

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.041

服务业企业成本管控的研究

黄 贤

[勋邮(上海)劳务派遣有限公司,上海 200123]

摘 要:随着服务业企业在我国国民经济中的比重和作用日益提高,企业间的竞争成了摆在企业管理层面前急需解决的问题,要想在如此严峻的经济环境下求得一席之地,做好成本管控势在必行,成本管控的目的是提高利润率,而利润率提高的秘诀在于成本控制,前者是后者的诱因,后者是前者的结果,只有控制住了诱因,才能达到自己想要的结果,所以做好服务业企业的成本管控是刻不容缓的。本文首先简述了成本管控的概念、重要性,然后根据服务业企业成本管控的特殊性分析了当今服务业企业成本管控存在的问题,最后对存在的问题提出了若干相对应的控制措施及建议。

关键词:服务业企业;成本管控;措施;建议

随着人们生活水平的日益提高,各行各业相对应的服务业企业也发展起来了,以现代服务业的兴起尤为突出,服务业企业顾名思义就是以提供服务为企业宗旨,以相对应的服务成本为企业基石,追求企业长期稳定的发展。

一、服务业企业成本管控概述

(一)服务业企业成本管控的概念

服务业企业成本管控的含义和普通的成本管控有相同之处,也有差异,可以说服务业企业成本管控更加丰富,因为服务业企业的成本不仅要核算一般成本控制中的部分,而且还要关注与人员相关的各个业务环节,成本管控的对象是企业经营过程中所有的资金耗费,也就是全部的资金流出,既包括企业内部各部门、各业务链的费用支出,也包括企业外部供应商,客户的资金耗费,可以说企业经营过程中所有的资金流出都属于成本管控的范围,它是以企业的全局为对象,根据企业总体发展战略制定的,通过细化公司成本结构、加强对成本费用的全面了解、控制与改善,寻求长久的竞争优势。总体来说就是按照既定的成本费用目标,对构成成本费用的要素进行分析,找出问题所在,及时纠正偏差,控制成本费用超支,把实际耗费控制在成本费用的预算范围之内^[1]。

(二)服务业企业成本管控的重要性

现代服务业企业作为一种新兴产业顺应经济的发展趋势,不仅在形式上多种多样,而且服务的领域也很广,成本管控作为服务业企业经营管理的的重要组成部分,贯穿于企业经营的全过程,同时也是财务管理的一部分,成本控制水平的高低决定了企业的盈利程度,可以说成本管控是决定服务业企业经济命脉的重要因素,所以做好成本控制对于企业的发展有着举足轻重的作用和意义,主要有以下几点:

第一,服务业企业作为一个企业,首先是以追求利润最大化为目标的,从公式“收入-成本=利润”中

就可以看出成本的增减变动对于利润来说是至关重要的。一般企业为了实现预定的利润目标,除了从增加收入方面入手外,控制企业的成本费用也是一个不容忽视的切入点,控制住了成本费用就等于增加了企业的利润,实现预期的目标也就指日可待了。

第二,服务业企业的成本构成比较繁杂,其成本中不止含一些产品的成本,还包含与人员相关的一些费用,如人员培训费、招聘费等,这些众多费用的发生与日常的经营息息相关,而这些费用对于整个成本核算的准确性的来说也是非常重要的,所以服务业企业的成本核算不同于生产制造型企业(主要是以产品成本核算为主),服务业企业的成本核算主要是与人相关的,人的管控不像产品管控那样机械化,管控方式也是多种多样并且需要灵活运用,需要高智商和高情商的结合才能达到效果。正因为如此,服务业企业成本管控对于服务业企业的生存的至关重要^[2]。

第三,加强服务业企业的成本管控,可以及时发现企业经营管理过程中的问题并加以改正,提高企业的经营效率,提高管理水平,减少企业经营过程中不必要的支出,为企业向着更高,更远方向的发展扫清障碍。

综上所述,服务业企业的成本管控不只是对相关服务成本的管控,还有对人员的管控,它也是服务业企业成本管控的核心,做好这一步对于服务业企业的发展具有重要的战略意义。

二、服务业企业成本管控目前存在的问题

当今经济环境下,各行各业的服务业企业蜂拥而至,竞争日益加剧,市场这块蛋糕被分的越来越细,越来越薄,要想在服务业企业这片红海中获得一席之地,做好成本管控是迫在眉睫的,由于我国服务业企业起步比较晚,在成本管控的管理理念、机构体系、管理方法等方面都过于保守,造成了在成本管控方面出现了以下问题:

(一)服务业企业成本管控的观念落后

目前还有相当一部分服务业企业成本管控的思想仍然停留在传统节约成本,降低成本,就是成本控制的理念上,特别是企业的管理层认为服务业企业成本主要是人工成本,把员工的工资降低了就是把控住了服务业的成本,有了这种想法,实际工作中就会把眼光和力度放在人工薪酬上,不断降低员工的待遇,最后,不但成本没有控制住,还带来了其他方面的问题,更有甚者影响了整个企业的运营。

