

# 企业三维成本管理浅析

单石奇

(中国石化江汉油田 湖北潜江 433124)

**【摘要】** 本文阐述了三维成本管理的方法,分析了在企业内部实行三维成本管理的可能性,并提出了企业内部管理的新思路。

**【关键词】** 三维成本管理 财务成本管理 目标成本管理 责任成本管理

我国国有大中型企业一般都是综合性企业,其成本管理的特点是涉及面广、内容复杂,特别是生产资料市场、金融市场、人才交流市场全部开放后,许多企业感到自身成本管理方法单一,不能适应现代企业管理的需要。因而亟待我们针对企业内部各个部门的工作性质和特点,引进目标成本、责任成本、质量成本的管理机制,形成企业内部的三维成本管理网络。

## (一)

三维成本管理与财务成本管理属于不同的管理范畴。前者属于管理会计的范畴,以责任单位为对象,侧重于为企业内部的经营管理服务。后者属于财务会计的范畴,以产品或劳务为对象,为与企业有经济利益关系的各种社会集团服务,从而为编制财务报表提供资料。两种成本管理方法相辅相成,财务成本管理资料是三维成本管理测算的依据;同样,三维成本管理资料又促进财务成本管理的进一步完善。然而两种成本管理方法因对象不同,从而形成了两大管理体系。从企业的规模来说,一般大中型企业的财务部门应设置两种不同的机构,分别核算、考核、分析两类成本管理方法的结果,为决策者制定措施、改进管理提供依据。

## (二)

三维成本管理严格从企业管理的角度来分析各个部门的工作性质和特点,对生产部门实行纵向的目标成本管理,对职能部门实行横向的责任成本管理,对科研技术部门实行另一角度的质量成本管理,严格划分责任部门之间的经济界限,从而有利于控制企业的总成本。

三维成本管理是经济形势发展的必然产物。长期以来,一些企业总是在目标成本管理、责任成本管理、质量成本管理三种方法中选择其中的一种来对企业的总成本进行控制,虽在一定时期内见到了成效,但随着生产资料市场、金融市场、人才交流市场的开放,其缺陷便渐渐地暴露了出来,如在企业内部全面推行目标成本管理后,生产部门虽然可以全面掌握市场开放后对生产成本的影响程度,但职能部门、科研技术部门却存在以下几个问题:不能直观地了解市场开放后对职能部门、科研技术部门非生产性费用的影响程度;科研技术部门每一个项目的费用和效益往往很难确定和考核;职能部门的工

作效率没有考核依据。而对企业的总成本实行三维成本管理,可以弥补单一成本管理方式的不足,进一步完善企业的内部成本管理体系。

三维成本管理方式和传统单一成本管理方式大致相同,在结构上由于同时运用三种成本管理方式来控制总成本,就要求处理好三种成本管理方式的主次结构,使它们的内容相互补充、相互衔接、相互反映、相互控制。

**1. 生产部门的目标成本管理。**生产部门的特点是:投资多、耗量大、成本灵敏度高。生产部门的目标成本管理与企业的职能、科研技术部门的责任、质量成本管理有直接联系,目标成本管理调节着质量成本和责任成本的组成结构及其数额的变化,是三维成本管理的中心环节。因此,每年首先必须确定生产部门的目标成本,召集熟悉情况的工程师、经济师、会计师等专家,根据上年的实际成本,结合本年的生产动态进行定性分析,做出企业纵向的成本规划。

生产部门主要应采用分散型的目标成本控制,即把总目标成本分解为若干个目标成本,下达到生产部门各个成本中心。各个成本中心再根据自己的实际情况将目标成本分解为小目标成本,落实到车间、班组,形成纵向成本控制。这样,生产部门每季度或半年对实际成本与目标成本进行对比分析,掌握偏差,查出形成差异的原因,及时反馈给生产指挥系统,调整生产方案。

**2. 职能部门的责任成本管理。**职能部门的特点是:责任单位发生直接费用少;部门领导层控制的费用大;职能部门工作效率在生产部门的生产效益中间接体现出来又难以完全划分;职能部门采取的技术信息需要科研技术部门提供。因此,职能部门的责任成本管理必然与生产部门的目标成本管理形成直接的联系,二者相互补充;责任成本管理也与科研技术部门的质量成本管理有间接的联系,呈软件控制状态。

对职能部门责任成本的划分,要根据职能部门经济责任制的权限范围,满足以下三个条件:部门能够知道将发生耗费的内容;部门能够计量自身耗费;部门能够控制并调节自身耗费。为此应该做到:①按权限划分责任成本,要求职能部门和领导干部既要组织生产又要讲求经济效益。②按工作范围划

