

产能过剩下企业如何加强成本控制

■ 顾志宏

国内钢铁、水泥、化纤、纺织等行业在经历了十多年的高速发展后,普遍陷入停滞状态,产能过剩,企业资金周转困难,财务风险加大。在新的形势下,企业不但要加快转型升级,而且更要在内部深挖潜力,加强成本控制。本文以笔者所在的吉林化纤股份有限公司(以下简称吉林化纤)为例,介绍控制采购成本、生产成本、销售成本的措施,以期为其他企业的成本管理提供参考。

一、采购成本控制

1. 做好大宗原材料采购工作,确保原材料稳定。企业原辅材料需求占采购物资的比重较大,如吉林化纤以粘胶长丝为主导产品,原材料成本占到整个成本的75%。产品连续生产周期长,可达7天时间,产品质量的稳定至关重要。主要原材料粘胶长

丝浆粕的质量决定了产品质量,吉林化纤近十年没有更换原材料厂家,这是吸取了多次因原料调整导致生产波动的教训。只有确保企业主要原料的质量稳定,才能从源头稳定产品的质量,因此企业需要稳定供货渠道,选择信誉好、质量优、供货充足的供货商,避免风险成本支出。除此之外,还要做好原材料采购价格控制,尤其是涉及到成本比重较大的大宗原材料成本。例如,吉林化纤的主要原料浆粕、烧碱、二硫化碳、硫酸等的采购全部由公司采购中心委员会讨论决定,由专业的市场人员定期对市场供需情况、供需价格、生产使用情况、同类供货商价格及质量情况进行研判,以便与供货商协商,或选定新的供货商。

2. 采用招标采购方式,这也是吉林化纤目前所采用的主要方式。这

一方式有其明显的优势:(1)在保证采购物资质量相同的情况下,实行价格优先原则,使供应商互相牵制,避免价格垄断,使企业以最少的成本获得最大的利益;(2)避免暗箱操作,使采购工作受到审计及采购中心委员会的监督,减少腐败现象的产生。但招标采购并非没有缺点,主要有:(1)由于价格优先,完全以低价作为采购标准容易导致供应商变动大,产品质量得不到保证;(2)由于需要寻求多家供应商,且有公示时间,因此导致采购周期较长。解决的办法是:(1)对同类产品采用年度招标制度,另外由生产部门、采购部门共同建立质量监控体系,对所采购的产品及供应商进行监督;(2)加强采购的计划性管理,建立临时采购的审批制度,以及采购分级制度,对采购价格低的如杂品一类可进行直接采购。

(五) 构建信息系统

企业要想使全生命周期效益型资产管理体系发挥最大的作用,不仅需要完善的组织结构、良好的制度流程、正确的管理策略和优秀的管理人才做支撑,还需要强大的信息系统作

为保障。构建全生命周期效益型资产管理信息系统,需要打破由职能分工造成的不同业务部门、不同业务流程之间的信息壁垒,利用先进的信息技术将各领域、各阶段各种相互独立的信息数据进行有效集成,并建立良

好的传递和反馈体系,保证“数出一门”和数据有效,从而提升资产管理工作的效率和效益。■

(作者单位:中国石油天然气集团公司财务部)

责任编辑 周愈博

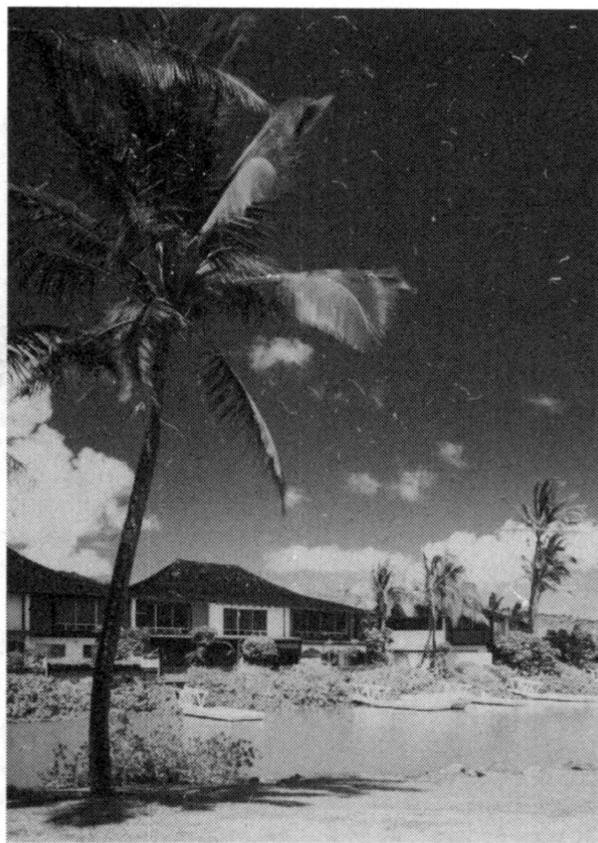
3. 建立价格监控体系, 实行价格审批制度。对采购价格的监管是控制采购成本的关键环节, 而采购价格的监督必须从外部实现, 如吉林化纤在采购部门内部设有采购中心管理委员会, 在外部有审计部门、计划部门进行监管。相关部门在日常需做好事前市场询价、事中价格审批、事后考核工作, 定期对采购价格进行审核和监督, 并做好审核记录存档工作。

