

对财务管理与成本控制的思考

李力

(西安北方华山机电有限公司 西安 710043)

【摘要】 市场经济时代,成本控制赋予了新的内涵。本文从财务管理、成本控制及其关系等方面进行了探讨,并针对财务管理与成本控制中存在的共性问题提出了相应对策。

【关键词】 财务管理 成本控制 问题 对策

建立现代企业制度,实现企业价值最大化,保障企业可持续发展,离不开现代的财务管理,而成本控制又是财务管理的核心。在市场经济条件下,要充分发挥财务管理的作用,必须认清财务管理的地位,明确财务管理的目标,理清财务管理的关系,加强成本控制。本文拟对此作一探讨。

一、财务管理是企业管理的核心

随着我国市场经济进程的不断加快,企业管理以财务管理为核心的思想已成为企业家和其他经济界人士的共识。之所以说财务管理是企业管理的核心,是因为财务管理控制着企业的血液——资金,并渗透和贯穿于企业一切经济活动之中。企业资金的筹集、使用和分配,都与财务管理有关;企业的生产、经营、供、销、存的每一环节都离不开财务的反映和调控;企业的会计核算、财务监督,更是企业内部管理的中枢。财务管理在企业管理中的核心地位是一种客观要求,也是企业的现实需要,直接关系到企业的生存与发展。

企业经济活动表现为资金流动,而流动正是资金的特性,如果资金沉淀不流动,它就有可能受到损失,甚至造成资金链的断裂。成本核算与控制作为财务管理的重要组成部分,必须是全过程的控制,不应仅是控制产品的生产成本,而应控制产品整个生命周期的成本。实践证明,只有当产品的生命周期成本得到有效控制,成本才会显著降低。而从全社会角度来看,只有如此才能真正达到节约社会资源的目的。

国有企业加快改制,使单一的国有企业正朝着投资多元化的股份制混合型经济形式发展,经营者与企业职工持股使国有企业和广大员工真正成为一个命运共同体。其转换经营机制之后,将成为真正的市场主体与法人治理实体。建立现代化企业财务管理制度对企业财务管理提出了更迫切更高的要求,以期达到企业价值最大化的财务管理目标。

二、企业财务管理的目标

1. 为企业当好参谋,把好企业投资决策关。投资决策是企业管理中的一项重要工作。决策是有成本的,因此,决策必须讲究成本控制。投资决策是企业所有决策中最为关键、重要的决策,故此我们常说,投资决策失误是企业最大的失误,一次重大的投资决策失误往往会使一个企业陷入困境,甚至破

产。因此,财务管理的一项极为重要的职能就是为企业当好参谋,把好投资决策关。这主要包括:

(1) 把好经济行为依据关。投资是一项经济行为,它必须有科学的依据。必须从经济规律中去寻找依据,从而做出正确的投资决策。不少失误的投资决策,失误的一个很重要的原因是没有从经济规律本身出发去考虑问题,而是从有关领导的意图、人际关系、适应潮流等脱离经济规律的层面去考虑问题,轻率地做出了决策。要坚决避免这种行为的发生,重要的是遵循经济规律,从经济可行性方面搞好财务分析。

(2) 把好调查研究关,严格按照规定办事,依法办事。投资决策是一个过程,在做出投资决策之前,必须进行深入的调查研究,进行可行性分析,不能轻易投资。特别是对外投资,即企业以现金、实物、无形资产等方式,或者以股票、证券等有价证券方式向其他单位投资,一定要按规定办事,对投资方的资信、财力等诸多方面取得可靠的证明。合同要严格把关,符合有关法律手续,切不可留有隐患。

(3) 把好投资管理程序关,做到投资决策科学化、民主化。不同种类的投资虽有各自的特点,但办理手续应该是齐全的,必须严格执行立项、规划方案、可行性论证、会审和报批等程序,增强投资决策的透明度。

