

紧盯市场 降低成本 探索管理 新途径

胡云宝 刘必奎

1998年,东风轮胎集团有限公司在两个分厂——黄石轮胎厂和黄石第二橡胶厂遭受长江特大洪水袭击、蒙受巨大经济损失的严峻形势下,仍然确保了全年生产增长目标,实现工业产值14.5亿元,成本比1997年降低8226万元,效益则比1997年提升1359万元。取得这样的成绩,加强成本管理是重要手段之一。

一、冷静分析形势,强化成本意识

东风轮胎集团有限公司是在原东风轮胎厂的基础上发展起来的。东风轮胎厂是原化学工业部于1969年投资1亿元所兴建的,设计能力为年产百万套轮胎,是当时我国生产规模最大的轮胎厂。建厂后,东风人发挥聪明才智,苦干实干,曾经创造过辉煌:有9种主导产品被定为A级,累计上缴国家利税逾10亿元,是国家总投资的10倍。步入市场经济后,原材料采购靠市场,产品销售靠市场,但在价格混乱,忽涨忽降的大背景下,企业经营不适应,一度生产上升,效益下降,甚至跌入亏损的深谷。东风轮胎集团有限公司的决策层正视现实,不怨不艾,冷静分析,查找病源。分析的结果是,造成效益下滑甚至亏损的主要原因是成本问题,包括管理成本、质量成本、工艺成本、原材料采购成本、能源成本、人工成本、科技开发成本等。实践证明,在市场一定的前提下,成本与效益成反比,即成本降低,效益便提高。而这诸多成本因素并非是孤立的,而是相互联系、相互制约、甚至互为因果。为使公司走出效益的低谷,1998年公司决策者痛下决心,从狠抓成本入手,实行综合治理,努力通过降低成本增效益。

二、降低管理成本,提高工作效率

东轮公司抓管理成本采取的是全新思路,他们首先抓管理决策,确保决策正确。他们认为,管理决策的正确与否将直接导致管理成本的升降,如果管理决策失误,则必将导致企业的亏损甚至破产。因此,东风人对决策非常慎重,努力使决策具有前瞻性,为企业创造制胜的先机,并确保产品成本不断下降。另一方面,是

在降低管理费用上做文章。古人云:成由节俭败由奢。为此,公司首先从招待费上入手,规定凡外来客人的招待,一律由总经理办公室审核批准,取消近50个二级单位的来客招待权,仅此一项,年节约管理费用逾10万元。过去,公司领导无论路途远近,出门带车,花费甚巨,导致管理成本的上升。现在取消了这一制度,并对住宿费、出差补助加以限制,超出部分自己负担,从而有效地限制了无效费用的发生。另外,裁减合并决策机构,变水平化管理为垂直管理,确保上下贯通,高效及时,降低管理的时间成本。

三、降低质量成本,提高经济效益

质量是企业管理的综合反映,代表了企业的市场形象。为提高质量,降低废次品率,公司先后耗巨资进口了轮胎出口检测设备——X光透视机和动平衡检测机,不让一条劣质轮胎流入市场,像确保长江大堤一样确保东轮的市场形象。他们认为,降低质量成本取决于正品与废次品的比率。于是,公司在取得ISO9002(质量体系)认证的基础上,成立了废品委员会,对各道工序的废品进行量化登记,定量分析。按废料发生的类别分别设立了胶料改善小组,一周一分析,一月一总结,将情况在生产调度会上通报;并把减少废料与工资直接挂钩,降则奖,升则罚,从而使废次品率迅速下降,质量成本降低,效益明显提升。

四、降低原材料成本,提高产品质量

在经济转轨的过程中,国家统一的价格体系被打乱,导致企业产品成本上升。针对这个问题,公司采取了成本倒算法,即每一条轮胎在价格一定的前提下,从每一种原材料的采购成本算起,倒算出利润来,如果利润是负数,则从采购成本开始作各环节的修改,确保不发生亏损。为此,公司成立了原材料价格核算组,广泛调查市场行情,货比三家,选购那些价格低、质量好的原材料进入生产线。如1996年采购的生产用煤质量较差,平均每月用煤8500吨,尚需柴油助燃,导致蒸汽

