

浅议精益化管理的烟草企业成本控制

安蒙蒙

贵州省烟草公司铜仁市公司德江分公司, 中国·贵州 铜仁 565200

【摘要】现阶段我国烟草企业的发展受到宏观经济总体下降的走势, 面临着巨大的挑战, 作为烟草企业必须加强优化烟草企业的成本管理, 严格把控好生产成本进而取得更好的发展形势。文章就烟草企业精益成本管理的现状与问题进行了深入的探究, 并就精益成本管理研究发展趋势进行分析, 并对烟草企业精益成本管理现状和问题的解决对策详细的阐述, 希望为同行提供关于精益成本管理参考。

【关键词】精益管理; 成本控制; 烟草企业

A Brief Discussion on Lean Management of Tobacco Enterprise Cost control

An Mengmeng

Guizhou Province Tobacco Company Tongren Dejiang Branch Tongren 565200

[Abstract] At the present stage, the development of Chinese tobacco enterprises is affected by the overall decline of macro economy, facing great challenges. As tobacco enterprises, we must strengthen to optimize the cost management of tobacco enterprises, strictly control the cost of production and obtain better development situation. In this paper, the current situation and problems of lean cost management in tobacco enterprises are deeply explored, and the development trend of lean cost management research is analyzed, and the current situation and problems of lean cost management in tobacco enterprises are expounded in detail, hoping to provide reference for the peer on lean cost management.

[Keywords] Lean management; Cost control; Tobacco enterprises

近些年来, 我国专注于打造高质量的商业环境, 在此期间, 烟草企业传统的管理模式在实际的经营中显现出很多问题。部分企业经常出现, 在烟草生产中投入的成本, 没有收获相符的烟草产品, 在实际的烟草制造中, 烟草的生产数量远远少于投资预算的数量。部分烟草制造企业没有较为完善的生产经营管理制度, 致使企业在生产经营中出现恶性循环。在烟草企业生产前, 做相应的烟草市场调查等成本, 原有的烟草产品在生产工序上较为成熟因此无需增加成本, 只需用新型创意产品开展市场调查, 阻碍了烟草企业成本精益管理的发展。所以, 烟草企业要进一步提升精益化管理。

1 烟草企业精益成本管理的现状与问题

现阶段, 国家和有关部门越来越重视烟草局对精益成本的管理, 多数企业纷纷响应相关政策号召, 积极开展落实精益成本管理, 在一定程度上, 取得了相应成效, 同时也显现出以下问题

1.1 高利润掩盖了许多企业成本管理的问题

企业经营管理的核心原则就是减少企业生产经营成本和有关费用, 实现企业利益最大化, 进而形成企业的成本优势, 有利于创建行业从业门槛, 在烟草行业激烈的竞争中保持核心竞争力量, 争取更多的发展空间和机会。现阶段烟草行业在高收益的指标支撑下, 一方面, 在企业综合管理方面增加了管理成本; 另一方面, 烟草生产的机器设备不断更新维护、相关物流运输的改进等增加了企业的生产成本, 即便这样, 烟草企业也能在高成本的生产经营中维持获利状态。烟草企业在宏观层面上并没有高度重视成本管理, 忽视了精益成本的管理在烟草企业经营中的重要作用。进而导致烟草企业在激烈的市场竞争中没有足够的创新创造能力, 没有属于企业的突出优势^[1]。

1.2 烟草企业精益成本管理范围不合理

现阶段, 普遍的烟草企业在对精益成本管理中管理范围划分不合理。当下在烟草企业的成本管理中预算管理发挥着较为关键的作用, 但是由于烟草企业实施预算管理的范围和环节不科学规范, 严重影响了预算管理发挥的作用。其一, 在从企业的组织布局分析, 预算管理部门归属于财务部, 财务部是与劳资、生产

部门平级的关系。其中有较为复杂的人情关系和较大的工作量, 给财务部门的工作带来了许多麻烦, 致使预算部门难以严格按照管控范围进行预算工作, 进而出现烟草企业再生产成本上的浪费; 其二, 烟草企业对预算管理的执行监管, 原本是要求市局领导组成预算管理委员并对各个烟草企业的成本预算进行管理和监管。但是在实际的执行中, 烟草企业被分成不同模块分别管理, 着重进行管理和修改通过预算管理委员会, 在实际的执行和监管工作需要烟草企业内部的有关人员进实施。这种不公平且分散式的共工作分配, 严重阻碍了预算制度的落实^[2]。

