

制造企业成本管控问题及优化路径

钱晓曼

玉溪大红山矿业有限公司, 中国·云南 玉溪 653405

【摘要】中国一直以来都是制造业大国,被称为“世界工厂“,制造业是中国国民经济的支柱,为中国经济高速发展起到主要的推动作用。但随着全球经济的飞速发展,中国制造业发展迎来了严峻的挑战,部分行业产能过剩的同时,越来越多的“行家里手”不断涌现,企业之间的竞争压力增大,利润空间不断压缩,同时企业的成本逐渐增大,为企业的正常运转带来较大的压力,影响企业的发展。良好的企业成本管控方法可以有效地降低企业成本,促使企业财务管理水平提升,强化整体发展水平,提升企业的核心竞争力,实现企业的健康、可持续发展。

【关键词】制造企业; 成本管控; 问题; 策略

1 引言

制造企业想要在激烈的市场竞争中实现良性发展,就必须以最少的资源消耗创造出最大的经济效益,即必须不断加强成本管控才能实现自己的战略发展规划和目标。但是,目前我国大部分制造企业因普遍存在以下问题:成本管控重视程度不够、成本管控眼光比较狭窄、成本管控体系不健全、成本管控专业能力不足等,导致生产经营过程中成本浪费严重,企业竞争力不强。因此,制造企业应当紧盯自身发展战略,积极开展成本管理工作,合理降低产品成本,从而提升自身产品竞争力。

2 制造企业成本管控存在的问题

2.1 成本核算方法落后

企业在会计信息化建设方面的投入力度不够,会计信息化水平不高,或存在信息系统功能单一,无法实现业务系统数据与财务系统数据共享和流通,成本核算无法与其他系统集成,成本核算仍然依靠人工取数、加工、分析、结转。

2.2 成本管理精细化不足,成本管理激励力度不够

成本管理是一个大型的系统工程,需要企业全员参与才能达到预期效果,但大多数企业把成本管理工作重心放在结算维度,成本相关的工作也全都依靠成本会计一人完成,成本管理策略未能考虑到生产的各个环节,成本考核指标未做细化并压实至责任部门,或未建立成本激励机制,无法调动一线职工成本管理的积极性,成本控制效率不高,降本措施无法落实落地。

2.3 成本管理措施单一,未形成有效闭环管理

大多数制造企业成本管理工作始终局限于会计核算维度,成本管理体系不够完善,弱化了事前的成本预算制定、事后的成本分析、成本考核等关键环节。

2.4 研发重视程度不足

随着科技的发展,产品的更新换代更加快速,只有拥有好的产品才能帮助企业提高核心竞争力,而创新研发是制造企业提高技术和产品竞争力的关键途径。一些制造企业在产品设计阶段成本管理意识淡薄,研发人员对产品的市场调研不足,对于产品工艺了解不够深入,在研发设计阶段对于产品的工艺及实际的制造能力考虑不全面,同时对产品的原料、人工成本等考虑不足,造成企业后续生产制造过程中出现成本过高的情况。

2.5 会计人员的综合业务水平有待提升

制造企业生产过程复杂,成本核算工作专业性较强,对成本会计人员的综合业务水平要求较高。但会计人员往往会因为对生产流程的不熟悉、及专业知识和经验不足,难以胜任成本管理工作,导致其在工作岗位上难以发挥出应有的作用。

3 加强成本管控,提升企业核心竞争力的有效措施

3.1 加强信息化建设,以数据支撑科学决策,成本管理工作向精细化转变。

制造企业由于自身的行业特性,生产经营过程中会产生大量的采购入库、投料、领料、产品产出等生产数据和财务数据。如何规范、统一核算口径,快捷、高效、准确地处理和分析这些数据是制造企业经营管理过程中需要高度关注的问题。制造企业较高的信息化程度可以提升数据处理、分析的效率,从而帮助企业更好地掌握各项情况进行决策。

3.1.1 立足于当前大数据背景,制造企业需要与时俱进,加强对信息化建设软硬件的技术投入。结合企业自身实际情况和管理目标,选择性价比最高的信息化系统,并可根据自身业务需求制定个性化的业务模块,实现业务系统和财

务系统的全面互联,强化企业信息共享,破除部门信息壁垒,协同高效支撑生产经营目标实现。

3.1.2根据企业自身的生产流程细化工序环节,按照工序环节建立核算的成本中心,科学、规范地编制各个系统的核算规则,减少手工数据收集、结转、加工,保证数据准确性的同时提高工作效率。另一方面,成本核算向精细化转变,不同维度、不同粒度的数据能直观的从不同系统中取数,实现高效打开成本按要素分析和对标对表。

