

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车再造,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。

价值工程作为贯穿于企业生产经营全过程的有效利用资源的管理技术,通过对产品的功能分析,把价值工程管理技术的两个要素“功能和成本”优化组合和合理配置,使企业产品的质量、成本及品种结构变化更加完美、合理,为国家创造更多的利润。这正是价值工程在企业成本管理中应发挥的重要作用。

二、价值工程在企业成本管理中的一般应用

价值工程是企业研究生产技术与成本费用如何协调,以提高经济效益的最有效的科学方法之一。据报载,上海轻工机械股份有限公司,推行价值工程坚持不懈,取得很大效益。80年代初,该公司开始学习并逐步推广运用价值工程,每年都取得成果。1992年改制为股份有限公司后,在原有价值工程工作的基础上,进一步确定“转变观念,统一认识,加强组织,明确目标,定期活动,年年考评”的工作方针,广大职工积极参与价值工程,5年来共取得2018.4万元的效益。

近10余年来,我们浙江省会计界在向兄弟省市学习借鉴的同时,结合探寻建立中国式的管理型会计,宣传和总结推广了一批应用价值工程比较好的先进企业。如杭州仪表厂,该厂1991年开始实施价值工程,当时他们通过对其生产的两种新产品DS862a、DT862a三相电度表进行功能系统分析,用12种21只零部件替代了原来的31种79只零件,使单表成本降低7.90元,全年节约成本支出212.2万元,为我省其他企业推广运用价值工程树立了榜样。再如杭州水泵厂,应用价值工程对其主导产品QY型潜水电泵进行功能分析,适当地缩小了电泵转子外径,使该产品中的2.2KW和3KW电泵的单台材料费用分别降低18.67%和20.87%;单台成本分别降低12.8%和14.39%。仅此一项全年节约成本175万元和312万元。

价值工程是一项技术经济的分析方法,其目的是通过对产品或作业进行功能成本分析,以最低的产品寿命周期成本实现产品必要的功能。一项产品如果存在多余功能,既无补于产品质量,也增加了成本。在日常生活中,经常可以看到有的产品按设计的使用寿命正常报废时,其内部有的零、部件还可使用相当长的时间,这就造成了浪费。价值工程的基本原理,就是从产品的功能(使用价值)与生产成本两个方面,研究产品应该具有的整体功能和实现这一功能的最低成本。

如湖州某铸造厂应用价值工程降低铸钢件成本,

取得明显的经济效益。该厂借鉴国内先进企业的经验,首先将产品品种中价值改善潜力大、或者对企业价值有重大影响的项目作为价值工程的对象;并在广泛收集相关信息的前提下,开展功能系统分析与评价。该厂成本及工程技术人员通过编制功能成本表分析评价认为,影响工艺出品率的冒口价值最有潜力可挖。接着,他们结合价值工程采用先进工艺进行试验与实施,结果获得显著效益,每吨铸件节约冒口水0.1801吨,成本下降310.36元,按全年产量621吨计算,可取得经济效益18.5万元(已扣除了推行这项工艺的成本及价值工程费用);另外,全年还可节约电能约18342.1KW.h。

又如绍兴某纺织集团在纺织机组的研制设计阶段应用价值工程进行设备方案的选优决策,取得显著效益。他们在对生产任务和原有设计功能进行系统分析的前提下,提出一系列自行研制与进口这一设备的相关功能与成本比值系数。经过广大工程技术人员和财务成本管理工作者的共同努力,自行研制的设备不仅在功能上比原有设备大为提高,同时在各项性能上也达到了国内外同类设备的先进水平,实现了功能提高而成本下降的可喜局面,价值工程投资效益为 $412.85/3=104$ (倍)。

价值工程的应用面相当广泛,它不仅可应用于产品的设计与生产阶段,而且在物资采购与目标控制等方面同样具有十分重要的应用价值。采购是一项复杂的过程,受多种因素制约,其根本要求是及时、适量、适用、经济合理地获得具有必要功能的物质,以保证生产建设、维修和提高效益之需。将价值工程运用于物资采购,就是要使所采购的物资质量好、功能优、价格廉。从我们的调查情况看,我省企业在这方面运用价值工程的主要做法是:控制材料采购,实行招标制;在保证产品质量的前提下寻求替代材料等。

