

工程机械企业全面成本管理体系构建

——基于效率与效益成本观

袁 鹏(高级会计师)

(徐工集团工程机械股份有限公司科技分公司, 江苏徐州 221000)

【摘要】推行全面成本管理可以有效地实现成本管理的目标,促使企业生产经营步入良性循环。本文基于效率与效益成本观论述了全面成本管理的概念、全面成本管理体系构建的原则、体系的设计与实施过程,以求企业成本管理效率和效果达到合理平衡,为加强工程机械企业成本管理提供思路。

【关键词】全面成本管理体系;效率与效益成本观;成本倒逼机制

一、引言

全面成本管理体系(TCM)是在成本方面指挥和控制组织的管理体系,其基本职能是指挥和控制成本。按全面、全过程的管理原则可分解为设计成本、工艺选择成本、物资进货成本、制造成本、管理成本、资金使用成本、质量成本、市场成本等成本管理。

基于效率与效益观的全面成本管理是指企业在成本管理过程中,坚持以效率和经济效益为中心,将成本管理的各环节、各项内容有机结合,以成本促效益,以效益控

制和研究成本,事前进行周密的谋划,事中实施有效的控制,事后进行及时的总结和反馈,最大限度地提高成本管理的效率和经济效益。

目前很多工程机械企业内部管理工作较粗放,工作效率低,成本管理意识淡薄,公司整体效益水平不高;成本核算系统没有发挥出应有的作用,与经营运行动态过程脱节;成本信息的收集和分析不及时、不同步、不完整,成本消耗分摊的随意性较大且不合理。因此,应构建全面成本管理体系,连接企业的成本管理链条,促使成本管理

四、总结

实施ERP是实现现代化管理的重要内容,而实施ERP是个系统工程,其中ERP的指标选型非常重要。本文通过分析对ERP选型过程中所经历的常见情况,建立一个较为合理的选型评价体系,并运用匹配和量化评价方法选取合理的指标。经实例验证表明,运用本文的指标体系和方法可对有效地进行ERP选型,对企业完善ERP、提高企业经济效益很有裨益。

主要参考文献

Sen, C. Baracli, H. Sen, S. Basligil, H. An integrated decision support system dealing with qualitative and quantitative objectives for enterprise software selection[J]. Expert Systems with Applications, 2009(36).

Jyh- Bin Yang, Chih- Tes Wu, Chiang- Huai Tsai. Selection of an ERP system for a construction firm in Taiwan: A case study[J]. Automation in Construction, 2007(16).

Xiuwu, L., Yuan, Li., & Bing, Lu. A model for selecting an ERP system based on linguistic information processing[J]. Information System, 2007(32).

谢家平,崔南方,陈荣秋,范体军.ERP软件选型的模糊评估模型及其应用[J].华中科技大学学报,2002(5).

李钢,王凯,齐二石.基于三角模糊数的ERP选型指标权重分析[J].哈尔滨商业大学学报,2009(4).

Carney, D. J., & Wallnau, K. C. A basis for evaluation of commercial software[J]. Information and Software Technology, 1998(40).

高岩.我国ERP咨询业研究:现状、问题与对策[D].华东师范大学硕士学位论文,2006.

陈明.ZY公司ERP项目研究[D].西南交通大学硕士学位论文,2007.

Yazgan Harun Resit, Boran Semra, Goztepe Kerim. An ERP software selection process with using artificial neural network based on analytic network process approach[J]. Expert Systems with Applications, 2009(36).

刘秋生.基于模糊层次分析法的ERP软件供应商评价[J].科技管理研究,2008(11).

【基金项目】江苏省教育厅高校哲学社会科学基金项目“我国ERP实施对企业长期量化绩效影响研究”(项目编号:2014SJB229)

由粗放型转变为精益化,提高企业成本管理效率。

二、全面成本管理体系的构建原则

1. 全员、全局、全过程原则。全面成本管理体系是以成本管理的科学性为依据,建立由全员参与、包含业务全过程、全面的成本管理体系,汇集全员智慧,发挥全员主动性,使管理层与基层员工对于降低成本达成共识,谋求在最低成本状态下进行生产管理与组织经营。

