

企业加强成本管理的路径探析

陈寒婷

(东方电气投资管理有限公司, 四川 成都 611731)

摘要 企业追求利润最大化, 而实现这一目标除了扩大销售就是加强成本管理。相对比而言, 加强成本管理比扩大销售更为见效, 所需成本更低。本文讨论了企业成本管理概念, 对企业加强成本管理的重要意义展开分析。为了提升企业成本管理水平, 特别研究了企业成本管理现状, 找到其中存在的缺陷, 进而给出提升成本管理效率的路径。

关键词 企业管理 成本管理 管理路径 路径探析

中图分类号: F275

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2021)08-0041-03

我国经济进入新常态, 企业面临着十分严峻的内外变化。在这样的背景下, 企业需要努力提升成本管理水平, 以成本管理为杠杆确保业务得到优化、资源得到整合, 为自身发展赋能。故而, 明确成本管理概念, 研究成本管理的重要性, 归纳总结目前企业成本管理现状, 成为寻找适合企业自身情况的成本管理路径的前决条件。

1 成本管理概念

成本管理是财务工作乃至企业管理工作中核心内容之一, 企业各类业务成本核算、成本分析、成本决策、成本控制等行为决定了成本管理具有综合性、专业性、复杂性特点。总的来说, 成本管理具有一个缜密流程, 包括了规划、计算、控制和评价四个环节, 是一个螺旋上升的过程, 具有明显的推动企业发展的功能作用。这其中规划是以企业发展规划为依据, 以目前经济环境为参考, 对成本管理制定具体的目标; 计算则是依据各类数据变化, 通过不同公式计算成本的过程, 是成本管理系统运行中的核心; 而控制则是通过经济手段、组织手段、科技手段来对成本进行调节, 使其处在合理范围之内; 总结则是对前三个环节工作存在的问题展开分析, 目的是保证成本管理工作能够健康持续开展, 能够形成利于企业不断发展的内部控制机制。在现代经济环境下, 企业成本管理必须要具有全员性、全过程性、全方位性, 以动态的成本管理来为企业经营提供保障^[1]。

2 企业加强成本管理的意义

在传统经营模式下, 成本管理的目的是降低企业成本, 提高企业利润, 而在新时代经济环境下, 成本管理具有的意义更加丰富, 主要有:

1. 降低企业成本, 提高企业利润。企业作为经济主体, “利润最大化”是它第一目标。而实现大幅利润有两个办法: 第一, 降低成本。即尽量控制产品生产成本、销售成本、物流成本, 让产品在同样价格的情况下, 通过成本管控来获得更多利润。第二, 提高销售额或者提高销售价格。即追求更大的销售价与成本的差额。但提高销售额也意味着要销售更多产品, 成本也会水涨船高。若是贸然提价还

可能遭遇消费者负面评价进而影响销售。显然, 成本管理在利润创造上更具优势^[2]。

2. 实现企业资源整合。通过成本管理去衡量企业资源层次, 那些不能直接利用需要转化的资源会耗费一定成本, 要降低这类资源的使用水平。那些能够直接被企业利用并能够打造企业竞争优势的资源例如资金、人才、技术等需要提高利用效率。以成本为杠杆, 让优势资源向核心业务靠拢, 让企业具有更强大的行业竞争力。另外, 成本管理本身是实现企业集约化发展的最大推动力, 可以让各类要素整合之后投入到某个领域, 提高企业于该领域的竞争能力, 在实现低成本运营的同时, 让企业可以快速地融入到价值链、产业链中, 和其他链上企业捆绑发展^[3]。

3. 降低企业资金压力。实施成本管理后企业得到的第一利益就是可使得资金更加充裕, 这是源于成本管理针对材料成本、研发成本、销售成本、物流成本、信息成本等展开控制, 让同样的产品的总成本降低, 无形中增加了销售利润。或者说同样生产一批产品, 成本管理后所需成本降低。企业不必被沉重的资金压力所牵制, 剩余资金可以投入到其他领域, 能够有效节流开源。

4. 获得更大的价格优势。通过成本管理降低产品单位成本, 在价格不变的情况下, 仍然可以获得较多利润。尤其是面对残酷的价格战时, 可以在定价上具有更大优势, 定制出比竞争对手更低的价格, 快速地占领市场, 征服更多消费者。