如杭州制氧机集团公司管理会计处,针对该公司材料品种规格繁多的现状,结合价值工程提出“三步走”的成本管理方法:第一步按月反馈百种主要材料采购价格与市场价格比较的曲线图;第二步按材料类别考核采购成本降低率;第三步大宗材料、高值材料实行招标制。再如我省煤炭集团某公司在机电产品等物资采购中,有条件地采用招标形式采购物资。他们通过事先分析物资市场供求情况来掌握市场行情。从而掌握有利的采购时机。例如,他们在采购数字程控用户交换机、液压支柱、制氧机等设备时,采用的就是招标方式,收到很好的效果。此外,他们还积极寻求代用材料。他们通过分析评价材料代用的功能和成

本,以价值系数和成本节约额为标准,根据计算评价结果来分析判断其经济、合理性,收到较好效果。例如,在采购塑料网还是金属网上,他们通过成本比较,综合测算出金属网每平方米约15.14元,塑料网仅为6.4元。1996年该矿区仅在部分采煤面使用塑料网,共代用8.25万平方米,节约成本70余万元,1997年代用4万平方米,节约30多万元。其他如塘材代替木料,包装水泥改用散装水泥等,都收到很好的效果。该公司自1993年应用价值工程以来,通过招标采购节省885万元,使用塑料网和散装水泥以及用塘材代替木材等节约资金821万元,共计节约1706万元。

三、价值工程在企业成本管理中的扩展应用

价值工程作为现代化管理的“三大支柱”(VE、QM、IE)之一,对于提高企业经济效益和社会效益是十分有用的。它以其特有的价值原理和方法分析、评价并处理功能与费用、质量与成本等技术经济关系,有助于促进企业产品功能的创新,提高管理水平和人员素质,降低物耗,节约成本,增加经济效益。价值工程作为一个发展的概念,对于推动社会经济的发展和企业管理技术的创新同样具有十分重要的作用和意义。价值工程与成本管理技术的有机结合正从广度和深度上促进着价值工程在企业成本管理应用中的不断扩展。下面,我们将调查中总结出的几种价值工程创新方法叙述如下:

1.竞争成本管理法。竞争成本管理法又称之为“竞争成本系统控制工程”。它是我省江山啤酒厂在加强企业成本管理过程中应用价值工程所作的一种探索和创新。价值工程要求分解企业产品功能并与其成本进行比较,以求得最适当的功能比值。竞争成本管理法中的“竞争成本”所表现的就是一种以成本为中心的竞争功能。为实现或提高这一竞争功能,企业成本管理不仅要注重生产过程的成本管理,而且要注重供应和销售过程的成本管理;不仅要注重投产后的成本管理而且要注重投产前的成本管理;不仅要注重构成物质产品的成本管理,而且要注重生产要素合理组织和安排的成本管理。这个曾连续4年亏损,累计亏损1070万元,负债率高达117%的啤酒厂,自1993年实施竞争成本管理法以来,终于走出困境。目前,该厂已有固定资产12084万元,成为浙西地区最大的啤酒生产厂家。

竞争成本管理法具有两个基本特征:一是结合价值工程将其作为一项“管理工程”来抓。具体做法

是:①实施名牌工程,实现产品成本负增长。一方面运用品牌定位原理确保产品质量:首先对原材料档次进行重新定位,其次对包装进行重新定位;另一方面,改善企业形象,提高企业在市场中的知名度;同时运用各种媒介和方式宣传企业和产品。②实施规模达标工程,将单位固定成本控制在一个先进水平。该厂为达到总体成本控制目标的要求,产品单位固定成本必须从700元降为200元,为此该厂做了三项工作:一是制定15万吨啤酒规划;二是在原有规模上实现增产;三是加快技改工程,形成6万吨的啤酒生产规模。③实施细化管理工程,有效控制内部成本:一是成本指标细化分解;二是对成本管理制度做到检查细化;三是实施问题管理法,确保成本管理落到实处;四是成本考核结果细化到人。

竞争成本管理法的第二个特征是,运用系统科学原理加强成本控制。一是在企业内部形成一种竞争机制,树立新的成本观念。如“竞争成本”观念,认为:企业的竞争性成本不仅取决于内部成本的高低,还取决于产品在市场上价格的高低。在内部成本达到先进水平的情况下仍不能达到效益目标时,可以在消费者认可的前提下,将产品以适当高于同行业产品的价格销售。这也就是所谓的逆向降低成本。二是以“倒逼成本法”确定目标成本值。

