

对邯钢模式的理论初探

王 玲

众所周知,邯钢铁总厂从1991到1995五年间,以“模拟市场,成本否决”的经营管理方式,大大提高了生产效率,取得了净增加10亿元的经济效益。与此同时,全国钢铁企业掀起了学邯钢的热潮,新闻媒介也对其经验作了大量详细的介绍,在此,笔者试从理论角度浅析邯钢模式。

一、邯钢模式简介

邯钢成本管理模式的中心内容是:(1)模拟市场——在独立核算的二级厂,实行以市场为导向,以国内先进水平和本单位最好水平为依据,通过搜集大量数据资料,把形成成本的各项指标逐项进行横向、纵向分析比较,确定赶超对象和目标。找出潜在的效益。将内部核算的产品、半成品、原材料、燃料、动力等均依市场销售价格为基准,经反复测算、平衡,确定出各分厂、各品种的目标成本及内部目标利润。(2)成本否决——将核定出的目标成本和目标利润层层分解落实,达标重奖,未达标否决奖金或升级指标,真正做到重奖重罚,按劳取酬,多创效益多得奖。

二、邯钢模式的理论分析

(一)模拟市场

所谓“模拟市场核算”,就是“从产品在市场上被承认能接受的价格开始,一个工序一个工序剖析其潜在效益,从后向前核定,直到原料采购”。这里所言核定,就是确定各工序先进合理的消耗定额,旨在提高各工序的作业完成质量和效率。这种方式与近年来日本厂商广泛采用的目标成本法有神似之处。目标成本法实现步骤为:取得目标售价——减去目标利润——求得目标成本——根据目标成本设计产品。邯钢的导入市场机制实际上就是运用了先进的成本管理方法。其“中心实施循环”是目标成本的“设定——分解——达成——(再设定)——再分解……”这是一个对成本不断挤压的复杂过程,这不仅要涉及成本管理方法,还要

涉及综合设计评价方案、价值工程学及系统工程学的内容。

对模拟市场中提出的“一个工序一个工序的剖析”,笔者认为这实际上就是对各个作业的剖析,也就是说在“模拟市场”中还蕴含着作业成本管理的内容。作业成本管理是面向市场需求以顾客订单为起点,以作业为控制的基本环节,每一项作业量的资源消耗仅根据后一项作业的需求量来决定,其控制手段是消除不增值作业,是一种先进的管理方法。它与模拟市场的共性可以归纳为:(1)都是以市场为起点,根据市场价格和需求来安排生产,设定目标成本及产品品种;(2)企业管理深入各个基本作业层,挖掘各作业增值潜力;(3)采用倒推法,从后向前核定各作业目标成本,以减少供产销各环节的资金占用;(4)管理的重点在于监督目标成本的完成,提高各作业完成的质量和效率,对不必要作业和完成质量不佳的作业实行否决。由此可见,邯钢的“模拟市场”涉及到的先进成本管理理论至少有目标成本和作业成本管理两种。

(二)成本否决

1. 层层分解。邯钢在目标成本制定后,二级厂把总厂下达的成本指标按成本构成要素逐项分解到有关科室、工段、班组及岗位个人,形成下一级保上一级的宝塔形指标体系。“使全厂每个职工都要承担一定的成本指标,实行全员、全过程的成本管理。”这种落实到各环节、各部门、每个人的管理体系集中体现了全面质量管理体系的精华。其贯穿了产品的设计、生产、销售等过程,涉及设计、供应、生产、销售等部门,体现了一种全过程、全方位、全员的管理方式。

2. 否决。“完不成成本指标,即使其他指标完成得再好,当月奖金全部否决;连续完不成成本指标,还要否决内部升级。”这其中涉及的理论问题主要是业绩评价和激励机制。以成本指标与经济效益挂钩的方法,促进目标成本达标活动的进行,即以惩罚的方法作为推进成本管理活动的手段。正确的评价是奖励与惩罚的

