

浅议企业战略成本抑减

龚成

(中国矿业大学管理学院 江苏徐州 221116)

【摘要】 本文分析了成本抑减与成本控制、战略成本抑减与传统成本抑减的区别与联系,提出了实现战略成本抑减应采取的措施,以期为相关研究提供参考。

【关键词】 战略成本抑减 传统成本抑减 成本控制

目前,国内外的经济形势均不佳,企业要应对充满危机的市场环境,谋求生存与发展,一个重要的途径就是降低成本。然而各企业在关注战略成本管理的同时,却忽略了另一种降低成本的方法——战略成本抑减。

战略成本抑减是一种站在企业战略角度,有组织、有计划地运用各种方法降低企业各项成本的措施。战略成本抑减着眼于现在,放眼于未来,是市场经济条件下的一种有效的成本管理模式,是企业实现成本领先战略的必要手段,也是企业获得核心竞争力的可靠保证。笔者将具体阐述成本抑减与成本控制、战略成本抑减与传统成本抑减的区别与联系,以及实现战略成本抑减应采取的措施。

一、成本抑减与成本控制

1. 成本抑减的概念。成本抑减是一种有组织、有计划地运用各种方法降低企业各项成本的措施,是企业加强成本管理、降低成本的基本方法。它可以从增强生产能力、提高工作效率、以有效支出代替无效支出等方面进行考察和评价。

2. 成本控制的观念。成本控制是指运用现代成本会计的各种方法,使各项成本达到预期标准的一种措施。这种预期标准代表目前条件下可能达到的最低成本。成本控制是通过实际成本与标准成本的比较来计量浪费,更重要的是采取跟踪措施以防止不合理成本的产生。

3. 成本抑减与成本控制的比较。成本抑减与成本控制的共同点是都以降低成本为原则,不同点在于:成本抑减的核心内容是寻找适当的方法以达到某种效果,因此其结果是建立新的标准;而成本控制则以达到目前的标准为目的。

美国会计学学者Mary E.Murphy对两者的区别亦有精辟的论述:“就理论而言,成本控制与成本抑减具有密切的关系,就事实而言却并非如此:成本控制是以当前技术状况下可能达到的成本水平为目标,以期有助于预期利润的获取;而成本抑减则是以连续不断的努力来培养员工降低成本的意识,突破目前的标准,寻求更低的成本。此种新的标准未经事实证明其实施的可行性时,不能成为控制的新标准。”美国会计学学者John D.Staley对两者也做出了明确的比较,笔者整理后列示如表1。

表1 成本抑减与成本控制的比较

区别	成本抑减	成本控制
目的	改进及抑减目前标准	维持及达到目前标准
标准	改进的对象	工作目标
重心	以正在发生和将来可能发生的成本费用支出为对象,并随着情况变化而调整,着眼于企业事前和事中的成本抑减	以已经发生和正在发生的成本费用支出为对象,体现为企业事中和事后的成本控制
控制范围	不受任何限制,遍及企业各部门、各环节,凡是影响成本费用支出的事项,无论是否确定了标准或限额,都要抑减	已确定标准或限额的成本费用支出项目,即以成本费用计划或预算所列支的项目为限
控制手段	通过改良产品设计、更新生产设备、改进制造方法、改善工厂环境和提高工作效率等,不断降低成本费用支出标准或限额	运用成本计划或预算和标准成本法,严格执行成本费用支出标准或限额,纠正脱离成本目标的偏差
目标	任何情况均无永恒不变的道理,最低成本会随情况变化而变化	目前条件下可能达到的最低成本

通过比较可见,企业成本抑减不同于成本控制,其比成本控制更具有积极性和主动性。企业在实施成本控制时,应通过成本抑减持续不断地发现问题和及时纠正问题,以调整成本费用支出标准或工作目标,从而取得最佳的控制效果。

二、战略成本抑减与传统成本抑减

1. 传统成本抑减的局限性。传统成本抑减指的是企业在出现危机时,采取快速但具风险的成本降低方法,注重成本费用的降低,而忽视了时间、质量和人工成本。随着经济社会的发展,传统成本抑减已经制约了企业的发展,其局限性体现在以下几个方面:

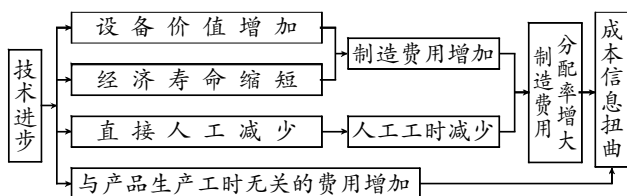
(1)设立的标准较为单一。我国企业在成本控制过程中,往往把产品成本的升降作为评价控制效果的唯一标准。在评价成本控制措施是否得当、成本目标是否得以实现时,大部分企业是看产品成本是否降到了目标区间内。然而成本受到企业内外部各种因素的影响。成本与各方面的因素相关联,这使其变动有可能影响到产品质量、工作效率、收入等的变化,因此设立的成本控制标准不仅要考虑其对成本的降低作用,还要考虑其对其他方面产生的影响。传统成本抑减目标只关注

