

# 浅析国企成本精细化管理存在的问题及应对策略

■ 张晨昊

(国网北京海淀供电公司, 北京, 100195)

## 一、引言

我国经济的迅速发展,势必加剧国有企业在市场竞争中的激烈化程度,国有企业为能在市场竞争中占有一席之地,内部管理的深化改革刻不容缓,在内部管理的各项环节中,财务管理尤为重要,企业成本精细化管理是改革财务管理的重要举措,在企业财务核算管理工作中,运用成本精细化管理,对降低企业运营成本、增加企业盈余,促进企业稳定、健康发展有极其重要意义。

随着我国经济的快速腾飞,市场竞争日趋激烈,国有企业的增长方式也在逐步转型,升级迭代。不断探索新的增长模式,传统粗放型经济增长方式已逐步退出历史舞台,这种靠扩大企业经营规模来拉动收入增长的方式,不仅造成大量资源浪费,导致生产效率低下,还会产生诸如环境污染等其他问题。粗放型经济增长方式弊端明显,随着我国经济转型发展,很多国有企业已经开始认识到它的不足,逐渐开始采用精细化成本管理方式,通过细化成本、降低企业运营开支来挖潜增效,达到提升企业盈余,实现企业价值最大化的目的。

## 二、成本精细化管理的含义

企业要进行生产经营活动,就必须消耗一定的资源,其所消耗的资源货币表现称之为成本。精细化管理起源于 90 世纪 50 年代的日本,是一种文化,一种先进的企业管理理念。成本精细化管理作为精细化管理的重要组成部分,赢在节俭、胜在细算,通过对企业经营的各个环节采用科学方法合理分析,掌握每一笔开支的去向,降低不必要的损耗,把该省的钱省下来,降低企业经营成本。成本精细化管理能够实现降低企业消耗,增长企业利润,从而提升企业整体市场竞争力的目的。

控制标准化、控制过程精细化是成本精细化管理的重要特征。国企要实现成本精细化管理,就要对传统粗放型管理模式进行大刀阔斧的改革,再结合国企的背景及经营特点进行适当调整,持续优化成本精细化管理模式,减少企业生产各环节资源损

耗,提高生产效率,从而实现企业降本增效、高效调配和使用资源的目的。

## 三、国企成本精细化管理中存在的问题

### (一)管理理念较落后

当前,多数国有企业已有成本精细化管理意识,但在实际推行该管理模式时,企业对员工在成本精细化管理理念方面宣贯不到位,导致员工对成本精细化管理理念模糊,只是机械执行上级工作指令,在实际操作中缺乏主观能动性。部分业务部门员工缺乏精细化管理全局化观念,认为财务作为成本核算部门,应该承担成本精细化管理全部职责,而没有意识到成本管理环环相扣,业务部门作为企业成本直接发生的前端部门,是成本精细化管理的执行中至关重要的环节。

### (二)国企成本精细化管理信息化水平低

信息化管理水平在推行成本精细化管理过程中发挥着至关重要的作用。随着国企业务量增加,业务范围不断拓展,成本类型也日趋复杂多样,大量信息和数据需要处理,核算过程烦琐复杂,传统财务报表、单据收集甚至口头上报等陈旧落后的信息管理方式,既有碍信息传递速度,也不利于成本预测和分析控制工作的开展,致使企业成本管理存在偏差和滞后性。这种落后的成本信息管理体系在成本分析的准确性、核算的科学性、信息传递的及时性方面都大打折扣,对精细化管理体系的形成有极大不利影响。部分国企虽然建立了成本管理信息化平台,但功能单一,普及进展缓慢,仅能填报一些基础数据,也没能在成本管理各环节全面推行,无法为企业提供强有力的技术支撑。同时,数据共享方面也有待改进,各部门没有形成统一的数据库,无法保障信息共享的及时性、准确性。此外,还有业务版块使用权限界定不清的问题,致使国企在成本精细化管理过程中,出现职责交叉、重叠,甚至出现管理真空地带。