2. 以效率、效益提升为宗旨。成本管理强调做事既要讲究效率,也要讲究成本和效益,追求用最小的成本实现最大的效益。这也是“主人翁”意识的具体体现。

3. 让数据说话。一切活动的结果都要体现在财务数据上,注重实效,以数据说话,便于测量、分析和考核。

4. 以激励为主。以激励为主,让每位员工都有让公司快速实现管理提升、迅速走出发展困境的强烈愿望和追求。充分调动广大员工积极性,是企业成功的基础和前提。

5. 质量“一票否决”。在保证产品质量、性能和费用有效控制的前提下降低成本,以满足市场需求为最终目的,实行质量一票否决。

三、全面成本管理体系的设计

1. 体系框架构成(如图1所示)。

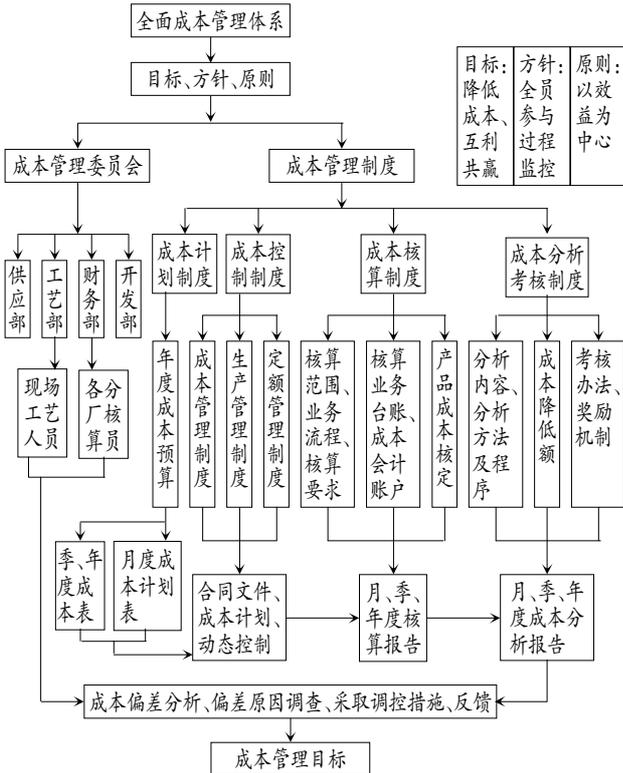


图1 全面成本管理体系架构

2. 成本管理机构设置。成立成本管理委员会,以保证成本管理体系的有效运行。其主要职责为:①制定和发布成本管理相关流程制度、实施细则等纲领性文件并建立奖惩制度;②牵头组织分解、审核和下发目标成本、资金占用等经营指标;③指导、协调与成本管理相关的各部门

工作;④定期组织相关部门有针对性地对产品成本进行全面分析、评估,对成本异常变动情况提出预警及解决措施;⑤整理和建立公司各产品成本数据库;⑥督促和监控目标成本、降本指标的实施情况;⑦持续跟踪降本项目实施效果;总结、推广优秀降本项目,奖励在降本工作中有突出贡献的人员。

3. 建立倒逼成本机制。企业要实现预期利润目标,就必须按照产品的市场价格,以“扣除利润和税金等于成本”的规律来实行成本控制。企业应结合年度预算经营目标建立倒逼成本机制,把传统的“成本+利润+税金-价格”的正算法,改为“价格-利润-税金-成本”的倒算法,硬性砍掉与市场价格不相适应的成本,取消不增值业务,消除浪费。倒逼成本机制原理如图2所示:

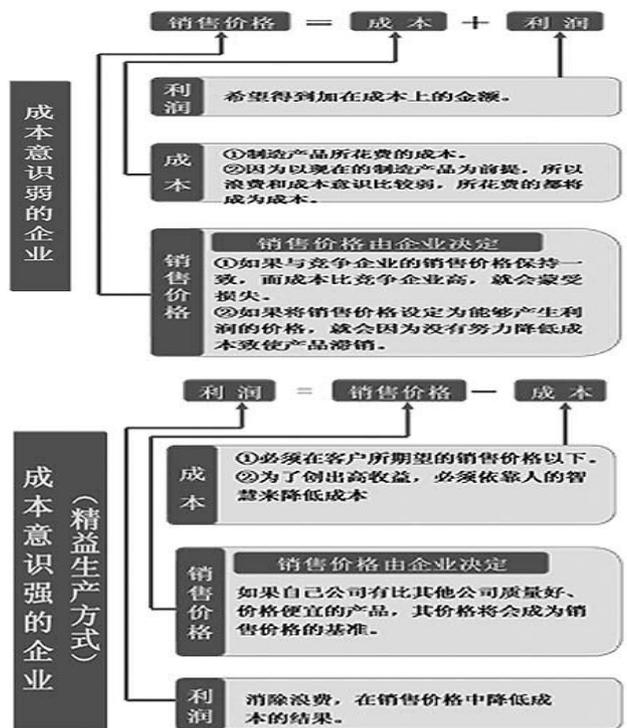


图2 倒逼成本机制

四、全面成本管理体系实施过程

1. 以精益设计成本管理为重点。精益成本管理的重要应放在产品开发阶段。只有从源头优化设计,将最合适的而不是最好的物料用于产品生产,才能使得产品在保持性能满足市场要求的情况下达到最低的成本。

(1)源头引入目标成本。产品的全面成本周期,是指从产品的概念形成到成本开始发生并达到可销售状态的整个过程。传统的成本周期仅仅局限于从采购开始到产品实现的状态。事实上,无论是采购成本还是制造成本以及随后的服务成本都是研发过程的后续产物。成本是由成本产生部门控制,一般情况下产品成本的70%~80%决定于产品设计。

确定新产品开发任务的同时确定设计成本和目标成

本,将目标成本按照产品结构分解落实到产品的各个零件上,责任到人,建立赏罚分明的奖惩制度。

(2)成本意识的强化。设计人员成本管理意识的强弱直接影响产品成本的高低。开发设计人员既要精通产品设计开发技术,又需掌握必要的成本控制知识,在产品的设计开发阶段就要对所用物料、部件进行权衡选择,使零部件和产品的市场定位相匹配,做到合理控制成本,防止出现“质量过剩”或“质量不足”的现象,使产品具有最高性价比。

