

制造企业中成本中心核算对企业管理的影响

严生媛

中国人民大学 技术经济及管理 广东 深圳 518000

【摘要】本文从成本中心概念展开分析,并就制造企业中成本中心核算对企业管理的影响展开了深入分析。期间,比较详细地从调动各方积极性、企业目标绩效达成两方面针对制造企业成本中心核算对企业管理的作用进行了探讨,最后以制造企业中物流管理部门为例,针对成本中心核算管理进行探究,旨在通过本文研究内容的展开,进一步促进制造企业管理工作开展水平。

【关键词】制造企业;成本中心核算;企业管理

引言

在经济学中,企业管理是一项经过大量实践和总结的学科,很长一段时间以来,企业管理者在进行企业管理工作开展期间,过分将企业管理的成本控制作为管理核心,甚至直接将成本管控质量的高低直接与企业在行业内的立足要点进行对等处理,此种企业管理误区,在很大程度上造成企业管理质量随之受到影响。此外,现代社会中,企业经营往往以“利益至上”作为经营重点,对于成本控制的关注度已经超出了对于成本以外个人能力的创新,导致企业在经营中仅能处于对现有经营进行“利润节省”状态中,这对于企业未来实现可持续发展十分不利。鉴于此,针对制造企业中成本中心核算对企业管理的影响这一内容进行深入分析具有重要现实意义。

1 成本中心概念分析

成本中心主要是指,在企业生产制造过程中,能够对中心进行直接控制,且控制人仅对产品的生产成本或是生产费用支出承担相应责任的一种成本管控方式。成本中心核算工作开展期间,其需要针对生产的费用进行分配并按照分配结果加以归集整理,依据整理的结果对生产成本进行控制、核算,是一个需要针对考核结果负责的单位,并且该单位核算期间要求对成本核算具有可控性能力^[1]。通常情况下,在进行成本中心的划分时,可以分为四大类,分别是基本、复合、技术、酌量性四种成本中心,此类成本中心在核算工作执行过程中,具有如上核算要求外,在成本控制期间还需要针对成本管理发挥计量、控制和预计的核算功能。

2 制造企业中成本中心核算对企业管理的影响分析

在进行制造企业中成本中心核对于企业管理影响分析工作时,可以从以下几方面着手展开:

其一,居于市场经营的流程推进以及程序运行视角进行分析能够发现,制造企业通常会将其所生产的产品进行对外销售,销售对象主要以企业外部客户为主,此类客户主要作为制造企业产品产出的接收者,同期,此类产品在生产原材料上,往往是由外部客户进行原材料、商品甚至服务供应源选择。但是在成本中心核算管理中,中心管理者不具备对成本中心资产的投资管理权限和责任,此种模式成型后,外部客户无法针对企业的资产投资水平加以管控,此时进行企业经营效益的衡量标准就围绕成本核算展开,促使成本利润成为衡量最佳效益的唯一计量标准。此时,能够对企业效益产生影响的主要因素包括两种因素,分别是收入和成本,实现最佳效益目标过程中,需要在成本中心核算管理期间将大量的非财务指标类短期业绩填充进去,借此提升制造企业财务管理质量^[2]。在进行制造企业的效益短期指标设定时,可以利用科学计量方法进行配比计算,得出的成本控制结果需满足成本中心管理者设定的已投入资源的价值创造目标。另外,在成本中心核算中,管理者的经营决策权极高,核算结果得出后,能够比较全面针对管理者自身的成本中心管控能力进行评价,根据评价结果进行成本中心核算不足之处加以整改。需要注意,成本中心核算过程中,需要利润中心的参与,借此进一步提升企业管理效率。

其二,对于制造型企业成本管理而言,成本中心核算管理方案的应用,在很大程度上,为管理者提供了利润获取空间,成本中心也可指代为虚拟成本中心,在人为设定下,进行成本中心模拟,此项成本核算工作往往

只面向企业内部,为各个责任部门输送相应的产品或是提供制造产品相应的劳务。换言之,成本中心的核算方并不是单纯面向企业外部客户,甚至可以认为,大部分客户来自企业内部制造部门的下一生产部门。在成本中心核算管理方法的具体应用过程中,为了能够进一步提升利润空间需要进行单独的激励机制设定,人为设定下,按照制造企业内部结算价格进行成本核算,所有与本制造部门之间有合作的内部单位,均可以按照生产成本的半价或是半成品的成本核算标准完成财务核算工作,进行此类成本核算时,利润核算为结算收入扣除成本后的利润值。随后,将得出的利润值与责任预算中的预计利润相对比,总结成本中心核算的效益增长情况,并根据结果针对制造部门的生产业绩进行考核。

