

新形势下如何改进企业成本管理

刘大伟

外交部钓鱼台宾馆管理局 北京市 100830

摘要:我国市场经济快速发展,经济体制改革稳步推进,同时也面临很多的压力和挑战,国内外经济金融形势错综复杂,在机遇和挑战并存的背景下,对我国的企业发展和管理提出了更多更高的要求。我国目前正在逐步推进经济体制和经济结构改革,企业作为市场经济的重要参与者,将面临更大的竞争和经营压力,如何加快适应经济高速发展的需要,提升企业的经营管理能力和水平,成为摆在企业面前亟需解决的难题。成本管理作为企业经营管理的重要一环,对于企业增加利润,提高经济效益,获取竞争优势,实现长远发展都有着至关重要的作用。而我国有很多企业处在长期的粗放经营模式下,对成本管理普遍不够重视,成本管理薄弱,所以在当前形势下,如何改进企业的成本管理模式和提高成本管理水平,实现成本管理的科学化、合理化,已经迫在眉睫。本文通过分析企业成本管理的现状及存在问题,旨在为企业引入先进成本管理理念、优化成本管理制度提供有效参考。

关键词:企业;成本管理;战略成本

How to improve enterprise cost management under the new situation

Dawei Liu

Diaoyutai Hotel Administration of the Ministry of foreign affairs Beijing 100830

Abstract: With the rapid development of China's market economy and the steady progress of economic system reform, China is also facing many pressures and challenges. The economic and financial situation at home and abroad is complex. Under the background of both opportunities and challenges, it puts forward more and higher requirements for the development and management of China's enterprises. At present, China is gradually promoting the reform of the economic system and economic structure. As an important participants in the market economy, enterprises will face greater competition and operating pressure. How to speed up the adaptation to the needs of rapid economic development and improve the management ability and level of enterprises have become an urgent problem for enterprises. As an important part of enterprise operation and management, cost management plays a vital role in increasing profits, improving economic benefits, obtaining competitive advantages, and realizing long-term development. However, many state-owned enterprises are in the long-term extensive management mode, and they generally do not pay enough attention to cost management, and cost management is weak. Therefore, under the current situation, how to improve the cost management mode and improve the cost management level of enterprises, and realize scientific and reasonable cost management is imminent. By analyzing the current situation and existing problems of enterprise cost management, this paper aims to provide an effective reference for enterprises to introduce advanced cost management concepts and optimize cost management systems.

Keywords: enterprise; Cost management; Strategic cost

通讯作者简介:刘大伟,出生年月:1987年11月,民族:汉,性别:男,籍贯:山东省,单位:外交部钓鱼台宾馆管理局,职位:副科长,职称:会计师,学历:本科,邮编:100830,邮箱:494707010@qq.com,研究方向:财务管理。

1 新的时代背景下成本管理的新内涵

长期以来,人们对于成本的定义和使用存在较大的差异,成本是一个内涵丰富、外延广泛的概念。在管理会计中,成本是指可以用货币单位来衡量,为达到特定目的而发生的各种经济资源的价值牺牲。随着企业经营环境等因素的变化,企业成本管理观念也在不断发生变化。主要体现在以下几个方面。第一,由偏重成本核算向兼顾成本核算和成本控制的转变。第二,从成本的经营性控制向规划性控制转变。第三,从产品制造成本管理向产品总成本管理转变。第四,从静态成本管理向动态成本管理。现代市场经济环境正经历着巨大的变化,促使人们对企业的内涵、价值以及管理等各方面都在进行不断的重新思考,如何建立企业持续竞争优势等核心问题,都意味着需要对企业的战略管理,尤其是战略成本管理进行不断的创新,以适应现代商业环境飞速发展的需要。

2 加强企业成本管理的重要意义

在当前的错综复杂的国内外形势影响下,企业面临内外部双重压力,经营难题日益凸显,将面临更大的管理压力和更高水平的管理需要。由于许多企业长期的较为落后的经营管理理念以及管理惯性的影响,成本管理普遍存在观念落后、方法简单、制度不完善等问题。传统的高成本、高投入、高产出发展模式已经不能满足当前社会经济发展的需要。加强企业的成本管理的重要意义主要体现在以下几方面:第一,优化企业资源配置,能够降低生产投入,提高整体经济效益,防止资源浪费和盲目发展给企业带来的经营风险,实现利润目标。^[1]第二,改善企业成长发展战略,提升企业价值,实现企业长期可持续发展。第三,通过成本管理与控制,将企业发展战略贯彻到企业的各个环节,全面提升企业对自身生产经营的控制,提升企业整体的科学管理能力。第四,通过成本管理,是企业在市场竞争中处于有利地位,提高企业综合实力,打造企业核心竞争实力。^[2]

