

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.26.045

# 精益管理理念指导下工业企业成本管理体系的构建思考

胡 蛟

(西北工业集团有限公司,陕西 西安 710018)

**摘要:**成本管理是工业企业生产经营中的主要工作内容,只有在加强成本控制的基础上,才能以最小的投入获得最高的效益,为自身的长远发展奠定可靠保障。传统成本管理体系具有滞后性问题,无法适应新时期工业企业的改革要求,导致资源浪费的情况出现,不利于企业竞争实力的提升。精益管理理念的融合应用,有助于成本管理目标的实现,增强成本投入的可控性,防止企业面临严重的风险。本文将对精益成本管理的概念和方法等加以介绍,分析工业企业成本管理的问题及原因,探索精益管理理念指导下工业企业成本管理体系的构建策略,为实践工作提供参考。

**关键词:**精益管理;工业企业;成本管理;体系构建

进入到新时代以来,工业企业面临的挑战在不断增多,做好成本管理工作,可以使整体经营效益得到全面提升,实现企业资源的优化配置,为工业企业的转型升级创造良好的内部环境。在过往成本管理工作当中,往往采用粗放式的管理模式,导致资金利用率较低,企业的经营利润缺乏稳定性,导致发展风险增大。在工业企业规模和经营业务逐渐扩大的趋势下,必须采用精益管理理念优化成本管理模式,使其达到企业战略发展的要求,真正以价值链为依托强化对每一个环节的控制效果,剔除不良生产流程,以增强资源利用效果。应该结合工业企业的实际生产特点和成本管理需求,提高精益管理理念的融合效果,使企业在未来竞争中获得强有力的支持。

## 一、精益成本管理概述

对于成本投入的有效控制,是精益成本管理的核心内容,防止在企业生产经营中出现严重的浪费问题,从而达到企业战略规划要求,增强企业的整体发展活力。在传统工作体系下,主要以生产过程中产品的成本控制为重点,而在精益管理理念下,十分重视价值流的控制,实现了对全过程的有效覆盖,包括了材料采购、生产和仓储等等<sup>[1]</sup>。针对企业的业务活动,可以通过增强人员能力和改进工作方法等加以优化,起到成本控制的效果。精益成本管理真正实现了循环式闭环管理,解决单环控制中的不足。随着科学理论的逐渐增多以及精益管理理念在实践中的实施,成本管理的方法也更具有多元性。全面预算管理在工业企业中的应用十分普遍,能够以财务管理为依托明确各部门的预算执行情况,并与预期目标相对比,了解各个业务活动中的问题,及时对成本管理方法加以改进和调整,真正达到全员参与的效果。

## 二、工业企业成本管理的问题

### (一)控制意识不强

对于成本管理的重视程度不足,是影响精益管理理念实施的主要因素,缺乏对重点环节的严格把控,导致成本投入逐渐增大,给企业的发展造成较高风险。尤其是员工对于成本管理的认知不深,认为成本核算是财务部门的责任,与自己毫无关系,因此难以构建全员参与的管理局面,影响了工作效率和质量的提升<sup>[2]</sup>。在工业企业的生产活动中,往往以产品质量控制为目标,忽视了成本投入情况,因此会造成严重的浪费问题。

### (二)核算数据不准确

管理人员在分析成本结构时,需要以成本核算数据为依

托,有助于战略规划的制定和调整。但是,在获取核算数据时缺乏准确性,这也会对精益成本管理的效果造成负面影响,难以反映不同生产环节的实际状况。在获取相关数据时未能考虑到工业企业的生产特点及各个环节的具体内容,因此在计算中缺乏科学性。

### (三)控制方法单一

缺乏合理、科学的控制方法,也会对成本管理工作的持续推进造成限制。特别是对于可控费用的了解成本不足,未能采取有效的管理及控制方法,造成费用不断升高的问题出现<sup>[3]</sup>。工业企业的可控费用类型较多,包括了设备维护费用、任务承包费和系统维护费用等等,以预算节支率和可控费用节支率为依据实施管理,但是在人工成本不断提高的趋势下,如果缺乏对项目费用的控制,则会导致总体成本投入增大。