3 制造企业成本中心核算对企业管理的作用

3.1 有利于调动各方积极性

在制造型企业管理工作推进过程中,进行成本中心核算工作的转型升级,能够进一步促进企业内部各部门之间的经济核算能力提升,借此提升每一部门的成本核算管理与效益增长管理意识,最终为企业面向高质量经营水平管理的综合发展目标达成奠定基础。在以往的企业成本管理工作执行期间,部分企业管理者通常会将成本控制工作作为经济提升的唯一衡量标准,过分在各个制造环节中通过成本的控制实现生产利润的最大化^[3]。但是长久管理后却发现,由于缺少与成本控制相对应的监管体制,以及成本控制激励制度,所执行的成本控制管理效果并不理想,产品制造生产期间仍旧会出现多种形式的成本过度消耗问题,影响企业经济效益增长。针对此种管理现象,作为管理者应该从成本控制方案应用的根源处加以分析,了解到此类效益管控方法属于“治标不治本”管理方案。在这一基础上,部分制造企业在进行成本核算时,针对以往的成本中心核算进行管理更新,借此提升企业管理水平。期间,部分管理者在企业内部进行部门调控,促使不同的制造部门之间进行相互钳制,钳制的对比点定位在制造工序上,具体而言:在制造企业中,当某一环节中所生产出的产品质量以及标准不过关时,下一生产环节不会接受此种不达标产品投入到后续生产环节中,进行生产线上的“退货处理”。此种成本核算监督方法投用后,在很大从程度上提升了对于次类产品流转于后续制造生产环节中监管力度,提升成本中心管理质量。与此同时,良好的成本中心核算工作展开,能够有效帮助企业管理者节省制造成本,实现利润增长,期间对于制造出该批次品的制造部门还会进行管理处罚,借此激励此种成本中心监管制度的落实和推广效果提升,最终优化企业管理水平。

上述成本中心控制方案的应用,能够更好地将各个制造部门之间的生产积极性调动起来,此时不同部门之间的主观能动性更活跃,否则一旦制造出不合格产品,最终利益受损方就会波及本部门,此种成本控制与个人利益挂钩的形式能够有效激发部门监管积极性提升。此外,将成本中心管理优化时,还能够进一步促进企业财务管理能力的优化,期间可以将产品的制造成本与产出成本相对比分析,同期做好横向、纵向效益对比,综合评价企业下设各个制造部门的经营绩效,借此进一步促进企业整体市场竞争实力增长。

3.2 有利于企业目标绩效达成

企业管理期间,充分将成本中心核算方法应用于企业目标管理工作中去,能够进一步帮助企业构建完整的组织架构,优化固有的经营目标以及成本绩效管理手段。在制造企业以往的成本管理工作中,通常会将成本管控目标划分为多个管控方向,例如生产成本、制造成本、费用成本等,此种分化式管理方法的应用,一旦出现成本管控问题,各个管理部门之间经常就问题出现的责任相互推诿、指责,严重影响成本管控质量。期间,由于成本中心管理与财务管理中的预算管理之间具有较大的关联性,此时企业管理者想要实现成本中心管理目标的清晰分解、公平评价各个成本控制目标绩效,就必须做好成本中心目标量化处理工作。具体而言,进行成本中心核算管理时,对于数量化类型的绩效目标处理时,可以将其分为两类,一类是财务性指标,另一类是非财务性指标,其中,财务性指标主要是指经过预算管理后所得出的资料、数字,将该结果作为成本核算目标设定的数据参考依据,例如将人均获利能力、营业收入等财务指标作为成本核算目标^[4]。由此可见,制造企业管理中,成本中心核算方案的应用,主要是在财务预算管理制度应用基础上衍生而来,最终得出,成本的控制与企业前期的预算制度关联性极大,两者相互依赖。制造企业在进行成本中心管理期间,进行企业应用目标设立时,充分将预算制度融入于企业目标设定过程中去,会在一定程度上提升预算工作的重要性,代表其作为财务性目标设定“下限值”的同时,还同时担任企业成本中心核算的“资料库”,借此更进一步帮助企业管理者针对现有的成本管控现状加以掌控,最终通过制定更切合实际的目标绩效实现企业效益增长。

