

中小企业成本管理问题及应对方法

张万虎

中国人民大学 技术经济及管理专业 江苏 苏州 215131

【摘要】市场经济环境的变革促使企业面对的竞争局面越来越激烈,为了获取更多的利润空间,中小企业开始采取成本管理的方式来强化成本控制。在成本管理落实过程中,企业对资源利用效率明显提升,所造成的材料浪费现象也得到缓解,能够获取的利益更高。本文先概述中小企业成本管理,然后分析其中存在的管理问题,并深入探究导致问题的根本原因,最后给出成本管理的应对措施,期望企业能够转变成成本管理现状,强化对生产、销售、运营以及管理等诸多方面的控制力度。

【关键词】中小企业; 成本管理; 应对方法

引言

虽然中小企业需要处于复杂的市场环境中谋求生存和发展的空间,但企业可以对自身的各项成本加强控制,采用新的成本控制理念和控制方法来强化成本管理力度,从而达到规范企业运营发展行为的目的。本文研究中小企业的成本管理,分析其中存在的问题及原因,主要是为了掌握企业整个生命周期的成本管理情况,期望能够对成本花费就进行预测,突出成本管理效果,并且将成本管理作用于企业运营发展的整个过程中。

1 中小企业成本管理概述

所谓成本管理主要是建立在经济管理理念的基础之上对企业的成本进行控制的管理措施,其能够影响到中小企业的综合管理结果。为了充分发挥出成本管理的效果,企业需要获取准确的成本信息,并且借鉴现代化先进的成本管理观念,在配合成本管理技术的情况下,中小企业能够逐渐达成既定的成本管理目标。当前情况下,社会经济体制发生变化,中小企业原本的生产经营方式也受到明显影响^[1]。为了对自身内部经营管理工作进行转型,中小型企业开始不断优化管理水平,其看重成本管理对企业产生的效果,因此着重调整成本管理结构,促使企业因此获取更多的经济效益。

从概念上来讲,中小企业的成本管理主要被划分为狭义概念和广义概念两个层面,狭义的成本管理主要是针对企业在生产环节所产生的消耗进行管理,了解企业在进行市场调查或者是开展委托代理工作的成本。而广义的成本管理则主要表示企业在组建专门管理人员并选择特定成本管理方法的情况下对竞争对手进行分析,并在结合企业自身特点的情况下制定符合企业发展需求的

管理战略。在成本管理的作用下,企业能够因此获取竞争优势,也能够更加从容地适应外部环境变化。

中小企业在开展成本管理工作时具备明显特点:首先,长期性特点在企业成本管理当中凸显出来。企业开展成本管理工作的主要目的就是获取长久的竞争优势,因此为了让企业能够具备可持续发展潜力,其在人力资源、服务、产权、环境等方面均设置长远的战略目标,开展的成本管理工作也均属于长期管理工作。在迎合企业发展战略的情况下,其最终能够充分发挥出成本管理的价值,并且让企业从全局角度制定战略规划^[2]。其次,中小企业的成本管理更加看重外部环境分析,其将成本管理工作延伸到采购环节当中,并且关注售后服务所花费的成本情况。在重视合作企业及客户联系的情况下,中小企业的成本管理制度实施更加顺利。最后,中小企业的成本管理工作突出成本意识,其认定成本管理工作的重要地位以后,转移工作重心,在战略规划中融入成本管理理念,对可能会花费的成本进行预测,最终在优化资源分配的同时,也能够选择更加适合企业发展的战略。

2 中小企业成本管理问题分析

2.1 成本管理范围狭窄

中小企业在政策扶持情况下数量越来越多,但因为其本身的管理思想比较落后,且受到计划经济的干扰,所开展的成本管理工作主要落实在生产成本管理方面,在销售环节和供应环节的成本花费却呈现出明显的忽视情况。但事实上,中小企业的该种成本管理观念并不适应市场经济体制,虽然企业在生产环节就能够获取利润,且生产成本占据企业整个成本的大比重,但生产成本并不能被单纯地理解为是产品的制造成本,而是要从产品

