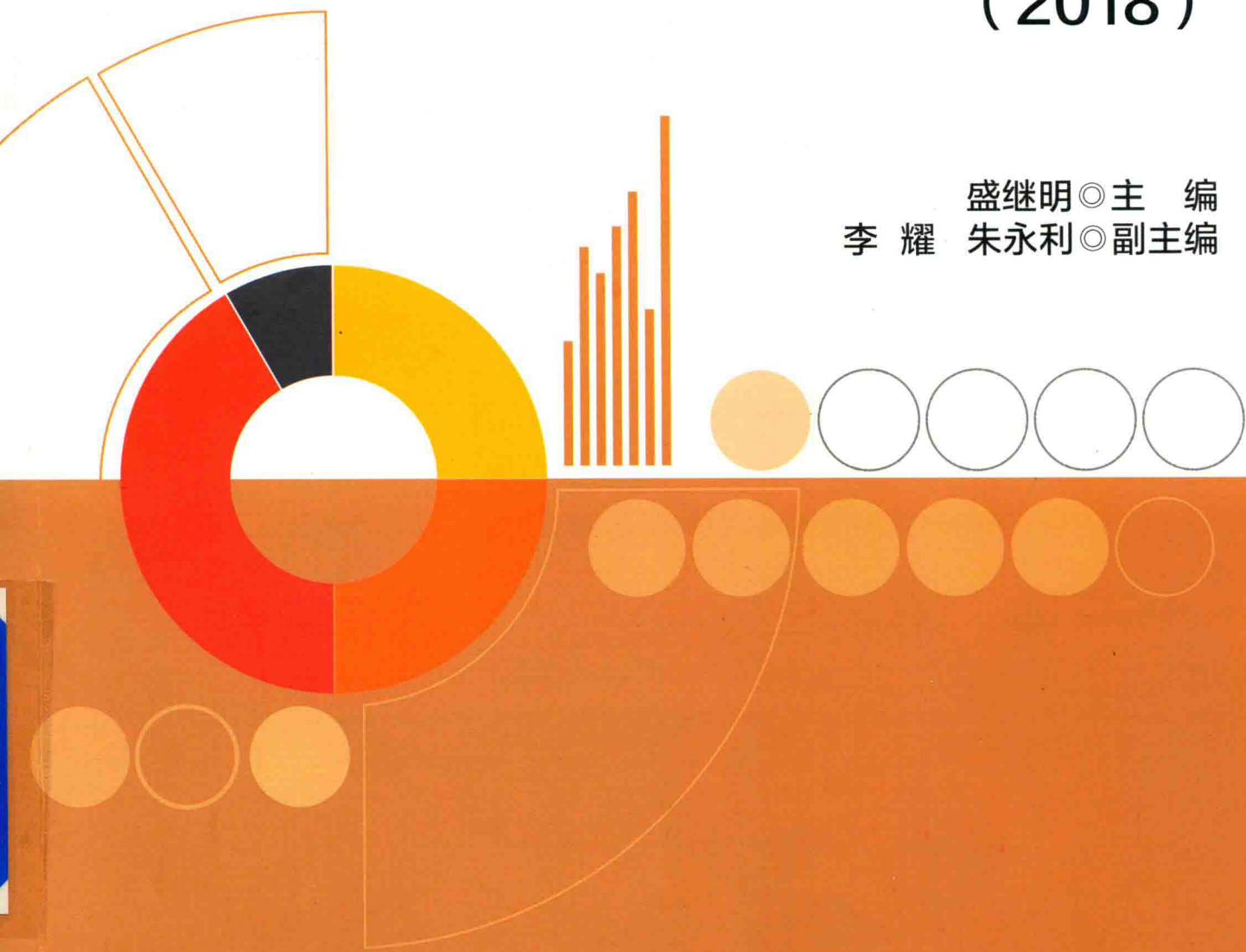


Managerial Accounting Cases
in Manufacturing
Information and Communication Industry

工业和信息通信业 管理会计案例集 (2018)

盛继明◎主 编
李 耀 朱永利◎副主编



工业和信息通信业管理会计案例集 (2018)

盛继明 ◎主 编
李 耀 朱永利◎副主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

工业和信息通信业管理会计案例集. 2018/盛继明主编. —北京：电子工业出版社，2018.4

ISBN 978-7-121-33507-5

I. ①工… II. ①盛… III. ①工业会计—管理会计—案例—汇编—2018②邮电业—管理会计—案例—汇编—2018
IV. ①F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 010955 号

策划编辑：朱雨萌

责任编辑：朱雨萌

印 刷：北京画中画印刷有限公司

装 订：北京画中画印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：889×1 194 1/16 印张：42 字数：1119 千字

