

# 制造业成本管理与控制的方法及实施分析

张裕

(陕西宏远航空锻造有限责任公司,陕西 咸阳 713801)

**摘要:**制造业成本管理与控制方法及实施,不仅对制造业降本增效目标实现具有重要影响,还对其财务风险管控、业务目标实现等方面具有重要影响,因此,应结合制造业的实际情况,正确选择成本管理与控制方法,并对其进行优化,制定针对性的方法实施方案和策略,保证成本管理与控制方法使用效果“最大化”。本文在研究中,合理设置制造业成本管理与控制原则,探究制造业成本管控方法与应用策略,并提出成本管理与控制方法应用的保障措施,提升制造业成本管理与控制能力,为其高效发展提供保障和动力。

**关键词:**制造业;成本管理与控制;管控方法;实施策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.03.112

## 1 引言

制造业是指机械工业时代背景下,借助物料、能源、设备、工具、资金、人力等资源,依据市场相关方面的要求,通过加工制造,形成民众可以使用和利用的产品、工具、生活消费品的行业<sup>[1]</sup>。在市场化经济时期,这一行业面临的竞争压力不断增加,为了提升竞争力,实现可持续发展的目标,制造业应加强成本管控方面的投入,降本增效,为企业发展提供持续动力<sup>[2]</sup>。因此,应加强制造业成本管理与控制方面的方法研究,注重方法创新、选择和应用,提升制造业成本管理与控制能力,增加收益,快速发展。

## 2 制造业成本管理与控制原则设置

制造业成本管理与控制工作开展时,应严格按照以下原则执行相关操作,保证这一工作优质高效开展<sup>[3]</sup>。同时,基于原则合理选择管控方法,做到科学合理。详细情况如下所示:

其一,精准化。制造业成本管理与控制,应做到精准,精细、准确的对每个时期、每个部门、每项业务进行成本管控目标、管控计划和管控策略制定,并基于这一原则进行成本管控现状审核与分析,得出结果与结论,作为后续工作开展<sup>[4]</sup>的依据。例如,制造企业总体成本增加,经过分析,主要因为人工费增加,为了解决这一问题,应当适当考虑引进智能化机械设备,降低人力成本。由此可见,遵循精准化的成本管控原则,能够有效降低成本管控费用;其二,动态化。制造企业在不同时期的成本投入各有不同,必须在管控过程中遵循动态化原则,及时发现问题,及时解决问题<sup>[5]</sup>。例如,在某一时期生产部门所需材料价格、人工费上涨,则成本投入增加。或者某一时期市场竞争压力增加,导致市场开发和业务拓展成本增加。所以,制造业成本控制必须理性,遵循动态化原则,及时对相关工作改进和提升;其三,集约化。在新时期背景下,制造业成本管控,应体现集约化理念,有效进行相关资源使用,提升资源使用价值,降低成本<sup>[6]</sup>。在实践中,这一思想表现为对相关资源的集中管理,统一分配,

减少浪费,促进降本增效目标的实现;其四,全面化。制造业成本管控,必须全面开展,全员参与,这样才能强化成本管控效果,实现预期目标<sup>[7]</sup>。例如,制造业成本主要来自生产部门,但其他部门也会产生成本,因此,对其他部门也应加强成本管控,改变仅关注某一方面成本管控的片面性思维。

## 3 制造业成本管控方法与实施

制造业在成本管控工作开展时,管控方法选择与应用对成本管控效果影响较大,因此,必须关注成本管控方法,不断创新,做到与时俱进。同时,由于不同的成本管控方法优劣势各有不同,且其在实际应用时对应用环境的要求也存在差异,所以,应针对性选择管控方法,并在满足成本管控要求的前提下,尽量降低管控方法使用成本,增强其可操作性<sup>[8]</sup>。下面对常用的管控方法及应用进行详细介绍。

### 3.1 系统化管控方法

制造业成本管控,必须做到“有始有终”,采取系统化管理方法,强化实际管理效果。所谓系统化管理方法,则是在开展成本管控工作时,建立事前、事中、事后的一体化管理体系,并注重不同管理阶段之间的联系,将其有效结合在一起,实现“1+1+1>3”的效果。

