生产、管理等多方面强化信息化应用。通过采用协同平台、全三维数字化定义及数字化协同制造技术,实现了产品数据管理及装配仿真,大大缩短了工艺准备时间。

(三)建立趋近于市场的内部价格

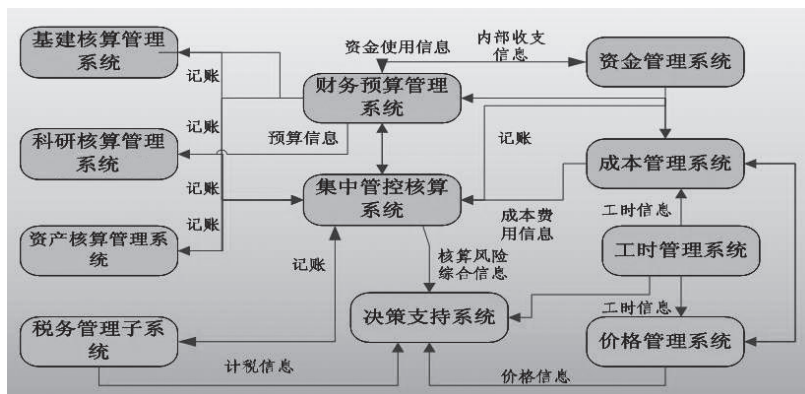


图1

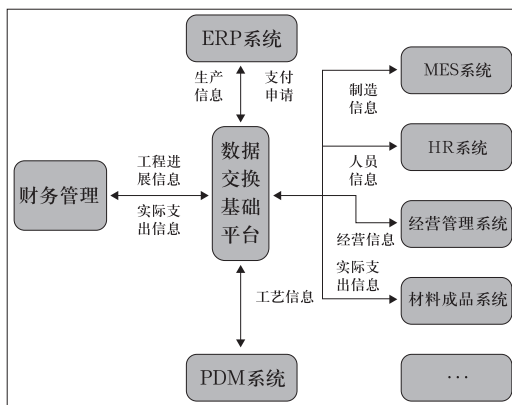


图2

零组件标准成本计算表

成本动因		算法	是否对象化
直接材料		材料毛坯 / 利用率 × 材料单价	直接对象化
直接人工		小时工资率 × 现行工时	直接对象化
制造费用	折旧费	小时折旧率 × 现行工时	直接对象化
	水电费	瓦特水电率 × 机床功率 × 现行工时	直接对象化
	修理费	小时修理费率 × 现行工时	不可对象化
	低值易耗品	小时低值易耗率 × 现行工时	不可对象化
	机物料消耗	小时机物料消耗率 × 现行工时	不可对象化
	职工薪酬	小时职工薪酬率 × 现行工时	不可对象化
	其他制造费用	其他制造费用率 × 现行工时	不可对象化
专用费用	专用工装	小时专用工装率 × 现行工时	不可对象化
	专用工具	按实耗统计	直接对象化
废品损失		废品损失率 × 成本控制总额	不可对象化

体系,创新内部EVA理念

内部价格(又称标准成本)作为结算、管理和考核的重要标准,是成本核算、管理和考核的基础。公司完善内部价格的编制方法,采用“目标成本法”,以产品趋近于市场的价格和企业效益预期为约束条件,倒推分解生产单位的目标成本,并采用作业成本法,以作业为纽带,以产品生产与资源消耗的因果关系为基础,将生产过程中的主要资源消耗对象化、显形化,自上而下分解,编制产品零部件内部价格。

公司通过“两次分配”,将目标成本中应由专业厂控制的成本最终分配到零组件(工序)中,作为企业内部核算的“标准成本”。第一次分配是将目标成本按

照每个专业厂的分工,根据其资源消耗比重,确定由每个专业厂承担的成本控制总额,并将其分配至各专业厂;第二次分配由各专业厂以工序成本为基础,将各专业厂的总成本依据作业成本法尽量对象分解至各零组件,尽可能将费用对象分解到产品零组件,成为零组件的标准成本。零组件的标准成本计算方法如表所示。

(四)改进成本经济责任制管理,落实内部EVA

伴随着内部价格的完善,公司对专业厂的业绩评价模式也随之改变。单纯以部分成本费用指标进行评价的考核模式被衡量专业厂创造的内部增加值所代替,从而有力助推了公司由“任务工

时型”向“任务效益型”的转变,调动了专业厂主动控制各项成本的积极性。例如,将成品、材料供应部门的财务评价由简单的费用考核调整为供销成本责任中心考核,供应部门对整个采购过程的成本承担责任。通过调整各单位的职能,将原不可控的折旧、人工等费用纳入可控成本范围,遏制了各单位对资源的过度需求。同时,将各项成本费用层层分解到部门和个人,充分调动了各单位、各环节实施全员、全过程、全方位的成本控制,有力地促进了企业价值的提高。

(五)运用现代管理手段,提升价值创造水平

1. 运用平衡计分卡推进责任管理模式,内容包括:①开发任务管理单位平衡计分卡,使计划任务的落实适时受控。②重点任务纳入年度、季度工作计划,并建立KPI指标作为单位评价模式的创新。③将EVA指标转化为各责任单位的任务指标并分解落实。④开发各责任单位平衡计分卡,实现战略对接。