版 次：2018 年 4 月第 1 版

印 次：2018 年 4 月第 1 次印刷

定 价：98.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlbs@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254750。

编 委 会

学术委员会

(按拼音排序)

主任委员：于增彪

副主任委员：陈 虎 陈 沛 都本正 李晓春 王永辉 魏代森 吴江龙

鄢德佳 张劲松

委 员：陈 江 崔也光 何 敬 贺颖奇 黄智濒 李 玲 李晓梅 刘俊勇
刘义鹃 刘志远 毛新述 齐殿伟 卿小权 沈 弋 石绣天 宋国良
唐婉虹 王立彦 王 伟 王泽霞 韦 琳 温素彬 谢志华 闫华红
杨世忠 张黎群 赵雪媛 周 宁 周荣喜 邹 艳
陈国荣 成春明 方宣平 冯德林 巩 颖 贺剑敏 胡 嘉 胡宇霆
黄旭斌 李美平 李敏良 李秋林 李 涛 李 莹 凌晓哲 刘丹彤
刘瑞懿 刘士宾 刘正利 罗继德 梅家秀 生春林 孙福清 望靖东
魏美钟 吴怀峰 辛 荣 禹彬彬 张 恒 张建勇 张铁谦 张晓鸥
赵 强 朱奇峰

编辑委员会

何年初 周瑞婷 谷若斐 程言龙 朱晓东 李愨劼 陈宝国 李北林
刘雪青 张立文 倪 全 王峥嵘 李耀鹏 刘 芳 陈 浩 陈慧香
邓茗幻 李 伟 邢天添 曹俊萍 宋晓旭 张昕歌

卷首语

建设现代化经济体系，是我国发展进入新时代、社会主要矛盾发生历史性变化后的重大战略任务。目前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，这为我们全面推进管理会计体系建设带来重大发展机遇。

企业是市场经济的主体，提升企业的发展质量，对于建设现代化经济体系有着重要的意义。近年来，随着实体经济的加快发展，尤其是制造强国、网络强国战略建设的深入推进，工业和信息化领域紧密围绕“中国制造2025”实施，以提升工业和信息通信业企业竞争力为导向，大力倡导管理会计体系建设，以管理会计基础性研究为支撑，以案例集（库）和智库建设为基础，以管理会计发展水平评估为抓手，积极培育咨询服务和信息化联合体，整合业务财务复合型专家资源，搭建政产学研交流平台，推动建立管理会计推广应用联盟，形成工作推进体系，管理会计实践应用效果显著，有效提升了企业发展质量。

此次，应行业广大企业要求，工业和信息化部工业文化发展中心组织对管理会计的实践经验进行了凝练，形成了案例集。本案例集的出版，作为管理会计体系建设的一项重要成果，对工业和信息通信业领域管理会计发展具有里程碑意义。一是案例集较好地反映了当前工业和信息通信业管理会计的应用水平，为绘制管理会计工作全景图打下了基础。二是收集的案例具有典型性、推广性和复制性，方便企业沟通与交流，利于引导企业开展管理会计实践。三是案例的编写探索了一套行之有效的工作方法，形成了“产学研用服”跨界交流的工作模式，对其他部门编写案例提供了有益的借鉴。四是案例集可以用于《会计法》中所涉及继续教育、学位教育的参考资料，亦可以为高校开发教学案例提供素材。

案例工作把来源于企业的实践经验进一步体系化，为管理会计实践提供了经验和方案，是推进管理会计应用总体工作中的重点环节。但扎实做好案例工作需要付出艰辛的劳动。一方面，案例征集难度大。企业虽然有很多优秀的实践，但是由于企业相关人员工作繁忙，能够总结上升成为案例的实践不多。另一方面，案例编辑难度大。虽然高校专家专业水平很高，但是对行业和企业不尽了解，难以把握企业管理会计实践的精髓，需要一个对接、熟悉和把握的过程。但从结果来看，编辑委员会开展了大量具有创造性的工作。案例中一些世界级企业的实践，也有力促进了中国企业管理会计理论和实践从跟随者向领跑者的转变，为中国企业管理体系走向世界打下了基础。

推进工业和信息通信业管理会计工作，是顺应发展形势的一项战略性、系统性和基础性工程，需要广泛参与，希望社会各界积极加入，为助力实体经济高质量发展和制造强国、网络强国战略建设聚智聚力、贡献力量。

