

成本管理在企业经济管理中的应用

■ 赵文娟

(新疆众和股份有限公司, 新疆 乌鲁木齐, 830000)

一、引言

成本是一个企业的核心竞争力,也是企业未来高质量发展的立身之本。随着全球经济一体化,国家多项促进经济高速发展的政策落地执行。企业要想在充满危机的市场竞争环境中,不断提升盈利能力,就要实施成本管理。产品更新迭代,同质化企业间竞争日趋激烈,行业之间的竞争,首当其冲是产品价格的竞争,而价格行业竞争直接依据就是成本。一个企业成本的高低在一定程度上就决定了其在市场竞争中的地位。因此,进行成本管理对企业发展是关系到企业生存和发展大事。

企业在推行成本管理时,需设定目标值,进而对整体企业成本运行过程进行纠偏,对企业运营发挥数据指引作用。良好的全流程成本管理,能降低企业支出,增加企业盈利能力。企业降低成本,能提高自身在行业中的竞争能力,进而赢在行业竞争中的起跑线上。

二、成本管理对企业发展重要意义

第一,成本管理首先需要设定目标管理,目标成本在整体生产之前设定完毕。企业需要对整体生产过程关键控制要点进行模拟生产,依据产品盈利能力,设定合理盈利成本空间。企业按照测算目标成本,为上层决策层判断整体企业生产经营是否盈利,判断成本管控方向,用数据指引,制约企业发展的瓶颈问题及困难点等问题,使得成本管控能做到有数据可依,保证整体公司持续高质量发展。

第二,成本管理具有降低投资项目资金,费用特点。企业采用成本管理,能全面精准地预算公司施工项目的成本。在项目施工之前,能对项目过程进行优化,节省项目开支,优化项目实施过程及衔接过程中损耗点,从而能够节约大量投资成本。在项目初期采用目标成本管控,最终进行项目评价及评审过程中,进行效果评估,优化整合提升,为后期持续运行及新产品投资中提供测算依据。

第三,在成本管理中设定目标管理。成本目标作为企业运行的考核依据,在经营运行过程中,可以发挥监督作用。首先,目标成本作为考核标准,能使企业的各车间、部门时刻与目标进行对比,保

障生产运行过程中,各关键控制点能按照计划推进执行,其次,运行过程中超出目标成本,或者低于目标成本,进行分析,持续改进,确保成本领先。

第四,成本运行过程中,采用智能化管控,数字化分析,能及时发现处理生产过程中,成本的偏差。企业通过大量数据对比,能找出出优秀的降本改善措施,深挖降本潜能。企业内部全面推广降本改善措施能提高员工积极性和创造性,并降低自身生产经营成本。

第五,在成本测算基础上,企业要推动企业全面预算管理工作,以经营预算与财务成本预算相结合管理思路,促进公司成本管理步入新台阶,进行成本及财务预算编制、调整、执行、落实、纠偏工作;构建搭建完善以车间班组为基础的、公司经营管理层和各职能部门为指导的三级预算管理体系;推动全面预算管理制度和预算偏差考核管理办法,为成本预算推行打下有力体系保障。在全面成本预算编制中,企业要结合经营战略,以及外部环境因素,充分考虑各种有利和不利因素,汇编企业整体预算方案,最终确定经营单位全成本预算目标,确保各项预算指标合理性和科学性。按“以月保季,以季保年”的原则,在成本预算执行过程中围绕“实现单位预算,落实管理制度,提高成本预算控制力和约束力”目标,及时反映和监督预算执行情况为单位严格控制预算支出提供数据分析基础,总结预算差异产生原因,提高企业整体对成本预算的重视程度,为企业年度经营任务达成做铺垫。

第六,成本管理,促进经营成果显现,结合企业经营战略需求,逐步加强成本分析预测能力,将企业长期目标和发展计划与财务、成本体系结合起来,转换为成本预测模型,在不同的经营、投资和筹资、成本预设条件下,模拟和分析单个目标企业或集团的盈利、资产负债和现金流量的可能情况,并根据不同企业价值评估方法对企业 and 股东(合资公司)价值进行评估,发挥战略成本财务作用,以便高层管理者分析判断不同战略对企业长期影响,充分发挥决策支持能力,结合企业战略和价值驱动力及行业与业务模式目标,形成服务不同视角的多

维度、动态化成本指标体系，结合外部环境的动态因素系数，分析历史数据统计学规律，同时企业应重视行业对标工作，找准定位找差距，最大程度发挥成本分析结果的业务指导性，给企业决策提供重大的成本信息支持。

