

生产型企业战略成本管理应用分析

林启圣

(成都唐人神湘大骆驼饲料有限公司,四川 成都 610000)

摘要:新经济时代的来临,让我国生产型企业的发展面临更多的可能性。随着市场经济形势的不断转换,生产型企业一面应对激烈的市场环境变化,一面要不断提升自身的经济效益,使得越来越多生产型企业开始转向通过战略成本管理方式,以此来不断提升对企业各项成本的管控。在战略成本管理的作用下,生产型企业可以发挥出更大的成本优势以迎接市场的挑战。但是企业还需要进一步优化战略成本管理,完善战略成本管理体系的建设,加强对成本管理的监督考核,提升各部门的参与度,建立信息化成本管理系统,提高战略成本管理的管控效果。

关键词:生产性企业;战略成本管理;应用分析

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.145

1 引言

新常态下,国内外经济形势的发展对我国生产型企业的成本控制和管理工作有着至关重要的影响。生产型企业为了应对不断变化的市场环境,需要加强对成本的管控,从而创造出更多的经济效益^[1]。近年来,我国生产型企业的发展进入高速增长阶段,但是从企业发展和成本管控角度来看,还是缺乏有效的竞争力,导致生产型企业的盈利水平无法得到明显提升,企业开展的成本管控活动和企业制定的长期战略规划目标脱轨,使得战略发展目标无法切实执行。为了进一步提升生产型企业的成本管控效果,很多企业都开始转变传统的成本管理方式,通过战略成本管理的方式来提升企业的核心竞争力。虽然战略成本管理对生产型企业发展和创造更多经济效益上有非常多优势,但从目前执行情况来看,生产型企业执行战略成本管理依然存在很多问题。主要呈现在企业对战略成本管理目标制定不够清晰,缺乏有效的成本考核制度,管理成本的方式不够精细化,各部门之间的沟通和参与度有待进一步加强,以及缺少对采购环境的成本控制,导致成本支出比例过高。

2 生产型企业开展战略成本管理的优势

2.1 有利于企业从整体出发,增强竞争优势

生产型企业的发展和经济收益和企业自身的成本管理优劣息息相关。企业通过实施战略成本管理,有利于生产型企业从整体发展的角度出发,积极协调企业长期战略规划和实施战略执行之间的动态变化,形成相互统一又互相制约的协同关系,共同促进生产型企业的发展,兼顾了战略制定和战略执行。保证企业当前面临的短期利益,要服从企业制定的长远利益规划,满足了企业对整体利益的规划和对局部利益的分配,增强了企业内部的利益管理和长短期利益的协调性。企业通过战略成本管理,可以有效的改善内部的成本管理状况,提升企业对整体成本的管控,帮助企业优化内部的经营管理,进一步推动企业长期战略目标的实现,从而不断提升企业在激烈的市场环境中的核心竞争力,为

企业发展和创造更多经济效益带来有效的竞争优势。

2.2 有助于企业适应外部环境的变化

生产型企业开展战略成本管理的核心目的是降低企业的成本,为企业创造出更大的经济效益。从目前执行战略成本管理的企业来看,其呈现出不可忽略的优势是帮助企业更加有效、顺利的适应了外部环境的变化,提升了企业对环境的适应性。首先战略成本管理本身就比较注重对外部经营环境的关注,包括市场环境的变化和竞争对手信息收集,通过全方位的掌控外部环境的变化,企业在进行内部战略成本管理时才能更加的有把握,做到游刃有余;其次战略成本管理是基于价值链的模式开展的,可以对企业的上下游企业的经营管理进行分析,通过优化成本实现战略上的共赢。通过积极适应外部环境的变化,有利于企业提前采取必要的措施来应对外部环境的改变,减少由于外部环境的不利变化对企业发展和成本管控带来的影响,进一步推动生产型企业的发展和长期战略目标的实现。