于增彪序

工业和信息化部工业文化发展中心组织征集、整理和编辑的《工业和信息通信业管理会计案例集（2018）》经多方努力现在正式出版，特此表示诚挚的祝贺！

自2013年以来，在财政部的直接动员和推动下，我国管理会计发展已进入最佳战略机遇期。国外经验表明：世界经济强国必须以世界一流的企业集群为支撑，而世界一流企业又是以管理会计的应用和创新为主要特征的。因此，我国要建成经济强国，完成两个一百年目标，实现中华民族的伟大复兴，我国管理会计必须有所作为。

国内外大量案例证明：管理会计通过发挥决策支持、管理控制和协调员工行为的作用，不仅创造企业价值，同时也提升宏观经济的质量。当然，我国企业和宏观经济在改革和发展中还面临着巨大的困难和严峻的挑战，“三去一降一补”的任务尚未完成，宏观经济中风险因素尽管在可控范围但仍未消除，美国特朗普政府的减税计划正在使国际经济竞争进入白热化阶段，我们国家的“工具箱”中有足够的工具用来克服诸如此类的困难和挑战，但管理会计是不可或缺的工具之一。

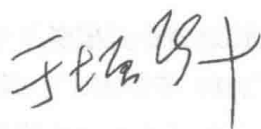
从经济总量上看，搞好工业和信息通信业就保住了我国经济的“半壁江山”。从世界范围看，工业和信息通信业正处在新旧动能转换和产业转型升级的关键时期，其特征是技术创新最活跃；国际竞争最惨烈；驱动未来世界财富增长的新兴产业（诸如人工智能、云计算、移动互联网、和物联网等）最集中。在一定意义上，工业和信息通信业未来发展好坏直接影响着国家的国际经济地位的高低。在我看来，这反而为我国管理会计提供了新的需求和新的挥洒空间，特别是在企业价值创造如何与业务活动、技术应用创新、供应链、行业战略等的结合方面，管理会计不仅已有现成的工具、方法和系统可供选用，而且在应用过程中必将有所发现、有所总结、有所创造，逐渐形成适合中国企业需要、解决中国企业实际问题的管理会计知识体系，为中国企业打造具有世界意义的可持续竞争优势作出贡献。

我有幸参加了部分案例的研讨和调研。深深感到，此次案例编写工作组织到位，切实推动了管理会计在工信企业的应用，为最终破解企业管理会计落地难的问题提供了可资借鉴的宝贵经验。其一，工信部财务司高度重视，专门设置课题给予支持。其二，工业文化发展中心尽心尽力，围绕着工信企业管理会计体系建设的主线，以案例编写为抓手，推动案例企业总结经验，深化应用，并将案例提炼成“最佳实践”，为管理会计在所有工信企业落地树标杆、做示范。其三，政产学研联合机制高效运作，将案例企业和高校学者结成对子合作编写案例，然后再邀请政府、企业、高校和研究机构的专家学者多次召开研讨会议，对每个案例进行研讨、评价并提出意见，供进一步修改，这不仅保证了案例的水平和质量，而且促成了政产学研之间的密切交流，促成了理论与实践之间的深度融合。

此案例集的目的旨在展示管理会计在工信企业有效落地的过程，是工信企业管理会计应用和创新典型经验的总结。根据工业和信息通信业的特点，此案例集将案例分为原材料、装备、消费品、电子、软件、通信六大领域。这样分类的好处是便于入选案例的推广、复制和借鉴。此案例集对工信企业的重要性怎么强调都不会过分，同时，我也乐意向高校会计、财务和企业管理的老师推荐此案例集，它既可作为教学参考，又可作为研究素材。

我一直认为，管理会计的应用和创新，无论对当事人个人、对企业，还是对整个国家，都是有百利而无一害的事情，而且很少遇到这样的事情如此功德圆满。我们正在期待着案例集出版所带来的工信企业管理会计应用落地的高潮，期待着案例集第二、第三、第 N 集接踵而来。

清华大学教授、博士生导师 于增彪



王立彦序

管理会计是服务于组织内部决策者和管理者的信息体系。

2014 年以来，中国中央政府的会计事务主管机关大力强化管理会计：财政部 2014 年发布顶层设计文件《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，2016 年颁布《管理会计基本指引》，及至 2017 年发布 22 项《管理会计应用指引》，标志着中国管理会计指引体系建设进入新阶段，并为企事业单位应用管理会计工具方法提供了有力指导。

在管理会计领域，尽管也存在所谓“国际惯例”，但“国际惯例”并不是很“一统天下”。换句话说，在管理会计方面，具有显著的“国情特色”。这与财务报告会计领域被经济发达社会，尤其发达资本市场对公司外部财务信息要求所引领，后发经济的转型经济社会不得不紧跟发达国家所主导的“国际惯例”态势，很是不同。

