

舞钢构建成本集中管控体系的做法

雷明钢

摘要：面对近年来钢铁行业去产能、降成本、去库存、补短板的严峻考验，同时暴露出的企业成本管理中管控职责难以落实、信息化管理手段尚待完善等问题，舞钢的做法是，依托财务信息化技术，将成本核算体系、成本预算体系、财务分析体系、获利能力分析体系、风险防御能力体系等八个方面有机结合，构建了成本集中管控体系，实现了经营业绩与管理水平的有效提升。

关键词：信息化；成本；管控

河钢集团舞阳钢铁有限责任公司（下称舞钢）在多年信息化建设和发展过程中，通过外引内建等多种途径，形成了各层次的面向业务需求的应用系统，但这些系统各自一体，过于分散，各系统间缺乏互联，且公司目前使用的账务系统不能与业务系统有机集成，无法实现资源共享，信息沟通不畅，对经营情况变化反应迟钝，不能即时测算效益，成本分析滞后且不全面、不深入，弱化了成本管控能力，导致管理效率低下，管理效果不理想，原有的成本管理体系显得抓手单调、效率不高、不能满足公司管理层对成本管理的需求。为此，舞钢从八个方面构建了成本集中管控体系，实现了成本集中管控，提高了企业经济效益。

一、舞钢成本集中管控体系的构建目标

舞钢依托信息化技术，建立起涵



图1 成本集中管控体系

盖八大方面的成本集中管控体系（见图1）。

1. 建立综合的成本预算体系。企业信息化可以促使财务对公司的生产经营起到事前预算、事中控制、事后分析的作用。根据信息化提供的手段，企业能够在历史数据的基础上，准确地做好各业务、各产品、各部门、各费用要素的预算工作，包括产销量预算、采购预算、能源平衡预算、归口费用

预算、投资预算、成本费用预算、利润预算等，并且能够做到按月分解和及时调整。

2. 建立精准的成本核算体系。精准的成本核算是财务管理的基础和重中之重。在信息化手段的支撑下，财务不但能了解销售、采购、库房、生产的全部过程，而且伴随着它们的每一个作业都有相应的真实反映。产品成本核算除按成本要素反映外，还必须实

全流程物料跟踪及产品盈利分析系统				
物料跟踪	成本盈利计算	物料跟踪分析	产品盈利分析	标准维护
炼钢工序跟踪	计算规则定义	现货及原因分析	产品盈利趋势分析	主原料标准维护
轧钢工序跟踪	物料数据预处理	资源利用分析	产品盈利对比分析	生产作业标准维护
厚板全流程物料跟踪	成本对象生成	无委托分析	产品成本构成分析	能源辅料标准维护
现货合同归户	产品成本计算	合同树分析	成本盈利对比分析	标准价格维护
现货责任归户	产品盈利计算		资源占用分析	追加成本标准维护
异常信息检核			盈利预测分析	
			专项盈利分析	

图 2

现按明细钢种、分组距、分交货状态、分成材方式核算的目标，一改过去按财务大类钢种核算成本的粗放性，做到成本要素反映全面，成本核算精准。

3. 建立完善的财务分析体系。运用各种财务分析手段，包括因素分析法、趋势分析法、本量利分析法以及对比分析法等，不断挖掘各方面潜力及揭露矛盾，找出差距，充分认识未被利用的人力、物力资源，寻找利用不当的原因，促进公司经营活动按照实现企业价值最大化目标运行。

4. 建立有效的成本风险防御体系。财务信息化通过对采购、生产、质量、经营等环节实时监控，建立有效的成本风险防御体系，当出现危机时能够快速反馈给决策者，避免因信息不流畅而出现的决策失误，把企业面临的成本风险降至最低。

5. 建立全流程物料跟踪及盈利能力分析模型。如图 2 所示，通过该分析模型按当期原燃料价格和生产成本核算出每单合同带来的边际贡献和利润，进而客观真实地做出合同效益评价，同时为销售部门的销售业绩评价提供依据，更是为销售部门商谈合同

价格提供成本支撑，做到快速响应，为决策提供支持。

6. 建立归口费用管理模型。一改过去纯手工统计汇总的落后手段，通过该模型的数据统计、分析和反馈，实现各项归口费用切实可控。另外该模型具有费用控制功能，当某项费用发生额即将达到预算数时，会自动发出预警信号，提示分厂费用即将达到上限；当费用发生额达到预算数时，分厂便不能再领取材料备件，仓库也不能再发货，从而达到控制费用的目的。该模型还有对比分析功能，设备部门可以对数据进行纵向、横向分析。

7. 建立炼铁原料结构和炉料结构优化模型。根据原料市场价格的变化，通过该模型的计算、分析，适时调整原料结构和炉料结构，指导主体厂降本增效。

8. 实现效益的周核算功能。一改过去每月只算一次效益，不能测算分时段效益，或者手工测算分时段效益时效率低下、效益值误差偏离大的问题，通过该功能模块及时、准确核算周成本，及时反映关键技经指标、关键工序成本的实际水平和变化情况，

满足公司管理层对经营决策的需求。

二、管控体系构建实施过程

1. 统一规范会计核算。在公司范围内采用统一的财务信息系统、统一的会计制度和会计原则，尤其加强对会计科目等基础资料的统一设计，把原有的会计科目重新梳理，合并内部往来科目，根据公司核算会计要素的具体内容重新进行分类核算。

2. 建立集中管理系统。在公司组建集中信息系统中，财务部一方面配合公司建立集中的网络服务器和数据服务器，另一方面将财务系统管理权限集中到公司财务部。这样可以实现财务数据和生产数据的集中服务和共享，也保证了系统运行的安全。

