

中小制造企业成本管控的现状与对策分析

■ 谢召辉

(江苏淮海新能源股份有限公司, 江苏 徐州, 221000)

一、引言

在改革开放背景下, 中小型制造企业获得了巨大的发展机遇, 并取得了飞速的发展。成本管控是中小制造企业提高利润水平的重要保障, 可以帮助企业增强核心竞争力, 突破发展限制, 解决运营管理问题, 满足企业加强内部管理的需求。因此, 在经济全球化竞争压力下, 中小制造企业必须认识到自身的不足之处, 重视成本管控工作, 分析成本管控问题, 并提出针对性措施, 推动企业发展。

二、中小制造企业成本管控的重要性

(一) 推动实现战略目标

成本管控工作反映了企业在一个阶段内的经营成果。战略目标主要指企业在一个阶段内的经营方向。企业增强成本管控, 以最少的投入获得最大的回报, 提高利润, 为确定发展方针、提高发展水平搭建平台。成本管控与企业收入、资产存在密切关系, 是企业未来发展的评价标准, 使战略成本与业务紧密结合, 推动企业运行模式与商业模式相匹配。

(二) 属于风险管理重要内容

企业风险管理核心思想是控制企业面临的各种风险, 使企业受到的危害降到最低。在经营过程中, 企业面临投资、材料价格和规模扩张等风险, 这些风险会降低企业的利润, 导致企业出现资金短缺问题, 甚至无法维持正常经营状态。通过成本管控的方式, 为企业搭建数字化精益型全面价值管控体系, 创建个性化生产模式, 减弱企业规模效应, 创建全新的组织架构和运营模式, 能让管理人员提前预知风险类型, 拥有足够的时间制定风险应对方案, 采取有效措施降低风险。

(三) 实现利润目标的重要方式

企业运营目标是获得利润, 即将商品价值转化为成本加利润。成本代表货币价值, 利润衡量企业是否拥有盈利空间。成本管控过程是企业通过各种方式将资源耗费降到最低的过程, 在营业收入一定的情况下, 提升企业利润。

(四) 提高市场竞争能力

价格因素是企业的核心竞争因素, 在保证企业产品质量合理情况下, 价格越低, 企业核心竞争力越强。产品价格主要包括成本和利润两个部分, 在

确定价格基础上, 成本控制工作越强, 企业盈利水平越高。企业在追求合理利润情况下, 产品价格的核心竞争力越强, 市场核心竞争力就越大。

(五) 提高风险抵抗能力

企业在经营过程中, 容易面临内部和外部多方面压力, 通过成本控制工作, 有利于增强企业风险控制能力。针对内部压力, 企业可以加强成本管控, 比如可以建设薪酬制度。在外部压力方面, 存在竞争企业抢占市场、融资渠道较少影响企业维持正常运营状态等问题。企业加强成本控制, 能增强产品价格竞争力, 提高资金使用效率, 加强产品创新, 提高质量水平, 确定新的发展方向, 能够抵御外部风险和内部风险。

(六) 有效配置资源

企业资源具有有限性的特点, 在有限资源条件下, 成本管控工作要落到实处, 实现资源最大化目标。企业要将有限资源从低价值业务向高效率业务靠拢, 有效配置资源, 及时实现企业总目标。

三、中小制造企业成本管控的现状

(一) 成本管控意识淡薄

企业管理人员缺乏成本管控意识, 专业素质水平较低, 难以带领企业实现经营目标。部分管理层专注于提高产品产量, 对成本管控工作疏于管理。部分管理层过度核减管理成本, 通过严格控制成本提高利润, 但这种做法无法真正提高利润水平, 并且会让企业形成较大的管理压力。针对成本项目, 管理层认为成本数据属于独立个体, 单独分析会限制企业扩大经营管理范围, 影响企业可持续发展。加之中小企业经营能力较弱, 如此会失去抢占市场的机会。在成本管理工作中, 人工成本、折旧成本、维护成本和制造成本存在叠合内容, 管理层还存在无法预测项目所需成本的问题。具体到新能源企业, 在成本管理板块中, 一般包括以下内容:

表 1 新能源中小制造企业成本管理内容总结表

成本项目	简述
直接材料	构成新能源产品的原材料和辅助材料等 用于新能源产品生产的燃料和动力
直接人工	职工薪酬费用
制造费用	企业生产新能源产品产生的间接费用, 主要包括水电费、固定资产折旧费、职工薪酬费用、维修运营费用等