2. 推行精益成本理念,内容包括:①责任落实到班组,充分调动班组成本管理积极性。②重点精益改进项目,主推和引领制造单位的精益工程。③班组协同管理,运用集体智慧参与管理。

二、几点思考

1. 企业要建立符合战略、适合自身特点的管理会计体系,并做好重点控

制。管理会计是企业自身发展和管理提升的必然需求,同时管理会计体系是内部管理体系。每个企业的经济运行特点和管理模式都不同,企业应结合实际,按战略管理要求进行管理会计体系构建,同时夯实企业基础管理,做好重点控制和管理,促进管理提升和战略目标的实现。以成飞公司的实践为例,在大力推进EVA评价的今天,关注EVA及其各影响因素成为管理会计的重要内容。因此除收入、利润指标以外,资本占用、投融资活动等财务信息的关注、分析和控制成为管理会计的重要内容。同时,内部二级管控模式还要对EVA指标及其影响因素进行管理承接。

2. 管理会计体系构建应导入先进

的管理理念和方法。先进的管理理念和方法在企业管理会计中的应用,可以极大地提高管理效率和效益。企业应积极探索推广运用平衡记分卡、价值工程、作业成本法、精益生产等管理方法,并对各级领导和人员进行培训,使其掌握管理会计的方法和技巧,并运用于所从事的工作。

3. 管理会计与内部控制、风险管理等应相互协同推进。管理会计、内部控制和风险管理等均是企业需要推进的管理手段和措施,相互有交叉和各自的工作重点,应协同推进,共同提升企业管理水平。

4. 集成、共享的信息化平台是管理的基础和手段。物流、价值流、信息流三

流合一的信息化平台,是管理信息准确、及时、完整的保障,是过程控制的依据,是管理效率提高的基础和手段。企业一定要重视信息化建设,对信息化建设应系统思考、整体协同、逐步完善。■

(作者单位:中航工业成都飞机工业<集团>有限责任公司)

责任编辑 李斐然

参考文献:

- 1.《高级管理会计》赵贺春 冯文红 机械工业出版社 2011.6
- 2.《成本管理点滴行动手册》中航工业财务部 中航工业发展研究中心 航空工业出版社 2010.3

封面简介

打造世界轧辊行业第一强企 ——中钢集团邢台机械轧辊有限公司的质量管理实践

中钢集团邢台机械轧辊有限公司(简称中钢邢机)于1958年建厂,2006年加入中钢集团后,经过大规模技术设备升级改造,现已成覆盖全部黑色及有色金属轧制领域的轧辊生产企业和全球轧辊行业产能第一的专业生产厂家,轧辊产品国内市场综合占有率40%以上,其中大型H型钢轧辊市场占有率达到80%以上;轧辊全球市场占有率达到12.5%。公司相继获得2010年河北省首届政府质量奖、2009~2010年度全国质量工作先进单位。

加强过程管理与控制能力,提高产品实物质量。中钢邢机通过持续深入开展“方圆工程”和“镜面工程”劳动竞赛活动,对生产过程的工序质量进行全面梳理,每月一评价,每季一提高标准,先后累计梳理出不可控点3 000多个,通过采取优化工艺、规范操作等措施,使其转化率达到98%以上,促进了轧辊产品质量的提高。在“2011年西门子奥钢联供应商之星”评选活动中,中钢邢机被评为全球唯一一家轧辊类“供应商之星”。

加快新优产品的研发能力,提高市场保障质量。中钢邢机充分发挥国内轧辊行业首家国家级技术中心、博士后科研工作站、院士工作站及1 500余名专业技术人员的科研优势,先后研发出一系列高技术、高质量、高性能的国家重点新优产品,有100多项研发产品填补了国家空白,较好地满足了中国钢铁工业的需要。其中,“5米以上宽厚板轧机工作辊”获河北省重大技术创新项目,为国内造船和军工等特种钢板行业的发展奠定了基础;“大型锻钢支承辊”成功研发,使公司成为世界上唯一同时具备大型锻钢和复合铸钢支承辊生产能力的轧辊专业制造厂家;“铸造工具钢轧辊”打破国外工具钢轧辊的市场、价格垄断,满足了国内高等级钢材的轧制需求;大型Cr4锻钢冷轧工作辊、万能型钢轧机新材质立辊辊环、改进型中宽厚板轧机工作辊、新型热带精轧后段工作辊、Cr5锻钢热轧铝工作辊等一大批新产品的成功研发,受到用户的高度赞誉。

满足终端用户不同需求,提高市场服务质量。中钢邢机是全球唯一一家在钢铁企业生产现场设立营销处的轧辊企业。通过对重点客户实施一对一式的个性化、特色化服务,使国内大型钢铁企业切实得到了实惠。正是这种特色化增值服务的深化,使中钢邢机与众多特大型钢铁企业逐渐结成了互利互信、互惠互赢的战略伙伴关系。目前,已经在国内与宝钢、首钢等排名前30位的钢铁企业,在国际上与韩国浦项等世界排名前10位的钢铁企业建立了长期战略伙伴关系。