3. 强化系统处理能力。充分运用计算机系统的自动处理能力，通过人为的程序设定，实现生产业务数据通过核算自动生成会计凭证及财务数据的及时自动上报，强化数据汇总、合并和分析的能力，提高了工作效率。

4. 直接参与数据的收集和整理、熟悉各种业务的程序和范围，实现内部经济业务数据的共享。这样减少了

数据的手工重复处理,避免了重复性劳动过多以及数据缺乏共享,方便财务管理人员在以后的系统数据采集及运用中及时获取真实的生产数据。

5.加强业务管理层人员的培训。公司有计划地针对财务、采购、仓库等业务管理人员进行贯穿于财务信息化系统实施全过程的培训。财务部多次组织全公司有关人员学习结算发票录入、报支录入、收款单等数据录入前的示范培训、试运行操作培训,使其达到规范要求。

6.全流程物料跟踪及产品盈利分析系统实现跟踪全流程产品物流信息、质量信息和追加工艺信息,进行产品“物料+合同”全流程成本计算和分析,将真实制造成本、盈利水平反映到每份合同上,并多维度、多层次分析各类品种牌号的真实盈利水平以及揭示生产合同组织状况。该模块内容主要包括物料跟踪、成本盈利计算、物料分析、产品盈利能力分析、成本标准维护功能。具体做法是:

由科技部专人在数据维护画面录入涵盖公司产品范围的每个品种、规格组距、成材方式以及交货状态所对应的合金成分,并由专人复核,确保合金成分准确无误,由系统自动计算每个品种的合金消耗量。财务人员建立炼铁、炼钢标准成本核算模型,定期根据原燃料采购价格测算炼铁成本,再根据废钢、合金、电极等价格的变化适时调整钢铁料、合金料成本以及电炉、转炉标准工序费用,根据设定的标准成材率和标准加热、轧制费用计算出热轧变动成本,若是热处理状态交货,则再加上对应的正火、回火、正+回、淬+回的标准费用。根据每单合同的价格和对应的变动成本进而测算出该合同的边际贡献,再加上固定费用测算出该单合同的利润额。

实现明细钢种成本核算,关键是

炼钢环节合金成本的明细核算和轧钢环节加热、轧制和热处理费用的合理分配,要求炼钢生产人员每炉投料时必须录入该炉耗用的每种合金消耗量,次月初由系统按照原辅料系统抛入的合金总消耗量,参照每炉录入的具体合金消耗量结构,把实际合金成本分配到每个明细钢种上去。在轧钢成本核算环节,由轧钢厂组织技术人员对明细钢种分锭一材、电渣钢一材、普通坯一材、复合坯一材等成材方式,分8个组距,分正火、回火、正+回、淬+回等热处理状态,给定对应的分配系数,由系统按照每个明细钢种的产量和对应系数换算为标准产量,再根据标准产量分配加热、轧制和热处理费用总额,最终实现不同系数的明细钢种加工费用不同,体现出加工费的差异性。

7.在系统中建立归口费用管理模块,依托信息化系统中的核算子系统和考核子系统,实现跨账套归集30项归口费用,在系统中给9个归口管理部门授权,使各部门都能查看到所管理的归口费用的发生以及与预算、与上月的变化情况,若实际发生数超预算水平,则系统自动报警,提醒归口部门要对所管费用加以控制、分析原因并提出考核意见。

8.财务部门和炼铁厂技术人员结合,在系统中录入国内矿和各种进口矿的品位和采购价格,计算出性价比,结合公司下达的产量计划,在产量和成本间合理平衡,提出当期优化后的原料结构方案。同时,在系统中录入废钢、铁水、铁块的收得率和采购价格,并关联冶炼费用的变化,在钢铁料成本和冶炼费用间进行综合平衡,提出优化后的钢铁料结构方案。

9.建立效益周核算体系。借助明细钢种核算系统的部分功能,固定成本按照产量进行估算分摊,原燃料按

照当期采购价格核算(不考虑期初库存的影响),生产、能源消耗量由生产系统直接传输到效益周核算系统,合金成本和精炼费分轧材坯和外销坯核算,期间费用和其他业务利润进行合理预计,销量和售价按当期实际数获取,利用效益周核算系统的强大功能核算出每月1日至当周的效益情况,并将该效益情况反馈至公司管理层进行决策。

三、实施效果

1.通过信息化系统中“优化原料结构和炉料结构模块”的应用,达到了原料采购价格和生产组织快速响应的目的,使炼铁原料成本和钢铁料成本达到了最优。(1)同价格下,炼铁原料结构优化使混匀料单位成本降低40.62元,吨铁耗用混匀料1.4吨,按月产生铁11万吨计算,优化系统使用后比使用前炼铁原料成本每月降低626万元。(2)同价格下,优化后钢铁料单位成本2435.5元,比优化前降低34.36元;优化后铁水比例由47%降至44%,影响冶炼电单耗升高12度,影响吨钢成本升高6.24元。以上两因素综合影响吨钢成本降低28.12元。电炉钢产量按16万吨/月计算,炼钢成本每月降低450万元。

2.通过对归口费用进行系统归集和反馈,将归口费用纳入归口管理部门考核,归口费用管控意识进一步提高,归口费用得到有效控制,今年1~4月份归口费用累计节支835万元。

3.获利能力分析模型建立后及时地为销售部门承接合同提供了准确可靠的成本数据支撑。通过该模型的应用,今年1~4月份产生间接效益800余万元。

(作者单位:河钢集团舞阳钢铁有限责任公司)

责任编辑 陈利花