

四川川橡集团有限公司的成本控制措施

吴丹萍,蒋雪梅

(四川川橡集团有限公司,四川 简阳 641402)

摘要:介绍了四川川橡集团有限公司(简称川橡)的成本控制措施。川橡成本控制的核心和目标是將成本控制在计划目标内,具体措施是:技术创新,控制设计成本;采购比价,提高采购效益;过程控制,降低变动成本;费用管理,堵漏节流;废旧利用,变废为宝;机制创新,改革增效。2000年川橡利润增长列行业前10位。

关键词:成本控制;成本管理

中图分类号:F27 **文献标识码:**C **文章编号:**1006-8171(2001)06-0375-03

四川川橡集团有限公司(简称川橡)是国家轮胎定点生产企业。自1987年周文瑞总经理承包经营以来,企业发展势态一直良好。1994年,由于出现原材料价格暴涨、轮胎价格不变的情况,公司面临十分严峻的形势。为走出困境,彻底改变原国有企业等、要、靠的旧观念,尽快适应市场经济,公司决定通过成本控制,达到挖潜降耗、振兴企业的目的。

实行成本控制的第一步是寻找成本管理差距。公司每年年初都是在预测原材料价格基础上按各工序上年成本逐步接转计算实际成本,并按预测产品市场售价减去税收、期间费用和目标利润得到目标成本的。实际成本与目标成本的差异即为公司的成本控制目标。将成本控制在计划目标内是川橡成本控制的核心和目标。本文简介了川橡成本控制的措施。

1 技术创新 控制设计成本

川橡对照成本控制目标和分析成本控制潜力后得出,技术创新是企业抓住市场、实现效益的最佳途径,因此在新产品开发中坚持“生产一代、试制一代、开发一代、储备一代”的思想,并在开发新产品、改造老产品方面坚持前松后紧,即开发决策要慎重、行动要迅速的策略。公司要求科技人员增强市场意识,在新产品开发前

必须进行详实认真的市场调研、市场容量分析、市场发展趋势预测和公司开发优势评估等立项前期工作,并形成可行性报告;一旦公司批准立项,就立即组织实施研制,尽早抢占市场。近年来,公司每年都有数十个新产品推出,特别是节油、高速和环保等类型子午线轮胎及强力、耐久和超载等类型斜交轮胎产品满足了用户特殊需求,深受用户喜爱。这种新产品开发思路既避免了立项的盲目性,又可在“人无我有”的情况下占领市场,获得较大的经济效益。

公司在技术改进上做到提质与降耗并举,十分注重新材料、新结构、新配方和新工艺的研究和应用;技术人员经常深入车间现场,发现质量问题及时解决。如公司十分重视价格较低的SR的扩大应用,不断加大SR的应用比例,努力降低产品成本;为从设计技术上减少废品损失和解决轮胎“三空”质量缺陷,公司采用新材料胶易素T-78解决了胎面气孔问题,而芳烃油、活性氧化锌和RX-80树脂等高性能和低成本辅助材料也得到广泛应用;公司还在产品结构上推陈出新,应用加粗、加密帘线不断进行轮胎胎体加宽减层研究,并积极改进硫化工艺,在轮胎产品优质轻量化方面取得了较好成效。

2 采购比价 提高采购效益

为克服当前国有企业采购环节暗箱操作弊端,公司加强了采购环节的控制。首先,取消了不合理的自购、自用和自检采购体制,制定了严

作者简介:吴丹萍(1961-),女,四川富顺人,四川川橡集团有限公司经济师,主要从事企业管理工作。

格的物资采购计划管理办法、信息交流管理办法、大型设备(工程)招标制度、工程预算管理制度、分包方评定制度、采购资金管理制度和合同管理制度等有利于公平竞争的管理章程。其次,公司建立了立体信息网络,除设立了收集、整理、分析、处理、传递和运用信息的信息中心外,还在与外界有密切联系的10个部门设立了信息分中心,其下再设信息站,在信息的收集中充分发挥群众的参与意识,开展信息竞赛,保证每日都有信息交流,准确掌握行业和相关行业的情况,以利于采购和销售的顺利进行。虽然分包方都是通过严格考察和评审通过的,但公司对每笔采购业务照样做到货比三家,大型技改和更新工程项目外包必须进行公开招标,中等规模和一般规模采购分别采取竞标和“三比(比质量、比价格、比服务)”、“三公(公平、公正、公开)”方式进行,做到采购有计划、执行有管理和报销有审批,彻底杜绝了采购中的不正之风,为公司建立合格、高效的供应基地创造了条件,也大大降低了企业采购成本。

