

企业成本管理中的成本控制

刘培英

(中粮福临门食品营销有限公司,北京 100020)

摘要:随着全球化经济的进一步深入和市场经济活动的日趋激烈,企业已经成为十分关键的市场主体,其发展的成功与否将会对我国市场经济产生非常重大的影响。而企业管理中企业成本控制能够进一步增强企业的综合实力,使其在激烈的市场竞争中获得更良好的发展前景,因此对企业的成功和长远发展具有非常重要的意义。就目前情况而言,在中国许多企业中的成本控制发展水平都还有待完善,企业综合实力也并没有取得稳步的提高,因此不断加强企业成本控制将有着十分关键的作用。本文在系统分析了企业成本控制重要性的基础上,对当前企业成本控制中出现的成本控制理念的滞后、价格控制手段的滞后、企业成本控制职能不明等问题展开了研究,同时也根据上述问题从企业成本管控理念的改变、成本管控手段的改进和企业成本管控责任制的健全三方面给出了解决对策,期望能够为企业成本控制提供参考。

关键词:企业;成本管理;成本控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.067

1 企业成本管理中的成本控制概述

1.1 成本控制基本概念

成本管理工作是企业管理工作的一项重要组成部分,涉及成本预期、成本决定、成本策划、费用控制、核算与分析等环节。当中生产成本预期、生产成本决定和生产成本策划为企业成本管理目标奠定了基础,但费用控制又要确保企业费用控制总体目标的完成,必须渗入成本预期、生产成本决定和成本核算的进度当中。生产成本管理属于企业成本管理的方面,是指对企业产品经营生产全过程的全面成本费用管理,通过特定的管理方式对产品投入生产前、制造过程中,以及在制造完成后实施全面成本费用管理的有关管理活动及做法的统称。它要求企业不但要控制产品生产阶段的生产成本,同时又要管理产品投入前的生产成本和营销与服务阶段的生产成本;不但要开展成本差异分析,而且要剖析生产成本动因、质量成本等;不但要控制成本费用产生的绝对额,而且要从相对数量角度分析总投资与生产成本之间的相对比例。现代成本费用管理,是事前目标制订、事中管理、事后分析与考评的有机组合。事前目标制定是指在实际成本花费产生以前,按照预先设定的项目成本花费限制准则,对各类资源消耗以及各类目标成本费用支出情况明文规定了数量界限,从而成为评价实际成本费用超支或者节省的基础。事中监控是指进行阶段的监控工作,也叫作流程管理,是按照预先拟定的技术标准对成本费用的实际消耗情况实施日常管理,对目标成本费用支出过程实施全面监测,以准确发现实际成本费用节省和超支情况,并及时将成本费用的差异信息反馈给有关责任人,以便于适时制定并改进对策,从而确保成本费用目标的完成。事后分析考核是深入分析成本费用的实际耗费状况,

发现实际成本偏离目标成本费用的因素,明确归属,考核评估各部分的成本费用控制绩效,提供改进企业成本费用控制工作的对策,减少不利差异,以提升企业的成本费用水平。

现代成本管理已具备了全员性、全方位、连续性、系统化、灵活性等特征。由于企业的生产成本费用涉及到各个部门、各种人员,要求企业在实施成本费用控制时,不要只局限于财务和产品成本,还需要通过设置科学合理的机制,充分调动所有人员降低成本的主观积极性,鼓励所有工作者积极参与成本费用控制。成本管理和控制的主要对象是费用,但由于成本费用中会形成于整个企业生产运营的全过程,所以全面成本费用控制就是对整个企业生产运营中的全部流程、各个环节所进行的控制,因此企业管理者应该贯彻全面成本费用控制观念,不要把管理的重心仅仅局限于整个生产成本过程。一个连续运营的企业,其产品运营流程是连续不断的,同时处在投资、利润、再投资、再利润的周而复始的循环之中,这就使得成本控制过程存在着连续不断的特点,因此企业必须不断关注成本,并不断寻求成本的空间和方法。若把企业的总体看作是一个大体系,那么每个组成部分都是拥有相应责任、权限和利润的大体系中的一个子系统,因此提出企业在实施控制时,不能只从各成本控制主体的局部利润入手,应通盘考虑、统筹兼顾、协调与平衡。所以企业在实施成本管理时,不要只局限于绝对的成本费用节约,必须拓展理念与方式,逐步建立相对成本管理观念,节流的同时也需注重开源,通过灵活多样的方法降低经营成本,如改善生产布局、取消非增值作业等。

