

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.060

关于改进工程技术服务企业成本管理的思考

王红军

(渤海钻探工程有限公司井下技术服务分公司,天津 300280)

摘要:工程技术服务企业成本管理有着鲜明的行业特殊性,当前许多企业成本管理实践中还存在各种短板和漏洞。为适应日趋激烈的市场竞争环境、增强成本优势,促进企业实现健康长远的发展,成本管理理念需要不断优化,成本管理方式需要持续加以改进,本文针对工程技术服务企业成本管理中存在的问题,尝试提出解决对策,力争实现成本管控精益科学,培育企业低成本发展优势,进而不断提高企业的管理水平,促进企业增强创收创效能力,适应日趋激烈的市场竞争,实现长远发展。

关键词:成本管控;经营意识;低成本发展;节支降耗

一、工程技术服务企业成本管理概述

(一)工程技术服务企业成本管理主要内容

工程技术服务企业的资产规模大、技术要求高、施工周期长、人力和设备投入巨大的行业特点,决定了其成本名目多,统计环节多、数据庞杂且金额巨大。其固定成本包括人工费用、固定资产折旧和分摊管理费等,虽然变动幅度较小,但是所占比重较高,而变动成本类型更多,包括施工耗材、机械配件和燃料等材料费、设备维护修理费、技术服务费、外包劳务支出、工程服务费、运输搬迁费,以及咨询评审费、差旅费、动力费、环境保护等其他零星支出。^[1]

(二)工程技术服务企业成本管理面临形势

成本管理是一项系统性的工程,直接影响企业的经济效益,在日益激烈的市场竞争环境下,只有将企业成本投入控制在最低,确保企业资源利用效率最大化,才能维护企业健康运转。工程技术服务企业由于施工现场不固定,一线队伍和管理层前后方战线拉的较长,信息化程度较低,部分成本统计仍停留在人工记录阶段、手段落后统计滞后,成本核算时效性较差,这都对成本管理提出了较高要求,成本控制存在巨大的难度。^[2]

1.收入方面量增价跌

受上层投资谨慎及优化投资结构等因素影响,各建设方收紧投资,压缩成本,工程技术服务结算价格屡屡下调,量增价跌导致收入规模减小。

2.成本支出大幅上涨

人工费、资产折旧摊销等固定成本刚性增加,大宗材料价格上涨,依法合规要求和安全井控环保管理愈加严格,企地关系愈加复杂,现场建设、外协支出、设备维护保养等费用日趋加大,导致利润空间受到挤压。

二、工程技术服务企业成本管理存在的问题

(一)成本控制意识淡薄

企业成本管理需要企业全体员工共同参与,各个环节共同相互配合,全业务链形成降本合力。部

分工程技术服务企业依然存在员工成本意识淡薄,管理制度缺失,管理措施与实际情况脱节的现象,体现在管理层侧重安全与生产,市场人员片面强调市场开发和产值创收,施工人员则更注重生产组织,把保障生产顺利进行放在优先位置,均不同程度地忽略了成本控制和经营效益。制定规章制度缺少实施效果反馈,没有监管和考核,职工意识不到成本管理的重要性。基层单位对经营工作重视不够,经营压力没有层层传递,员工成本意识不够强,成本浪费现象屡禁不绝,部分市场效益较差甚至亏损,拖累企业经营成果。^[3]

(二)成本管控手段落后

部分成本结算滞后,账面数据不能完全体现实时成本情况,跨期结算,对成本的暂估缺乏科学依据和严谨的计算过程,个别单位为了避免后期数据统计误差和考核追责,人为增加暂估金额,导致成本汇总与实际出入较大。成本统计方法陈旧,缺少成本管理的信息化系统工程,很多时候仍然是偏向手工的处理成本信息数据,成本数据信息量大,依靠人工登记台账,既不及时也难以保证准确性。

(三)业财融合存在差距

工程技术服务企业生产专业性强,财务理论和成本会计知识与生产实际情况存在较大差距,财务人员缺少一线生产经历,参与生产实践较少,对现场消耗材料、施工工序和生产工艺了解不深,导致财务处理与生产实际结合少,只是单纯地进行账务处理和数据统计,对于成本的构成、数据的来源以至于核算的方式,数据是否合理,异常波动的产生原因等缺乏贴近实际的独立判断力。在财务分析和成本控制设计时,难以发现数据背后的问题,提出建设性的管控建议,亦可能导致制定的规章制度可操作性较差。

(四)成本预算与实际脱节

通常来讲企业遵循战略导向原则和平衡管理原则,编制年度财务预算,层层分解产值和利润指标,确保公司整体经营任务的完成。同时根据各职能部

门主管内容的不同,编制成本计划下达到职能部门。在实际运作过程中难免出现预算计划与实际脱节的情况:成本计划由企业的最高管理层决定,虽然能从企业全局出发,实现资源的合理配置,但下级缺乏责任感和动力,因担心本期费用的节省、投资的减少会对下期预算(可控资源)产生影响,就会产生“用完预算”的行为问题;各个层级共同制定预算,虽然下级的士气和动力有所提高,但是预算执行者为了逃避最终责任,可能造成预算松弛问题;预算编制由财务部门牵头负责,而相关的业务部门参与度较低,可能导致成本预算编制结果不够合理,预算管理责权利不匹配;预算编制所依据的相关信息不足,可能导致预算目标与经营计划、企业实际等相脱离,预算编制的相关基础数据不全面,可能导致预算编制准确率偏低。^[4]

