

# 由表象看本质，解决管理难题

## ——由环模管理而想到的

王玉珍

山东新希望六和集团有限公司，中国·山东 青岛 266102

**【摘要】**环模，是生产颗粒饲料的重要设备，在饲料厂工作的同事都非常熟悉。不知你是否见过制粒车间或配件库里的排列整齐的“环模阵”：一行或两列，大小不一、多少不等、新旧不同，灯光下闪着锃亮的金属光泽，甚或表面模孔“栽植”了一些长长短短的饲料颗粒？当然，这可能是历史镜头。前几天，我在一个车间里见到了，触发了我很多不同于以往感想。

**【关键词】**环模；颗粒饲料；环模管理；问题；解决路径

我们经常说，饲料是一个规模经营的行业，饲料是一个差异化竞争的行业，饲料是一个速度取胜的行业。

环模是饲料厂的一项非常普通的资产，其管理一定很简单，会让我们有什么样的特殊思考呢？

### 1 环模管理基本点

#### 1.1 第一基本点

环模管理第一基本点，是解决在会计报表中准确核算和列报的问题。

1、关于环模的资产属性。既是资产，会计核算首先要解决的就是真实性、完整性。按会计制度要求运用科目，账实相符，手续规范，通过定期盘存来核对。这是对会计管理是最基本的要求，不作赘言。

2、关于环模的费用分摊。作为一类单位金额不重大、而用途重要的资产，它的费用如何转移到产品成本中，需要建立在比较准确的摊销方法上。按工作量摊销，还是按使用时间摊销？

最近版本的《环模核算办法》，详细说明了环模日常使用台账的登记、计划总产量及吨费用摊销的预估系数，要求现场定置、区分规格、编号管理；并要求定期对续用产量进行鉴定评估，以消除前期预估的偏差或使用中的特殊磨损。办法操作性强，我们只需检查生产车间现场，核对台账记录及费用摊销凭证。这个问题，仍然还是会计核算的范畴，它解决的是成本费用数据的客观性分配问题。

#### 1.2 第二基本点

管理工作更多的落脚点是解决效率的问题，也就是说环模这类资产怎样能够以有限的投入、生产出更多的产品，如何物尽其用，恰当匹配其他资源，提高使用效率？

这就是环模管理要解决的第二基本点，资产的有效使用

问题。会计报表不能直观表达，在工厂的资产管理工作中也易被忽视。它作为一个生产工具，更是生产设备，通常由生产部门归口管理，它可以存在一个经营季度，也可以跨越两个经营年度，它可以系列化、多数量存在，也可以单个的、差异化存在，它被放在制粒车间或是配件库，都是再普通不过的事。

前段时间做过一个专项统计，了解了我们区域各个分厂现有环模的净值总额、闲置及在用比例，结果如下：总数量193个，原值152.90万元，备用数量占38.86%；猪禽料综合生产工厂，多则30余个，少则10余个，闲置备用率在40%—50%。其中某工厂月均销量5000余吨，4个产品大类，配备34个环模，大致一个环模一个压缩比（是指环模的有效工作长度和模孔直径之比），占用资金约25万元；其中的1台制粒机配备了25个环模，水产料用环模8个、猪料用环模12个、禽料用环模2个、混用环模3个，经常使用的环模则只有5个，利用率很低。这一组数字，生动映射出了一系列的经营管理背景，可以有选择地列举：

第一，生产部门的苦衷：粒料规格多，原料配方组份变化大，硬度要求高，控制粉化率，要想达到市场的要求，必须配备不同孔径、不同压缩比的环模，如饲料需求旺盛，则每台制粒机都要照样去配置，即三台制粒机要配三整套；否则如因生产不能及时供货，或硬度与其他厂家不一样，或认为含粉率高等等，引起经销商和养殖户的投诉，责任担不起；

第二，市场营销人员的观点：开发市场难，维护市场更难，竞争厂家众多，客户要求日益苛刻，我们必须满足他们的需求；否则客户会丢，产品品牌受影响，销量完不成；

第三，技术原料人员的出发点：原料价格变化失常，常规原料价格一路上行，对进口替代原料如高粱、大麦等的依赖日渐增强，油脂的添加数量要相应地不断调整。这都是成本压力惹的祸，不迅速调整无法应对原料市场的变化；

