

# 中小企业成本管理存在的问题及对策建议

杨贞斌(教授) 温 燕

(九江学院 江西九江 332005)

**【摘要】** 本文分析了我国中小企业成本管理过程中存在的问题,并从增强竞争力、继续拓宽成本管理范围、加大技术创新成本投入、构建作业成本管理、完善成本约束激励机制等方面提出了加强中小企业成本管理的对策。

**【关键词】** 中小企业 成本管理 成本核算

在激烈的市场竞争中,中小企业要提高经济效益,必须加强成本管理,增强其在市场经济中的竞争优势。增强竞争优势不仅是中小企业目前亟待解决的首要问题,而且是保持国民经济持续、健康发展的重要内容。

## 一、中小企业成本管理的重要性

成本管理是指将企业在生产经营过程中发生的费用,通过预测、决策、核算、分析、控制、考核、审计、成本管理等一系列的科学管理来降低成本、提高经济效益。

1. 成本管理是中小企业发展的基础。成本与利润存在着此高彼低的关系,即成本高、利润低,成本低、利润高,这是一般性的经营管理规律。可见,成本是一项综合性指标,即反映的是企业生产总消耗水平、生产水平、技术水平和管理水平,同时综合反映了企业生产经营活动的经济效益。成本管理体现在企业管理的各个方面,企业管理的一切活动本质上都是成本活动。

在社会主义市场经济日益完善、价格关系日益明晰的今天,中小企业只有加强成本管理,生产物美价廉、适销对路的产品,才能在市场竞争中立于不败之地。中小企业的内部压力主要来自于投资者对企业实现盈利水平的期望,而外部压力主要来自于激烈的市场竞争。中小企业抵抗内外部压力的方式有降低成本、提高产品质量、创新产品设计和增加产销量,其中降低成本是最主要的方式。成本是制定产品价格的最低经济界限,是企业经营决策的依据。当产品价格不变时,降低成本可以提高企业价格竞争水平、提高安全边际率,避免因提高售价引发经销商和供应商的提价要求,减轻流转税负担。降低成本后企业才有足够的资源去提高产品质量、创新产品设计、增加产销量、提高职工待遇和增加股利,稳固经营基础。只有成本管理领先于同类企业,中小企业才能在市场竞争中生存与发展。

2. 成本管理是中小企业提高经济效益的根本途径。企业的产品成本 and 经济效益有着紧密的“血肉”关系,成本管理直接服务于企业的经营目的。只有正确计量和控制产品成本,才能保证产品成本得到足额补偿,保证企业持续经营。成本管理水平的不同直接左右着企业的经济效益,一切损失和浪费都

可以从成本上反映出来,都可以通过成本控制采取措施加以纠正,采取有效措施防患于未然。中小企业只有重视成本,运用成本管理,加强成本管理责任制,层层加以落实,严格控制生产经营过程中的各种耗费,才能保证经济效益的提高。只有把加强成本管理作为企业管理的龙头,以成本管理带动和促进企业其他各项管理工作,企业才能达到提高经济效益和企业整体素质的目的。

## 二、中小企业成本管理中存在的问题

时至今日,我国中小企业成本管理仍侧重于内部管理,成本管理的理论和内容还显得僵化,市场观念也较为缺乏,主要体现在企业产业化科技含量水平低、作业分工粗糙、缺乏岗前和后续培训、成本管理人员专业化素质不高、采用的成本核算方法较为简单、市场营销手段较为粗劣等方面。具体表现在以下几个方面:

1. 重视生产性费用节约,忽视流通性费用节约。我国中小企业成本管理只重视生产性费用节约,力求在生产过程中避免某些费用的发生,但忽视了材料供应、市场营销和售后服务过程中发生的流通性费用节约。随着市场经济的不断发展,产品成本结构中生产性费用的比重将越来越小,流通性费用的比重将越来越大。这种重视生产性费用节约、忽视流通性费用节约的成本管理方法将无法有效地控制成本。若是企业只控制成本费用的报账数,而对已经发生的成本费用不够重视,甚至不入账,只计算财务成本,不计算管理成本那么将不能适应市场经济的发展。

2. 重视人工成本的节约,忽视约束和激励机制的形成。我国中小企业大多数属于劳动密集型企业,吸纳了大量的劳动力资源。其中绝大部分企业一方面把员工定义为“工具”,想方设法利用其创造利润,另一方面又把员工视为“成本”,千方百计通过节约人工成本来降低成本,极力压低员工工资,劳动保障投入非常少,对职工的技能培训大多数敷衍了事。中小企业劳动力资源多,但整体素质却不高,再加上企业缺乏约束和激励机制,因此很难留住人才,从长远来看,这增加了企业的用人成本。

3. 重视产品的有形损失,忽视产品的无形损失。产品的

有形损失是指可以定量计算或可以用货币衡量的损失,产品的无形损失是指由于产品过时、过季以及供过于求等原因造成的产品贬值。我国中小企业对产品的有形损失严格把关,而对产品的无形损失缺少评估标准。由此往往造成产业生产重复、产品档次不高、产大于销、产品待售时间长,甚至大量滞销积压,只能以低于其价值的价格销售的状态,造成的严重的无形损失却没有引起企业管理层的重视。

