

# 试析成本的柔性管理

重庆工商大学会计学院 赵天明

**【摘要】**我国许多企业对成本实行刚性管理,这种管理可给企业带来短期的成本下降,但不会带来长期的成本改善。企业要使成本水平得到持续改善,必须实行成本的柔性管理。

**【关键词】**成本 刚性管理 柔性管理

许多企业在成本管理中推行刚性管理,如“以制度约束人”、“成本的一票否决制”,把职工当作“经济人”看待。这种成本管理在短时期内会取得成本下降的效果,但这种效果的持续并不是无限的,越到后来,其效果越不明显,并不会给企业带来持续的成本改善。企业要保持低成本竞争优势,必须将成本刚性管理转为成本柔性管理。

## 一、成本刚性管理及其缺陷

成本刚性管理是凭借成本制度、标准约束并通过纪律监督、奖励惩处、强迫等手段来进行的成本管理。刚性成本管理理论来源于美国工程师泰罗的科学管理思想,这种成本模式虽具有明显的优点,但它还存在以下缺陷:

1.职工缺乏主动成本控制意识与热情。在成本刚性管理模式中,成本控制目标由企业管理层制定并下达到各生产环节、各经营层次。这种成本管理虽然在短时期内取得低效

果,但成本管理的技术性决定了成本不可能无限制地下降。最终管理层期望成本下降的压力将导致职工失去降低成本的热情和积极性。

2.以奖金作为唯一的激励手段难以使职工追求持续的成本改善。在成本刚性管理中把职工作为“经济人”看待,认为促使职工去努力实现成本控制目标的手段就是实行严格的经济奖惩制度,这种方式显然不符合当代社会中人是“社会人”思想。人是有多层次需求层次的,对职工的奖励应根据人的需求来设计,当职工在金钱方面得到满足后,再以经济奖惩为手段就难以激发职工努力降低成本的积极性。

3.成本刚性管理模式实行业绩考评成本一票否决制不够科学和合理。在明确相关责任成本时,不区分可控成本与不可控成本,容易导致不可控因素带来的成本超支也由职工负责,会挫伤职工成本控制的热情。

请办理出口商押汇,则可提前取得该笔出口货物项下的应收外汇款项的结算方式。根据现行国家外汇管理规定,出口商办理出口押汇后所取得的外汇款项可办理结汇手续,这样就达到了规避汇率风险的目的。

(2)票据贴现。它是指银行保留追索权地购入已由金融机构承兑的未到期票据,即出口商通过向银行申请办理票据贴现业务来实现远期收汇即期化的结算方式。出口商提前获得的外汇既可保留现汇,又可办理结汇手续,从而达到规避汇率风险的目的。

对于进口商来说,可供选择的有进口国汇票、授信开立远期或延期付款信用证等。

5.向银行申请办理保函。保函是指以银行名义向我国境外机构或境内的外资金机构承诺,当债务人未按照合同约定偿付债务时,由银行履行偿付义务的业务。银行出具的保函分融资类保函与非融资类保函两大类,其在规避汇率风险上有所区别,企业要根据实际情况选择。

## 主要参考文献

- ①申红毅.汇率调整对出口企业利润的影响.财会月刊(综合),2005;12
- ②陈思,纪乃方.金融监管与利率市场化改革.财会月刊(理论),2006;1

则此商品单价变为USD101.97/件;如当美元兑人民币汇率变为8.43元时,则此单价变为USD98.1/件,每件产品成本总是固定在82 700元人民币。

3.灵活运用国际贸易结算方式,防范结售汇的风险。常见的国际贸易结算方式有预付货款、跟单信用证、跟单托收、赊销等,每种结算方式在规避汇率风险方面作用不同,需要灵活掌握。这里具体推荐以下两种结算方式:

(1)预付货款。对出口商而言,在人民币汇率有升值预期时,可多使用预付货款进行结算,因为根据现行国家外汇管理规定,预付货款属于经常项目收汇,企业既可保留现汇,又可随时办理结汇,企业可根据自己对外汇市场的判断决定何时办理结汇。

(2)跟单信用证。对出口商而言,当人民币汇率有升值预期时,应尽量多使用即期信用证结算,以便尽早收汇;当有贬值预期时,应尽早多使用远期或延期付款信用证结算,推迟收汇。对进口商来说,则需采用相反的方法。

