

制造企业成本控制问题探析

聂蕊

(江苏苏港会计师事务所有限公司镇江分所,江苏 镇江 212000)

摘要:成本控制是指企业采取有效措施,实现企业资金的合理使用,以较少的投入获得较多的利润的企业管方法。在企业成本管理控制的工作过程中,运用相关的成本原则、方法,遵循事前预测、事中控制、事后分析的成本控制原则,实现企业生产经营效率的最大化。因此,需详细分析了解当前制造企业面临的成本控制问题,并提出相应的解决方案。

关键词:制造企业;成本控制;问题探析

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.26.145

1 引言

制造业企业以其数量优势和产业布局优势,在促进中国经济增长和社会稳定中发挥着重要作用。近年来,制造型企业的突然爆发使原有的经营模式受到了挑战,迫使企业从粗放型管理转向精益生产,冲击爆发,逆向传递企业推动成本优化,提高运营效率,完善相应的数据支撑,控制企业成本,提升利润空间。在这一过程中,成本管理的作用得到了重视。

2 成本控制意义

成本控制是对于制造业生产全生命周期来说的,包括生产经营活动的前期成本,根据实际原材料价格、人工费用等制定详细的成本计划,中期按照制定好的详细成本计划执行,注意成本管理的实效性,后期对成本管理进行核算和分析,报销费用、工资结算、贷款的回收等^①。成本控制的意义在于以下几个方面。

2.1 提高成本管理效益

成本预测、分析、核算、计划、决策、实施、控制等都是制造企业在成本管理过程中必须注意的环节。其中,制造成本控制主要基于成本预测、决策和计划。将成本控制融入到这些环节的控制中,可以为实现成本目标提供有效的保障,尤其是现代化全过程的成本控制,对于提高成本管理效率具有非常重要的现实意义。

2.2 推动企业经营管理的改进与完善

制造企业的产品成本会受到企业管理水平的很大影响。制造企业成本管理必须明确成本控制目标,完善成本控制体系。例如原材料的消耗控制率、工作时间的目标量等,这些目标的明确可以为企业的成本预算提供有效的控制依据和指导。此外,各项成本管理制度的不断完善,特别是精细化管理制度和全面预算管理制度的实施,为制造企业管理的不断优化和改进提供了强大的动力。

2.3 有效降低产品成本,实现目标利润最大化

通过合理有效的成本控制,企业的生产管理流程可以更加合理,特别是可以有效避免生产前的无用消耗,减少原材料的浪费^②。对于已经出现的浪费现象,也可以在短时间内准确分析问题产生的原因,实现有效的整改。

2.4 助推企业生产管理水平提升

成本控制与制造企业的各个生产车间、生产小组和具体人员密切相关,各管理部门在采购、销售等日常管理活动过程中产生的所有成本也是成本控制的重要对象。基于成本控制的视角对各个管理环节进行合理的控制,不仅是提高管理活动效率的重要途径,也是实施成本目标分析和控制措施的重要途径,可以大大提高企业经营管理水平。

3 现存问题

3.1 成本管理意识淡薄

在成本控制和管理的过程中,成本控制的思想贯穿于整个企业活动中,一个好的成本控制体系能反映出企业整体管理体系的综合水平,这不仅仅是某一个部门的工作,而是需要共同管理的,但在大多数情况下,企业管理者会出现盲目管理的现象,成本管理意识淡薄。结合上文分析来说,成本管理意识淡薄也可能是对全生命周期来说的,最主要的却是体现在缺乏成本预测方面,在初期就对成本管理的认知不到位,没有做一个长期规划,各部门分工不明确,没有切实考虑到经济活动的科学性和计划性,比如说盲目低价竞标、盲目签订大合约,等中标之后或合同签订之后才发现实际利益并不多,自然难以在接下来的成本执行环节做到妥善的成本控制,大多数情况都会出现企业的实际支出成本超额超标的现象。

3.2 成本管控不到位

经济活动执行过程中的成本管理也是非常重要的成本管理组成部分。现阶段成本核算方法是将制造企业在生产经营过程中的各项成本按固定对象进行汇总和分配,最终计算出产品的总成本和单位成本。产品实施过程的不同,机械化程度加深,在实际管理中,受到其他不良因素的影响,导致会计管理不科学。当企业将生产成本和销售成本进行结转时,会计年度的会计方法选择具有随意性和不确定性,这将导致产品的期末库存与实际库存严重不符。

