金融危机背景下的企业成本控制对策

刘广生(教授) 左娟娟

(中国石油大学〈华东〉经济管理学院 山东东营 257061)

【摘要】金融危机条件下企业内外部环境恶化,要实现企业的可持续发展,必须切实有效地加强成本控制。本文简要分析了金融危机背景下企业加强成本控制的特殊意义和做法,从成本控制角度重点探讨了企业应对金融危机的相关对策。

【关键词】金融危机 成本控制 成本预算 成本创新

一、金融危机背景下企业加强成本控制的特殊意义

1. 强化成本控制是企业谋求生存的关键之举。受金融危机的影响,许多中小企业纷纷倒闭。中国社科院2009年的一份关于“中小企业在金融危机复苏中的作用”的调研报告显示,我国有40%的中小企业已经在金融危机中倒闭,还有40%的企业在生死线上徘徊。若按照2008年中小企业4 300万家估算,则破产的中小企业超过1 720万家。存活下来的中小企业也因销售额下降,应收账款回收困难,使得以产品销售收入抵补产品生产过程中的各项支出变得极为困难。企业要应对“开源”不畅,最有效的就是在“节流”上下功夫。可以说,金融危机背景下成本控制的“节流”效果在很大程度上决定着企业的生死存亡。

2. 强化成本控制是成本领先战略的必要手段。金融危机背景下的市场更多的是买方市场,每一个细分市场的竞争都十分激烈,而生产的产品往往都是同质产品,其差异化不大。此时就要比较哪家企业具有成本领先优势,品牌的信誉度如何,提供的服务是否优质,其中成本领先是最基本、最关键的因素。因此,加强企业成本控制使企业取得成本领先优势,是企业在市场竞争中取得主动的重要手段。

3. 强化成本控制是企业赢得发展的坚实基础。成本控制并不是简单、片面地减少开支,企业要站在战略的高度上,利用金融危机对企业洗牌的机会,对企业的产业结构、组织结构、产品结构进行优化调整,实现成本效益最优,增强企业的竞争力和发展后劲。

二、金融危机背景下企业成本控制存在的问题

1. 通过成本控制化“危”为“机”的意识不强。面对金融危机,不少企业在困境中依然积极寻找和抢抓机遇,充分利用原材料、劳动力市场价格下降等变化带来的机遇,有策略地降低成本,变被动为主动,将“危”转化为“机”。但也有很多企业,尤其是那些受金融危机影响而面临破产倒闭的企业,不能适应市场经济的发展要求,抱着“熬”的思想、“等”的意识,担心在特殊时期作的决策拖垮处于危机中的企业,非但不从战略层面果断决策,实施战略性的成本控制,甚至不采取常规性的控制举措,从而导致企业在危机中越陷越深,坐以待毙。

2. 成本控制主体单一,缺乏健全的控制机制。在我国传统的成本管理模式下,生产管理和成本管理脱节,生产部门只负责生产,成本、效益都由企业领导和财务部门负责,这造成了成本控制机制不健全、成本控制主体单一的现状。管成本的不懂技术、懂技术的不理成本,基层员工对于哪些成本应该控制、怎样控制等问题漠不关心,成本控制意识较弱。

3. 成本控制重点不明确,缺乏针对性。成本费用包括营业成本、制造费用、经营销售费用、财务费用、管理费用、维修费用、职能部门费用等。在某种程度上并不是所有的成本都是可控的,即使有的成本费用是可控的,也不符合成本效益原则。对所有的成本费用项目一概而论,重点不突出,无法使成本控制取得很好的效果。

