

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.24.011

企业成本管控研究

易红云

(广西汇成食品有限公司,广西 河池 547000)

摘要:中国经济增速放缓,处在经济整体下行的压力与激烈的市场竞争,粗放的企业经营模式已经无法适应新的市场环境,有效的成本管控迫在眉睫,成为拯救企业利润的关键。成本管控是企业按照预先制定的成本控制方案,对各项具体的成本费用进行计算、审核、控制,将成本控制在可接受的预定范围之内,成本管控的好坏是企业稳定经营及持续发展的重要保障。目前,部分企业在成本管控中存在观念不到位、方法和手段落后、管控监督不当等诸多问题。据此,本文提出企业应认清现状,重塑成本布局,提高成本管控意识,寻找各项合理有效的具体成本管控办法,确定完善的成本管控体系,确保成本管控实施等措施,以达到企业利润最大化的既定目标。

关键词:企业;成本管控;问题;措施

企业是以盈利为目的的社会市场经济成分,由此可见企业经济效益最大化是企业追求的目标,经营宗旨促进了对企业成本管控的要求,而过于激烈的市场竞争迫使企业需要不断地提高自身的成本管控,做好企业成本管控,是提高企业经济效益的关键,也是企业在激烈的市场竞争中得以生存的重要条件之一。

一、企业成本管控概述

(一)企业成本管控的概念

企业成本管控,是指企业根据以往的经验并结合现在的实际情况对各项具体的成本费用进行计算、审核、控制,将成本费用控制在企业可接受的预定范围之内。成本管控是一项系统工程,并不是一味地强调降低成本与费用,而是要站在企业生产经营的整体出发,企业在保证产品质量的前提下,对企业生产经营过程的各个环节进行科学合理的管控,力求以最少生产耗费取得最大的生产经营效果。成本费用的管控是企业生产经营管理的一个重要组成部分,成本费用管控的动力是来自企业内部全体员工的共同努力,成本费用是企业生产经营效益的综合体现,与企业的投入和产出存在密不可分的关系,管控好各项成本费用将为企业带来更高的经济效益,才能使企业的价值最大化。^[1]

(二)企业成本管控的重要性

企业成本管控执行得好与坏,不仅反映了企业管理层管理能力的高低,也决定着企业生产经营效益的好与差,还直接关系到企业的市场竞争能力、内外抗压力、求得生存和发展的能力。

首先,企业实施行之有效的成本管控是解决市场上盈利的根本途径,在成本上进行良好的控制,使成本在合理范围之内,企业才能获得市场竞争优势,有效解决在市场上的问题。其次,企业进行成本管控能够降低企业的生产经营成本,提高企业的利润。在不影响产品质量的情况下,企业进行管理控制的主要内容是对企业生产成本的的控制。最后,企业成本管控能够使企业内部管理更加规范。企业执行有效的成本管控

措施,在生产经营的各个环节中,完善相应的管控制度,对影响成本的因素进行分析消化,确保所产生的一切成本费用的支出会更加真实合理,准确可靠。在管理上,企业就能更清楚地掌握经营中的经济状况和有效把握利润增长空间情况,为企业在后续的管理中进一步有针对性做出更精细化的管控,不断优化管理模式,形成企业高效节能的良性氛围,最终达到企业内部管理的规范,从而实现管理出效益。^[2]

二、企业成本管控存在的问题

有些企业在发展过程中,为了能快速占领市场,不惜一切代价,投入大量的人力、财力、物力,最后发现,企业只是暂时获得一定的知名度,在利润和现金流方面并没有实质性的提高,导致一些企业在市场上转瞬即逝,归根结底,最主要的原因是没有对企业成本费用进行良好的管控。

(一)成本管控观念薄弱,全员参与意识不强

部分企业在生产经营管理过程中,还是按照原来旧的管理理念,没有开展成本管控全面、系统的培训与学习,企业管理层没有全局意识,也没有相应的专业知识,企业管理者对成本管控的认识不到位,只是片面地理解为降低成本费用的支出,忽视生产经营和组织架构的成本管控,有时单一地降低产品成本,忽视产品品质的把控,影响企业的健康持续发展。企业的员工一提到成本管控,就认为这应该是企业内部中高层管理人员及财务部门的事,与自己没有多大的关联,不关注企业成本费用也不参与其中,没有约束力。在企业的日常管理过程中,也很少提到成本管控方面,员工对成本管控没有意识,因此导致企业成本管控无法有效开展,达不到预期的效果。^[3]

(二)成本管控制度不全,方法不当,缺乏长远打算

企业缺乏完整可行的成本管控制度,会导致会计核算不全,账簿设置不健全,最终造成对企业决策性财务信息的严重匮乏。成本管控制度不全,主要表现为:

首先,企业在生产经营管理中,没有制定完善的成本管控制度,因此会造成企业在实际生产经营中随意性很大,根据个

人的主观认识指导工作。相关人员在处理具体业务时,只考虑眼前的得失,没有根据制度进行综合评价,甚至制度不全,企业制定的预算也是短期的计划,没有整体长远打算。其次,有的企业的成本管控方面没有运用现代科学的信息管理手段,依然沿用老旧的手工操作方法,仍处在相对原始落后的阶段,成本管控效果差,在提供给决策者的信息时缺乏科学依据,而且信息在及时性、全面性和准确性方面都将会受到影响。最后,企业管理层没有超前成本管控的全局意识,没有对影响成本因素进行研判分析,无法掌控这些因素变化对未来成本带来不利。如有些季节性较强的原材料,在采购方面,没有根据历年相关数据及当前市场行情,分析制定原材料购进的最佳时点,而是等到生产急需用了再购进,导致在原料成本价格方面没办法控制,没有做好事前成本预算,最终导致事中、事后成本管控的被动性。

(三)企业各个部门之间没有充分体现团结协作关系

对于大部分企业来说,企业内部各个部门之间都是相互独立的个体,每个部门都有自己部门的规章制度与岗位职责。与之相对应的部门负责人都是同一职级的关系,因此,在日常工作的过程中,属于相互竞争及绩效考核的对手,因此企业从表面上看各个部门都是和谐的,但私底下,部门之间却在暗暗竞争,希望自己的部门在企业中处于优势地位,这样在绩效考核分配时就能相应争取更多的利益,在处理一些事务时都以自己的部门为主,没有形成部门间的相互配合,没有大局意识,导致成本费用得不到有效控制。

(四)成本费用类别比较多,主次不分

企业在生产经营过程中,对人力、财力、物力、采购、生产、销售等方面,成本管控的作用都不尽相同。有对成本影响较小的环节,有对成本影响比较大的环节,也有需要企业产生控制的关键环节,企业抓住管理的重点、关键环节,往往会事半功倍。不同行业和企业的重点及关键环节也不同,有些企业不假思索地照搬,别的企业加强个别费用,自己也仿照,对自己的环节不分青红皂白地提出了一套要求,结果大家在时间上、精力上都百分百地投入了,并没有达到预期的效果,影响企业的利润。

(五)不重视机械自动化生产,依赖手工操作,成本居高不下

在日益激烈的市场化竞争中,一方面,仍然有些企业没有进行机械化与手工操作成本的细致分析研究。有些企业还停留在招收大量工人,采取人海战术生产模式,尤其是劳动密集型企业往往会被这种高人工成本拖垮。另一方面,有些企业不及时更新自动化程度高的设备,由于现有的设备陈旧老化,产能低,故障频出,不但增加了设备维修成本,这样在销售旺季时,供需矛盾得不到解决,满足不了市场的需求,导致市场客户的流失,错失营销商机,不能更好地降低产品折旧成本。在订单爆满的情况下,工人的工作将会连轴转,工人超工时工作会产生疲劳,存在极大的安全生产隐患,如此长久下去,成

本消化不好,将对企业的长远规划和发展产生不利影响。^[4]

三、加强企业成本管控的措施

针对企业在成本管控方面存在的上述问题,企业可以通过以下几个方面的措施进行完善和改进。

(一)改变观念,提高全员参与度

成本管控是一项全面而系统的工作,这就要求企业管理者需转变原来的观念,提升对成本管控的重视程度,加强个人业务素养方面的培训,提高成本管控意识,转变管理思维,改变原来单一的成本管理模式,使成本管控工作不再是只局限于节约成本的简单行为。同时,企业要想想方设法做好企业成本的管控,就必须将成本管控的理念融入企业文化中,贯彻到企业运营的各个环节,全体员工的共同参与,每一位员工都是成本管控的参与者,让每一位员工在实际工作中都能更好地发挥主人翁精神。要想做好企业成本管控,企业就必须加大对员工思想方面的灌输,把企业成本管控的好坏告诉员工,企业成本管控做得好,企业的整体经济效益将会提高,这样员工个人的收入也会相应地有所提高,形成激励与约束机制,搞高员工主观能动性,这样企业的成本费用将会得到有效的控制。

(二)加强制度的建设和成本费用预算的管控

企业要想做大做强做优,制度一定要先行,对企业成本管控进行优化细化,结合企业具体情况制定切实可行、合理高效的成本管控制度,让制度来约束员工,不要人管人,这样员工才会从心底里服从管理。将制定好的制度组织员工进行统一学习后再分发到每位员工手中,定期、不定期进行抽查制度执行情况。同时,要做好成本费用方面的预算管控,判断成本费用支出的合理性有个观点,看是否有利于潜力与效益的增长,成本费用支出但凡能产生增量收益,企业都应该想办法筹集资金予以满足。

企业管理者在审核各部门的预算时,必须结合企业历年发生的相关财务数据进行分析,通过对历年财务数据对比分析研究,再根据企业的整体布局,科学调整各部门相应的预算,这样才能实现提高企业成本的有效管控。

