

# 现代企业成本管理及成本控制方法探索

王春喜

(新疆银丰现代农业装备股份有限公司, 新疆 乌鲁木齐 830000)

**摘要:**现代企业在发展的过程中,遇到了各种各样的问题,其中最核心也是最主要的,还属成本管理问题,这也主要是因为成本管理的成功与否决定了企业在竞争环境中是否处于主导地位。然而现代企业虽然在不断地探索成本管理奥义,试图形成自身个性化的成本管理体系,但是随着越来越多的企业涌入市场,行业生存空间在不断地被挤占,与此同时,劳动力从生产率较低的农业向生产率较高的制造业的大规模转移也已接近尾声。因此,低成本、高效率成了中国经济发展的当务之急。对于企业而言,如果希望保持盈利性增长,就必须在管理方式、运营实践、科技运用以及业务创新等方面推行更深化和更持久的改善,着重成本控制的研究,目前,现代企业普遍面临着效益低、内部结构松散、中小企业居多等问题,随着经年累月地积压,成本管理问题急不可待。本文从成本管理相关理论入手,分析现代企业成本管理及成本控制中存在的问题,并结合实际探索改善成本管理问题的方法,旨在提升企业的成本管理质量,实现可持续发展。

**关键词:**现代企业;成本管理;成本控制

**中图分类号:** F275

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.046

**文献标识码:** A

在市场经济环境下,企业的产品成本和产品价格决定了企业的利益空间,而其中产品价格受到多方面的影响,属于企业不可控因素,对于该方面的确定,外部经济市场的话语权更大。因此,企业只能聚焦内部产品成本上,通过对成本的调控和管理,扩充企业的利益空间,以此形成企业的竞争力。同时对成本管理相关内容的研究,对成本管理理论的充实与企业的长远发展有着重要意义,一来,成本管理质量的提升,能够使得企业经济效益大幅提高;二来,成本管理能够让产品的价格有更大的竞争力,一定程度上能够吸引更多市场客户;三来,成本管理能够提升企业内部工作效率,侧面降低企业的人力、物力等的消耗。由此,本文对成本管理相关内容的分析,具有一定的现实意义。

## 一、成本管理相关理论介绍

所谓成本管理,即企业根据事先建立的成本目标,在各成本控制责任中心的职责范围内,在生产耗费发生以前和成本控制过程中,采取系列预防和调节措施,对成本发生加以控制,保证成本管理目标能够顺利实现。相对于传统的成本管理概念,现代企业的成本管理更注重事中成本核算和事后成本控制,延展到了成本的全过程,现在在全企业成本管理模式下企业成本管理渗透到企业成本预测、成本核算、事后分析、成本控制与考核等各环节,在产品计划阶段就参与成本控制工作。通过参与产品计划阶段成本审核,可以控制成本价格的发生,通过工序的优化等手段降低产品成本,达到提高经济效益的目的<sup>[1]</sup>。

目前,现代企业泛用的成本管理方法有如下六种:定额成本法、标准成本法、目标成本法、作业成本法、价值工程法以及减少浪费法。如果综合使用六种成本管理手段,并娴熟运用,能够大幅降低成本消耗,但是,实际上诸多现代企业的成本管

理人员并不能做到娴熟运用,通常都是其中一两种方法的结合,但受到实施环境的制约,其使用效果大打折扣。

## 二、现代企业成本管理及成本控制问题成因

现代企业的成本管理方法基本满足企业的发展需求,同时,在企业领导层的带领下企业各部门协调运转,管理严格、执行日益规范,企业在成本管理上取得了一定的成就,但是也存在着问题和缺陷,通过对现代企业成本管理及控制的了解,其存在问题可概括如下。

### (一) 成本管理观念淡薄

现代企业已经形成了较为完整的成本管理体系,但是实践中仍暴露出了些许问题,如:一方面,企业上层认识不到位。成本管理多归纳在财务部门,因此企业上层下意识将成本管理工作当成财务人员的任务,这违背了成本管理的全面性、全员性原则。没有意识到内部成本管理在现代企业理念中的重要性,致使企业成本管理短期行为明显;另一方面,企业中层执行问题。由于企业内部未形成正确的成本管理观,导致各层级、人员对自身在成本管理中承担的责任不清楚,彼此间无法高效配合完成相应的成本管理工作,且不注重专业性成本管理人才的培养,综合型人才的缺失也是导致现代企业成本管理落后的又一重要原因。