第四，公司管理者的立场：满足客户需求是第一要务，有销量才会有利润；原料价格动荡起伏，技术调整是常态，否则有销量也没有利润。

## 2 环模管理问题观点及解决路径

大家的观点都有存在的基础，都属于尽职尽责。现在，如果要求这些观点碰撞在一起，就是必须以全局的观点、普遍联系的观点来看待某个点上的问题，来解决某个点上的问题。

让我们静下心来，一起梳理这种情况产生的根源。

### 2.1 观点问题

我们会发现，这不是客户要求的问题，也不是成本压力的问题。是我们的生产线配置带来的，是工厂设计带来的。由于工厂设计之初没有规划独立的生产线，且工厂密集布局，完全竞争的市场需要强大的市场竞争力。如若不能独领风骚，或有一技之长，工厂基本上要去走单生产线、混合生产多类别饲料产品的路子。客户的要求就是最高的标准，禽料、猪料、水产料、反刍料等将会陆续投入生产，对应不同的饲喂阶段，不同的硬度要求，不同的原料结构，每台制粒机应按产品系列、规格配置成套的配件，于是生产部门必须购置一系列的环模，以跟得上产品规格和其他物理指标的调整。

产品多类别，生产线一线多用，各类产品的市场容量不等，本工厂的销量占比不一，环模统计台账会清晰地显示每个环模的累计产出量。一定生产周期内，各个环模的累计产量差异巨大，有的环模的成本在1个月内能够完全摊销到生产成本，有的1个月内只生产了20余吨，有的仍然还是在备用；换言之，单个环模的周转速度由几十天到一两年不等。

所以，任何管理问题都不是偶然产生的，更不是孤立存在的，都是由于系统性原因产生的普遍相关性。

### 2.2 问题解决路径

那么，如何来合理规避这种管理难题，用好每一项资产呢？从短期和长期两个角度来设想。

短期看，立足现状，努力改善资产效率。有三条可行的路子可试、可做：

第一，产品线合理规划，多做专业工厂。每一个经营团队，包括营销队伍在内，都有自己累积形成的内在系统优势，适当的专注、精简产品线，有益于营销力量聚焦取胜。市场是如此广大，需求是如此繁复，没有人能够做好所有的事。我们或许抱持一种比较“有料”的观点：在山东如此激烈的完全竞争的全价料市场，如果一个工厂不做猪料、不搞产品的多样化，怎么解决生存问题？而当我们什么都去做、都去跟他人抢的时候，已把自己放在了被动应战的位置，眼光盯着他人，往往什么优势也未能树立起来。

第二，共同思考、聚合发力，各部门一起来解决问题。当主要原料结构发生较大变化时，小类原料的添加也会有相应的变化，生产工艺参数会有相应调整，对压缩比的要求变得多样化。在产品调试期间，每吨饲料产品耗用工时增加1倍甚至2倍以上，吨能耗成倍上升，设备磨损迅速增大，生产效率极低；调试稳定后，时产量、每100吨工时、吨电耗数据等生产指标，随压缩比的不同，表现为产量减少，多耗时耗电。以某规模分厂的一段生产记录，分析一下大致的变化幅度：

环模生产效率对比表（配料量100吨）

产品分类	物料名称	环模压缩比	时产量(吨/时)	工时	吨电耗
禽料	前期料	1:10.5	7.5	13.3	13
		1:12	6	16.7	15.5
	变化	1.5	-1.5	3.3	2.5
	变化%		-20.00	25.00	19.23
	中后期料	1:12	6.6	15.2	14.5
		1:14	6	16.7	16
	变化	2	-0.6	1.5	1.5
	变化%		-9.09	10.00	10.34
猪料	普通U系列	1:8	8	12.5	10.9
		1:10	6.8	14.7	13
	变化	2	-1.2	2.2	2.1
	变化%		-15.00	17.65	19.27
	高端HM系列	1:8	8.5	11.8	11.5
		1:9	7.2	13.9	12.9
	变化	1	-1.3	2.1	1.4
	变化%		-15.29	18.06	12.17

