

价值链成本管理 在企业降本增效的应用

刘莉 韦吉利 陈卫星 冷帆

价值链成本管理以价值链管理和战略成本管理等理念为先导,以价值链分析和成本动因分析为手段,全面收集、分析和利用价值链上各环节的成本信息,通过推行和实施全价值链成本管理工具和方法优化企业价值链,降低企业价值链上各环节成本,进而实现总成本最优。

一、价值链成本管理应用

A企业是一家军品企业,产品较成熟,装备数量稳定。随着军民融合深入推进,科研项目竞标和装备竞争采购已成为常态,A企业不断研发新产品,逐步向科研型产品转型。为降低生产成本、提高产品竞争力,A企业在成本管理中引入价值链成本管理理念,收到良好效果。

A企业建立了由财务部门牵头,与研发中心、技术质量处、人力资源处、物资供应处、各生产分厂相互协调的配合机制,分别负责目标成本的

制定、计划、分解、下达与考核,明确各部门成本控制责任,建立相应的工作机制,财务审计处统筹管理。

(一) 各职能部门协同配合

研发中心对每一新产品开发首先进行产品立项,结合产品特点,会同相关部门,通过技术分析会优化产品结构,加强产品标准化设计,提高原材料通用性,降低材料成本,提高设计效率和质量。物资供应处通过项目招标、平台公示、同行比价、价格谈判等方式降低采购价格,不断降低采购成本。工艺技术部门通过工艺改进、设备工装制作提升、工艺流程优化等工作缩短工期,提高产量和产品质量。销售环节由经营计划处负责对接市场,随时掌握市场行情,及时反馈销售状况。各生产环节按照企业设定的目标成本,采取材料消耗定额与工资收入挂钩,将成本管理落实到班组,下沉到个人,建立员工合理化建议评选有奖制度,激发员工参与成本

管理的热情,促进生产成本的降低。财务审计处根据年初各部门上报的降本增效指标,负责每月降本数据的汇总、跟踪,通过滚动预算及时掌握各部门降本数据,并将各部门的执行情况纳入考核体系。

(二) 考核体系的建立

一是建立成本考核责任体系。A企业结合全年工作计划及整体运营目标,由各部门初步制定重点工作计划,总经理办公室审核后下达各部门年度经济目标责任书,明确重点工作事项、完成时间、责任人。各部门负责人每月5号之前上报月度工作计划及当月重点工作完成情况,每季度对工作分解并上报工作进展情况。年末对各部门按经济目标责任书制定的工作进行考核,按完成情况的不同给予相应奖励和处罚。部门负责人和一般管理人员总结全年工作,形成书面材料,全体员工采取自上而下考评、互评等方式进行考评。

位开展多种金融业务,获利贷款利息、贴现代理利息、客户消费金融(如车贷消费)利息等收益。企业还可根据债权债务挂账情况适度通过小额贷款公司开展短期融资服务,减少短期债务、平抑内部挂账。企业票据以A集团为出票人和承兑人、供应商为收款人、金融机构为承诺贴现人,供应商可以在平台上通过票据收取货款,也可用于支付工人工资。这种模式使A集团及时获取充足的资金以供使用,

减轻了企业集团对银行融资的依赖,且这种融资方式方便、快捷,进一步减少了集团的资金存量。

3. 移动支付。在移动金融下,信贷、保险、债券和股权的转化更加便利,货币层次区分愈发模糊,同时,电子货币的发展对传统的通货产生了明显的替代效应,移动支付应用日益广泛。以A集团2017年状况为例,2017年A集团共实现营业收入233亿元,持有货币资金116亿元,营业收入货

币率为201%。如果使用移动支付技术打造企业移动支付平台结算,将营业收入货币率提高一倍,实现同等营业收入的结算仅需资金58亿元,可以释放自由现金58亿元用于归还借款,集团资产负债率、财务费用将双双大幅下降,有效实现降本增效,集团也可平稳渡过金融收缩期。

(作者单位:广西北部湾投资集团有限公司)