1.2 成本控制重要性

好的成本控制对于企业效益水平的提升有一定的促

进作用。首先,“天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往”,获利永远是企业经营的最终目的,而企业获取利润的一个重要条件就是成本核算的准确性、真实性以及成本管控的有效性。因此,企业的利润和成本存在天然密切的关系,企业在生产和经营活动中,必须主动采用方法促进企业财务、物资和人员效率的提升,并尽量地减少资源耗费,以促进企业总体盈利水平和效益水准的提升。其次,企业必须对成本有足够的关注,并按照核算对象的经济特征选用合理的方法对其进行成本核算,使核算成果可以对企业生产成本有比较真实的体现,只有这样企业才能够通过利用成本费用数据对成本核算实施合理的控制与管理,通过成本数据分析及时发现问题,并采取相应方法加以改善。最后,企业能够实施成本费用控制正是因为对生产成本实施了合理的管控,从而促进了产业竞争力的提升,进而达到了企业的总体盈利目标。企业必须在确保质量合格的基础上通过合理的举措加强对生产成本的管控,以此获取竞争优势,推动企业盈利最大化目标的实现与完成。

成本控制能够帮助企业加强对财务风险的控制。企业成本核算的对象主要是内部的各项要素,通过成本核算能够更好地控制企业在各项活动中投入的资金,从而对企业资源配置进行优化和完善,促进资源利用率的提升,尽可能避免不必要的人力和资源浪费,对企业的资金结构进行优化和完善,避免资金链中断的问题出现,为企业管理层以及领导层的决策提供科学合理的依据,保证决策的科学性,其不仅可以有效控制财务风险,还能有效控制企业的经营风险,促进企业管理以及经营水平的提升。企业只有保证成本核算的准确性和客观性才能使成本核算的结果更加真实地反映企业在生产和经营活动中的耗费以及支出情况,同时成本核算的准确性还会影响企业决策以及分析和预测等各项工作,管理人员根据核算结果采取适当的措施对成本进行管控,促进企业成本管控效率的提升。准确、客观的成本核算可为企业决策的科学性提供保障,促进企业管理和经营水平的提升,对企业经营目标的实现和达成有重要的意义。

1.3 成本控制基本原则

及时反映原则。要求企业在费用管理流程中,不论是事前费用管理或是事中及事后的费用管理都要及时反映信息。例如,在新产品投产之前,工程技术人员如果看到高额成本的原材料应用后,可能导致高额生产成本等负面的状况的出现,这时就必须进行反馈并分析是否有其他可用的替代品来代替较高成本的材料。权责相结合原则,企业给予各个部门、每位人员相应的管理权利,同时各个部门、人员均担负着管理成本的责任,并与企业经营利润进行挂钩,以此建立全面成本控制责任管理体系。由于企业的成本控制管理工作涵盖了生产运营中的各个环节、部门,为调动所有人员对降低经营成本的积极性,企

业应当设定业绩考核标准和经营利润分配机制,对提供客观合理性意见、超额完成成本下降目标的部门或人员应当予以嘉奖,对严重违反规定、未能实现成本下降目标的部门或人员,则应加以处罚。成本效益原则,指企业成本费用控制工作以实现最高的经济效益为目标。成本费用效率原理就是指将企业成本控制,从投资与输出的对比分析来审视投资的必须、合理化,只要实施成本管控所获得的经济效益等于所支付的经济代价时,实施成本管控才是必需的、合理的,企业产出与投资之比较大,表示企业成本效率越高,相对生产成本就越低。目标控制原则,没有设立正确的目标成本控制就等于纸上谈兵,所以成本管理的第一原则便是设定正确的控制目标,而这又是企业绩效评估的主要部分。