(五)经营分析工作有待加强

当前,在工程技术服务企业,经营分析工作比较薄弱,不同程度的存在重视不够和流于表面的问题,体现在:

一是与生产实际联系性不强。分析中大量的篇幅侧重于罗列财务数据、描述当前存在的现状,而对于问题的剖析、如何加以解决以及具体的解决对策等方面的则是相对非常的薄弱。

二是数据不够准确和全面。分析的数据跟实际生产经营中的数据有很大的出入,有些是掺杂了以前年度的数据,有些对未结算的成本费用统计不全面。不同时期数据口径不一致,不具有可比性,这样的对比,意义不是很大。

三是分析不够深入,预见性不强。就事论事。只是针对当前的事实进行分析,而不能对企业所面临的形势进行更加深入的分析;分析基本上都是对以往或者已经成既定事实的历史数据总结,严重缺乏对未来和今后形势发展的预见性。

三、工程技术服务企业成本管理改进的建议

(一)转变固有观念,培育低成本发展优势

1. 增强经营意识、成本意识

开展成本控制,必须要在意识上认识到位。通过新闻报道、形势任务宣讲、专题活动、知识竞赛等方式,让企业员工知晓公司经营形势,在员工中间营造节约成本的浓厚氛围。因此在员工中培育先进的成本理念很重要,比如“一切成本皆可降”的理念:精细化管理创造效益,精益管理创造更大效益,只要管理有提升的空间,成本就可以下降的空间。“省一分钱比挣一分钱容易”的理念,省下的就是企业利润,而同样的利润,需要数倍的投入来取得。

2. 开阔思路,深挖降低成本的办法

降低成本不能闭门造车,由管理者在办公室凭空编制。要发动员工的积极性,结合工作特点和岗位实际情况,摸索降本新途径,实现全员参与的全过

程控本。开展群众性的“节支降耗、控本增效”活动,鼓励岗位大练兵,发动广大职工聪明才智,群策群力,通过废物再用、修旧利废,减少采购费用和外包修理,通过小革新、小发明和小创造,解决生产中的实际问题,实现节能减排、降本增效、提速提效,“省人、省时、省力、省心、省钱”,让小改小革发挥大作用,创造大效益。^[5]

3. 提升节支降耗举措的精准性和执行力

设备和人员的增加是解决生产能力不足的有效手段,但是从成本控制的角度审视其合理性,就要综合考虑投入产出的匹配性。扩大再生产,存在一定的不确定性,行业整体盈利能力下降的情况下,企业应当严格控制人员新增和设备购置,挖掘现有资源潜力,精准用工,将合适的人放到合适的岗位上,最大限度发挥人力优势,减少人力资源浪费。提高设备动用率,超前谋划做好设备维护保养,减少设备故障和等停时间。持续深化精益管理,杜绝跑冒滴漏,强管理、补短板、堵漏洞,健全全员、全要素、全价值链、全生命周期成本费用管控机制。

4. 强化职责意识,加强基础工作

虽然不一定是每名员工都能直接为企业创造效益,但是如果每名员工都能立足岗位、各司其职、履职尽责,减少失误和返工,就能为企业最大化减少内耗。这就要求所有员工不断提高岗位技能,熟练掌握工作方法,提高工作效率,增强履职能力。更为重要的则是严谨细致的工作态度和职责意识,认真对待岗位职责。强化各项基础工作,尤其是严格对各类结算单据的审核,数字准确、填写规范、审批期权,确保不出纰漏,从而做到各类原始信息齐全,计算过程清晰明了,业务台账全面具体。

(二)树立系统思维,实现成本管控精益科学

成本管控必须进行系统性思维,关注整体,着眼长远。同时要分清主次,抓住重点,统筹考虑,力争达到成本整体最低。

1. 注重源头管控,实现前瞻性成本控制

编制施工设计是施工组织的第一步,是用来指导施工活动整个过程的综合性文件,确保施工顺利有序地进行和推进,着力加强施工设计,优化施工方案,可以实现既高效又低耗的施工。对于存在多个市场的工程技术服务企业,设备的合理布局尤为重要,加强顶层设计,通盘考虑优化设备整体布局,可以减少长途搬迁,压缩施工前支出。精益固定资产投资管理,践行精准投资、效益投资,科学做好投资可行性论证,杜绝重复投资,确保投资回报最大化,项目实施后工作量连贯,避免项目实施后的成本浪费。