3 企业成本管理现状

1. 观念落后。质量、成本、价格是彼此影响的关系, 故而想要低成本生产出高品质产品难度很大, 除了规模化生产来缓冲成本压力之外, 还需要掌控优势资源、革新生产技术等。而我国一些企业成本管理上观念比较落后, 并不会深层次研究质量、成本、价格之间的关系, 企业决策者缺乏成本管理的“全过程性、全方位性、全员性”认知, 在决策上容易因为短期利润蒙蔽而做出错误决策。例如在面对行业激烈的价格竞争时, 会简单粗暴地降低生产成本来控价, 结果产品质量下降, 给企业口碑带来了毁灭性打击。

2. 成本管理范畴狭窄, 成本管理效果不明显。一些企业不了解自身成本的组成, 只是将设备、工资、物料等放到了成本组成内, 而忽略了一些隐性成本的管理。隐性成本指的是经营者本身拥有且投入到生产过程里的除了资金以外的生产要素总价格。例如会议成本、沟通成本、错岗成本、企业文化成本、信用成本等不容易被人关注的各类支出。随着企业会议增多, 岗位增多, 业务沟通增多, 这些隐性成本的影响力越来越大, 若是不能严格管理会导致现有的成本管理效果不理想^[4]。

3. 成本预测能力有待加强。在一个项目立项之前, 需要对该项目有关成本进行预测, 包括成本类型、成本额度、成本来源、成本控制目标等。只有科学的成本预测, 才能让成本管理具有清晰的目标, 避免成本管理混乱低效。成本预测需要管理者拥有丰富的行业经验, 除此之外还需要具有专业管理团队、大数据技术等。显然, 成本预测是非常专业的工作内容, 这让一些企业在成本预测上出现了短板, 不管是人员还是技术都存在严重的专业不足, 让成本预测存在明显的主观预测, 缺乏客观数据支撑, 容易给项目决策带来不良影响^[5]。

4. 成本规划不足。体现是成本规划具有拍脑门喊口号特点, 这导致一个部门在制定成本管理目标时, 往往出现不可能实现的目标。这让人感觉成本规划不严肃, 降低了成本管理具有的系统性、科学性, 让成本规划不具有操作性, 会让成本管理半途而废。

5. 成本核算不精细。因为监督不严格、管理不细密, 让企业成本核算当中缺乏精细化思维, 经常发生单位没有换算统一而进行加减, 数据不真实, 对下一环成本管理缺乏指导性和借鉴性, 难以让企业成本管理有大的起色。

对于目前的企业来说, 这些现象并非单发而是彼此联系, 形成了一种耦合力量, 对企业成本管理形成了很大的制约。想要提升企业成本管理水平, 需要对这些现象背后的深层因素展开分析。其中制度不全、技术落后、人力资源水平低下、监督考核薄弱为主要因素。

4 企业加强成本管理的途径

通过对目前企业成本管理现状分析可以看到大部分企业成本管理不见起色, 不能对企业经营管理、资源整合、价格优势等产生积极影响, 主要是成本管理缺乏制度规范、技术支持、人力资源管理和考核以及缺乏内部审计的监督。故而企业加强成本管理的途径有制度路径、技术路径、人力资源路径、监督路径。这些路径只有形成了协同效应, 才能确保企业成本管理上一个新台阶, 一个新境界。

1. 制度路径。制度是规范思想、行为、态度的有力工具, 是保证成本管理真正地进入人脑, 左右人的行为和态度的关键力量。为了保证成本管理有效落实, 需要在人员成本管理培训、绩效考核、责任制度等方面展开精细化建设^[6]。第一, 培训方面能够针对目前企业成本管理存在的问题, 结合每个部门、每个岗位具体情况来展开综合分析, 确保