从上表看出,直接人工费用和制造费用出现叠合问题,成本工作模糊不清。企业容易形成管理幻觉,从而淡化管理意识,最终导致形成管理压力,产生系统性崩盘。

(二)市场意识不足

中小型企业管理层缺少了解市场的信息渠道,企业出现发展决策较落后的问题,极大地增加了企业经营风险。站在市场风险角度,我国政府发布的政策、经济市场行情对企业经营都有较大影响。管理层需要有敏锐的市场捕捉能力,抓住发展机会,在合适的时间扩大规模,将成本管控工作落到实处。在实际经营过程中,经济市场的原材料价格受到影响,管理层没有在第一时间了解实际情况,导致原材料采购工作受到延误,从而失去增加销售量的机会。由于中小企业发展能力较弱,受到不良影响后损失较严重,因此市场意识是管理层必备意识。

(三)成本管控方式落后

成本管控方式是成本管控工作的重要武器,缺乏成本管控方式,会制约成本管控工作。中小企业资金运转能力较弱,很多财务部门依旧应用传统的财务会计核算方式,导致成本管理结果不具有代表性,不能说明实际问题,对管理层确定经营决策没有太大帮助。在大数据时代,企业成本数据数量和类型较多,传统财务会计核算方式与时代脱节,不适用于大数据时代,如果依旧运用传统的核算方式,会导致客户的需求得不到满足,企业将面临客户流失的问题。

(四)人员专业素质水平较低

中小企业受到规模限制,财务部门影响力较小,无法招聘到合适的财务人员。在核算成本过程中,支出和费用容易被混淆,部分财务人员将成本的支出计入费用的账目下,导致成本被减少,费用被增加,使得财务部门账目不清。财务人员不理解成本驱动因素,分摊依据与成本项目不能对应,成本结果与不同的产品成本不对应。此外,还存在着财务人员专业能力较弱,成本计算方式更新不及时,成本计算公式应用错误,成本结果与产品成本实际情况不匹配的问题。

(五)财务基础工作薄弱

部分中小企业管理层以业务为核心内容,认为只要业务量增加,企业效益水平就会随之提高,在这种观念影响下,管理工作被忽视,对管理团队投入严重不足。财务部门管理人员专业素质水平较低,缺少管理责任意识,财务管理工作比较松散,缺少统一性。企业管理层对财务管理工作定位比

较片面,在他们的认知中,财务管理工作主要指记账、付款和报税,工作内容比较简单,不需要应用专业知识,无需开发或购买财务核算软件,这种观念导致企业财务基础工作薄弱,财务部门不能创造显著价值。因此,在中小制造企业财务工作中,成本核算结果不准确、库存管理不符合实际情况、账款收据不一致的现象普遍存在,企业效益水平提高受到制约。

(六)成本管控力度较弱

中小型企业工作人员对成本管控工作存在认识不到位的问题,他们认为成本管控工作属于管理工作范畴,负责人员主要是管理人员和财务部门,让他们主动参与成本管控工作比较困难。工作人员对成本管控工作没有积极性,不认为自己对成本管控工作有支持作用,企业成本管控工作没有得到员工的支持,对提高成本管控水平形成较大阻碍。

四、中小制造企业成本管控对策分析

(一)引进成本管控意识

中小企业管理层需要增强成本管控意识,转变成本管理理念,正确看待成本和利润之间的关系。管理层要将成本管理贯穿于产品发展的全过程,对成本、浪费、损失进行区分,解决细节问题,严格控制产品浪费行为。企业要建立成本管理系统,分析系统指标,实现成本内容全面化目标,如下所示。

表 2 新能源中小企业成本管理系统指标总结表

指标	内容
政府指标关联	总能耗,电力、蒸汽、水、天然气和柴油等能源5年内数据
工厂原单位KPI	每日在线监测分析,创新部署单位考核制度,各部署用能与生产量,目标达成率考核
重点设备电力监测实现	空压机、冷冻机等机台电力监测,能源平衡设备效率监测改善

中小企业要跟进数字化改革进程,实现成本管控智能化管理,在各个业务节点,建立财务成本管控阀点,实现全面管理目标。

(二)增强市场意识

中小企业管理层需要增强市场意识,梳理符合发展战略的业务流程,从战略源头控制成本。管理层要时刻关注国家宏观经济政策,根据政策调整经营管理方向,当材料价格出现波动时,根据实际情况购买材料。管理层应跟随行业发展确定经营方案,降低经营风险,在经济市场中站稳脚跟。管理层要加深对企业实际经营状态的了解程度,选择购入新材料和新技术,站在价值链角度,降低企业

