

企业成本管理存在的问题及改善策略

■王瑞静

(苏华建设集团有限公司, 江苏 溧阳, 213300)

加强成本管理工作对企业提升经营管理水平、有效降低成本支出、提高经济效益具有十分重要的现实意义。企业针对当前成本管理中存在的问题,需要采取科学、合理的对策进行完善与优化。企业管理者要转变传统的成本管理观念,构建完善和科学的成本管理体系,进一步提高成本管理人员的专业能力和综合素质,建立健全成本管理绩效考核机制,以此提高企业在市场中的竞争力,促进企业的平稳、持久发展。

一、成本管理的基本概念

当前,社会各界对成本管理愈加关注,国内及国外关于成本管理学文献资料数据呈显著增长趋势。《卓有成效的管理者》一书的作者彼得·德鲁克曾经指出,企业家只需要做两件事情,就是优化营销和缩减成本。成本管理是指在对企业内部环境进行合理分析并了解自身资金分配情况后,据此制订科学的成本战略,合理分配成本管理相关任务,在确保项目工作质量不受影响的基础上实现成本管控目标,缩减企业运行成本,提高企业经济效益及市场竞争力。具体来看,成本管理工作可以分为三个阶段:第一阶段,事前分析,通过对成本资料的合理分析,对项目实际成本进行预测;第二阶段,与专业人士共同商议,最终确定企业的成本管理方案;第三阶段,合理分配成本管理任务。

二、强化企业成本管理的重要作用

(一) 成本管理是提高企业核心竞争力的前提

在经济规模、技术水平和产品质量标准相同的情况下,企业实施成本管理需要将企业经营活动中产生的生产价值、成本消耗与其竞争能力结合起来,并运用降低成本、提高劳动质量、加强组织管理等手段,将成本管理贯穿于企业发展的各个层次,并对各层次的成本进行有效把控,提高企业经济效益,提升企业盈利能力。企业在成本领先战略优势的配合下,就可以利用产品的价格优势,迅速抢占市场,取得先机,提高企业核心竞争力。

(二) 成本管理为企业经营决策和战略规划提供依据

成本管理应适应企业的总体经营战略和发展方

向。企业的经营决策离不开管理者的战略选择。降低成本的经营战略是企业取得优势竞争地位的有效保障,是企业立于不败之地的不二法宝。企业通过有效的成本管理手段,能把经营过程中产生的成本费用进行压缩,在管理过程中将成本信息进行合理规划,将资源进行合理整合,把经营取得的收入运用到有价值的地方,创造更大的收益,为企业开展战略规划与部署提供依据。

(三) 成本管理是企业日常生产经营工作的核心内容

企业应先制订成本计划,在计划制订的过程中将成本管理融入生产经营的各个领域,对成本管理提出具体思路和整体要求,根据计划制订成本目标,将实际成本与目标成本进行对比,发现差异并分析产生差异的原因,缩减差异量,将目标成本管理贯穿于企业整体管理中,使其与企业经营管理目标相匹配。在实施成本管理的过程中,企业需做到“全方位、全过程、各环节”实施到位,督促各责任中心加强成本管理,将成本管理与企业的经营管理结合起来,提高企业整体经营管理水平。

三、企业成本管理存在的问题分析

(一) 管理制度有待完善

成本的管理首先要保证在成本核算过程中会计资料的真实与完整,保证成本在分配过程中相关匹配度的合理性,保证费用审批的合理与规范,明确各项成本费用的支出是否明确,责任是否落实到位,审批程序是否健全,执行过程是否合法合规,这需要企业制定完善的内部成本管理制度。目前,部分企业仍存在成本管理体系松散,成本的管理制度不全面,基本工作不达标的问题,或有的企业成本管理制度健全但执行不到位,管理制度形同虚设。长此以往,不但会影响员工成本控制的积极性,还不利于企业的长远发展。

(二) 只注重成本核算,忽略成本管理

从实际情况来看,部分企业的成本管理只关注企业的内部核算,即按照固定的成本对象,将日常中产生的成本费用进行统一计算,分别计入对应成本对象的总成本中。在核算过程中,部分企业将核

