

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.066

中小制造企业成本管理存在的问题与对策研究

陈志磊

(山西安捷尔工业机械有限公司,山西 太原 030600)

摘要:目前,我国已进入产业升级的新阶段,但经济形势依然存在较大压力,各传统低端制造业企业生存环境的竞争压力非常大,很多企业通过降低产品成本的方式获取竞争优势,因此大部分企业会尽可能多的获取廉价原材料、压低工人薪资待遇、增加工作时间。但此类方法在当今社会已经行不通了,因此,我们急需找到新的成本管控思路、管控方法。本文通过对中小型制造企业成本管理中存在的问题进行分析,并针对性提出对策建议,以期对相关企业提供参考借鉴。

关键词:中小制造业企业;成本管理;问题;方法创新管控系统

当前,各传统低端制造业企业生存环境的竞争压力非常大。而在诸多竞争因素中,“成本”这个因素将会因企业内部管理的强弱,以及企业管理者思路的转变产生非常明显的变化,甚至在竞争中产生较为明显的影响。因此,优化企业成本管理对促进企业健康发展具有重要意义。

一、中小制造业企业成本管理存在的问题

(一)中小制造业企业成本管控范围不全面

目前,中小制造业企业的成本管控,重点放在了产品的生产环节上。企业的主要管理人员主观意识仍然认为成本管理和控制的环节是在制造环节不要浪费尽量节约,材料存放不要损坏缺失,人员单位时薪尽量降低等等,成本控制的思路集中于车间、库房的管理,生产过程的调度,流程的再梳理以及不太规范的压缩人工成本等等。有些管理人员会提到原材料的采购价格上,但其降低原材料价格的方法只是选择价廉的材料,尽量兼顾材料质量,但这种做法是存在产品质量风险的,往往会增加后续维保成本,损害企业声誉。实际上,企业的成本管控过程中,不应忽视对设计、研发、销售、服务等环节的管控。如果不对全产业链进行成本管控,那么势必会造成材料、人工等费用的无端增加,从而增加企业产品成本。^[1]

(二)中小制造业企业成本核算方法单一

随着社会经济科技的不断发展,国际上关于成本的核算方法也层出不穷。但中小制造业企业成本核算的方法依然是传统的核算办法。例如:一件产品的成本核算就按各生产环节的各项费用加上原材料以及摊销的周转材料费和折旧费、租金等费用进行核算。但许多情况下,这种核算方法并不合理,无法反映产品的真实成本。当无法反映产品真实成本时,许多的财务人员以及企业管理人员不能很好地查找原因并更新既有的核算方法,更不用说创立新的更能反映产品真实成本的核算办法了。这就进入了一个恶性循环的怪圈中,财务核算的成本只是用于完成税务申报或投融资等与财务直接相关的活动中;而业务的运转,公司运行中成本的把控等实际控制成本的工作,财务人员介入的却很少,甚至非常缺少话语权。企业在生产过程中,成本的把控全凭管理人员凭主观预测。当业务活动结束后,财务计算的总成本往往与管理人员估算的成本或预算的成本出入很大,但一切都已成为既成事实。^[2]

(三)中小制造业企业成本核算方法落后

虽然我国的市场经济活动已得到了长足发展,众多企业的运营在这一过程中也得到了发展,但部分中小制造业企业成本的核算方法还是按照传统模式对成本进行管控,其所依据的核算方法依然是:材料采购的直接成本进行比价,依据的原则基本是低价采购;通过严苛的绩效考核制度克扣员工工资,减少福利开支,变相延长工作时间等的方法压缩企业员工人工成本;无差别延长老旧设备使用寿命,减少固定资产的投资;无节制的压缩企业日常费用开支。以上的核算方法与管控策略都是在刚开始进行市场化改革时,各企业想到的策略。但在如今大数据、云计算、万物互联的时代,再仅仅用上面的管控思路来应对日益激烈的市场竞争,显然是不够的。

(四)中小制造业企业缺乏完善的管控系统

中小制造企业基本没有独立的成本管控系统。部分企业虽然有库房管理系统、财务管理系统、生产调度系统等,但是系统之间互不关联,形成信息孤岛。由于缺少完善的信息化管控系统,导致信息传递过程中存在失真、缺损等问题,无法真实反映成本的真实情况,导致企业难以通过现有成本数据进行科学决策,造成成本管理成效不明显等问题。