成本。

(三) 采用先进成本管控方式

中小企业要认识到先进成本管控方式重要性，转变传统会计核算方式，利用定期优化的标准化成本管控手册进行成本控制，处理异常成本数据，提高管理水平。现代成本管控方式包括诸多内容，例如标准成本法、变动成本法等，管理层要避免盲从心理，选择对企业财务管理工作有帮助的成本管控方式，满足成本管控需求。财务人员需要进入市场部门和生产部门，与业务人员相互沟通，为完善成本管控方式提供依据。管理层需全程管控成本，坚持成本效益的原则，为实现信息化建设，需充分利用科学信息技术，客观分析产品设计，管理产品生产环节，促进企业成本管控工作，提高利润水平。在信息爆炸时代，管理层应引入信息化技术，加快企业风险识别速度，针对业务流程和客户管理等方面，加强信息化管理，为保证工作稳定发展奠定坚实基础。

(四) 增加培训活动

在中小企业整体结构中，工作人员是核心要素，也是企业利润的创造者。管理层要提高管理水平，增加培训活动，增强工作人员工作能力，吸引更多应聘人员，壮大工作队伍，这有利于为企业创造更多的利润。管理层应建立培训机制，创新企业文化，发扬企业优势，防范经营风险，提升管理能力，使成本管控工作更加科学有效，为企业创造更多的利润空间。为增强培训活动的有效性，管理层需要增加考核环节，引导工作人员重视培训活动，主动完成培训内容，使培训活动发挥实际作用。

(五) 提升财务基础管理工作

财务基础管理工作与企业成本管控工作存在紧密联系，管理层需要重视财务管理工作，优化成本核算体系。管理层需要整合企业资源，完善内部控制体系，增强企业内部控制能力，提高企业合规经营水平。通过引入成熟的核算方式，完善产品核算流程，如下所示。

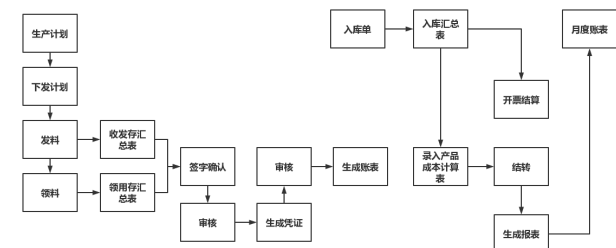


图 1 新能源中小企业产品核算流程图

表 3 新能源中小企业产品核算流程表

产品成本核算流程				
1.流程图				
时间阶段	生产准备阶段	生产阶段	成本核算阶段	生成报表阶段
输入输出	生产计划		入库单	入库汇总表、月度账表
生产调废料	下发计划			
物流科	发料	收发存汇总表		
总装车间	领料	领用存汇总表		
部门领导		签字确认		
结算岗				开票结算
材料核算岗		审核	生成凭证	
核算科科长			审核	
成本核算岗		审核	生成凭证、生成账表	录入产品成本计算表、结转
总账管理岗				生成报表
2.流程说明				
每个月末总装车间从物流科领用的物料要求与物流科发出的物料一致				

从上表中可以看出，企业产品核算项目需要以各个部门相互配合作为支持，最终形成月度账表。财务人员要做好产品统计表、生产工艺资料分析表和订单生产计划表，为产品成本核算工作提供重要依据。

(六) 完善成本约束激励机制

企业要推进全面预算管理工作，完善成本约束激励机制。将采购、生产、销售、投资等业务形成一个统一的流程，实现成本管控目标，财务人员应定期监测预算成本管控约束力，根据中长期战略目标和经营计划增强对预算目标控制。

五、结束语

综上所述，在中小企业管理工作中，成本管控工作属于重要板块，面对复杂的市场环境，管理层要有成本管控意识，增强成本管控的基础工作，以产品管理整个流程为主，开展全方位、全过程的成本管控工作，实现精益化管理目标，使中小企业在经济市场中行稳致远。

【作者简介】谢召辉（1976—），男，江苏徐州人，大专，中级会计师，江苏淮海新能源股份有限公司，研究方向为成本管控、资产管理、预算管理。