

基于全价值链体系化标准成本管理的应用

杨赞赞,鹿麓

(山东非金属材料研究所,山东 济南 250031)

摘要:公司价值创造,来源于资金成本的节约,而成本战略的核心就是成本优势。成本管控是否准确直接关系到产品定价策略的正确性。传统的成本管理局限于产品在生产阶段的成本管理,在现代经济时代,现代企业不再完全是传统意义上的“产品”生产、经营企业,而是由一系列活动构成的经营系统。企业其实是研发、设计、生产、营销和售后服务等一系列价值活动的集合。仅关心产品的生产成本,显然是不够的,应从战略的角度对整个产品生产价值链发生的成本进行全盘考虑,基于全价值链体系的成本管理成为必然趋势。通过引用技术和经济相结合的价值工程法,从分析用户需求的功能出发,研究如何降低成本,从而为企业创造价值。

关键词:全价值链体系化;标准成本;信息化

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.015

1 实施背景

材料的应用形势越来越严峻,很多产品几乎都存在多方案或多家供货的情况,面对严峻形势,我们将立足“创新驱动、市场导向”发展理念,深入贯彻落实全价值链体系化精益管理战略,从设计研究阶段开始的全价值链成本管控,降低产品成本,提高生产效率,争取取得技术和成本优势,立于不败之地。

严峻和不容乐观的外部环境,要求企业内部需要提升自我战略定位,不断提升企业自我的核心竞争力。研究阶段产品的定型和设计,会越来越在成本管控中体现出不可替代的重要性。产品核心竞争力将越来越重要,成本管理战略的应用空间将被继续压缩,成本管理的优势将更多地从产品设计阶段开始。有统计数据显示,设计阶段成本占整个成本的比例为70%,设计阶段成本确定了产品的质量、标准和消耗定额。

1.1 问题现状分析

在信息化高度发展和大数据的应用的时代,财务集中管理,为管理会计的应用提供良好的基础。而企业管理会计人才缺乏,信息系统不健全,为管理会计在企业中的应用带来诸多不利因素。加之管理层人员对核算的重视而忽视对战略成本重要性的认知,只注重总成本管理,总成本预算控制,轻产品标准成本的管控。

1.2 缺乏对成本战略管理的认识

由于产品的小批量生产,难以形成大批量产生的成本效益。多品种小批量,使得成本管理难度加大。难以实现对针对所有产品精细化管理和标准化成本管理。

1.3 统计核算人员素质

核算的一手资料在车间,由于缺乏考核和激励机制,核算人员对成本核算的重视程度不高,导致成本核算存在消极因素。对间接费用的分摊,由于专业性的局限,车间核算人员没有对间接费用进行合理的分摊。

1.4 信息系统不健全

信息系统是实现管理会计转型的重要前提条件,信息系统不健全导致信息的收集工作效率低下,管理会计工作推进缓慢。

1.5 缺乏管理会计意识

成本的核算以人工统计和核算为主,电算化核算为辅助,会计人员对成本核算60%以上的时间是用于对成本信息的收集和核算工作,对成本信息的分析和监督控制作用,成本信息反馈和在定价基础的作用比较少。管理会计意识淡薄,处于成本核算会计阶段。

1.6 考核体系不完善

在整个考核体系中,领导层更加注重的是对年度绩效考核指标的总体把控,只关注成本费用率,忽略整个价值链成本的考核。

2 内涵及主要做法

2.1 转变思路,提升管控

领导层成本管控意识的提高,推动成本管理会计的开展。领导层精益成本管理的理念转变和精益生产线建设,推动精益工艺流程

化管理,直接推动了成本管控的目标化管理。

2.2 加强培训和考核

加强对车间成本核算人员的成本核算方式方法培训,及时做好财务会计与车间核算人员的信息沟通工作,设置专项奖励机制,对车间核算人员核算工作进行考核和激励。将重点成本管控和压降金额责任落实到各车间、各部门及各责任人,做好年初预算与年终考核工作。