2.3 有助于企业更新传统成本管理方式

在执行战略成本管理之前,很多生产型企业都是通过传统的成本管理方式来进行企业成本优化管理^[2]。传统的成本管理主要着力于通过降低企业的成本费用来实现成本管理,没有结合企业的长期战略发展目标出发,导致成本管理和企业发展的核心目的脱轨。随着战略成本管理模式的推行,企业开始转变传统的成本管理方式,将成本管理的重点从降低成本费用转向以最小的成本费用创造出最大的经济价值上,从而给企业带来更多的经营效益。通过执行战略成本管理,企业在资源利用率上得到提升,将企业内部有限的资源进行最大化的利用,充分发挥出了资源的经济效益。企业从整体的角度出发,将成本管理作为企业整体发展的核心指导,使得企业可以通过战略成本管理来优化企业的长期战略发展和目标制定,让成本管理成为真正服务于企业发展和创造更大经济效益的有力工具。

3 生产型企业开展战略成本管理过程中存在的主要问题

题

生产型企业通过开展战略成本管理可以有效的提升企业的成本管控效果,为了进一步发挥出生产型企业开展战略成本管理的优势,企业需要对当前应用战略成本管理过程中所暴露出的一系列问题进行深入剖析。

3.1 缺乏对目标成本控制规划,成本考核制度不够健全

生产型企业在执行战略成本管理时,从成本控制和成本考核上来看依然还存在着一些问题有待进一步优化,具体体现在以下两个方面:一方面,企业在对即将开展的项目没有合理化开展项目的可行性分析,缺乏对项目成本的合理控制和规划。企业在开展各项业务之前,缺乏对市场环境的合理调查和企业内部资源的合理分配规划,导致企业在执行相关的业务成本管理工作时,缺乏实际条件和实际需求的支撑,降低了企业的资金利用率,导致目标成本控制不得当,超出了企业制定的成本预算,提高了企业的成本管理风险和经营风险;另一方面,企业没有建立完善成本考核制度^[8]。生产型企业的成本管理需要涉及到企业的各个部门,如果缺乏完善的成本考核机制,企业的成本管理效率将大幅度降低,企业员工无法通过完善且有效的考核制度来完成成本管理工作并约束自身参与成本管理工作的行为,降低了员工的工作积极性,企业也无法通过有效的数据来体现成本管理的具体效果以及过程中出现的问题及风险。

3.2 信息化程度较低,生产管理方式过于粗放

但是目前企业在执行战略成本管理过程中,从数据管理和成本管理方式上而言还存在一些问题,具体表现在以下两个方面:一方面,企业成本管理的信息化程度较低。大部分生产型企业都是传统型的制造业,因此企业在信息化管理和建设上普遍存在缺陷,有关成本管理的数据无法通过信息化手段进行收集和分析,导致企业缺乏对成本管理数据的统筹管理和及时分析,无法及时提供有效的成本管理数据,为企业成本优化提供有价值的建议;另一方面,部分生产型企业采取的生产管理方式过于粗放^[9]。生产型企业的成本管理是非常复杂的,尤其是对于生产线业务线繁多的企业而言,由于品类多,生产工艺复杂,就导致生产过程所涉及的成本管理也变得尤为复杂。而且随着企业不断对生产工艺进行改革,企业开展成本管理工作的难度大幅度提升,导致成本管理有效性无法提升。

3.3 各部门缺乏有效的沟通交流,业务部门参与程度较低

生产型企业在执行战略成本管理过程中,最容易导致成本管理失效或者无法呈现既定效果的重要原因就是企业员工参与度问题,主要呈现在以下两个方面:一方面,企业各部门之间在成本管理问题上缺乏有效的沟通交流,导致信息传递受阻或信息传递不完整,会影响到企业所制定的战略成本管理工作的实施。信息沟通不畅,各部门人员在成本管理上的参与度和积极性都将大幅度下降,战略成本管理工作无法落到实处,不仅无法提升成本管理的效率,