### (二) 成本管理全过程体现不明显

目前,现代企业的成本管理多集中事中,对事前和事后的成本管理重视度不高。事中生产环节,是企业成本支出最多的环节,自然受到企业的重视,但是在现代成本管理理念下,全过程成本管理愈发重要。不少企业忽视了事前供应阶段的采购成本、管理成本等,对事后销售环节的营销成本等也未多加考虑,换言之即更重视实物成本的支出,而对于像人力

成本、环境成本以及资本成本等非实物支出的成本管理体系并不健全，导致企业的成本管理存在较大偏差，难以全面彰显企业的成本支出部分，不利于企业采取客观、准确的成本管理措施<sup>[2]</sup>。

### （三）内部控制未发挥主力作用

内部控制是现代企业展开系列内部管理活动的基础，也是成本管理工作开展的根本，但目前企业普遍存在内部控制不到位行为，且多从理论角度出发，纸上谈兵，并未落实到实际的工作环节中，且内部控制的实际实施与企业的战略目标和发展方向契合度不高，具体可总结为以下三点：其一，现代企业缺少实行内部控制管理的基本环境。一方面，现代企业的内部组织结构的设置问题，并未体现出内部控制在企业管理程序上的地位，导致企业缺少内部管理的价值导向和基本文化氛围；另一方面，企业整体对内部控制作用存在认知缺陷，认为内部控制就是权力和职责之间的牵制，对企业的发展并不会起到推动作用；其二，内部控制活动缺失。控制活动是彰显内部控制管理效果的重要步骤，其应该贯穿在企业的各个部门和各层级上，具体表现如预算管理、资金管理、授权管理等，这些都是内部控制活动的重要组成。但是在我国现代企业中，仍存在很多“特批”或不按照企业程序进行工作的行为，导致预算管理或资金管理等活动无法有序展开，直接降低了内部控制管理的有效性，甚至出现违法违规行为；其三，内部控制缺少有力监督。对于现代企业来说，其内部控制的执行，除了人员的自我管理意识以外，还要借助强效的监督，主要包括外部监督和内部监督，但是这两方面的监督都尚未完全发挥作用。从内部监督来看，企业的管理职权分散，部门功能存在交叉行为，独立的审计机构和监事未完全发挥作用，且部门间的工作衔接不顺畅，难以满足内部监督的要求。再看外部监督，外部监督主要源于政府、社会以及第三方机构，由于不同监督主体的侧重点不同，监督标准未统一，也就难以形成严格的外部监督体系<sup>[3]</sup>。

### （四）成本管理的短期行为明显

现代企业的成本管理并非一气呵成，而是需要企业根据内外经济状况灵活调整，使其更满足企业发展的需要，但目前企业很难从长期发展中确定成本管理模式。一来表现在企业决策短期化上，企业的领导层和管理层在确定企业发展战略时，多关注眼前的发展局势，对长远考虑不到位，因此在例如投资决策、资产重组等方面，存在盲目开发、资产沉淀、国有资产流失等行为；二来表现在利益分配短期化上，在现代企业内部分配中，部分未按照国家提取公积金或弥补亏损，将企业利益尽数分配，甚至私设金库，不利于企业的长期发展，甚至增加了企业的风险面。

从上述现代企业表现出来的成本管理问题上也可以发现，引起成本管理问题发生的原因也较为多样，具体可总结如下：

第一，企业在市场上发展的不均衡阻止了企业的长期进步。现代企业在市场中，尤其是国有企业，一方面承担着上级财政部门的压力，另一方面要面对社会生存压力，经济体制的转换让企业内部的产权主体等存在缺位，在这种情况下企业的发展能力被削弱，且如若被有心人利用，更不利于企业的持续发展；第二，市场本身的竞争激烈，目前资本市场对企业的接受度有限，市场企业总量保证在相当数额内，企业要想融入市场运营，就必须积极面对市场竞争力，但对于多数企业来说，其应变能力还有待提高；第三，政府在市场转换机制上的宏观调控问题，宏观调控并未覆盖全面，一些微观领域上政府尚未完全提出管理，且宏观调控上的政策建设等尚不健全，不利于现代企业引用，也间接增加了企业的经营成本。