4. 做好采购成本预算管理。根据当月的生产情况和物资使用情况, 首先由使用单位提出下个月的物资需求, 再经相应的管理部门审批确认提交采购部门, 采购部门根据物资储备情况做出下个月的采购计划。每一个环节都要严格审批, 确保不超支、不重复采购, 用预算指导采购工作。如吉林化纤是首先由生产车间提出物资需求计划, 经计划、生产部门审批, 提交到物流中心, 由物流中心根据仓库储备情况提出材料计划, 经审批后提交到采购部门, 由采购部门根据资金需求计划书来编制采购计划, 确定资金支出需求。同时, 在平时各部门应严格控制突发应急采购计划, 每月要对应急采购进行系统分析, 分清采购性质, 做出考核。

二、生产成本控制

生产过程中的费用支出是企业成本中发生频繁、金额较大的部分, 其主要约束对象包括原辅材料成本、能源成本、人工成本、制造费用等。

1. 原材料成本。原材料成本是主要的成本构成, 加强原材料成本控制的重点是加强生产全过程控制。(1) 因生产事故和波动造成的废品废料是最大的浪费, 因此首先要保持生产稳定, 减少废品废料或等外品的产生; (2) 加强现场管理, 杜绝跑料、卸料现象发生; (3) 通过建立严格的



成本核算机制, 运用科学的方法, 完整地记录生产作业、成本流转过程, 并分析生产流程及流程中每一作业的成本结构, 最终实现降低原材料成本的目的。如吉林化纤每月都召开成本分析会, 对重要的原辅材料成本、能源成本等进行分析、对比, 查找每个单项成本上升的原因, 制定整改措施。

2. 能源成本。高能耗企业都有专职的能源管理机构对能源成本进行专业管理。(1) 在日常管理上, 要加强对跑冒滴漏的管理, 从点滴入手, 培养节约意识; (2) 完善能源计量系统, 提供准确的能耗信息; (3) 开展节约能耗的竞赛活动, 与奖惩挂钩, 推动活动持续开展; (4) 企业要持续加大对能源改造的投入, 推进能源技改项目, 努力引进新能源技术, 如吉林化纤开展的蒸发落水回收项目、余热回收项目、中水回收项目等, 一方面降低了能源成本, 另一方面也获得了国家的资金支持。

3. 制造费用。制造费用种类较多, 对于车间基层管理, 着重加强对三项费用的控制。(1) 做好日常的设备维护检查, 延长设备使用寿命; (2) 做好预检预修工作, 减少设备故障的

发生, 避免造成二次浪费; (3) 做好修旧利废工作, 降低材料采购费用。

三、销售成本控制

1. 加强销售间接成本控制。一些公司随着销售额增长, 销售间接成本往往居高不下, 如广告费、差旅费等超出预算, 驻外成本上升等。鉴于此, 可采取以下成本控制策略: (1) 严格履行经费审批程序, 批准人对经费超支应负管理责任; (2) 对展会、推介会、销售广告等细化管理、区别对待, 减少不必要的费用支出, 如吉林化纤在参加展会上, 重点做好专业展会, 加大对新产品的推广力度, 避免泛泛地推广; (3) 在新的形势下, 整合销售部门, 削减人员, 销售人员贵精不贵多, 搞“人海战术”是不经济的。

2. 减少销售中间环节。现在已有不少企业越来越重视直线交易。同采购一样, 每增加一道环节, 销售费用就会相应上升。企业只有减少中间环节让利消费者或下游用户, 才会有更广阔的市场。在新的形势下, 吉林化纤逐步取消了一些省份的中间商, 由销售部门直接销售。对于销售重点区域, 如江浙一带, 重点抓住大经销商, 让他们直接分销到下游用户, 取消中间环节。

3. 加强对售后成本的控制。一是生产部门必须稳定产品质量, 这是前提, 产品质量可能做不到最好, 但稳定是用户最看重的品质; 二是及时处理客户的反馈信息, 减少用户的抱怨率; 三是与当地的大经销商建立战略合作关系, 对他们进行相关技术培训, 由这些战略合作伙伴负责及时处理市场一线的产品服务及质量问题, 同时公司要做好售后情况的监督。■

(作者单位: 吉林化纤股份有限公司财务处)

责任编辑 杨亚彬