

论企业成本节约管理

山西汾河焦煤股份有限公司三交河煤矿 武文龙

成本节约是企业竞争中取胜的关键战略之一，成本控制是所有企业都必须面对的一个重要管理课题。企业无论采取何种改革及激励措施都代替不了强化成本管理、降低成本这一工作，它是企业取得成功极其重要的方面。有效的成本控制管理是每个企业都必须重视的措施，抓住它就可以带动全局的发展。

一、企业成本控制管理的内容

企业的成本控制管理包括成本分配与成本控制两大环节。成本分配旨在解决如何归集、分配产品或服务的成本问题，其核心内容是成本核算；成本控制所面临的问题是如何使企业达到成本最优化，包括企业所做出的一切降低成本的工作。

二、现代企业成本管理的现状

企业价值补偿不足。生产资料价格不断上涨，使企业资产价值流失严重，价值补偿不足，而且企业一般物流管理失控，能源的浪费比较严重。

产品损失成本增加。企业的生产设备、工艺技术陈旧落后、原材料质量不好、运输管理不善，以及生产过程中产生大量的次品、废品造成的质量损失严重。

企业成本信息核算失真。成本核算不实，一方面是核算人员思想上不重视，另一方面为达到某一目的进行人为调节成本数字，潜亏严重，企业虚盈实亏。

成本管理短期行为严重。由于近年来，承包经营责任制不够完善，企业只包利润，不包成本，短期行为泛滥，以包代管，管理不力，监管不严。

成本管理意识薄弱。没有充分认识提高企业经济效益须加强成本管理的重要性，没有充分认识到在社会主义市场经济条件下，企业之间竞争，实际上就是企业成本的较量。

三、加强现代企业成本管理的思路

(1) 实行成本管理市场化。

在市场经济环境下，企业的一切管理活动都要以市场为导向，企业成本管理也不例外。我国目前企业成本管理中缺乏市场观念，重效率轻效益的状况较多。而对一个企业而言，效益才是根本，市场是效率(成本)与效益(价格)关系的连接点。

企业的成本管理必须转变思维，树立成本管理的市场观念，正确看待效率与效益的关系。必须采取实际行动，加强市场预测与分析，按市场需求开发产品和组织生产，建立起能对多变市场需求作出快速、灵敏反应的，具有弹性的生产能力，并尽量缩短产品在流通领域的待售时间和待售数量，减少甚至消除存货的积压，从而使各种成本与费用得到真正的持续的降低。

(2) 健全成本控制体系，降低系统成本。

建立了成本管理的基础工作，确定了降低成本的途径，还不能说成本管理工作已经完成。因为成本管理是一个系统工程，它充分体现在企业生产经营的各个环节上，只有建立一个完备的成本控制体系，才能真正把成本管理搞好。

在成本细分过程中，根据单项成本在总成本中的比重，明确成本控制重点，再运用投入产出等现代管理方法，从源头上抓住重点成本项目，进行包括全体员工在内的全方位、全流程控制，使每位员工都有清晰明了的责任成本控制目标。由于成本量化到人，每个员工都切实感到自己的责任，因此自觉做到自我加压，自我约束，挖掘潜能，追求自身利益最大化；同样，也使每位员工均受到上一级管理者的约束监督，从上到下形成企业内部责任成本控制网络。

成本动态控制是成本管理的重点和难点,为了准确及时收集到成本的动态信息,及早发现问题,解决问题。其措施如下:消耗指标做到“日清月结”,由成本核算员负责核算和归集本单位的产品成本,然后通过公司内部的微机网络信息中心传递;定期召开成本攻关协调会,及时通报情况,分析成本控制中发现问题,然后对成本控制中的关键点和难点采取措施。

