

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.14.011

烟草制造企业成本管控研究

魏 蓝

[红云红河烟草(集团)有限责任公司乌兰浩特卷烟厂,内蒙古 乌兰浩特 137400]

摘要:烟草制造企业作为一种特殊的企业发展形势,库存管理、项目经营会受到政府、社会机构的共同监督,为了更好地适应现代化时代发展需求,烟草制造企业需要秉持着精益求精的发展理念,创新成本管控策略,制定科学的控制决策,实现对企业各项资金投入与使用的监督管理。通过对整个工作流程的动态化监管,降低隐形成本的增长,通过成本管控提高烟草制造企业的工作效率。本文主要分析烟草制造企业成本管控存在的问题,提出相应的解决措施,全面论述标准成本法在烟草制造企业中的应用实践,充分发挥出烟草制造企业的市场竞争优势,实现保质增量的发展目标。

关键词:烟草制造企业;成本管控;研究分析

市场经济结构的改变,烟草制造企业的经营发展面临新的挑战,工商库存持续增长,供需关系矛盾日益明显,为了避免商业利润透支,需要通过开源节流的方式保证经济效益的稳定提升。优化烟草制造企业内部的成本管理制度,及时发现企业经营过程中存在的隐形成本,制定出切实可行的成本控制决策,达成精细化管理的发展目标,降低企业经营过程中的经济损耗。通过动态化分析了解成本投入规律,压缩成本费用提高经营效益,深层次剖析成本变动的主要原因,加强成本管控,为我国烟草制造企业的持续稳定发展提供有效参考。

一、烟草制造企业成本管控存在的问题

(一)企业管理者责任意识不强

烟草制造企业当前采用的内部成本管理模式主要是,统筹规划整个企业的生产经营环节,通过数据采集与分析了解企业当前面临的财务状况以及企业经营发展过程中可能遇见的市场经营风险。烟草制造企业的主要任务是负责大批量的烟草生产,在生产阶段生产所需的原材料、零配件等都由省级烟草管理组织进行统一管控,内部成本控制工作的稳定开展,需要对采购环节进行会计核算,当前我国烟草制造企业的生产过程未进行有效调配,生产过程中原材料的投入和资源损耗缺乏准确的统计分析结果作为参考,导致会计核算工作流于形式。在传统粗放式成本管理模式下,成本费用核算只停留在单边核算的范围内,与企业的实际经营情况不存在直接联系。燃料动力和一部分制烟物资需要制造企业自行完成采购工作,对采购和材料使用环节的监管力度不足,成本核算阶段能够参考的数据信息有限,碎片化的数据内容无法保证成本管控的整体质量。管理者忽视了成本控制在烟草生产过程中的重要作用,未设立单独的成本管控岗位,难以履行成本控制职责,打消了员工成本管控的参与热情。^[1]

(二)成本管控信息化水平较低

信息时代的到来烟草制造企业的经营发展离不开信息技术作为基础,但许多传统烟草制造企业内部管理工作开展中,信息化技术发挥的辅助价值有限,难以有效落实成本信息化建设发展要求。当前烟草制造企业的成本管控理念和管控方法过于单一,负责成本控制管理的工作人员大数据处理能力不足,只是依靠传统的工作经验进行数据分析,信息技术的应用效果不佳,信息化成本控制体系缺乏影响力,信息化水平不足将直接影响到成本数据的核算准确性。信息平台中的财务系统能够根据工作人员录入的各项数据自动生成成本利报表,本利报表是财务人员成本分析报告制作的重要参考,由于本例报表中的各项数据信息缺乏真实性,严重影响到上级成本控制决策的制定。传统的烟草制造企业成本经营管理模式主要为静态化成本投入记录,难以在第一时间发现成本数据异常,主要通过表格和文字的方式进行成本分析,烟草制造企业的经营决策者难以凭借简单的数据文字了解各项参数之间的内在联系。^[2]

(三)成本管控数据分析不到位

成本数据分析是一个综合思考的过程,要求成本核算人员根据财务报表中的各项数据信息,查询风险问题产生的主要原因,在实际烟草制造工作开展的过程中,烟草制造企业各项生产要素之间的联系十分复杂,生产要素包括人力资源、机械设备、物质基础、生产材料等等。想要分析企业是否实现成本资金的合理分配,需要突出成本控制重点,探寻深层次影响成本波动的主要原因,成本分析不到位将会影响到烟草制造企业经营者经营决策的制定。烟草制造企业的成本分析缺少成本费用计算的关键性指标,参考的指标信息与烟草制造企业的发展特点不符,未成立专项审计部门,对实际烟草制造企业的

经营情况缺少有效认知。在烟草生产阶段存在主次矛盾,对成本数据变动的主要原因缺乏深入探讨,导致成本计算阶段采用的各项成本控制决策与企业的实际生产条件不符,成本管控工作流于形式。