2.3 加速信息系统建设

信息化建设为管理会计在企业中的应用提供必要的技术支持,(1)引入费用报销系统和资金管理信息系统,进一步推进资金费用管理系统的平台建设。通过全员参与报销业务模式,规范资金费用管理流程、促进业务流程规范化、业务运作专业化,降低操作风险、提高审计监控能力。以资金费用管理为核心,通过统一的资金费用管理平台,建立业务部门与财务部门的协同桥梁,经济业务预算从业务发生时就得到控制,可以实时统计、分析数据,各部门能够及时了解预算执行情况,增进财务部门与业务部门之间的信息交流,实现业务与财务的衔接,促进业财融合,从而落实企业内控和资金管控要求,全面促进企业管理提升。(2)完成不同所区物流管理信息化平台对接工作,实现信息统一,财务人员参与对物资中心物流管理信息化平台建设,实现了仓库入库业务、出库业务、产品批次管理、库存调拨等一系列综合管理,有效控制并跟踪仓库业务的物流及成本管理的全过程,便于财务对原材料及产成品的成本核算及成本控制,完善了我所物流管理信息化建设;同时新物流供应链模块完善了产品出入库信息的综合管理,有利于加强供应链之间各企业间的合作伙伴关系,以实现整个供应链的价值最大化,进一步降低产品从采购、入库、储存、领用出库等一系列过程中的多余成本,有利于实现整体效益最大化。推动财务共享服务建设。(3)搭建原材料定额管理系统及物资采购领用计划系统。为建立高效畅通的物流采购平台信息系统,实现购销存信息系统与会计核算信息系统集成应用,充分发挥物流管理的计划、组织、指挥、协调、控制等功能,财务处联合物资中心计划上线运行材料定额管理系统,根据各产品设计结构、技术要求、工艺方法及生产条件等规格不同所消耗的各种原材料的数量加以汇总管理,以形成统一的工艺定额知识库,统一的材料定额数据库加强物资管理、盘活存量资产,合理调剂资金、保障生产供应。

2.4 优化内部控制

强化以市场和顾客为导向的经营理念,着力开展关键流程和重点业务的内部控制,结合自身实际工作情况,查找风险点。通过制度建设和流程再造,制定了全面预算管理、风险与内控管理方案、比质比价管理办法、物资采购管理办、供应商和客户管理制度、产销存管理等一些列内控制度。完善内控控制和流程设计,强化考核机制,形成闭合管理。

2.5 应用管理会计工具的总体思路

通过精益生产线建设,重点产品工艺生产改进建设,推动产品成本和结构的升级和优化。一是做好成本费用全过程管控,深入开展成本费用分析,及时发现异常因素,制定相应改进措施。二是开展重点成本项目管控,针对重点项目、重要环节,按照“责任分解、分析评价、考核激励”的原则,采取有效的成本管控措施。三是根据生产经营管理实际,优化内部管理和生产组织,针对价值创造或价值消耗业务单元开展化小核算单元,不断提升成本费用管控能力。四是通过全面梳理各单元占用的资产及人员状况,确定合理占用及个性化核算指标,做到精细预算、精准核算、精益管控、精细评价,服务于精准考核和到位激励,推动管理向精益转变,实现降本增效的目的。

2.6 标准成本的应用

结合企业自身的运营特点,选择标准成本管理。成本在研究设计阶段,通过与标准成本管理,对比分析,成本管理现状。通过重点推进几个重点产品,再推广到类似产品,由点及面逐步推进实施。加强成本形成过程控制,注重实施效果,总结经验并推广应用。树立从研究设计阶段开始的基于全生命周期的设计成本管理战略。研究指出,产品设计阶段决定大部分产品的成本,不仅需要工程技术领域的理论与实践知识,还必须将会计学领域基于全生命周期的战略成本管理及成本企划思想纳入产品设计过程,实现设计与成本管理的思想统一。设计阶段设计标准工艺流程,成本会计人员根据标准工艺流程的消耗定额,测定产品成本的标准成本。按照设定的标准成本和消耗定额,根据月度订单下达原材料采购的最优库存,再根据生产任务和消耗定额,审批和领用相关的产品的原材料,实现原材料的标准投放和使用。