的整个生命周期来进行成本控制。此时的企业开展成本管理工作,不仅要从人力资源、环境、产权等角度考虑,也需要了解生产资料上涨的原因^[3]。当前情况下,因为成本管理的范围局限在生产环节,导致中小企业的物流管理呈现出失控的情况,在运营管理期间对各项资源和能源造成严重浪费,产品的整体成本明显增加。一些企业受到资金实力影响,并没有及时更换生产设备,选用的生产工艺也相对陈旧。但企业为了让自身的生产成本得到控制,其开始降低原材料的使用标准,所采购的原材料并不符合预期的产品生产要求。且企业忽略了对材料的运输管理,导致一些材料被运输到企业的生产车间以后,已经出现质量损坏的情况,使用该种类型的材料来进行产品生产,必然会对产品质量产生明显影响,而企业最后所开展的成本控制工作也无法凸显出效果。尽管一些中小企业的账目上呈现出盈余的情况,但从实际角度来看,企业其实出现了亏损问题。企业本身没有构建完善的承包经营制度,导致其更加看重经营效益,反而忽视了成本控制,其在短时间内获取盈余,但在长期状态下,因为管理状态的松弛以及产品质量问题,企业的正常运作必然会受到牵连,从而无法占据市场竞争优势。在我国中小企业加入了WTO之后,我国的中小企业管理者开始直接倾向于面对众多的国际知名企业的激烈国际竞争。

2.2 成本管理观念落后

我国的成本在经济管理看来,节约成了中小企业降低产品生产成本的基本和手段。而从我国现代企业控制成本管理的立足点角度出发我们不难发现,成本的降低管理是必须具有一定的条件和最大限度的,在某些的情况下控制产品生产成本的费用增加,控制成本的管理是一种消极的而不是积极的现代成本管理。因此,中小企业不仅同时还要有限度地关注其产品的质量和生产成本,而且同时还要有限度地关注其产品在国际市场上的质量和效益^[4]。在我国现代科学信息技术快速进步和发展的今天,中小企业单纯依靠产品生产成本的相对降低和限度来在竞争中获取其优势是不大有可能的,中小企业能够获得更多的利润来源应该是依靠科学信息技术的大量投入,从而使其产生提高出更大的经济收益,即相对有限度地降低产品生产成本,从而有限度地提高产品生产成本的质量和效益。为了中小企业取得长期而持久的市场竞争优势,以便中小企业的产品也能长期地在竞争中生存和持续发展,立足于长远的经济战略目标。传统的中小企业成本控制和管理主要立足于短期的人工成本管理。中小企业需要进行降低人工成本的管理,按“降低成本”。但以“成本优势”的人工成本标准进行衡量,中小企业仍然应从自身长远利益的角度出发考虑雇佣年

轻、文化操作熟练程度高的中小企业员工,以获得较长一段时期的人工成本管理优势。对现代人工成本管理动因的应用管理是中小企业站在战略发展高度上的,为使中小企业的产品在国际市场上更加具有强大的竞争力,成本的管理就不能再仅仅局限于中小企业产品的实际生产和销售过程,而是中小企业应该把成本向前一步延伸到战略目标的制定和实现。对处于长期的开发型、竞争型的市场经济环境发展过程中的中小企业来说,应该把中小企业人工成本管理的问题重点放在整个市场经济环境中予以全面的分析和考虑^[5]。因此,现代中小企业经营成本控制管理的内容和范围不仅包括对生产和销售领域经营成本的管理和控制,而且包括对流通领域经营成本的管理和控制,还要对产品的研究、开发和生产设计等经营成本进行有效的控制。

2.3 成本管理信息不全面

目前中小企业乱挤、乱摊派的成本或不计、少计成本的做法等现象普遍存在,使得中小企业产品成本信息不能真实地直接反映中小企业的生产和耗费成本水平。中小企业成本信息与中小企业的经济管理和责任制度存在脱节。现行的成本核算信息制度主要是以中小企业产品为成本计算的对象归集中小企业生产的费用和成本来计算产品实际成本的,它只是提供了产品成本,不能真实地反映中小企业内部各单位、各事业部门乃至中小企业个人的产品实际成本和责任,中小企业不能依据中小企业成本信息准确评价内部各事业部门的成本工作和业绩。在社会主义市场经济初期,对中小企业成本信息的掌握和对中小企业决策的成本重要性认识仍然不足,一些企业领导更加看重自身利益,采用做假账的方式来蒙蔽市场监管部门,但也对企业的运营决策造成影响。

3 中小企业成本管理问题的原因分析

虽然中小企业已经进行了先进成本的管理核算方法的研究和试点,并且已经取得了不错的效果和成绩,但是从整体上来看,成本管理的方法现在还是很陈旧,已不能完全适应当前的经济发展环境的变化和要求。当前世界各国的生产制造业发展的主要趋势之一就是可以小批量采用多品种的生产方式,因为每个购买者的需求和偏好也并非都完全相同。目前我国众多中小企业中,只有5.7%的企业明确成本管理问题,并且通过分批计算的方式来规范成本管理工作。但大部分的中小企业也依然采用粗放式的管理模式来对待成本管理,其在成本核算方法的选择上也比较简单,导致企业的领导者并没有办法真实的掌握企业成本状态,其对于成本控制措施的制定也存在与企业实际成本管理情况不匹配的问题。从被调查中小企业的实际情况看房地产开发有限公司成