4. 片面强调成本节约,缺乏眼前利益与长远利益兼顾的整体方案。金融危机背景下,企业往往资金紧缺,容易片面强调降低成本,而降低成本主要通过大幅度控制管理成本、减少员工工薪等实现。尽管这种以“成本节约”为主导的成本控制的效果往往立竿见影,但从眼前利益与长远利益的角度综合考量,其不一定符合成本效益原则,一方面可能会挫伤企业为未来绩效而支出在短期看来是高昂费用的积极性,影响企业的技术革新和产品的更新换代,另一方面还会因过分顾及眼前和局部利益而损害企业的长远利益和整体目标。

三、金融危机背景下企业加强成本控制的对策

1. 增强员工控制成本的主动性。企业要抓住金融危机这个成本文化建设的契机,让每个员工意识到企业正处于困难时期,员工应与企业荣辱与共,同时建立健全成本控制的激励约束制度。如中石化巴陵石化公司,设立了新产品提成奖、技术进步奖、工艺优化奖、金点子奖等奖项,激励员工投身成本文化建设。此外,该公司还针对制约生产和成本控制的瓶颈,在各个事业部设置成本课题和项目,面向全体员工招标,进而通过例行检查,奖优惩劣,“倒逼”各事业部“查问题、找差距、抓整改、求进步”。在公司成本文化的推动下,2008年该公司54项主要产品物耗中有33项创历史最好水平。2009年前两个月,公司与计划可比的52项原材料消耗指标有47项完成计划,有42项原材料消耗量稳定降低。

2.将成本控制和企业战略调整紧密结合起来。“成本控制是一门花钱的艺术,而不是一门节约的艺术。”金融危机背景下,企业节约成本固然重要,但是企业成本控制要与战略相结合,不能仅仅谋求成本在短期内的绝对降低,更要从谋求企业健康、可持续发展的大局和高度出发,充分利用当前的经济形势和有利政策,采取竞争性的企业成本控制战略。

企业发展战略的调整包括纵向调整和横向调整。纵向调整是指利用金融危机带来的机会进行产业链的纵向整合或延伸。我国政府实施宽松的货币政策和积极的财政政策,4万亿元资金都投入到实体经济中,并且经济大调整时期建设成本低,这些都为企业投资、扩大产能提供了很好的机会。如欧亚木器是一家跨国企业,金融危机爆发前主要从俄罗斯进口木材,鉴于木材的采购价格受金融危机影响而大幅度下降,该公司果断调整战略,在俄罗斯购买了10万公顷面积的森林。由于木器加工企业60%的成本来自于原材料,此举让欧亚木器在成本控制上取得了主动。同时,欧亚木器及时调整了企业布局,在满洲里建立木材加工厂,这大大节省了运输成本。

在金融危机背景下,单个企业的抗危机能力较弱,企业间的横向调整就是对行业中的企业进行整合和重组,通过资源共享和优势互补提高企业抗危机能力。如唐山市的小型钢铁企业通过整合重组,形成了唐山渤海、长城两大钢铁集团,既有效节约了资源,降低了成本,又显著提高了唐山钢铁企业的整体竞争力。

3.健全成本预算机制,增强预算的严肃性。国际著名管理咨询公司罗兰·贝格的研究报告称,有效的预算管理可以为企业轻松实现超过10%的成本节约和效率提升。如雅虎在经济危机中,提出在2008年减少4亿美元开支的控制目标;百事可乐提出用三年时间节省12亿美元成本的预算目标;谷歌也采用裁员这种比较直接的方式进行成本控制。金融危机背景下,企业资金紧张,要求成本预算更加严肃、精细,防止财务风险失控而造成企业经营失败。

