

# 对新时期民营企业精细化成本管理的几点思考

张建国

(北京八达岭银盖酒业有限公司,北京 102100)

**摘要:**近年来,民营企业面临的市场竞争越发激烈,为了在市场上占据一席之地,民营企业应当积极寻找快速发展的途径和方式,提高企业的经营管理水平。而民营企业要想降低成本支出,提高企业的经济效益,推动企业快速发展,就应当加强精细化成本管理,对企业生产和销售各环节中都加强成本控制,实行全过程的成本管理,不断完善成本控制和管理的制度和流程,提高企业成本管理的意识,和市场综合竞争力。但是现阶段,部分民营企业在实行精细化成本管理的过程中存在一些问题,影响企业的发展。因此民营企业应当在不同的发展阶段,科学采纳不同的成本因素,精简机构,合理设置岗位,减少人力资源成本支出,同时企业还应当规范成本管理的制度,加强库存管理,减少企业内部资产的流失,推动企业健康、快速发展。

**关键词:**民营企业;精细化成本管理;成本控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.33.133

## 1 引言

民营企业是市场经济环境中的重要力量,也是我国国民经济发展的重要支撑。但是一些民营企业面临着筹资困难、内部控制水平较低、综合竞争力较弱等问题。民营企业应当加强内部控制与管理,不断提升内控管理水平,推动民营企业稳定发展。而民营企业加强成本管理是提升综合竞争力的主要途径和方法,企业加强精细化成本管理工作,可以降低企业的成本支出,防范财务风险,增加企业的经济收益。本文阐述了成本管理的理论概念,企业加强精细化成本管理的重要意义,分析了民营企业精细化成本管理存在的问题,并提出了有效的解决对策,以期为民营企业实行精细化成本管理工作提供参考,进而有效推动民营企业快速发展。

## 2 成本管理相关理论概述

成本管理是企业管理与控制工作中较为重要的一项工作内容,其是指企业对生产经营活动中,影响企业成本的所有因素进行管理与控制,从而开展的成本核算、决策和评估等一系列活动,促使企业节本增效,改进企业管理方式和手段,提高企业整体管理水平,维系企业正常生产经营活动<sup>[1]</sup>。成本管理需要企业全体员工主动参与,进而提高财务管理水平。而企业要想搞好成本管理工作,应当制定成本管理的目标,制订成本计划,做好成本核算工作。并且不断完善成本管理的各项规章制度和流程,严格控制企业的开支,同时还需做好成本分析工作,不断落实成本规划目标,从而更好地实现成本管理总体目标。

而精细化成本管理是指企业在生产经营中,针对企业的各项环节,包括物品采购、人力资源费用支出、生产环节等各环节都应当实行成本管理,实行全过程成本管

理,有效提升企业成本管理的整体水平,严格控制企业的成本支出,提升企业的综合实力。

## 3 民营企业加强精细化成本管理的重要意义

### 3.1 节本增效

民营企业加强精细化成本管理,针对企业经济活动中的各环节、各方面都加强成本控制与管理,进而避免了企业在生产等环节中的资源浪费,而且还可以降低企业的营销费用支出。同时企业在加强成本管理中,积极完成企业成本核算和成本分析等工作,实时了解企业的成本变化情况,针对影响企业成本的重要因素进行分析,从而针对成本控制的关键点进行管理和控制,实现企业的经营目标。更重要的是,企业实行精细化的成本管理,可以降低成本支出,增加企业的内部流转资金,提高企业的抗风险能力。

### 3.2 提高企业决策的科学性

企业的财务报表是企业开展决策的重要信息来源和依据。财务报表,也就是绩效分析,其真实反映了企业的成本支出状况和利润水平<sup>[2]</sup>。企业加强精细化管理,可以使财务将工作重心转移到成本分析和核算工作中,财务充分利用掌握到的信息数据,对所有的数据进行综合、细致地加工分析。企业财务对每一个产品、每一个项目、每一个客户做出详尽的客观利润分析,做出切合公司实际的各种数据分析,提供给公司管理层,让企业领导层实时了解到各项目的运营和盈利状况,让公司做出及时、有效的经营管理决策。如企业针对一些给公司带来负利润、负增长的,削减公司资产能源的项目及时采取制止以及叫停的措施,为领导层做决策提供参考。

### 3.3 提升企业的综合竞争力

民营企业由于其生产经营规模较小,筹资渠道单一,其市场竞争力较弱,而民营企业加强精细化成本管理,不仅可以降低成本支出,还可以优化内部资金配置,将资金合理分配到企业各生产经营环节中,提高企业内部资源的使用效率。同时企业还可以不断优化内部的管理流程和制度、企业的成本结构,科学、合理布局,提升企业的综合竞争力。

