

制造企业成本管理现状及对策研究

钱海芸

(雅戈尔服装制造有限公司,浙江 宁波 315100)

摘要:成本管理是制造企业必须面对的课题,对于从事服装行业的企业来讲更是如此。服装制造企业需要在把握市场规律的基础上,加大成本管理力度,提升企业效益规模。本文从服装制造企业的角度出发,首先分析了成本管理的问题,随后探讨成本管理的具体对策。

关键词:制造企业;成本管理;现状;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.085

1 引言

成本问题一直以来就是制造企业的核心问题,服装制造企业具有供应链条长、劳动力密集等特征,成本管理任务更加艰巨。因此有必要分析服装制造企业在成本管理中暴露的种种问题,并总结解决这些问题的解决对策。

2 成本管理问题

制造业的成本会在设计环节初步形成 60~70%左右,因此所设计开展的成本管理应以目标消费群体的市场需求为切入点进行产品设计活动;并制定相应的目标成本,通过层层分解实现合理的管控,尽可能避免成本管理问题的产生和负面影响增加。

2.1 成本管理意识不足

一些服装制造企业对于成本没有建立全面地认识,尤其是成本控制对于企业发展的意义,将成本管理摆在相对次要的位置。在这种思想的影响下,企业无法将成本管理与整体战略融合,自然无法拟定有效的成本管理方法。如果企业自身不重视成本管理,对于企业员工也形成言传身教的影响;员工在落实个人工作任务的过程中,也不会将成本管理要求融合其中,进而降低制造企业的成本管理能力。成本管理意识不强,还会降低制造企业团队的合作能力,每个员工仅仅关注到个人拿到手的工资,认为成本管理与本人的工作完全无关,无法站在更高的角度看待成本管理问题,不利于制造企业的后续运转。

2.2 原材料成本控制不够

上游原材料对于服装制造企业的成本有决定性影响,稳妥控制上游原材料成本,方可保证成本处于合理空间,实际上对服装制造企业的预算管理提出较高要求。如果服装制造企业没有形成预算理念或者构建预算方案,意味着服装制造企业缺乏对市场需求的定位和掌握,进而影响到原材料引进的结果。在原材料采购不当的情况下,影响到服装制造企业的存货周转效率,同时提升服装制造企业的仓储成本,降低成本管理效果。即便是制定了预算管理方案,但是执行过程中囫囵吞枣,对于预算方案的执行监督力度明显不够;不仅无法发现预算方案

执行中的玩忽职守现象,相关配套惩罚措施也不到位,导致预算方案形同虚设。在采购决策过程中,同样未能综合考虑各种因素影响,对于决策结果的把关力度明显不够,导致采购数据与实际情况存在差异,对采购管理决策产生干扰。不难看出,于原材料采购环节会对成本管理所产生的主要影响因素包含价格、采购量、采购时间安排的合理性、生产进度之间的配合度四方面。对于库存材料方面的有效管理是很多企业内的重点问题,要以此为基础和实际情况形成相应的制度;积极做好账龄较长余料方面的有效处理工作,最好的方式是设计合理的可用产品,并非简单的余料处理。除此之外,于生产环节所开展的材料控制,要重视现场方面的有效管控,严格按用材可以尽可能避免浪费。

2.3 人工成本控制不力

服装制造企业的运作模式具有明显的劳动密集特征,产生的人力成本不容忽视。部分服装制造企业在应用人力资源的过程中,不够重视人力资源的使用效率,在工作岗位设置方面考虑的因素较少,因此这部分服装制造企业的岗位设置并不合理,间接提升企业人员使用成本。一般情况下,普遍存在企业内对于生产人员薪资缺乏标准核算工具的情况,其实标准工时的制定能够使得绩效更加公平合理。且以此为基础设立起来的制度,可以使得生产人员提起工作积极性,有利于激励效益的增长和成本方面的预算和合理管控。因此,实际人工成本控制需要以标准工时和产能设定方面为标准,这样才可以做到公平公正,使得每个生产人员都可以以此为基础,明确自身的绩效以及应得的薪资或奖励等。

2.4 成本管理缺少战略眼光

成本管理对于服装制造企业的影响不仅局限于某一个阶段,要求服装制造企业从全局角度出发看待成本管理问题,换言之,就是围绕成本管理要求构建战略体系。服装类产品的周期属性很强,而且每一个周期时间长度并不固定。如果成本管理战略效应不足,成本管理过程中呈现出短视性特征,与服装产品的生命周期结合不紧密,

成本管理的执行效果也就可想而知。服装制造企业在分析成本因素时,缺少科学有效的手段。由于服装制造企业的运作链条非常复杂,仅仅考虑某一环节的成本影响远远不够。在分析手段不足、或者分析能力缺位的情况下,服装制造企业对于不同发展阶段的成本控制目标认识不到位,进而表现为经营过程中的胡乱投入与购买,运作体系的规律性明显不足,运作成本提升也就是意料之中的事情。在胡乱购买的背景下,服装制造企业库存积压越来越多,而且无法在最佳时间范围内变现为效益,影响服装制造企业的资金周转效率,可用资金规模逐步降低,不利于服装制造企业寻求新的增长点,甚至造成服装制造企业大量坏账情况。