4.从企业发展的大局和长远考虑,推进低成本创新。当前,国际市场受阻,国内市场低迷,而且处于买方市场,市场竞争激烈,产品差异化不明显,这就要求企业推进低成本创新方式:①在技术开发方面,可以通过定期技术交流,与国内外上下游企业分享最新科技成果,促进行业技术的整体提升。既节省了研发费用,又缩短了产品更新换代的周期。②在产品定位方面,可以通过整合应用技术来提高产品性价比。企业产品应用的技术并非都要求企业独创,通过结合产品自身特点,将多个应用技术融合,也能进行技术上的创新。如海尔推出的一款兼具洗衣和烘干功能的洗衣机,由于不同地区湿度不同,烘干程度不易控制,海尔将市场上普遍使用的湿度感应器应用到这款洗衣机中,形成了产品特色,且节约了研发成本。③在产品包装方面,推行低成本的轻质化包装。以饮料业为例,由原来粗瓶颈的包装改为细瓶颈包装,可使包装重量下降20%,从而减少包装和运输成本。④在创新主体方面,鼓励全员创新。创新不仅仅是技术和研发部门的主要工作,一线员工往往更熟悉产品的缺陷与改进空间,也有进行技术创新的条件。在实践中,很多关于工具的改进、材料利用率的提高的办法都是由技术工人提出的,而且企业也不需要支付额外的费用。⑤在资产配置方面,资金链严重吃紧的企业为了保证流动资金的顺畅,可以将投资巨大的固定资产由购建改为租赁,既可以减少资金占用,还可以起到税收的抵减效果。如环球嘉年华对其最为主要的盈利工具——游戏设备,就采用了租赁方式,其好处是减少了淡季维护费用,虽然运输和租赁费用非常高,但总体上符合成本效益原则,能有效降低成本。

5.明确成本控制的重点,适度降低人工成本。通常,成本控制应以可控成本为重点,特别是材料费、办公费、差旅费、运输费等相对更具弹性的项目。例如材料的采购成本,金融危机下的买方市场使企业在采购谈判中有更大的“话语权”,企业可以利用种种优势和谈判技巧,最大限度地降低材料进货成本。企业应当进一步健全相关成本控制规范,对材料、电、水、印刷用品、劳保用品、电话、办公用品、设备和其他低值易耗品等进行严格控制和管理。

在我国现实条件下,人工成本通常具有较强的刚性,只能涨不能降,但在金融危机的特殊背景下,可以考虑适度降低:①为取得预期效果,减薪要从高管开始。一方面高管的危机承受能力较普通员工强,另一方面这也让普通员工看到了高管应对危机的诚意和决心,为普通员工的减薪做好铺垫。②对普通员工的减薪要注意方式方法。首先要保证减薪的操作公开、透明,与员工进行充分的沟通,对减薪方案进行详细的解释,收集员工意见,了解员工反应,防止因暗箱操作造成的员工猜疑和逆反心理。其次,要适当创新减薪方式。例如若目前企业的开工率不足,则可以缩短工作时间;对企业员工进行培训或让其继续深造,这样既能提高员工素质,又能降低人工成本。③企业减薪的程序要合法,避免出现不必要的劳动纠纷。同时还要注意工资降低幅度不能太大,避免让员工失去工作的积极性,降低其对企业的忠诚度。

6.加强纳税筹划,在政策范围内降低企业纳税成本。金融危机背景下,国家为了鼓励投资和刺激消费,制定了很多振兴计划和税收优惠政策。如取消了部分钢材、化工产品和粮食的出口关税,降低部分化肥出口关税并调整征税方式,扩大增值税进项税额的抵扣范围,允许购置固定资产作为进项税额抵扣,降低小规模纳税人的征收率等。企业应顺应国家政策导向,将产业领域向可以享受税收优惠政策的领域和方向靠拢,充分利用国家的税收优惠政策,降低纳税成本。

主要参考文献

1.Robert Bear, Felix Schmid, Roger Mills著.陈良华等译.成本管理系统设计——用作业成本法建立成本控制模型.北京:中国人民大学出版社,2003

2.徐丰利,胡建忠.企业成本核算、管理和分析.北京:石油工业出版社,2005

3.杜晓荣,陆庆春,张颖.成本控制与管理.北京:清华大学出版社,2007

4.邵改茹.企业成本控制中的问题及对策.产业与经济论坛,2008;7