(4) 把好成本控制、风险管理关。投资的目的是要有效益,必须实行投资成本控制,做好风险管理。对外投资要及时回收收益,并随机调整投资方案,以确保投资成功。

2. 财务管理追求的不是账面利润的最大化,而是企业价值的最大化。财务管理是从价值的角度进行的管理,它通过资金的运作,形成资金链的良性循环,从而使资金不断增值,使企业的价值不断提升。人们评价企业经营的好坏也越来越多地从企业资金运转状况来考虑,从现金净流量的回笼速度来衡量。高额的账面利润并不能说明企业的财务状况一定良好,它也许掩盖了企业资金周转不灵的实情,例如,大量逾期应收账款的存在,一方面使企业账面利润可观;另一方面又会形成坏账风险,导致企业资金沉淀,投资者分不到红利,债权人到期收不到本金。又如,追求眼前利润虽然可使当期业绩可观,但这种短期行为使企业战略决策缺乏前瞻性,造成盲目投资、

盲目生产、产品积压,虽然账上有可观的流动资产,但投资得不到回报,影响企业的持续经营。所以说,企业财务管理的目标不是账面利润的最大化,而是企业价值的最大化,使企业能够实现长期稳定的利润,同时带来现金净流量。

3. 充分发挥财务监督作用,确保企业资产保值增值。企业要真正成为市场经济中的竞争主体和责权明确的法人实体,必须要有一套与之相适应的激励机制。建设一个团结、开拓进取、廉洁的领导班子是企业经营成功的关键。从防止腐败着想,企业必须强化监督机制。正如交通规则一样,没有红灯的约束,就没有绿灯的自由。在企业约束机制之中,充分发挥财务监督的作用具有特别重要的意义。财务工作者要有高度的责任感,对于不按财务制度办事的人,要敢于抵制,直至向上级反映情况。企业的财务人员从根本上说来,是对企业资产负责,而不是对某个具体的领导人负责,只有维护财务人员的职责与个人权益,才能充分发挥财务监督的作用。

4. 做好新形势下的利润分配工作,保护各相关者的应得利益。利润分配是企业根据国家有关规定和与投资者的协议对企业净利润所进行的分配。利润分配在企业中起到杠杆作用,它对正确处理企业与各方面的经济关系,调动各方面的积极性,促进企业发展有着极为重要的意义。多年来,我国企业利润分配受计划经济的影响,并未真正贯彻“按劳分配”的原则,存在着严重的平均主义,极大地挫伤了职工的积极性,这也是不少国有企业长期处于困境的一个重要原因。在利润分配上吃“大锅饭”是一种落后意识,具有很大的危害性。目前,一些先进企业建立了激励长效机制,科技工作者可以以科学技术入股分红,企业经营者实行年薪制等,可以说这是利润分配在新形势下的必然结果。按劳分配与生产要素参与分配将成为企业利润分配的主要形式。职工持股、经营者持股将使企业和员工成为一个利益同享、风险共担的共同体,利润分配是其参股比例不同的反映。企业的利润分配如何才能更合理,更能发挥经济杠杆作用,调动各相关者的积极性,是财务工作者面临的一个新课题。

三、成本控制及其目标

战略成本控制不是单纯地降低某个环节的成本,而是要降低生产经营全过程的成本,并且要兼顾产品的不断创新,特别是要保证和提高产品的质量,绝不能片面地为了降低成本而忽视产品的品种和质量。市场经济时代成本管理与控制被赋予了新的内涵,应加深对它的理解。

1. 成本的含义更为广泛。传统的产品成本只是指产品的制造成本,包括产品的直接材料成本、直接人工成本和应该分摊的制造费用,而将其他的费用列入管理费用和销售费用中,一律作为期间费用,视为与产品生产完全无关。在其他费用占企业总成本比重较小时,这种做法是“差不多可以的”。然而,现在的企业面临着前所未有的竞争压力,只考虑产品的制造成本会造成企业投资、生产决策的严重失误。从成本动因的角度去考虑,企业的任何一种产品从引进到获利,其成本决不能仅仅理解为制造成本,它是贯穿产品生命周期的全部成本。一般认为产品的生命周期是从第一件产品投产到最终停产(停

止销售)的过程,这只是一种表层的认识。严格意义上的产品生命周期概念是从企业引入该产品开始,到企业放弃与该产品相关的一切业务活动为止的全过程。这个过程,既包括进行产品生产的过程,又包括产品的开发设计过程,还有顾客使用该产品的整个消费过程,因为,消费过程的各种服务也是产品竞争力的重要组成部分。因此,广义的成本概念,既包括产品的制造成本(中游),又包括产品的开发设计成本(上游),还包括使用成本、维护保养成本和废弃成本(下游)等一系列与产品有关的企业资源的所有耗费。相应的,控制成本,就要控制这三个环节所发生的所有成本。

