

宝钢的成本管理运作体系创新

□ 范松林

面对激烈的市场竞争环境,宝钢提出了“面向用户,快速响应,提升核心竞争能力;应对挑战,深化再造,追求价值最大化”的经营方针。宝钢追求“企业价值最大化”这一核心理念,就是以先进的成本管理制度为核心,以价值增值管理为目标,将成本管理的理念渗透到企业经营中的各个环节,通过横向和纵向一体化管理着力追求成本、效益的和谐与长期统一,培育持续降本增效能力。

一、宝钢成本管理的导向:为企业创造价值

宝钢提出以价值创造为导向的成本管理,主要基于以下几点认识:

(一)成本是设计出来的、组织出来的,也是生产出来的。成本投入涉及企业的投资、采购、制造、研发、销售等诸多环节,通过对各环节投入的成本要素之间的价值关系的细化分析,寻找最优的成本链。

(二)成本的发生既是成本价值的损耗过程,同时又是产品价值的产出过程。企业的成本管理应避免单纯追求成本最低的做法,通过充分研究并利用成本价值耗费与产品价值产出的互动关系,促进成本耗费的价值产出最大化。

(三)成本管理的目标不是局部的、单个的、短期的。通过成本管理的价值衡量,引导各部门从追求局部成本降低向系统成本降低转变,从追求个别指标向追求价值增值转变,从而达到成本管理目标整体的、长期的和谐统一。

(四)企业要保持持续的成本竞争优势,必须构建一套有效的成本控制体系,营造以价值创造为导向的文化氛围。企业每一个部门、每一个员工的成本管理工作都要以为企业创造价值为根本出发点,企业和个人的每一项工作都要以实现企业价值增值作为评判标准。

(五)成本管理信息化手段的提升为成本管理的价值创造提供了有利条件。宝钢构建以价值创造为导向的成本管理,就是通过运用不断完善的成本管理信息化手段,吸收作业成本管理的先进理念,创新标准成本制度。

二、宝钢的成本管理运作体系简介

宝钢面向价值创造的成本管理就是要求在价值最大化的整体思路指导下,构建以标准成本管理制度为核心,计划值管理为基础,先进的成本信息管理系统为平台,面向市场、面向流程、持续价值增值的成本管理运作体系。

(一)标准成本制度与业绩评价激励机制

追求企业价值最大化应当首先重视成本管理持续良性运转的能力,这就要选择一个适应企业发展的、先进的成本管理制度,构建一套科学的业绩评价激励机制,并持续推进现场成本管理不断深化。

1、细化计划值管理指标,不断深化现场成本管理

宝钢成本管理很大的一个特点就是与企业各项基础管理工作联系紧密。在投产初期即引进了作业长制、点检定修制、计划值管理、自主管理、标准化作业五项配套的现场基础管理模式。公司的现场成本管理工作也是以此为基础来开展的。

计划值是指在企业内部共同认识的基础上,由企业统一规定的生产、技术、预算等方面重要的管理标准数值。宝钢在投产初期,通过引进计划值管理体系,为公司提供了基础的管理数据平台。最近几年,公司进一步强化了计划值的管理功能,设计了125个计划值管理中心,涵盖了公司内部所有生产线,定义了1 546项计划值管理指标,涉及全部变动成本,强化了其作为标准成本制度基础的地位,使计划值管理为公司成本标准制定提供了支撑,并且成为公司现场成本控制工作的得力工具,从而实现了公司成本管理重心的下移,有利于随时把握、及时协调现场的运行状态,适应市场的各种变化。

同时,宝钢有针对性地加强了对现场基层管理者——作业长成本知识的培训力度,并按照标准成本管理思路,推进现场成本管理。在健全的成本管理机制下,各单元根据自己的成本管理现状和管理特点,探索出了许多有特色的现

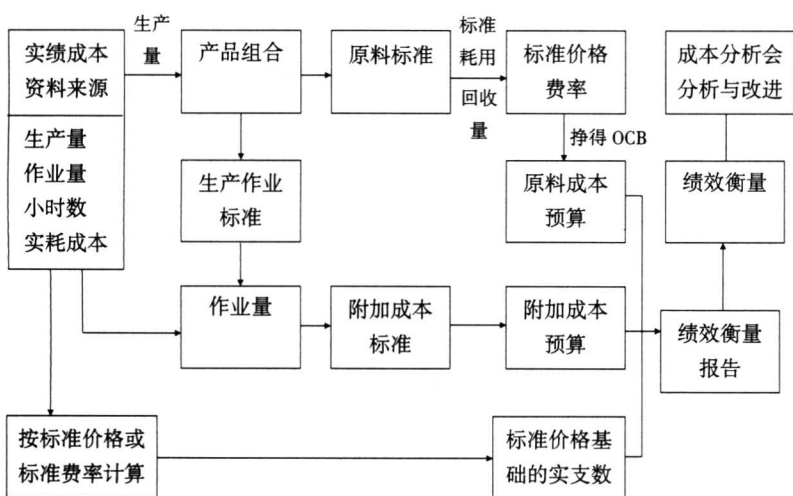
场成本管理,诸如:炼铁成本日日清制度、炼钢成本旬报表、电厂的八小时成本计算等等,细化和深化了标准成本管理制度,使公司现场成本控制更为规范、组织更为系统。