在现实社会中，管理会计被组织的决策层和管理层重视，不会是自动的。以企业来说，需要两个条件：第一，外部环境规范化，则企业家经营企业的最大注意力，不再聚焦于官权批文、税收优惠、法规漏洞等。第二，有效的绩效评价和激励机制，则管理层和员工团队获得向上动力。

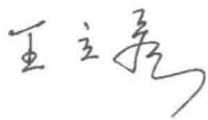
应该说，伴随着改革开放的深入，中国经济社会发展正日趋成熟，上述两个条件正处在具备和改善进程中。法律、税务等政策环境日益走向稳定，激励机制也越来越得到重视。从而，企业管理重心必然（或者说不得不）从外部转向内部。内部管理控制紧盯着“节流、挖潜”，必然加倍重视预算规划、成本管控、运营效率提升、资源合理配置等。

当前中国大型企业的管理会计正处于势头良好的发展阶段，实践中已经具有自己的鲜明特点。中国的产业模式和运营管理，决定了我们应该、能够、也有担待责任，总结自己的管理会计理论体系，支持实体产业的发展。

在这样的背景下，工业与信息产业部启动管理会计案例调研和编写工作，由工业文化发展中心具体组织和落实。经过几上几下的调查、核实、研讨、修改，完成了征集、整理和编辑，最后入选案例包含装备、原材料、消费品、电子、软件、通信等六个行业领域，汇集为《工业和信息通信业管理会计案例集》（2018）。我曾经几次参加部分案例的调研和研讨，这项工作的主要承担者们，投入巨大的热情和足够的精力，完成了一项难度很大的任务。

向作者和编辑者表达祝贺的同时，也希望这项工作能够持之以恒地继续进行。

北京大学教授 王立彦



谢志华序

会计的目标经历了报告受托责任、决策有用和投资者保护的历史变迁。在两权分离的公司制企业诞生后，经营者必须向所有者报告其受托责任的履行情况，没有这一前提，公司制企业也许就根本不会产生和发展。

伴随着市场竞争环境日趋激烈、企业规模不断扩大和经营复杂程度不断增加，企业面临的风险越来越大，如何及时有效地预期和发现风险、控制风险以实现企业价值最大化，就成为了企业必须面对的问题。为此，会计所要提供的信息就不再仅仅是为了报告受托责任的履行情况，而是要为决策提供有用信息，正由于此，会计就从财务会计向管理会计拓展。

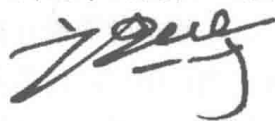
财务会计报告受托责任主要是报告过去，而管理会计提供决策有用信息主要是披露未来，只有这样才能为企业决策提供依据。管理会计首先是会计，是用于管理的会计，也就是要为整个管理活动过程提供决策有用信息，在管理活动的预测和规划阶段必须要提供预测结果和规划的原因信息，在规划实施的阶段要提供执行差异及其原因的信息，在考核评价阶段要提供目标实现程度及其形成原因的信息。在管理活动的每个环节都存在决策，都需要决策有用的信息，这就是为什么管理会计的目标就是为决策提供有用信息的内在机理。

管理会计在西方的实践可以追溯到泰罗的科学管理时代，经历了如此漫长的实践和理论总结后，已经形成了较为完整的管理会计学学科。在我国，管理会计的实践也有了很长的历史，可以追溯至解放初期在工厂采用的“民主管理”“群众管理”和“两参一改三结合”等做法。在改革开放后，我国实行市场经济体制，经济得到了前所未有的发展，企业面临的经济社会环境发生了巨大的变化。企业不仅要面对国内竞争，更需要参与国际市场竞争，企业的规模和经营的复杂程度都是前所未有的，这些都给企业带来了巨大的风险压力，决策的正确与否对企业的可持续发展甚至生存都会带来决定性的影响。正是由于企业面临这种现状，为企业整个管理活动过程提供决策有用信息就变得十分重要或迫在眉睫。在这样的时代环境影响和企业的实践感召下，财政部在全国引导和推动了管理会计的理论研究和实践探索，确实具有划时代的意义。

工业和信息化部作为我国主管工业和信息化产业的最高主管机构，顺应我国新型工业化发展形势，积极在工业和信息通信业领域开展管理会计推广应用工作，对管理会计的理论研究和实践探索提出了许多行之有效的措施，取得了卓有成效的阶段性成果。特别是，与此相关的企业在亲力亲为实践和砥志研思的基础上，所形成的卓有成效的管理会计的典型案列和研究成果，必将丰富世界和我国管理会计的理论体系，并对管理会计的进一步实践发挥不可替代的作用。

