

中小企业战略成本管理存在问题及对策研究

张春利

(中国石油吉林省吉林市销售分公司,吉林 吉林 132001)

摘要:在市场经济高度发展的今天,中小企业之间的竞争越来越激烈,不仅仅是谁获利大小的竞争,更是成本管理之间的比较,因此传统成本管理已经不适合企业的发展,而战略成本管理以先进的成本管理制度取代了传统的成本管理,成为中小企业应用的对象。本文以战略成本管理为研究对象,主要论述了中小企业在实施战略成本管理存在的问题。在研究中运用文献阅读等方法,并将理论与实际相联系结合,阐述中小企业实施战略成本管理现状,提出中小企业在实施战略成本管理中存在的问题和出现问题的原因,并给出相应的建议和对策。

关键词:中小企业;战略成本管理;战略定位;价值链;成本动因

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.28.103

中小企业在国民经济中的地位越来越明显,它不仅能增加国民的就业机会,而且还能很好的带动社会经济的发展,为社会做出贡献,解决就业的难题。即使中小企业在促进社会发展中起到了积极的作用,但由于其自身需要大量资金的投入,技术的支持,导致其经营规模较小,一旦企业的资金链出现断裂或不足,那中小企业将会有面临倒闭的危险,更不用说与大企业竞争市场了。所以降低中小企业的成本给中小企业足够多的发展空间是势在必行的。基于这样的现状,为了更好地解决中小企业降低成本的需要,找出现行成本管理过程中存在的不足和缺点,进而指出实施战略成本管理对中小企业的重要性和可行性,希望对别的企业起到借鉴作用。

1 战略成本管理的内涵

战略成本管理一词由战略和成本管理组成,是两个词的结合。战略一词本身就具有高度和成本管理结合起来更是具有先进的成本管理方法,能够准确地利用战略成本管理方法对中小企业的成本实施管理,能够有效地降低成本,增强企业的经济实力。对于在不同水平上的中小企业来说,企业实施战略成本管理的目标也会有所不同,综合起来,大概就是以下几个:为企业降低多余的成本;通过实施战略成本管理来使企业获得更多的利润;让中小企业在竞争中取得优势。因此,通过对战略性成本信息的收集、整合与分析,以保证中小企业在市场经济的浪潮下保持其自身活力,增加企业的利润。

2 中小企业实施战略成本管理存在的问题分析

中小企业是支撑我国国民经济增长的重要支柱和经济增长的希望,同时也是国家税收的重要来源。目前我国有4300多万家中小企业,大概有三分之一的中小企业实施了战略成本管理,还有三分之二的中小企业没有实施战略成本管理,还在使用传统的成本管理方法。运用先进的战略成本管理的企业已经摆脱了在成本方面的严重浪费,真正的做到了节约成本、增加盈利,保持中小企业在市场经济快速

发展的整个大环境下处于不败的地位,拥有竞争力和影响力,使企业能更加长远的发展下去。然而那些没有实施战略成本管理的中小企业,有些仍然处在以家族式管理为主的阶段,只注重传统的成本管理,认为只要运用传统的成本管理来管理企业就够了。没有意识到先进的战略成本管理的思想和观念对企业发展的重要性,同时也不关注是否适合现在企业发展的需要。企业缺乏专业的管理人员和先进的管理制度,只满足于较低的盈利水平,只注重短期利益,而忽视对成本的降低,只单方面关注收益的多少,从而不重视企业的长远发展,对企业的成本意识不够,管理松散,也不会主动去探索一些方法来降低成本,进而造成企业资源的无故浪费,成本居高不下,最后导致企业倒闭的下场。