改变以往仅在生产阶段进行成本核算的方式,从产品设计方案制订阶段积极介入,并与研发人员交流成本管理知识,使研发人员具有一定的成本管理意识,确保目标成本设定的基础条件。同时,积极组织设计人员进行财务知识及成本知识培训,强化成本管理意识。

2. 以精益采购成本管理为切入点。采购是第三利润源泉,企业50%~60%的销售额被用于采购,有的企业甚至高达75%以上。采购对企业的效益产生直接的影响,因此必须在采购环节加强成本管理与控制。根据Gartner Group公司的调查,每降低1%的采购成本,相当于企业提高10%~15%的销售额。工程机械类企业材料成本占产品总成本的大部分,材料成本的高低直接影响产品成本的高低,是影响产品毛利的主要因素。

采购成本管理要从为什么采购、采购多少、采购时点、向谁采购、如何采购以及采购价格等问题中,寻找降低成本提高供应链效率的途径:①采购计划:如果采购计划不准确,会导致原材料大量积压或者停工待料,因此,需要制订合理的采购计划,以便在合适的时间、用合适的资金采购物料。②供应商管理:供应商好坏直接决定企业采购工作是否有效、采购成本能否得到控制。要加强对供应商的准入控制和资质审批,建立完整的供应商档案和完备的价格数据库,这样才能根据供应商历史表现来选择与淘汰供应商。③采购价格管理:制定采购价格政策,包括供应商比价、采购最高限价、采购按质论价在内的多种价格控制手段,以降低采购成本。

在前期夯实成本定额的基础上,按照产品材料定额,结合每月生产预算,计算当月材料需求量。同时以此为基础,结合库存消化情况,制定采购限额,消除人为放量的影响。在确保生产需求的前提下,大幅度控制采购量,节约资金成本。

3. 以精益化生产成本管理为内容。推行作业成本管理,彻底消除生产制造过程中的各种浪费现象,实现从产品精益化到作业精益化的转变。

(1)在制品成本管理。按照定额成本,结合分厂生产提前期,计算库存当量。以此为目标,并结合二级成本核算体系,对库存进行循环盘点和动态评审,确保在制品成本逐步降低并保持在一个合理的范围。

(2)库存管理。在成本核算及时性、准确性逐步改善的前提下,企业应组织开展资产盘点工作,对重点产品进行专项清查,组织相关单位对盘点差异进行分析,查找差异形成原因,积极处理。建立周循环盘点制度,通过循环盘点和考核,增强员工的资产安全意识。

(3)生产订单的跟踪处理,反推成本准确性。借助SAP系统的订单差异分析功能,分析订单差异,确保生产订单能够完整地归集产品成本,提升成本核算的准确性。

(4)辅料定额的逐步修订。根据循环盘点、产品BOM梳理、生产订单差异分析等项目,归集辅料定额问题。通过推动定额梳理项目,细化辅料定额,避免浪费和成本差异等产生。

(5)制造费用控制。通过二级成本核算体系,了解分厂制造费用使用情况,并按零基预算原则,设定单台消耗定额,编制低值易耗品、机物料消耗、劳动保护费、动力等可控费用预算。结合产量情况,在生产经营过程中提前预警,分析费用归集口径的合理性。

(6)优化资产结构,节约资金成本。由研发、工艺、采购、物流、财务、销售等部门组成专业评审小组,积极推动和参与库存物资评审,加快积压物资的消化和处理,确保合理控制库存的同时,优化资产结构。针对库存整机、寄售整机和运输队在途车辆等情况,加强盘点和函证工作,制定动态管理制度,确保整机资源的清晰安全。

4. 工时定额推进。工时定额直接影响成本核算,尤其对产品成本计算、作业成本推行、各产品之间毛利率对比分析有至关重要的影响。企业应成立“标准工时梳理”项目领导组和推进组,对SAP系统工时定额进行全面梳理,确保工时定额的准确性。

5. SAP系统的深化运用。SAP实现了财务与业务集成的实际成本核算。通过与业务模块的实时集成,随时可以检查生产成本,明确区分在制品与差异,按实际业务发生情况核算料、工、费,及时检查及分析各项差异。基于SAP系统的高度集成性,会计角色发生了很大改变,除了满足会计核算要求,监控、分析的职能大大加强,可以真正做到事前计划、事中控制、事后分析。

通过对SAP系统的CO模块运用,费用控制、产品成本核算和获利能力等得到全面提升。系统的高度集成,将整个业务链与财务串联起来,为财务人员提供了一个完善成本管理的抓手,并在此基础上提升了全面成本管理水平。

主要参考文献

Asiedu Y., Gu P.. Product Life Cycle Analysis: State of the Art Review[J]. International Journal of Production Research, 1998(4).

陆勇,朱学义.论效益成本观[J].财会月刊,2006(11).

钟辉琼.浅谈制造业全面成本管理与控制[J].财会通讯,2009(14).