2. 成本管理目标不是简单地减少成本和费用,而是要树立“成本避免”的理念。成本管理是财务管理的工作重点之一,传统的成本降低基本是通过成本的节省来实现的,即力求在工作现场不浪费资源、改进工作方式、节约产品发生的成本支出,主要方法有:降低能耗、防止事故、以招标方式采购原材料或设备,这是企业的一种战术的改进,属于降低成本的一种初级形态。但是,这种降低成本的做法是治标不治本,只是成本管理的一种改良形式。现代企业需要寻求新的降低成本的方法,即要从根本上去避免成本的发生。“成本避免”思想的核心是从管理的角度去探索降低成本的潜力,重事前预防,竭力避免不必要的成本发生,以“零缺陷”的形式避免维修成本和因产品不合格带来的其他成本。这种高级形态的降低成本的思想,要求企业在产品的开发、设计阶段就着手做好生产流程重组工作,避免不必要的生产环节以达到成本控制的目的,这是成本控制的一种战略上的变革。当然,对那些能够给企业带来结构升级,提高产品质量、市场竞争力和经济效益的活动,还有那些虽然眼前增加了负担,但从长远看却能使企业持续经营和有助于企业发展的费用支出应予以保证。

3. 成本控制应将时间作为一个重要的竞争因素。在价值链的各个阶段中,时间都是一个非常重要的因素。很多行业的各项技术的发展变革速度已经加快,产品的生命周期变得很短。在竞争激烈的市场上,要获得更多的市场份额,确立在行业中的龙头地位,就要尽快抢占市场,跟在别人后面会永远落后。企业管理人员必须对市场的变化做出快速反应。要投入更多的精力用于缩短开发设计、生产的时间,使产品上市的时间提前,这是非常重要的。同时,时间的竞争力还表现在顾客对售后服务的满意程度上。顾客购买商品,其所得到的价值不仅仅限于产品本身的质量和性能,还表现在产品所附带的优良服务上。没有相应的售后服务,就意味着企业不打算继续做这桩生意。企业能将产品及时地送到顾客手中是第一步,更重要的是对顾客的意见要认真听取、采纳,给予满意的回应。这样既可以获得市场,又可以随时掌握市场的动态。

4. 要将成本控制的范围扩展到整个企业。如前所述,现代成本是一个宽泛的概念,因此,对现代成本动因要从企业战略高度上去理解,它不仅包括生产过程中的各种有形的物料及人力的消耗,而且包括企业的规模、市场开拓、企业内部结构调整等无形的成本因素,后者往往还是非常重要的成本因素。要对成本进行有效的控制,要求企业各个部门相互协调和

共同努力。市场需求瞬息万变,竞争异常激烈,成本优势的取得对于一个企业的生存是至关重要的。应从管理的高度去挖掘降低成本和获取效益的潜力,充分运用现代的先进成本控制方法来增强企业的竞争力。

四、企业财务管理与成本控制中存在的共性问题

当前,财务管理在企业管理中的核心作用并没有得到很好的发挥,成本控制没有落到实处,成本管理的理念没有得到创新。企业存在的共性问题是:

1. 高素质财务管理人才的缺乏是影响财务管理核心作用发挥的主要原因。企业对管理人员的素质提高重视不够,对会计人员重使用轻培养,会计人员满负荷地工作只能使其被动地处理日常事务,很难有时间和精力去主动钻研深层次的管理问题,对参与财务管理心有余而力不足。

2. 未能正确处理财务管理与会计核算的关系。财务管理和会计核算既相互联系又有各自不同的职能,会计核算为财务管理服务,对企业经营过程和结果以数据形式进行反映。一些企业财务管理与会计核算的关系摆得不正的表现:重核算轻管理、重视资金运作和会计结构,轻视会计资料的加工处理和经营活动分析,从而淡化了财务管理自身在企业管理中的核心地位和决策参谋作用。

五、对策

1. 提高认识,确立财务管理在企业管理中的核心地位。要以抓财务管理为主,充分发挥财务的预测、决策、计划、控制、考核等方面的作用,带动整个企业管理水平的提高,促进企业发展。企业领导、财务人员和其他管理人员,都要正确认识、理解财务管理在企业管理中的核心地位,达成企业管理以财务管理为核心的共识。

