

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.22.048

制造企业成本管控研究

罗萍

(四川金路高新材料有限公司,四川 什邡 618401)

摘要:随着经济全球化进程的加快,我国的市场经济的高速发展和人们对经济需求不断的变更,国内许多工贸行业公司的生存压力变得愈来愈大,很多公司都或多或少的出现资金匮乏的尴尬局面,而成本管理可以让公司节约更多的资金。因此,怎样在现代财务及企业管理理论的基础上推行高效的成本管控方案,是制造企业在市场上获得更强竞争力的有力保障。本文准确分析成本管控的概念及深远的意义,研究成本管控现状,包括其成本构成、成本管控程序、各部门成本定额情况。重点研究成本管理的问题。同时设计了以公司成本管控的管理企业的相关策略。成本管控管理的相关思路之所以被广泛地运用,不仅是因为其能够推动企业经济的发展,还因为通过成本管控的应用可以为成本预算、相关的成本控制以及具体的成本评价等同时提供有价值的参考和借鉴。

关键词:成本管控;制造企业;问题及对策

成本管控是企业生存发展的基础,也是企业进行成本管理的重要核心,直接关系到企业的成本费用和经济利益,从而关系到企业的生死存亡,所以成本管控在企业实践中具有重大意义。合理的成本管控是衡量企业成本节约或超支的尺度。望通过本文对成本管控的研究,能使企业避免资源浪费,合理利用和优化资源,而且还能保护企业财产物资的安全完整,防止贪污盗窃等弊端的发生。加强成本管控,有利于降低企业产品成本改善和提高企业经营管理水平时,使得企业在市场中拥有强大的竞争优势。^[1]

一、企业成本管控的概念意义和相关理论概述

(一)企业成本管控的概念

企业成本管控主要是运用相关的系统项目原理对企业在生产经营中产生的各种耗用进行系统的计算、调节和监督。在这个过程中,能够针对企业的薄弱环节进行相应的改正,从而能够挖掘出企业内部的潜力,尽可能降低成本。所以,通过企业成本管控,可以改善企业的经营管理,转变相关机制,不断提高企业的素质,从而能够使企业在市场竞争中不断发展。

(二)企业成本管控的意义和价值

1. 增强企业成本的管理透明度,促进企业经济持续发展

通过对企业成本控制进行有效的管理,主要是为了实现提升企业经济发展的目的。尤其是对于经营规模较大且结构复杂的企业来说,必须通过设立系统的能够进行专门的成本控制管理的部门来实现对企业的经济活动所产生的成本的有效管理,同时为了避免管理部门的腐败行为,要增强成本管理的透明度,从而能够实现对企业成本的定额管理质量的提升。企业的发展壮大不是一朝一夕的,尤其是当今经济全球一体化竞争的环境中,企业要想做强做大,实现可持续发展,就必须重视成本控制。一个企业的可持续发展除了离不开人才好而技术外,最不能缺少的就是资金。企业的经济效益=企业的总收入-总成本投入,通过这个公式可以看出,总成本投入对于企业是否能够盈利非常重要。一个企业虽然资金雄

厚,如果不重视成本的有效控制,虽然不会影响企业的短期的经营,但是一旦出现金融危机,企业必然会出现重大危机,严重者可导致破产。相反,如果企业在每一发展阶段都注重成本的控制,必将会给企业积累雄厚的资金,企业抵挡危机和 risk 的能力必然会增强,才能真正地实现可持续发展。^[2]

2. 推动和改善企业的经营管理水平

产品成本水平的高低深受企业的经营管理水平影响。所以,企业实行有效的成本控制,建立控制标准和制度来作为加强内部管理的一种有效手段,以达到企业内部工作的有序开展,提高企业内部的积极性推进企业各项管理工作的加强。对成本管理控制的有效性,可以使得企业的经营管理得到及时地改善,从而达到全方位提升企业素质的目的。

3. 建立健全企业发展的经济责任制

实行对企业发展的成本控制,要求对企业成本指标的层层分解,从而使得各部门、各环节能够对经济指标进行经济责任的承担,促使企业的员工能够主动考虑降低成本的问题,主动进行活动改进,保证成本指标完成。不断完善建立企业责任中心管理体制,实行责任成本制度,明确责任会计核算与控制内容。

二、当期企业成本管控现状

(一)制造企业成本构成现状

制造企业成本构成主要由主营业务和非主营业务的成本构成。主营业务成本是指企业进行商品销售、劳务提供等经营性活动过程中所产生的相关成本。非主营成本一般是公司主营业务之外所产生运营成本一般是指企业管理费、销售费用、财务费用等。

(二)对企业项目的考核

在项目完成后,企业需要通过项目的周期以及完成的业绩程度进行相应的考核。为了使得考核更加公正,需要将考核与预算的相关数据进行一一对比,进而实现对项目进度和项目质量等情况的有效评价,同时将此作为对项目队或个