功地采用了较为成熟和流行的适用于现代企业成本与管理的方法。从被调查中小企业的实际情况分析看, 51.4%的中小企业成功地采用了目标的计划成本法, 38.9%的中小企业成功地采用了先进的计划成本法, 18.1%的中小企业成功地采用了符合标准的计划成本法。但是, 先进的加工作业计划成本法、成本企划法在中小企业未必能得到应用和推广。

4 中小企业成本管理问题的应对措施

4.1 调整成本管理战略

随着对社会主义经济和市场环境的进一步发展、变化以及对高新技术和企业管理科学的不断创新, 成本控制与管理的应用范围日益扩大。目前传统的企业成本管理的范围主要涉及的是中小企业内部的批量生产以及经营管理过程, 而对中小企业的成本包括供应与生产以及销售这两个环节则是考虑不周。对于长期处于产品开发型、竞争型以及市场环境变化过程中的中小企业来说, 成本的管理更有必要的还是注意中小企业对外部环境的直接影响。所以我们应该把中小企业价值链成本的管理解决问题的重点放在整个中小企业市场的价值链环境中予以全面的考虑。通过深入了解整个中小行业的价值链基本情况来决定如何进行中小企业成本的管理, 更好地有助于中小企业长期战略目标的制定和实现。因此, 现代中小企业的成本控制与管理不仅包括对生产经营领域企业成本的有效控制, 而且包括对流通领域企业成本的有效控制, 还要对于研究、开发和产品设计领域成本控制进行有效的控制。不仅我们需要通过管理工作流程来控制企业的成本, 而且还需要通过对技术和工作流程的管理来控制成本。

4.2 强化成本管理基础

中小企业实行全面、科学的成本管理, 必须始终保证掌握有真实的、及时的、完整的成本管理信息。所以, 原始记录、会计凭证、统计资料等基本的数据必须准确、及时、完整地反映中小企业的生产经营管理活动的全过程和各一个环节的基本生产经营情况。而且, 要认真研究制定一套完善的中小企业成本核算的方法。中小

企业成本核算的过程既是对中小企业信息收集和反馈也是对中小企业经营成本计划的制定和实施情况检查和监督。中小企业成本核算正确与否, 直接影响中小企业的经济损益, 对中小企业的经营管理决策也有着重大的决定和影响。

4.3 改进成本管理方法

中小企业不能再简单地将降低成本等同于技术降低成本, 而是更应该重视对资源配置的有效优化和对资本投入与产出的高效控制管理。因此, 中小企业不仅在技术上要密切地关注其产品的实际生产成本, 而且还要关注产品在国际市场上能够实现的经济效益。尤其是在现代科学信息技术高速发达的今天, 中小企业单纯依靠技术成本控制来获取竞争效益和竞争优势是不可能的, 在知识经济的时代, 中小企业更多的是应该依靠科学信息技术的大量投入, 从而能够产生更大的经济收益。

5 结束语

综上所述, 中小企业需要明确自身目前在成本管理方面的不足, 并且深入成本管理问题分析, 在了解导致问题的根本原因情况下, 能够根据行业发展规律以及企业自身的运营特征调整成本管理侧重点。中小企业在从自身成本管理需求出发的情况下, 选择合适的成本管理方法, 并制定确切的管理制度, 其最终能够保障成本管理制度被运用到日常成本控制实践当中, 充分发挥出成本管理的作用。

【参考文献】

- [1] 高广龙. 中小企业成本管理存在的问题及对策研究[J]. 中国市场, 2018, 000(006):176-177.
- [2] 李晓丽. 浅谈中小企业成本管理存在的问题及解决办法[J]. 名城绘, 2019(5):0020-0021.
- [3] 王茜. 中小企业成本管理存在的问题及对策[J]. 新丝路: 下旬, 2019, 000(004):0173-0173.
- [4] 张曦. 分析中小企业成本控制存在的问题及其对策[J]. 财会学习, 2018, 000(029):100,102.
- [5] 岳秀红. 中小企业成本管理存在的问题及对策分析[J]. 行政事业资产与财务, 2019(08):31-32.