二、中小制造企业成本管理存在问题的原因分析

(一)企业管理者在思想上固化了成本管控的范围

在中小制造业企业中,有过系统的市场化培训的老板更是少之又少。中小制造业企业的老板对于成本的理解,依然停留在传统理念中,认为成本就是企业的支出,其直接管控部门就是财务部。因此,他们更愿意通过财务部这只有形的手来压缩、控制企业的成本支出。他们没有认识到,企业发生的部分成本支出是为了能获得更高的收益,更好的发展;他们更加没有意识到,企业的成本管理部门不仅仅是财务部,而是企业的全体部门。

(二)缺乏对成本管理相关内容的培训

截至目前,各中小制造业企业对于本企业管理人员的管理理论培训缺乏投入,直接导致企业管理方法单一,缺乏创新能力。企业不愿意增加人员培训的投入,尤其是不愿意增加管理人员的管理理论培训,最主要的原因是企业人员流动量大,流动频率高,老板觉得这方面的投入没必要。甚至有的人会认为,在这方面的投入其实就是替别人(离职员工或其他企业)做嫁衣。还有一部分老板认为管理理论培训没有用,其创

造不了价值,见不到直接的经济效益。这直接导致了两个恶性循环圈的出现:有能力且希望不断提升自己的员工,在创新或完善企业管理方法前,因为看不到未来只好选择离职,从而造成了企业人员流动量大,流动频率高。这进一步促使企业管理者更加不愿意在人员培训方面加大投入;留任员工一般没有提升自己的强烈意愿,因此也就不再琢磨新的管理方法或者完善现有方法。这进一步导致企业管理方法单一,缺乏创新能力。^[3]

(三)缺乏战略导向支撑导致各成本管理环节脱节

中小制造业企业没有专职负责企业战略规划的个人。企业所制定的战略,更多是老板个人依据其多年经验,预估、设想而制定的。该战略没有明确的指标,也没有各阶段明晰的任务,更加没有导向性。这直接导致企业成本管理环节脱节,成本核算方法落后。具体表现在以下四个方面:一是原材料价格的管控办法依然为最低价采购;二是人工成本的控制仍然依靠压低员工薪资、福利水平,延长工作时间来实现;三是对固定资产投资的管控思路,依然是尽量不对生产设备进行升级改造。四是压缩企业生产费用的办法,仍然是无差别压缩企业费用。

(四)资金实力不足难以构建完善的信息管理系统

当前,中小制造企业资金不足,竞争压力大,在市场环境中的话语权很少,是一个常态。企业建设完善的信息管理系统,投入资金数额较大。该信息系统很难快速见到直接的经济效益。为了在市场竞争中存活下来,中小制造企业的老板们更愿意将有限的资金投入能立竿见影产生经济效益的环节中。因此,众多中小制造业企业的资金被拨到了市场销售、生产环节、采购环节甚至研发环节中。对于成本管理所依托的信息管理系统,投入严重不足。

三、完善中小制造业企业成本管理的建议

(一)中小制造业企业管理者要提高对成本管控的认识

成本管控对于中小企业来说是个新兴领域。但外国公司尤其是大型跨国公司在这一领域已探索多年,并且在该领域已形成较为完备的理论体系与实践案例。中小制造业企业受自身实力以及组织架构、市场地位等因素影响,虽然还很难吸引优秀的海归人才来投,但各中小制造业企业管理者可通过参加经营、管理类的交流会,从而开拓自己的管理思维,实现在思想上解放成本管控的范围转变对于成本的认知,从而建立全生命周期成本管控思维。

