

# 浅谈钢铁企业成本控制的例外管理

崔慧远

(济钢集团有限公司 财务部,山东 济南 250101)

**摘要:**钢铁企业成本例外管理应用主要包括由于产品生产特殊工序、长期成本差异以及产品用途不同造成的成本例外。通过提高对成本管理过程的重视程度、精细化成本管理水平和管理人员业务素质等,能够及时识别这些例外情况。成本例外管理的应用,帮助企业发现工艺技术优势,提高企业的成本精细化管理水平,实现控制成本的目标。

**关键词:**钢铁企业;成本控制;例外管理;提升对策

中图分类号:F406.72

文献标识码:A

文章编号:1004-4620(2013)04-0058-02

## 1 前言

例外管理原则是指企业内部生产经营活动过程中进行成本控制的一种管理方法,是一个企业财务管理工作中对于成本控制重要性的具体体现。针对钢铁行业面临的外部原料市场价格复杂变化的情况,成本管理控制过程中的例外情况也逐渐增多,例外管理原则也随之应运而生,特别是在钢铁企业成本控制过程中,例外的情况一般被认为是成本控制的关键要素。正确运用成本控制的例外管理原则,在企业的成本管理中可以起到事半功倍的效果。例外管理原则与控制关键点和精细化管理结合运用,能够真正地做到抓大放小,提高企业成本管理的效率和效果;但是,要正确运用例外管理原则,必须先从钢铁企业成本例外情况的分类、准确发现并处理例外原则事项等几个方面入手。分析钢铁企业例外原则的应用分类,找出提升识别成本例外原则的方法对策,并进一步通过成本例外管理原则在企业中的应用提高企业成本管理水平、更好的控制成本。

## 2 成本例外管理原则应用

钢铁企业具有生产流程复杂、工序繁多等特点,特别是在20世纪钢铁产能出现迅猛扩张之后,巨额利润掩饰了企业内部管理过程中出现的问题。随着钢铁行业产能过剩现象的逐渐严重,钢铁企业纷纷将成本过程管理与过程控制作为企业在行业中立于不败的重要手段;而在成本控制和与管理过程中,由于钢铁企业特殊复杂的工艺技术和工序流程,例外原则的应用和实践则必不可少。

在当前钢铁企业成本归集过程中出现例外原

则事项的应用主要有以下几方面。

### 2.1 特殊工序及设备的应用造成的成本例外

这里主要指不同的钢材产品具有不同的工艺路线和流程,也决定了需要不同的工序及不同的设备来保障产品的性能。在特殊工序和设备的应用过程中会出现产品成本与预期成本或者标准成本差异的情况,这就是产品特殊工序、设备应用造成的成本例外。

某钢铁企业接到一份船板订单,预算中可以达到较高的收益水平,实际结算时发现成本大幅度高出预算水平。通过分析,发现此类船板需经过特定的热处理工艺,由于受外部造船业不景气等经济环境影响,已有较长时间没有此类产品订单,导致热处理设备处于停用状态。为生产此批产品,专门将已停用的加热炉重新开启,开启过程消耗了大量的煤气、电等能源。由于计划成本仍沿用加热炉充分利用连续生产情况下的成本测算,并没有考虑开炉成本,造成热处理成本较预算大幅增加,出现较大的非正常成本差异。如仅从效益方面考虑,建议销售部门在此类订单不充足的情况下谨慎接单。

### 2.2 长期出现成本差异的成本例外

在钢铁企业的成本管理过程中,某些产品或者工序成本长期与预期或者标准成本存在差异,这种长期持续的情况就必须结合工艺进行原因分析,并最终将长期差异消除。

在实际生产过程中,某些钢种成本长期高于其标准成本,持续时间较长的成本差异应分析原因。例如某钢铁企业的高强钢订单,其实际生产过程中成本长期高于标准成本。经分析发现其实际工艺与设计工艺出现了偏差,原本应添加高合金不采用热处理的设计工艺,在实际生产中改为添加低合金采用热处理的工艺,造成实际成本与标准成本差距较大。这种情况下应分析两种工艺成本的高低比较情况以及现场工艺的合理性,在满足产品性能要