压力不足,造成局部停产。成立价格核算组后的1997、1998年,采购的煤质量较好,每月用煤降到7000吨,年节约成本160万元。

五、降低能耗成本,提高市场竞争力

东轮所在地是一个能源奇缺的山坳,每年因缺水、停电等原因给企业造成许多损失。为节约能源、降低消耗,公司设立了能源计量室,将能耗之升降与工资挂钩,还开展了“节约一度电、一滴水、一寸帘布、一粒胶料”活动,杜绝“跑、冒、滴、漏”。如:采用科技含量高的水循环系统,使生产用水循环利用,既治理了污染,又充分利用了水资源;把裁断的大角帘布拼接后用来制作小胎,使过去弃作废料的大角帘布得到了利用,年节约资金超过百万元;对钢丝余料进行焊接、倒盘重新利用,年节约资金40余万元;对筛选出来的质量上乘的胶粒进行回炉再造,年节约资金百万元。公司还成立了专家小组,对原材料用量进行定期定量分析,及时解决出现的问题。例如,专家小组发现在规定的时耗内,天然胶用量超支数与合成胶节约量大致相同,而每公斤天然胶的价格比合成胶高约4元,每月价差30万元。经过对工序分层面的观察,终于发现问题出在压延工区的胎面返回上,原因是返回之胎面用在成本较低的胎冠上,造成价格较高的胎侧胶降级使用。于是,采用控制返回量,返回后冠、侧分开的办法,有效地解决了这一问题,年降低成本达360万元。

六、降低科技开发成本,提高科技含量

东轮公司从实践中深深认识到,企业无科技,就形不成对市场的冲击力;科技开发是企业发展的恒动力。为此,公司注意积累科技实力,不断追踪国际轮胎生产新技术,先后开发出140多个适应市场各层面需求的轮胎新品种,为企业发展积累了雄厚的经济实力。如在开发子午线轮胎的过程中,公司消化吸收国际尖端的子午胎技术时,不成套购买国外技术,而是动用自己的技术力量,多方会诊,群力攻关,终于开发出独具中国特色的轿车子午胎和载重子午胎生产线。轿车子午胎投放市场后供不应求,载重子午胎行驶30万公里仍花纹清晰,深获用户称赞。这样做,既节约了科技开发成本,提高了产品和工艺的科技含量,又拓宽了轮胎市场。

价值工程在企业成本管理中的应用研究

冯巧根
杰出桑
冯集

一、价值工程在企业成本管理中的地位

价值工程(VE)是现代管理会计中的一项重要内容。其核心是要进行产品的功能成本分析,它要求以最低的总成本可靠地实现产品的必要功能,提高经济效益。换言之,价值工程既不是单纯地强调提高产品功能,也不是盲目地追求降低成本,而是辩证地处理两者之间的关系,力图实现它们的有机结合,以提高功能与成本的比值,实现物美价廉的要求,提高企业经济效益。事实上,在企业的财务成本计划中,对企业生产提出“高产、优质、低消耗”目标,这实质上是对企业生产产品和功能的综合要求,认真分析产品功能要求,努力减少消耗,降低成本,这正是价值工程的目的所在。

为此,我们在成本管理工作,必须把注意力首先放在产品的功能分析上。消费者购买商品,是为了获得这种商品的内在功能,以满足需要;企业生产产品(商品)的目的,则是为了满足消费者所期望的功能并获得利润。价值工程要求企业成本管理人员与工程技术人员协调一致,密切合作。它的基本步骤包括:①选择分析对象,掌握数据资料;②开展分析评价,提出改进措施;③由财务管理部门牵头,各经济、技术部门有机配合,提出功能高、成本低的产品方案,并预测出这一方案的经济效益。