中国正处在一个飞速变化的时代，中国也正在成为世界上有影响力的大国，中国的伟大实践和所产生的不朽成果必将成为整个世界宝贵财富的一个重要部分。我深信工信部组织的管理会计案例辑的付梓出版，必将被我国乃至世界的管理会计理论和实践的发展产生重要的作用。

北京工商大学副校长 谢志华



刘俊勇序

在过去的一年里，很高兴参加了工信部工业文化发展中心组织的管理会计案例征集、整理和编辑工作。这次出版的37个案例代表了我国装备、原材料、消费品、电子、软件和通讯六大行业的先进实践，从多个视角反映了这些企业取得的卓越成果。我认为，这次选择的案例具有以下特点：

一、实践主题丰富，涵盖了管理会计的主要领域。包括战略地图、平衡计分卡、全面预算管理、成本管理、作业成本法、绩效管理、价值链管理、财务共享服务、管理会计报告，等等。

二、组织层级全面，涉及了组织结构中的多种类型。从集团企业、多法人管理平台、业务单元、项目到班组。

三、创新观点鲜明，凸显了源于实践的理论自信。比如，343模式、3C模式、三化、大共享、三横N纵、全程利润，等等。这些创新提法，是企业通过不断解决现实问题提炼出来的观点，体现了企业的理论创新勇气。

作为一名多年奋战在管理会计教学、科研和服务一线的高校教师，我认为这些案例为构建中国特色管理会计理论提供了坚强的实践基础，主要体现在以下几个方面：

一、管理会计的理论基础包括经济学、社会学、心理学、运营管理等多个领域。由于管理会计的核算主体大到企业整体、业务单元，小到项目、部门和班组，管理会计实践将对组织中的所有管理者和员工行为产生影响。财务会计将企业作为整体进行核算与报告，特别强调经济学理论基础。心理学为基于员工个体的管理会计实践提供理论基础，社会学为基于团队的管理会计实践提供理论基础，运营管理为业财融合提供理论基础。

二、管理会计的控制手段包括信仰控制（使命、愿景和价值观）、边界控制（战略风险、员工行为）、诊断控制（绩效评价、预算差异分析）、交互控制（问题解决方案）、结果控制、行动控制、人员控制等多种形式。尤其是随着信息化技术在管理实践中的应用，将极大地消除人员参与所带来的控制问题。

三、企业应搭建适合自身特点的管理会计系统而非简单地应用若干种管理会计工具和方法。有些案例企业的管理会计系统以全面预算管理为基础构建，不断地丰富和完善系统中的管理会计工具和方法，这是一种很好的模式。如果特别强调管理会计工具和方法数量上的增强，可能会使管理者和员工感到无所适从。评价一个企业管理会计实践好坏的标准不是工具和方法的数量，而是企业经济效益的提升。

四、管理会计的边界既是一个技术问题也是一个心智模式问题。以财务共享实践为例，当前多数企业的实践还是以财务部门内部流程再造为主，而少数企业的实践是以业务流程再造为起点开始的。前者的实践只能是财务部门的管理会计。后者的实践是企业级的管理会计，它不仅是技术上的突破，而且是财务管理者在心智模式上的重大突破。

五、积极营造推行管理会计的环境。西方管理会计的发展根植于其“无法量化就无法管理”的文化，而在中国，许多人，尤其是管理者将“难得糊涂”作为座右铭。这种理念将影响管理会计实践的发展。但我们欣喜地看到，案例企业的实践极大地推动了以“量化管理”为基础的管理会计文

化形成，尤其是化小核算对象到班组和个人的实践。

总而言之，希望本书的出版，能够让更多的企业管理者和学习者通过学习实践案例，推动管理会计的发展，最终构建出中国特色的管理会计理论体系。

中央财经大学会计学院党委书记、教授、博士生导师
中国管理会计研究与发展中心执行主任 刘俊勇



温素彬序

我们面临的是大（大数据）、智（智能化）、移（移动互联网）、云（云计算）、物（物联网）、区（区块链）、环（环境与生态文明）的新时代。跨界和转型是这一时代的鲜明特征。迎接新时代，面对新挑战，抓住新机遇，会计必然走革命性转型的道路。财政部于2014年10月颁布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》（财会〔2014〕27号），2016年6月颁布了《管理会计基本指引》（财会〔2016〕10号），2017年9月颁布了22项管理会计应用指引（财会〔2017〕24号）。在财政部的直接推动下，理论界和实务界的积极响应下，我国管理会计进入了一个新的战略发展时期。

