

邯钢以成本为核心的管理思想的普遍性与特殊性

邯钢将成本管理放在“核心”位置,将成本作为“牛鼻子”来抓,取得了奇迹般的效果。然而,邯钢将成本管理视为核心工作的管理思想是否具有普遍性,通过对邯钢以成本管理为核心的内容体系进行深入的研究,我们认为,邯钢以成本管理为核心的管理思想既具有普遍性,又有其特殊性(从另一个角度讲就是局限性)。

将成本管理放在“核心”位置,其普遍性在于:一是成本在企业经营管理中占有重要地位,加强成本管理对每个企业都非常重要。因为,企业一切经济活动是为获取利润,而利润=价格-成本-税金。产品(或服务)的价格一般由市场竞争决定,税金是固定比例的,那么,在一定条件下企业获利多少关键取决于成本的高低。在同一类型的企业中,谁的成本低谁就能获得比他人多的利润,这也就决定了其在市场竞争中的优势。二是成本管理属内部管理,一般较少涉及企业外部,容易通过采取内部经营管理制度创新取得明显成效。目前我国国有企业内部管理弱化,成本管理的预期收益的潜力很大,将成本管理放在突出地位,挖掘蕴藏在企业内部的巨大利润源泉是国有企业走出困境的重要途径,也是企业走向成熟、企业管理走向科学不可逾越的一个阶段和一项重要内容。

但是,以成本管理为企业经营管理的核心工作又有其特殊性,也就是说,以成本为核心的思想对某一类型的企业是适宜的,但并不是所有企业都要将成本管理作为核心工作,这也是这种管理方法的局限性。

邯钢其实代表着这样一种类型的企业:其一,竞争的实体要素趋同,使得各企业没有特别有力的“武器”赢得竞争优势。如钢铁企业,基本呈共同的特征:产品趋同,都是一样的钢锭、圆钢、角钢、罗纹钢、板材等;质量趋同,全国众多钢厂的同种产品质量没有多大区别,也很难“制造”出质量差异;技术趋同,炼钢工艺、技术基本一样,想从技术上、工艺上取得独有优势并非易事;产品功能趋同,因都属原材料,产品功能单一,甚至没有小的差别;等等。其二,对大多数产品而言,消费观念正发生着变迁:过去人们仅仅注重产品机能和需要量的满足,属于一种缺失需要,需求观念一元化;现在人们的消费观念已由一元变为多元,不仅仅需要产品的机能和需要量的满足,还注重精神追求,崇尚品牌和商品的附加价值,这时在竞争中产品的机能和量的满足只是基础,而关键是软性因素竞争,如名牌价值、企业形象等。但钢铁企业的产品不属于这种类型,企业形象和品牌当然起一定作用,但这些软性因素对竞争的影响很小。在硬性因素趋同、软性因素不起作用的情况下,企业欲取得竞争的胜利只有在价格上作文章,靠低价格吸引消费者。换句话说,其他竞争要素不能产生差异,只有价格才是这种类型企业取得竞争胜利的关键。那么,自然而然的企业经营管理的重点、核心就放在了成本管理上,以求通过降低成本来赢得价格竞争的胜利。这样说来,邯钢眼睛向内、狠抓成本管理恰恰是一种最佳决策,它抓住了企业经营管理规律的“点”上。

□ 但邯钢只是代表着一类企业,另外还有一大批其它类型的企业,它们的竞争特点与邯钢大不相同,那么,它们的经营管理核心工作当然就不应是成本管理。试举几例:(1)微电脑行业。其经营管理工作的核心决不是成本管理,消费者看重的关键不是成本,而是高新技术。在世界领先的技术,超一流的、不断创新的产品是企业的致胜法宝,获胜的电脑公司永远是技术创新、产品创新的代表和典范。(2)化妆品行业。其消费群体更看重产品的品牌和形象(当然要有一定的功能基础,但这不是关键),对这类企业而言,有了某种好的产品之后,关键的是进行企业形象设计和广告宣传,从而在消费者中留下良好的印象,刺激其购买某一品牌的欲望,这是企业的核心工作。饮料行业(包括酒类行业)与此类似,商品的某些特征并不很重要,关键是要使消费者形成消费这种商品的习惯。有些商品消费者