收稿日期:2013-04-03

作者简介:崔慧远,女,1961年生,2002年毕业于山东省党校经济管理专业。现为济钢财务处会计师,主要从事企业成本、费用核算分析工作。

求前提下,选择低成本更合理的工艺进行生产。

### 2.3 由于产品用途不同造成的成本例外

在钢铁企业产品生产过程中,会产出大量的附属产品,这些附属产品的用途不同会带来不同的成本差异。当这些差异发生变化时,应重点关注产生的成本例外。

某钢铁企业的轧钢工序中,原材料成本部分时间段会发生波动,差异时大时小。经逐项分析后,发现预算中轧制产生的切边等边角余料量=投料量-产品量,边角余料作为回冲项计算原材料成本。由于生产车间并没有相应的计量设备对产出的边角余料进行计量,只按当月余料外卖的销售量(销售时需过磅)作为当月的产出量并以此回冲成本,造成了边角余料回冲由产出量变为了销售量,在部分时间段由于销售不畅对当期实际成本及利润造成了较大的影响。之后在车间增加了相应的计量设备并对产出的边角余料进行计量入库,解决了此项成本差异的产生。

## 3 及时识别成本例外的对策

上述情形是在钢铁企业生产过程中可能产生的例外原则,在意识到成本例外管理的重要性之后,如何及时、快速地识别出成本例外事项是成本过程管理的重点;因此,对于如何及时识别成本例外事项,有以下几点对策。

1)提高企业对于成本过程管理的重视程度。成本过程管理对于钢铁企业这样的劳动密集型产业来说,是企业管理的重要手段;但是,由于过去长期膨胀和盲目的扩张与发展,造成当前我国大多数钢铁企业管理粗放、成本控制意识淡薄;因此,提高企业对于成本过程管理的重视程度,是及时识别成本例外事项并进行调整与控制的重要保障。

2)提高企业的精细化成本管理。成本过程控制中的例外事项,如果没有精细化的成本管理作为基础是很难被发现的。例如上述举例中的船板成本突然升高的情况,如果没有精细化的管理,企业管理人员就不了解和熟悉船板的标准生产成

本,不能发现成本突然出现的差异并找出原因。

3)提高企业成本信息化水平。信息技术作为当前一种重要的技术手段,对于提高财务管理水平起到了很大的推进作用。高水平的信息化程度,不但能够提高企业成本归集的速度和效率,也能够相应提升成本管理的准确性,更能够帮助成本管理人员迅速、及时地发现成本例外事项。

4)提高成本管理人员的业务能力和综合素质。通过引进人才、培养人才、优化人才结构等手段,培养了解熟悉企业生产工艺流程、财务管理知识的高水平人才从事成本控制与管理工作,更能够帮助企业快速发现成本例外。

## 4 成本例外管理成效

由于在钢铁企业成本归集过程中对成本例外事项进行了相应的管控,并根据发现例外事项的原因对企业工艺技术手段、生产流程等进行了及时调整,成本例外事项在钢铁企业成本管理过程中取得了较好的管理成效。

1)帮助企业发现工艺技术优势,提升企业的核心竞争力。在成本例外事项的应用过程中,通过对产品轧制路线和合金消耗关系的例外原则分析,发现了本企业可以较其他企业在减少工序的情况下保障产品质量,发现了企业的工艺技术优势和成本优势,提升了产品的市场竞争力。

2)提高企业细化管理水平。钢铁企业由于规模大、产能大的特点,其管理基本都比较粗放;但是随着成本例外事项的不断应用与分析,逐渐帮助企业生产技术人员熟悉本工艺成本构成,熟悉每一个技术操作对产品成本的影响,很大程度上细化了企业管理水平。

3)实现了企业控制成本的目标。从上述几种成本例外事项的种类可以看出,随着成本例外事项的不断应用,企业对于产品成本的构成研究也逐渐细化,细化后的指标更有助于下一步成本控制力度的提高。

## Talking about Exception Management of Steel Enterprise Cost Control

CUI Huiyuan

(The Financial Department of Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, China)

**Abstract:** The application of cost exception management in iron and steel enterprise mainly includes the exceptions created by production of special process and long-term cost difference and different use of product. We identified these exception cases by means of enhancing the degree of attention and the detailed cost management level and the professional quality of management personnel. The application of cost exception management helps enterprise finding the technology advantage, improving the detailed cost management level and realizing the target in cost control.

**Key words:** steel enterprise; cost control; exception management; promotion countermeasure