

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.14.052

# 铁路制造企业成本管控存在的问题与对策探讨

曹丽洁

(新疆新铁工业装备有限公司,新疆 乌鲁木齐 839000)

**摘要:**在竞争日益激烈的环境下,市场经济带给企业机会的同时,也带来了来自市场的风险和威胁,铁路专用产品的制造企业在的环境下需要谋求最优化的经营模式,而成本管控是企业经营环节中的关键因素。本文阐述铁路制造企业在市场经济体制下,从行业垄断向市场竞争模式转变,企业的成本管理面临的外部环境问题和内部管理问题,分析了影响企业成本信息准确度的经营方式、人员素质、制度建设、科学方法等问题,并且提出企业可以通过战略调整、健全制度、建立全口径、多维度的核算模式,更好地实现成本控制目标,提高企业的竞争优势。

**关键词:**铁路制造企业;成本控制;竞争;问题;对策

随着市场经济的深入发展,对铁路行业的要求也在不断提升。铁路企业面对市场的挑战不断地推陈出新,转观念、强管理、高质量、创新高。本文打算从成本管控对企业的经营发展的影响作为出发点,在企业管理的理念方面;企业员工成本管理主动意识方面,企业成本管理约束机制的建立方面,企业成本管理的方式方法方面,企业成本管理信息化程度方面对企业成本管控工作存在的问题进行探讨,通过企业转变观念、优化机制、培养人才、提升信息化程度进而强化企业成本管控的科学性、有效性,提升企业的经营管理水平。

## 一、成本管控概述及铁路制造企业成本管控的必要性

### (一)成本管控概述

成本管理是对企业全生命周期成本的管理活动,包括成本预测、成本计划、成本核算、成本分析及成本考核等环节,是对企业成本发生的事前、事中、事后的一系列管理活动。成本控制是企业成本管理的—个过程重要手段,企业首先制定出成本管理目标,围绕着成本管理目标由成本控制各个主体在其职权范围内,在产品的研发、生产、检验、入库、储存、销售、运输等活动中对发生的各项成本进行监督和控制,为实现成本管理目标做出保证<sup>[1]</sup>。

### (二)铁路制造企业成本管控的必要性

1. 有助于增强企业市场竞争力,加速跨越式发展的步伐

铁路行业是国民经济发展中—个比较重要的分支,在一定范围内影响着社会的经济环境和人民的生活质量,因此铁路企业的发展—直具有比较大的关注度。在新时期发展阶段的企业也更加重视自身的经营战略,成本管理是经营战略中的—个重要因素,影响着企业发展的速度和规模。激烈的市场竞争是对企业的挑战,铁路企业要清晰地分析市场环境及自身的成本管理特点,准确的进行市场定位,明

确企业发展战略,通过降低成本,积累盈余资金,利用自身的资源优势,实现产品的市场化运作,提高企业的发展能力。

2. 有利于提高企业的经济效益,增强企业的可持续发展能力

铁路产品的制造与使用由传统的垄断方式转为市场竞标方式,公司成本与运营的压力日益凸显,加之高新技术领域的迅速发展及同行业进驻,过去的“成本+利润=售价”的模式已不能适应企业发展。企业如何生存?铁路专用产品的特点是原材料、人工成本高,科技含量较低。想要生存发展下去,就必须占有—定规模的市场份额。企业的产品定位、市场定价、融资策略、绩效考评等都需要准确可靠的数据信息。而成本核算的准确性及成本控制的结果对企业的经济效益都有很大的影响。成本优势可以提升企业的经济效益,掌握市场竞争的主动权<sup>[2]</sup>。

3. 有助于提高企业的经营管理水平,改善企业的经营环境

成本控制是企业经营管理中重要的内控制度之—,科学的成本管控体系可以抵御企业的资产风险、资金风险,增强企业的抗压力。成本指标体系具有综合性、可视性。通过指标的高低可以体现出各项工作的好坏,揭示经营过程中存在的问题,找出问题及差距,制定相应的改进措施,切实地推进,形成闭环管理,可以改善企业的资产管理、质量管理、生产环节管理等方面的经营管理工作,提高企业的经营管理水平。

## 二、铁路制造企业成本管控存在的问题

### (一)企业管理者缺乏成本管控意识

铁路企业的性质属于国有企业,管理上的模式化、集中化,使得企业的效益意识、成本意识淡化,市场竞争的理念不强烈,在提高企业经济效益和综合市场竞争力的道路上成本管理的起到的重要作用认识不足。同时还存在着国有企业的诟病“大锅饭”,

企业的管理者市场敏感性不高,依然存在“等靠要”的思想,更多依赖于集团公司内部的交易市场和政策扶持。缺少完全市场上的竞争环境,造成管理者易出现短期行为,不关心企业持续发展能力。成本管控措施得不到切实推行,更加谈不上全员参与,共同控制的能效发挥了。