人进行赏罚的标准。财务部门需要针对各个部门不同的实际情况,制定区别性的项目方案和成本预算,每一个环节都要按照规定的内容进行细节预算;在生产、销售等经营项目中进行现场写实核算,按照规定定期进行相应的汇总、分析等工作。确保能够实现对企业成本的分解核算后,针对性制定成本控制的改进措施。

(三)各部门成本管理的实际状况

各部门制定目标成本,利用大量数据,在一定方式下进行对成本的推算和分析,同时坚持以市场走向为制定目标成本的导向;结合相关的目标收益来实现对各部门目标成本的明确规划;最后利用计算公式运算出目标成本的具体数额。进行对总体的目标成本进行分解,确定各部门的责任后,就能够更好地着手实施相关工作内容了。目标成本纵向分解主要是通过将目标成本进行逐级分解之后,确定指标的具体化、量分化的内容,要知道目标分级越细,越能够使得公司领导和同事明确职责,进而针对成本制定完成的目标,这样的分解形式能够将责任、权利、收益三者进行密切的联系起来。横向分解主要是通过归属经营划分,将成本结构的内容和特性与各负责部门的经济收益联系在一起。^[3]

三、当前制造企业成本管控存在的问题

(一)成本意识淡薄,成本管理观念落后

虽然公司管理者已经感受到成本带来的压迫感,并且开始将这种压力转化为动力,推进基层部门和众多员工实现降低成本的目标。然而公司的管理者并没有真正认识到如何真正发挥人的主观能动性在进行成本管理中所起到的作用,从而,也不能有效调动员工工作积极性,对于员工工作成果所设置的激励手段不到位等,使得公司成本的降低和效益的提高的目标没有得到根本上的改善。此外,对于企业成本管理的理念没有“全面”理解,就不能做到细化各项工作细节,对于工作的各个环节的设定就会出现死角,实际管理水平也就没有根本上提高。最终导致员工只能够被动的进行工作,对于减少支出的主动性不高,从而不能够真正实现少投入多回报的目的,久而久之,就会造成以成本控制为目的进行乱抢成本,铺张浪费的现象并没有因此而发生改变。

(二)企业组织结构不合理

对于体系庞大,管理程序众多的公司来说,必然会出现各项管理成本居高不下的问题。这主要是由于管理体制僵化,公司的运行机制不灵活性造成的。公司组织结构不合理,就会束缚公司进行组织创新,相关工作人员的创新积极性不能被充分调动起来;同时,企业组织结构不合理,就会导致企业内部研发资源配置分散,企业资源运行难以实现有效集合,不利于各项成本费用的有效控制。

(三)缺乏成本过程控制

由于受初级产品上涨的影响,企业采购原材料的成本增加,意味着企业生产成本也会随之增加。即便如此,许多企业在生产原材料和辅料的成本控制上,很少有斤斤计较的态度,

缺乏有效控制手段和方法。采购损失、生产现场物料的浪费等现象层出不穷,无形中增加了物料成本。另外在制定年度预算时,首先要先对历史经验进行总结,在经验总结的前提下进行相应的判断,从而能够使得制定的方法更加具体详细。成本消耗的缩减,意味着也能够争取更多的预算;而在成本消耗过程中,又会减少工作内容、过分使用费用。

(四)成本信息反馈不及时

公司对于各个项目的成本费用支出的结算周期相对较长,以至于成本归集和成本信息反馈严重滞后。所以,在各项费用消耗汇总的过程中,信息反馈滞后,就会造成对于成本的汇总不能够更好地反映公司的消耗水平,以至于成本资料的信息与公司的经济责任制脱节,进而导致公司无法依据成本信息来评价企业内部的成本节省业绩。

(五)缺乏完善的成本管控考评体系

企业成本管控考评体系运转较为艰难的主要原因是,在考评体系的制定上要求较高程度的专业性,在执行过程中需要各部门协调负责的控制性任务艰巨。在市场竞争愈加严峻的背景下,企业仅依靠单独的成本控制系统,难以支撑企业对成本管控的考核评价需求。因而,企业需要在各方面的支持和配合下建立起一整套完整的控制系统。

(六)成本管控结果缺乏有效的验证推进机制

成本管控不应由财务部门单独负责。大多数传统型制造企业的管理层存在一个误区,认为成本管控就是财务部门的事情,该项管理活动就应该交由财务部门独立负责。但是考虑到财务记录已发生经济业务的特性,在日常的管理活动中,财务存在一定的滞后性。由于制造企业具有生产环节多、制造周期长的特征,导致成本管控的环节和时效复杂,财务部门在没有其他部门配合的情况下难以将成本管控工作做到尽善尽美。^[4]