# 浅议基建审计人员信用体系建设

熊 炜

(扬州大学 江苏扬州 225009)

**【摘要】** 本文阐述了建立基建审计人员信用体系的意义,并在此基础上对如何建立基建审计人员信用体系进行了详细的探讨。

**【关键词】** 基建审计人员 信用监管 信用体系

建筑行业作为国民经济的支柱产业之一,对推动国民经济健康发展做出了重要贡献。在项目建设过程中,基建审计人员作为不可或缺的一方,对规范建筑市场、降低工程造价、提高项目建设投资效益发挥了重要作用。但是,也应该看到基建审计队伍中还存在一些问题,部分审计人员变相压价以收取高额审计费用,或者行受贿,直接损害建设各方合法权益,导致了社会信用和商业信用危机,对基建审计行业的发展和稳定造成了极大的威胁,因此很有必要建立基建审计人员信用体系。本文对此谈一些具体看法。

## 一、建立基建审计人员信用体系的意义

1. 有利于规范建筑市场。作为基建产品价格监督和鉴证

分责任成本,摆脱以往各个职能部门按账面固定费用划分责任成本的模式,使责任成本控制进入一个新层次,形成了职能部门与生产部门重叠成本。从成本管理的角度来看,重叠成本既有生产部门的直接参与,又有职能部门的间接参与,两个部门都可控制这部分成本费用。因此,在两个部门衔接处形成重叠成本,以便分析实际成本与承包成本差异产生的原因。职能部门实行责任成本管理后,企业管理部门的工作效率可以生产部门的经济效益作为考核依据,以弥补职能部门推行目标成本管理的缺陷。

3. 科研技术部门的质量成本管理。企业内部的科研技术部门有其独特性:新技术和科研成果在部门内部不能直接形成生产力,需实行有偿转让;费用发生在科研技术部门而经济效益体现在生产部门;投资见效慢;工作量和费用开支没有测算的依据。因此,科研技术部门不适应采用硬性经济指标即绝对对经济指标来评价企业的成本管理水平。质量成本管理在三维成本管理中属于软性经济指标,渗透力较强,涉及面广,它和生产部门的目标成本有直接的联系。质量成本是企业为了保证提高产品质量而支出的一切费用以及因未达到质量标准而发生的一切损失,二者之和即为一个企业的质量成本。质量成本与产品本身有直接关系,一般要根据企业的成本核算对象来确定,不同的企业有不同的成本核算对象,并决定了不同的质量成本管理内容、结构和标准。

的主体,基建审计人员在项目建设中不可或缺。基建审计人员的素质及信用程度,直接关系到基建产品的价值能否得到真实、客观的体现,能否切实维护建设各方合法权益,建筑市场能否得到健康有序的发展。建立基建审计人员信用体系,可以约束基建审计人员的执业行为,促使其不断强化信用意识,自觉维护自身的信用形象,这对维护健康、公平、有序的建筑市场秩序具有重要的现实意义。

2. 有利于提高基建审计人员整体素质。基建审计执业门槛不高,导致市场恶性竞争、审计质量下降,严重影响基建行业的健康发展。建立基建审计人员信用体系,并将其与市场准入制度挂钩,使失信者难以生存发展、守信者赢得竞争优势,

## (三)

划清职能部门的责任成本界限,将职能部门的工作效率与生产单位的经济效益挂钩,是落实三维成本管理模式的一种好方法。例如:油田采油厂设置了22个职能部门,每年要发生8 024万元管理费,占采油总成本的6.85%,以往管理层经营实行经济责任指标承包考核,认为部门费用所占比例小,管好生产单位的成本就是抓住了重点。但在这种抓重点、忽视一般的管理模式下,采油厂的管理费每年以10%的速度递增。从2006年起,该厂按三维成本管理模式对管理费按责任者归类、按成本的可控性进行归类,实行了厂领导、职能部门、生产部门等多层次的责任成本管理。首先该厂根据厂领导和各职能部门的主管工作,划分责任界限;其次按部门主管工作划分具体费用项目;最后核实费用,综合平衡切块包干。通过这些具体措施,使部门的工作效益与经济效益挂钩,形成了领导既抓生产又抓经济效益的良好局面。

## 主要参考文献

1. 杨雄胜.内部控制理论研究新视野.会计研究,2005;7
2. 朱恩莱.内部控制的方法.中国审计,2002;2
3. 牛彦秀,刁志波.成本管理与核算的新探索——作业标准成本法.财务与会计,2004;7
4. 李长林.现代石油经济大辞典.北京:中国大百科全书出版社,1996