

川橡集团像挤海绵一样 挤掉成本中的水分

□ 吴丹萍 蒋雪梅

四川川橡集团是国家轮胎定点生产企业之一，多年来发展态势一直比较好。但到1994年，由于原材料价格暴涨，而轮胎价格又上不去，公司形势严峻。是等、要、靠，还是眼睛向内挖潜降耗？公司领导选择了后者，决定抓住成本降低不放松，像挤海绵一样，把成本中的水分挤掉。通过坚持不懈地抓，成本降低了，产品价格有了下调的空间，从而增强了企业的市场竞争力，使企业进入了良性发展的景气区间。2000年1至8月，公司产值成本率较上年同期下降9.98%，实现利润增长20.43%，进入行业前十名。那么，川橡集团是如何将“海绵”中的水分挤掉，把成本控制在计划目标内的呢？

一、技术创新 控制设计成本

公司对照成本控制目标，分析成本控制潜力，通过不断推出新产品降低成本。在新产品的开发中坚持“生产一代、试制一代、开发一代、储备一代”的思路，并做到开发决策要慎重，开发行动要迅速。公司要求科技人员增强市场意识，在新产品开发前必须进行详实认真的市场调研，分析市场容量、市场发展趋势、公司开发优势等，形成可行性报告；一旦公司领导批准，则立即组织实施，抢占市场。公司每年都有数十年新产品推出，特别是具有节油、高速、环保的子午线轮胎及强力、耐久、强载王、大力王等斜交胎产品满足了用户的特殊需求，深受用户喜爱，同时也给企业创造了效益。其中，23.50—25—25工程轮胎的开发填补了省内空白，9.00—20等产品性能超过国家A级品标准。“天府”牌轮胎获得了四川名牌产品称号。

另外，公司在技术措施的改进上提高质量与降低成本并举，十分注重新材料的应用和新结构、新配方的推广，并积极探索新工艺。例如，由于全球天然橡胶资源有限，而橡胶又是轮胎必不可少的原材料，随着橡胶工业的发展，这种“僧多粥少”的局面将不可逆转，于是，公司扩大合成橡胶的应用，加大合成胶的比例，努力将成本降下来。又如，为从技术设计上减少废品损失，解决轮胎“三空”质量缺陷，公司大

胆采用新材料胶易素T—78，较好地解决了胎面气孔问题。公司在产品结构上推陈出新，不断进行轮胎胎体加粗减层，应用加粗、加密帘线，并积极改进硫化工艺等，为公司提高产品质量降低成本作出了贡献。

二、采购比价 减少采购支出

为克服当前国有企业采购环节暗箱操作弊端，公司加强了采购环节的控制。首先取消了自购、自用、自检验的不合理采购体制，建立起物资采购计划管理办法、信息交流管理办法、大型设备（工程）招标制度、工程预算管理制度、分包方评定制度、采购资金管理制度、合同管理制度等有利于公平竞争的管理制度。其次，建立起了立体信息网络，除设立专业的信息中心进行信息的收集、整理、分析、处理、传递、运用外，在与外界有密切联系的10个部门设立了信息分中心，以下再设信息站，并积极发动群众参与信息收集工作，从而保证每日都有信息交流，原料行情一目了然。有了准确及时的价格信息，采购起来就得心应手。公司1997年就通过了国际ISO9001认证，分承包方也都是经过严格考察后评审通过的，但它们并未“高枕无忧”，每笔采购业务照样货比三家，大型技改、更新工程项目外包必须进行公开招标，中等规模的采购采取竞标，一般规模的采取“三比”、“三公”采购，即比质量、比价格、比服务，公平、公正、公开。实行采购有计划、执行有管理、报销有审批的制度，严格杜绝了采购中的不正之风，为公司建立合格高效的供应基地创造了条件，也大大减少了企业采购成本支出。

三、过程控制 降低变动成本

产品制造过程是成本承载的关键过程，管理头绪多，为此，公司将成本控制目标分解为质量效益、实物量生产过程管控效益、费用管控效益、技术效益、采购效益、规模效益、结构效益、开发效益及其他效益等9个方面，下达每日、每月、每年的目标，并落实实现目标的措施和工序指标，一直

分解到各专业科室、车间、班组和个人。同时,为调动职工节约降耗的积极性,公司又实施了“双增双节”任务完成情况与岗位职务达标工资挂钩考核的办法,即超额完成任务奖30%的岗位职务达标工资,未完成任务则50%的岗位达标工资全否。