2. 绩效衡量与长效评价相结合,构建科学的业绩评价机制

标准成本制度为建立科学的绩效评价和激励机制创造了很好的条件。在长期的管理中,宝钢一直坚持贯彻“责、权、利”相结合的思想,逐步形成了以当期成本绩效衡量为主,长效激励为辅的成本业绩衡量体系,构建了以价值创造为中心,以供、产、销经济活动为切入点,能够根据各工序不同特点确定价值贡献指标,实行月度跟踪、季度考核、年度评价、长效激励的科学业绩评价激励机制,在企业内部形成了良好的激励导向。

(1)成本绩效衡量。宝钢的绩效衡量是标准成本制度的有机组成部分,主要评价生产成本控制绩效,其基础是企业内部科学、完备的标准体系,基本原理是将弹性成本预算与经标准价格调整的实际成本进行对比,进而判断部门的实际成本管理绩效。弹性预算与一般意义上的预算有所差别,它是根据成本中心实际的生产量、作业量或服务量,根据事先制定的成本标准计算所允许发生的成本。由于剔除了采购价格因素以及产品结构及原料结构变化对成本的影响,仅衡量各成本中心可控成本部分,有利于对当期部门成本管理绩效评价的客观公正。成本绩效衡量流程如下图:

(2)长效评价机制。宝钢在长期激励机制的探索中发现,在成本管理中很多有价值的工作不一定在当年表现出降本增效的效果,由于对各部门评价的基础不一样,单纯的年度成本贡献指标也不能准确衡量部门的成本水平。因此,成本管理绩效评价方法迫切需要进一步拓展,在原有的年度业绩评价目标基础上,同时建立相应的长效考评激励制度:公司在进行业绩评价时除考虑部门本年度业绩外,还滚动追



溯前3年的业绩。这种作法弥补了成本绩效衡量的不足,使公司评价激励体系更规范、科学。

(二)坚持科技降本,确立系统全局的管理理念,培育持续降本增效能力

据有关资料分析,国际钢铁同行年均成本下降率在2.3%左右,这使宝钢意识到,培育持续降本增效能力至关重要。在进一步强化全员参与、全过程控制特点的基础上,坚持依靠科技进步、整体规划、一体化推进,不断挑战目标极限。

1. 立足科技,开源节流

宝钢自投产以来先后开展与成本管理有关的科研项目2 879项,取得科技成果1 036项,获得国家和部委的奖项达147项,90%以上的研究成果转化为生产力,实现经济效益19.23亿元。可以说宝钢每一次重大的成本下降均与科技进步息息相关。

2. 高起点建设,优化工艺布局

据权威部门测算,企业在生产开始之前,已经有85%的产品成本为约束成本。在高起点、高目标的指引下,宝钢历来非常重视工程规划和建设项目的系统研究,一开始就给未来的发展留有了足够的空间。在一、二期工程的设计和建设时,宝钢从场地、物流、能源和生产线等各个方面,为三期工程建设进行了预留,建设三期工程时也为三期后项目的优化留有了足够的空间。虽然宝钢是分三期建设的,前后相差20年,但是建成后的宝钢浑然一个整体,没有局促感,没有推倒重来的浪费,这从工艺布局上为宝钢成本管理提供了优势。

3. 实行一体化管理,优化供应链

长期以来,宝钢物资采购部门一直注重加强与供应商的技术合作,不断开展优化替代、国产化等质量、科研攻关,成功地实现了用价格低廉的高炉锰铁替代价格昂贵的中碳锰铁,用铜镍替代电解铜和电解镍,用复合电石脱硫剂替代纯电石粉脱硫剂等。2000年对部分耐火材料、探头、砂轮、液压油、预处理液、电极等共18个项目进行了国产化。产供研一体化活动的开展,为宝钢创造了可观的效益。

与此同时,宝钢在国内冶金行业中较早推行了国外普遍采用的无库存备件采购的管理模式,后来又在生产、采购、设备管理等环节共同推行了寿命计价、功能计价的管理模式,实现了与供应商的双赢。2003年,为将采购成本与生产成本统一到公司价值最大化上来,又开始推行了物化成本管理,强化系统管理,促进采购价格、采购质量与生产消耗的最优化。

