

初探医药化工企业成本控制的工作思路

杜海杨

(浙江新三和医药化工股份有限公司,浙江 绍兴 312300)

摘要:在企业生产经营活动中,通过成本控制,不仅可以实现降低企业的生产成本,提高经济效益的目的,还能够提升企业价值和市场竞争力。通过成本控制,可以降低三废的处置费用。

关键词:成本控制;化工企业;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.010

在公司的发展道路上,效益的最大化一般都是我们追求的共同目标。然而,对于一家生产多种医药化工产品的企业来说,来自市场、环保安全及外汇等方面的压力在一次次地压缩着公司的利润,考验着我们的成本控制体系。对于公司而言,要提高产品的经济效益,可以从两个角度入手:一方面通过加大研发投入,不断提高产品的技术含量,来最大限度地提高吨产品的利润率来实现;另一方面,则必须眼睛向内,花大力气通过规范成本管理,强化成本控制,深化节能降耗赢得利润空间。

1 成本控制工作中存在的不良现象和产生的原因

在我们公司目前的成本控制中,尤其是生产成本控制,有这样一些现象:原材料只进行一级计量,很少二级计量,一些大贮罐公用原材料,靠估算来分摊,难以反映真实消耗;五金配件想领多少就能领到,想换就换掉,不用考虑消耗;员工配置总显得不足,非得由生产部、办公室来强制核定人员数量;电机、循环水泵、真空泵等只考虑用起来舒服,不考虑电耗;废水蒸馏只要 COD 达标,想怎么蒸就怎么蒸,不去核算废水蒸馏成本。

产生这些现象的原因主要是:产品的成本产生单位费用意识淡薄,体现生产成本控制效能的监控数据不足,针对生产成本控制状况的考核制度不健全等。

在医药化工生产成本控制中,每个产品的吨产品原材料费、五金费、人工费、电费、蒸汽费、冷冻费、环保费和水电费,如果没有非常明确和及时的数据,没有针对性很强的考核,日常管理就会停留在一些表面化问题上,会导致各个生产单位目光短浅,不具有全局意识,在生产制造过程中只站在自身的角度,不计成本、不计产出地加大投入力度,员工的成本意识就难以建立和提高。

2 关于成本控制的认知问题

目前,在公司内部还未建立起有关成本控制的正确认识,还存在着成本控制只属于财务部门的偏见。医药化工生产具有很强的专业性,财务部门不可能对一些需要较强专业知识的生产费用支出,能做出恰当和及时的评判。例如:生产计划实施过程中,财务部门不清楚人员如何合理调配才能使得吨产品的人工成本最省;工艺冷却是用循环水好还是直接用冷冻好,冷凝器是全部用冷冻好还是分级用循环水和冷冻好,哪一个更省钱,也不是财务部门能一下搞明白的事情;设备如何加强维护保养少修理,修理时间需要多少,市场供应商的采购配件价格以及性价比企业财务人员也难以左右,但却对相关设备修理费用的高低起到了决定性作用;再如生产过程中三废处理,产品的废水是直接蒸馏省钱还是先预处理再用薄膜蒸发器蒸馏省钱,废气处理装置运转成本在单个产品中所占的比重如何,在车间有没有因操作失误而增加环保成本等。

这些情况下,公司内部的生产、采购等各个部门,要具备全局意识和能够站在公司整体发展战略的高度看问题,又要具备强大的专业知识,相关业务开展过程中部门管理人员的决策,既需要考虑相关生产的需要,满足相关质量、安全以及环保的要求,与此同时,也要实现相关要求与成本支出的关系平衡。由此可见,成本控制是一项系统性、全面性的工作,需要公司内部各个部门、车间全体参与,具备正确的成本控制管理意识,把节约成本费用的科学观念渗透到

生产以及经营的每个环节中,实行全过程的控制。

3 加强成本控制的对策

所谓的成本控制是指按既定的成本计划,对公司的生产经营过程中产生的各项费用、支出进行优化和限制,使之能按预期进行的一种管理活动。

针对公司目前成本控制工作中存在的不足和管理人员对成本控制工作认识的片面性,初步提出如下改进对策:

3.1 加强学习,提高对成本控制的认知

目前,公司的多数管理者是具备化工专业知识背景的技术型人才,在观念上还不能完全适应市场竞争的要求,缺乏成本管理方面的理论知识,成本控制意识不强,需要加强学习,提高认识。

3.2 建立产品的目标成本

在实现成本控制前,首先需要树立一个事前看成本,事前控制成本的理念,其关键是设计成本控制的目标,也就是需要一个目标成本。

目标成本是指企业在一定时期内为保证目标利润实现而设定的一种预计成本,在总结前人研究和分析的基础上,发现目标成本实际上是成本预测和目标管理方法相结合的产物。对于医药化工产品而言,由于每个产品在正式生产前,都已制定独立和完善的产品标准化操作法(SOP),因此,目标成本可按标准成本的方式来制订。

标准成本是根据历史生产过程中所耗费的成本费用信息,在结合当下公司发展阶段和经营环节的基础上,做出相应的调整和修改,对现阶段生产所需的成本进行计划和规范,将制定的计划作为标准,与实际的生产消耗进行对比,并计算和分析预期与实际的成本差异,以达到控制耗费,降低成本的目的。

标准成本的制订,需要综合考虑多种内部环境和因素,包括了生产环节和供应环节,例如:工艺条件、设备条件、生产能力、原材料供应、人员操作技能水平……同时也要兼顾考虑外部环境和条件,例如,市场需求和消费者偏好等等。