管理会计不仅仅是一系列的方法和工具，更是一个贯通企业全价值链的体系。管理会计体系大体可以概括为：一个目标、三大基础、六大领域、若干工具、一套报告。一个目标就是创造价值；三大基础包括文化和制度基础、信息系统基础、数据基础；六大领域包括战略管理、预算管理、绩效管理、成本管理、营运管理、投融资管理；若干工具包括实现六大领域管理的一系列具体的方法和工具；一套报告就是实现管理会计决策支持的信息系统。只有首先建立起管理会计体系，然后抓住管理应用的重点突破口，有序推进，才能真正实现管理会计的作用。

工业和信息化部在贯彻落实《中国制造2025》（国发〔2015〕28号）、《降低实体经济企业成本工作方案》（国发〔2016〕48号）的过程中，按照《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》和《管理会计基本指引》的工作要求，着力推进工业和信息通信业领域的管理会计推广应用，促进供给侧结构性改革和经济转型升级，助力制造强国和网络强国建设，取得了阶段性成果。

南京理工大学作为工信部主管的高校，在推广应用管理会计工作中具有义不容辞的责任。2015年12月“中国会计学会管理会计专业委员会2015学术年会暨首届中国管理会计高层论坛”在南京理工大学召开。会上，工信部财务司王新哲司长（现任工信部总经济师）明确提出成立工业和信息通信业管理会计研究中心的提议。2016年，工信领域管理会计推广应用逐步展开，我有幸全程参与其中，切身感受了工信部对管理会计推广应用工作的重视，并取得了一系列成果，本次征集并出版的案例就是其中的一部分成果。

本次案例的征集和编写坚持了“问题导向、成果导向、应用导向、建设导向”，整体上具有“创新性、本土化、真实性、应用性、示范性”的特征。本案例集精选的37个优秀案例涵盖了装备、原材料、消费品、电子、软件和通信六大板块，企业和学界的专家为此投入了巨大的精力，每个案例都经过多轮现场调研和会议研讨，凝结着企业和学术界相关专家、工业文化发展中心工作人员的辛勤汗水。

在此，向提供案例的企业及作者、专家学者、工信部的工作人员表示由衷的敬意！我深信本案例集的出版必将对我国乃至世界的管理会计理论研究和实践应用产生重要的作用，也希望这项工作能够不断进行下去。

南京理工大学教授、博士生导师 温素彬



目 录

一、原材料篇

- 以“三化(SRV)”成本法推进作业成本在制造企业应用.....中国宝武钢铁集团有限公司 (2)
- 基于智能化精准制造的高效率低成本管理实践.....南京钢铁股份有限公司 (21)
- 基于精益思想的班组全面预算管理实践.....大冶有色金属集团控股有限公司 (38)
- 基于全面成本管控下的业财融合管理.....天津鞍钢天铁冷轧薄板有限公司 (54)
- 推行“单元成本分析法”的管理会计应用.....白银有色集团股份有限公司 (70)

二、装备篇

- 集团型企业“343”经营模式下的全面预算管理体系.....徐工集团工程机械股份有限公司 (88)
- “精益制造、价值创造”的管理会计实践.....重庆长安汽车股份有限公司北京长安汽车公司 (109)
- 航空制造企业工具全寿命周期管理中的管理会计实践.....
.....航空工业西安飞机工业(集团)有限责任公司 (134)
- 基于产业价值链的“3C”管理会计体系的构建与实施.....中国直升机设计研究所 (149)
- 基于管理会计的科研项目财务管理实践.....中国航空工业集团有限公司西安飞机设计研究所 (170)
- 基于战略地图的全面预算管理体系构建与应用.....北京汽车集团有限公司 (187)
- 以经济效益为中心的组织绩效管理优化与实施.....北京汽车集团有限公司 (201)
- 业务驱动、业财融合型财务共享服务平台建设.....中车株洲电力机车有限公司 (218)
- 业财融合与产融合作双核驱动的现代管理会计体系建设.....中车株洲电机有限公司 (233)

三、消费品篇

- 业财融合——价值链成本管理实践.....珠海格力电器股份有限公司 (254)
- 业财融合促价值提升——产业金融和全价值链成本管理创新实践.....TCL集团股份有限公司 (276)
- 业财融合助力美的经营转型——战略地图、价值链管理、成本管理.....
.....美的集团股份有限公司 (294)
- “IT+共享”促进业财融合与价值创造.....四川长虹电子控股集团有限公司 (313)
- 经营会计报表助力业绩提升业务财务融合.....东阿阿胶股份有限公司 (336)
- 业财融合下的三棵树财务战略转型.....三棵树涂料股份有限公司 (349)
- 基于业务价值链的管理会计应用.....浙江红蜻蜓鞋业股份有限公司 (364)