2 企业成本管理中成本控制的路径

2.1 企业初创期成本的控制路径

企业必须在对内做好成本费用控制理念的宣传,进一步提升企业员工的成本费用管理意识,提高内部管理人员对降低成本收费工作的理解,不断扩大成本费用控制范围,使降低成本收费监管的理念贯彻到企业的活动之中,同时,也要在事前预测以及在事后监管过程中积极融入降低成本收费工作,不只是在事中的管理中开展降低成本收费工作。企业要持续地进行关于成本控制的培训工作,利用各种培训提高企业人员的成本控制意识,提高企业员工的责任感,促进其能力持续地增强,参与到企业的成本控制管理工作中去。另外,企业要建立专门的成本控制组织,加强对组织内部人员专业能力的培训,让其了解科学控制方式,更好地解决企业成本控制中面临的问题。通过在企业文化中加入企业成本控制思想,在企业中进行企业文化的宣传推广工作,并通过企业员工对于企业文化的不断深入学习,提升企业员工的文化素养,从而增强企业员工对企业成本控制工作的认识和重视,使企业员工更为积极地在具体工作中进行企业成本控制。我们拿房地产企业举例,当建筑工程中标后,在施工的准备阶段需要先进行施工组织设计工作和目标责任成本分析工作,然后再根据施工标准成本编制方案建立好事中的目标成本策略,这样的目标计划费用体现了建筑施工企业的经营管理水平,用这个标准方法来实现好事中的目标成本控制就可以降低工程成本,从而提高经营效益。就像某些工程企业在其发展初期需要在中标后或开始之前,确认项目经理部的目标责任成本,项目经理部应当按照目标责任成本原则编制项目工序标准成本,并确定作业层的绩效指标。项目目标责任成本原则是对工程项目进行总量管理的重要基础,由项目费用和工程项目的直接成本费用两个部分构成。项目的一开始,就应由企业成本管理部门,进行分析在投标价格中预期的事前目标降低成本,该目标降低成本是预期的,但具有必要的可预见性。为比较适应工程项目实践,项目部应在预期的

事前责任成本核算的基础上,深入搞好项目市场研究,通过仔细分析工程项目特性,全面了解现场施工单位状况,并根据工程项目经理部的经营管理水平,制定其项目责任成本核算。目标责任成本不能突破投标价格中的成本期望值,必须在此基础上做好事中的目标成本计划。

从前期成本管控优化方面分析,以建筑工程为例,投入事前管理,了解工程设计图纸、初步设计条件、标底标书,剖析合同价构成原因,确定施工费用最易突破的部门和环节,以便确定投入管理的要点。估计工程危险性,并查明可能引起索赔发生的因素,并制定预防性对策,以减少向工程业主提出索赔的情况出现。按合同的要求,及时交付施工现场,使其能够及时投产、顺利建设、持续建设。按合同要求,及时、如质、如量的供应由工程业主承担的材料、设备到现场施工。按照协议规定,必须按时提交工程设计图样等技术资料,并不得违规进行工程索赔或创造工程索赔条款。投资事中控制,按时答复施工单位提出的技术问题和配套需求,不会出现违规和对方索赔的必要条件。在施工中主动做好设计、用料、机械设备、土建、装配及其他外部协作、配套,不是造成对方索赔的必要条件。施工更改、工程设计质量调整都要谨慎,事前还应做好技术经济的合理性预分析工作。按照约定,及时地对已完成施工的计量工作进行验方,不能出现没有经过监理验方认可就承认其完工量的被动局面。健全报价信息机制,准确了解国家规定调价的具体范围和幅度。检查、督促施工单位履行协议情况,使之全面履约。定期向业主汇报施工投资的动态状况,定期、不定期地开展施工费超支分析工作,并提供控制工程费突破的方法与对策。投资事后监控审查施工单位所出具的工程结算书,正确地解决由施工单位提供的法律索赔。