在事前管理方面,制造业应注重提升预算合理性,合理设置预算管理目标、方案和实施策略,为后续工作开展提供合理导向。例如,制造业财务管理部门在对各部门预算计划进行审核时,必须结合以往的经验、各部门资金使用现状及其业务目标,分析预算是否合理,避免资金浪费导致成本增加。同时,对于一些难以满足现实需求的预算计划,或者增加预算投入有利于业绩提升和收益增加的预算计划,还应体现主动服务意识,适当增加预算。同时,基于精准化的成本管控原则,应对每一部门在每一时期的每项预算精准分析,改变原有的“粗放”模式,便于管控目标设置和后续实施监管。

在事中管理方面,制造业应对成本管控相关信息及时搜集,及时进行分析和总结,了解成本管控现状,并制定针

性的改进策略,减少问题发生率。例如,通过分析发现生产部门资金使用率下降,成本投入与产量之间不协调,出现成本投入增加,而业务量减少的问题,从而增加超预算风险。为了解决这一问题,应提升生产效率,保证成本投入与产品生产的协调性。

在事后管理方面,制造业应对成本管控情况进行分析与评价,总结经验和不足,作为后续工作开展的借鉴和依据。在具体操作时,应在有关方面建立针对性的成本管理评价体系,根据评价得出结果和结论,与此同时,还可以与相应的奖惩措施结合在一起,从而提升各部门工作人员对成本管控的重视程度。例如,经过事后评价,制造企业采购部门在成本控制方面的工作存在不足,不仅采购价格相对较高,且未获取增值税发票的项目较多,导致制造业难以进行税务抵扣,增加税负,成本提高。为了解决这一问题,应加强供应商选择管理与税务筹划,有效降低成本。

### 3.2 集约化管控方法

制造业成本管控工作开展时,降本增效属于其核心目标,因此,应注重这一管理目标的实现。集约化管控方法,则是对制造业的资源、资金、资产等进行集中管理,统筹规划,协调分配,实现其资源、资金等使用价值最大化,避免浪费,为成本管控提供有力支持。有关这一方法的应用策略如下:

首先,明确“供需”关系。制造业在使用集约法进行成本管控时,应明确当前各部门对相应资金、资源等需求及使用情况,资金、资源等现有情况和供给能力,实现资金、资源等方面的统筹分析,集中管控。

其次,合理制定资金、资源使用计划。制造业应根据各部门的实际情况进行资金、资源等方面的分配,并融入高效实用的理念,降低成本。例如,协调各部门在资金、资源等方面的使用时间,有效降低成本。当制造企业的生产部门、销售部门、人事部门皆需要相应的资金作为业务开展保障,而制造企业当前的财力不足,只能满足某个部门的需求,如果同时进行款项拨付,则需要贷款,增加利息支出,加大成本。但是,生产部门在有关方面的资金需求较为迫切,销售部门位居其次,最后则是人事部门,则基于集约化管理理念,可以在不影响各部门工作正常开展的情况,调整销售部门和人事部门资金使用的时间计划,先满足生产部门对资金的需求,等待后期资金回流之后,满足销售部门和人事部门的资金需求,从而减少偿债成本。此外,制造企业在成本管理方面,税务支付成本较大,应对其有效筹划,实现降低税负、递延纳税等目标,有效控制成本并减轻财务压力。例如,在营改增背景下,制造企业采购时,必须获取增值税发票,这样才能进行抵扣。因此,基于集约化管理理念,制造企业应合理进行资源使用规划,实现批量采购,尽量减少零星采购行为,保证采购时获取增值税发票,进行进项税抵扣,降低成本。