四、成本管控改进的措施

(一)更新观念树立成本效益

成本管控必须熟悉企业经济发展的现状,将所收集的数据的基础上,设置一些经济参数,采用一定的成本效益方法,来确保企业成本管控的经济活动的有效运行。更新观念树立成本效益,保障企业成本核算工作的稳定进行,首要提升管理会计工作人员的专业技能,做好业务培训,积极掌握会计财务信息系统理论,并将理论运用到实践中,在实践中遇到的成本核算问题,积极向专业人士请教,并汲取丰富经验,运用到企业成本效益控制的发展中。在管理会计基础知识培训的同时,不忘加强会计思维培训,让企业会计人员更好地迎合会计信息化发展方向,做好会计管理工作,提高成本管控能力。

(二)优化企业组织结构

优化企业组织结构,制定各部门职责,明确防损管理职责,主要从以下几个方面出发:一是加强组织领导和组织网络建设,建立企业成本控制领导小组。二是强化全员成本控制观念。三是按照企业的操作规范进行执行,更能够履行岗位

要求的职责。为了能够更好地落实职责,可以按照要求进行专题会议,在会议中进行讨论,确保成本控制管理制度及流程的操作性更能够实现。

(三)增强成本过程控制

增强成本过程控制,对企业的成本控制进行目标明确,从而能够在这个过程中更能够提升企业经济效益。为此,要借助会计核算的工作对企业各项经济活动所产生的数据进行核算,以此作为成本控制的依据。在进行资金数据采集和整理的过程中,必须要结合企业实际发展状态和生产活动,进行成本的合理控制。

(四)提高成本信息反馈速度

提高成本信息反馈速度,基于成本预算,对成本控制的方向进行合理明确,针对成本控制的问题,需要实施科学的举措来解决,提高成本信息反馈速度,实现对企业会计成本的控制。对于企业会计成本控制管理,财务部门结合目标预算,在生产、销售等环节,以及现场核算来实现提高成本信息反馈。最后,针对会计信息的获取,要定期汇总,在此能够更好地分析企业的成本分解指标差异,从企业的实际成本费用项目进行深入剖析后,制定下一步的规划,以此能够实现会计成本控制的精细化管理。

(五)建立完善的成本管控评价体系

企业应结合行业市场环境,制定一套贴合企业自身情况的成本管控考核体系,以对在成本核算过程发现的实际问题进行剖析。体系的建设首先应提前做好准备工作,由于成本管控涉及制造企业管理的各个方面,因而提前进行深入的调查研究是非常必要的,“理环节、堵漏洞”是深入调查研究的两个工作重点,需要管理层先梳理清楚企业运行的每一个环节,尽量堵住企业生产过程中各环节存在的成本漏洞。成本管控评价的三阶段分为事前、事中、事后,事前备案调研阶段;事中实施监控阶段;事后记录归档阶段。通过事前、事中、事后的无缝链接,能推动企业更好地控制各项运行成本。能够使企业负责人在系统后台中清晰地了解到每一笔成本花销是否合理,运作环节是否规范。因此,能帮助企业负责人随时掌握企业生产成本的各项明细数据,能帮助企业所有者及时准确地评价企业内部经营团队的管理能力。

(六)有效推动成本管控成果的验证机制

建立一套成本管控评价考核体系只是有效推进成本管控的起点,企业管理人员应根据其在实践运用过程中的经验对该考评体系进行不断地创行与调整。企业的转型升级使需要企业管理理念创新做支撑的,相应地成本管控这项挂你活动也必须做到及时补充创新。在运用企业成本管控评价考核体系的过程中,企业内部需要大力推进成本管控成果的验证机制来对该体系的有效性进行反馈,要解决核心的两大问题“如何推进?如何验证?”,就需要企业内部博采众议,凝聚共识。可以通过定期举办成本管控成果展示会议进行表彰与激励,通过收集工作中成本管控较差的事例,创建成本管控经验库,

对未来的成本管控工作给予提示。

五、结语

随着市场经济的推进,整体上制造行业竞争已经进入白热化阶段。我国制造企业必须依靠积极提高效益,加强对消耗成本的有效控制,才能够提升企业面临市场竞争所展现的优势。成本管理在企业经营管理中,总结企业内部进行成本节省的经验,在此基础上加强企业管理,对于生产成本和企业生产经营效率进行有效的衡量,从而,能够更好地处理企业投入和产出的对比关系,以较少的资源投入实现产品和服务的提升。未来企业发展,必须要进行企业成本控制,才能够更好地应对市场挑战。

参考文献

- [1]马春成.构建全面成本管控体系实现成本领先战略[J].财务与会计,2015,(11):22-24.
- [2]李伟芳.浅析制造企业成本管控优化对策[J].纳税,2019,13(18):242-243.
- [3]李莉.企业成本核算与管控问题及对策探讨[J].中国市场,2021,(22):63-64.
- [4]吴义麟.现代企业成本管控存在的问题及其方法探讨[J].企业改革与管理,2020,(19):173-174.