算的重点放在产品的生产环节，通过对生产环节中各项成本进行核算管理来实现节约成本的目的。但生产环节中对资源的消耗其实在产品设计和研发过程中已经被固定，难以达到降低成本的目的。只关注生产成本的控制而忽略企业整体的成本管控，很难实现有效的成本管理。只有在产品生产之前通过事先规划，在产品的设计初期对生产流程进行优化，才能实现真正意义上的降低成本。

（三）缺乏先进的成本管理工具方法

虽然我国企业经过几十年的成本管理实践，已取得了不错的成绩，但整体上与国际先进的管理水平还有一定的差距。部分企业虽已具备成本管理手段，但缺乏成本管理经验，采取的成本管理方法也不适合企业的实际发展情况，甚至采取的成本管理工具与企业生产经营特点相掣肘，不能满足经济环境的总体需求。企业在进行成本控制时，应结合自己所处的行业特点、产业特点及企业规模，寻找出一套与本企业相匹配的成本管理工具方法。

（四）成本管理流于形式，没有建立健全成本管理程序

目前，我国企业成本管理方面的法律法规还不完善，没有形成统一有效的成本管理规范，企业内部成本管理体系也不健全，对成本管理仍只是简单地强调生产经营过程中的成本控制，变相压制了企业发展过程中的必要支出，缺乏全面而有计划的成本管控程序，既没有成本预算与规划，又没有后续的跟进与反馈。企业的成本管理必须遵守规定的管理程序才能有效进行。企业如果没有健全的成本管理程序，将无法规范成本管理，就会使成本管理流于形式。

四、强化企业成本管理的具体措施

（一）从传统的成本核算向全成本控制管理转变

企业的成本管理应贯穿于产品的整个周期，从产品的研发到生产，从销售到使用，最后到报废回收的整个生命周期来考虑。

1. 研发设计阶段的成本管理手段

在新产品的研发设计阶段，企业为提高产品与市场的匹配度，避免生产的产品与客户需求脱节，应先进行详细的市场调查，了解到客户需求后，在需求为本的前提下进行可行性分析，设计出客户满意的产品。在研发设计的过程中，企业除应考虑产品的本身价值外，还应从成本管理的角度出发，根据产品性能及功能设计出标准化、通用化的产品部件与构件等，实现缩短周期、降低成本的目的。

2. 生产经营阶段的成本管理要求

在产品的生产经营阶段，企业应根据市场需求进行定量生产，保证产品的生产质量，并在产品供应充足的前提下尽量减少库存积压。为避免出现滞销情况，企业应做到产销结合，利用营销手段，对产品进行宣传与包装，打造品牌形象，提升产品价值，将产品推向市场，完成产品产销全过程。在满足消费者需求的同时，加快资金回流，减少资金占用，节约资金成本。

3. 产品后期成本管理的注意事项

新旧产品更替，旧产品被淘汰，最后退出市场，是现阶段产品生产的必然趋势。企业要根据市场销售数据进行分析，判断退市产品的未来趋势，做好退市前的准备工作。对市场上仍销售的旧产品做好降价分析或回收再利用工作，避免造成不必要的损失，以追求成本最低，效益最大的效果。

（二）建立目标成本管理程序

为达到预期成本管理效果，企业必须建立目标成本管理程序，使成本管理系统而全面，科学而合理，做到全方位、全周期的管理。

1. 实施成本预测、成本决策及成本计划，做好事前成本规划

企业首先需要在参考成本原始资料的基础上进行科学合理的成本预测，利用科学的方法对未来成本水平及发展趋势进行分析判断；然后，通过对比分析选择一个最佳方案，做出成本决策，确定目标成本；其次，将设定的目标按各成本要素进行层层分化，并拟定成本计划；最后，将成本计划与各部门及个人建立联系，实行归口分级管理，为后续的工作提供依据，以保证对生产过程中的各种耗费具有约束力。

2. 根据设定的目标，做好事中成本控制

企业需要对生产过程中发生的各项成本进行考核，将设定的目标与实际发生的成本进行比较，及时发现差异，总结差异产生的原因，制订整改方案，并采取相应的措施主动进行干预；企业还需要根据设定的目标进行控制，确定成本控制效果，及时将实际情况反馈给相关部门，落实责任单位，保证目标成本的实现。

