

谈完善小企业精确化成本管理体系



江西农业大学经济贸易学院 熊翹新 林 斌

【摘要】 我国小企业应结合自身成本管理特点,针对管理中存在的问题,通过推行精确化管理理念,从成本管理体制、内容、方法和成本管理保障体系等方面完善精确化成本管理体系,以提高管理效率。

【关键词】 小企业 精确化成本管理 成本管理体系

精确化管理是一种来自发达国家的高效率管理理念,能有效改善企业在管理中的粗放型经营方式。目前已经在我国各大型企业推行,并获得了良好的效果。

一、精确化成本管理及我国小企业成本管理的特点

成本管理目标是在与企业管理目标保持一致的前提下,保证企业成本耗费最低。精确化成本管理,就是需要把精确化管理思想及精髓贯彻到成本管理的事前、事中和事后各个环节中,将具体、明确的量化标准渗透到成本管理的各个环节,以量化的数据作为提出问题的依据、分析判断的基础、考察评估的尺度,对成本管理进程进行引导、调节、控制,以便于及时发现问題,最终改善目前我国企业粗放式管理模式,提高企业管理效能。

要完善我国小企业精确化成本管理体系,首先要了解小企业成本管理的特点,具体包括:

1. 成本管理方法简单、灵活、多变。由于小企业具有单件小批量或粗放式生产、经营比较灵活、规模小、制度不健全等特点,因而成本管理方法不如大企业规范,主要采取制造成本法简单归集成本,通过创业者的判断来控制成本,而且管理方式多采用手工处理。这种柔性化成本管理在短期内对企业管理有帮助,但从长远来看不利于从降低成本与防范风险、成本目标与责任分摊等方面未提高成本决策效率。这给推行精确化成本管理造成了一定难度。精确化成本管理应将成本管理目标具体化,并要有明确的量化标准,在执行过程中存在刚性,与目前较柔性化的成本管理方法正好相反。因为其存在大量数据管理,所以采用手工方式处理也不利于精确化成本管理的实施。

2. 成本管理目标单一、组织简单。相对大中型企业而言,小企业成本管理目标较为简单,即在满足顾客需求的同时,单纯追求内部作业链成本最低。降低产品成本是目前各小企业的管理重点。在满足这一目标的条件下,成本管理组织机构设置较为简单。通常在总经理下设财务主管,财务主管下设一名会计(由家庭成员或家族成员的经营管理者兼任),全面负责企业日常财务核算及成本核算,仓库设一名材料员(可能由会计兼任),负责材料的收、发、存。

这使得应用精确化成本管理具备两个优势:一是目标单一,考虑因素较少,能简少成本目标的细化工作,节约费用;二

是组织结构简单,能够避免失职现象发生,使得标准目标能很好地被传递并执行。同时也存在劣势:一是考虑因素有限,使降低成本的能力受到限制;二是参与成本管理的人员有限、成本核算不精确,不能培养全员的成本意识,使得成本目标难以落实。

3. 成本管理制度不完善。由于人、财、物的限制,小企业一般不会单独设置相关人员专门从事成本管理活动,因而成本管理组织机构设置及成本管理制度不完善,甚至是不存在。其主要体现在:成本预测、决策缺乏规范性、制度性;成本计划缺乏科学性;产品成本核算不精确;成本考核指标不成体系或根本没有指标。因此,要推行精确化成本管理,应当重新根据精确化成本管理要求设置相关的成本管理组织及程序。由于不存在旧体制的约束,推行时会相对顺利。

4. 成本管理范围相对较小。目前,大多数小企业成本管理还处于一种传统的注重短期利益的模式中,认为成本管理范围重点只限于产品成本的生产耗费活动,对于期间费用及隐性成本则不予关注,成本控制也只限于防护性控制和反馈性控制。这种就产品论产品的成本管理,忽略了小企业创新能力强的优势,没有考虑成本产生的前因后果,导致与产品有关的成本耗费不能准确分配到产品中去,不能真正体现技术节约成本的效益原则,不利于企业降低成本。

二、我国小企业精确化成本管理体系的完善

精确化管理是一种管理理念,而不是一种管理方法。因此,小企业只需根据自身成本管理的特点,创新成本管理的观念,以积极推行精确化成本管理。

1. 以精确化管理模型完善小企业精确化成本管理体制。从精确化管理模型(见图1)可见,流程和制度与岗位是精确化管理的两个关键,因此小企业可以从这两方面完善精确化成本管理体制。

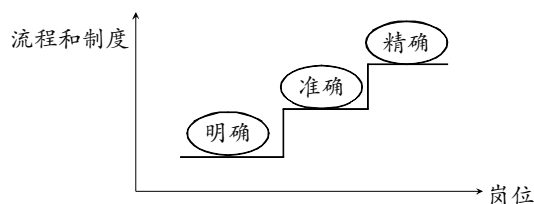


图1 精确化管理模型

(1) 把合适的人放在合适的岗位,再造小企业成本管理体制。目前,小企业一般设置家族等级制的精简管理机构,仅适应于企业在创业初期的需要。但对于需要成长的小企业来说,应严格按照现代企业制度的要求和规范设置专门的成本管理部门,根据精确化成本管理需要,建立多层次的成本控制小组,确定相关成本责任人。当然,为了节约人力,在符合内部控制的牵制原则上,可以让从事相关作业的人员兼任。此外,应主动引进一定数量的外部管理人员,特别是有实践经验的高层次的企业财务成本管理人员,并让他们承担企业主要成本管理职责。