4 以制造企业物流管理部门为例进行成本中心核算管理分析

在进行成本中心核算管理时,为了能够进一步加深对于此种管理方法的应用价值剖析,下文中以某制造企业物流管理部门为例,某物流中心具体成本中心核算管

理方式如下:

4.1 委托管理

在进行制造产品的成本中心核算管理时,将制造生产出的产品配送业务进行委托管理,例如:将电子商务业配送业务内容委托于邮政公司,将国际物流业务内容委托于国际专业物流企业,制造企业自身则将全部的管理精力集中在产品的生产和主营核心业务发展方面,在委托期间,制造企业需定期针对被委托公司进行绩效考核,将支付的绩效与其业绩开展情况进行正向关联,此间,不同委托方之间,还会存在一定的竞争性,此种良性竞争有利于本制造企业效益获取^[5]。此种成本中心核算管理方案的应用,在很大程度上帮助制造企业节省了成本支出,同时在经营管控方面也更具有实效性,尤其是专业物流公司委托后,本制造企业在物流成本方面实现进一步节约目标,最终为企业的综合效益增长奠定基础。

4.2 严控库存

制造企业管理过程中,进行中心成本核算时,可以将库存控制在最低水平上,借此实现零库存运转,通过与产品原材料供应商之间构建良好的合作关系,进一步对企业内部库存量加以管控,实现库存管理成本控制。期间,制造企业可与各个供应商之间构建起良好的链式合作关系,如库存中有剩余制造产品时,可以在链式关系作用下直接将库存结果反馈于供应商方面,预防本制造企业仓库出现制造产品堆积问题,借此提升成本中心核算质量的同时,对于制造企业仓库利用率提升以及效益增长也起到了很好的促进作用。

4.3 降低退货比例

在成本中心核算期间,制造企业可以借助于客户的回馈意见,针对物流配送质量进行评估,借此进一步降低退货比例,降低成本支出。管理期间,企业应该在产品之上附赠满意程度评价卡片,要求客户在取单时将物流的服务满意度填写于卡片之上,借助满意度的评价回馈结果,针对各个被委托企业进行物流配送成本管控,提升本制造企业对外服务形象的同时,降低退货率,最终提升成本管理质量。

4.4 降低送货成本

为了进一步减少制造企业的送货成本,制造企业管理者可以为邮局等物流企业提供相应的便利,例如:使

用本制造企业自有货车将制造产品运送至生产所在地邮局库房,再经由邮局将产品发货于客户手中,此种成本中心管理方式,能够简化邮局对于商品处理工作程序的同时,在资金节省方面也发挥重大作用,进一步帮助制造企业节省成本支出。

4.5 提升配送中心作业效率

在提升配送中心作业效率时,制造企业管理者应该按照不同制造产品的类别进行选配不同的配送中心,能够有效提升配送专业性的同时,在作业组织方面也更具有简化性特征,针对制造成本的成本中心核算规范化提升也起到重要促进作用。另外,此种配送方案的执行,对于本制造企业的配送成本支出也起到了一定的节省效果,尤其在运转费用节省方面最为显著,最终提升了企业效益。

5 结束语

通多对全文内容进行深入性分析能够得出,在制造企业中,有效将成本中心管理理念面向以利润为中心转型进行企业管理,能够进一步促进企业经济效益的有效增长,为企业未来发展营造更具延展性的经营空间。另外,将成本中心核算方法应用于企业管理中后,对于企业内部的经济核算水平提升也发挥了显著的助推效果,实现企业内部各部门之间的成本管理积极性提升,促进企业目标绩效达成效率增长,最终为企业未来发展经济效益增加奠定基础。

【参考文献】

- [1] 李祥为. 成本中心业绩评价在生产矿山企业经营考核中的应用[J]. 企业改革与管理, 2018,000(001): 57-58.
- [2] 邓奕. 资源消耗会计在企业成本管理中的应用——以北汽福田汽车股份有限公司为例[J]. 财会通讯: 综合版, 2019,000(005): 113-116.
- [3] 徐汉宁. 施工现场财务管理的理论与实践——评《施工项目会计核算与成本管理(第三版)》[J]. 企业管理, 2018,000(007): 118-119.
- [4] 路遥. 加强成本管理提高煤矿经济效益的措施探究——基于成本中心[J]. 北方经贸, 2018,000(003): 137-138.
- [5] 邢桂英. 新经济环境下制造型企业成本费用内部控制问题的思索[J]. 商场现代化, 2019,000(003): 149-150.