三、成本管理在企业发展中存在管控难点问题

推行成本管理对企业高质量发展有诸多好处，但运行过程中出现偏差，不仅不能给企业降低生产成本，反而会适得其反，增加企业生产运行成本，各生产部门之间的矛盾持续加深，对企业的影响如下：

第一，缺乏专业的生产经营运行人才，团队建设较为薄弱，不能保障各项经营目标构建落地执行，同时人员能力不足，设定指标偏差较大，无法指导生产，因此只有拥有专业人才和专业的生产运营团队，才能提供合理可控的目标成本，为企业成本压降提供切实可行的改进意见，用数据展示经营运行中出现的难点和堵点问题，为成本管控难点问题，提供解决方法，最终实现降本增效，提升产品盈利成效。

第二，经济效益源头需要强抓共管，以某企业开发的为例公司开发新业务方向，在投资、采购、修旧利废、库存消耗上未严格执行企业“四个一批”工作要求。技术人员未详细分析目前市场，未对设计源头把关，详细计算出在不同的生产环境下安全回收一吨矿石所需开采成本与其通过选矿变成钨精矿销售后产生经济效益，以此确定该作业点是否值得开采。企业直接进行估算会导致估计数量时会出现误差，最终导致实际成本增加 50 万左右。这就是专业人员财务知识技能薄弱。企业应减少成本管控的盲点。企业各层级管理人员，要将成本管控及成本核算，作为岗位必备技能，并熟知所在单位、部门和岗位承担经济指标在不同工况下的计算结果、支出的成本列支渠道、最经济的工序安排、工作中经手的资源如何使其效益最大化，从而使该作业点产生效益最大化。

第三，企业在生产经营过程中要严格管控成本，全面考虑质量、安全等因素，在成本管控中造成的影响。在目标成本管理的执行过程中，除了考虑成本因素，还要综合考虑生产运行质量及安全投入等影响。

最典型的案例莫过，部分企业一般都不会把安全环保工作当做是成本管控内容之一，甚至还有部分人认为安全环保是增加成本的主要原因之一。企

业中总结报告中就经常有“由于安全费用的增加，造成全年成本增加…”“由于废水(气、渣)处理费用增加，造成全年成本增加…”之类话语。但是随着，社会对安全环保工作重视度提升，企业安全环保意识也不断提升，对安全环保重要性的认识也越来越高，对安全环保的投入也越来越大，这能使安全环保基础不断强化。但对安全环保在企业成本管控工作的重要性的认识方面，企业还有待进一步提升，其尚未充分认识到“安全环保就是最大效益”这句话真正内涵。企业的发展需要效益来支撑，企业效益来自生产，而生产前提就是有一个稳定的安全环保环境。2021 年“7.14”事故和资江流域梯超标事件，造成某个停产时间达到 70 多天，全年产量只完成年计划的 70% 左右，在产品行情看涨时候没产品可卖，使企业的效益受到极大损失，员工的利益也受到影响，所以加大安全环保基础设施建设投入，不断增强企业的本质安全。有一个稳定的安全环保环境，才能保证企业的效益最大化，保证每位员工的利益最大化。

第四，全面成本预算管控客观性不强，财务参与经营指标预算的管理薄弱。成本预算由财务人员组织编制，由于专业局限性，缺少对影响预算执行结果相关信息的掌握度及整体经营指标预算参与度和管控力，未充分考虑资源使用有效性及关注外部市场环境及行业变化，仅通过历史指标对比，对预算指标设定进行上浮设定，不仅不能发挥监督作用，反而会阻碍企业发展进行，起到反作用。

第五，成本管控体系各环节之间缺少集约化管控。各主要成本管控部门间成本管控不联动，对成本降控的效果不明显。目前，成本体系各环节管控不集中，各环节管控由分别的部门负责管控，管控环环不相扣。由于各环节独立管理，环节间壁垒无法打破，缺少宏观整体的管控，导致战略层面无法统筹管理。

四、企业推行全面成本管理齐抓共管“省”成本

(一) 财务定位

未来将是数字技术推动企业价值重塑及业务创新的年代，立足财务成本共享，实现财经数字化成本管理，进一步明确财务共享建设规划。企业基于“统一会计政策与制度、统一财务组织结构、统一 IT 平台、统一人力资源体系”的四统一建设，能实现业务流程化、流程 IT 化、数据业务化、整体规划。以共享信息化系统为基础的全面资金、税务、核算共享，能将企业各个方面都纳入共享范围。企业围