3 企业成本管理存在的问题

3.1 成本管理意识不强

很多企业存在管理粗放、资金利用率低,资源浪费严重等现象,从企业管理层到普通职工,大家的成本管理意识普遍比较淡薄。主要体现在以下两个方面。第一,成本管理理念重视程度不高。企业长期依赖高投入、高产出的经营管理模式,忽略企业经营管理效率,并不在意投入产出比,对成本、费用、利润等经营指标并不敏感,成本管理观念弱化。第二,对于成本管理概念的理

解过于简单,成本管理观念落后。简单的将成本管理理解和定义为降低成本本身,管理者和财务工作者将成本管理仅仅局限于经营管理中的某一环节和财务报表中的某类科目,片面的去强调和追逐硬性的低成本指标和成本流程控制,甚至增加了不必要的其他成本,制定成本管理流程时缺乏前瞻性和全面性。

3.2 成本管理的制度不完善

由于长期的非高效、非精细化管理,企业的成本管理制度往往不完善、不健全甚至缺失。主要体现在以下两个方面:第一,相关的成本管理制度不健全不完善,制度缺失,导致企业在经营管理时,涉及到成本管理方面无矩可循,无制度可依,企业管理者和各层级管理人员在成本管理上缺少参照依据。第二,成本管理制度虽然存在,但并没有层层分解细化,流于形式,在制度建设上,更多的是命令式的规范内容,并没有真正的与企业的经营管理流程具体结合,并不能真正的起到相应的管理作用。第三,企业现有的成本管理制度与单位的现状及战略发展目标并不吻合,管理制度理想化,并不能对企业的经营管理起到实际的指导作用,甚至会增加单位管理成本。^[3]

3.3 信息化程度低,方法简单单一

随着时代的进步和管理应用的信息化、现代化,集成一体化、数据化的管理模式大大的提高了企业的经营管理效率。然而,我国现有的大多数企业管理方式往往比较简单,信息化进行普遍比较缓慢,单位的成本管理工作还在用传统的人工核算方式展开为主,导致成本管理在信息采集、数据分析等方面效率低下^[4],且容易出现人为的操作错误及舞弊等情况,无法对企业的实际经营管理状况进行全面深入的反映,很大程度上影响了企业经营以及制定发展决策的效率。同时,这种低信息化的成本管理现状,也阻碍了价值链分析法、目标成本法等先进的成本管理方法在企业内的应用和推广,同时,有限的管理方式和管理手段,也导致了成本管理方法无法应用到单位管理的全流程,导致成本管理范围的有限性,阻碍了企业管理能力的提升和自身的长期科学发展。

3.4 成本管理工具方法的适用性问题

在成本管理的发展过程中,出现了一系列的成本管理方法,比如变动成本法、作业成本法、目标成本法等,每种管理方法都有其各自的特点和适用范围。企业应结合自身的实际情况和成本管理目标进行选择。如果在成本管理方法的选择上出现了盲目性和不科学的情况,不

仅不会对企业的健康发展带来积极影响，甚至会带来很大的负面影响，一，管理运作成本较高，产生很多非必要成本，成本管理方法与企业的行业特性和发展周期不匹配，导致成本管理方法低效，甚至出现加大企业经营和管理成本的情况。二，降低工作效率，打击企业经营积极性。如果成本管理方法并不适用，会导致部门配合失效，效率低下，对企业经营管理以及职工的工作积极性，都会产生反向作用。三，成本估算信息失真，无法真实有效反应企业成本和经营状况等。

3.5 成本管理缺少相应的监督和激励机制

一个制度的推行，必不可少的需要相应的监督控制以及奖励机制，成本管理制度的推行也是如此。而企业的成本管理制度往往比较孤立，没有相辅相成的奖惩机制，具体表现为：第一，单位内部监督部门和外部监督把控不严，没有实现监督制度的全覆盖，出现成本管理不到位，执行不彻底，甚至出现会计信息失真，资源配置不合理等问题。第二，没有针对成本管理制度的一套全面的绩效评价和激励机制，使得成本管理的推行缺乏评价依据和标准，并不能完全的调动单位的全员积极参与，使成本管理制度的贯彻执行缺乏积极性和内驱力。

4 加强企业成本管理的对策

4.1 提高成本管理重视程度，形成科学全面的成本管理理念

第一，需要从管理层到普通职工，都要增强成本管理的观念意识，将成本管理同企业的企业文化以及战略规划相结合，为企业全员参与成本管理奠定很好的思想基础和应用环境。保证成本管理责任能够具体的落实到企业的管理、生产、采购、销售、服务等各个部门各个岗位，加强各个部门之间成本管理方面的学习交流，以保证生产经营每个环节中的每个岗位的从业者都能正确认识到成本管理对企业生产经营活动和自身发展的重要性。^[1]第二，形成一套全面科学的成本管理理念，改变只把成本管理简单的局限于生产环节的节省、节约，将成本管理上升到战略高度，做到事前、事中及事后的全流程管理，更加侧重成本控制、规划性控制、总成本管理和动态成本管理理念，在经营管理过程中引入战略成本管理、全生命周期成本管理以及价值链分析等先进理论，提高成本管理的全面性和前瞻性，为企业长期可持续发展提供理论基础和保证。