2.5 对服装周期跟踪力度不足

服装制造企业制造的产品,通常经过初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。必须将成本管理落实在各个阶段,方可保证成本管理的整体效果。部分服装制造企业对于服装产品的周期跟踪力度偏弱,疏于服装产品投入市场后的实际反馈跟踪。部分阶段的容错空间和调整空间较大,为服装制造企业调整产品策略提供了契机。通常情况下,服装产品的初创阶段,是提升成本控制质量、调整策略的有效时机。如果在这一阶段没有做好市场占有率、增长率、收益率的跟踪和分析工作,意味着分析成本因素缺乏有效依据。在产品成长阶段没有做好现金流量跟踪工作,导致服装制造企业缺少调整业务的突破口,大量实际效益不高的业务仍然存在,逐步拖累服装制造企业的实际效益,与成本管理的基本理念偏离。

3 成本管理对策

3.1 加强成本控制意识

成本管理与制造企业的每一名员工均有密切关系,要在制造企业内部形成全员成本管理意识,将成本管理的理念落实在每一项工作中,员工真正将成本管理当作是自己的责任,推动成本管理任务的有效落实。制造企业要创造一种和谐温馨的氛围,着力于提升员工对企业文化的认同度,同时推动成本管理与企业文化的融合。制造企业可以采用口号方式,提升企业员工的士气,激发员工创造效益的潜力;在拟定制造企业口号时,注意与成本管理的结合。与此同时提升制造企业管理者的水平,尤其是成本管理的水平,对于成本管理理念的落实大有裨益。将成本管理与企业的竞争机制融合,力求在企业内部创设成本管理氛围。例如建立成本管理监督体系,在奖惩制度中融入成本管理的相关要求,提升成本管理的刚度;对于在成本管理领域具有突出贡献的人员或部门给予奖励,进一步推动成本管理的落实。

3.2 制定成本管理战略

成本管理需要有序进行,按照服装产品的制造过程,拟定成本管理方案。采用矩形分析方式,拟定不同阶段的成本管理战略。例如在服装产品的初创期,产品市场份

额、增长速度都处于不乐观的状态,存在较大的风险系数,也是服装制造企业问题业务的高发阶段。因此在服装产品初创阶段,需要分析产生成本的因素,作为成本管理的切入点。在定位初创产品成本因素的基础上,重视产品初创阶段对于成本管理的作用。产品初创阶段尚未参与到真正的市场竞争,市场因素对于产品乃至企业的影响较小;换言之,就是产品初创阶段的容错性较高。在尚未稳固初创产品客户群的情况下,适当提升产品价格完全可行。服装产品进入到成长阶段后,则需要注意服装产品带来的市场效应和资金效应,尤其是带来大量现金流的业务,需要加大力量培育,由此实现更大规模的效益,间接提升成本管理效果。对于现金流吸纳能力明显不足的业务项目,则需要定位资金吸纳不足的原因,并对服装产品进行必要改良升级,提升服装产品的市场竞争力。服装产品进入到成长阶段后,市场效应、风险系数均会明显提升;在消费群体扩张的同时,服装产品的容错性明显降低,在产品经营层面的失误,对市场效益的负面影响会更加显著。在产品成长阶段,准确定位影响产品效益的因素,提升服装产品成本管理的可靠性,并为进入服装产品成熟阶段奠定基础。服装产品进入成熟阶段,意味着市场占有率、价格因素趋于稳定,企业通过服装产品逐步扩大市场效益。在这一阶段中,服装产品成本管理的核心目标在于最大限度延长成熟期;根据服装产品的市场反馈情况,提升吸纳现金流主力业务的生命力,力求为企业带来更多现金流;与此同时做好服装产品的性能优化工作,注重与市场环境的联系,提升服装产品售后意识和能力,不断提升服装产品的性能优势;将精细化管理理念融合在服装产品管理体系中,成本管理合理有序。对于在现金流吸纳方面表现不佳的业务,应当尽快精简优化,及时控制该类业务的资本支出,将对应的服装产品退出市场,提升企业资金的使用效率。对于步入衰退期的服装产品,需要控制成本支出,同时注重新增长点的挖掘,准确评价此类服装产品的潜力;如果服装产品后续潜力较小,需要及时清退服装产品并清算金额,避免衰退型业务过多占用服装企业资金。

3.3 控制人工成本

服装制造企业用工量大,产品制造过程短平快属性较强,对人员综合素养要求不高,具有典型的劳动密集特征,与此同时意味着大规模的人工费用支出。合理控制人工成本,则是服装企业成本管理的重要的课题。服装制造企业可以在用工成本较低的地区部署产能,充分利用欠发达地区廉价劳动力优势,从人力成本角度控制服装制造企业的成本规模。例如服装制造企业可以在越南、孟加拉国等经济欠发达、劳动力资源丰富的地区建设生产基地,或者在国内人力成本较低的地区建设制造基地,通过控制人力成本规模,提升成本管理效果,由此实现服装制造企业竞争力的提升。人工成本的控制,还要考虑到服装