(二)加强对中小制造业企业成本管理相关内容的培训

首先,中小制造业企业可组织本企业财务人员参加成本核算、管理类培训会。通过培训会的学习,可使财务人员开拓成本管控思路,更新成本核算方法,完善成本核算手段。组织中小制造业企业人员参加外部培训,短期内会给企业带来不小的经济压力;可通过不断在企业内部组织中高层管理人员与财务人员交流的方式,在节约经费的前提下实现各级管理人员与财务人员不断提炼管理经验、完善成本核算方法。其次,中小制造业企业可组织本企业财务部之外的其他部门负责人、核心管理人员、核心技术人才、专业顾问等人员参加成本管控交流学习会。通过专业培训,提升企业全体管理人员及核心人员对于成本的认知;通过与外部专业人士的交流,获

得解决企业生产经营过程中成本实际问题的新思路。再次,组织中小制造业企业财务及其他部门负责人、核心人员参观已取得竞争优势的现代生产制造业企业,并组织与这些企业高级管理人员进行交流,帮助中小制造业企业的管理者们在成本核算与管控方面将获得一定的理论支撑,他们的思路也会变得更加开阔。最后,中小制造业企业可定期组织本企业财务与其他部门人员进行业务交流,使每名财务人员清楚生产制造、销售、采购、研发、设计等环节实际情况和需求,能设计、编制满足企业管理需求的财务报表,能采用多种成本核算、分析方法对企业经营成果进行分析。总之,中小制造业企业可通过“请进来,走出去”的策略提升企业财务人员与中高层管理人员的成本核算技能与成本管控措施,进而找到更适合中小制造业企业的成本核算与管控方法。^[4]

(三)加强中战略导向支撑促进各成本管理环节联动

中小制造业企业在内部需指定专人负责本企业的发展战略规划、实施战略评估、部门协调、战略调整等事宜;中小制造业企业要制定明确的企业目标,明晰战略各实施阶段的任务与完成指标;财务部与企业各管理部门应充分利用新时代诞生的新手段完善传统成本核算与管控办法。中小制造业企业应充分利用新生事物提升其核算思路,完善其核算方法。现从“人、材、机”三个方向做一简单介绍:

首先,原材料采购价格的决定因素主要是原材等大宗商品的市场价格以及加工这些原材至企业所购原材料状态时产生的加工费。如果距离较远,还会产生一定的运输费用。大宗商品的价格基本上以期货交易价格为准,运费和加工费虽有波动,但幅度比较小。基于这一特点,中小制造业企业可提前约定好加工费与运费,同时明确原材价格以即时大宗商品价格为准。如此一来,对于原材料采购价格控制也从单一的最低价变更为更合理的采购价格。避免了因采购价格过低导致的原材料质量无法保障,供货不及时等现象的出现;同时,通过该调整,提高了中小制造业企业产成品的质量,降低了可能发生的销售质保费用。此外,经过对采购价格组成的分割,中小制造业企业还可以利用大宗商品价格波动的特性,通过套期保值、期货、期权等金融工具的操作,提前锁定较低的原材采购价格,从而进一步降低企业产成品的材料成本。

其次,通过优化货物转运流程,合理设置流水线衔接平台,根据生产工艺重新梳理生产流程,加大产业机器人的投入等手段提高工人的生产效率。人工成本的核算控制也从压缩控制总成本变为压缩控制单件产成品的人工成本。

再次,对于生产设备的核算、管理需要从重盘点轻效能转变为重效能。财务的具体操作方法为:执行“一机一账”的单机核算制度。对于一部生产设备,应从其入场便准确记录所发生的每一笔安装、运输、装卸、调试、维修等费用;对于设备所耗用的水、电、燃气等资源也应记录其用量;该设备每一日所生产的产品品类、产量等生产信息也应准确记录。对于设备是否应更换,要综合考虑该设备的维修费用,生产效率、技术先进性、能耗水平等参数。通过制度的建设与调整,剔除因更换先进设备而对高管人员产生的不利影响,从而保证企业能更加客观地评估更换设备的利弊。

(下转第174页)

如通用设备、家具等资产配置数量标准化、价格标准化、品名标准化。最后,将资产配置的流程标准化,资产使用部门提出申请→资产管理部会同财务部门审核资产存量→提出配置意见→按照权限进行审批→列入经费预算→实施采购→验收、登记→账务处理,整个流程环环相扣,做到事前有申请,执行有预算,落实有依据。