3 过程控制 降低变动成本

产品制造过程是成本承载的关键过程,其管理内容和方面很多。公司将成本控制目标分解,形成质量效益、实物量生产过程管控效益、费用管控效益、技术效益、采购效益、规模效益、结构效益、开发效益和其它效益共9种效益,并按时下达日、月、年目标,层层[科室(车间)、班组、个人]落实实现目标的措施和工序指标。为调动职工节约降耗的积极性,公司还制定了“双增双节”任务完成情况与50%岗位职务达标工资挂钩考核办法,在9个车间和8个科室实施“双增双节”目标任务承包奖励,在17个科室实行“双增双节”目标任务责任挂钩考核,对汽车队、机修车间实施自负盈亏和目标利润承包,对两个子公司实行自负盈亏目标管理考核。对全公司职工实行超额完成任务嘉奖30%岗位职务达标工资而未完成任务扣除50%岗位达标工资的奖罚办法。鼓励职工重视实物降耗和小改小革,实行多创效益多创收的奖励政策。

计量是抓好过程控制、有效实施成本控制

的关键手段。为此,公司设置了10个产品质量成本控制点和14个公司级优质降耗控制点,每个控制点都配备计量器具,对于有问题的控制点则可随时增配计量器具并持续监控,每天上报自检表。同时,为防止基层单位成本不实,公司还采取2条监控措施:一是由财务部门牵头进行每月投入和产出平衡的检查,坚持对大宗原材料进行盘点,同时抽检部件、半成品性能和质量,控制产品公差范围,发现问题及时进行成本状况分析,不断调整和控制成本;二是由计划准备科组织财务和技术部门进行每周物资联合检查,督促库房的帐、卡、物相符,以保证成本的真实性和准确性。公司对每月节能降耗成绩突出的工段和班组授予“月双十佳节约能手”,并予以通报表扬。

4 加强费用管理 堵漏节流

川橡把加强费用管理作为降低成本的重要措施,实行双卡费用管理。每年经营计划下达后,财务部门根据计划将四项费用(制造费用、管理费用、销售费用和财务费用)分解,向相关部门发放“计划卡”,各部门按卡花费,不能超支。报销时部门持“报销卡”按公司报销程序分权限报销。在公司资金紧张的情况下,1000元以上的开支除须经归口部门负责人和副总经理审核外,还须经总经理签字同意。费用管理的关键是找准切入点,公司根据各明细费用在四项费用中所占的比例及控制潜力大小将其分为A、B和C三类进行管控。如公司通过调查发现,某项制造费用使用中存在备品配件无储备定额和消耗定额、加工计划和单位领用程序不规范、加工件结算价格不合理及机修车间和生产车间无台帐(造成生产车间浪费严重且无证可查)等问题,则将该项制造费用列为管控性较差的A类费用。A类费用分月下放到使用车间,凭卡领用,以旧换新,不能超支。为解决A类费用使用中出现的問題,公司制定了《生产准备易损件储备定额和消耗定额》章程,完善了计划管理程序,修改了机修车间加工工件工时定额,规范了机修加工内部划转价格体系,与市场价格接轨。管控潜力较大的可控项

目费用列为B类费用,不可控项目费用列为C类费用。同时,进一步完善了差旅费用、维修费用和消耗材料费用等的管理,堵住浪费漏洞,减少了成本中的净支出。

5 废旧利用 变废为宝

为搞好废旧物资的管理,川橡制定了详细的废旧物资管理办法。将按标准报废的物资分为原材料、半成品、成品、包装物、金属、设备、配件、工装、废油和煤渣10个类别,并规定每一种废旧物资必须经专业归口部门按具体鉴定办法评定等级后方可入库。为培养职工节约一元钱意识,改变以前包装物回收难状况,公司规定包装物的回收率必须达到100%,而且将这一要求纳入双增双节承包书。废旧物资入库后由废品管理员将废旧物资进行分类且定点存放,并按公司制定的具体销售价格对外销售。

对外销售废旧物资可以将死钱变为活钱,而开展废旧物资的利用活动则可变废为宝,提高废旧物资的使用价值。原来公司的小卷帘布辊筒均外购,每根价格100多元;加强废旧物资管理后,小卷帘布辊筒用废木轴加工制成,每根成本仅为几元,仅这一项一年就可节约几万元。原来设备的包装木板都作为木柴卖掉或当作垃

圾扔掉,现在则将其可用部分加工成工具柜、标识牌和成品存放支撑木架等,不可用部分才入废品库销售。成品生产中产生的胶边和胶须一般送到再生胶厂换再生胶。

6 机制创新 改革增效

川橡不仅向内部管理要效益,而且向改革要效益。改制后,公司将医院、子弟学校、幼儿园、招待所、食堂和商店脱离出公司,实行自负盈亏。各单位自己想办法找市场,不断提高服务质量和业务水平。菜市场加强管理和子弟学校推出教师竞争上岗等措施解决了职工的后顾之忧;花卉公司长期向集团公司提供时令花卉,负责公司的整体绿化,美化了工厂;杂件厂年年增盈,为企业减了负、增了效。

7 结语

通过以上降耗措施,降低了企业生产成本,使企业产品价格有了下调空间,从而增强了企业在市场中的竞争力,为企业的科技投入和技改发展储备了资金、创造了条件。2000年公司产值成本费用率较1999年同期下降10.60%,实现了利润增长进入行业前十位的目标。