四、电子篇

- 价值创造视角下的产融结合创新探索 中国电子信息产业集团有限公司 (384)
- 基于企业转型的军工集团财务共享中心建设 中国电子科技集团公司第二十九研究所 (395)
- 财务与业务液态融合的管理会计体系 北京北方华创微电子装备有限公司 (413)
- 多法人并存集中管理模式下的易亨管理会计体系创新——基于平衡计分卡的全面预算
管控体系 北京易亨电子集团有限责任公司 (428)

五、软件篇

- 管理会计进化组织级项目管理 浪潮通用软件有限公司 (460)
- 企业管理软件行业的项目损益管控实践 金蝶软件(中国)有限公司 (485)
- 业财融合下的财务共享服务建设实践 远光软件股份有限公司 (502)
- “由财到业, 由业到财”的企业营运监控管理实践 明算科技(北京)股份有限公司 (515)
- 打造云生态财务共享, 把握云时代腾飞机遇 浙江大华技术股份有限公司 (540)
- 管理会计助力东软集团业财融合 东软集团股份有限公司 (556)

六、通信篇

- 财务共享, 助力管理会计体系构建 中国联合网络通信集团有限公司 (572)
- 搭建 B2B 交易平台 实现业会协同 促进管理转型 中国联合网络通信集团有限公司 (585)
- 基于管理会计信息的微区域化价值管理 中国移动通信集团广西有限公司 (597)
- 构建“三横 N 纵”管理会计体系促进转型升级与价值创造
..... 中国移动通信集团江苏有限公司 (611)
- 国际化企业基于共享服务的全球财务管理 中兴通讯股份有限公司 (627)
- 从“有效值”到“全程利润”绩效考核实践 中兴通讯股份有限公司 (644)
- 后记 (655)



一、原材料篇



以“三化(SRV)”成本法推进作业成本在 制造企业应用

中国宝武钢铁集团有限公司

内容摘要 本文通过对“作业成本法”“标准成本”等成本管理的基本理论的研究,结合制造业,尤其是特殊钢制造企业成本管理实际,探索建立“三化(SRV)”成本管理方法和体系,以作业成本法理论及标准成本法为基础,形成以从责任体系化、数据精细化、价值可视化为核心的“三化(SRV)”成本管理方法。

“责任体系化”强调层层有指标,将个人绩效融入责任体系中,与成本控制业绩紧密挂钩。“数据精细化”利用信息化“大数据”系统支撑,遵循财务会计与管理会计适度分离原则,运用标准成本法及作业成本法原理,以推进“成本炉炉清、效益单单明”为手段,通过以“炉号”为对象的成本细化跟踪,以订单号为对象的效益细化分析,支撑营销接单和经营决策。“价值可视化”强调“物流”“信息流”和“价值流”的结合,通过作业动因的不断优化,提升员工操作水平和成本管控意识。“三化(SRV)”纵横结合,相辅相成,在促进公司成本改善的同时支撑了公司经营决策,有效实现了企业成本管理目标。

宝钢特钢有限公司是主要从事特种钢材冶炼和轧制大型国有企业,是我国最早的特殊钢生产基地之一,在我国特种钢材行业具有较高的影响力,产品包含特种冶金钢、不锈钢及结构钢长材、高合金钢长材、银亮钢、合金板带及钢管等多条现代化的生产线,形成以特种冶金钢、不锈钢、结构钢三大系列为核心的产品体系,年产销能力近百万吨、产值近百亿元。其产品特点为批量小、品种多,生产工艺较为复杂。本文将理论与实践相结合,剖析在宝钢特钢有限公司实施“三化(SRV)”成本管理方法的过程,通过“三级管控、四到班组”“成本炉炉清、效益单单明”“价值可视化卡片”等手段,分析公司在推进“三化(SRV)”成本管理过程中的特点、难点及不足,提出改进方向,并在此基础上思考如何完善此体系以更好地应用到集团乃至整个制造型企业中去。

通过“三化(SRV)”成本管理在宝钢特钢有限公司成本管理实践中的实施,有效解决了标准成本法与作业成本法等成本管理方法难以落地的难题,较好地做到了财务管理与企业现场管理,信息与方法的有效结合。改善了过去财务信息难以被业务人员理解的状况,改变了传统成本管理过程中经常遇到的成本信息不准确、不及时,管理理论过于专业,动因揭示过于抽象等问题。能够服务于公司决策,支撑公司经营目标的实现;能够服务于现场降本,有效促进作业优化,全方位推动公司成本改善。

该管理方法完善了成本控制体系,形成了成本管理文化,搭建了成本持续改善的平台,固化为管理会计的工具,在提升公司成本竞争力的同时促进了公司效益持续增长。对制造业企业成本管理和经营改善有较好的借鉴和指导意义。