#### 4 民营企业加强精细化成本管理的问题

##### 4.1 容易忽视人力资源成本管理

许多民营企业在实施精细化成本管理的过程中,都只是注重生产和销售等环节中的成本管理,但是却忽视了企业人力资源成本管理。企业未明确各岗位的工作职责,也未合理规划部门岗位工作范围,导致部分岗位工作较为闲散,致使企业人工成本增加。而且部分企业为了降低人工成本支出,就会适当降低员工的薪酬,造成人才流失,反而增加了人工成本支出<sup>①</sup>。

##### 4.2 信息化应用不足

部分企业在开展精细化成本管理的过程中,未充分应用信息技术手段,一方面企业未加强对信息化建设的资金投入,也未完善相应的信息化设施。另一方面企业对信息化管理不足,缺乏先进的管理人才,导致企业财务管理信息化水平较低,影响了企业的工作效率。

##### 4.3 库存资产管理不善

一些企业在对库存资产管理过程中,缺乏完善的管理制度和流程,缺乏科学的预算管理,同时对库存资产的盘点和登记疏于整理,导致资产账实不符,产品投资缺乏合理性。而且企业对库存的资产没有及时进行清理和管理,导致企业库存资产管理不善,增加了库存资产的破损率和报废率,造成了资源浪费,同时还导致企业资产流失,不利于企业维护内部资产的安全性和完整性。因此企业应当加强库存资产管理,不断完善库存资产管理的办法,加强库存资产的盘点工作,提高资产的利用率。

##### 4.4 资金使用缺乏科学性

部分企业未对资金的使用进行合理的规划,也未制定合理的预算管理制度,部分企业对资金的使用较为随意,其将大量资金应用和投放到企业目前较为重要的项目和投资中,但是并未考虑企业其他方面的支出,造成企业资金短缺,增加了企业的负债压力,影响了企业的正常经营。

##### 4.5 未充分享受相关的政府优惠政策

部分企业财务会计对国家政府的优惠政策的具体内容不甚了解,其在开展相关的财务管理活动中,未充分享受相关的政策优惠,导致企业未节约成本,导致经营成本增加。

#### 5 民营企业加强精细化成本管理的具体对策

##### 5.1 优化组织架构,降低人力资源成本支出

企业应做好长远规划与投放工作,规避短期效应,同时企业还应不断优化组织机构,合理降低企业人力资源成本支出,进而有效提升企业整体的成本控制水平。以某公司为例,公司在成立之初,为了更快地抢占市场,扩大市场份额,就根据企业的实际发展需求,在主要的核心市场、省会城市,成立了自己的销售公司取代了原有的代理商。集团公司为各个销售公司配备更专业的销售团队的同时,也配备了能够处理全盘销售公司的财务工作的会计和出纳为各个销售公司做好后勤保障,同时也快速巩固和激励当地销售,并起到了一定的推动作用,但是却导致企业财务的人工成本较高,不利于企业优化内部配置。现如今,在销售公司固定和成型之后,后期的财务对整个财务人员的管控和工作的布控出现了一些问题。为扭转这种局面,公司对下游企业进行整合和优化,将所有外地工作的会计和出纳调回总部,在总部成立财务中心。随后又重新将财务的工作进行了分工,成立了资金部、数据部、审计部,设置了费用会计、核算会计、税务会计等岗位。财务的工作由原来的分公司单人负责始终,变为分段、分工作内容交差式管理。针对部分财务人员流失的状况,公司及时补充了一些应届毕业的财会人员。通过一系列的人员调整和整合,财务人员编制缩减了,人员结构、工作经验程度、薪资待遇较之前有了层次的划分,关键是工作的效率和质量有了大幅度的提高。

##### 5.2 企业采纳不同的成本因素,提升财务信息化管理水平

有句俗话说叫“看碟下菜”,在不同的阶段,要针对企业的具体情况,制定出最适合本企业需要的最佳方案。以某公司为例,企业业务初见成效,处于成长期,销售模式初具成形。在原先的业务模式背景下,企业会计需要完成付款填支票、写汇票单据、到银行拿回单等工作,其将大部分时间和精力都花费在具体的操作和路途中。而随着经济和科技的不断发展,公司要继续更快地向前发展,摆在面前的一个重要问题是需要有强大的企业信息和数据平台的共享和支撑,公司需投入和建设自己数据的系统化工程。而企业在购买财务软件和设施的过程中,通过对比发现,软件的种类繁多,其价格悬殊也较大,尤其是企业定制的软件价格更高。同时企业对软件进行维护也需要支付一大笔维护费用,增加了企业的成本支出。因此企业应当根据自身的实际需求,选择适合某公司财务管理需要的软件,某公司最终决定财务部、库房和销售部分别购置本部门所需的财务软件和进、销、存管理软件,这样不仅节约了企业的软件成本费用,同时企业会计也可以通

