

谈财务管理在无缝钢管生产经营决策中的运用

刘合林

(安阳钢铁集团有限责任公司无缝钢管厂, 河南 安阳 455004)

摘要: 随着市场经济的发展, 财务管理在企业中的作用显得日益重要, 无缝钢管作为一种特殊的钢材产品, 其生产过程与其他钢材相比具有其特殊性。通过财务管理在无缝钢管成本计算、生产安排、投资决策等方面的应用, 阐述了财务管理在无缝钢管生产经营决策中的作用。

关键词: 财务管理; 无缝钢管; 生产经营; 决策

中图分类号: F406.72 **文献标识码:** B **文章编号:** 1001-2311(2000)04-0028-03

On Application of Financial Control to Decision - making for Seamless Steel Tube Production and Business

LIU He - lin

(Seamless Steel Tube Plant, Anyang I & S Group Co., Ltd., Anyang 455004, China)

Abstract: Along with China's development of the market - driven economy, financial control is getting more and more important in enterprise management. As a special kind of steel product, the seamless steel tube requires manufacturing processes quite different from those for any other steel product. The author discusses the role played by financial control in decision - making for seamless steel tube production and business, involving such aspects as cost calculation, production organization and decision - making concerning investment, etc.

Key words: Financial control; Seamless steel tube; Production and business; Decision - making

在市场经济体制日益完善的今天, 财务管理以其会计的核算职能及日臻完善的预测职能使其成为度量企业经济效益的尺码和经营决策的工具, 从而构成了企业现代化管理的一项主要内容。本文拟通过我厂钢管生产经营的具体事例来谈一谈财务管理在无缝钢管生产经营决策中的运用。

1 正确计算不同规格的钢管成本, 可对不同规格的钢管的生产效益进行预测

无缝钢管的生产与其他钢材的生产相比有其独特的工艺过程, 而且单就无缝钢管的生产过程来看, 冷拔无缝钢管与热轧无缝钢管在生产工艺上也存在着较大的差异, 后者从管坯加热轧制到成品检验入库, 整个过程在一条流水作业线上即

可完成, 其成本核算一般采用“品种法”。前者则首先要经过热轧工艺生产出半成品管, 再根据最终成品规格的要求进行一次次酸洗拔制退火等工序, 而且拔制等循环的次数随着规格大小不等而不同, 少则一次, 多则十几次。如果同样采用“品种法”来计算冷拔无缝钢管成本, 其成本资料供经营决策及效益的预测将会产生误导, 因为每个月生产钢管的规格大小不同, 不同月份的冷拔管成本不可比。每增拔一次增加成本 200 多元, 因此简单地采用“品种法”来核算冷拔管的成本, 不能真实地反映冷拔管的成本状况。为了解决这个问题, 我厂财务部门根据冷拔无缝钢管的生产过程将成本核算分为两段, 即先按“品种法”计算毛管成本, 然后根据吨管拔制道次分配拔制费用, 真实地反映出冷拔管的成本, 这样有利于对生产效益进行预测, 提前做到心中有数。例如, 当有用户要求订 $\Phi 18\text{mm} \times 3\text{mm}$ 冷拔无缝钢管时, 我们可以对生产每吨管的

刘合林(1964 -), 男, 河南林州人, 会计师, 主要从事成本管理工作。

效益进行预测。根据我们分道次计算的冷拔无缝钢管成本资料可知， $\Phi 18\text{mm} \times 3\text{mm}$ 冷拔钢管每拔制一道道的拔制费为 304 元/t 左右，回收 92 元/t，毛管轧制费 439 元/t。根据我厂的有关资料，毛管成材率 95.56%，冷拔工序成材率 57.77%，管坯单价 2 100 元，拔制 6 道次，据此可计算出生产 $\Phi 18\text{mm} \times 3\text{mm}$ 冷拔管的吨管成本为 5 518.32 元，则每销售 1t $\Phi 18\text{mm} \times 3\text{mm}$ 冷拔管，销售利润为 $6310 - 5518.32 = 791.68$ 元。在此基础上与订货方商谈价格时，就会心中有数。

2 财务管理在钢管生产安排方面的运用

我国钢材市场已步入买方市场，且市场状况变化多端，如何迅速适应市场做出相应的营销决策，成为企业必须面临的经常性课题。1997 年 8 月 9 月份我厂热轧管销售趋俏，库存逐渐下降到最低水平，而冷拔管则逐渐呈现出销售迟滞现象，库存逐渐上升。在这种情况下，为了降低库存的积压，改变资金的滞流现象，根据公司的统一布署，我厂 10 月份开始对冷拔车间实行限产，这样就使冷拔车间一部分生产能力闲置下来，出现了“吃不饱”的现象，这时厂领导就考虑热轧车间生产的 $\Phi 76\text{mm} \times 4\text{mm}$ 热轧管是否能由冷拔车间生产，如能实现则可使热轧车间集中时间生产较大规格钢管，既有利于增加产量，在市场紧俏的情况下为公司多创利润，又能改变冷拔车间“吃不饱”的状况。问题是由于冷拔无缝钢管的生产工艺比热轧无缝钢管生产工艺复杂得多，其成材率低于热轧管，轧制费高于热轧管，这样 $\Phi 76\text{mm}$ 冷拔无缝钢管的成本一定高于 $\Phi 76\text{mm}$ 热轧管，其效益状况会如何呢？于是我厂财务部门用“贡献毛益法”分两种情况进行了测算。第一种情况：冷拔车间限产 3 100t，热轧管每月生产 5 200t，其中包括生产 200t $\Phi 76\text{mm}$ 热轧管。第二种情况：热轧车间只生产 $\Phi 89\text{mm}$ 和 $\Phi 108\text{mm}$ 管，而 200t $\Phi 76\text{mm}$ 热轧管改由冷拔机组生产，这样因生产大口径钢管，机时产量增加，热轧车间月产量可达到 5 300t 左右。两种决策的边际贡献列于表 1。