3.2成本指标层层分解落实落细到个人,充分激发职工澎湃动力,进一步提高全员降本增效的意识。

围绕“高效率、低成本”的两条路线和“高产量、稳质量、高劳动生产率”的三个着力点,以持续深化、常态化全面对标找差工作为抓手,建立以班组为单元的成本管控中心,责任划分横向到边,纵向到底,公司层面指标划分到部门,部门进一步将指标分解划分到个人,做到人人头上有指标,精益管理科学激励,做到奖罚分明,严考核、硬兑现,使广大职工从“要我降成本”转变到“我要降成本”的观念,激活员工潜能,提高全员降本意识,全方位、系统梳理成本削减潜力点,保证每个员工、每个岗位都能为上下工序创造价值,为制造企业高质量、可持续发展提供强有力的支撑。

3.3建立健全PDCA+认真的成本管控体系,进一步强化成本闭环管理。

3.3.1公司层面成立成本预算、分析、考评工作组,工作组组长由公司领导担任,由财务部、生产部、人力资源部等部门相关人员担任工作组成员,共同负责成本预算制定、成本分析、成本考核等工作,以保证成本工作的专业性和高效性。

3.3.2财务部组织公司各部门根据年度生产经营计划编制详细成本预算,成本预算、分析、考评工作组对成本详细预算作初步审核并提出修改意见,各部门预算定稿后由财务部汇总完善形成整体年度成本预算,财务部和人力资源部结合成本预算分解下发各部门成本考核指标。

3.3.3成本预算、分析、考评工作组严格按照年度目标分解制定月度计划,结合每月实际情况,编制月度成本预算,充分发动全员走“精打细算”之路。

3.3.4强化预算执行、指导及评价机制,成本预算、分析、考评工作组加强与各部门成本管理员的沟通,实时掌握了解月度预算执行情况,提前统筹考虑预算外因素对成本目标完成可能造成的影响,更好地指导公司各项生产经

营业务按照预算目标开展进行,避免出现较大预算偏差。

3.3.5财务部每月会同人力资源部计算各部门上月的成本指标完成情况,剔除客观影响因素后以成本实绩来评价每个部门的成本管理业绩,合理科学地给予考核和激励,进一步激发各部门和全体员工降本的积极性,有助于控制和降低生产成本。

3.3.6每月召开生产经营成本分析会,以问题为导向,强化专项成本管理,从不同维度重点对增减异常及与预算目标偏差较大的成本项目进行全面深入分析,揭示成本管理存在的问题和难点,造成各成本项目变动的因素和原因;并且结合成本现状与预算目标的差异以及成本管理中存在的问题和不足,提出下一步努力的方向和改善措施,为公司的经营决策和后续的成本控制提供重要依据,助力年度目标的顺利实现。

3.4以科技创新为驱动,充分挖掘研发项目,提升研发强度,加大研发投入,通过技术改造,工艺流程优化等方式提高工艺指标实现技术创新降本。

在全球化竞争加剧的背景下,技术创新成为制造企业提高生产效率、降低成本的关键。制造企业应该加大研发投入,通过智能制造、大数据等技术的应用,优化生产流程,减少浪费,提升产品和服务质量。同时,推动产业链上下游协同创新,构建开放合作的技术创新体系,实现资源优化配置和价值共创。

持续的研发投入虽然短期内可能增加企业成本,但从长远来看,它有助于企业提升盈利能力。通过技术创新和产品升级,企业能够推出更具竞争力的产品,提高市场占有率,增加销售收入,同时,企业还能够提升利润空间,实现可持续发展。

3.4.1多措并举加强科研人员培养。定期组织内外部培训,学习行业前沿技术和管理理念,促进知识共享与技能提升。同时,加强跨部门交流,促进团队协作沟通与创新。必要时,可以实施科研人员的引进,提高他们的科研能力和创新能力,培养更多的高水平科研人才。

3.4.2增加科研经费投入。加大对科研经费的投入,提高科研项目的资金支持力度,为科研人员提供更好的研究条件。设立科研创新奖励办法,充分激发职工的创新创效能力。

3.4.3构建学习型组织氛围倡导终身学习理念,鼓励团队成员主动学习新知识、新技能,构建学习型组织氛围,使团队在持续学习中不断进步。

3.5 做好税务管控，减轻税收负担。

税务管控是企业健康、稳定发展的必备环节，它涉及到企业日常运营的重要部分，包括税务筹划、税务申报、滞纳金避免等。对税务的合规、优化管理，不仅有助于降低企业运营风险，也可以在一定程度上减轻企业税收负担，提高企业运营效率。