(二)传统的成本管理核算方法不能满足企业的经营需求

铁路企业由于行业性质,自上而下管理集中化程度比较高,规范性的操作系统占主导地位。对于运输性质的企业规范性操作系统发挥了很好的约束保障作用。但对于制造企业、施工企业没有形成科学的成本管理体系。铁路制造企业大都采用传统的成本核算方法,成本分配方法比较粗犷,制造费用及固定成本往往按照一种分配比率直接归集计入成本对象。这种核算方式操作比较简单,对基础工作的要求也不高,但是产品成本的精确程度不够,传递的信息数据不够准确,对企业领导层做决策起不到很好的助推作用<sup>①</sup>。

(三)成本管理制度不完善

企业的成本管理制度滞后于体系的需求,制度中注重生产成本的控制管理,而忽视非生产成本的控制。日常的经济活动分析,月度的成本费用考核通常只针对生产成本,弱化了非生产成本对成本费用的影响,缺少对管理部门的管理环节、技术部门的设计环节以及销售部门的销售环节的控制,在整个成本控制链条上关注元素不全。

(四)成本管理的信息化程度不高

铁路企业会计电算化已进入集团公司内部网络进行运用,财会信息系统及子系统的应用实现了财务数据的集中化,但没有建立健全的成本核算及管控信息系统。制造业的成本核算数据量大、过程复杂,通过人工传统的核算方式容易造成数据信息与实际市场信息的不对称,成本核算与管控对信息系统的需求更加迫切。

(五)缺乏健全的考评激励机制

科学的、实用的、可操作的成本控制评价和激励机制,有利于改进企业经营管理水平、促进经营者和员工的共同努力。通常情况下铁路企业的评价和激励机制更多地会同质量、安全挂钩,经营结果挂钩,在成本控制评价方面较为粗犷,企业在成本控制评价时会考虑很多客观影响,没有严格按照规定进行奖励,导致难以实施成本控制的各项措施,无法实现控制目标<sup>②</sup>。

(六)财务人员综合素质有待提高

市场经济环境下企业的成本控制不再是传统意义上的生产过程成本控制,而的产品生命周期中的全成本控制。要想实现企业的成本控制目标,首先

要提升管理人员的综合素质。很多企业在人才资源管理上,缺乏有效的人才评价、竞争和选拔机制,造成“才不配岗”的现象,限制了企业的经营思路,满足不了管理需求,增加了企业的管理成本。尤其是充当引导角色的财务人员,在企业转型过程中暴露出综合能力匹配不了企业的发展速度的问题。有些财务人员重心还停留在核算分析阶段,在工作中明显感觉到领导决策层想要获取的信息与财务提供的信息不在一个层面上。这就要求财务人员要不断学习,提升个人综合素质,跟上企业发展的脚步。

### 三、加强铁路制造企业成本管控的对策建议

(一)建设企业成本管理文化,增强成本管控意识

企业文化是一种精神力量,或者说是一种自我意识。企业文化中有一项重要的意识就是价值管理、成本服务意识。它有很强的导向性。利用企业的成本管理文化,调动员工产生降低成本的想法,从主观意识上规范约束自我。企业应加强人力资源管理,通过培训班、现场参与等方式,给员工灌输企业成本控制与企业价值及个人利益相互关联的内在关系,由点到面地看待问题。提升员工在工作中的成本管控意识,将企业的成本管理文化植入人心。

(二)优化成本核算方法

企业在不同时期,对于不同的决策事项对数据信息的要求也不一样。企业可以使用多种成本核算的模式应对不同决策要求。铁路专用产品的特点是同一生产线生产多种产品,同类产品的型号较多且不同型号的产品技术参数差异化较大,间接或辅助资源费用所占比重较大,在此情况下企业应采用作业成本法进行核算比较合适,企业可以根据成本动因形成成本库用来计算目标产品的单位成本。

铁路企业在生产经营期间除了大额的基础建设产品生产,同时还有临时性的铁路线路大修用产品生产。对于大修用短期产品订单。企业可以采用变动成本法来确定订单效益及成本控制目标。目前铁路制造企业获取市场定单的方式是公开竞标,低价中标。在此环境下,企业还可以采用成本标杆法。通过与同行优秀企业的成本信息及结构进行对比分析,找到差距,消除成本增加因素,达到降低成本的目的。

(三)健全企业成本管理制度

制度是一种准则,是对反面行为的威慑管理。成本管理制度就是成本管理总体工作的指引。成本管理制度的建设要具备全面性,覆盖企业经营活动的各个环节,通过制度指导进行规范作业,减少企业的隐性成本,为企业提供真实、完整、可靠的数据信息。企业除了制定生产制造环节的成本管理制度,还应进一步完善成本计划管理制度,制造产品的能