也不利于企业开展成本管理工作,还可能造成企业成本管理资源的浪费;另一方面,企业业务部门参与战略成本管理工作的程度较低^[9]。一般而言,企业财务部门是作为企业实施战略成本管理的主导部门的,但是业务部门对成本管理的制定和实施也有着极其重要且重大的影响。目前大部分企业业务部门参与成本管理的工作比较少,导致成本的制定和实施可能出现脱离实际业务发展和经营状况的现象存在,从长期来看,还可能导致企业制定的战略成本管理与企业的长期战略规划出现偏差,给企业发展带来不良影响。

3.4 企业缺少采购环节的成本控制,成本支出过高

目前很多生产型企业都开始着力于通过执行战略成本管理的模式来优化成本管理,提升企业资金利用率,为企业发展提供源动力。但是目前企业在采购环节中的成本控制还存在有待进一步优化的空间,主要体现在以下两个方面:一方面,由于企业所面临的市场环境的变化,导致企业生产所需的原材料市场也在不断发生变化,企业在进行采购工作时,缺乏对最佳采购时机的把握,导致企业在采购环节的成本开支就超出了预算,但是该阶段的把控对于企业采购而言也是非常困难的;另一方面,企业采购的量存在不合理的情况,导致采购业务占据了企业较大比例的资金,成本支出过高。目前大部分企业开展的采购工作都是通过销售量来反推生产量以及前期的采购额度的,但是由于市场变化快,生产周期长,企业选择的采购时期以及采购的数量可能与后期的生产销售不匹配,导致企业成本偏高,降低了企业资金的利用率。

4 增强生产型企业战略成本管理效果的有效措施

为了有效的解决当前生产型企业开展战略成本管理所面临的一系列问题,企业可以根据当前呈现出来的问题提出针对性的解决措施,优化企业的战略成本管理,提升成本管理的效果,进一步促进企业发展。

4.1 加强对战略成本风险控制,建立完善的成本考核制度

生产型企业在执行战略成本管理过程中,应当有效的提升对成本管理风险的控制,建立完成的成本考核制度,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,加强对战略成本管理的风险控制。建立战略成本风险管理制度,通过完善的风险管理体系,对企业执行成本管理的全过程进行风险控制,降低企业的成本管理风险;其次,提升对企业各项业务的可行性分析。注重对企业开展的各个项目的事前研究,并对生产的整个过程进行全环节调研和分析,引入目标成本管理法,优化企业的各项设计流程和生产流程,提升企业内部对成本的管控效果。通过建立专业化的成本管理团队,让团队深入到成本制定和实施过程中,进一步细化既定的目标成本,并积极落实到相关的项目成本管理上,提升了企业的成本管理效率;最后,建立完善的成本考核制度。在制定成本考核制度时,企业需要考虑到自身的实际经营情况以及当前实施成本管理过程中所呈现的问题。企业管理层应

当提前做好成本考核的引导工作,帮助和鼓励企业各部门和员工积极主动的参与到成本管理的工作中来,通过成本考核,可以有效的发现在执行成本管理工作中各部门以及相关人员的绩效情况,通过灵活应用相关的奖惩措施,提高员工的工作积极性。

4.2 加强对信息化技术有效利用,促进成本的精细化管理

生产型企业开展战略成本管理工作,不仅可以有效提升企业的成本管理效率,还可以不断优化内部各项管理工作,为企业创造更大经济效益打下坚实的基础。为了进一步提升企业的成本管理效率,企业需要加强对信息化工程的建设和利用,提升在生产过程中的成本精细化管理,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,建立信息化管理平台,对成本管理数据进行实时收集和分析,提升企业对成本实施全过程的监督管理。可以通过引入ERP系统来强化企业内部的信息化管理和建设,将成本核算和预算管理进行有机结合,提升平台的信息收集能力和信息匹配能力,强化企业对各项成本信息数据的把控,极大的提升了企业的成本管理效率;其次,加强对信息数据的分析能力。企业执行成本管理过程中出现的一系列数据可以及时的反映出企业当前开展成本管理工作的真实情况,通过提升对成本数据的分析能力,企业可以将分析得出的结果及时应用到后期的战略成本规划中,有利于企业长期战略目标的实现,给企业创造更大的经济效益;最后,加强对生产过程的精细化管理。可以从企业生产的供应链出发,通过供应链的模式来优化企业的各项生产管理,对成本管理进行不断优化,提升企业对生产流程的把控,保证各成本管理模块的顺利的进行,促进企业生产朝着更加精细化的方向发展。