(三)优化生产流程成本控制,建立专项成本控制体系,实现全员参与成本管理

宝钢每年的维修费用开支占总成本的8%左右,理所当然的是成本管理的重点。经过几年的探索,在维修费用的管理方面形成了“标准+α”、“风险项目管理”等多项管理方法,并加强了设备的状态预知管理、检修模式优化、事故损失评价模型的研究,逐步探索出了一整套事故成本管理经验。宝钢的质量成本管理包括内部故障成本、外部故障成本、鉴定成本、预防成本四方面内容,注重减少生产过程中的质量过剩以及降级、报废所带来的成本损失。

此外,宝钢在成本管理方面十分注意以系统化和协作化为特点,建立起完善的成本管理协作体系,推进系统降本工作。例如冷轧生产的产品种类较多,销售部门从销售合同组织,制造管理部门从生产计划编制进行综合协调平衡,尽可能减少冷轧生产切换次数,充分发挥了机组产能,降低了成本。

(四)构筑成本管理信息系统,促进成本报表多样化,实现快速响应

目前,宝钢以1998年1月投运的9672成本系统,以及2000年开始建设的财务成本数据仓库为主体,逐步形成了面向流程控制和经营决策支撑的成本信息化管理体系。9672成本系统主要承担了公司成本核算、预算以及绩效衡量报表编制等功能。系统投运的同时取消了设备部、能源部、运输部等相应的二级成本核算系统,构建了完整的公司成本核算系统。实践证明,9672成本系统实现了物流、信息流、资金流的同步,提高了成本核算质量和核算效率,缩短了结账周期和结账工作时间。目前,宝钢成本报表的编制仅用两人即可完成,月度成本报表出报时间已缩短到两天,报表结束后两日内完成成本分析报告。

财务成本数据仓库主要是对9672系统积累的大量财会成本数据进行进一步的“数据挖掘”,为全员管理及生产、技术人员创建了一个整合、高效的数据环境,成功实现了从数

据到信息,信息到知识的准确、快速提炼,通过独具特色的BUPC码,打通了产品质量设计、标准成本制订、产品销售三个不同管理界面的隔断,实现了公司内部不同标准的相互勾连及明细产品标准成本的计算。由于宝钢在财务成本数据仓库开发中,系统考虑了个性化管理对成本信息的需求,综合运用多种成本管理方法,实现了成本管理报表的多样化,因此,成功满足了包括反倾销在内的各项企业经营管理工作的需要。例如,在应对美国反倾销(包括钢坯、热轧、冷轧及钢管产品)案过程中,明细产品成本报表就充分体现了其灵活性。宝钢充分利用各产品还原成本报表(产品的单耗构成全部为公司直接投入的原燃料、辅料)的支持,有力地应对了美国反倾销案对公司成本信息的种种苛刻要求,被誉为国内反倾销最为成熟的企业之一,极大地鼓舞了国内企业应对反倾销案的信心。

三、结束语

在推进面向价值最大化的成本管理历程中,我们认识到:面对新的时代、新的环境,成本管理要持续为企业价值最大化做出更大贡献必须强化三种能力,即快速响应能力、协调配置能力和分析评价能力;必须完成三项转变,即由成本控制型向价值创造型转变,由专业管理型向导向管理型转变,由制度约束型向以人为本型转变,最大限度地发挥人的价值创造性。

宝钢推行面向企业价值最大化的成本管理取得了显著的成效,1998年以来宝钢年均成本降低率为3.5%。更为重要的是,加强成本管理工作已经成为企业内部每个部门、每位员工的自觉行动,一个运作精干高效、响应灵敏快捷的成本管理体系已经形成,一种围绕价值创造开展定义价值、发现价值、实现价值、衡量价值、维护价值、宣传价值的价值管理理念正在不断地得到升华。

(作者单位:西安交通大学)

责任编辑 崔洁

·启事·

本刊真诚回报读者启事

——《2004年会计专业技术资格考试复习精要及自测题库》(中、初级)继续征订

应广大考生的要求,本刊组织编辑部编写了《2004年会计专业技术资格考试复习精要及自测题库》。考试结束后,部分考生打电话给编辑部,反映此书较让人满意。也有考生询问编辑部目前是否还有存书,是否还可办理邮购业务等等。为了便于2005年参加会计资格考试的考生复习参考,也为了回报支持和热爱本刊的广大读者,编辑部及时与出版社联系,从出版社搜集了部分存书,并协商以优惠价提供:中级30元(原价39元);初级20元(原

价26元)。

订购须知:上述优惠价均含邮资。汇款时请写明收件人地址、邮编、姓名,并在汇款附言栏中注明所购书版本(初级或中级)、册数。需提供发票请注明。

邮局汇款:北京市第187信箱《财务与会计》编辑部
收款人:张智广 邮编:100036。

《财务与会计》编辑部