## 三、精益管理理念指导下工业企业成本管理体系的构建策略

### (一)明确控制目标

制定符合工业企业战略发展规划的成本控制目标,是实施精益成本管理的基础与前提。首先,应该在预算范围内设定采购费用。工业企业对于原材料的需求量较大,因此应该加强采购环节的严格把控,应该结合过往工作情况制定合理的采购计划,设定采购金额的上限,在工作中严格控制采购成本。针对企业的生产需求进行分析,了解原材料的需求量,增进与各个部门之间的密切交流和沟通,保障采购数量满足企业的生产需求,同时要避免造成库存严重积压的情况<sup>[4]</sup>。针对市场价格进行充分调研,在分析价格波动趋势的基础上做出合理的预测,以确保采购计划的动态性。对采购内容和流程予以细化,保障采购工作能够规范化推进,防止操作不当而造成超预算的情况。其次,应该对生产费用定额标准偏差率加以科学设定。明确影响偏差率的各项因素及指标,通过对比分析来合理分配管理费用。特别是针对工业企业的燃动费和折旧费等,要加强精益化管控,为生产工作提供可靠的依据。最后,要逐步提高成本核算工作的水平。在成本核算中要保障各项数据的真实性和精确性,从而达到全面归集的要求,防止数据不准确而影响成本管理效果。

### (二)掌控重点环节

严格把控重点生产环节,也是实施精益管理的有效方式,能够从源头上解决资源浪费的问题。首先,应该针对企业的采购环节实施精益成本管理。在设定采购流程的过程中不能

照搬既有模式,而是要结合工业企业的生产特点和发展需求,对流程予以细化。特别是在信息化背景下,要充分发挥信息技术在采购工作中的作用,增进纪检部门、财务部门和审计部门的交流沟通,确保流程审批的规范性,防止造成严重的腐败现象。针对各项采购资料 and 文件加以及时收集和整理,为后期分析和评估工作提供可靠的依据,防止在采购流程中出现差错。对于采购控制价的确定,可以由专业机构提供指导,以合同价和项目收费标准为依据,确定合理的人工劳务费用<sup>[5]</sup>。其次,应该针对企业的生产环节实施精益成本管理。对生产作业程序加以优化,特别是在企业转型过程中,战略目标发生了一定程度的改变,因此在设定作业程序时也应该与时俱进,弥补生产环节的短板,起到成本控制的作用。比如为了达到节能降耗的效果,需要引入先进的节能设备和技术。针对各个岗位的人员进行严格考核,确保其操作的规范性和专业性,防止在生产中由于操作不当而造成资源浪费。

### (三)重视设备管理

工业企业在发展中会出现较多的闲置资产,应该对其实施定期清理,有利于提高资产利用率。应该对利用率指标加以不断完善,更加全面的分析资产利用情况,包括了经济效率、使用状态等等。针对闲置信息化设备、淘汰设备和报废未处置设备等制定不同的解决方案,既能够缓解当前的仓储压力,又能够实现设备的更新换代,满足当前生产需求。在此过程中应该引入完善的生命周期管理体系,针对固定资产的投资、运行、维护和报废等环节实施针对性管控,尤其是要结合实际生产需求对设备进行改造或者报废处理,促进工业企业的现代化发展。设备运行状况会受到零部件性能的影响,因此应该对零部件的故障问题加以全面记录和总结,分析零部件的使用状况并做好科学预测,以便在采购和维护管理中采取针对性措施,防止对设备的运行性能造成影响,提高生产效率。