3.5.1 不断提高财务人员的业务能力，以降低企业的税务成本。一是财务人员要主动参与到学习培训中，从理论到技能，从专业知识到其他业务，都要全面了解与掌握。二是企业要为财务等相关工作人员，提供多元化的培训深造机会，定期组织他们参与培训，提升其税务管理能力与风险防控水平。

3.5.2. 强化税企沟通。对涉税业务处理和税收政策理解有疑问的，要及时与税务机关咨询，以保证涉税业务的正常处理。积极配合税务机关的税务检查，及时准确提供相关的财务和税务资料，避免因配合不力而导致税务风险。

3.5.3 财务人员要时刻关注国家颁布的最新税收优惠政策，确保在合法合规的前提下充分享受政策红利，以降低税收负担。

3.6 做好资金管控，提高资金使用效率。

资金对企业的发展至关重要，有效的资金运作是企业正常运行的基础条件。制造企业购买原材料、支付协力款和工程款等都需要大量的资金，经营过程中的任何环节出现资金问题，都会影响企业正常的生产。故制造企业应该优化企业资金结构，提高营运资金使用效率，防范化解资金风险，保持资金流动的均衡性。

3.6.1 强化合同管理，销售合同必须严格按公司管理规定履行法务审核程序，并在合同中明确约定质量标准、履约进度、验收结算、付款条件、付款方式、付款时间、违约责任等内容，并严格执行合同，从源头规避风险。

3.6.2 外部应收账款要坚持长期清理的机制，按照“谁赊销谁负责”的原则，逐笔确定责任人、责任领导和清收时限，密切跟踪收款进度；建立健全奖惩机制，确保债权清收取得实效。对于确定无法收回的应收账款，要全面收集损失认定证明材料，根据“成熟一笔，核销一笔”的原则，严格按照上级公司资产损失认定管理办法按流程申报损失核销。

3.6.3 优化融资结构，拓宽融资渠道。制造企业可以利用自身生产设备占总固定资产数量、价值比重较大的特点，广泛推进融资租赁业务，加大引入中长期融资项目，

减少短期融资业务占比，减轻短期内债务归还压力，同时深化银企合作，多渠道寻求资金支持。

3.7 全面开展修旧利废。

制造企业检修过程中会更换下大量废旧物资，废旧物资如果全部当做废品处理，一定程度上会造成资源的浪费。而修旧利废可以降低生产成本，提高物资的利用率。设备维修生产过程中，部分更换下来的材料、配件等物资，经过维修就可以达到原有性能，相比采购新物资，节约了大量的资金投入，充分发挥了物资价值，减少了物资的闲置浪费，降低了生产成本，提高了经济效益。

3.7.1 公司层面加大对修旧利废工作的宣传力度，尤其是对基层班组的宣传，让每位职工充分认识修旧利废工作是一项能让公司和个人实现双赢的事情。依托科学奖励考核制度，调动职工投身修旧利废工作的积极性，让职工切身感受修旧利废带来的回报，主动投入到修旧利废工作中。

3.7.2 修旧利废工作是一个系统工作，需要多个物资相关部门共同配合完成。公司库管员要把好物资的发放关，各部门计划员申请领料时，库管员要根据库存情况下发领料单，能用旧的决不放新的。

3.7.3 加强废旧物资回收的精细化管理。物资的回收是修旧利废工作的起点，保证回收的质量与数量至关重要。要对回收的废旧物资进行妥善保管并登记，并根据废旧物资的修复价值、原值、修复难易度对废旧物资进行分类管理和存放，落实保管责任，严格执行废旧物资进出台账。

4 结语

成本管理在制造企业经营管理中起着至关重要的作用，关系着企业的健康可持续发展。制造企业要结合自身的发展目标和实际现状认真审视自身成本管理方面存在的问题，根据问题制定切实可行的解决措施，完善成本管控体系，细化工序环节成本，积极调动一线职工成本管理的参与性，加强研发强度。同时，要与时俱进，不断创新和优化成本管理方法，从而更好地实现战略目标，提升企业核心竞争力。

参考文献：

- [1] 李沙沙. 制造企业面临的成本管控问题及对策研究[J]. 商讯, 2023 (23): 128-130.
- [2] 钟小群. 精益制造下制造企业成本控制探析[J]. 财经界, 2023 (10): 63-65.
- [3] 赵丽翠. 制造企业强化成本管控质效的策略研究[J]. 商讯, 2023 (13): 121-124.