绕创新性、效率性、效益性开展顶层规划，落实财务转型战略和财务成本管控体系建设路线，建设紧密围绕众和集团化发展的财务管控体系。实现集团管控、全流程信息化闭环。共享信息化系统以现有ERP为基础，同步实现税务共享信息化系统搭建。

（二）人才团队建设

一是将成本主管全方位融入企业经营，重点开展预算管理、经营指标调度及分析、全成本管控充分融合，及时掌握企业生产经营业务流程、技术、装备、产品、市场情况以及经营管理的组织形式。企业需积极融入成本管理、合同管理、绩效管理等领域，主动从业务前端介入，在各个流程点加大与业务的沟通合作，参与到业务价值创造与监督的全过程中。

二是培养后备干部、储备人才，搭建阶梯团队，完善和构建财务内部培训体系，同时将核算员纳入财务体系的培训范围内，进一步提高现有人员的整体综合业务水平及管理能力，发掘内部现有人员的潜力。

三是建立中层战略后备级、业务总监级、业务专家及三条职业上升通道。以中心战略财务、企业成本业务为抓手，夯实中层战略成本管理人员及财务后备，同时为控股、参股子公司财务总监做好人才储备。企业可以中心、企业共享财务为练兵场，多轮岗、多练兵，争取5年内培养一批综合能力较强的基础财务，为中心战略财务及企业业务财务做好后备。同时，扩充财务部职业上升通道，让主管级看到希望，在培养后备人才的同时实现人才保留

（三）成本运营调度内涵提升，保障指标控制平稳

企业实行目标成本管理，能有效预算成本，对运营起到指导作用。良好的目标成本管理能降低企业支出，增加企业利润，从而降低公司成本，提高企业市场竞争力，真正赢在起跑线上

针对复杂多变的内外部环境的影响，企业需实时关注政策变化、经济形势、市场环境等，结合年度目标任务，紧紧围绕影响指标重点事项及过程偏差，通过细化成本数据对标和效益模拟分析，实施精准调度管理，调度管控目标及实施方法和程度。企业可建立协同机制，以财务、产业链、采购、生产主体单位为第一层级协同机制，以招采、市场销售部形成第二层级协同机制，通过梳理公司整体成本指标正负面清单，建立重大信息事项传递机制，以督办、督导及审计检查整改体系为抓手，贴近生产现场，坚持以解决成本问题为导向，全程参与跟进

成本管控实施，结合公司发展目标协同各单位实现对公司生产能力和资源动态、精准、最优化配置和调度。

企业需核算产业链整体经济账，协同生产、采购为企业生产运营提供决策建议，优化提升资源利用效率。结合企业用能结构和成本变化，协同能源、生产完善能源成本管控机制，紧密关联自发电原料价格和下网政策变化影响，月度开展用能结构调度管控工作，同步针对重点用能单位及生产环节调度做好节能改进提升工作。

（四）强化生产成本过程管控

降本增效是实现企业健康稳定发展的一个重要因素，也是当前市场大环境下企业自身挖潜必须要做的一项重要功课。

强化生产成本过程管控一方面是强化管理，理顺并简化管理流程，注重细节，用心且保质保量完成工作；另一方面是注重预算管理，做好费用管控工作。企业要将成本管控工作方案中确定成本费用目标层层分解落实，建立横向分解落实到单位、纵向落实到企业工段班组个人管理网络，并把成本管理目标责任制同经济责任制挂钩，奖优罚劣，形成企业算总账、单位算分账、班组算细账、个人算小账、全企业一盘棋的体系，一级保一级，真正做到成本管控“人人有指标，个个抓落实”。

企业要实现班组成本核算全覆盖，就要将成本管控“日清日结”向纵深推进，让全体企业员工在作业过程中，形成“省”成本的好习惯，争取做到一分一厘都不能放过。企业要通过“聚力降成本”系列活动开展，宣贯发动员工群众用经营的视角重新审视自己的日常工作，打破本位主义，提升所有员工的大局观和经营意识，达到人人都思考身边降本增效的切入点，人人都积极投入到降本增效的工作实践中的目标，从而真正实现为企业创效、为员工创收。

【作者简介】赵文娟（1983—），女，新疆乌鲁木齐人，本科，中级经济师，新疆众和股份有限公司，研究方向为经济类。