制造企业内部情况,对于现有人力资源配置加大关注度,通过人工岗位精简实现人工成本控制效果。另外要从激发企业内部潜力角度入手,发挥激励机制对于员工的正面作用;通过员工工作效率的提升,实现服装制造企业效益的提升。服装制造企业要为员工提供更多的发展机会,例如结合服装制造企业实际情况制定人才发展战略,注重人员综合素养的提升,发挥高素质人才对于企业的引领作用。注重复合型人才培养,成为服装制造企业人员队伍的尖兵。与此同时加大人工成本核算力度,基于服装制造企业现有人工核算体系,优化成本核算模式,使得人工成本计算更加精确,与成本管理的理念更加贴合。

3.4 注重预算管理

服装制造企业需要统筹考虑市场竞争环境,对于服装行业的发展趋势有着清醒到位的认识;加大对服装行业政策的关注和研究力度,准确把握服装市场因素,拟定服装制造企业的市场开拓方案。同时要注重提升产品竞争力,为企业拟定预算管理计划提供有效依据。服装制造企业在拟定预算计划的过程中,可以结合不同长短的时间周期,拟定不同的预算管理目标与方案。编制预算方案时,需要把握预算方案的整体方向。优质的服装制造企业预算方案,应当有利于企业的经营发展,确保企业资金资源分配正常,最大限度避免企业资金周转不畅造成的资金呆滞情况,并实现企业库存的最佳状态。服装制造企业编制预算后,还要做好预算方案的执行工作。针对服装制造企业实际经营情况,对比预算方案并定位其中的差异因素,总结导致两者差异的原因,并作为调整服装制造企业方案的重要切入点。服装制造企业应当意识到预算管理与企业财务之间的密切联系,发挥预算管理对于优化企业财务体系的重要作用,确保企业资金安排合理得当。服装制造企业一定要保证预算方案与财务体系的对接效果,提升资金使用效率,避免企业资金无效占用情况。结合成本管理的要求,成本控制应当与服装制造企业战略规划吻合。通常情况下,服装制造企业的生产计划与战略规划吻合,也为拟定预算方案指明了方向。按照预算方案建立企业预算管理系统,明确服装制造企业每个部门在预算管理中的责任,确保预算方案内容的落实,使得预算管理真正与服装制造企业战略融合。

3.5 完善供应链

对于服装制造企业来讲,供应链的运转质量具有重要意义。选择合适的供应商,方可保证服装制造企业供应环节稳妥安全,也是提升供应链运转性能的突破点。服装制造企业在构建并完善供应链的过程中,注意各种因素的整合,实现产品销售终端、供应商、产品研发部门与服务体系的一体化效果,发挥因素整合对于成本管理的作用。在敲定供应商的过程中,需要全面考察供应商的资质和价值观;原则上要选择与服装制造企业价值观吻合的供应商,从而保证服装制造企业对于市场因素和政策因

素的把握能力。制造企业一定要全面认识供应商的作用,与供应商之间的业务交往绝不仅限于简单的资金投放收回;应当从企业长远规划战略角度出发看待与供应商之间的关系。在控制产品质量与价格之间的和谐稳定的关系基础上,为服装企业与供应商之间的合作奠定坚实基础。

3.6 完善采购管理体系

采购在服装制造企业的运作模式中占据重要地位,如果采购环节出现问题,意味着服装企业的后续制造生产受到影响。因此要做好采购管理决策工作,在采购管理体系中注重数据因素的作用,确保采购管理数据来源准确稳定,并为采购决策提供有效支撑。在拟定采购管理策略时,需要结合企业的实际情况,保证采购管理策略具有足够的施展空间。采购管理策略的制定与施行,必须要经过层层审核,避免采购管理策略出现方向性问题;同时做好采购管理的监督工作,保证采购管理策略有效执行。在采购管理决策中,最大限度避免决策失误情况;通过行之有效的采购管理决策,保证服装制造企业的库存处于合理区间,并有效促进服装制造企业的存货周转。

4 结束语

成本管理效果,某种程度上决定了服装制造企业的最终运转效果。因此服装制造企业一定要认识到成本对于企业前途的重要影响,围绕企业运作模式,合理构建成本管理体系,将成本管理理念覆盖到每一个环节,追求最佳的成本管理控制效果。

参考文献

- [1]张玉.制造企业成本管理现状及对策研究[J].中国集体经济,2020(36):157-158.
- [2]刘亚红.制造企业成本管理现状分析及对策探讨[J].商讯,2019(36):118+120.
- [3]周敏玲.制造企业成本管理现状及对策探讨[J].时代经贸,2019(32):74-75.
- [4]杨松.制造企业成本管理现状分析及对策探讨[J].财经界,2017(08):30-32.

作者简介:钱海芸(1974-),女,汉族,浙江宁波人,大专,中级职称,研究方向:成本管理。