2. 注重过程跟踪,推动全作业链降本

推动提速提效,提高设备动用率。作业部门加

强生产组织,理顺施工程序,内部各单位之间要加强工作对接,提高生产时效,减少无效劳动。现场施工期间,做好诸如优化施工组织提速、队伍之间比学赶超提速、大力倡导技术革新提速、评价与激励提速、加强甲乙双方沟通协作提速等等,来推动整体提速。通过有效沟通、高效衔接,资源协调,及时解决现场难题,减少等停。同时严控事故复杂,避免人为原因造成工序增加、周期延长、施工反复带来的人财物等各方面的浪费。

3. 多措并举,创新成本管控方式

工程技术服务企业,要紧跟行业先进研发前端,找准研发方向,平衡好生产和研发的关系。在确保正常生产作业的同时,通过加大科技投入,壮大科技研发力量,推动科技创新,促成科技成果转化,从而改进施工工艺,实现生产过程降本增效。一线作业队是成本控制主战场,完善目标成本管理,开展成本对标管理,提高一线职工参与度,改进管理薄弱项。

4. 优化考核机制,发挥政策指挥棒作用

考核是引导员工关注经营效益和成本控制的有效手段。考核政策必须公开透明,传达到每一位员工,考核任务分解到每支队伍,目标设置要比现有作业队的实力有所提高,体现引导性,同时又要照顾实际情况,不能遥不可及。奖惩措施要细化明确,考核过程公平公正,考核结果及时公示。从考核任务的下发到考核结果的公示,这个过程就是实现责任层层压实,压力人人共担的过程,从而激发员工的控制成本支出的自觉性和积极性。

(三)加强成本预算编制,突出预算引导性

企业制定年度成本预算目标,应当是通过各部门齐心协力、共同努力后才能实现的目标,没有先进性不具挑战性的预算目标,则不利于挖掘企业内部潜力,无法起到引导和激励的作用。同时预算目标也应当切合实际,要结合企业当前面临的内外部环境等实际情况,以市场预测为基础,结合行业市场环境变化以及竞争对手状况等因素,充分考虑全年市场开发、中标合同额和工作量预计完成情况,其次要考虑企业的资源状况、生产能力等客观情况,与企业的内部环境相适应。预算目标的确定,可以是参照以前年度的实际经营情况,充分考虑各项成本项目实际发生情况或者与以产值为基础计算万元产值消耗值,借鉴上一年的实际值、或前三年的平均值,来合理测算当年目标。同时加强财务部门与基层单位和业务主管部门之间的沟通,充分掌握各自的行动计划和需求,加以综合平衡。应及时跟踪监控、对比分析,掌握预算目标的实施进度并进行有效评价,对于执行中出现的明显不符合常规、波动异常的、变化较大的关键性指标的差异,要及时跟进,评估主客观原因,提出可行的对策,必要时进行合理的预算调

整,在经济上实现最优化。

(四)不断改进分析方法,强化经营分析工作

第一,经济活动分析水平高低的关键在于单位领导是否能引起足够的重视。作为单位领导,要深刻认识到经营分析的重要性,通过分析来发现生产经营中存在的漏洞和短板,及时采取必要措施,挖掘内部潜力,不断提高经济效益。

第二,要深入分析调查。财务数据毕竟是事后数据统计,可以发现问题,但是对于问题的成因缺少切合实际的信息支撑。须将经济活动分析与对实际情况的调查工作结合起来,或者走进一线,走到现场,或者召开座谈,摸清实情,通过各种方式的调研,掌握实际情况,发现问题根源,才能对其中的难点和痛点问题进行对症下药,有的放矢。

第三,分析方法要灵活多样贴近实际。经营分析可以多种方法配合使用,结构分析法、因素分析法、趋势分析法都值得研究使用。最常用的对比分析法,也有预算完成对比分析,同比分析,环比分析,队与队对比,井与井对比,运用多种方法,可以使问题看得更全面更透彻。

第四,关注非财务指标分析。剔除价格性因素后,工作量和消耗量的分析,看是不是正常,有没有异常波动。从生产活动的前端着手,控制成本,提高经营质量。

四、结语

随着国家经济的发展,工程技术服务企业面临的发展环境将更加复杂多变,竞争更加激烈。贯彻新发展理念、构建新发展格局,工程技术服务企业成本管理理念要不断更新,管理方法也要持续守正创新。运用科学合理的方法加强成本管控力度,推动降本增效,实现成本领先战略,提高企业经济效益,打造企业核心竞争力,促进企业高质量可持续发展。

参考文献:

- [1]傅松堂.浅析企业财务成本管理存在的问题及对策[J].商业会计,2020(6):161-162.
- [2]王敏.浅谈建筑安装工程成本控制[J].管理科学,2019(22):117.
- [3]陆敏.企业成本管理与控制存在的问题及解决途径[J].中外企业家,2020(7):59.
- [4]王秉峰.建筑安装施工企业降低工程成本的方法探讨[J].中国集体经济,2018(27):47-48.
- [5]王婉婷,邢花.企业成本管理的国内外研究现状分析[J].中国市场,2020(7):88-89.