

# 浅议降低企业成本费用的几点措施

卫泽心

(宝鸡市烟草公司麟游分公司,陕西 宝鸡 721500)

**摘要:**本文作者通过分析在经济新常态的发展背景下,从烟草商业企业的财务管理角度出发,指出企业现存的成本费用管理机制中存在的不足及需要改善的地方,通过四项管理措施,对症下药,进行有效的管控。使降低成本费用成为扩大经济效益,增强企业发展可持续性的管理新区域,实现向管理要效益的有效措施。

**关键词:**降低;企业;成本费用;措施

## 1 管控必要性

企业核心是发展,发展的核心是效益,而利润又是衡量企业管理水平、经营效益的重要指标。企业的成本费用是测量一个企业在生产经营活动中耗费资源情况和管理能力的一个重要指标,直接决定着企业利润和竞争能力强弱。降低费用,管控成本,是企业内部控制最重要的方法和手段,对于企业管理具有非常重要的意义。企业成本费用控制的优劣直接影响着企业的顺利运转和创新发展,科学有效的强化成本费用控制的措施,对于每一个企业来讲都是迫在眉睫的,对于烟草商业企业的作用更是不容忽视。通过分析企业现存在的成本费用内部控制管理的薄弱之处,有的放矢,对症下药,寻找针对性比较强的解决措施,可以有效推动行业的高质量、高效率发展。

## 2 成本费用管控现状及存在的不足之处

通过对 xx 烟草公司成本费用的管控现状研究分析,发现烟草商业企业的成本费用管理体系中有以下几项相对薄弱。

### 2.1 成本费用精益管理方面

该烟草商业企业在成本费用管理上相对粗放,从财务管理角度来说,没有完全做到按照季度或月度细化分解,没有对月度成本费用开展预测,未能对成本费用执行情况进行实时分析和良好的管控,未完全深入到数据背后找出差异产生的原因,无针对差异原因进行分析提出合理化建议,无法达到动态控制和实时监控的精益管理效果。

### 2.2 成本费用定额管理方面

在成本费用定额管理控制方面,企业尚未做到结合年度生产经营管理目标任务,科学、有效的制定成本费用定额标准,对定额标准的理解和使用不能够全面落实,未能通过财务管理创新达到优化企业生产经营管理流程,有效降低成本费用开支,提升企业成本竞争力的目的。

### 2.3 成本费用规范管理方面

企业虽然有制定成本费用内部管控制度,但与新时代的新要求相对比,从管控的制度支撑上还有很多不完善之处。企业更多的注重事前预算控制,但由于内部控制考核制度的不完善,预算数据一般由业务实施或需求单位(部门)提出,财务管理部门审核,部分业务实施或需求单位(部门)对于实际需求了解不深,理解不够,会盲目扩大,因此造成预算金额远大于实际需求金额。

### 2.4 成本费用系统管理方面

随着信息化水平的不断提高,信息系统的迅速普及、飞速发展,企业各职能部门为提高自身的协同管理能力和信息化管理水平,建立了如财务 NC、营销、物流、实物资产、采购、培训等一系列的信息系统,但从企业整体管理来讲,各信息系统数出多门,相互独立,未有融合,缺乏相互关联,缺少共享资源,不仅造成内部控制的失衡和内部控制的断裂,更极大的在增加了信息化投资成本费用的基础上,增加了人员维护产生成本费用。

## 3 成本费用管控策略

针对上述不足之处,经过理论分析和实际比对,初步提出通过事前、事中、事后和管理控制四项措施,不断强化企业成本费用管控

水平。

### 3.1 事前控制

事前控制主要是强化成本费用定额管理,从头开始,提高源头管控能力。根据企业业务分类,按照卷烟销售、烟叶生产、物流配送、专卖管理、综合管理等五个归口环节,分别细化制定成本费用定额标准,做到兼顾先进性、科学性和实用性,结合实际工作以及市场调研,测定定额标准,建立成本和费用的标准指数基础,包括定量和固定费率标准。

### 3.2 事中控制

事中控制主要指严格成本费用目标考核,建立有效精准的过程管控体系。实行责任成本管理体系,严格目标成本费用考核。将企业生产经营成本费用定额预算的整体目标,层层落实。在保障正常支出、基层一线需求和服务中心工作为原则的基础上,将成本费用目标分解成可量化、可考核、可控制的具体小成本目标。建立目标考核指标并进行月度分解,对成本费用整个发生过程进行管控考核,建立月考核及季度、年度重点阶段考核制度,重点在严格执行可控费用预算指标上强化考核,并与部门、个人绩效挂钩,实现精准化管控。

### 3.3 事后控制

事后控制是开展成本费用反馈评价,深入分析持续管控。建立企业成本费用预测与执行的差异分析制度,将被动成本费用控制转换为主动成本费用管控。财务部门针对各肩负经济运行指标单位完成的各项指标数据,通过更加深入的了解企业经营管理状况,进行全面综合分析,更深层次的挖掘根源,对有效成本费用找出主要的敏感因子,制定管控措施,尤其是对波动较大,连续未完成的指标,要进行重点分析,做到实时分析、及时反馈和有效控制。查找无效成本费用中的浪费,布置消除措施。通过对成本费用定额执行情况进行评价和考核,形成财务分析到成本决策的良性反馈循环,为企业决策提供准确的会计信息或依据。

### 3.4 管理控制

管理控制旨在注重成本费用提升空间,关注细节确保实效。对于企业来说,不仅要开源更要节流。要以开展科技创新、QC 项目、小改小革、岗位精益化改进为契机,积极拓展改革发展的新视野,找出企业潜在的压缩成本、降低费用的空间。持续优化工作流程,推行“将事情一次做正确”的理念,减少和消除在关键节点的停滞、等待和不必要环节的重复浪费,进一步找出提升空间,不断促进管理浪费的消除和管理成本的下降。例如费用支出较大的职工教育培训,可分类建立和培养内训师师资力量,鼓励、奖励内部优秀干部、职工通过自身的岗位成才,带动岗位练兵和职业技能的提升,在减少费用总支出的基础上,为企业培养源源不断的更加贴近企业文化的优秀人才。对总额控制费用,每月可将领用情况通报进行公示,提出数据对比、跟踪分析及优化改进的管理要求,使成本费用列支科学有效,达到合理化降低成本费用的目的。

综上所述,企业降低成本费用的措施主要体现在事前、事中、事后和管理控制四项措施中,并且要以创新的思维、高端的理念,持续不断的进行成本费用管控,为企业的良好发展奠定基础。