(四)成本管控反馈机制不健全

结合当前烟草制造企业的内部经营情况来看,财务部门主要负责成本数据的核算工作;生产一线主要负责生产状态的管理与调节,同时密切观察各项生产设备的实际运行情况;管理者主要负责生产计划制定;技术部门主要负责最新施工技术的引进与应用,各部门之间分工明确。但烟草企业信息技术水平较低,在烟草制造企业内部未形成有效的沟通管理机制,一旦出现成本数据异常,将会直接影响到烟草制造企业的生产经营稳定性。传统的烟草制造企业经营管理者的权限过重,管理者缺少对成本管控工作重要性的认识,只有在管理层提出成本数据异常问题时,才会在领导层的统一指导下召开临时会议,通过各部门的总结与说明找出数据异常问题发生的主要原因。在实际经营管理中缺少科学的成本沟通管理机制作为约束,财务部门难以精准的了解成本数值变动的主要情况,无法直接通过数据反馈进行成本投入监督。成本变动相关的数据反馈不足,系统管理机制不完善,难以在出现成本问题的第一时间制定出相应的解决措施,企业面临高风险经济效益危机,不利于烟草制造工作的稳定开展。^[1]

二、烟草制造企业成本管控的优化措施

(一)提高管理者对成本管控的认识

为了在烟草制造企业经营生产过程中有效落实各项成本管理职责,需要优化烟草制造企业内部成本管控制度,根据国家提出的相应管理标准,在企业内部创设与标准相对应的生产成本管控指标。制定精细化管理体系,严格参考优秀工厂定额标准,调整与完善烟草加工生产中的成本控制决策,将成本管理纳入企业年度发展目标中,加强各部门之间的沟通与交流。通过信息技术的有效应用,实现成本管控目标分解,各部门管理者明确部门承担的管理职责,在各项经营决策开展的过程中,责任人需要结合成本管控的主要目标,开展动态化追踪管理机制,实时验证在烟草制造生产过程中成本控制工作的完成情况。采用分层化综合管理体系,提高各部门实践参与的积极性,落实各项管控职责,在各部门的经营约束下开展形式多样的实践活动,调动全体员工共同参与到成本管控工作中,为成本管控提供合理化建议。位于生产一线的工作人员能够履行岗位职责,寻求企业创新发展的关键节点,利用现代化科技手段保证烟草产品的生产质量,降低在生产过程中的成本投入,激发员工成本管控工作的参与积极性。^[4]

(二)加快成本管控信息化体系建设

结合信息时代的发展要求,在烟草制造企业成本管控工作开展的过程中完善信息化管理机制,要求企业管理者和各部门的责任人认真读取财务部门提交的各项成本数据,利用好成本数据分析烟草制造企业的市场营销环境,不断加大信息技术设备采购、管理、维护、人才培养等方面的资金投入。全面提高烟草制造企业财务管理人员的信息化服务水平,争取做到烟草加工过程中成本投入的可视化,对各项成本数据进行动态化分析,及时发现成本数据显示异常,采取相应的解决措施。利用现代化前沿科技,通过软件和工具的使用,优化财务信息化管理水平,在完成基础数据收集后,通过系统探究提取出数据中的关键信息,设计可视化动态面板,观察数据参数的波动情况。将成本投入和成本使用情况直观可视化的展示在管理者和各部门责任人面前。成本分析报告的制定不能局限在文字表格的表述方式上。可以适当地融入视频、图片等形象生动的数据信息,直观地了解到数据异常情况,有针对性的调整成本控制方案。

(三)加强成本管控中的数据分析质量

提高烟草制造企业成本管控中的数据分析质量,制定科学的成本数据管理目标,从海量数据中筛选出分析重点,烟草制造企业的经营发展具有计划性、强制性的生产经营特点,需要严格按照烟草专卖局提出的各项要求完成生产经营任务。根据当前企业的实际生产经营情况,有针对性的梳理参考指标,了解在烟草企业发展过程中提出的专项审计重点,调整企业内部成本结构,详细记录在原材料采购和资源分配上的管理费用投入。采用多维度分析法计算得到烟草制造企业出现成本波动的主要原因,根据市场经营发展趋势调整企业内部经营管理结构,创新成本财务分析模式,运用多维度分析手段加强各部门之间的有效联系。当烟草制品的单价出现持续下滑状态时,需要通过因素分析法找出烟草产品价格暴跌的主要因素,计算得到运输费、修理费、搬运费等众多费用的投入情况,严格按照行业规定合理控制原材料的采购价格,确保项目经营的稳定性。^[5]