责任编辑 张璐怡

二是全面落实绩效考核体系。A企业由人力资源处制定各部门绩效考核管理办法,以B分厂为例,其主要考核指标包括:产值计划完成率(实际完成产值数/产值计划,比目标值每少1%减2分)、完成品种计划(完成工厂下达的生产和加工要求的品种,品种未完成减10分/个)、目标效益完成率(实际生产成本/目标成本计划,比目标值每多1%减5分)、产品实物质量(考核产品质量问题发生的次数和等级,未出现质量问题得100分;每出现一次三级、二级和一级一般质量问题,分别减4分、8分和16分;出现重大和严重质量问题不得分)、质量管理(体系有效运行、日常工艺纪律和质量控制,内外审、日常工艺纪律和质量控制无问题得100分;每出现一次轻微、一般、严重违章,分别减1分、2分、3分;出现一般不符合项减5分/次,出现严重不符合项不得分)、安全生产管理(按照公司安全生产管理制度开展安全生产作业,轻伤事故减30分/起,虚惊事件减20分/起;一般、重点和严重违章行为分别减2分/次·人、10分/次·人、20分/次·人;未完成安全专项整治、安全重点工作、隐患整改减5~20分/次;班组安全管理工作不到位减1~5分)、生产组织管理(生产组织有序,安全、现场等管理到位,满意100分,基本满意98分,一般95分,差90分以下)、月重点工作(月重点工作完成情况,满意100分,基本满意98分,一般95分,差90分以下)。

(三) 信息化保障

为实现对企业生产经营进度的有效跟踪及动态监控,A企业制定了标准成本管理系统,相关人员岗位职责、权限包括:(1)系统管理员(财审处信息员/软件商业业务人员)的职责是系统维护及监管,保障系统安全,权限

是保障系统正常运行。(2)标准化及定额管理员(技术质量处)的职责是负责维护各成本中心生产的产品型号(产品名称、物料目录),产品BOM层级,产品工艺路线,材料定额及标准成本的计算,防止系统出现重码、乱码、错码,确保物料编码的唯一性;权限是产品BOM—标准成本计算。(3)采购员(物资供应处)的职责是负责维护材料定额中材料标准价格,确保标准材料成本的正确性,权限是材料标准价格。(4)材料成本会计(财务审计处)的职责是费用项目定额和版本信息的维护,权限是费率版本维护。(5)分厂会计的职责是对材料定额中有替代材料的产品进行对照,权限是辅料工序对照。(6)工时管理员(人力资源部)的职责是费用动因维护,权限是产品工时维护。标准化及定额管理员、材料成本会计、采购员、工时管理员负责一年一次的标准成本修订。

(四) 应用效果

目前A企业已经实施物流管理系统、标准成本、核算预算系统,以及正在实施的在制品管理系统,推进价值链成本管理,发挥了员工降本增效的积极性。以B分厂为例,该厂是A企业新组建的分厂,人员是从各部门抽调来的,生产能力较低。B分厂通过运用价值链成本管理,充分调动全体员工降本增效的积极性,从能耗、人工成本及材料着手,全年实现降本增效155.15万元。

二、价值链成本管理应用的关键要素

一是领导高度重视。价值链成本管理是一套系统性工程,需要企业内部各相关部门紧密配合,同时向上延伸到供应商,向下拓展到经销商,单靠企业财务部门或某一领导去实现是不可能的,必须依靠领导层达成共识,

高度重视,各部门紧密配合、共同推进才能完成。

二是提高全体职工降本增效意识。要在全体职工中树立降本增效理念,全员动员,并带动上下各环节企业参与。

三是完善成本控制体系,加强信息化管理。以全面预算管理为抓手,加强经济运行过程监控,重点关注资金、费用等预算指标的刚性,密切跟踪主要战略和运营指标完成情况,完善成本控制体系,特别是建立和完善基于运营监控的月度、季度分析,将其融入到信息化管理中,以提高成本核算精度和成本分析效率。

三、完善价值链成本管理的建议

首先,确定成本竞争战略。企业的成本管理不应以追求成本降低为唯一目标,而要围绕企业的竞争战略开展。只有明确了目标市场,选择了竞争战略,才能有针对性地进行成本管理,使企业成本管理方法、管理重点与企业的战略管理相配合,获得和保持企业的竞争优势和战略地位。

其次,树立产品“优生”观念。研究表明,产品成本的80%以上是在研发设计阶段决定的,生产工程成本管理只能影响产品成本百分之十几的部分。所以,企业应重视产品研发设计阶段(产品“出生”前)的成本管理,通过以成本为导向的产品设计方案的反复优化,使推出的新产品既符合市场需要,又具有成本优势。

最后,各相关部门应相互协调,紧密配合。当工艺定额或材料价格有变化、工时费用需调整时,各部门应相互协调,及时对系统进行维护,确保信息准确和成本核算的准确性。

(作者单位:江西长江化工有限责任公司 成都光明光电股份有限公司)

责任编辑 李斐然