(三)加强部门之间团结协作,调动员工的积极性

在企业的生产经营过程中,企业的各个部门以个体存在,但又是相互依存的一个整体,因此部门之间的相互配合就更为更加重要,企业的成本管控表现为生产经营过程的各个环节,各个部门都应以保证产品品质、提高产品效益为主要目标,通过部门间的相互配合,提高企业管理,在实际管理中寻找成本管控的细节,能够进一步实现对成本的有效管控,要求企业提高各部门人员的积极性,加强企业文化建设,对企业全体员工培训教育,提高思想认识。同时,需建立健全切实可行的奖罚制度,从企业的实际情况出发,对企业成本进行责任分层落实,把成本管控工作也纳入部门员工绩效考核范围,对各个部门之间的权责进行细分明确,全体员工进行相互讨论,在实际工作中提出成本管控合理化建议,让每位员工知道自己

的努力方向及目标,这样将大大提高员工的工作积极性,工作效率相应的也会提高,企业的成本费用将得到行之有效的管控。

(四)要做好成本分析,抓住关键重点

成本控制首要是控制成本的主要方面,对成本费的管控要有主次、轻重的把握,在分析同一企业的历年成本数据时,首先找出成本中占比较大的数据,抓住占比较大数据的支出,对占成本比重较大的数据一步步进入深究,寻找到可控的切入点,这样就容易达到企业成本的控制目标。企业在生产经营中产生的成本有很多方面,首先从结构占比比较高的成本费用入手,进行企业成本的管控,这样效果就会比较明显,在以此方法再去管控其他方面的成本费用开支,这样就可以很有效地达到控制成本费用的目标。^[5]

(五)加强机械自动化的运用

目前,有些企业在产品的生产过程中还是依靠大量的人工来完成,在应对市场化的竞争就相应偏弱,这样就迫使企业急需上全自动化的生产设备。上机械自动化设备前,要对机械自动化设备进详细的调研,认真测算机械自动化设备所产生的一切成本费用。机械自动化设备一个显著特征是重复,而重复会使人产生厌烦及疲劳,尤其是大量的工作量,因此人工生产容易出现次品多,且效率不高,机械自动化设备生产的产品单位用时是固定的,不存高忽高忽低的情况,产品的损耗率也会相对比手工操作低,自动设备能实现产量稳定效率高。自动设备在生产过程中不会出现由于工作失误或长时间工作疲劳造成工伤事故,确保了安全生产。上自动化设备在用工方面就可以缩减大量的人工,冗员是企业最大的成本,裁减冗员有利于去除管理障碍和壁垒,提高人均产出。上机械自动化设备人均产出提高了,人均利润也会提高。上机械自动化设备,有利于企业提高生产效率,降低生产成本,保证产品质量,将成本管理好了,在产品品质一样的情况下,才能在激烈的市场上占有一席之地。

(六)加强管理,优化生产方式,确保生产安全有序正常

管理是企业生存发展不可少的要素,如何把人、财、物合起来,发挥其应有价值作用,形成企业发展资源和带来更好财富,企业必须依靠管理。企业要制定相应的规章制度,调配好人员,安排在相应的岗位上,把企业财力到关键位置上,使物力产生效应。这样成本管控上,企业在选人用人的时候要考虑员工专业的匹配性,在安排生产的时候要合理紧凑,避免浪费资源、停工待料、出现废次品、设备发生故障等现象,此外企业还要经常对员工进行安全知识教育和岗位技能培训,开展安全隐患排查和应急演练,定期检修维护生产设施设备,保持安全稳定态势。^[6]

四、结语

企业成本管控和企业的利润息息相关。企业成本管控的好坏直接影响到企业的利润,也决定企业能否持续健康的发展。因此,企业管理者一定要高度重视起来,企业成本的管控

从事前、事中和事后的各个环节都要管控起来,从制度建设、人员素质、部门协调、机械化运用、企业管理等方面入手,深挖查找自身内部成本管控存在的问题,树立成本效益一体化的管理思维,把企业成本管控的理念灌输给每一位员工,让所有员工都领会成本管控真实意义,并积极配合落实执行,企业的成本费用将得到有效的控制,这样企业才能在日益激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献

- [1]辛亚明.浅谈中小型零售业企业成本管控存在的问题及对策[J].中国商论,2019,(4):4-5.
- [2]刘亚洪.农村集体经济组织会计核算管理中存在的问题和对策[J].财会学习,2016,(21):141.
- [3]吴燕飞.企业成本管控问题分析及对策[J].中国市场,2020,(7):91-92.
- [4]孙燕.浅谈制造企业成本管控研究[J].中国集体经济,2020,(8):51-52.
- [5]吴拥军.加强企业成本管理与控制的有效策略分析[J].财会学习,2020,(10):160-161.
- [6]耿曼曼.试析制造企业的成本管控问题及改进对策[J].中国乡镇企业会计,2020,(1):145-146.