(2) 设计小企业成本管理流程和制度。针对小企业成本管理特点,设计成本管理流程和制度,准确设定成本管理各环节的标准。①精确化成本管理流程。为了使小企业对入、财、物的管理有正确导向,可建立一系列成本管理标准作业流程(SOP)。②确定一系列成本管理制度。将一系列的流程及相应保证程序实施的条款以制度形式表述出来。

2. 精确化成本管理内容。小企业在采取低成本战略下,一般需要考虑的成本管理内容包括:①产品的研究开发成本。在创业初期,小企业的这部分成本可能很少,甚至没有,但从长远来说,必须投入足够的研究开发费用,通过技术改进获得长期低成本优势,而且对于这部分费用还要按照合理的方法分配到产品成本中去。②流通采购成本。对于企业,尤其是制造型小企业,在粗放型生产方式下,其流通采购成本通常占总成本比重较大,因此对于这部分成本,也应纳入精确化成本管理范围。③产品生产成本。这已是目前各小企业成本管理的主要内容。在对产品生产成本进行核算和监督时,可按成本作业环节及成本对象双重标准进行核算,这既能保证成本的核算精确,又有利于成本结构的分析和考核。④期间费用。小企业应严格按照《小企业会计制度》规定,维持正常生产经营过程中发生的必要费用。另外,在知识经济时代,还应考虑环境成本等因素。当然,这只是为小企业精确化成本管理提供了一个大致框架或思路,还应结合不同时期、不同行业等情况进行具体分析。

3. 精确化成本管理方法。目前小企业无论是采用标准成本管理或目标成本管理方法,还是作业成本法或项目目标成本法,只要在成本管理的事前、事中和事后做到精确化管理,都是对企业有利的。

(1) 按精确化管理要求,做好成本的预测和决策。其中重要内容是细化、量化、简化成本管理目标。这里我们采用图2的格式来描述各级目标,并继续细化为研究开发成本、采购成本、生产成本、期间费用,分别确定量化标准。然后在第二层次的基础上继续具体化和量化,把目标成本分别按各成本费用项目进行层层分解,以便于管理控制。笔者认为,只有这样才能很好地控制成本发生的每个因素,使管理工作标准化、可操作性强。

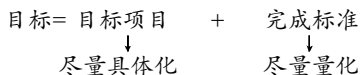


图2 目标的简化格式

(2) 按精确化的要求,做好成本核算与事中控制工作。按

照事前计划好的流程进行成本控制,并及时进行记录和核算,随时把实际发生的成本与目标成本进行对比,及时发现差异并采取相应纠正措施,以保证成本目标的实现。成本事中控制应在成本目标的归口分级管理的基础上进行,严格按照成本目标对一切生产耗费进行实时检查、审核,把可能产生的损失浪费控制在萌芽状态,并且把各种有偏差的信息及时反馈给有关的责任单位,以利于及时纠正。

(3) 在产品成本形成之后,成本分析和考核体现精确化管理。小企业应在事前确定一套简化的成本考核指标及标准,确定成本是节约或浪费,并进行深入分析,查明每一环节成本节约或超支的主、客观原因,确定其责任归属,并进行相应的考核和奖惩。在精确化成本管理下,应严格按照有关成本分析和考核的流程,针对具体成本费用动因项目分别进行实地、实时的分散成本分析和考核,并及时激励作业人员节约成本,并对消耗成本行为予以监督和控制,为日后的成本控制提出降低成本的目标。

4. 完善精确化成本管理保障体系。小企业为了保证精确化成本管理的顺利推行,必须从以下四点完善相关保障体系:

(1) 从领导做起。被誉为“商业教皇”的布鲁诺·蒂茨曾说,企业家要有明确的经营理念和对细节无限的爱。企业家必须关注倾向性、典型性问题,防患于未然。由此可见,要使小企业经营获得成功,必须由领导带头,实行统一领导,具体管理。

(2) 建立全员目标管理,让每个人都成为企业的管理者。小企业应利用其机构简单的特点,将目标管理细化,落实到每个人。精确化成本管理需要将团队的成本目标落实到各部门、各车间和每个人,实行归口分级管理,让每个人都能理解、接受并参与成本管理,充分发挥他们节约成本的主动性和创造力。这样也能很好地克服目前小企业员工得过且过的不良思想。

(3) 建立循环成本管理体系。物美集团董事长张文中博士指出,从工作方法上看,没有形成从制定计划到得出结果的专业化工作流程。即如果没有PDCA成本管理循环体系(计划—任务—执行—检查督办—成果评价—奖惩),就会出现有工作没计划、有计划没任务、有任务没执行、有执行没督办、有督办没结果、有结果没奖惩的情形,最后制定的相关标准作业流程也就无法执行,精确化成本管理最终也发挥不了任何作用。

(4) 实现“E化”(信息化)。应该说“E化”是精确化管理的精髓之一。由于在精确化成本管理中需要层层分解目标,而且还要按不同作业环节和不同成本因素及时归集成本,还要对各目标进行考核,因而有大量的数据需要处理。“E化”具有快速、精确的特点,最适合运用到精确化管理中。对于小企业,为了节约成本可以充分利用Excel处理数据的功能。

主要参考文献

①冯巧根,冯隽.构建中小企业成本管理体制的探讨.中国乡镇企业会计,2002;10
 ②冯巧根.中小企业成本管理.天津:天津人民出版社,2003
 ③欧阳能.中小企业成本管理模式的选择.商场现代化,2005;21