

企业运营成本管理与风险控制研究

■ 罗 婷

(台州信溢农业机械有限公司, 浙江台州, 318000)

一、引言

新世纪以来,经济全球化发展迅速,促进了各行各业的发展,各个企业在国家带领下也实现了可持续发展。但是,随着企业规模的不断扩大,企业内部存在问题也逐渐显露出来,增加了企业的运行难度。如何控制企业运营成本,做好企业风险评估与控制,成为了当前企业亟待解决的问题。基于此,本文对企业运营成本管理及风险控制方面的工作进行分析,具体涉及建立健全管理控制体系、加强预算人员的组织培训、制定科学的生产规划、统筹协调各环节成本等内容,现将具体分析结果汇报如下。

随着我国市场经济的不断变化,企业想要在市场竞争中获得优势,除积极进行战略转型外,还需加强企业管理和风险控制,重点分析企业运营的风险因素,制订科学的企业运营方案,并针对当前企业运营存在问题,不断完善企业运营风险控制与成本管理,促进企业健康、持续生产发展。

二、企业运营过程中存在的风险因素

运营风险是指企业在生产到销售的某一环节由于没有有效控制,造成直接、间接损失。企业运营风险可以分为很多种,可细分为运用成本风险、运营质量风险、运营效率风险,这些不确定因素使企业运营安全、稳定受到影响,从而引起运营风险。这些风险因素可细分为内部风险因素和外部风险因素。其中,内部风险是指企业管理者未意识到风险管控的重要性,未制定科学的管理对策,导致企业资金调配不合理,资产流动性较差,最终造成各项费用的资金成本增加。外部风险是指市场行情的变化、国家政策的变化、社会需求的变化等。若企业已经趋于成熟,财务风险主要体现在资产纳税风险、投资风险、分配风险等方面,风险因素会造成企业资产流动性较差、资金沉淀,从而增加企业存储成本,造成利润较低、企业资金链短缺。

三、企业运营与风险控制现状

(一)生产成本未得到有效控制

我国企业运营成本管理起步较晚,因此在管理过程中存在诸多问题,难以有效发挥出企业成本管

理的作用和价值,导致企业成本管理效果不佳,生产成本未得到有效控制。甚至部分企业管理人员缺乏对成本管理的认识,简单地认为成本管理是减少支出费用及降低生产成本。因此,在生产过程中,缩减材料与设备方面的支出不仅将导致产品质量难以保障,而且还会造成生产技术落后这一情况,严重影响企业发展进步,阻碍企业经济效益的提升。

缺乏一个完善的成本管理方式,将会导致企业的成本管理制度得不到贯彻落实,导致企业生产成本难以得到有效控制。这不仅会降低企业市场竞争力,还会对企业的公信度造成损害,阻碍企业发展进步。尤其是在缺乏一个科学、合理的成本管理措施的情况下,企业根本无法有效发挥出成本管理的作用,甚至还有可能起到反效果。

(二)运营与风险控制理念落后

改革开放以来,我国政府制定了各种优惠政策,为技术引进提供了一个良好的政治环境。也正因如此,很多企业纷纷学习先进的运营管理方式,以此来推动企业发展。但在实际经营当中,部分企业在运营管理时,依然在沿用传统的管理方式,严重影响了成本管理效果。而且,部分企业在进行成本管理时,缺乏一个科学、合理的手段进行成本预估,因此在成本管理过程中很容易受到人为因素的影响。

而且,部分企业的管理者缺乏对成本管理的认识,没有意识到成本管理的重要性,使得大部分企业的运营管理方式十分落后,无法满足企业在生产经营过程中对于成本控制的需求。再加上经营风险具有复杂性、多样性及突发性的特点,导致企业只能在风险出现后再采取解决措施,缺乏对经营风险的防范措施。因此,部分企业的运营管理方式存在滞后性,无法最大程度上发挥出成本风险管理的作用和价值。在进行生产成本管理时,信息技术使用不足的情况也较为常见,这使得财务人员在管理过程中需要处理庞大的数据,很容易出现误操作问题,从而影响整个成本管理工作开展质量。

(三)预算人员技能水平较低

企业成本的控制关键在于预算的控制,预算的

控制与预算人员的技能有着密切联系。部分企业为节省运营成本,聘用的财务预算人员都是非科班出身,缺少企业资本预算能力,无法算出精确预算,导致预算与实际成本之间相差较大,严重的还会出现严重纰漏,给企业造成严重经济损失。同时,部分预算人员缺乏应对突发事件的能力,一旦遇到管理风险,不知道如何处理和解决,最终导致事态恶化,给企业带来无法挽回的经济损失,甚至造成企业破产。

