

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.36.017

制造业企业成本管控研究

杨周玮

(青岛法罗力暖通温控技术设备制造有限公司, 山东 青岛 266000)

摘要:成本管控是制造业企业的生命线,轻则直接关系到企业的利润与经济效益,重则左右企业的生命周期。从本质上讲,制造业企业控制成本的难度是比较高的,必须从高层起步,综合各个职能部门,并完善测算管控工作才能达成一定的成本控制目标。本文对制造业企业加强成本管控的重要性、流程、影响因素等内容进行了简要阐述,结合相关科学理论知识,对制造业企业当前存在的主要成本管控问题进行了全面分析,最终得出了加强成本管控意识、完善成本管控体系、优化存货管理机制、对研发项目进行实时跟踪的具体解决策略。希望本文能够在一定程度上为当前时代背景下制造业企业成本降低提供相应的思想、理论指引。

关键词:制造业;企业管理;成本管控

在当前时代背景下,降低总体的生产成本是制造业企业提升自身经济效益的必要手段。部分企业在生产实践中,只是简单的降低成本,没有形成一套完整的体系,这种方式也许在一时能够降低成本,但从长远角度讲,其往往都会不了了之。

从本质上讲,制定完善的管理制度,强化企业内外合作,从整个产业链角度着手才是降低生产成本的有效策略。本文从材料清单的角度对企业成本管控进行研究。

一、制造业企业加强成本管控的重要性

(一)增强企业核心竞争力

提升企业核心竞争力是制造业企业加强成本管控的首要价值。具体而言,在当前的市场竞争环境下,价格是制造业企业最有力的竞争手段。而成本是决定价格的重要因素,低成本能够使制造业企业始终立于不败之地。成本管控的直接效果就是使企业生产经营过程中的各项成本显著降低,进而提升企业的抗压能力,帮助企业转移发展重心,集中力量开发新产品,最终促进企业核心竞争力的稳定提升。^[1]

(二)提升企业经营管理水平

提升企业经营管理水平是制造业企业加强成本管控的重要作用之一。具体而言,制造业企业成本控制需要对某一产品整个生命周期的全部成本进行控制,不仅包括设计、采购、生产阶段所产生的成本,也包括后续的销售、物流、售后等环节。因此,企业成本控制活动必须保证企业内部各部门以及内部成员的共同参与,想要保证人员参与质量就必须制定相应的管理制度与规章,这对于企业人员管理水平的提升是具有一定促进作用的。另外,成本控制属于内控制度的重要组成部分,企业通过成本控制能够有效发现产品生命周期中存在的相关问题,进而帮助企业解决问题,这也有助于提升企业的综合经营管理水平。

二、制造业企业成本控制流程

(一)成本控制小组的建立与职责划分

制造业企业的产品一般都有BOM(Bill of Material),即详细的产品原材料清单。除此之外,由工艺转化成工厂各项工序的图纸也是不可或缺的重要部分。在实践中,企业管理层要求各部门进行成本控制时,研发部会推说采购部的采购成本高,而采购部则会说研发的图纸结构复杂,且均有相应的道理。在这一背景下,各自为政是无法实现最终的成本控制目的的,必须由企业最高领导层出面组建一个成本控制小组,其小组成员应该包括财务部成员、研发部成员、工艺部成员、采购部成员、公司总工程师。

各部门成员的职能分工如下:以财务部成员做穿插线,全面负责进度及落地;与采购部门自采购记录中列出来采购量最大的外协件,按重要性即总金额排序,列出目标,开始运作;研发部的成员要重新梳理图纸,确认各项重点项的数值;采购部成员与工艺部人员负责根据初步成果,去外协现场学习并记录时间等要素。各项数据齐全后大家讨论出核算方法,形成表格得出心理价格。再与供应商进行谈判最后确定价格。

(二)成本研究与控制的具体策略

1. 产品研发阶段的成本控制

研发是制造业企业的“引擎”,因此,保证研发活动的科学性是企业产品成本控制的首要环节。在同一份BOM清单的基础上,进行成本管控前后的价格差距比较明显。例如,笔者所在的公司原材料管控告一段落之后,对某一畅销机型进行了重新设计,在原来的基础上直接降低了10%左右的生产成本,极大提升了企业的经济效益。

2. 成本核算

成本核算最重要的是主材的成本确认,在实践环节,标准成本法是企业进行成本核算的主要方式,即以年为单位,对所有物料的标准成本进行重新确

认,在确定完成后,作为之后一年内的成本价格指导,并将这一标准成本与实际采购成本之间的差异作为采购部门的业绩体现,能够有效改善年末对标准成本进行核算时由于物料数量、种类过多而导致的管理混乱现象出现。

3. 成本分解

首先,让报价方将所需要的物料、规格品牌、设备进行列支,只列出各材料的具体成本价,采购部应该与市场部进行核实。其次,人工成本的市场价格也能够从各项信息中进行获取。最后,重要物料的成本也是企业进行成本分解的过程中需要确定的重要内容,相关单位只要对品牌进行设定,再找三家报价即可得到比较准确的总成本,在此基础上加上利润、税金等必要支出即可得出较为认可的价格。^[2]