推行目标成本管理可以促使车间加强成本核算,人人关心成本。目标成本的设置也是为开展成本管理进行预期分析的一种有效管理办法,在发现预期与实际成本差异的基础上,对产生成本差异的原因进行调查和分析,能够及时发现超预期成本的深层次原因,为成本管理肃清源头。

如上文所述,成本形成于公司生产、运营全过程,全环节,因此,目标成本管理的落实和执行需要建立在目标分解的基础上,把目标成本层层分解到各个部门甚至个人,严格督促“成本预算”接近“目标成本”。

3.3 建立严格的成本预算体系

有了目标成本,还要从上到下建立起一套科学、合理并符合实际情况的预算体系。从源头抓起,从费用预算入手。首先公司领导人要发挥其决策、领导作用,直接组织团队进行全面费用预算方案编制。管理人员要做到切合实际、逐项费用仔细推敲,费用支出具有依据,兼具数量和价格。费用预算具有固定性和强制性,不可随便改动和调整,公司的各个责任部门都要严肃对待和严格落实执行费用预算方案,对预算外支出建立严格的审批程序和费用发生追踪制,并

且对于无效的支出,严格落实和追究审批人或执行人的责任。

3.4 制订科学的成本控制绩效考评制度

成本考核是将月、季、年的成本完成数额与预算指标进行比较,对成本管理工作效果进行评价的管理工作。在实施成本考核中,按各责任单位对费用的可控情形,将目标成本划分为“可控成本”与“不可控成本”两类。成本考核主要针对其中的“可控成本”部分来进行。

对各部门而言,其成本控制的考核范围=该部门的运行成本-该部门不可控成本+其他相关部门和下属单位转来的责任成本。

对各生产车间或辅助工段而言,其成本控制的考核范围=可控直接材料成本+可控人工成本+可控制造费用

以核准责任成本指标为基础,按目标成本节约额和目标成本节约率的不同,制订不同的成本绩效考核方案。在统计并核算的基础上,定期开展考核并严格明确相关责任,建立配套的奖优罚劣机制。

3.5 加强成本控制工作的组织建设

为了更好地建立和完善成本控制体系,必须加强成本控制的组织建设,具体措施是:

(1) 成立成本控制工作领导小组

建立起有关成本控制工作的小组或是团队,全面主持、负责成本控制队伍建设、组织目标成本的建立与修订、开展成本预算、追踪预算执行、建立并完善成本控制绩效考核评价体系,实施成本控制考核,按月、季、年分析成本变动趋势。

(2) 提高成本核算人员的技能

医药化工生产有其自身的特点,成本核算统计人员不仅要有一定的财务知识,还需要基本的化工工艺知识。因此提供成本核算人员的业务技能,对准确、及时地收集成本数据信息显得至关重要。在日常工作中成本核算统计人员要加强与工艺技术人员沟通,缺乏应有的沟通会导致成本管理流于表面,无法做到事前预判、事中控制,仅能起到事后反映的作用,更难以落实和追究责任。

总之,控制成本的一个有效途径是根据产品的不同特点,设计并及时更新目标成本,建立严密、科学、符合实际的成本预算体系和严格的考核评价体系。经过下图的过程,来实现成本控制的工作。

3.6 开展成本控制工作的具体步骤

(1) 学习讨论,使各相关成本产生单位负责人明确成本控制在公司管理中的重要性。

(2) 围绕各自部门的责任成本范围,在深入思考并研究的基础上,以书面形式提出相应的成本控制工作思路。

(3) 以一个相对稳定生产的产品为例,核定目标成本,开展成本

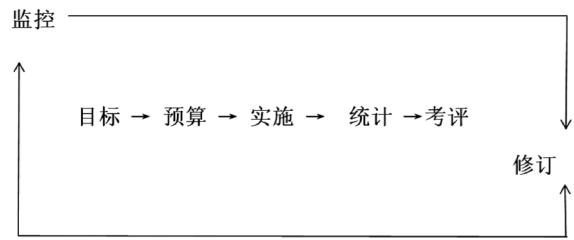


图 1

预算,建立成本绩效考核标准,搞成本控制试点。

4 总结推广

4.1 推行月、季、年成本分析会议制度

4.1.1 在成本控制中需要重视的另外两个问题

医药化工企业具有经营范围广、产品类别多的特点,对于这样的经营特征,公司盈利并不只是局限于某一项产品,而是公司所有产品盈利情况和公司的整体价格。因此,在不同的战略发展阶段、产品生命周期,会对产品的利润有着不同的要求。举例来说:公司只要认为某种产品具有市场竞争意义且符合公司的长远战略规划,则会加大这种产品的生产力,尽可能提高市场占有率,通过不断抢占市场份额来实现生产成本降低,利润总额提高,产品有利可图以及企业价值提升。这就需要全体经营管理人员、工程技术人员和全体员工付出更大的努力,以更加质优价廉的产品,来获取更多的市场认可。

随着公司内部分工的加深,带来分工专业化的同时也导致企业管理复杂化,不利于管理效率的提高,并且在一定程度上会造成人力资源的浪费。分工层次、协作环节的增加,会导致在企业中信息传递时间延长、信息出现损耗和失真,导致企业管理失误成本的增加。这也同样需要我们给予足够的重视。

参考文献

- [1]段青莎.中小企业成本控制研究[J].财务研究,2009(15):62-63.
- [2]李文渝.化工企业生产成本控制及对策探讨[J].财会学习,2018(12):113-114.
- [3]杨恒燕,周显春.浅谈目标成本控制在企业中的运用[J].青海统计,2007(08).