2.1 战略定位不明确

企业战略是企业依据外部的竞争环境变化,结合自身的资源和实力,做出的一个适合企业发展的战略定位。企业的战略定位指导着企业成本管理发展的方向,是战略成本管理体系中的关键环节。它不仅决定着企业对经营领域和产品的选择,也关系到企业目标市场以及潜在客户的确,更是决定中小企业能否进行持续健康的发展。可是一些中小企业的领导者并没有意识到这一点,没有结合企业在制定竞争战略时通过分析企业内外部环境,来确定企业外部的机会与威胁,内部的优势与劣势。再者,基层员工没有融入到战略定位的制定中,领导者认为只有高层才具有战略的眼光,雇员和基层管理者目光短浅,后来者不了解企业情况,因而都没有发言权。这种高层优越感,使得企业员工无法理解企业的战略目标,不能投身于更有创造力的工作。

出现这个问题主要的原因是因为中小企业的管理者缺乏对战略定位的了解,只是关注降低成本和某些费用,只是简单地追求利润最大化,对于一些隐患的问题认识不足,其次,不让基层人员参与到战略定位中,战略定位不准确,不能很好地运用战略定位来提高企业的综合竞争力和持续健康的发展。

2.2 价值链竞争力差

在市场经济快速发展的前提下,企业的竞争力优先体现在企业的价值链上,因为企业的价值链是企业分析战略成本管理最有利的工具,但是如今中小企业的竞争力却事与愿违。

首先,从企业的外部价值链来看,价值链的上下游整合与延伸不足。上游是原材料的主要供应商,下游是企业的客户,而企业则是置身于行业价值链中。上游的供应商和下游的客户具有不稳定性。上游的供应商上通过竞价的形式取得,这种形式很难从根本上控制成本。对于客户来说,让渡利润是客户的最后追求,然而中小企业很少让渡利润给供应商,导致企业未与这些供应商建立长期的合作伙伴关系。另外受市场的影响,企业的产品良莠不齐,企业的价值链很难得到更好的延伸。

其次,从企业的内部价值链来看,未能与企业的战略紧密联系。内部价值链只关注了企业取得价值的最大化,从而只看到了由产品的价值链所组成的采购、生产、销售、服务四个环节,到最后获取得顾客价值最大化,最终关注的只是企业内部的价值的分析,以确定成本耗费的合理性,而未能根据企业内外部环境的变化来支持企业竞争战略的实施。

最后,从企业的竞争对手价值链来看。中小企业不考虑竞争对手的成本,只看竞争对手的营业额和取得的利润,不关注对成本影响较大的产品设计、因素成本、劳动生产率、销售量、企业生产能力等,没有丝毫的了解与判断,目光短浅从而不利于企业的健康发展。

2.3 成本动因控制力弱

每一项价值活动都有其特定的成本动因,价值链与成本动因之间是相辅相成的。中小企业在实施战略成本管理中出现的问题不仅体现在价值链环节竞争力差,企业对成本动因的控制力较弱也是一个重要问题。

首先,员工参与程度低。员工参与是战略执行性成本动因的重要组成部分,但中小企业目前的成本管理重心主要在原料成本、人工成本等显性成本方面,对隐性成本的存在和构成认识不足,忽略员工参与这一成本动因。

其次,产品结构不合理。产品结构存在着分类过细、品种过多、产品之间特点区别不明显、通用性较差等问题,导致其部分产品销售较为困难,而滞销的产品一定程度上提高了企业的平均存货成本,最明显的表现就是存货周转率的降低。所以企业目前需要优化产品结构,否则过多过细的产品结构为企业的仓储、销售带来较大的压力,制约中小企业的发展。

最后,技术停滞。尽管一些中小企业采用国外先进生产设备、加强技术学习,在一定程度上提高了企业的技术水平。然而,近两年在新技术研发方面却有所懈怠,导致技术水平停滞不前,依然使用的是前几年的技术,没有进行新的产品研发,这对于日新月异的竞争环境来说无疑是一种隐