成本本身,因而设立的标准过于片面、单一,有可能引发成本管理措施与企业战略目标之间的矛盾。

(2)重心偏向生产环节。目前,我国企业主要是在企业内部进行成本核算和控制,因为产品的各种价值输出主要是在生产制造环节完成的,所以生产成本被视为成本控制的主要对象。随着科学技术的迅猛发展和企业内部管理的加强,我国生产企业在可控的生产领域降低成本的空间越来越小,在物流环节却大有潜力。在企业成本结构中,生产领域的成本比重日趋下降,流通领域及其他领域的成本比重不断上升。这说明随着原材料价格的降低和技术的进步,生产成本有所降低,而物流成本对企业产品竞争力的影响越来越大,推进企业物流优化管理、提高物流效率、降低物流成本显得尤为迫切。而传统成本抑减的重心偏向生产环节,忽视了其他环节的成本控制,不利于企业总成本的降低。

(3)成本核算误差较大。随着科学技术的发展、市场竞争的加剧,企业生产经营环境发生了巨大的变化,这一切都使传统成本核算陷入极大的困境。罗伯特·F.迈格斯在《会计学》中指出,从两个方面可以看出以数量为基础的成本分配核算方法严重扭曲了成本信息:①固定制造费用比重增大,直接人工费用比重减小,计算出的制造费用分配率变得很大,从而扩大了成本信息误差。一方面,随着科学技术的发展,企业设备价值增加、更新速度快、经济寿命缩短,导致每年折旧费用增加,从而使制造费用增加;另一方面,员工工作效率提高,所需的人工工时大大减少。②随着与产品生产工时无关的费用的快速增加,将这些费用分配到与其不具有因果关系的直接人工中,必然造成成本信息的失真。科技发展加快了产品更新换代的速度,与产品生产工时无关的费用,如设备调整准备费用、搬运费、质检费用、设计费用、试验费用、采购费用等生产支持费用大大增加。如果把这些与产品生产工时无关的费用强行按工时分配给产品,必然会造成成本分配结果的不当。

其过程如下图所示:



(4)忽视人的主观能动性。现今,人力资源成本已经成为企业很重要的成本组成部分。如何让员工树立主人翁意识、如何组建工作团队、如何激励员工等已成为现代企业管理的一个课题。传统成本抑减完全没有考虑到人工因素的存在,反映的成本显然不准确,且无法发挥人的主观能动性对企业的积极作用。如果企业能够按人分解目标成本,也就可以将成本目标归属为人这种能动的行为主体,实现人与物的有机结合,借助有效的激励约束机制,充分激发企业各层次、各环节的员工挖掘成本降低潜力的积极性与责任感,最大限度地提高各项经济资源的使用效率,以降低企业成本。

2. 传统成本抑减与战略成本抑减的比较。战略成本抑减

弥补了传统成本抑减的不足,它关注顾客对产品质量、成本、性能等方面的要求,在成本发生之前对其进行抑减。两者的比较具体如表2所示。

表2 传统成本抑减与战略成本抑减的比较

	传统成本抑减	战略成本抑减
与外部环境的关系	忽视外部环境,只关注对内部效率的衡量	与外部环境互动,对顾客需求以及竞争威胁做出反应
所考虑的影响因素	不考虑跨职能团队以及组织外部成员对成本的影响	考虑与各职能部门之间以及与价值链上其他成员之间的各种复杂关系
形式	在实际成本发生之后,基于已发生的成本,根据已有信息采取补救措施	在成本实际发生之前,在产品的设计阶段预计并规划成本
目的	将成本控制在预先设定的标准或预算内,是一种临时的成本降低措施	对产品整个生命周期的顾客成本以及产品成本进行持续调整

三、实现战略成本抑减应采取的措施

1. 明确战略目标。关注财务报表已远远不够,企业成功的关键因素是多元化的。明确了企业的战略目标后,只有控制好那些关键因素,企业才能保持竞争优势。

2. 实现技术成本抑减。在现代经济社会,技术创新是企业成本降低的主要驱动力。我国企业应加大对技术项目的研发力度,加强同业之间的相互协调和国际合作,以在市场竞争中保持成本优势。

3. 企业布局合理化。从企业的整个价值链看,合理的企业布局直接削减了企业的非增值作业,降低了生产成本。例如,生产型企业将存货安置于厂房的中心位置,可以减少运输成本。

4. 健全企业组织机构,精简机构与人员。健全企业的组织机构,将具有重复职能的机构进行合并、删减,有利于提高企业的运营效率。充分利用每一位员工的劳动力,既能提高员工的工作热情,又能提高企业的运作效率、降低成本。

5. 充分强调人的作用,建立良好的企业文化。培养每一位员工降低成本的意识,建立良好的企业文化,形成“自下而上”的成本管理与控制机制。尽量使企业的每一位员工都能从自身做起,结合自身工作的特点,主动寻找降低成本的方法,为企业降低成本提出合理的建议。为了达到此目标,企业可以采取以下措施:①管理者经常向员工宣传降低成本对企业成功的意义;②聘用具有专业胜任能力的员工,这些员工往往能够高质量、高效率地完成工作;③向所有的员工及时提供竞争对手的信息;④采用业绩与薪酬挂钩的制度,因为加薪加酬往往是激励员工努力工作的最直接手段。

主要参考文献

1. 龚兴隆.浅谈“成本抑减”.会计研究,1998;9
2. 陈立群,常颖.试论企业成本抑减.财务与会计(综合版),1996;6
3. 郑心愉.论市场经济成本管理新模式——成本抑减.福建商业高等专科学校学报,2006;3
4. 庞君,胡彦忠.战略成本管理在企业中的应用.理论观察,2005;3