3.3 成本控制机制问题

一般来说,成本核算和控制是定义产品生产环节的。在原料转化为成品的过程中,控制原料消耗是非常重要的。但由于影响因素较多,难以实现合理控制。单一缓解控制降低成本的范围,加上成本控制的范围包括采购成本、销售成本、物流成本和管理成本,在成本管理的各个方面,因为整个阶段的许多因素的影响,才导致对成本控制的不到位。

4 改革措施

4.1 提高企业成本控制意识

良好的认知是展开工作的前提,要想让制造业企业成本管理完善且科学,首先要做的,就是要提高企业成本控制意识^③。企业提高成本控制意识对于企业的帮助是巨大的,企业成本控制管理意识不仅仅是管理层的事,也是每一位生产和管理人员的事。从大方向上说,就是企业在签订合同时仔细核对,明确造价、工期、成本、生产力、市场价、库存、利润等各要素,避免误解合同事项最终产生纠纷,而后制定科学合理的采购计划、生产计划等。而从细节处来说,就是企业在销售与收款乃至生产的过程中,对于运输单据、收款凭证、发货存联等物品的收发都要按标准进行,生产过

程中严格按照生产计划执行,进行精细化对比分析,包括工作中的各项流程,都需要按照规章制度进行,避免后续出现问题。

4.2 重视成本预算

凡事预则立,不预则废,制造业在进行成本管理的过程中,尤其要重视成本预算的重要性,成本预算是一种非常重要且繁琐的工作,首先从合作开始,制造业企业和对方企业有合作意向之初,就需要认真核查对方企业的财务能力和信用情况、社会风评,建立完善的客户管理机制,充分考虑到资金流向和项目市场前景,对项目的经济效益进行评估;其次双方对产品制造的相关事宜做好详细约定,对各种可能影响成本的风险加以控制;再次,制造业单位需要加强市场调研,结合过往生产的经验,科学合理的成本预算,成本预算越精细,后期的成本控制执行就越简单,定量分析和定性分析相结合,需要准确把握各种信息数据,保证各种数据源的准确性和科学性,还要求所有企业的相关数据都要有适当的处理和存储;最后,制定科学合理的产品制造计划,制造业企业在结合具体的生产环节,合理安排每道工序的用工计划基础上,根据用工人数、工作时数等,制定合理的用工成本计划,并具体实施,与成本预算对照起来,精确到小的生产周期。

4.3 控制采购成本

制造量原材料采购成本占据制造总成本很高的比重,不乏有吃回扣、黑暗交易等现象发生,因此需要尽量控制采购成本,需要注意以下几个方面:

首先,建立良好的招标或订单制度:制造业企业所需原材料进行招标或去上游原材料企业签订订单,需要充分考虑原材料企业的企业信誉、材料资料、材料价格、材料市场波动等各方面原因,多考虑多对比,选择最合适的原材料供应厂商。