### (四)强化财务管理

财务管理水平的提升,可以增强成本管理的整体效果。首先,制定合理的预算定额标准。在分析投资风险的基础上,确保投资规划的合理性及科学性,与工业企业的战略发展目标保持协同,此外还应该深入分析资产使用效率和投入产出比等参数。在项目申报过程中保持流程的规范性,为编制预算提供可靠的依据,增强预算执行效果。管理人员要对资本预算、部门资金支出和产品成本预算的基本内容和特点进行分析,以便在明确预算类型的基础上,实施模块化管控,保障预算分配金额的合理性,提升企业各部门及各环节的运转效率<sup>[6]</sup>。其次,应该积极开展财务数据分析工作。在大数据时代下,财务数据也呈现出海量化的特点,因此应该运用云计算技术和大数据技术等构建完善的财务管理系统,实现对各类数据的深入分析与整合,提取其中有价值的信息,为成本控制提供依据,避免在决策中出现失误。尤其是财务共享中心的构建,可以促进财务信息的共享,满足成本管理人员的实际需求。

### (五)完善核算方法

对成本数据采集工作予以高度重视,确保各项数据能够真实反映业务活动状况,保障数据的精确性及完整性。以当前会计准则为依据,强化对成本费用核算工作的监督与管理,以便分析工业企业在生产经营中的短板并予以弥补。在工作中要防止出现延迟归集成本和提前记录费用的情况,明确产

品费用和成本的基本特点,制定科学合理的费用分摊方法,避免造成严重的误差<sup>[7]</sup>。此外,间接费用分配标准也会对成本管理的实效性造成影响,应该明确工业企业的分配依据和标准。比如在职工薪酬的分配工作中,传统模式下以产品产量为依据,未能体现加工员工和按时下班员工的薪酬差异,导致员工工作积极性和主动性不高。因此,除了关注产品产量外,还应该将人工工时纳入分配标准当中。

### (六)健全管理体系

为了提高精益成本管理的整体水平,要对当前规章制度予以全面优化和完善,确保在成本管理中有章可循,防止造成不规范的情况。尤其是要对各个部门的职责予以划分,以责任机制为约束,强化全体员工的成本控制意识,在全员参与的过程中提升成本控制效能。在制度实施过程中要加强严格监督,分析制度的局限性并结合实际情况进行调整,确保企业规章制度的可行性。为了提高管理人员的综合水平,还要建立完善的人才培训机制,针对其专业知识和技能实施培训,使其掌握先进的管理方法,构建一支高素质的管理队伍<sup>[8]</sup>。增进管理人员和一线工作人员的交流,了解生产过程中影响成本的各项要素并提出整改措施,强化全过程控制效果。

### 四、结语

在工业企业成本管理体系构建中融入精益管理理念,是现代化企业发展的必然趋势和要求,能够确保成本管理的科学性及规范性,达到制度化管控的要求,提高企业的整体经济效益。但是,由于在实践中存在控制意识不强、核算数据不准确和控制方法单一等问题,也会给企业造成较大的经济压力,不利于转型升级工作的推进。为此,应该通过明确控制目标、掌控重点环节、重视设备管理、强化财务管理、完善核算方法和健全管理体系等方式,逐步体现精益管理的优势和价值,从而保障成本管理体系与企业的发展需求相契合,增强可持续发展动力。

### 参考文献

- [1]沈艾林.精益管理下企业成本管理策略分析[J].财会通讯,2016,02(No.339):65-67.
- [2]单智萍.精益成本管理在仕通公司的应用研究[D].湖南大学,2013.
- [3]高丽.精益成本管理在国有企业当中应用效果分析[J].财会学习,2019,000(034):155,157.
- [4]徐嘉伟.精益成本管理在国有企业的应用研究——以昆明卷烟厂为例[D].云南财经大学,2017.
- [5]李艳燕.烟草工业企业精益成本管理的应用研究[J].中国管理信息化,2015(4):17-17.
- [6]胡其通,何智频.电建施工企业基于价值链下成本精细化管理的探索与实践[J].企业管理,2017(S1):82-83.
- [7]叶晓辉.精益成本管理在企业中的应用[J].决策与信息旬刊,2015,000(011):180-180.
- [8]杨蕾.精益管理对烟草工业企业成本费用管控的应用[J].财会学习,2019(17):140-141.