(二)成本管控的内部流程流于形式,管理过程混乱

服务业企业的管理理念是服务是企业生存的根本大计,导致一些企业在设置相关机构时只注重收入,而忽视相关成本管理流程的设置,可以说任何一个企业的内部控制都需要一个健全的、科学的、适合本企业的流程才能发挥他的作用,服务业企业的内部控制流程更是如此,现在好多服务业企业的成本管控流于形式,管理层之间推诿扯皮,甚至互相勾结、隐瞒、作弊真实的成本情况,管理过程混乱不堪,造成企业成本管控的失控^[1]。

(三)与成本相关的预算不健全

相当一部分服务业企业是不编制预算或者编制的预算与企业的实际情况大相径庭,或过于激进,或过于落后,脱离了企业实际,超过了企业力所能及的范围,到头来白忙一场,不仅增加了企业的成本,而且有可能使企业失去发展的机遇和动力;甚至有些企业不编制预算,使员工在工作中没有标杆和尺度,盲目地做事情,导致员工工作中养成成本大小与自身无关,导致成本的浪费,并且调动不了员工节约成本的积极性。

(四)忽视金额小而发生频率高的成本

在服务业企业成本管控过程中相当多的企业会抓大放小,把重点放在那些金额大的成本费用上,本来是无可厚非的,但对于那些金额小但经常发生的支出上放任自流,这些单独金额小的费用,是企业日常经营中必不可少并且会经常发生的费用,短时间内看对企业利润没什么影响,但长时间汇总起来可不是一笔小数字,对整个企业来说是不容小觑的,否则成本管控真的变成了成本漏洞了。

(五)服务业企业成本管控的专业人才缺乏

各行各业都需要专业的人才,专业的人做专业的事,事情才能事半功倍,而服务业企业的成本管控也是需要专业的人来做的,但服务业企业一般都是中小型企业,以小型企业居多,这样的企业对于专业人才的薪酬待遇是不能和大企业相比的,这样服务业企业就很难招聘到本企业需要的成本管控专业人才,多数情况下都是让财务部的人员代为办理,造成了专业的事,业余人来做,降低了效率,降低了成本

管控的质量^[4]。

(六)服务业企业成本构成复杂

随着市场竞争的加剧,服务业企业依靠单一经营的模式创造利润空间越来越狭小,很多企业经营范围越来越广,其成本构成项目出现多样性、复杂性,另外还具有特殊性的特征,这些给企业成本管理带来很大难度,由于服务业企业成本管理和传统的生产制造业企业的成本管理有本质的区别,服务业企业成本管理除了一些产品的成本外,还包含在管理人员过程中与人相关的一系列费用。因为人员是独立的,有思考能力的特殊个体,在管理与人员相关的成本过程中需要更多的投入,如果对这一部分成本管理不好,人员在工作中消极怠工,人员大量流失,提供的服务也会陷入瘫痪,由此造成的损失自然就加大了企业的成本,甚至造成企业经营失控、破产。

三、服务企业成本管控的改进措施和建议

现代服务业企业在国民经济中的地位日益突出,已不再是边缘化的产业,想要促进服务业企业更快、更稳的发展,就要把服务业企业的成本管控放在首要位置,做好这项工作的前提就是要把服务业企业成本管控过程中出现的问题解决好,可以从以下几个方面入手:

(一)提升服务业企业成本管控的管理理念

受我国传统观念的影响,很多服务业企业局限于依靠节约的方式来降低成本,特别是管理者只看重财务报表上的数字,用成本核算来代替成本管控,由此理念可见传统的成本管控提倡经济原则、节约原则,但在当今经济的大环境下,人工成本自然是水涨船高,如果只是一味地把降低人员工资作为成本管控的唯一手段,势必会引起员工的不满、流失,不止人工成本降不下来,还会影响企业的正常运营,所以服务业企业特别是管理层应该改变之前的观念和方法,让企业的成本管控与本企业相适应,与当今的经济发展相适应。要深刻认识到当今的服务业企业在成本控制不只局限在人工成本领域,还应关注与人员相关的各个环节^[5]。

(二)优化组织结构

要想把服务业企业成本管控落实到位,可以利用自身的核心能力,制定一套适合本企业的内部控制流程,特别是内部控制的结构框架要合理,控制活动中的不相容职务要分离,授权审批职务要分开,重大事项要进行集体决策,要将权力关在制度的笼子里,要让权力发挥该有的作用,同时要随着企业的发展 and 外部环境的变化发现问题,解决问题,改进制度,让成本控制成为企业发展的驱动力。