## 三、现代农业成本管理及成本控制方法探索

现代企业要想更好地适应经济市场的节奏，就必须从自身出发，探索出一条与外部经济变化相配套的成本管理体系，根据上述提到的成本管理相关问题，以下将结合成本管理相关概念，针对性地提出优化策略，助力现代企业形成更具指导价值的成本管理体系。

### （一）树立现代成本控制观念

现代化的成本管理观念能够帮助企业形成更具指导价值的企业文化，同时还能够将成本管理范围延展到事前、事后，上升到企业战略角度。同时也这也是现代企业成本管理中一个基本立足点，它要求除企业成本管理和参与成本控制的管理人员外，企业全部人员应对成本管理和控制有足够的重视，全员树立成本意识，不受成本无法再降低、企业技术和人员素质低无法降低成本等传统思想的束缚，要使企业全体员工充分认识到成本降低的空间和潜力是无穷限的。具体企业可从两方面入手：第一，从思想逻辑上更新，强调企业领导层、管理层、执行层的意识培养，其不同层级接触到的企业活动不同，对成本管理认识范围自然不同，保证各层级人员充分认识到与自身职责相连的成本管理任务，通过主题例会、内部网络建设等方式，不断普及成本管理基本概念，从而形成成本思想体系<sup>[4]</sup>；第二，从职员行动上体现，目前现代企业的成本管理工作多从企业财务部门出发，由财务人员主导，因此企业成本管理也多体现财务思想，但是，成本管理内容丰富财务人员除了应具备较扎实的专业知识外，还要求熟悉国家法律、法规制度，对社会环境（包括政治因素、经济因素、企业因素等）有一定的观察力和预测能力，以及具备较强的管理能力和主导能力，只有这样才能真正发挥成本管理效果。于职员自身而言，其需始终保持积极求取的态度，强调自我管理，对成本管理内容进行学习。于企业而言，可为职员提供培训、交流学习等机会，帮助职员成长，更好地发挥成本管理的作用。

### （二）强调全过程成本管理

事中生产环节的成本管理固然重要，但是现代化的成本管

理理念不得再完全集中在事中的生产制造环节上,必须前沿到事前采购、事后销售等环节。此外,企业经营的目标是利润,而决定利润多少的两个主要因素一是成本,二是产品价值,传统成本管理是以企业是否节约为依据,片面地减低成本、缩减费用支入手,而现代企业成本管理更强调成本效益观,成本效益观可以通俗地理解为:“为了省钱而花钱”,即为了能够缩减长期、大量的成本支出费用而采取的短期支出看似高昂的费用方式,不是简单地以成本的高低作为评价标准,而是投入与产出之比作为评价标准。从成本管理的全过程来看,主要体现在三方面的成本管理:第一,事前成本管理。现代企业需结合企业战略目标,确定企业实际生产需求,制定严格详细的采购计划,完善市场供应商筛选机制,保证上游供应链稳定性,同时还可利用规模优势,降低采购成本等,做好后续入库、领用等系列工作,加强资产的日常维护与管理,避免不必要的经济流失;第二,事中成本管理。企业需加强产品设计的投入,研究更高效、更安全的生产模式,以精简的生产工艺达到降低生产成本的目的,同时,做好该环节的人力资源管理以及资产管理等,科学控制成本支出;第三,事后成本管理。根据企业的市场所在,针对性地设计营销方案,持续挖掘市场潜在客户群体,注重产品的经济效益,做好下游客户端的社群维护,保持活跃度的同时,不断控制营销、宣传等成本的支出。