### (三)国企成本管理团队建设未完成

保障成本精细化管理的效果,需要加强国企成

本管理团队的建设,企业成本精细化管理是一项专业性及系统性都极强的工作,这对管理人员自身综合素质、业务能力有较高要求,如果企业缺失这方面的人才将会阻碍企业精细化成本管理体系建设。在以往传统成本管理体系中,企业成本管控人员并不具备精细化管理理念,企业的管理者并未给予足够重视,导致原有管控人员相关专业知识的缺失,综合素质不高,而新的人才队伍建设疲软,人才储备不足。同时,未将精细化成本管理理念注入企业文化,未形成全员参与精细化管理的合力,导致工作执行力低下,体系建设推进缓慢,新管理模式开展举步维艰。

#### 四、落实国企成本精细化管理的有效策略

##### (一)优化精细化管理理念

国有企业应将精细化管理的基本理念,融入企业文化,无论与成本管理有无直接关系的员工都应该全面理解该理念,并支持企业内部各项精细化管理行为,将理念与实践相结合,增进成本精细化管理的整体效果与效率。企业文化具有强大的凝聚力,若将成本精细化管理理念注入企业文化,可起到在全体员工中普及新的成本管理模式、管理理念,助力精细化管理体系建设中各项措施顺利推行的目的。为此,企业需通过组织内部培训、讲座等多种方式全面宣贯,使该理念深入人心,在工作期间,管理人员应不断提升自身的责任意识,高效延展精细化管理的成本范围,改善其当前的管理现状。

##### (二)提高国企成本精细化管理的信息化水平

随着网络信息化的普及,信息化管理越来越多参与国有企业管理的方方面面。在国企内部建立完善成本信息化管理系统,能够有效提高国企处理财务数据的能力,减少人工核算偏差、实现部门间信息及时共享、建立多维度成本归集体系,更有利于企业分析成本构成、追溯成本动因、落实管理责任。上述内容都是搭建精细化管理体系的基础,企业可以通过及时获取准确有效的信息来解决企业内部的管理问题,减少不必要的成本开支,同时疏通部门之间及时有效的沟通渠道,更有利于企业上下形成合力,共建精细化管理体系。针对某项成本偏差、管理疏漏问题,也可以追踪溯源,锁定责任部门,从而更好完成成本管理改进优化。此外,大量重复的工作由系统自动完成,使财务人员能够从繁重的记账工作中解脱出来,完成核算会计向管理会计的转变,更有利于管控、监督成本管理工作的高效开展。

##### (三)加强国企成本管理团队专业性建设

成本管理人才是企业精细化管理工作有序执行的人力保障、智力支撑。因此,国有企业的管理者应给予足够重视,强化自身成本管理团队建设。一方面加大对原有管控人员相关专业知识的培训力度,强化其专业的成本管理才能;另一方面要加强后期人才储备,避免出现人才断档,通过内部考评、举荐等方式大力挖掘国有企业成本管理人才,形成梯队化建设。此外,为避免团队执行力度低下,企业应建立全面绩效考核机制,根据不同的工作环节,制订相应的考核标准,确保每一名管理者在制度的约束中自觉完成自己分内的工作,全面发挥成本管理人才的工作价值,提升国有单位经济创造的综合实力。

#### 五、成本精细化管理应注意的问题

成本管理的目标不应该仅局限于降低成本。成本管理总体目标是为企业整体经营目标而服务,将企业成本的管理和控制渗透到产品设计、研发、生产、销售和售后服务整个过程中,即通过各种技术管理方法来控制成本水平,以达到最大化的经济效益,为企业内外部的相关利益者提供最大的经济价值。

成本管理应体现全过程、全方位、全员参与理念。首先,科学的成本管理理念强调成本管理不仅贯穿于产品的生产过程中,还要扩展到整个经营过程中。产品的研发设计、项目投资、生产过程、销售服务及售后维修等一系列生产经营过程中都要树立成本管理意识,即将资本运作和生产经营的全过程都容纳进去。

#### 六、结语

国有经济作为国民经济的重要组成部分,如何在经济全球化,激烈的市场竞争中保持自己的地位,谋求更多发展,就需要做好管理转型工作,逐步转移到集约化的经济发展方式中来,提升企业运作效率,深挖企业成本管理潜能,降本增效,实现更多盈余,创造更大价值。尽管目前,我国成本精细化管理任重道远,仍面临诸多问题和困难,但只要不断研究与探索,积极改进,摸索出一条适合国企的成本精细化管理道路,将会给企业自身及整个国民经济带来更大的收益。

【作者简介】张晨昊(1986—),女,山西长治人,硕士研究生,会计师,国网北京海淀供电公司,研究方向为成本会计。