过网银收付款、打银行回单等,大幅度提高了办事效率,降低了人工成本。而且企业引进的信息化软件对操作人员的规范性要求,相对没有那么烦琐,软件简单、易学,发现问题沟通解决更灵活、便捷。因此,企业应当积极转变办公理念,充分运用现代化的办公工具,缩减空间和时间的障碍因素。并且根据企业内部的业务发展需求,对信息化管理系统进行转型和升级,进而有效推进企业信息化建设。

更重要的是,企业在完善信息化系统建设工作的过程中,还应加强信息化数据安全维护等工作,企业应外聘信息网络安全管理员,定期对企业的财务信息系统进行升级和改造,同时还要定期查杀木马,及时升级防火墙,进而维护企业会计信息数据安全<sup>[4]</sup>。

### 5.3 加强库存资产管理,完善资产管理办法和流程

企业加强资产管理,完善内部控制制度,可以规范企业内部员工的工作行为,促使企业提高经营管理的水平。企业应建立资产台账,做好日常维护和管理,并将具体的责任落实到人。当内部人员流动调整时,做好交接,尤其在库房管理工作中,更是要具体、细化。以某企业为例,库房内有大量为了加工成品酒而备置的各类包装原料,也有市场推广的各种广宣物料。企业在日常的经营过程中,需要频繁使用这些原料和物料,因此其入库和出库也较为频繁,企业应规范和建立合理的规章管理制度,为企业开展资产管理提供制度依据。

企业在盘点库存的时候,应当明确盘点的周期,一般为一月一盘点。盘点人员对库存资产进行盘点,不走过场。在盘点中发现账实不符情况,应当及时进行分析,查找其具体的原因,并且对其原因和现状进行评估,及时改进和调整资产管理办法,进而为企业生产经营提供准确的信息支撑<sup>[5]</sup>。

### 5.4 强化资金管理

首先,企业应当提高资金集中管理的意识,科学布局、合理规划,对企业内部的资金进行统一的调配,同时企业还应当对日常工作中使用资金规律进行分析总结,将长期闲置、近期不会用以及应急资金进行划分和归拢。并且购置一些有较好收益的安全投资理财理财产品,增加企业的经济收益。其次,企业应完善资金集中管理的内部制度,企业应明确资金集中管理的具体模式,完善严格的资金使用审批制度。并且完善资金预算管理制度,合理编制预算,积极采取措施将实际资金使用控制在预算范围内<sup>[6]</sup>。最后,企业应当加强内外部监督和管理,一方面,审计岗位应定期对企业内部的资金使用情况进行核算和监督。另一方面,企业可以加强与外部会计师事务所的合作,接受外部审计的监督,同时针对在审计工作中出现的

问题,采纳审计单位的专业意见,不断改进和完善企业的资金管理流程。

### 5.5 开源节流,充分享受国家鼓励的优惠政策

国家为鼓励、引导、帮扶企业和纳税人,出台了很多阶段性的优惠政策。比如个人所得税的专项扣除,企业应加强宣传和专题讲解,让员工可以了解个人所得税的最新政策优惠内容。并帮助企业员工填写当年的个人所得税汇算清缴表单。企业这一行为为员工争取最大利益,同时也赢得了员工的心,增强了企业的凝聚力。同时企业也应积极了解税务政策内容,掌握小微企业和小规模增值税的减免优惠政策,进而合理控制企业的税务成本支出。

## 6 结束语

综上所述,以最少的成本或付出,获得最大的利润或成效,这才是成本管理的精髓。民营企业应当提高精细化成本管理的意识,加强全过程的成本管理,不断完善成本管理与控制的流程。并且应加强库存资产的管理,建立健全严格的资金使用审批制度,合理规划内部资金使用,提高企业内部资源的使用效率,进而降低企业的成本支出,推动企业良性发展。

## 参考文献

- [1]王云齐.提升民营企业精细化成本管理有效性的措施探讨[J].企业改革与管理,2021(14):189-190.
- [2]白锴.转型时代下管理会计在业财融合与价值创造中的应用——以B民营企业为例[J].质量与市场,2021(10):1-3+7.
- [3]于亚平.民营企业成本管理存在的问题及对策探析[J].纳税,2020(19):185-186.
- [4]张静.H环保建材企业物料成本精细化管理研究[D].广东工业大学,2020.
- [5]李建春.关于降低民营企业成本费用的几点思考[J].商讯,2019(36):113-114.
- [6]李定国.浅谈中小民营企业精细化成本管理[J].现代商业,2019(33):138-139.

**作者简介:**张建国(1978-),男,汉族,籍贯:河北省邯郸市,大专,中级会计师,研究方向:成本管理。