(3)建立科学的成本管理与正确核算体系。

由于企业成本是在企业生产经营过程中逐步实现的,企业成本都是以不断变化着的数字或文字的形式在财务上加以体现。因此企业的成本管理也必须是由财务部门在企业各单位的协调下,形成对整个的生产经营过程中的每一个成本形成的环节进行控制分析,从而制定各项管理措施,但是当前有许多企业错误地认为成本管理与成本核算只是财务部门的事情,片面地强调财务部门在成本管理工作中的地位与作用。事实上单靠财务部门是难以进行成本管理与核算的,必须靠企业各部门的有力配合,也必须得到企业高层领导的支持,因为成本的管理过程牵涉到整个企业的生产经营过程中的方方面面。成本的核算,不仅包括车间成本的核算、班组成本的核算,也包括管理部门和管理人员的费用的核算。这就不难看出,成本的管理也应该是企业的管理、全员的管理、全过程的管理。

(4)注重信息化管理。

战略成本管理需要利用的信息很多、很复杂,更新也比较快,光靠人脑已经难以应付。现代企业的成本管理,尤其是成本预测与成本分析,有时必须依靠一定的电子信息系统才能有效完成。

(5)加强现代化成本管理人才的培养。

在现代科技发展和企业增长中,“人”的作用越来越大。要解决我国企业成本管理中存在的诸多问题,关键也是要从“人”分析,从“人”入手。要加强对现代企业成本管理人才的培养,必须注重其创新精神、信息技术应用能力,以及在实际工作中会涉及到企业的计划管理、生产管理、物资管理、技术管理、质量管理、设备管理等诸多方面的培养,以更好地实施全方位成本管理。

四、现代企业成本管理的重要性

在企业发展战略中,成本控制处于极其重要的地位。企业战略是着眼长远,适应企业内外形势而作的总括性发展规则,它指明了竞争环境中企业的生存态势和发展方向,进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。如果同类产品的性能、质量相差无几,决定产品在市场竞争的主要因素则是价格,而决定产品价格高低的主要因素则是成本,因为只有降低了成本,才有可能降低产品的价格。在现代经济社会中,成本控制首先应是全过程的控制,不应仅是控制产品的生产成本,而应控制的是产品生命周期成本的全部内容。实践证明,只有当产品的生命周期成本得到有效控制,成本才会显著降低;而从全社会角度来看,只有如此才能真正达到节约社会资源的目的。此外,企业在进行成本控制的同时还必须兼顾产品的不断创新,特别是要保证和提高产品的质量,绝不能片面地为了降低成本而忽视产品的品种和质量。

企业成本控制具有聚集效果。从经营费用、成本费用到费用要素的数据流过程看,企业成本将企业各种费用性支出概括到了一起。整个经营费用和成本费用的核算过程客观地提供了各成本责任中心、费用责任中心的成本与费用的控制机会,从而使费用的控制连成了线、形成了片。随着市场经济的发展,当今的市场格局已转换为以买方市场为主导、以顾客为主导的市场机制。在这种市场条件下,价值的实现要比价值的形成更重要,因而脱离市场需求的成本导向定价法往往导致在市场疲软时定价过高,在市场景气时定价过低。解决这一问题的根本方法是将成本导向定价法的定价程序颠倒过来,采用以价值为基础的定价法,即不是以成本而是以顾客对产品的价格估量为依据决定目标价格,进而根据这个目标价格决定产品的成本。

成本优势的取得对于一个企业的生存至关重要。而成本优势的取得绝对不限于成本本身,应从管理的高度去挖掘成本降低和获取效益的潜力。只要企业领导人乃至每名职工都有成本管理观念并适时引入现代的先进成本管理方法,并结合企业的实际情况,就能增强企业的竞争力,在市

场经济中保持不败之地。在运用控制成本的管理过程中,虽说取得了一些成绩,但是,我们认为任何一种管理理论和管理方法都有一个不断发展、完善和创新的过程,绝不会停止不前,因而,我们希望在继续巩固和运用该管理方法的同时,结合企业自身的实际情况,不断加以完善和充实策略性成本管理方法,以求有所进展、有所创新和有所突破,积极为推进企业管理现代化做出较大的努力和应有的贡献,致力于在当今管理理论的前沿大胆探索,不懈努力追求,走出一条具有中国特色的管理现代化道路。