2.价值成本管理法。价值成本管理法是将价值与费用有机结合起来以确定成本目标并加以控制与管理的一种方法。用公式表示为“价值成本系数=价值/费用”。由于人们对“价值”概念的不同理解,价值成本管理法的应用范围也相当广泛。比如,将价值理解为企业资本经营中的“价值”内涵,那么,费用则可相应地理解为是资本经营中的各种“费用”。依据这一思想,企业财务管理的目标就可以明确地定义为:以尽可能少的资本耗费(费用)实现资本价值的不断增值。同样,为扩大价值的功能,在资本经营方式下企业经营将不再只是局限于企业的生产经营过程,而是表现为在服务于生产经营过程的同时,将活动的领域扩展到能够创造利润的其他各个领域(如金融领域等)。相应地,财务活动就必然会分化发展,比如分化为资本经营的理财价值活动和商品经营的理财价值活动等。作为价值工程的一种新的“衍生物”——价值成本管理法,开拓了企业成本管理的思维空间,为降低成本、提高企业经济效益提供了新的有效途径,为成本理论与实务的发展提供了新的思路。

3.效能成本管理法。在商品社会中,成本作为企业资本的组成部分,企业垫付、耗费它的目的是为了

让其转换成一定的使用价值,并作为交换价值的基础。以尽可能少的成本支出,创造出尽可能多的使用价值和尽可能好的服务,为获取尽可能的收益奠定基础,这是任何现代企业经营者都需要考虑的问题。该方法用公式表示为“效能成本系数=效能/成本”。效能成本是企业原有基础上为改进产品质量、增加或调整产品功能、改进产品设计,或提高服务质量、增加服务功能等所花费的成本。它可以以质量成本、功能成本、更新成本、市场开拓成本等具体形式体现出来,这表明效能成本具有广泛的相关性和包容性。比如,为有效地实现全面质量管理中的质量成本的合理规划,就必须从源头——开发设计阶段抓产品质量管理,并通过质量机能展开(QFG)加以落实,只有这样才能使企业的产品具有优势并提高市场占有率。为此,效能成本系数也可以写成“效能/效能成本”。效能成本分析的关键是要对效能进行系统的分析并相应计算出效能成本,从而作出有利于企业的投资决策和成本管理决策,以最终实现效能的尽可能大(比如,通过开发新产品、完善售后服务等措施,尽可能提高产品和服务的质量,完善产品和服务的功能)和效能成本的尽可能小。

企业实践表明,要让价值工程这一强有力的扭亏增盈工具发挥作用,前提是“用”,不应用就一点作用也不会有。而一个企业应用价值工程,又需要两个前提:一是企业的领导层应知道它、了解它,懂得它是这么一回事;二是不能搞“一次性”应用,必须坚持不懈才能见到成效。

(作者单位:杭州商学院会计系)

责任编辑 刘志新

谈谈谈

集团 企业 财务 结算 中心 的 有关 问题

黄梅香

近几年来,在我国一些大型集团企业中产生了一种新型的资金管理制度——集团企业财务中心结算制度。它的基本模式是,集团总部设立专门的财务结算中心,集中统一管理整个集团企业的资金,包括统一对外筹资,统一调度和使用资金;集团内部各单位有偿使用资金,在结算中心存款和借款,并通过结算中心对外办理资金结算业务。经过几年的实践,有些集团企业的财务结算中心办得很成功,但也有不少集团企业的财务结算中心运作不顺畅,效果不理想,甚至形同虚设。那么究竟怎样才能办好集团企业财务结算中心呢?本文谈几点看法。

一、关于集团企业财务结算中心的功能定位问题

一般地说,集团企业财务结算中心应具备以下四大基本功能:

1、资金融通功能。集团企业财务结算中心以吸收存款的方式把集团内各企业暂时闲置和分散的资金集中起来,再以发放贷款的形式分配给集团内需要资金的企业,从而实现集团内资金相互调剂余缺。这样做,一方面提高了集团系统内资金的利用效果,另一方面也使集团在不扩大对外负债的情况下满足集团内各企业的资金需求。这也是许多集团企业成立财务结算中心的最基本的动因。

2、内部监控功能。集团企业一般分支企业众多,组织层次复杂,管理链条长,如何有效地监控集团内各级企业的经营运作,尤其是资金运作,确保其经营行为规范、安全和高效,是众多集团企业力图解决但又很难解决好的问