4. 谈判

在具体的谈判过程中,找到一个双方都能够充分认可的价格是其最终目的所在。在谈判完成后,其合同的合理性应该经由企业内部部门进行内部会议之后进行再次确认,对于合格的可以采纳,不合格的应该进行驳回,进行二次谈判。

以上诸多内容是成本控制的几个关键流程。将其放在整个供应链的角度可以看出,企业进行成本控制的目的绝不是为了无限制的压榨供方及服务方的利润,而是要实现双方、多方共赢。

三、制造业企业采购成本的影响因素

(一) 内部因素

在制造业企业生产实践中,影响企业采购成本的内部因素主要包括以下几点:一是采购频次、采购数量。在一般情况下,单次大批量的采购能够有效降低产品原料的采购成本,因此,采用集中采购、与其他企业联合采购的方式能够有效降低产品单价,是降低采购成本的重要手段。二是采购人员能力。采购合同的具体内容是需要买卖双方进行谈判才能够最终确定的,因此,采购人员的谈判水平也能够一定程度上对采购成本造成一定影响。具备较强谈判水平的采购人员一般善于运用较为有效的谈判策略,进而提升获取较低采购成本的可能性。三是部门协作。采购活动本身涉及计划、生产、质量、财务等多个部门,各部门之间生产协作的质量会使企业采购需求进行动态改变,进而对采购活动造成一定影响。例如,如果企业计划部门没有对客户需求进行准确预测,那么就会导致生产计划在短时间内发生较为剧烈的变化,进而提升紧急采购的频率,最终提升采购成本。^[3]

(二) 外部因素

影响企业采购成本的外部因素主要包括:一是供需关系。产品原料的供需关系是影响企业生产成本的重要外部因素之一。例如,近年来芯片数量的紧缺导致相关制造业的采购成本均有所上升。二是

内外关系。制造业企业与供应商的关系也是影响企业采购成本的重要因素之一。三是供方产品成本。供方产品成本的价格是采购价格的底线,这也是影响采购价格的重要因素。

四、制造业企业成本管控存在的问题

(一) 成本管理思想落后

一方面,部分企业管理者过于追求利益的最大化,重视生产过程中的硬件成本、人力资源成本,而忽视了由于生产流程不合理而产生的消耗与浪费。在实践中,大多数制造业企业都秉持着结果导向思维,重视产品的直接毛利,认为采购成本、销售价格的高低是利润来源的直接影响因素,在制定成本管控时主要围绕采购部门、销售部门两个部门进行,对于运输部门、产品设计部门、售后部门等部门的重视程度相对较低。在这一观念影响下,企业在进行年终结算时很容易出现销售任务达标、预期盈利指标却未达成的奇怪现象。另一方面,成本控制制度执行难。在实践中,每个企业都有自身独有的企业文化内涵以及管理制度,且一般具备较强的科学性与合理性,其最终效果较差的最重要原因主要出现在执行层面。成本管控贯穿于企业生产经营活动始终的各个环节中,需要强有力的执行才能保证其价值的有效实现。但是在实践中,部分管理层并没有正确的成本控制意识,这也会进一步导致基层员工对成本控制工作产生敷衍情绪,进而影响执行效果。^[4]

(二) 成本管控体系不健全

首先,以财务部门为核心。制造业企业成本控制是一项系统工程,需要各个部门与员工之间的巧妙配合才能得以完善。但是从实践角度讲,大多数企业进行成本控制的核心主要是财务部门,其他部门在成本管控体系中主要起到一定的配合作用,这一制度形式上的错误导致管理流程在执行环节明显流于形式。其次,制度孤立。部分企业仅对单个部门、单个事件制定相应的成本管控流程,并没有制定自上而下的系统成本管控方案,最终导致成本管控无法达到预期效果。最后,片面性强。部分制造业企业管理层的成本管控制度建设往往过于重视产品成本本身的节约,欠缺从战略角度对问题进行分析。其次,部分企业对于事后分析活动过于重视,而忽视了事前预测、事中控制对于成本管理的重要意义,最终影响成本控制的执行效果。^[5]

(三) 存货管理细致性差

一方面,企业存货主要包括原材料、在产品、产成品三大重要组成部分,其管理手段包括采购管理以及仓储管理。在实践中,部分企业的原材料采购人员是从技术部门调配而来的,其在进行采购过程中往往只重视材料的性能与质量,对于具体价格的重视程度明显不高,在这一背景下,必然会导致产品的成本增加。另一方面,在常规原材料采购方面,部

分企业的采购人员过于重视对于成本控制本身,而忽视了对于材料的质量、性能等问题进行控制的重要意义。这在实践中也会导致企业的产品出现一定问题,进而影响企业的后续发展。

