

# 水泥企业的生产成本控制要点

邢秀丽

在现实的市场竞争中,产品售价往往成为水泥企业能否在竞争中获胜的决定因素,而售价的竞争力来源于成本的承受力。笔者曾在水泥企业从事财务管理工作多年,拟结合自身对财务成本管理和水泥生产工艺的认识,对水泥企业的生产成本控制要点做一总结。

## 1. 做好财务预算管理是生产成本控制的前提

(1) 合理编制生产预算。生产预算是否合理,关键在于对生产所需上游各种原燃材料市场行情和信息的准确把握和各种费用、消耗的可控性。水泥企业在做生产预算时,应在生产成本中占较大比重的各种原材料,特别是煤、电的消耗量和单价作为重点摸清、弄明,对所需当地原煤的资源、供求情况、价格走势等,要下功夫全面调查、了解,为成本预算提供准确的第一手数据。对于生产设备的大修(如回转窑炉衬的更换、立磨磨辊堆焊等)、大宗材料的消耗(如磨机衬板的更换、钢球的耗用等)要定期修理和补充,保证生产消耗的平稳、可控,在编制生产预算时要将其发生的时间、金额尽可能与实际对应,从而保证成本预算的可控。

(2) 深化目标成本管理。水泥企业每年年初在编制预算时,都必须进一步深化目标成本管理,从实际情况出发,找准影响企业经济效益的关键问题。瞄准国内同行业先进水平,制

定降低成本、扭亏增效的规划、目标和措施,按照“对标找差距,挖潜创效益”的思路,全面加强成本管理,并通过提高科学技术水平,最大限度地降低成本费用支出,确保企业生产成本拥有强劲的竞争力。

(3) 落实管理制度,提高预算的控制力和约束力。水泥企业必须重点围绕实现成本预算落实管理制度,提高预算的控制力和约束力。预算一经确定,各部门和单位要严格执行,切实围绕预算开展经济活动。要按照预算的具体要求,按“以月保季,以季保年”的原则,编制季、月滚动预算,并建立定期的资金调度、预算执行情况分析会等例会制度及时反映和监督预算执行情况,适时采取措施把企业管理的方法、策略融入预算执行的全过程,最终形成全员和全方位的成本预算管理局面。

(4) 预算执行情况与企业经营者和职工的经济利益挂钩。为确保预算各主要指标(特别是成本预算指标)的完成,必须制定严格的考核办法,依据各责任部门对预算的执行结果实施绩效考核。把预算执行情况与经营者、职工的经济利益挂钩,从而使经营者、职工与企业形成责、权、利相统一的责任共同体,最大限度地调动经营者、职工的积极性和创造性。

## 2. 采购管理是生产成本控制的源头

(1) 全面、准确地掌握市场信息。

采购管理部门要定期或不定期地对市场进行调研,以及时掌握市场信息,尽最大可能以最优的质量、最经济的价格、最合理的运输方式,择优采购。特别是对水泥生产所需原煤的采购,大多数水泥企业因煤矿付款条件苛刻、现场发货组织困难等原因,基本上是通过中间商采购,因此对于原煤更应通过不同渠道了解矿山的真实信息,作为重点进行跟踪、监控。

(2) 坚持原则采购。一是物资采购必须强化按计划采购的原则,以确保每一笔资金的支出均在预算内。对生产组织过程中的突发事件,在编制财务成本预算时要预留一定的资金,但对其采购应制定严格的控制程序。二是坚持模拟招标、竞价的原则采购。具体来说,原燃材料、原煤、油料、大宗备品备件、耐火材料等,坚持模拟招标的原则采购;通用备件、材料、物资坚持询价(一般不少于三家供应商)的原则采购;设备专用备件坚持直接从生产厂家采购,不走中间商渠道的原则采购。三是坚持订货与采购(不含零星采购)签订合同的原则,禁止口头订货。对采购合同的执行情况定期形成报表,向企业分管领导提交。

(3) 确保模拟招标的阳光操作。笔者所在水泥企业对模拟招标的大宗原燃材料等的采购是通过评审委员会来确定中标人的。评审委员会由总经理任主任,负责组织召开会议。委

员由公司生产、财务、化验、技术等相关部门及相关使用单位技术负责人组成(采购部门成员一律不担任委员),委员有固定和非固定之分,根据所采购的物资类别随机确定非固定委员参与评审。采购活动首先由采购部门编制招标文件,文件经公司相关部门会审后形成招标书向投标方发放,投标文件由评审委员会秘书(兼职)收取。之后,由评审委员会主任(总经理)召集评审会议,会上由秘书当众拆封投标文件进行现场评审,根据投标方的资质、价格、质量、业绩、服务等进行综合评审。根据评审结果,由全体委员无记名投票,当众计票并宣布计票结果,根据得票高低确定中标单位。总经理与参与评审的其他委员的表决权相同,秘书不具有投票表决权。但会议召开后,若因不具备评审条件或评审结果较分散等特殊原因,总经理具有否决权,可安排核实、补充资料后重新评审。按照以上方式,可保证采购过程的阳光操作。