陈虹
颜廷标

作业成本法： 厦门三德兴公司应用的实地研究

□ 屈成鹰 沈艺峰

一、企业背景及问题的提出

厦门三德兴公司为生产硅橡胶按键的企业，主要给遥控器、普通电话、移动电话、计算器和电脑等电器设备提供按键。1985年11月开始由新加坡厂商在厦门设厂生产，1999年为美国ITT工业集团控股。厦门三德兴公司年总生产品种约6000种，月总生产型号300多个，每月总生产数量多达2千万件，月产值为人民币1500万元，员工约1700人。企业的生产特点为品种多、数量大、成本不易精确核算。

厦门三德兴公司在成本核算和成本管理方面大致经过两个阶段：

第一阶段(1980年-1994年)：无控制阶段。1994年以前，国内外硅橡胶按键生产行业的竞争很少，基本上属于一个卖方市场，产品的质量和价格完全控制在生产商手里，厦门三德兴公司作为国内主要的硅橡胶按键的生产商之一，在生产管理上最主要的工作是如何尽可能地增加产量，基本上没有太多地考虑成本核算与成本管理的问题。

第二阶段(1994年-2000年底)：传统成本核算阶段。从1994年开始，一方面，硅橡胶按键行业的竞争者增多，例如台湾大洋、旭利等企业的加入；另一方面，由于通讯电子设备的价格下降，硅橡胶按键产品的价格也不断下降，1994

年硅橡胶按键价格跌了近20%。硅橡胶按键行业逐渐变为买方市场。成本核算问题突出表现出来，此时公司才开始意识到成本核算问题的重要性。在这个阶段，公司主要采用传统成本法进行核算，即首先将直接人工和直接原材料等打入产品的生产成本里，再将各项间接资源的耗费归集到制造费用账户，然后再以直接人工做为分配基础对整个制造过程进行成本分配，分配率的计算公式为：分配率等于单种产品当月所消耗的直接人工/当月公司消耗的总直接人工。

由此分配率可得到各产品当月被分配到的制造成本，再除以当月生产的产品数量，从中可以得到产品的单位制造成本，将单位制造成本与直接原材料和直接人工相加即得到产品的单位生产总成本。企业简单地将产品的单位总成本与产品单价进行比较，从中计算出产品的盈亏水平。

1997年下半年的亚洲金融风暴造成整个硅橡胶按键市场需求量的大幅度下降，硅橡胶按键生产商之间的竞争变得异常激烈，产品价格一跌再跌，产品价格已经处在产品成本的边缘，稍不注意就会亏本，因此，对订单的选择也开始成为一项必要的决策。厦门三德兴公司的成本核算及管理变得非常的重要和敏感。此时，硅橡胶按键已经从单纯的生产过程转向生产和经营过程，一方面，生产过程复杂化了，厦门三德兴公司每月生产的产品型号多达数百个，且经常变化，每月不同，其中消耗物料达上千种，工时或机器台

一开始并不认可，如可口可乐、啤酒，但通过广告可使消费者形成消费潮流，进而成为习惯。(3)流通行业。对流通行业来讲，成本管理固然重要，但不是关键的。关键的是信息工作，即搜集反映消费趋势的信息，这样才能立于商家竞争的潮头，引导消费，获得成功。

从上述分析我们可以得出几点结论：其一，每个企业都有核心工作，它是该企业经营管理的核心和关键，是企业应下功夫做好的工作；其二，每个企业的核心工作是不同的，

它受多种因素影响，但主要受市场竞争因素影响，因此，一个企业的核心工作只有通过分析才能得出；其三，邯钢抓住成本管理这个核心工作的管理方法适合于邯钢这种类型的企业，包括钢铁企业、建材企业等，但不是所有企业都适用，所以在学邯钢经验时不能机械地照搬，必须学习其思想精髓，即抓管理就是抓核心工作的管理思想。

(作者单位：河北省财政厅 河北省社会科学院)

责任编辑 袁蓉丽