在成本管理方法、标准、规范等方面形成具体内容, 通过培训让所有人掌握基本方法。这样的培训转化率才能高, 才能让部门领导人和基层员工利用学到的理论指导本职工作。第二, 绩效考核。在成本管理有关的培训工作之后结合每个部门、每个岗位成本管理情况, 去考察它们成本管理理论知识的应用水平, 结合预先制定的成本管理目标, 去评价各部门、各岗位, 并将评价结果和工资、奖金、福利等挂钩, 通过这样的模式提高所有人成本管理知识学习、成本管理技能利用的积极性。第三, 责任制度。根据各部门、各岗位在成本产生过程中的权重来分配责任, 让每个主体的责任清晰化, 避免过去责任不清晰导致的彼此推诿。这其中需要建立责任追溯制度, 通过该制度来落实奖惩。

2. 技术路径。成本管理依赖技术, 不同技术不同结果, 故而能够将先进技术融入企业是提高企业成本管理水平的关键。总的来说, “技术”有两层含义: 第一, 建立信息化管理平台, 保证成本管理具有全员性、全过程性、全方位性。该技术是保证成本数据在各部门分享, 对各部门工作展开指导的关键。第二, 建立良好的成本管理流程, 包括成本预测、成本规划、成本计划、成本核算、成本分析、绩效考核^[7]。这个流程紧密衔接能够告别过去成本管理拍脑门的历史, 让成本管理科学化、系统化, 让每一环都有操作性。而且这样的流程具有动态调整功能, 根据实际情况有效整合, 保证成本管理对生产运营的指导作用。成本预测是关键一环, 在现在的经济环境下需要企业用专业人才、专业软件去结合行业情况、企业现状来进行生产成本、研发成本、机会成本、物流成本、销售成本、沟通成本等展开详细的预测, 对其发生额度、来源等进行分析。成本规划必须结合企业发展规划而形成具体成本管理目标。成本计划则是各部门将成本管理目标分解, 让每个部门都有相应的任务, 同一部门在将部门任务分解落实到各个岗位。而后的成本核算、成本分析需要遵循精细化原则, 务必保证核算精准真实, 保证动态发现企业成本管理存在的问题, 并能够给出合理化建议。而绩效考核则是通过奖优罚劣来统一企业上下成本管理认识, 保证成本管理工作健康开展。

3. 人力资源路径。成本管理工作是“人”来负责的, “人”的素质高低、认识水平直接对成本管理工作形成影响。况且成本管理的绩效考核也是人力资源部门的工作, 需要该部门来认真分析考核指标、落实培训工作。故而人力资源必须成为加强成本管理的一个重要路径。在人力资源建设上, 首先要让该部门负责人认识到成本管理的重要性, 并且和财务部门联合, 在认真了解各部门、各岗位成本管理现状基础上, 通过信息化平台去广泛沟通, 能够让各部门、各岗位自发建立成本管理绩效考核指标, 通过这种人性化管理方式, 提升全员对成本管理的重视度。其次, 建立严格的人力资源考核流程、考核方法, 让成本管理考核有据可依。另外, 财务部门是成本控制的主导部门, 而该部门人员的培训工作也需要人力资源部门来负责, 需要采用科

学培训方式让每一位财务人员能够通过合理的预算管理去构建企业内部控制体系,最终得以对企业成本形成全方位监控、制约、调整^[8]。

4. 监督路径。成本管理工作除了制度、技术、人力资源提供保障之外,还离不开内部监督。这种监督包括了财务部门通过预算管理去监督各部门预算执行,帮助各部门形成良好的成本管理方法之外,还需要内部审计对财务部门进行监督、监控以及评价。这种层级式监督管理,会让成本管理工作得到激励和约束,避免了成本管理工作失控。尤其是内部审计对成本核算、成本分析具有很好的监督作用,提升了财务部门工作质量,让成本数据更精准,可以为其他部门提供参考,提升了业务优化、资源整合水平。

5 结语

企业加强成本管理的目的是付出更低成本而获得更多利润,在新的历史时期,除此之外,还希望通过成本管理去整合资源、优化业务,能够提升全员成本意识,实现全面的内部控制,让企业拥有可持续发展的动力。在实施途径上需要认真审视本身存在的各类问题基础上,积极地抓住制度建设、技术更新、人力资源管理、监督监控,确保

成本管理不再是口号,而是切实的行动,让成本管理具有的促进企业资源整合、业务优化;降低企业资金压力、提高企业价格优势等功能发挥出来。

参考文献:

- [1] 王学友. 企业成本管理存在的问题及对策探析 [J]. 经营者, 2019, 33(21): 42-44.
- [2] 鱼红. 企业成本控制中存在的突出问题及解决路径 [J]. 理财 (财经版), 2019(01): 30-31.
- [3] 吴文婷. 新时期企业降本增效的路径探析 [J]. 中国乡镇企业会计, 2020(12): 122-123.
- [4] 苏小燕. 加强企业降本增效的财务管理路径探析 [J]. 大众投资指南, 2019, 331(11): 159-160.
- [5] 杨凤林. 浅谈制造业企业成本费用内部控制 [J]. 时代经贸, 2019, 490(29): 52-53.
- [6] 吴美花. 大数据时代企业财务管理信息化建设的思考 [J]. 商讯, 2020, 214(24): 73-74.
- [7] 胡永莲. 企业成本管理措施及会计核算创新路径探讨 [J]. 现代经济信息, 2019 (06): 256.
- [8] 陈明山. 关于加强企业成本管理的研究 [J]. 财会学习, 2020, 262(17): 167-168.

(上接第40页)

程中,关系到不同过程中的变更是如何计划的,员工是否系统地理理解,并将其作为项目管理评价内容的关键,科学评价员工的实际工作和整体技能。通信项目工程时间长,通信行业的项目管理人员在项目完成后必须执行特定的批准评价程序,在项目阶段达成一定的目标,在验收过程中达成困难的目标可以将不同阶段工作内容的评价和操作人员工作能力的评价分为两个方面,判断当前工作是否完成。当然,在产品验收阶段,需要在考虑项目管理审查的重要因素的同时,综合理解各阶段的计划和变更方法,注意相关人员的紧急配置和能力评价。

4 通讯行业研发项目管理应注意的问题

通信行业的研发项目相关人员多,项目内容变化大,工作环境变化快。为了在工作中实现更好的管理,在项目管理中,需要考虑以下几点:首先,在项目开始时定义各个产品,确保工作计划的合理实施,通信行业经营者为了确保在严酷的竞争中的工作的展开,需要在工作的所有方面进行更正确的计划和管理,促进整个行业发展^[5]。其次,要对项目的成员进行适当的排序,在经典的矩阵结构中,大多数成员是兼职,由于功能管理者和项目管理者的双重定位,无法评价特定业务过程中的一次结构和二次结构,重复执行能力较差。为此,所有的职员必须明确工作职能,使其充分理解业务本身。最后,改进监控工具,在项目实施过程中,评估任务的各个阶段,展示项目进展情况时可能会出现的问题。如果多个项目的实施和项目管理的内容各阶段不同,在项目的各个阶段确认信息,跟踪特定项目的

进展情况,可能会产生一些偏差,因此,这些问题必须在项目开发阶段充分计划,在实际过程中持续改善,确保项目进展情况的一致性。

5 结语

监视和控制通信部门的项目管理不仅需要方法,还需要对策。因此,在上述计划的管理和开发阶段,从项目计划的制定到具体实践过程的改善,到最终计划的制定,项目管理者必须充分构成项目计划,需要尽可能详细且完整。在项目实施的最后部分,不仅要按照计划进行,还要有效地调动员工的积极性,全面监测不同场所、不同水平的项目进展情况,这直接关系到最终目标的达成。因此,优化通信行业的项目管理是一个明确、完整的长期进程,需要各方面人员和资源的合作。

参考文献:

- [1] 吴学伟. 通讯工程项目成本管理的研究 [D]. 北京邮电大学, 2019.
- [2] 尚洪民. 移动通信工程管理中项目管理的应用 [J]. 中国战略新兴产业, 2018(08): 131-133.
- [3] 傅云霞. 通讯行业研发项目管理实施及优化思考 [J]. 知识经济, 2017(19): 62-64.
- [4] 赵学慧. 通讯行业研发项目管理优化研究 [J]. 东方企业文化, 2015(08): 55-56.
- [5] 吴清. NS公司TD-LTE研发项目质量管理研究 [D]. 苏州大学, 2013.