再次,提升资金、资源使用率,降低成本。制造业在进行资金、资源等方面使用时,以提升效率、避免浪费、协调使用

等为主,减少成本。例如,对一些能够再次使用的材料,应及时回收再利用。除此以外,制造业成本管理与控制还应进行思想创新,融入时间观念,通过资金使用时间控制,降低某一时期的成本。例如,某制造企业在生产过程中,所需的生产品物料采购成本为1000万,如果采取一次性购进的模式,则需要支付1000万货款,并导致这一时期的成本投入额度较大,并造成物料积压的问题,影响资源和资金使用率。基于集约化管理理念,可以采取供应商管理库存的模式,按照生产部门对物料的需求,及时供给生产材料,且制造企业分期付款即可。这样既可以提升资金使用的合理性和价值性,还可以减轻财务部门压力,一举多得。

### 3.3 信息化管控方法

制造业成本管控工作开展时,涉及采购、生产、销售、成本核算等每个环节,为了强化管控效果,应采取动态化管理模式,做到及时发现问题,及时解决问题。为了实现这一目标,可以采取信息化管理方法,借助相应的管理软件开展管理工作。当前,较为常用的管理软件为SAP系统,其将企业最佳实践和先进的信息技术融合在一起,可以将供应商与企业内部采购、生产、销售、客户等有效连接在一起,建立企业成本管理链条,实现企业成本的动态化管控。同时,SAP系统能够提供统一的信息共享服务平台,在这一平台上,制定统一的业务流程、管控标准和要求等,并设置不同员工在有关方面的信息使用权限和账号,实现成本管控信息共享。为了保障这一系统优质高效运行,设置如下运行策略:

其一,明确制造企业各部门上传成本管控相关信息的时间、内容、模式等,保证信息上传具有及时性、合规性、真实性、全面性的特点,避免因信息上传问题影响系统功能发挥;其二,设置系统运行维管的专职工作人员。制造企业应根据SAP系统运行需求,设置系统运行维管专职工作人员,明确工作人员职责和工作内容,并对其能力进行评价,不符合要求不允许从事这一工作。此外,还要加强对工作人员的培训,使其掌握SAP系统使用要点、方法、注意事项等,提升其在系统应用和维管方面的专业素质。例如,使用SAP系统进行成本管理时,借助其内部订单功能进行企业维修费用管控,应基于制造企业厂房不同维修区域使用内部订单的情况,实施维修费用核算,具体操作时包括订单方式计划、收集、监事、结算等工作。其中,内部订单的费用成本计划模块,可以实现对实际发生的维修成本实时监控,并与计划成本对比分析,实现对制造企业实施成本的事先控制,改善管理流程,形成全过程管控体系,及时发现问题,及时解决。除此以外,在成本管理方面使用信息化系统时,不仅需要制造企业内部各部门与系统建立链接,还要通过系统与材料供应商、政府相关部门等建立链接,做到及时了解相关政策和市场波动情况,及时进行成本管控措施改进和调整,降低成本管理风险,保障成本管控目标顺利实现。同时,还可以借助云平台,了解同行业在成本管控方面的水平,对比分析,总结优劣势,不断提升,与时俱进。

#### 4 制造业成本管控方法应用保障措施

制造业成本管控方法处于不断创新阶段,且其实施效果不断强化,应注重相关方法的选择和使用。同时,还应制定成本管控方法应用保障措施,保障成本管控方法使用效果“最大化”。

##### 4.1 合理设置成本管控目标

制造业成本管控必须以目标为导向,基于目标设置相应的管控计划和策略。在有关方面工作开展时,应基于精细化管理思想,合理进行成本管控目标设置。相关建议如下:其一,统一规划,分级设置。制造企业在成本控制目标设置方面,应合理设置战略目标、中期目标、初期目标,并对其进行分解,形成阶段性目标、部门目标、项目目标等,保证目标具有统一性。每个部门成本管控目标实现过程,也是企业成本管控目标实现过程;其二,基于动态管理思想不断优化成本管控目标。制造业成本管控工作开展时,影响因素相对较多,应根据实际需求,适当进行目标调整,保证目标的合理性。例如,在市场波动影响下,某项材料的价格降低,有关方面的成本投入减少,则成本管理目标也要随之改变,适当提高,不能盲目的以完成预期目标作为工作导向,需要做到灵活应对。此外,新时期背景下,制造业成本管控目标制定应与业务目标制定有效结合在一起,实现业财融合。