1.3 评价方法有待提高

成本管理效果受到精益成本管理评价方式的直接影响, 所以, 对管控精益成本评价方法要给予高度的重视。现阶段我国的烟草企业的成本管理评价方法有待提高, 主要表现在两个领域。其一, 烟草企业正在转变传统的管理观念, 还没有完全改变。从烟草制造企业的管理思路来看, 正在由从前的事后管理向事前预测过渡; 从烟草制造企业的管理手段来看, 正在由成本管理核算型向管理型转变。其二, 从精益成本管理的评价方法来看, 大部分的烟草企业实施的考核标准时, 通过使用将制造费用和重点费用相结合方法, 对企业三项费用实际效率进行着重考量。现阶段, KPI 普遍应用对烟草制造企业精益成本管理标准提出了更高的要求, 传统的考核方式已经无法满足现阶段对考核标准的实际需求, 甚至出现成本浪费严重的现象, 进而严重影响管理效率。

2 精益成本管理研究趋势

2.1 精益成本管理概述

精益成本管理包括了烟草产品设计、原材料采购、加工生产和物流运输等较多方面, 是结合了成本管理和精益管理的新成本管理理念。就是通过最小的能源成本实现最大的利益价值, 进而实现升级烟草企业生产、管理流程、产品操作规范化的目的, 所以, 精益成本管理研究在烟草企业中显得尤为重要。一方面, 随着社会经济的不断发展, 烟草的原材料价格不断上涨, 导致市场中烟草的价格不稳定。因此, 烟草企业要想

保持利润,在一定程度上就要缩减管理成本,进而提高经济效益;另一方面,受整体经济的影响,传统的管理方式已经不能满足现阶段的发展需求,因此,必须优化升级烟草企业内部管理,不能过度依赖外部市场^[3]。

2.2 精益成本管理研究趋势

有学者对传统的全面精益管理理念以及涉及范围开展了详细的论述,全新明确全面精益管理理念,与此同时,还提出了全面精益管理的新观点以及杜绝浪费现象的新方向。据邹松庆(2014)、刘平(2015)等相关学者对烟草企业制造流程中的运输物流系统研究,进一步深入分析精益管理在运输物流系统中的实际运行情况进行探索。在当今经济一体化的大环境背景下,据薛丽(2014)和李艳燕(2015)等有关学者进一步探索烟草制造企业在新的背景背景下实施的重要性,重点阐述了精益产品研发、产品生产、机器设备、运输物流以及原材料采购等多方面中精益管理思想的关键作用。依据权威调查数据显示,精益管理的观念广泛应用于诸多烟草生产企业当中,并在一定程度上取得了显著效果。大部分学者通过实际调研,重点强调了精益管理观念在烟草制造企业的实际生产过程中起到了积极的作用,经过实践证明精益管理观念,有利于提高企业的核心竞争力量。

3 烟草企业精益成本管理对策

针对精益成本管理在烟草企业存在的问题,提出了以下的管理建议。

3.1 强化精益成本管控意识

现阶段较多烟草企业出现了,较高利润进而掩饰了企业成本管理的问题,因此,相关管理部门要加强对烟草企业中精益成本管控的意识。近些年来,烟草市场发展逐渐供过于求,如今烟草企业想要持续不断地在市场发展壮大,就必须在传统的管理方式加以改进和创新,贯彻落实精益成本管理以及目标管理,进一步加深精益成本的管理意识。首先,在烟草企业管理角度,建立健全精益成本管理制度,营造积极的工作氛围,并将精益成本作为工作人员的绩效考评内容,帮助工作人员实施实际的管理工作,强化工作人员造实际操作中节约原料成本、落实精益工作的意识;其次,从管理层角度分析,管理层在实际工作中起到上传下达的作用,要加强与领导有效沟通交流建立连接,第一时间向上汇报,精益成本的工作实施情况,有效提升工作效率;最后,从工作人员角度来说,要定期对工作人员开展精益成本管理方面的专业培训,不断加深工作人员的成本控制意识,有效提升工作人员的综合素质能力、提高企业的精益成本管理效益^[4]。

3.2 拓宽精益成本管理范围

烟草企业可以通过拓宽精益成本管理范围进而有效降低由不合理浪费带来的成本增加。一方面着手于烟草生产各个环节的成本,拓展整个生产流程的管理,主要就产品的设计、加工生产、物流运输以及营销销售等环节,对烟草企业实施全方位的精益成本管理。另一方面着在烟草企业实行将精益成本管理时注意与预算管理联合在一起,有效进行对烟草企业生产前、生产中、生产后的全面控制和管理,在烟草企业生产的各个方面拓展精益成本管理范围。与此同时,要完善精益成本管理的监督考核规范,绑定企业与工作人员的共同利益,带动激发员工的积极性,将精益成本观念从开始的强制管理和实施逐渐到各部门各员工之间形成自觉的成本控制。据有关调查资料显示,在烟草企业生产中烟草原材料和卷烟生产的主要材料成本占较大部分,所以,在落实烟草企业的精益成本管理时,主要对卷烟生产原材料成本实施严格管控,着力于卷烟生产原材料采购工作的管控。