要抓好过程控制,使成本控制实施有效,计量是关键。于是,公司设置了10个产品质量成本控制点,14个公司级优质降耗控制点,每个控制点都配备计量器具,对于有重大嫌疑的部位随时增配计量器具,并实时监控,要求车间每天上报自检报表。同时,为防止基层单位成本不实,公司还采取了以下措施进行监控:一是财务部门牵头每月进行一次投入产出平衡,坚持对大宗原辅材料进行盘点,同时抽检部件、半成品的质量与重量,控制产品公差范围,发现问题及时进行分析,加以调整和控制;二是每周由计划准备科组织财务、技术部门进行物资联合检查,检查库房发料手续,保证账、卡、物相符。这些措施促使各车间主动在内部挖潜上下功夫,从而保证了成本的真实性,准确性。

四、加强费用管理 堵漏节流

公司每年的费用支出占成本的20%左右,于是,公司把费用管理作为降低成本的重要措施,实施双卡管理。每年,经营计划下达后,财务科根据计划将四项费用(制造费、管理费、销售费、财务费)进行分解,并向各相关部门发卡,称为“计划卡”,规定不得超额开支。报销时,各业务归口部门根据所持“报销卡”,按公司规定的报销程序实施分权限报销。费用管理重要的是要找准切入点,为此,公司根据各明细费用在四项费用中所占的比重及控制的潜力大小将它们分为A、B、C三类进行管控。公司通过调查、分析发现:制造费用中的备品配件无储备定额和消耗定额,加工计划和单位领用程序不规范,加工件结算价格不合理,机修车间和使用车间无台账,造成生产车间浪费严重还无证可查,故将之列于A类费用,每月将费用下达到各个承担车间,凭卡领用,以旧换新,并规定不得超支,促使车间动脑筋、想办法节

约开支。后来,公司又制订了《生产准备易损件储备定额和消耗定额》,完善加工计划管理程序,修改机修车间加工工件工时定额,测算了机修加工内部划转价格体系,与市场价格接轨。对于管控潜力较大的可控项目则列为B类,不可控项目列为C类,并分别采取措施,以达到节约的目的。在其他费用的管控上也如法炮制,进一步完善了差旅费、维修费等的管理,堵住了漏洞,减少了成本支出。

五、废旧利用 变废为宝

公司将废旧物资的管理作为降成本的重要措施,为此制定了详细的废旧物资管理办法:将废旧物资分为原材料、半成品、成品、包装物、金属、设备、备配件、工装、废油、煤渣等10个类别,对每一类废旧物资都制定了报废标准,须经过专业归口部门具体鉴定后方可入库,其中对非正常报废物资须在追究当事人责任后方可入库。为培养职工节约每一元钱的意识,公司针对包装物回收困难的状况,将包装物回收率写进双增双节承包书中进行考核;废旧物资入库后,由废品管理员进行分类挑选,定点存放,然后按公司制定的具体的销售价格对外进行销售。

公司对所有的废旧物资不是一卖了之,而是区别情况,能加工利用的尽量加工利用,变废为宝,以便节约更多的支出。以前,公司的小卷帘布滚筒均从外单位购买,每根100多元。清理废旧物资后,小卷帘布滚筒由废木轴经过加工改制,每根仅需投入几元钱,一年下来就可节约几万元。设备包装木板,以前都作为柴火卖掉或当作垃圾被倒掉。现在制订了管理办法,木材经过基建科挑选后属“不可用”类才能入废品库进行销售,可用部分则被加工成工具柜、标识牌、成品存放支撑木架等,就连做柴火用的木材,也被职工们利用休息日改成小块,留作锅炉发火之用。另外,还用成品生产中产生的胶边、胶须到再生胶厂换回再生胶,既保证了生产,又节约了开支。

责任编辑 周文荣

对研发费用会计处理的建议

陈刚

按照现行会计制度的规定,企业发生的研究费用应当费用化,而对于发生的开发费用是应当费用化还是资本化,各制度之间的规定并不统一。实务中各企业的处理也不尽相同。

为规范企业研发费用的会计处理,笔者建议借鉴国际惯例。在研究费用发生时直接确认为费用。为了符合配比性原

则,当某项研究活动成功的可能性较大时,其研究费用可以作为一项“长期待摊费用”在受益期内摊销(考虑到企业的研发活动是永续进行的,即使该项目将来失败了,由成功项目承担失败部分的支出亦属合理)。而对于开发费用的会计处理则应当首选资本化,对其按递延法处理,即当开发费用很可能带来未来经济利益并符合无形资产的有关定义时,将其作为一项资产入账(可参照IAS的作法,对递延法限定严格的条件)。而当开发支出不能形成资产时,再将其按销记法确认为费用。

(作者单位:中洲光华会计师事务所)

责任编辑 温彦君