##### 4.2 营造全员参与的成本管控氛围

根据制造业成本管控原则可知,制造业成本管控工作开展时,应建立全员参与的氛围,这样才能保障成本管控方法有效应用,达到预期目标。相关措施设置如下:其一,将成本管控纳入到全员绩效考核体系之中。制造业为了提升全员在成本管控方面的意识和投入度,应将成本管控纳入到绩效考核之中,基于每个员工参与成本管控的态度、成本管控目标完成情况、成本管控中的价值发挥情况等,适当奖惩。例如,一些员工成本管控意识较强,能够做到节约成本,并及时提出成本管控中的问题以及合理化建议等,应对其给予奖励,增强其在有关方面的积极性;其二,通过成本管控信息披露和反馈制度建立,实现全员对成本管控现状的监督。在实践过程中,制造企业可以基于企业实际情况,设置成本管控信息披露与反馈制度,及时公示成本管控情况,具体包括各部门预算计划完成情况、资金使用明晰、资金使用率、成本控制目标达成情况等,以供员工对其进行了解和监督。

##### 4.3 适当拓展成本管控内容

制造业成本管控工作开展,应改变“重管理轻服务”“重目标轻价值”的思想和模式,适当拓展成本管控内容,强化成本管控效果。相关建议如下:其一,增加风险管控内容。制造企业在进行成本管控时,应准确识别风险管控的风险,对其进行分析和评价,制定针对性的管控策略,从而保障成本管控顺利实施。例如,在使用SAP系统时,应加强系统运行和使用方面的风险管控投入,及时对系统现状进行分析,保证其运行安全。此外,还应根据业务现状、资金使用现状、外

部环境现状等,分析成本控制风险,制定风险防控策略,做到防患于未然;其二,增加服务内容。制造企业成本控制工作开展,应与实际需求结合在一起,适当增加服务内容。例如,制造企业在采购方面的成本控制问题较大,不利于成本控制目标实现,则在成本控制工作开展时,应将其作为重点内容,加强管控投入。此外,在成本管控中,还应基于成本管控问题分析业务开展问题,为业务开展提供建议和参考。例如,生产部门工人工作积极性不足,导致产量和效率下降,增加人力成本。为了解决这一问题,应设置相应的激励措施,提升其工作积极性。

#### 5 结束语

综上所述,制造业在发展过程中,应提高对成本管理与控制方面的重视程度,加强成本管理与控制方面的投入,合理选择成本管理与控制方面的方法并应用,提升成本管理与控制水平,保障成本管理与控制目标的实现。在具体操作时,可以使用系统化管控方法、集约化管控方法、信息化管控方法,并根据不同管控方法的特点,设置针对性的实施策略,强化管控方法实施效果。同时,还应从成本管控目标优化、全员参与的成本管控氛围建立、成本管控内容拓展等方面设置成本管控方法实施保障措施,为成本管控提供有力支持。

#### 参考文献

- [1]贾海英.大数据背景下制造业成本管理与控制的方法及实施[J].经济管理文摘,2020(6):2.
- [2]晁世元.提升制造业企业成本管理水平的方法与路径[J].经营者,2015(2):126-128.
- [3]黄彬.装备制造企业的目标成本管理与控制分析[J].财会学习,2019(12):2.
- [4]熊毅,洪荭,李文豪,等.基于“大智移云”的企业全产业链成本管理系统构建——以JZ医药集团为例[J].财会月刊,2019(10):8.
- [5]陆野,陈雨桐,丁子云,等.J公司项目成本管理的业财错位分析与改进方法[J].财务与会计,2019(18):4.
- [6]张红,肖朝晖.基于BSC+ABC的包装企业成本管理与控制研究[J].包装工程,2019,40(1):259-262.
- [7]黄胜忠,江艳.企业合规管理的成本与收益分析[J].财会月刊,2019(21):7.
- [8]李百兴,付磊.成本核算和成本管理的回顾与思考——从我国注册会计师考试增加成本核算内容谈起[J].会计研究,2019(10):5.

作者简介:张裕(1988,6-),女,汉族,陕西咸阳人,本科,中级会计师,研究方向:成本会计。