3. 对发生的成本进行核算、分析与考核，做好事后成本管理

企业需要按照成本核算方法，对营运过程中产生的各项成本进行确认与记录，并对成本项目进行统一结转，形成完整的成本信息链。工作人员需要

通过比较分析法,查明影响成本变动的因素,并对相关指标进行考核与评价。管理层需要根据评价结果对相关责任人施与相应的奖励或惩罚措施,提高员工的工作积极性,督促企业加大成本管控力度,提升成本管理水平。

(三) 规范成本管理制度,提高成本管理效率

企业需要搜集相关成本的原始记载,保证成本原始信息的准确可靠,强化和完善原始数据的收集与传递工作,确保成本信息的完整性。企业需要建立内部核算制度,根据收入成本配比原则,将目标成本以成本订单的形式进行归集,形成成本中心库。同时,企业还要明确费用支出项目,利用各项内部管理制度达到成本管理目的。

1. 费用申报制度

企业为加强公司财务管理,规范员工报销手续,合理控制费用支出,需要制定企业内部费用申报制度。制度内容包括费用的申请、借款的规定、报销的流程、单据的合规性要求,以及相关责任人的审批报销程序、票据的真实性、时效性、合法性、报销额度的审核等规定。

2. 定额管理制度

定额管理制度是对工作中涉及的工作成果及物资耗用采用定额的方式进行管理。其主要目的是以定额的方式明确工作内容,建立划分标准,调动人员的积极性,并对完成情况进行考核,为成本核算、成本控制和成本分析提供数据支持。

3. 责任成本制度

责任成本制度是基于成本管理的需求,将产生的可控成本与经济责任进行结合、成本考核与绩效分配进行结合的方法。企业通过建立责任单位与目标成本之间的联系,确定成本相关性,以调动全员的工作积极性,并提高全员成本管理意识及成本管理水平,落实以提高经济效益为目标的责任管理制度。

(四) 根据内外部环境选择适合的成本管理工具方法

随着企业内外部环境的不变化,成本管理方法也在不断地发展和变化,在整个成本管理的发展过程中,出现了一系列先进、科学的管理方法,如变动法、作业法和目标法等。这些成本管理方法为企业的发展带来了新的契机。企业应结合本企业的行业特点与目标管理要求,择优选择适用于本企业的成本管理方法。

1. 变动成本法

变动成本法是指企业针对成本的性质进行分析

与判断,仅在生产过程中将随产量变化而变化的那部分成本视为该产品的成本,而将不随产量变化而变化的成本和经营产生的成本视为当期的费用直接计入当期损益的一种管理方法。该方法适用于生产规模达到一定程度、产品比较繁杂且更新速度较快,固定成本所占比重较大且不容易进行分摊的企业。当面对的市场环境比较复杂且产品差异不大,需要进行价格决策时,变动成本法能快速、准确地反映企业当期的经营状况,有利于企业的短期决策。

2. 作业成本法

作业成本法是指按照资源产生的原因将资源消耗分配到各项作业中,再计算出作业成本,将作业成本根据作业消耗分配至各成本对象中,最终完成成本核算的成本管理方法。作业成本法不仅大幅度提高了成本核算结果的准确度,还提高了企业经营者对成本产生原因的关注度,解决了传统成本管理中间接费用责任划分不清的问题,使传统成本管理中的很多不可控的间接费用,都能在该方法的核算中找到与其相关的负责人,并落实成本管控的管理要求。

3. 目标成本法

目标成本法是指企业以外部市场为标准,以目标价格和目标利润为基础,确定产品目标成本的一种成本管理方法。即企业在价格既定的情况下,考虑必要利润后将预期成本作为产品成本目标来完成。该方法适用于比较成熟的买方市场,以价格为引导,以客户的需求为依据,更好地设计产品功能。其以创造和提升产品价值为前提,提高客户价值和产品市场竞争力,以降低成本为手段,提高成本管理的控制效率,以期在激烈的竞争环境中保持成本优势,完成目标利润。

五、结语

面对日趋激烈的市场竞争,企业为扩大规模,抢占市场,不得不降低收入,争取更大的市场空间,致使企业利润不断被压缩。因此,企业需要加强成本管理,实现降本增效,拓展利润空间。企业应学习先进的成本管理知识,运用现代的成本管理手段,将成本管理工作落实到位,使企业做大做强,在未来的市场竞争中立于不败之地。

【作者简介】王瑞静(1985—),女,江苏溧阳人,本科,中级会计师,苏华建设集团有限公司,研究方向为会计学。