(四)管理机制尚未健全

企业的运转,离不开各部门的协作。想要实现各部门的团结协作,就必须建立健全企业管理制度,贯彻落实企业管理和风险控制方法,减少企业风险因素,实现企业成本的科学管理。但是在企业实际运行过程中,建立的企业管理机制尚未健全,多依靠单一的成本预算控制成本,起到的作用不明显。加之很多企业管理人员分工不明确,容易遗漏管理风险。一旦出现管理问题,就会造成管理人员之间互相推责,不利于管理方案的贯彻落实。

四、企业运营成本管理 with 风险控制策略

(一)建立健全管理控制体系

建立健全管理控制体系,可以规范运营风险控制流程,加强对企业经营风险的控制,使企业运营风险控制向着规范化、制度化方向发展,提高企业经济效益。具体可从以下几方面入手:第一,企业应纠正传统错误观念,认识到一味地降低企业成本不利于企业自身的发展,应将成本控制的重点集中在优化管理设备和完善管理制度方面,结合企业自身情况建立科学的成本管理与风险控制体系。第二,企业调整发展结构,满足市场需求,实现多样化发展,从而取得市场竞争优势。第三,企业还需积极引进成本控制体系,将企业报价管理和项目质量管理与国际接轨,利用国际先进的成本控制理念,有效规避企业运行风险,降低企业运行风险对企业运营的影响。第四,在操作风险管理过程中,企业还需建立风险因素的分析模型,使相关人员可以直观了解企业管理过程中伴随的风险因素,并根据风险因素对管理措施进行动态化调整,以实现企业的科学管理。建立健全管理控制体系,即可为企业运营成本管理 with 风险控制提供制度保障,具体实践还应关注责任成本管理制度、员工奖惩制度。以员工奖惩制度为例,企业应为员工提供精神奖励和物质奖励,包括口头表扬、通令嘉奖、年度考核奖励、一次性奖励等。具体奖励方面,相关人员需要

关注提高产品质量、完成工作任务、节约成本、上报合理化措施、维护生产安全、维护生产秩序等方面内容。在惩处方面,主要涉及劳动关系处理、经济处理、组织处理,包括解除劳动关系、延长试用期、扣发绩效奖金、经济赔偿、撤职、降职、通报批评等。具体需要处罚的员工行为包括迟到、早退、不服从合理工作指挥、违背安全规范和技术操作规范、工作不负责任、滥用职权、盗卖公司财物等。企业管理控制体系可由此进一步健全。

(二)加强预算人员的组织培训

企业运营成本管理质量与预算人员的技能水平有着密切联系,因此必须注重预算人员的组织培训,提高预算人员的风险意识和专业水平,使企业预算更加科学合理。企业应提升财务人员的专业素养,不断向其传授新知识,使预算人员对企业成本管理更为熟悉,并将现代化知识应用到企业成本预算中,从而优化企业成本管控。企业应积极发掘优秀成本预算管理人员,不断优化预算人员队伍,提高预算人员的整体专业素养。其次,企业还可发挥优秀人员的榜样精神,使其他管理人员向其学习,不断进步,进而提升每位预算人员的业务能力。企业需结合自身实际水平,制订管理方案,并严格要求相关人员落实管理方案,完善企业管理流程和规范,使企业管理和成本控制更为精确合理。企业应设立专项资金,予以优秀管理者鼓励和支持,使管理者在今后工作中更加认真负责,提升企业管理效果。其次,企业还需加大预算人员的考核力度,使预算人员的职业技能满足当代企业管理需求,淘汰落后预算人员,使预算人员具有危机意识和竞争意识,从而实现企业的高速发展,规避企业管理风险。

(三)制订科学的生产规划

企业想要在激烈的市场中脱颖而出,必须制订科学的生产规划,将企业生产过程中的材料、订单和组织协调费用考虑进去,设置费用定额标准,通过标准化的管理完成预算的有效控制,从而规避各个环节的风险。其次,企业还需设立符合自身实际发展的目标,并做好目标的分析工作,分析目标实施过程中可能出现的风险因素和不可预见因素,为企业运营目标的实施提供更多支持,以成本投入、预定目标的偏差作为生产规划的一部分,以防成本脱离目标。另外,管理者还需不断提高自身的风险识别能力和素质,加强风险分析和防控能力,合理预测公司运营成本,并将运营成本与目标紧密结合,缩短二者之间的差距,以减少风险因素对企业