实现对成本管理的全过程管控,对自制产品成本,以标准成本为基础,将产品直接材料、直接人工、废品损失、燃动费用、专用费用、制造费用等成本构成要素分解落实,材料价格采用当前市场平均价格,消耗定额根据工艺流程消耗定额,人工成本采用小时工资率,明确定额目标,开展过程核算与分析差异,建立持续改善机制。

开展部分重点产品成本目视化管理,利用看板式管理方式对原材料消耗定额与实际发生额进行比对,严格管理生产各环节各种原辅材料的投入,实现制造成本降低;开展实际成与标准成本差异分析,通过过程核算与分析差异,建立持续改善机制。

继续加强成本费用指标细化分解与考核。加强成本费用全过程管控,深入开展成本费用分析,及时发现异常因素,处置异常情况;开展重点成本项目管控,针对重点项目、重要环节,采取有效的成本管控措施;结合生产经营管理实际,优化内部管理和生产组织,针对最基本的价值创造或价值消耗业务单元开展核算管理,进一步提升成本费用管控能力。

对于外协采购件,制定外协审价管理制度,加强外协审价管理,统一聘请相关技术、工艺、定额、能源设备专业人员组成价格专家

库,专家库根据实际情况每年进行适当调整,专家负责审核设计、工艺、工装、材料定额、工时定额等重要价格资料。由价格管理办公室组织对外包外协价格和内部协作价格进行评审,并将评审结果及时反馈报价企业。报价企业根据反馈结果进一步对价格进行测算,进行价格磋商。

3 取得成效

通过与标准成本的对比,实现了成本效益的综合提升,成本压降金额显著。优化产品结构,优化产品生产工艺流程,通过工艺技术文件和程序,通过对设计阶段的标准化设计、标准化流程设计、设定标准成本。按照标准成本投料和使用,节约生产成本的原材料。

对于外协加工产品,建立价格审计专家库,严格控制外协加工产品成本。通过产品自制成本性态分析,对比外协加工的价格,为零部件自制与外购决策提供支撑,进而降低产品的总成本核减降低比例约12%。全面分析具体产品的成本性态。一方面,为该产品的自制与外购决策提供了依据,选择最优的解决方案,在外协议价过程中取得主动权;另一方面,分析该结果是否能够在同类相似产品上推广应用,充分了解产品的成本性态,有助于及时采取有效的措施,挖掘降低成本的潜力,争取实现最大的经济效果。对于自制产品,通过优化工艺流程,将相似工艺流程文件设计仪器,降低边角料的消耗和减少大量边角料固体废物。

4 结束语

基于全价值链体系的标准成本管理,任重而道远,需要从科研到生产,从管理层到一线员工的全员参与和配合,共同协作才能不断推进,逐步形成体系;从财务的角度而言,需要进一步加强成本核算差异分析,揭示深层原因,提出整改意见和计划,加强对成本核算员的考核力度,做到奖惩并举,加强与其它各职能部门间的横向沟通与合作,进行相关产品成本预测,积极有效的控制产品周期成本。加强后期的成本分析与总结,推行成本考核制度,落实激励机制。

参考文献

- [1]李晓争.运用价值工程理论进行产品设计成本管理[J].财会月刊,2005(8):68-69.
- [2]彭姣.标准成本法在企业管理中的应用[J].财会学习,2017(18):103-104.

作者简介:杨赟赟(1986-),女,山东烟台人,硕士,会计师,研究方向:财务与价值创造;鹿麓(1976-),女,山东济南人,本科,高级会计师,研究方向:财务与价值创造。