(三)建立有效的成本管控预算机制

为了保证公司的利润最大化,加强公司的成本管控力度是关键一环,要想达到这样的目标,建立一

个健全有效的成本管理机制是必不可少的,可以在公司董事会下设预算管理部门,主要负责制定公司的预算目标,预算制度等,总经理下设预算职能部门负责预算的具体实施以及日常的预算考核,拟定预算报告并报预算管理部门,及时发现实施过程的问题与总经理及领导层沟通,提出解决方案等,公司其他部门根据本部门的具体情况编制预算的草案,然后一级一级向上汇总审批,最终形成预算表。预算的考核按照“本部门自查”-“预算职能部门核查”-“预算管理部门审核,评价”-“董事会确认”的程序进行。

(四)细化成本构成,做好财务分析

现代服务业企业的成本多种多样,除了平时要加强三大期间费用的管控外,还需要分类细化,可以把成本分成A,B,C,D四类,A类属于占比大的费用需要重点管理;C类属于日常经营中占比较小的费用需经过财务分析后分别管理;D类属于非常规的项目费用需要特别管控;其余属于B类费用适用一般成本管控。将这些成本费用分类细化后,要进行个别的财务分析,还要从整体上进行分析,特别是那些平时的小费用更应该进行详细的分析,特别是那些汇总起来对企业影响较大的小费用,也不能小觑。做好财务分析,除了要做好成本费用分类外,还需要采用专门的方法,系统分析和评价成本费用形成的原因,对财务报表的影响程度,提出可避免的成本费用杜绝再次发生的措施等。

(五)加强对成本管控专业人才的激励和培训措施

人力资源特别是成本管控的专业人员是企业实现战略目标不可或缺的力量,对于这些专业人员的招聘应通过公开招聘,竞争上岗等多种方式选聘优秀的人才,应当建立选聘人才的岗前培训制度以及在岗人员的后续培训制度,建立人才培训的长效机制,同时还要设置科学的业绩考核和激励措施,让专业的人才从心里认可企业,从行动上专注于成本管控的本职工作,只有留住了成本管控的专业人才,才能让成本管控更加科学有效,另外一方面服务业企业的成本管控,主要是对人员的管控,只有把人员管理好了,才能有效控制企业的成本,制定成本管控的奖惩制度,就是把个人利益与公司效益联系在一起,成本控制的好坏要与员工的薪酬挂钩,成本控制的好,公司给予精神和物质奖励,反之应按规定给予相应的惩罚,同时让员工参与到成本管控中来,树立员工“我为公司,公司为我”的管理理念,从内到外,从理念到实际工作中把控制成本贯彻到底。另外,公司还要定时不定时的召开关于成本管控报告会,对于公司内部成本管控的情况进行分析,找出其中好的方面,让其他部门人员予以效仿,更重要的是找出

成本管控的薄弱环节,分析原因,提出解决方法,及时堵住成本管控的漏洞,为企业的后续发展提供强有力的保障。

(六)成本管控分区域分部门精细化管理

由于服务业企业的经营范围是多元化的,所以成本构成是多样化的,对于它的管控不能一视同仁,要因地制宜,具体来说,采用科学的方法分区域分部门精细化管理,将这些多样化变得简单化,首先按区域划分为一个成本控制中心,再在本区域内按部门划分为成本控制的子单位,然后把成本控制落实到个人身上,最后根据成本控制计划出台一份量化的数字清单,包括可控费用(办公费用,培训费,水电费等)和不可控费用(折旧,原材料等),进行精细化管理,让成本控制与个人薪资挂钩,让成本管控与区域部门管理层待遇联系在一起,最大限度发挥全员的潜能,充分调动起全员成本控制的主观能动性,积极主动参与到成本管控中来,先由部门对个人进行考核,然后成本控制中心对本区域各个部门进行考核,最后由总部对每个控制中心考核,从而形成一个自下而上,层层递进的精细化成本管控体系。

四、结语

低成本是现代服务业企业占据市场,获得竞争优势的根本所在,企业成本控制的越好,留在企业的利润就越多,抓住它就可以创造效益,做好它就可以带动全局,实现全员共赢,所以当今的服务业企业应该从自身的实际情况出发,制订一套适合本企业的成本管控体系,有助于企业的资源合理配置,对企业的成本进行事前预算,事中控制,事后监督的良性循环,同时兼顾全体人员的成本管控意识,加强专业人员的激励和培训机制,让成本管控发挥最大的效用,要想达到这一目标,需要在高水准的管理体制下,遵照本企业合理的规章制度执行下去,再加上一些辅助手段,构建一个系统,科学的成本管控运行机制,从而使企业获得成本上的优势,并通过后续对成本管控的监督,及时发现问题,解决问题,形成一个成本控制的无缝闭环,才能让服务业企业在市场竞争的高压下立于不败之地。

参考文献

- [1]黎英.企业成本管控的研究[J].纳税,2020(6):225-226.
- [2]李文禄.企业成本管控研究[J].中国市场,2020(27):82-83.
- [3]胡爱红.中小企业成本管控的问题及对策浅析[J].纳税,2020(8):153-154.
- [4]祁永君.中小企业成本管控研究[J].中国商论,2019(15):137-138.
- [5]赵美玉.服务业成本管控研究[J].大众投资指南,2021(09):161-162.