运营的不良影响。

(四) 统筹协调各环节成本

企业成本管理和风险控制是一项操作难度极高的工作, 复杂性极强, 如果某一单一环节出错, 那么整体运营都会受到影响。因此, 企业必须完善协调机制, 做好运营环节的综合把控, 从而提高运营效率, 具体措施如下: 第一, 确保每位工作人员都能坚持成本控制理念, 形成节俭意识, 严格把控企业生产成本, 尽可能减少不必要的开支; 第二, 加强对风险因素的监测, 全程把握风险因素, 并将其控制在合理范围内; 第三, 加强预算成本信息的控制, 严厉打击信息造假行为, 确保每位工作人员都具备较强的责任心和职业素质, 为成本管理和风险控制体系的完善奠定良好基础; 第四, 建立奖惩制度, 落实每个员工的职责, 从而调动员工积极性, 实现利益的最大化。

(五) 利用现代化管理手段进行成本管控

随着信息技术的快速发展, 企业成本管控也越来越注重现代化管理手段的应用。传统管理方式往往过多依赖预算人员技能, 只注重成本预算, 忽视了风险防范。因此, 企业必须将成本管理与现代化管理手段结合在一起, 利用科学的管理手段和管理方式, 结合实际情况加强成本管控, 从而降低企业成本控制风险, 使企业管理更加现代化和科学化。现代化管理还能积极探索企业发展过程中的新风险, 并利用现代化管理手段科学管控新风险, 从而促进企业的健康发展。比如, 随着互联网技术的发展, 在风险控制方面, 企业可以利用信息技术平台和云计算数据平台, 进行高效的数据分析和整理工作, 并制订科学的风险控制方式, 大大减少人为因素的干扰, 使成本预估变得更为科学。

(六) 建立企业运营风险评估体系

企业必须结合自身特点建立运营风险评估体系, 加强企业各个管理过程的控制, 将风险发生率控制在合理范围内, 从而促进企业的稳定发展。与此同时, 企业还需具备快速识别风险因素的能力, 做到第一时间发现风险, 并加强风险预防, 将风险产生的负面影响降至最低。此外, 相关人员还需了解风险的来源渠道, 做好来源渠道的把控, 将风险进行分类, 做到消灭重风险、减少轻风险, 并进行分步管理。另外, 企业还需构建监督部门, 加强对管理人员工作的监管, 并第一时间解决风险问题, 使风险控制流程变得更加规范, 实现风险运营的良好管理。

(七) 优化成本调控

成本调控主要分为三点: 原材料成本、制造成本、员工薪资。原材料支出占比较大, 因此, 企业在进行原材料选购时一定要确定好用量, 尽可能减少大量剩余或者缺少的现象, 将原材料数量控制在合理范围内, 从而实现原材料的成本控制。企业相关人员在选购好后, 还需做好库存管理工作, 并根据原材料特点将之放置在适宜处, 以减少材料损坏的情况。在生产过程中, 企业也要注重材料消耗量的控制, 尽可能将消耗量控制在最小范围内, 从而间接增加产品数量, 提高企业效益。原材料的把控需要人力支持, 因此在进行成本控制时需做好人员工作分配, 使每个支出环节都有记录可循, 以便于成本管理和后续管理方案的调整。制造成本主要包括折旧费、维护费以及其他支出, 这些环节是企业最容易忽略的, 因为其占比相对较低, 所以存在严重浪费现象, 企业必须予以高度重视。在传统观念中, 部分企业经营者认为员工工资越低越好, 用最低的工资聘用高技术人才, 从而节约成本, 实现成本管控。但是, 随着市场竞争力的加剧, 要想让自己的企业在市场的洪流中屹立不倒, 就必须不断优化员工薪资结构, 使员工薪资与企业增长效益同步, 进而使员工在工作中更加认真负责, 给企业带来更多的经济社会效益。相反, 如果一味地压榨员工, 克扣员工工资, 将会使员工产生逆反心理, 不利于企业的经营发展。因此, 在成本管控过程中, 企业必须不断优化员工薪资制度, 给员工良好的薪资待遇, 从而提高员工出勤率和工作效率。

五、结语

企业在运营过程中, 存在内部因素和外部因素, 这两种因素都会给企业造成严重影响, 导致企业运营出现以下问题: 无法有效控制生产成本、运营管理方式较为陈旧、预算人员技能水平较低、管理机制尚未健全。这些问题是造成企业风险的重要原因, 因此企业管理层必须采取有效措施, 实现成本管理与风险控制。企业管理层需建立科学的管理体系, 加强预算人员的组织培训, 制订科学的生产规划, 统筹协调各环节成本, 将成本控制在一定范围内, 促进企业的健康发展。

【作者简介】罗婷(1987—), 女, 浙江台州人, 本科, 中级会计师, 台州信溢农业机械有限公司, 研究方向为财务管理。