4. 重视成本的战术管理,忽视成本的战略管理。成本的战术管理是指在日常生产经营过程中的成本管理;而成本的战略管理是指战略思想在成本管理中的具体应用,是在提高企业竞争优势的同时进行的成本管理,也就是说不仅要降低成本,更要注重成本管理与本企业的竞争战略相配合,以保持市场的竞争优势。我国大多数中小企业成本管理只重视成本的战术管理,而忽视了成本的战略管理。

### 三、中小企业成本管理问题的成因

1. 成本管理局限于生产过程。企业的生产经营过程包括产、供、销三个阶段,这三个阶段是相互衔接的,任何一个环节出现问题,都会对生产经营活动产生不利影响。我国中小企业的成本管理局限于产品材料工费项目的生产过程,然而即使生产性费用降低了,而流通性费用过高,产品的成本仍不会有实质上的降低。中小企业往往只注重生产过程中的管理,而对企业供应环节、销售环节上的管理考虑不多,对企业外部价值链更视而不见,这种成本管理观念已经不能适应市场经济发展的需要。

2. 成本管理局限于生产成本管理。美国会计学会(AAA)对成本做了如下定义:为达到特定目的发生或未发生的价值牺牲,它可用货币单位加以衡量。由这一定义可知,成本不仅包括生产成本,而且还包括期间费用,不仅包括已经发生的实际成本,而且还包括未发生但可能发生的预计成本。

随着市场经济的发展,中小企业面临着前所未有的激烈竞争,在这种大环境下如果只考虑产品的生产成本就会造成企业投资、生产决策上的严重失误。任何一种产品的成本绝不仅仅包括生产成本,而应包括产品整个生命周期发生的全部成本。由于我国的特殊国情,我国中小企业常常得不到国家资金和政策的支持,自身又很难筹集大笔资金用于新产品和新技术的研发,中小企业的技术创新实际上处于进退两难的尴尬境地,不创新难发展,要创新没资金。简单、老化的生产工艺无疑是中小企业降低成本之路上的“拦路虎”。

### 四、中小企业成本管理的改进

1. 继续拓宽成本管理范围。中小企业要在市场上具有较强的竞争力,成本管理就不能仅局限于产品的生产过程。成本全程管理的范围不但包括产品的生产成本,还包括产品的信息来源成本、技术成本、后勤成本、库存成本、销售成本以及售后维修成本等。现在,非物质商品日趋商品化,成本管理的范围也应当包括非物质产品的成本,主要包括人力资源成本、资本成本、服务成本、产权成本和环境成本等。

只有对成本全程管理包括的全部成本都加以严格的控制,以细致、科学的手段进行管理,才能增强产品在市场中的

竞争力,使中小企业在激烈的市场竞争中立足。

#### 2. 加大技术创新成本投入。

(1)我国中小企业要生存和发展必须走技术创新之路,应当以技术创新促进成本管理。从短期看,技术改造需要投入创新成本,新产品开发也需要投入创新成本,但是从长期看,技术创新不仅可以获取更大的效益,而且有利于企业在竞争中取得主动,确立竞争优势。新产品可以增加销售量,提高市场占有率,新技术的应用可以提高效率、节能降耗、减废降损、增加产品的附加值,并且企业可以适当提高其产品售价。显然,中小企业为获得未来的巨大经济效益而投入技术创新成本是十分有必要的。

(2)产品的创新研发设计是否科学、合理,在很大程度上决定了产品的生产技术、质量水平和成本消耗,也关系着产品生产和使用的技术经济效果。产品的成本60%~80%在产品的设计阶段已经确定,我国中小企业应当做好产品设计成本的控制。在市场竞争中,开发新产品不仅要考虑其市场可行性、技术可行性,还要注重其经济可行性。产品设计者的成本意识也会影响产品设计成本的高低。

3. 树立全员成本管理意识。中小企业应当转变观念,将员工定义为企业的资源。这种观念的转变将有利于企业重视知识和人才,关注人的工作。中小企业应该支付给员工合理的薪酬,给员工缴纳社会保险、加大劳动安全保障投入、增加必要的职业培训、创造良好的工作环境、生活环境和学习环境,通过人力资源的开发与管理,实现人力资本的升值,最终为中小企业创造更多、更大的价值。

#### 4. 完善成本约束激励机制。

(1)为了保证成本管理措施的有效性及其成本管理的良性有序发展,中小企业应当完善成本约束激励机制。建立各种程序和规范,包括业务处理、业绩评价、奖惩措施以及对组织结构的设计、职能的划分与分工等,这些措施的功能不直接作用于成本发生过程本身,而是对处理业务的行为按照成本管理的需要加以倡导或约束,使企业的各项活动按照更有利于成本管理的方式进行。

(2)激发员工的责任感、积极性和创造性是完善成本约束激励机制的关键。将人力资源转化为巨大的创新能力和生产力,把员工的个人利益与绩效考核联系起来,奖优罚劣、公平回报。这样才能在满足员工实现自我价值的同时充分调动其参与成本管理的积极性和创造性,齐心协力做好成本管理,降低产品成本,增强产品市场竞争力。

#### 主要参考文献

1. 蒋旭芬.人力资源成本和员工激励.理论研究,2006;4
2. 葛桓志.人力资源成本管理新趋势——战略人力资源管理:赢得竞争优势.云南财贸大学学报(社会科学版),2006;3
3. 何春婷.浅谈我国中小企业融资的现状及对策.现代商业,2009;2
4. 周宝源.中小企业理财策略.天津:天津人民出版社,2003