

D 对强化一线成本动态 预知预控管理的思考

■ 王闰芳

在企业生产中,控制成本、节能增收、节能降耗是必须做的重要工作,而生产中原料物料消耗、设备备件消耗、电水气消耗这些一线成本永远是成本管理的重点。本文以炼铁系统为例,对强化一线成本动态预知预控管理谈点粗浅的看法。

(一) 强化一线成本动态预知预控管理的背景

1. 强化一线成本动态预知预控管理是市场经济发展的需要。从市场近期表现来看,受钢铁价格下滑、原料价格降价幅度较小和滞后期的影响,绝大部分产品会出现净利润收窄的局面。同时,尽管政府出台的一系列政策对增强恢复经济的信心起到了一定作用,但由于终端需求没有增加,所以在短期内市场形势很难发生根本性好转。面对如此严峻的市场形势,如果不能采取更加有力的措施,从内部发生质变,公司将会承受更大的成本压力。为此,管理重心下移至强化财务管理,提升成本管理预知预控能力,尤其是在财务管理手段和方法上进行创新和改变,加

强驻厂成本管理人員的现场管理,成为公司应对市场变化、提高生存能力的必然选择和必由之路。

2. 强化一线成本动态预知预控管理是强化成本管理自身发展的需要。随着钢铁市场形势的日益严峻,降本增效工作的难度和压力日益增大,公司对各专业、各部门的工作标准和管理要求越来越高。动态预知预控成本管控是加强对生产系统各生产工序成本动态控制的研究,建立成本动态控制模型和完善成本控制预警机制的需要,从而揭示差异形成的原因,实现成本的动态控制、实时控制、准确控制和科学控制。

3. 强化一线成本动态预知预控管理是提升财务信息质量的需要。从基础信息发现,由于在物料管理和计量方面存在一些不足,使得在煤炭、焦炭、矿石等大宗原燃料出库、废料回收管理、在产品库存管理、工艺件备件管理和维修费控制等方面不同程度地存在人为调剂和平衡现象,在一些层面上还存在盘盈盘亏现象,

加上部分信息反馈略显滞后,致使财务核算结果在一定程度上存在失真现象。在现有管理模式下,深入现场调研,动态预知预控成本管控,可以加强对生产系统的监督管理,及时掌握并发现存在的问题,避免各种违规事项的发生。

(二) 强化一线成本动态预知预控管理的主要做法

1. 细化责任分解目标,提升系统管控水平。公司应总结降本增效的成功经验,分析管理中存在的问题和不足,在抓住制约成本的关键环节的基础上,会同各相关技术科、生产科等科室共同制定实施降本增效提升方案、系统提升管控方案和深度挖潜增效推进实施方案,根据“跟踪、评价、问效、考核”原则,建立完善挖潜指标评价运行体系,同时开展指标竞赛,设定挖潜目标,确立责任单位和系统管控措施,不断完善成本动态管理模式,及时分析预测成本变化及波动趋势,完善费用预报、预测、控制程序,严格控制各项费用定额,拓展降本增效工作的深

轻资产运营企业确定收益期和稳定经营期的角度不同,比如品牌类公司具有较长的耐久性、技术性公司具有技术的垄断性、人力资本型公司具有人员的稳定性和良好的企业归属感、自豪感等。第三,注册资产评估师熟悉了企业的价值驱动因素后,需要进一步对相关情况进行调查、取证,为价值评估工作建立价值取向。比如采购控制因素,关注企业与供应商怎样建立了紧密的关系、在建立的采购流程中是否考虑了供应商的利

益、供应商的稳定性等。第四,处于不同时期的轻资产运营企业面对的风险不同,即使是同处于成熟期的技术类企业与品牌类企业风险水平也不相同,注册资产评估师应该关注被评估单位风险水平与收益能力口径的同向性,全面关注和析其面临的重要风险因素,合理估计资本成本水平。■

(作者单位:北京中锋资产评估有限公司)

责任编辑 陈利花

参考文献:

1. 戴天婧,张茹,汤谷良. 2012. 财务战略驱动企业盈利模式. 会计研究, 11
2. 茆薇. 2013. 轻资产运营模式撬动企业价值最大化. 新会计, 11
3. 孙黎,朱武祥. 2003. 轻资产运营. 中国社会科学出版社
4. 薛文艳. 2012. 轻资产类公司的运营模式与财务管理. 山西财税, 3

度与广度。另外，坚持对前一天的指标完成情况进行分析评价，对重点事项召开专题会议，力求改进和实效。

2. 积极探索推进低成本曲线优化配矿模式，有效降低矿料成本。矿料成本占炼铁总成本的70%以上，传统的计算模式经常导致生产成本和质量之间顾此失彼。为进一步细化成本管理，提升成本核算质量，公司应积极建立推广低成本曲线优化配矿模型，通过设立置信区间容纳交叉波动，将试验取得的数据纳入软件程序，画出曲面优化图，寻找最佳配比如合值，再利用Excel函数公式控制推行低成本矿料结构，通过“科学搭配”来扬长避短。