(四)打造成本管控综合反馈机制

想要获得真实的数据反馈,避免出现信息孤岛问题,需要在烟草制造企业内部建立全方位沟通管理机制,企业在各项经营活动开展中要打破信息沟通不畅产生的矛盾与冲突。在项目经营发展阶段,实现各部门资源共享,成本控制决策和成本控制工作内容迅速在企业内传递,发挥各部门的联动式作用,精准查询出现成本价格波动的主要原因,改善当前的企业经营管理措施。建立科学的沟通管理机

制,让烟草制造企业内部成本控制工作形成闭环,在烟草制造企业内部建立考核领导监督小组,主要负责对成本费用发生的整个过程进行综合监管,有条件的大型烟草制造企业,可以成立监督考核办公室,完善企业内部综合管理体系。采用层层责任分封制,将成本控制成果与个人绩效挂钩,在烟草企业内部经济管理中充分发挥出审计部门的监督管理职责,保证各项资金的使用效率,实现对物资采购阶段的动态化监管,降低生产经营过程中原材料的损耗。有效预防企业经营过程中面临的市场风险问题,做好基层的经济责任审计工作,逐渐扩大审计管理的工作范围,规范烟草制造企业的审计流程。

三、标准成本法在烟草制造企业中的应用实践

(一)ERP环境下全面预算管理体系

烟草制造企业的成本费用控制需要制定科学的预算管理决策,企业通过信息化技术的应用,建立全面预算管理体系,要求各部门配合完成成本保护工作,合理地进行预算规划,严格按照相关标准进行预算编制。动态化管理预算执行的流程,对当前成本控制方案的实施效果作出统一评价,深入分析各工作环节存在的缺陷和不足,制定科学的生产经营规划,通过预算管理 with 绩效评价的有效结合,及时发现资源配置过程中存在的问题,为烟草制造企业的成本控制提出针对性决策。根据烟草制造企业年度管理规划,制定科学的成本管控措施,不断完善企业经营发展的内部管理,整合烟草制造企业的生产经营要素,最大限度地降低资源成本投入,提高烟草制造企业的经济效益。

(二)烟草产品生命周期成本管理

烟草制造企业产品生产过程中需要考虑产品研发设计和产品后续的销售管理,想要合理控制生产成本,需要根据当前的市场发展需求,引进前沿科技和最新的生产设备。做好产品研发升级计算,分析产品生命周期花费的成本资金,致力于生产设备改造,获取市场营销阶段的各项数据参数,从源头进行成本费用管理,选择合适的供应商进行物资采购,根据具体的产能要求进行合理布局。在烟草产品设计阶段,参考工程投资的具体数额,做好物流仓储管理与记录工作,避免存货堆积。采用精细化成本管理制度实现对烟草生产过程的全面监控,要求各部门员工共同进行资源调整与利用,完善信息技术支持下的全面预算管理体系,达成烟草制造企业内部降本增效的发展目标。

(三)转变价值链成本分析管理思路

信息技术支持下烟草制造企业的成本管控工作需要围绕企业制定的各项生产经营目标,将成本管理理念融入烟草制造的全过程中,通过价值链调整打造一体化成本管理体系,分析烟草行业所处的市

场环境,提高烟草企业的综合市场竞争力。明确烟草企业的发展优势,保证内部资源与外部环境之间的有效协调,在烟草生产的过程中运用信息管理系统平台,实现海量数据信息的整理与分析。在erp系统内部建立数据分析管理模块,促进成本管控的集成化、标准化发展,提供海量数据作为支持。在系统运行阶段输入成本控制定额,根据烟草制造企业的实际经营情况,适当地进行成本净额调整,通过实时对比分析明确成本费用的增减变动情况,确保企业内部资金与资源的合理配置。

四、结语

在供给侧结构性改革发展背景下,烟草企业需要改变传统的成本控制方式,加大对成本投入的管理力度,分析制约烟草制造企业发展的主要因素,烟草制造企业成本管控存在企业管理者责任意识不强、成本管控信息化水平较低、成本管控数据分析不到位、成本管控反馈机制不健全等问题。需要建立信息化系统,通过与各部门之间的交流互动,在企业内部建立动态化、全面化的成本管理体系,借助信息技术实现对生产经营过程进行动态化监管,达到成本控制的发展目标,保证成本费用管理的针对性和有效性。

参考文献:

- [1]董新岩.烟草企业加强智能化财务管控系统建设的策略和措施探讨[J].企业改革与管理,2022(9):171-173.
- [2]王方.基于标准成本法A卷烟制造企业成本费用管理研究[D].兰州交通大学,2021.
- [3]郑华丽,孙东,盛馨.烟草行业合作生产多点制造过程质量风险来源及管控研究[J].市场观察,2020(8):75.
- [4]王钰婕.JX中烟公司成本费用精益化管理问题研究[D].南昌大学,2020.
- [5]闫辉.精益管理对烟草工业企业成本费用管控的应用探讨[J].环球市场,2023(8):76-78.