2. 健全财务管理机构。在组织上,国有企业应实行总会计师制度,其中上市公司应逐步推行财务总监制度。财务部门负责人任免应与上级主管部门会商,在总会计师(财务总监)的领导下工作,以利于财务部门按照财会法规独立处理业务,保证会计信息的客观、公正性,也利于财务人员在企业管理中大胆提出不同见解,发挥其管理参谋作用。

3. 进一步完善企业内部财务管理制度。企业内部财务会计制度是企业处理财务会计事务的规范和准绳。内部财务管理办法包括:强化内部运行机制,实行财务指标层层分解制度;强化内部制约机制,建立存货库存定额制度;加大货款回收力度,健全应收账款周转率考核制度;严格执行控制费用开支“一支笔”审批制度;加强考核、监管,完善内部经营目标责任制度等。各项制度的实施,都需财务管理来保证。

4. 正确处理财务管理与会计核算的关系。要以会计核算为基础,以财务管理为重点,在搞好会计核算工作的同时,加大财务管理力度,充分发挥财务管理的职能作用。

5. 提高财务人员的素质。要有组织、有计划地组织财务人员学习会计基础工作规范、会计准则和制度等法规文件,提高财务人员的理论水平和职业判断能力。同时要加强对业务培训,建立定期学习制度和业绩考评制度,鼓励财务人员为加强财务管理献计献策。通过业务培训和正常学习,要使财务

人员不仅懂得会计核算,而且善于管理、善于理财,成为企业当家理财的好帮手。

6. 提高信息化管理水平。要建立会计信息系统,充分开发利用信息资源,为企业决策服务,指导企业生产经营活动,做好信息反馈工作,保证企业经营目标的实现。财务会计信息是企业经营信息系统的主体,在IT技术等高新技术的支持下,财务管理信息更具有广泛性、综合性、灵敏性,能够快捷、准确、全面反映市场信息和企业经营动态,因此在加强企业管理信息系统建设的同时,还应加强财务自身的信息化建设,包括选择充分、正确的分析指标,运用科学可靠的分析方法,建立资金、成本、利润、经济效益和经营风险等专项分析子系统,使之输出的信息既有历史到未来的纵向比较,又有同行业的横向比较,既有总体概括指标,又有详细分类的分析。

7. 强化企业管理的基础工作。要建立成本考核体系,以强化成本核算为手段,努力降低耗费,促进企业经济效益的提高。充分发挥成本管理的职能作用,要加强两方面的基础工作。一是成本管理的基础工作,包括:合理制定原材料、燃料、辅助材料等物资费用的定额;健全检验和物资收发领退制度;健全产品、产量、品种、质量、原材料消耗、工时考勤和设备使用等原始记录;健全企业内部结算价格体系,对内部各部门使用的材料、产品和相互提供的劳务等都按合理的计划价格结算。二是成本核算的基础工作,包括:制定严格的成本开支范围和标准,正确划分各种费用界限,准确运用会计准则和政策,采用恰当的会计处理方法等。

8. 强化资金管理,加强财务控制。企业内部各职能部门都应充分认识资金的重要性,强化资金管理,层层落实;通过以资金运营为“主动脉”,讲求生财、聚财、用财之道,合理筹集资金,优化资金结构,合理分配资金、调剂余缺,加速资金周转,做到投资小、产出大,提高资金的使用效益。

9. 实施全面预算管理,促进企业各项活动有序进行。实施全面的预算管理,是企业实现利润最大化的重要保证。编制企业预算,要在对市场进行科学预测的基础上,以目标利润为前提,全面编制销售预算、采购预算、费用预算、成本预算、现金收支预算和利润预算,促使企业的各项活动都能沿着预算管理轨道科学合理地进行。另外,企业及各子公司年度预算编制后,还要根据实际情况分解为月度预算,进行月度经济活动分析,找出问题和生产经营的薄弱环节,以利于采取相应的对策。年度末,企业应对全年预算执行情况全面地进行分析,找出影响预算完成的各种因素,认真总结经验,及时进行整改,不断提高预算的编制水平。

主要参考文献

1. 傅元略.财务管理理论.厦门:厦门大学出版社,2004
2. 罗伯特·辛纳蒙等著,林珏译.公司财务管理要点.北京:北京大学出版社,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,2004
4. 焦跃华.现代企业成本控制战略研究.北京:经济科学出版社,2001