其次,建立严格的采购审批制度:材料采购分批次进行,建立严格的采购审批标准,对原材料的采购设计情况进行精准了解与控制。

最后,完善原材料验收环节,注意检查原材料质量,并对原材料做好管理,杜绝材料选取不规范、不入账的现象,哪怕一个小小的螺丝的取用都需要入账管理。

4.4 中期优化成本控制

在产品制造过程中期,要注意强化成本控制,让产品生产实际成本与成本预算最大程度符合,以此来减少意外情况。包括以下几点:(1)生产计划:在生产经营过程中,企业必须严格按照预算核算结果和计划执行,严禁相关人员做出自己的想法、浪费成本等现象,提高管理者的成本控制意识,避免在生产经营过程中出现超出预算的情况,合理派工、控制窝工、停工、加班、加点等问题。(2)构建完善成本控制体系^[1]:随着企业的不断发展,企业的成本管理体系也要不断的完善和优化,针对企业发展过程中的各种问题采取各种措施优化升级合理的成本管理方案,发展以管理会计体系,以财务拓展业务,管理制造过程中的业务进展。比如以作业成本法来看,从粗放式管理改为规模化作业,以往生产量不饱和,平均每单位的产品分摊的人工成本与制造费用高时,规模化作业及单位成本会降下来。(3)建立工作流程中的一系列标准:将工作流程量化、标准化、规范化,包括销售过程、生产过程、出库过程、收款过程等,建立科学严谨的生产经营标准来完成企业内部成本控制,并进行相应考评。例如,经营特种化学品和工程材料公司 Engelhard,其业务流程分析为六个业务单位分别确定了六到十二个关键流程,是非常精细化的工作流程管控。(4)提高人力管理效率:人力资源管理涉及企业生产管理的各个方面,是企业提高竞争水平的重要内容。通过对人力资源的合理安排,确保每个岗位的人

各司其职,充分利用材料,最大限度地降低企业的人工成本。在生产控制方面,要严格控制用工量和考勤,实行相应的考核管理制度,充分掌握人员调度,避免出现停工问题。对于财务人员管理,要注意加强培训,及时更新财务工作理念,运用先进的全面预算管理方法、精细成本核算理念来开展财务管理和成本控制工作,使财务管理工作更加符合现代企业发展的要求,提高成本控制效率。(5)巧用信息技术:如今现代社会信息技术的应用非常普遍,建设生产信息数据系统,扩大连接端口,让各部门都能更有效的参与到生产过程中来,成本信息更加透明,能让各部门之间的联系更密切,重点打破财务部门和业务部门的联系。比如说 MIS 系统、MES 系统、SAP 系统,制造业企业做好管理,及时收集生产与销售信息,多部门互动,创造生产价值和商用价值。(6)开发先进生产工艺:科技是第一生产力,这是肯定的,科技的不断发展,制造业工艺也越来越完善,但在细节处也有很多可改进优化之处,制造业企业持续创新生产工艺,做好细节把控,防止产品功能无效,减少残次品,优化生产流程,这些都是能提升生产质量和效率,节省生产成本的措施。设计成本会决定后期生产中的 70%以上的成本,例如克莱斯勒公司(Chrysler)通过简化产品设计以及清除非生产性的、低效的、或多余的作业而节省了数亿美元。(7)落实成本控制奖励机制:虽然每个制造厂都在说怎么成本控制,但实际落实起来却比较难,因为企业员工并没有较多参与感,如果成本良好控制与否对员工来说没有区别,那么企业成本控制计划就自然难落实下去。因此需要强化成本控制奖励机制,在每个车间内选取优秀的成本控制班组或个人,给予物质奖励,以此来激发员工的成本控制意识,慢慢培养员工成本控制意识。

4.5 做好生产结束阶段的成本核算

在生产结束或临近结束的时候,制造业企业需要对这一段生产过程中的成本控制进行分析,组建成本控制大数据,分析这一段生产周期中,成本控制方面存在的问题,究竟是预算出现问题,还是中期过程成本控制出现问题,究竟是材料采购过程中成本超标,还是生产中未控制好导致成本超标。因此,对原材料以及生产进度、成本变化过程的数据进行建模,比对成本预算,来归纳总结经验,至关重要,这能为创新优化企业成本控制体系提供数据基础。

5 结束语

成本控制管理工作是中国制造业的一部分。在激烈的国际市场竞争中,中国制造业企业如果要想发展壮大,必须根据自身的实际情况,成为先进制造企业,制定一套适应自身发展的低成本的经营战略目标,促进中国制造业企业成本控制管理水平的不断稳步提高,从而不断强化增强企业核心成本竞争力,为实现企业的健康发展经营提供了保障。

参考文献

- [1]金勤超.试析生产制造型企业全流程成本的管理模式[J].建筑工程技术与设计,2018(19):3995.
- [2]叶林虎.中小制造企业成本管理存在的问题及对策分析[J].时代经贸,2019(34):80-81.
- [3]梁海霞.加工制造企业成本管理工作中问题和优化措施[J].内蒙古煤炭经济,2020(10):56-57+65.
- [4]陈琴琴.对化工制造企业成本核算及控制的分析与研究[J].时代经贸,2020(13):12-13.