4.3 加强各部门之间的沟通交流,与业务部门进行有机结合

生产型企业在进行战略成本管理时,需要进一步加强各部门之间的沟通交流,提升企业业务部门在整个成本管理过程中的参与度,提升战略成本管理的效率,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,加强各部门之间的沟通交流。可以结合信息化管理平台,从线上和线下两条路径来促进参与成本管理工作的人员之间的信息沟通和交流,保证企业开展成本管理工作的透明化,让信息可以得到及时的共享,保证各部门对当前企业资金的使用情况以及成本管理的进度都提前有一个预期,可以促进企业各部门之间的工作积极性,保证战略成本管理工作可以顺利开展;其次,加强企业业务部门在战略成本管理中的参与度。对于生产型企业而言,执行战略成本管理工作不能仅仅依靠于企业管理层或者财务部门来进行,还需要其他其他部门的鼎力配合才能顺利完成,特别是企业的业务部门。业务部门对企业项目的开展和实际执行等情况都十分的熟悉,对企业当前开展业务的实际情况最为了解。提升业务部门参与度,可以帮助企业积极开展成本管理工作,优化执行过程中

反映出来的一系列问题,提升生产型企业的战略成本管理效率。

4.4 建立健全的采购管理机制,降低资金占用率

生产型企业开展战略成本管理工作的核心是从企业的长期战略规划目标上来制定出符合企业发展的战略成本管理目标^⑨。企业可以通过加强对采购管理机制的建设,来优化成本管理工作的进行,降低企业的资金占用率,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,企业需要进一步提升采购人员对采购市场的敏锐度,加强对市场环境的分析能力。采购人员对市场的基本判断力对企业优化采购管理工作而言是非常核心且重要的一个步骤,企业需要加强对采购人员的培养,让采购人员从企业战略规划、生产周期、销售情况、订单周期、库存与仓储空间等多方面进行综合性考虑;其次,建立完善的采购管理制度。通过完善的采购管理制度,可以进一步加强对生产型企业对采购环节的监督管理和约束,保证采购人员所进行的一系列采购举动都是符合企业采购规定的,提高了企业对采购环节的监控,可以有效提升企业的采购效率,促进采购工作的顺利开展;最后,降低采购物资占企业总体的资金比例。企业可以积极接洽供应商,和供应商之间建立良好的合作关系,降低采购的成本,缩短采购过程所需的时间,从而降低企业的采购成本,提升了企业的资金利用率。

5 结束语

生产型企业从长期战略发展的角度出发,通过战略成本管理来优化内部的成本管理问题,有效的提升了企业的成本管理效率,极大的促进了企业对各项资源的利用率。当前企业在战略成本管理上还存在一些问题,企业可以通过建立风险管理体系、成本考核机制、引入信息化管理平台、加强各部门的协同合作能力以及完善采购管理等方式来进一步优化企业的战略成本管理。

参考文献

- [1]崔继永.基于战略视角的制造业企业成本管理问题探究[J].经济师,2017,0(1):268-268.
- [2]国宇洁.制造企业中战略成本管理的应用[J].现代企业文化,2016,0(32):140-140.
- [3]蒋晓燕.制造企业成本管理存在的问题及对策探析[J].纳税,2021(4):141-142.
- [4]金小艳.生产型企业成本管理的优化策略[J].企业改革与管理,2019,0(5):125-126.
- [5]葛炜灵.关于生产制造企业成本管理的研究[J].财会学习,2019,0(27):149-150.
- [6]崔继永.基于战略视角的制造业企业成本管理问题探究[J].经济师,2017,0(1):268-268.

作者简介:林启圣(1986-),男,汉族,籍贯:四川省自贡市,本科,中级会计师,研究方向:企业成本及管控。