通过比较可以看出，在特定情况下由 $\Phi 76\text{mm}$ 冷拔机组生产 $\Phi 76\text{mm} \times 4\text{mm}$ 钢管每月可多增边际贡献 27.44 万元。在固定费用不变的情况下可为公司多创利润 27.44 万元。

上述决策方案中的另一个问题是 $\Phi 76\text{mm} \times$

表 1 两种决策方案的边际贡献比较

项 目	第一种情况		第二种情况		
	冷拔管	热轧管	冷拔管	热轧管	
产量/t	3 100	5 200	200 ($\Phi 76\text{mm}$)	3 100 (其他)	5 300
单位销售收入/元	4 223	3 210	3 770	4 223	3 210
单位变动成本/元	3 071.72	2 494.66	2 755.64	3 071.72	2 494.66
其中：管坯/元	2 582.40	2 338	2 469	2 582.40	2 338
减回收/元	264.68	122.63	92	264.68	122.63
变动轧制费/元	754	279.29	378.64	754	279.29
单位边际贡献/元	1 151.28	715.34	1 014.36	1 151.28	715.34
	356.90	371.98	20.29	356.90	379.13
总边际贡献/万元	728.87			756.31	

注：表中资料根据 1997 年的实际资料计算。

4mm 冷拔管售价为 3 770 元/t，而 $\Phi 76\text{mm} \times 4.5\text{mm}$ 热轧管售价 3 550 元/t，用户会不会只买热轧管不买冷拔管呢？于是我们又算了一笔账，冷拔 $\Phi 76\text{mm} \times 4\text{mm}$ 无缝管和热轧 $\Phi 76\text{mm} \times 4.5\text{mm}$ 无缝钢管的标准重量分别是 7.1kg/m 和 7.93kg/m，按此折算， $\Phi 76\text{mm} \times 4\text{mm}$ 冷拔管售价 26.77 元/m，而 $\Phi 76\text{mm} \times 4.5\text{mm}$ 热轧管售价 28.15 元/m，在用户对结构管壁厚要求不严格的情况下，用 $\Phi 76\text{mm} \times 4\text{mm}$ 冷拔管较之用 $\Phi 76\text{mm} \times 4.5\text{mm}$ 热轧管每吨可节约 415 元，显然用冷拔管更合适。依此结果我们主动向用户提供有关信息，帮助他们做出相应的购买选择。据此，自 1997 年 11 月份开始我厂在钢管销售旺季即安排 $\Phi 76\text{mm}$ 管由冷拔机组生产，这样既保证了生产的正常进行，同时还减少了冷拔管的库存，取得了良好的经济效益。

3 财务管理在钢管新品开发决策方面的运用

受东南亚金融危机的影响，1998 年国内钢材出口受阻，国内市场渐趋饱和，无缝钢管也不例外，我厂钢管库存持续较高，销路不畅，价格不断下滑，对我厂无缝钢管的生产造成了较大的影响，全年仅生产钢管 8.8 万 t，比 1997 年下降 1.4 万 t。针对这种情况我厂认真分析了全国钢管业的情况：全国钢管市场普通规格钢管产量较高，如热轧管以 $\Phi 108$ ，114mm 管为主，而 $\Phi 133\text{mm}$ 钢管生产厂家则相对较少；普通用途的结构管较多而特殊用途的无缝钢管生产较少。为此我厂计划开发 $\Phi 133\text{mm}$ 热轧管，但生产 $\Phi 133\text{mm}$ 热轧管要增加 100 万元的投资。经过厂领导和财务部门的论证得出如下结论：与 $\Phi 89\text{mm}$ 和 $\Phi 108\text{mm}$ 无缝管相比， $\Phi 133\text{mm}$

钢管的市场售价平均高出 100 元左右。如果热轧车间每月安排生产 $\Phi 133\text{mm}$ 钢管 1 000t 则可比生产其他钢管多创效益 10 万元。另外,生产市场相对广阔的 $\Phi 133\text{mm}$ 钢管还使热轧管积压的库存下降。产量相对提高增加的效益虽无法直接计算,但由于 $\Phi 133\text{mm}$ 钢管比其他普通型号钢管有较为广阔的市场,使产量升高却是必然的。假如每月只增产 500t,热轧管的边际贡献为 450 元/t,则每月可增效 22.5 万元。另外,增加新品种,拓宽市场这一无形的价值又是不可估量的。经过论证,报经公

司同意,我厂 1998 年投资 100 万元开发新品种,于 1998 年 12 月试生产成功,1999 年 1~10 月已累计生产 7 300t,市场销售良好。

4 结 语

通过以上的例子可以看出,财务管理参与无缝钢管生产经营的决策,对增强企业管理,提高经济效益,减少企业生产经营的盲目性有很大的作用。

(收稿日期:2000-03-12)