以上数据说明,当环模压缩比增加1、1.5、2时,三项生产指标的变动分别为:降低10—20%、增加10—25%、增加10—20%(至于其他的设备耗费等没有去评估)。这种应变成为常态而存在的前提,建立在目前工厂的设备产能发挥率基本在60%以下、还有近40%的空间来调剂;生产员工的待遇执行的是计件工资制,而非熟练工人的标准计时工资制。

有个行业常识,生长周期在半年以内的养殖动物,其生命全程需要的饲料品类,基本按四个阶段、几个规格就足够。显然了,产品的设计来自于市场需求,技术和营销部门又如何理性判断纷繁复杂的市场需求?制粒机和环模的组合不能完成所有的应变。

跨职能工作组是灵活应变的必要机构。市场、技术原料、生产等专家坐在一起,制定一整套类似积木结构式的解决原料、产品规格、设备条件等问题的方案,当情形A出现时,对应选择A1方案;当情形B出现时,对应选择B1方案。避免出现若干个情形时,方案总是对应到A1、A2...系列。

第三,针对工厂的密集布局,实施工厂的聚落式管理。

其一,统一的营销方案或营销公司的运作方式,一套营销班子服务多个工厂。由一对一转变到一对多,从而规避一条生产线必须生产多类产品、每台设备必须配套诸多相应配件的情况。

其二,统一的内部管理。在非大类物资上实行组合采购、共享仓库,减少闲置与积压;在部分岗位的人员配置上实行集中调度、集中作业(如维修、装卸岗位,如后勤岗位的兼职等。对一定空间距离内的工厂实行“核心+卫星工厂”管理就是很好的解决方案,减少人力成本投入,提高劳动效率和管理效率。

长远看,则主要应考虑企业战略、工厂规划与布局,从根本上解决资产投资效率问题。

第一,选择市场,根据主流养殖需求,布局专业工厂,可适当多线共建。原来投资的工厂,通常只有一条独立生产线,配1—3台制粒机。当多类别产品共产时,为了避免产品间的交叉污染,要浪费一定的生产时间和部分物料,而且交叉污染总是不能根除。专业工厂的设计则完全规避了效率的浪费和品质的瑕疵。

第二,区分客户群体,精简产品结构,做差异化。客户群体高、中、低档并存,我们却应避免高、中、低档通吃;产品既然三段式、四段式就足够了,那么就不需要人为做得很复杂。生产力越来越贵,劳动者的时间变得耗不起;关注点如满天繁星的时候,难以看清哪几颗更亮。当然这些工作,尤其依靠强大的产品营销体系和强大的服务体系。

第三,不止单项环模资产的使用效率,对于一个投资项目整体来说,投资效率的前提也在于规划。多类别多系列,多备货,多重复:从主要材料、辅助材料到小类原料,到包装耗材,从关键设备,到设备配件,从一线技能工,到营销班子;如是种种,都因投资规划的不同而改变;而资产周转效率的综合平均指标会失去代表性,只有按单项资产或存货、岗位去分析其效率时,才能判断其潜在价值,或了解其是否在产生着浪费;管理与分析变得复杂起来。

简即是多。战略就是做选择;选择是很痛苦的,因为要舍弃一些东西;而选择却是第一要做的事情。一个简单的环模现象,也浸润了选择的智慧。近日,总部在推进产品瘦身,在强化品牌建设,在推动工厂规划。我们既然已经走在选择的路上,那么就勿须犹豫了。选择规模,选择优势,选择专注,选择更高的管理效率——就从环模开始。

#### 参考文献:

- [1]蔡友旺,黄翊飞,李小勤,等.膨化制粒和环模制粒工艺对饲料制粒加工质量和凡纳滨对虾生长性能的影响[J].中国粮油学报,2023,38(11):163-169.
- [2]胡凯飞.硬颗粒饲料生产控制关键技术研究及加工质量的评价[D].河南工业大学,2018.
- [3]王昊,于纪宾,于治芹,等.环模模孔参数对颗粒饲料加工质量及肉鸡生长性能的影响[J].动物营养学报,2017,29(09):3352-3358.
- [4]陈山.不同环模压缩比条件的颗粒饲料对伊拉兔生产性能和免疫指标的影响[D].沈阳农业大学,2016.

#### 作者简介:

王玉珍(1969.10-),女,汉,山东潍坊,专科,会计师,研究方向:财务管理。