一、背景描述

(一) 宝钢特钢有限公司基本情况

宝钢特钢有限公司前身为上海第五钢铁厂,创建于1958年,是我国最早的特殊钢生产基地之一。2005年5月,五钢公司的核心资产被宝山钢铁股份有限公司收购,新组建成为宝山钢铁股份有限公司

特殊钢分公司。2009年4月,宝山钢铁股份有限公司实施体制变革,特殊钢分公司更变为宝钢股份特钢事业部。2012年3月,宝钢集团收购特钢资产,组建宝钢特钢有限公司,目前有员工3589人。

经过“十五”“十一五”期间的技术改造,目前宝钢特钢主体装备已经达到国际先进水平,技术积累在国内也处于领先地位。作为专业开发、生产、销售特殊钢材的大型国有制造企业,宝钢特钢内部设立5个一级生产厂及近20个二级生产分厂,拥有特种冶金、不锈钢及结构钢长材、高合金钢长材、银亮钢、合金板带及钢管等多条现代化的生产线,形成以特冶、不锈钢、结构钢三大系列为核心的产品体系,年生产能力近百万吨材。

(二) 宝钢特钢形成“三化(SRV)”成本管理的背景及主要原因

从外部市场来看,当前信息技术、新能源、新材料、生物技术等重要领域和前沿方向的革命性突破交叉融合,正在引发新一轮产业变革,将对全球制造业产生颠覆性的影响,并改变着全球制造业的发展格局。作为制造业大国,我国有着数量众多的传统制造企业,但外部市场的饱和及产能过剩矛盾的日益突出,市场竞争不断加剧,使得传统制造型企业的生存面临日趋严峻的挑战。近年来,国内钢铁全行业处于漫长的“寒冬”期,特钢行业经营业绩亦全面下滑,持续走低的产品价格导致盈利下降,下游行业需求断崖式的下跌,使宝钢特钢经营压力骤增。

反观内部,宝钢特钢产品的生产过程介于离散生产和连续生产之间,既有流程型企业的特点,又有离散型企业的特点,是一种混合型生产过程,具体表现为多段生产、多段运输、多段存储的大型生产和管理模式。工序多、形式不一,使得成本发生的地点较为分散;各种原料、在制品和产成品,使得产品成本构成较为分散。而宝钢特钢生产的特殊钢产品与其他普通钢铁企业相比,产品专业化更强、市场辐射面相对较窄,市场对特殊钢的需求是多品种、小批量。目前,世界上有近2000个特钢牌号、约50000个品种规格、数千个工艺技术标准。由于各类产品的特性、市场领域及生产流程差异性大,不同产品的成本差异度较大,成本管理难度更是高于普通钢铁制造企业。

成本管理作为公司增加盈利、抵抗内外压力、拓展生存发展空间的基础,受到了公司管理者的重视,开始思考如何打破传统的成本管理模式,针对公司实际情况,创新并建立一套符合市场环境变化趋势的成本管控方法,从而提升全员成本意识,强化决策支持,促进公司成本管理水平的改善。这一创新与改善的想法被认为是宝钢特钢提升产品竞争力和公司盈利能力的当务之急和在日益激烈的市场竞争中取得持续发展的必经之路,也是支撑宝钢特钢实现战略规划目标的重要手段之一。

过去,宝钢特钢有限公司在成本管理中沿用了宝钢股份公司的标准成本制度,以标准成本制度的PDCA循环为基础,辅以管理创新和技术进步双引擎,加之与一流竞争对手对标为手段,不断提升成本竞争力。但是适用标准成本的企业生产模式一般为少品种、大批量,同时物料价格波动相对稳定。而特殊钢生产工艺有别于碳钢生产线,一是产品品种多:从数千元的汽车齿轮钢到数百万的高温合金,售价差超过一千倍。二是生产批量小:有的军工产品可能几年才生产一单,产品批次间隔时间差超过一百倍,批量差异超过一万倍。三是制造工序复杂:最简单的产品经过8道工序,最复杂的产品需要数百道工序。产品附加成本较高,比重达40%以上。正是这样的特点,按传统方法核算的成本数据波动很大,标准成本往往标而不准,其核心的原因是40%以上的附加成本分摊波动大、不合理,给现场科学衡量成本业绩和营销合理定价带来了很大的困扰。

通过3年循序渐进的探索与实践,“三化(SRV)”成本管控方法应运而生,改变了传统的成本管理经常遇到成本信息不准确、不及时,管理理论过于财务化,动因揭示过于抽象等现象。同时解决了标准成本制度及作业成本法等成本管理方法难以落地的难题,较好地做到了财务管理与企业现场管理,信息和方法的有效结合,改善财务信息难以被现场人员理解现状,形成了一个有效的管理会计工具。