4.2 建立健全企业成本管理制度，实现成本管理与企业管理的融合

企业应当着重克服之前经营管理中对成本管理制度建设不完善，不健全的地方，对自身的成本管理与控制制度进行补充和完善，保障企业成本控制与管理工作的顺利进行。^[2]第一，建立和完善成本管理制度，使经营管理者以及企业全体职工在成本管理方面有规矩可循，有制度可依，通过制定一套切实有效的成本管理制度，以在实际成本管理工作中起到有效的参照和指导作用。第二，将成本管理制度层层分解、细化、量化和标准化，对成本管理工作的总体原则、方针政策、管理对象、管理内容、管理办法、岗位责任等方面进行全方面的描述和总结，将成本管理成效同职员个人绩效考核情况联系起来，从而将制度落到实处，落到企业经营管理的每一个环节，与企业经营管理流程紧密结合。第三，准确的分析单位所处的行业特性和发展周期，制定一套有针对性的，量身定制化的成本管理制度，切实吻合单位具体情况，将成本管理制度效能最大化。

4.3 加强企业成本管理信息化建设，引进先进成本管理办法

企业应改变粗放、简单、传统的成本管理方法，紧跟信息化、一体化、现代化、数据化的管理模式，在自身成本管理系统的基础上实现成本管理控制的网络化和平台化，^[1]在单位内部建立以大数据和先进管理系统为支撑的现代化的成本管理平台，实现全流程成本信息的实时收集、分析、整理和控制工作，减少不必要的错误以及舞弊等情况，为企业开展成本管理工作提供真实有效的依据。在信息化成本管理的基础上，企业可以引入先进的成本管理方法，将成本管理与企业战略很好结合，以达到降低企业整体经营成本，优化资源配置的目的，提高经济效益和单位的核心竞争力。

4.4 科学的应用适当的成本管理方法

随着经济时代进步和现代化企业的不断发展，成本管理方法工具也在不断的丰富完善，面对诸多的成本管理工具方法，如何选择与企业发展现状及行业特性相适应的管理方法，变得尤为重要。应当用发展的眼光来建立配套的成本管理模式，企业要想提升成本管理水乎，首先要做好成本预测工作，事前编制科学的成本计划，事中对营运过程发生的成本进行监督和控制，并根据实际情况对成本预算进行必要的修正和调整，事后要进行成本管理的核算、分析和考核，重新考量所选取的成本管理模式在实际应用中的优缺点，在今后的成本管理中优化和完善。企业要科学引入战略成本管理模式和生命周期成本模式，帮助企业建设符合自身特点、企

业文化、周期特性的成本管理模式，并在企业发展的不同阶段，对成本管理模式进行相应的调整和适配。

4.5 针对成本管理，建立一套完善的监督和激励机制

首先，一套完善的监督机制是贯彻执行成本管理的重要保证和支撑，单位应充分发挥内部监督部门和外部监督的作用，实现监督机制对整个成本管理流程的全覆盖，必要时可专门成立针对成本管理工作的监督工作组，监察管理流程的各个环节，有力地约束管理管理层及全体职员的成本管理执行情况，督导其严格按照流程规范进行操作，激发职员的责任意识，降低企业财务管理风险，防止资源浪费以及财务舞弊等现象的发生。其次，为了让成本管理更有效的实施，必须有相应的绩效评价和激励机制，促进全面落实各项制度。将成本控制落在每个岗位上，考核各个岗位成本管理效果。成本管理效果同单位管理层以及各个岗位员工绩效有效结合，调动成本管理积极性。^[3]

5 结束语

科学完善的成本管理制度，对于企业自身的发展，以及面对未来复杂多变的经济环境和政策变革，有着至关重要的作用。企业需要提高对成本管理观念的认识，建立健全科学适用的成本管理制度，加强信息化建设，引进先进成本管理方法工具，并完善相应的监督和激励机制，达到优化资源配置，提高资源使用效率，提升企业价值和核心竞争力的目的，以实现企业战略目标和长远发展。

参考文献：

- [1]张孟婷，吕凤雅.关于我国企业成本控制问题的探讨[J].河北企业，2017（03）：25-26.
- [2]赵颖妮.浅谈工业企业成本核算与财务管控[J].中国经贸，2017，（17）：206-207.
- [3]高庆.现代企业成本管理方法中的常见问题及解决对策[J].纳税，2017，（25）：109.