(三)资产处置规范化

首先,定期进行资产清查,摸清家底,及时清理出待处置资产(专人保管,建立待处置资产备查账)。其次,将资产管理与预算管理有效结合,把资产管理绩效考核融入预算绩效考核指标体系中,对于评分较高(利用率高、管理完善)的部门,给予优先配置资产或者相应表彰。最后,资产处置与资产配置有效结合,原则上在部门闲置资产未处理完成前,不得新置资产。

(四)资产使用信息化

以财务软件建设为依托,建设资产使用信息化平台,形成购置、管理、使用、处置一体化,各相关部门参与管理的信息系统。通过信息化平台数据库的不断丰富,形成国有资产信息化共享机制,为国有资产管理提供全面、可靠的数据支持。同时,将国有资产数据以及使用情况进行定期公布,以促进国有资产的合理流动,也利于盘活闲置资产,同时公开的信息系统也有利于国有资产的监管。

(上接第171页)

最后,将无差别压缩企业费用转变为费用效能化管理。为了获得收益,企业必然会发生各种各样的费用,因此,当不合理的压缩费用后,必然会导致企业收益的降低。我们可通过循环替代法等财务分析方法,定量分析不同类别费用的降低对收入、收益的影响,从而合理控制压缩费用。总之,通过战略导向支撑可促进各成本管理环节联动,进而实现更新中小制造业企业的成本核算方法。

(四)加快构建中小制造业企业信息管理系统

虽然信息管理系统不直接产生经济效益,甚至其产生作用也需要时间的积累。但这个完备的系统一旦形成,中小制造业企业可根据企业的战略规划控制企业成本流动的速度;更加合理的控制企业成本的支出;为研发部门提供更加真实、翔实的成本数据与结构,从而能令研发部门在产品之初就设计好产品在不同阶段的材料组成;为生产调度部门提供实时的成本变动情况,从而使管理人员能更加有效准确的调整生产计划甚至是生产流程;为库房可以提供更加精准的材料存放情况,使库管能更合理的控制材料收发存;为采购部门可以提供更加合理的采购计划,推送更加成熟的供应商信息,规划更加合理的采购谈判价格;为销售部门可以提供更加准确的发货计划、销售价格等;为人事部门提供更加合理的企业人员考核目标与相关奖惩计划。因此,中小制造业企业可预留部分资金,充分调动本企业员工的积极性,从而构建自己的信息管理系统。^[5]

四、结语

总之,成本管控是企业全体部门共同配完成的,是现代社

会资源共享的状态。各个部门既是成本管控中各个数据的提

四、结语

从单位事业发展的角度出发,除配备专业财务人员以外,还需配备专业技术人才管理国有资产。同时,无论单位规模大小,必须将资产实物与账务分离管理,以免国有资产管理缺乏有效监管,造成不必要的损失。

参考文献

- [1]郭晓霞.行政事业单位国有资产管理存在的问题与应对措施分析[J].行政事业资产与财务,2021(13):9-10.
- [2]朱鹏冲.关于行政事业单位国有资产处置的若干思考[J].行政事业资产与财务,2021(11):1-3.
- [3]何静.如何加强行政事业单位国有资产管理[J].中国乡镇企业会计,2021(08):110-111.
- [4]刘源璟.行政事业单位国有资产管理绩效评价分析[J].当代会计,2021(02):34-35.
- [5]火琴.行政事业单位资产管理内部控制体系建设[J].经济研究导刊,2021(21):87-89.

供者,也是各个数据的使用者。数据伴随着研发、生产、销售等环节而产生,同时也反作用于各个环节,并对各个环节的状况进行调整建议。各中小制造业企业唯有更新成本理念、创新成本管理方法,才能实现可持续发展。

参考文献

- [1]杨兴山.制造业企业成本管控研究[J].纳税,2019,13(03):284+288.
- [2]何敏溶.制造业企业成本管控研究[J].中国集体经济,2019(9):43-44.
- [3]张炳云.制造业企业成本管理存在的常见问题及对策[J].财会学习,2018,(25):112-113.
- [4]肖煜.关于我国中小制造企业成本管理的思考[J].商场现代化,2020,(09):81-82.
- [5]顾正权.成本管理在中小制造企业的应用研究[J].纳税,2020,14(10):112-113.