2.2 企业成长期成本的控制路径

在企业成长期,它们的各项工作和人员部门等方面基本形成了相应的规模,只不过从成本控制上各项制度体系还是有待创新。成本作为企业利润的重要环节,企业若要达到自身的利润目标,就需要先处理成本的问题,尽管在市场中已建立了比较完善的成本模板,但是在具体实施与运行过程时仍然会存在不同的问题,所以企业很有需要深入分析成本控制出现的问题,并建立健全适合于企业特性与需要的成本控制和评估考核系统。这就需要企业根据内部各个环节的实际运营状况采取相应的举措并加以管理,使得成本核算出现的漏洞得以合理的填补,在事前以及事中和事后三个时期内都必须进行监管工作,每一阶段内都可以进行合理的衔接,以便于对企业运营成本实现更好的管理。管理者可以通过后端清晰知道不同成本的使用状况,同时需要确保各个环节的规范化和合理化。成本管理控制的高效实施,取决于对外部激励机制的保证,企业有必要对管控目标加以细分,从而形成科学的目标管理制度,对企业成本控制的整体目标加

以细化与分解,将其细分至各个部门和职位,以此确保企业内部各个部门及其员工与企业目标的保持一致,从而推动企业内部成本管控机制的实施,进而使成本控制的有效性得以充分的实现。

2.3 企业成熟期成本的控制路径

成熟期的企业需要建立和提升现代化的成本控制理念,在企业内采取不同方法加大对成本控制理念的推广,同时主动采取措施加强对财务的监察力度,导入全面成本管理理念,企业运营和管理的每一环节融入成本控制理念,建立健全监督机制。发挥现代信息化的功能,建立健全网络监管系统,使成本费用控制的信息化管理水平得以提高。除此以外,全面注重计划管理的效果,进一步细化计划实施和编制等各个环节,对标准进行进一步明确,并建立健全的跟踪制度和动态机制,计划和决策的信息也必须定期加以披露,尤其是对预算外资金要从严监控,动态调节计划指标,在提高质量的基础上,压缩成本费用,扩大资金使用渠道,提升企业各项资金的科学调度水平。个别企业单纯为了减少企业费用而偷工减料、粗制滥造,以毁坏企业知名度和商誉的办法提高企业的利润,这是坚决不可取的。所以在企业成熟期进行成本控制的同时,我们还要做好对风险的监测,要不定期地进行检测,对商品的质量、制造过程、营销流程等进行全面的检测,同时针对检测的成果以及存在的问题要及时作出分析处理,确保企业的经营稳定性和可持续性。

3 结束语

企业的成本费用管理工作是企业现代发展的需要,也是提高企业综合性能力的关键手段。所以,企业就需要不断加强内部成本费用管理建设,进一步革新成本费用管控宗旨,提高企业内部人员的成本费用控制意识,完善内部成本费用管控体制,改进成本费用管理方式,不断完善企业内部的绩效激励机制,健全成本费用管控责任体制,使成本费用监控管理工作真正地贯彻于企业的生产经营各环节之中,并持续地提高企业的整体综合竞争能力,促进企业良好经营和可持续发展。

参考文献

- [1]陈振.浅析制造企业成本管理与控制策略[J].质量与市场,2021(23):138-140.
- [2]庄永伟.企业成本管理与控制分析[J].经济管理文摘,2021(23):114-115.
- [3]杨铃铃.大数据时代背景下企业成本管理创新研究[J].中国管理信息化,2021,24(23):52-53.
- [4]邓云.航运企业成本管理问题及对策探讨[J].大众投资指南,2021(23):166-168.

作者简介:刘培英(1978-),性别:女,民族:汉,福建泉州人,职称:会计师,学士学位,研究方向:共享服务与企业管理。