源消耗定额管理制度,产品质量成本管理制度、非生产性费用管理制度。

其次对于成本管理的具体责任进行“小颗粒”管理,将具体责任从上到下层层分解,从决策层到管理层再到作业层,从部门到车间到班组再到员工进行细化,这样才能使成本管控工作切实推进达到效果。此外成本管理制度的建设要以企业的经营战略目标为中心,同时考虑企业的各项资源配置问题。

(四)加强企业的成本信息化建设,提高成本控制效率

企业信息化管理的作用是提高劳动效率,解决传统企业的结构臃肿,信息闭塞,沟通不畅的问题。利用计算机网络技术对企业资源进行综合平衡,起到优化管理的作用。成本管理过程使用信息化技术,可以加快数据信息的反馈速度,可以做到远程监控提高风险应对效率。企业的原材料收发存管理,生产成本的定额管理,成本核算,完工产成品的入库、发运、销售管理等,可以通过信息化技术进行数据共享和合理性比较。提高信息的及时性和准确性,实现成本控制目标。

首先,要建立标准成本体系,标准成本体系的生产目标要与生产实际情况相结合,做到业财融合。财务部门要依据企业的生产订单、产品技术规范、生产流程管理、企业资源配置等情况,分析历史消耗数据,进行现场写实,对各个成本中心制定合理的数量化标准,同时依据数量标准制定价值标准。其次,设定产品成本配比方式。产品的直接成本指向性很明确,可以直接进行归集。但间接成本需要进行二次分配,分配的原则与方法直接影响产品单位成本的准确性。使用信息化系统按照设定好的分配公式将成本费用分摊计入受益主体,保证数据统计的科学性,避免人为因素因个体理解问题而采用不同方式,造成核算标准不统一的问题。最后,建立多维数据分析系统,成本管理的分析方法很多,有对比分析法、因素分析法、相关分析法、比率法等等,根据获取数据不同的用途采用恰当的分析方法,利用信息技术将多维度的分析模式组合运用,对企业预算执行情况、成本效益情况、资产管理情况、投入产出情况进行分析,找出差异因素,优化企业的产业结构<sup>[5]</sup>。

(五)健全考评激励机制

企业建立考评激励机制的目的是通过评价和奖惩来约束和激励员工,提升企业的管理水平、管理质量和持续发展能力。考核实际上就是一种“纠错”。当企业员工在工作中出现偏离标准,偏离目标的行为时,启动考核机制进行约束,对企业来说也是成本控制的手段之一。俗话说“考核什么,收获什么”,就是充分调动考核机制的作用,达到执行与目标的一致性。激励就是一种“催化剂”。企业利用激励机制

来调动员工的积极性,让员工认识到自己在企业发展中的地位,明白自身的利益依托于企业的良好发展,自主参与企业的各项经营活动中,从而可以节约企业的管理成本与质量成本。

(六)提升财务人员素质

优秀的财务人是可以给企业带来价值的人。近年来,铁路系统发展速度很快,随之改革力度也在加大,一系列的机构调整、站段合并、经营模块重组、集中核算等等,这些变动对财务人员的素质要求也就越来越高。财务人员要从三方面提升自我素质,一是树立全面成本管理意识,不但要精通财务专业知识,还要具备必要的生产管理知识,融入企业生产经营过程,帮助不同层面的部门解决生产中的成本管理问题。二要提升自我沟通协调能力,在企业内部加强与业务部门及企业管理层的沟通,保证信息反馈的及时性、准确性。在企业外部加强与审计部门、税务部门、金融机构的沟通,解决企业的资金问题,经营风险问题。三要不断学习,进行知识的迭代。企业财务人员不能只局限于所学习的基础知识,应该将理论与企业实际业务相结合,提升成本管控能力。

四、结语

综上所述,本文阐述了铁路制造企业在市场经济体制下成本管控存在的问题,主要体现在:企业的成本管控意识不强、成本核算方法不科学、成本管理制度不完善、信息化程度不高、考评激励机制不健全、财务人员综合素质不高等方面。本文进一步从树立成本管理企业文化、健全管理机制、灵活运用成本核算方法、信息化体系的建立、提升人员素质等方面提出了相应的解决对策。本文的研究有助于提高企业经济效益,达到增强企业核心竞争力的目的。

参考文献:

- [1]严少波.试析制造企业的成本核算与管控[J].商讯,2022(02):140-143.
- [2]张雪芬.试析制造业企业会计成本核算的难点与解决思路[J].中国乡镇企业会计,2020(09):121-122.
- [3]王梅.新形势下国有企业资产管理问题研究[J].经济研究导刊,2020(18):8-9.
- [4]杨江良.制造企业成本控制中供应链成本管理的应用研究[J].营销界,2019(48):239+243.
- [5]耿红.国有企业成本管理问题探微[J].新经济,2016(18):109.