### (三) 完善成本管理体制,整合成本控制流程

在现代企业中,组织的保障是实行一切准则、制度的根本,为了能够进一步阐述成本管理的重要性,企业需从内部控制出发,在组织结构上和制度建设上表明成本管理的位置。首先,整合企业的组织架构,深入分析企业现行组织结构与企业发展需求是否配套,明确核心目标和任务,科学调整组织结构,有效提升经营效率,节约企业不必要的成本开支;其次,建立健全的内部控制制度,以此对成本管理进行控制,除了主营业务的成本支出外,其他辅助部门的成本支出汇总起来也是巨大的一笔支出,因此企业需健全内控制度,严格约束部门、职员行为,同时还可制定科学合理的消耗定额作为核算及考核的参照依据,为准确核算打下基础。严格落实资金定额、控制规模和支出额度等,做好原始记录与凭证的储存,保证其完整性,同时内部原材料计划价格的制定、产成品库存的模拟计价等应保持相应的稳定性,这也有利于事后成本管理工作的展开;再次,发挥预算管理、资金管理等作用,以此从财务角度对成本支出进行约束。建立健全相关管理制度,强调预算编制程序、严格预算执行、做好预算分析与反馈,不断提高预算管理与企业实际运行的适配度,保证资金安全的同时极大地节约了不必要的成本开支;最后,借助业绩评价系统对企业成本管理效果进行分析。成本管理也应当实行按劳分配,因此为了能够让职员更好地参与到成本管理中去,企业可通过激励机制调动职员积极性,使得职员个人利益与成本管理效果深度嵌套,提高职员的

重视程度,一定程度上还有利于企业优化员工质量。但是为了保证业绩评价系统的实用性,其相关指标的设定等都必须得到企业全员的认可方可执行<sup>[5]</sup>。

### (四) 注重成本管理的长效机制

要想让成本管理在企业的持续健康发展中发挥作用,就必须以长远目光对待成本管理。一方面要注重在企业关于成本管理的决策制定上,需将长期目标与短期目标结合,基于长期目标的引导下,确定短期发展方向,在基于此设置成本管理,不得偏离企业长期战略轨道,不更改企业基本发展性质;另一方面在企业利益分配上,不得专注眼前利益,要用发展思维合理分配企业所得,避免企业陷入经济危机。

### 四、结束语

综上所述,现代企业的成本管理及成本控制工作,不仅是其提升自身管理质量、保证企业长治久安的重要方式,更是外界经济市场对其提出的客观要求。放眼我国现代经济的发展趋势,成本管理的地位在未来只会变得越来越重要,通过本文对成本管理相关内容的分析,得出了如下结论:第一,现代企业对于成本管理的内涵理解不深入;第二,未实行企业全过程成本管理,成本控制重心有所偏差;第三,内部控制未发挥对成本管理的助力作用;第四,成本管理的短期功利性明显。结合相关理论,也从如下方面提出了优化:强化成本管理内容的学习、从成本管理的事前、事中以及事后入手,形成全过程成本管理体系、优化企业组织结构,制定科学管理体系,发挥预算管理等作用,以此完善内部控制活动,对成本管理形成支撑、注重成本管理长短期目标的结合。同样,本文也存在一定不足之处,如本文针对的是经济市场环境中普遍的现代企业,对具体领域、行业的指导作用未知,在未来会加强该方面的学习,力求提出更具操作价值的成本管理办法,助力现代企业更好地践行社会、商业价值。

### 参考文献:

- [1] 林洁. 国有企业成本管理存在的问题与对策研究[J]. 商讯, 2021(28): 97-99.
- [2] 陈剑军. 国有企业成本管理体系构建研究[J]. 中国产经, 2021(18): 120-121.
- [3] 崔莉. 国有企业成本管理存在的问题及对策探析[J]. 财会学习, 2021(16): 123-124.
- [4] 田博冶. 探究国有企业精细化成本管理的实施路径[J]. 全国流通经济, 2021(14): 68-70.
- [5] 李若翔. 中小型施工企业成本管理研究[J]. 山西水利, 2020, 36(04): 49-51.

作者简介:王春喜(1978-),男,四川射洪人,本科,中级职称,新疆银丰现代农业装备股份有限公司,从事成本管理及成本控制研究。