患。随着消费者需求多样化,要求企业提供更多差异化的产品,但是现有的生产技术水平停滞不前,在一定程度上无法满足既有消费者的差异化需求。

出现这种问题的原因是因为企业管理者的观念仍然停留在以前的成本管理中,对战略成本管理的成本动因方面缺乏应有的认识和研究,进而导致企业内部出现了诸多弊端,竞争力下降,企业很难再市场经济下把握好时机扩大再生产和进一步挖掘企业的潜力、限制企业的长远发展。

2.4 战略成本管理制度不完善

随着经济的发展,技术的进步,中小企业也得到了快速的发展。但是在实际情况中,中小企业的战略成本管理制度也存在着缺陷,制约着企业的发展。

首先,中小企业战略成本管理监督机制不健全。许多中小企业虽然建立了成本管理框架,但由于缺乏相应的监督机制,导致战略成本管理实施效果不显著,使得企业战略成本管理工作时常处于半失控状态,造成成本不断扩大,同时助长了贪污腐败的风气。其次,中小企业战略成本管理制度完整程度低。现阶段大部分已经实施了战略成本管理的中小企业中存在战略成本管理制度“缺胳膊少腿”的现象,具体是指中小企业往往只采用了整个战略成本管理体系中的某几项制度,没有将完整的战略成本管理制度运用到企业中,导致战略成本管理没有覆盖到企业的每个方面,实施效果不理想。

造成这种不完善的原因,主要是因为中小企业实施战略成本管理缺乏相应的监督管理机制和完整程度低。同时企业管理者的思想落后,管理能力较差,忽视了管理制度的严肃性和强制性,管理制度乃是一个企业生存和发展的坚实基础。没有一个好的管理制度就不利于企业的长远发展。

3 中小企业改善战略成本管理的对策

中小企业要想在经济社会中获得长足的发展,必须要研究对策,对企业实施战略成本管理作出适当的改进和调整,这样才能降低企业的成本和节约企业资源帮助企业在竞争中获得长足的发展。

3.1 明确战略定位

首先,为了有效地克服中小企业领导者对企业战略定位不准确带来的弊端,促进企业在经济市场快速发展的情况下更加深程度的发展。中小企业的领导者必须明确战略定位,它是一个企业发展的方向,因而不能只关注企业的利润和利益,

要有自己的战略目标和定位,充分发挥企业的优势,突出企业的优势,再把自己的优势市场与内外部环境结合起来,充分发挥寻找出适合本企业特点的细分市场和核心顾客群体。其次,在经济快速发展的经济环境下我国中小企业还应该树立以人为本的战略定位,重视基层员工的作用,让他们也参与到企业的战略定位当中,提高企业的创造力与创新力,增强企业的优势。最后,还应科学的、明确企业战略管理目标。中小企业的战略定位选择决定着战略成本管理

优化的目标,只有战略管理目标明确,中小企业的战略定位才能很好地实现。合理的战略管理目标既能体现企业的宏观经济体制,又能体现中小企业的经营方式。最后通过一个个目标的实现,促进整个企业的快速、健康和长远的发展。但是战略管理目标不是一成不变的,因为中小企业的发展是从小到大不断壮大的过程,选择合适的战略管理目标来明确战略定位才能符合中小企业的发展。

3.2 优化价值链

价值链作为中小企业战略成本管理的核心,中小企业的领导者必须给予充分重视。从外部的价值链来看,要做好上下游价值链的整合与延伸,应与供应商建立良好的联系或适当地向上游价值链延伸,从而降低购买成本取得竞争优势,与供应商取得长期稳定的合作关系建立战略合作联盟,进而从上游的采购环节强化控制成本。除了加强对上游价值链的整合与延伸外,还要加强对下游价值链的整合与延伸。首先是对下游客户的整合。作为价值链下游的重心,客户端是企业产品的最终流向,也是将成本优势转化为销售额的重要环节,客户关系管理无疑是价值链下游管理中的核心课题。与下游客户之间建立长期稳定关系,力求实现下游消费客户向忠诚客户的转变。从内部价值链来看,要加强与企业的战略关系,结合企业自身的优势和与企业的内外部环境来确定企业自身所具有的成本优势环节,这样才能帮助企业取得战略竞争优势。从竞争对手价值链来看,要充分了解竞争对手的动态对收集到的竞争对手的信息进行整合与分析,在此基础上与本企业进行对比,找出企业的自身的优势与劣势,做到知己知彼百战百胜。