前提条件。关于业绩评价邯钢未做详细介绍,只能约略知道,为防止二级厂成本费用在各品种间乱分摊,人为调节,总厂采取按不同品种分别制定,下达单位成本指标,按总成本进行考核的方法,避免严格考核制度给成本的真实性带来影响。由此可见,邯钢的业绩评价是有一定标准的,不仅以目标成本实现与否为标准,还有相关修订或补充的指标作为评价标准。邯钢的激励机制除了重奖重罚外,还采用了灵活的操作方式来激励员工,如:“采用按月考核,累计计算,当月奖金否决了,只要下月继续努力,完成目标,否决的奖金还可以补发80%。”也许邯钢的激励机制还不尽完善,但它起到的显著作用却有目共睹,这说明在市场经济下,设置有效的激励机制彻底打破传统的“平均主义”对企业而言是重新焕发生机的重要举措。这种机制不但要设置,而且更要切实执行,只有切实执行了才能真正把企业员工的潜在创造力变为现实。归根到底,未来企业的管理实际上就是人力资源的管理,人才是企业最终的也是最宝贵的财富。

三、从理论上完善邯钢模式的几点建议

据有关资料显示,邯钢的目标成本设定及实现主要是围绕生产环节而言的,而极少涉及到产品的策划、开发阶段。笔者认为市场经济中的企业首先予以关注的乃是市场的需求及变化,一种产品如果不再适应市场的需求,无论其成本怎样低、质量如何好也不能赢得市场。因此在产品生产之前应先对市场进行充分调研,进行产品策划,再设定目标成本。成本的降低不应仅停留在生产阶段,还应将其推广至产前和产后各阶段。

产前成本控制就是要实现适度的经营规模;加强财务管理,适度利用财务杠杆,是要尽量避免债务风险;做好产前设计工作,产品设计阶段是决定产品成本水平的重要环节,产品成本的60%—80%在产品设计阶段就已确定。因此,对这一过程应进行严格审核,从管理工程学(以价值工程为主要手段)技术的层面去把握成本信息。

产后成本控制主要应针对营销环节加以管理,制定合理有效的营销战略。这一阶段的成本管理实质上与产前市场调研密不可分,直接受产前市场调研结果及产品设计的影响。所以,企业的成本控制重心应该从生产阶段转移到产前产品开发设计阶段。

笔者认为,产品生产过程中的成本控制,因市场变化多端、技术发展运用迅速,目标成本的修订成本较高,所以在运用目标成本的前提下可借鉴日本一些企

业近年来实施的“改善成本制”,使企业营运成果得到持续改善。“改善成本制”的主要内容是:在年度开始,由主管人员设定新年度的营业利润目标;同时,根据现存的收入成本结构预测新年度可能的营业利润目标(通常制定营业利润目标高于预测的目标);两者差额,即为企业须努力获得的“改善值”。改善值=新年度设定的利润目标-新年度预测的利润目标,再根据此目标继续研究各个作业可能的降低成本潜力,年复一年不断压缩,持续降低产品成本。这种方法便于执行,同时也能减少信息收集处理的成本。

邯钢模式以“成本否决”作为目标成本实现的评判方式。主要表现为与工资、奖金、晋级挂钩,从一定程度上反映出这种评价方式主要立足于利润目标而忽视了产品开发目标。但正如前所述产品成本的60%—80%在产品开发阶段就已确定,所以评价目标应当侧重于对产品开发、成本压缩潜力的评价。即,通过对目标成本达成的评价,进一步分析目标成本实现的可能性,进而设计成本改善的目标,进入下一轮的成本设定——分解——达成……的挤压过程直至达到最优成本结构。在设置激励机制时也不应仅关注目标成本的完成与否,而应调动全体员工的创造性和聪明才智,鼓励员工对成本的设定提出合理化建议,对被采纳者给予重奖,真正实现全员的、全过程的管理。丰田汽车公司在1991年一年中接到员工二百万个建议案,其中97%被采纳。而在我国这种比例则很小,这说明很大一笔人力资源亟待开发,设置积极有效的激励机制刻不容缓。

综上所述,邯钢模式是具有理论研究价值的。它具备了国际上一些较完善的成本管理方法的思想精髓,如目标成本法、作业成本法、全面质量管理等等。但从理论上分析,它仍存在不尽完善之处,如产前成本开发、生产环节、产后业绩评价、激励机制的设计等似未达完美境界。这不仅说明邯钢模式还需在实践中不断完善,还需理论工作者对其做大量、细致的理论研究;也说明钢铁企业在学习邯钢经验时应主要学习其管理思想而不是一些表面的具体操作方式。不同企业有不同情况,也就需要不同的处理方式,但理论思想应求大同,所以对邯钢模式的理论研究应倍加关注。

作者单位 上海财经大学会计系
责任编辑 温彦君