3.3 完善烟草企业精益成本管控考核机制

在烟草企业生产中,可以从以下方面完善精益成本管理考核机制。其一,要完善烟草生产的各个环节的成本考核机制。在权力与责任结合的基础上,对企业相关工作人员创设合理的考核指标,在烟草企业精益成本管理时有力量、有理由、有章法可循。其二,设立各部门的评价考核指标。可以通过财务成

本报告作为考核结果,全方位落实烟草企业各部门的精益成本审计机制,在实际实践中不断改进和完善烟草企业的评价考核体系。其三,有效完善烟草企业成本管理的职责机制。烟草作为垄断行业,其预算管理委员会成员又大部分是政府部门相关人员,就使得在烟草企业内部与政府部门之间的关系极为微妙关系复杂,同时也给烟草企业在成本预算管理工作中带来较大的影响,降低相关的工作效率。总的来说就是,在烟草企业的精益成本管理工作中,要加强现相关考核机制,有助于进一步增强企业的精益成本管理效益。

3.4 制定长远的生产规划

现阶段,我国允许烟草的生产与买卖,烟草生产企业需要依据国家的具体政策进行实时调整,实施可持续的生产规划。长期稳定的持续生产离不开与相关质检部门和税务部门的互动密切,相关部门要能时刻了解烟草制造企业的税收以及质检状况,在缴税的同时还要关注产品的质量。最后依据有关的数据信息有针对性地对烟草生产不断改进,在确保烟草制造质量的同时,有效提升烟草的生产效率。与此同时,烟草企业的管理人员,结合企业的实际生产情况,不断实践改进,制定最佳的企业管理制度,涉及企业生产的各个环节,包含精益成本相关制度、工组人员的考核机制等,为企业长期发展提供取之不尽的动力。

3.5 加大企业内部人才培养力度

烟草企业在落实精益成本管理的过程中,要注重对相关人才的培养。提高相关人才你选拔标准,在选择人才时,可以通过应试人员阐述对精益成本管理观点的看法。在企业内部举办精益成本有关培训活动,更新共工作人员的相关专业知识。

3.6 加强对生产原料的管理,建立严密的管理制度

在烟草生产企业落实精益成本管理的环节中,烟草企业对生产原料进行科学合理的投资,就是健全精益成本管理的核心内容,只有在生产原材料环节进行严格把控,才能在最大程度上实现精益成本管理。对烟草生产总成本进行预算,并对各个部门进行具体的成本计算,并对各个环节的原料分配,工作人员分配、实际生产量等作出合理分配规划,并将制定的计划分发达每个部门,做到各部门流动资金公开、透明,从根源上避免各部门内部出现贪污腐败现象,避免生产成本增加。加强对原材料的管控,各部门在使用原材料要向上进行申请。再由相关人员对原材料进行归纳整理做成报表形式并向上汇报,按月发送每个部门。每个工作人员有权监督,进而确保相关材料用到实际的生产当中,对腐败或者有意浪费原材料的行为依据实际情况进行具体追责。可以依据烟草制造企业每年的财务报表状况,对下一年的原材料进行合理分配,这种做法有助于提升企业资金的利用率,同时,还能调动每个部门的工作动力。

4 结束语

综上所述,在烟草制造企业落实精益成本管理的过程中,现阶段取得一定成效,起到了重要的积极作用,但在有些方面仍存在一些有待解决的问题。如较为常见的,成本管理问题被高利润掩饰、精益成本管理范围不合理、烟草企业精益成本管控考核机制不完善以及没有长远的生产规划等,文章就以上问题进行了实际的分析,并给出相应的管理建议。为烟草企业提供相关精益成本管理改进方向,就企业生产的各个方面,制定完善的精益成本管理体系机制,并在实践中不断完善改进。

参考文献:

- [1]唐雪春.基于精益化管理的烟草企业成本控制研究[J].经济研究导刊, 2020, (31): 76-77.
- [2]刘黎.烟草生产企业精益化成本控制的路径探讨[J].中小企业管理与科技, 2022, (4): 58-60.
- [3]熊清连.烟草商业企业预算管理与成本控制分析[J].商业文化, 2022, (10): 81-83.
- [4]李晶.烟草企业预算管理和成本控制的融合剖析[J].投资与创业, 2022, 33(6): 87-89.