3. 细化指标分解，有效降低机物料费用。针对各工序机物料消耗，相关人员应重新核定各单位消耗计划，严格压减机物料费用，并制定有效措施。如根据压减指标，控制车间上报计划和机物料费用出库；做好皮带分类管理和性价比分析，对车间库存的油脂、皮带、钢材等辅助材料进行盘点清查，集中统一管理，统一调配使用，减少库存资金占用；压减各项费用支出，加大对成本管理的考核力度；加大修旧利废力度，降低物料消耗。

4. 细化维修费、工艺件等消耗指标，有效降低管理费用。主要措施包括：建立大维修管理模式，设备定修实行内部维修

力量调配，力争定修零外委；严格控制外委项目，本着先自营后外委的原则，适当安排外委，坚决杜绝锦上添花的项目，对各车间私自扩大外委修理范围严格考核；严格新增项目审批程序，各单位提出的修配改造项目必须经厂论证通过后方可组织实施；重要设备执行预防性维修，对生产影响小的设备采用物尽其用方式，降低库存和机旁备件；加大设备修旧利废管理力度，降低备件材料采购成本；鼓励职工积极开展降本改造和自营检修；通过杜绝过铁烧损粒化轮、减少铁水罐修理频次、降低钻头钻杆消耗等措施，降低工艺件消耗。

5. 加大动力管控力度，降低能源消耗。为降低无效消耗、提高有效负载率，应进一步细化内部管控措施，各高炉系统从操作上严格控制焦炉、煤气用量，优化高炉煤气与焦炉煤气的混合比例、在保证风温的同时尽量减少焦炉煤气配烧量，切实研究降低焦炉煤气消耗的措施，严格控制高炉煤气、焦炉煤气使用量。如在风温不足的情况下，积极配合煤气加压项目的推进，优化气流分布，提高煤气利用水平，加强低风温条件下高指标的技术探索，实现吨铁耗风下降和煤气利用率的提升。

6. 加强源头治理，优化物流程序控制。一是加强原燃料进厂把关，针对矿

石、焦炭、喷吹煤等质量、计量关口，以汽运煤、国精煤质量为重点，加大焦炭水分监测力度，控制好焦粉粒度和烧结料水分的抽检，杜绝不合格产品进厂，密切关注外购焦热性能指标和冷强度指标，发现问题及时向主管部门反映。二是减少二次倒运，不断优化生产组织、合理平衡各区域物料，通过调整水渣等物料外运方式，有效降低内部运输费及外委倒运费。

此外，强化一线成本动态预知预控管理要由点及面、由面及球。一是从大力优化成本预算控制模型入手，按照科学、先进的原则，形成预算、挖潜、攻关、对标、考评于一体的成本预算快速响应机制，使各工序目标明确、核算清晰；二是优化成本分解控制模型，按照科学分解、分级控制的原则，将预算指标层层分解到车间、科室，形成专业管理和车间管理相结合的控制模式，完善权责分明、覆盖全员的预算执行体系；三是优化物资稽核模型，按照“抓两头控中间”的原则，重点抓好大宗原材物料进厂、储存、倒运和产成品以及废弃物管理，确保各类物资数量和质量达标；四是优化成本统计核算模型，完善成本自动化处理手段，认真执行日分析、周核算、月考核制度，实现成本的动态可控。

(作者单位：莱钢集团财务部)
责任编辑 陈利花

● 词条

德尔菲法

德尔菲法(Delphi Method)也称专家调查法，采用通讯方式分别将所需解决的问题单独发送到各个专家手中，征询意见，然后回收汇总全部专家的意见，并整理出综合意见。随后将该综合意见和预测问题再分别反馈给专家，再次征询意见，各专家依据综合意见修改自己原有的意见，然后再汇总。这样多次反复，逐步取得比较一致的预测结果。德尔菲法依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，通过多轮次调查专家对问卷所提问题的看法，经过反复征询、归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法，作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性，较为可靠。

德尔菲法同常见的召集专家开会、通过集体讨论、得出一致预测意见的专家会议法既有联系又有区别。德尔菲法能发挥专家会议法的优点，即：(1)能充分发挥各位专家的作用，集思广益，准确性高；(2)能把各位专家意见的分歧点表达出来，取各家之长，避各家之短。同时，德尔菲法又能避免专家会议法的缺点：(1)权威人士的意见影响他人的意见；(2)有些专家碍于情面，不愿意发表与其他人不同的意见；(3)出于自尊心而不愿意修改自己原来不全面的意见。德尔菲法的主要缺点是过程比较复杂，花费时间较长。