3.3 控制成本动因

针对在成本动因方面的问题,对企业目前存在成本动因中不利因素进行完善控制,有利于降低企业的成本,最终实现降低企业成本的目标。

一方面,要建立起合理的员工激励制度。对于企业来说控制成本的方式不是减少人力成本支出,而是利用员工为企业创造出更大的价值,为企业获取更多的利益,将员工的利益与企业的利益连接在一起,使员工站在企业的角度从采购、生产环节、销售等环节参与到企业的成本管理。从而提高员工的工作积极性与公司参与度。一个合理的激励制度也能吸引更多的人才,为企业增加更多的创造力和活力,招揽人才也能为企业出谋划策从而创造更多的价值,降低成本的支出。

另一方面,要对产品的结构进行优化升级。对产品的结构进行调整,选择那些盈利能力强、周转速度快的产品作为生产重点,另外,生产那些具有差异化的产品,摆脱那些分类过细、品种过多、通用性较差的产品。并且逐步淘汰那些盈利能力弱且滞销的产品,为中小企业的长远发展和提高综合竞争力打下坚实的基础。

最后,技术改造升级。中小企业的领导者要对技术在更新改造方面加大资金的投入,切实保证对新技术的引入,改

善企业的技术环境,从而生产出更多的产品让顾客满意、满足消费者的差异化需求,增加企业的机会成本,增加企业的核心竞争力和综合实力。

3.4 完善战略成本管理制度

在市场经济快速的发展下,中小企业的管理者首先就要提高实施战略成本管理的自觉性,勇于突破传统的成本管理思想和管理方法,敢于结合和接受先进的、科学的、适合中小企业发展的战略成本管理方法,从而制定更加合理的、完善的战略成本管理制度。因此,要完善战略成本管理制度,可以通过建立相应的监督机制来保证战略成本管理制度的实施。另外,可以加强事中控制的制度,在实施战略成本管理的过程中有可能出现突发情况,这就需要对它进行事中的控制,可以防患于未然,以避免对已铸成的差错无能为力弊端。最后,针对中小企业只采用了整个战略成本体系中的某几项制度,为此企业的管理者要加大对战略成本管理得实施力度,切实的应用到中小企业中,覆盖到企业的每个方面。

与此同时,中小企业的管理者也可以通过参加短期培训班或者自学方式,或者在网上学习知识的方式来提高自己,注重知识更新,有利于企业实施战略成本管理制度的顺利开展。这样才能让中小企业实施战略成本管理的水平得到提高,并促使中小企业在经济快速发展的浪潮下能够发展壮大。

结束语

我国中小企业在实施战略成本管理过程中,要明确战略定位、优化价值链、控制成本动因、完善战略成本管理制度,帮助企业摆脱成本方面的严重浪费,真正的做到节约成本、增加盈利,保持良好的竞争力和影响力,促进企业长期可持续发展。

参考文献

- [1]田晓川.基于价值链的成长型中小企业战略成本管理[J].财会通讯 2017(26):77-81.
- [2]孙海峰.浅谈中小企业成本管理存在的问题及其优化[J].中国集体经济,2018(16):41-42.
- [3]冯爽.我国中小企业成本管理问题及策略探析[J].中国市场,2016(42): 111-114
- [4]黄琳.中小企业战略管理缺失问题与解决对策探讨[J].管理观察,2018(26): 19-20.
- [5]高广龙.中小企业成本管理存在的问题及对策研究[J].中国市场,2018(06):176-177.

作者简介:张春利(1975,03-),男,汉,吉林省吉林市人,学士,东北石油大学会计学专业毕业,主要从事成品油批发和零售核算工作。