

(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,理所当然成为成本管理的重点。经过几年的探索,在维修费用的管理方面形成了“标准+ $\alpha$ ”、“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和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