(四)研发过程中的隐性成本受到忽视

产品创新是制造业企业实现行业领先、提升核心竞争力的必要手段,这也进一步决定了研发投入是制造业企业在生产、经营、发展过程中必不可少的一项重要支出。在实践中,部分企业秉持着科学性的原则,在研发项目启动时制定了较为完善的项目预算,但是在实际研发活动进行时却并没有结合实际情况对研发预算内容进行适当调整,一心只为研发新技术,却没有重视对研发成本进行控制的重要意义。这在现实中很容易导致企业研发成本超标、现金流受损的现象出现,最终影响企业的后续发展。

五、制造业企业加强成本管控的策略与建议

(一)加强成本管控意识

针对成本管理思想落后的问题,相关单位应该采取加强成本管控意识的方式对其进行解决。具体操作方式如下:首先,企业领导人员应该首先提升自身对于成本控制的重视程度,并积极学习相关领域的专业知识。其次,企业领导人员应该牵头组织各类培训、会议,向中高层领导人员传授成本管控的相关知识以及重要意义,并将这一思想逐级向下传导,激发企业内部全员参与成本控制的意识与积极性。通过这种方式有助于建立节约经济成本的企业文化,进而为成本管控活动的顺利进行提供良好的环境基础。最后,企业应该成立针对性较强的业务监督小组,对成本管理活动的执行进行监督,并作为各个部门之间进行沟通与调节的中介单位。监督小组应该对公司的最高领导人员直接负责,由最高领导人进行人员的任命,定期向上级汇报工作。通过这种方式能够为企业成本控制活动提供良好的人力资源基础。

(二)完善成本管控体系

针对成本管控体系不健全的问题,相关单位应该采取以下措施对成本管控体系进行完善:首先,企业领导人员应该结合自身企业的实际情况,针对性的引进专业性、系统性均较强的软硬件管理系统,并在实践中进行大规模的推行。其次,企业应该结合现代化、信息化的管理设备,制定针对性的管理制度,实行全流程、全岗位的成本管控,将所有环节的具体责任进行分解与划分,落实到具体的部门、岗位中,实行岗位责任制,全面实行绩效管理制度。最后,企业应该建立完善的预算管理机制,建立事前预算、事中控制、事后分析的全面预算体系,并将这一体系与成本控制之间进行有机结合,作为企业各部门、岗位、人员进行绩效评价的标准。其中,预算制度的基本设立应该以年为单位,并在实践中由业务

监督小组进行动态改进,企业内部各部门只需要按照预算制度执行即可^[5]。

(三)优化存货管理机制

优化存货管理机制是提升其细致性的必要举措。具体操作方式如下:一方面,加强采购控制与管理。企业应该建立供应商名册、主要材料采购清单等文件,根据往年的交易经验,对每个物料选择两个左右的固定供应商,保证采购活动的稳定性。其次,企业应该对供货商进行分级管理,根据其信用进行采购计划的制定。另一方面,加强仓储管理。高质量的仓储管理是企业生产活动正常进行的重要保障,相关单位必须保证产品核算、管理制度的细致化,降低生产、仓储活动的不必要损耗。

(四)对研发项目进行实时跟踪

针对研发过程中的隐性成本受到忽视,相关单位应该通过建立实时跟踪机制的方式对其进行解决。具体操作方式如下:一是在充分了解客户需求以及产品定位的基础上,确定产品研发的具体设计方案。二是建立完善的研究项目追踪评价机制,在研发项目正式开始的过程中,相关监督人员应该对每一项研发环节进行严格检查,在预算经过领导审批后方可正式进行。三是采用会议、培训等方式提升企业研发人员的成本控制意识,尽量减少技术开发过程中可能存在的资源浪费问题。^[6]

六、结语

当前我国正处在经济体制改革的关键时期,制造业作为我国经济体系的重要组成部分,提升其成本控制质量对于增强企业核心竞争力、提升企业经营管理水平、增加企业经济效益都具有十分重要的意义。在实践中,相关制造业企业如果想要实现以上发展目标,就必须充分结合自身实际情况,采取针对性措施加强成本管控意识、完善成本管控体系、优化存货管理机制、对研发项目进行实时跟踪。只有做到了以上几点,相关企业的制度与流程才能得以完善,进而有效降低企业生产经营成本,为企业快速发展、走进资本市场提供坚实的制度基础。

参考文献

- [1]项燕.浅谈现代光学制造业企业研发成本管控研究[J].中国集体经济,2019(23):70-71.
- [2]段设华.制造业企业成本管控研究[J].财富生活,2020(2):35-36.
- [3]张瑞丽.基于供应商管理的钢铁制造业企业成本控制研究[J].中国高新区,2019(6):231-232.
- [4]段子珺.航空制造企业加强材料采购成本管控的路径研究[J].中国产经,2020(26):133-134.
- [5]李明星.浅谈制造业企业成本管控的研究[J].中国经贸,2020(4):78-79.
- [6]郝馨妍.辽宁制造业企业实现成本管控的问题及措施研究[J].商场现代化,2021(1):3.