(4) 把好入库验收关。对入库原材料、物资验收管理来说,除了健全的管理制度之外,还要对实际组织过程中的各个环节加以重视和加强监督,特别是对占水泥成本50%左右的原煤的进厂验收要从严把关,加强检验,建立抽查、复查制度,精确计量,防止“人情化验,友情计量”等现象的发生。

### 3. 实现高水平、安全稳定的生产是生产成本控制的基础

传统的水泥生产过程可简单描述为“两磨一烧”,但随着矿山资源管理的不断加强和新型干法工艺的普及,则变为了“三磨一烧一采”,总的来说,有石灰石矿山开采、生料制备、熟料烧成、水泥制备四道工序。要保证最终水泥生产成本的控制,在各生产工序活动中严格控制各种消耗是落脚点。这就要求水泥企业的总体生

产水平要保持稳定、实现高产,且围绕熟料烧成这一中心,所有工序均要齐头并进,核算成本时以免上道工序的成本影响到下道工序的成本,从而最终影响到水泥的生产成本。在生产过程中应把握以下成本控制重点:

(1) 机物料耗是石灰石成本控制的要点。石灰石成本主要由炸药、电耗、人工、采准、资源税和机物料耗组成,前五项在控制上较为成熟,只有机物料耗是石灰石成本控制的重点和难点,几乎占石灰石成本的三分之一强。机物料耗中应重点控制工程机械的耗材,如轮胎、柴油和修理费等,对于这些耗材的控制,除抓好采购管理外,在实际作业中更要注重材料领用、使用上的控制,杜绝私领自用、公物干私活等现象的发生。另外,矿山的安全管理难度较大,特别是炸药等火工用品的安全管理要作为水泥企业安全管理的重中之重,应树立“安全就是最大的效益”的指导思想,按国家公安、安监等管理部门的要求管好安全生产。

(2) 煤耗是熟料生产成本控制的重心。原煤的消耗在熟料成本所占的比重最大,每吨熟料煤耗只要上升10kg原煤,熟料成本基本就要上升5元/吨左右(按不含税价500元/吨原煤计算),水泥成本就要上升4元/吨左右。要想降低煤耗,除抓好采购和验收入库环节外,关键是要提高窑的台时产量和运转率。这项工作做好了,煤耗、熟料成本就会随之得到有效控制。

(3) 电耗和混合材的掺入量是水泥粉磨工序生产成本控制的要点。为有效控制电耗,首先必须提高水泥磨的台时产量和运转率,在生产组织过程中应围绕如何降低入磨物料粒度、水份,加强磨内通风,合理调整研磨体级配,提高选粉效率等方面开展工作以确保水泥磨台时产量。其次是加强设备维护和管理,努力提高设备运

转率,以有效降低固定电费(但必须是高台时产量的运转率,低台时产量的高运转率不会降低水泥单位成本)。提高混合材的掺入量,能直接降低水泥成本。对混合材的掺入量,在保证水泥强度等级的前提下要“斤斤计较”。如何控制好水泥的富裕强度,掌握好水泥质量,在满足用户需求和保证水泥实物质量的前提下,提高混合材的掺入量是水泥企业必须长抓不懈的工作。

(4) 把好成品包装关。产量和袋装破损率是包装成本控制的重点。在包装过程中要确保袋重合格率达100%,但不能超重太多,否则它将直接给企业造成利润的损失。

### 4. 存货管理是生产成本管理的重点

水泥企业加强存货管理应重点从以下几方面入手:一是物料进厂管理涉及的过磅、验收、统计工作要按照“相互监督、制衡”的原则设置人员,定期轮换并由相关部门定期进行监督检查。二是要加强生产计量设备的校正、检定管理,确保计量精度。三是建立存货永续盘存制,实行每月末结算日定期盘点制。盘点人员应由生产、财务、化验、采购等相关部门人员共同参与。四是要制定统一的存货盘点方法和标准,各种物料的容重、堆比重选择要合理,一旦确定就不能更改,以保证盘点相对误差不变。五是盘点数据应由公司主管领导组织盘点人员参考微机计量数据共同核实,确保各种物料消耗真实、合理,最终形成盘点报表供财务做账。六是对盘点报表与财务成本预算的差异要即时进行分析,找准生产过程中存在的问题,确保成本的可控和真实、平稳。

(作者单位:云南昆钢工程技术公司财务部)

责任编辑 李斐然