4.向银行申请办理国际贸易融资或其他授信业务。对于出口商来说,有出口押汇、票据贴现、出口保理等业务可供选择。其中,出口押汇和票据贴现是普遍采用的方式。

(1)出口押汇。它是指银行有追索权地购买出口商发运货物后提交的全套单据,即出口商发运货物后通过向银行申

## 二、成本柔性管理的主要内容

成本柔性管理是依据企业共同价值观和文化、精神氛围进行的人格化的成本管理,是一种以人为本的自我改善成本管理方式。这种管理方式把职工当作成本控制中最活跃的因素和最根本的成本动因。

**1. 柔性产品成本管理。**柔性产品成本管理是把人当作“社会人”,尊重每个人的个人选择,尊重每个人的个体差异和个性自由发挥,是以人为本的成本管理。

(1) 柔性化成本控制标准。不论是“技术驱动型成本标准”还是“市场驱动型成本标准”,都不完全由管理层说了算,均实行广泛的“参与制”。因为不论是通过严密的科学计算制定的成本标准,还是以市场价格扣除管理者期望的目标利润的成本标准,通常只有在执行者尽了最大努力,且企业外部环境变化未超出计算者预料的情况下才能完成,但现实情况可能与这种标准不符。因此,标准成本应具有一定的“松弛”幅度。而“松弛”的幅度需要标准制定者与执行者共同协商,制定出切实可行的成本标准。对这种通过“参与制”制定的成本标准,职工容易接受,从而能积极主动地去实施。

(2) 柔性化成本差异分析。它要求在成本差异分析方面做到经常及时和建立畅通的成本信息网络,以便执行者能够及时地了解自己的执行情况,及时知道自己是处于“正确的轨道”上(有利成本差异)还是处于“错误的轨道”上(不利成本差异),从而调整自身的生产经营行为,形成一种“自我调节、自行控制”机制。

(3) 柔性化业绩考评。它要求业绩考评应遵循可控性原则,对于不可控因素带来的不利成本差异不应纳入考核范围,切不可不问原因采取“一刀切”或实行“一票否决制”。因为这种强制性考核制度虽在短期内可带来成本下降,但其成本改善是不可持久的。

(4) 柔性化奖惩制度。这种奖惩制度的特点是考虑问题突出全面性、综合性,要求有效地运用各种激励因素,适时满足员工物质上和精神上的各种需要,激励员工沿着局部和整体“目标一致性”的方向开展自己的本职工作。

**2. 费用预算柔性控制。**费用预算的柔性控制是以“参与性预算”为依据对费用开支进行控制。传统预算是自上而下制定的,体现了管理者意图,但往往得不到基层职工的认可,以致预算作用大打折扣。参与式预算是指在预算的制定、分解和落实等方面充分尊重执行者的意见,各项费用指标水平切实可行,预算执行者不仅仅知其然,而且还知其所以然,执行起来就更顺利、更积极、更有效率和效果,并可以在执行中更好地修正和完善现有预算。

**3. 柔性化的现场成本管理。**企业价值系统为成本柔性化管理提供了精神动力,柔性化的现场成本管理则是企业实现成本控制目标的物质基础和技术手段。在现场成本管理活动中,注入柔性活力,不是照搬固定的管理条文,而是坚持以员工“自我改善”为主,对员工提出的各种降低成本合理化建议按实施的成效进行奖励。在现场成本柔性管理中,其动力并非来自管理者的推动,而是来自员工的自觉意愿和主动意识,它激发了现场成本管理的活力。坚持柔性化的现场成本管理可以调动职工的主动性,能带来企业产品质量的提高和

废品率的下降,有助于实施全面质量管理,消除生产过程中不必要和不增值作业所耗费资源和费用。

## 三、成本柔性管理的核心是员工管理柔性化,创建企业的柔性成本文化

柔性化员工管理的精髓是“爱人”,即“以人为本”是成本柔性管理的核心,是企业持续成本改善的源泉。它在成本管理中尊重人的价值,发挥人的才干,突出以人的劳动为核心,通过不断提高的员工素质带来产品的高质量、生产的高效率、企业的高效益、员工的高收入和由此衍生的企业成本下降。同时企业应建立一个人人关心成本的文化氛围,形成一种良好的降低成本的机制。

**1. 加强宣传教育。**应经常向员工讲解降低成本对企业的重要性,协助员工分析每种可能浪费的方式,帮助员工清晰了解并逐渐看到浪费现象。降低成本的重要性,并非企业人人都能够正确认识,企业应当经常进行宣传,通过不断的宣传使之深入人心形成一种成本文化,使人人都来关心企业成本问题,同时,企业领导还应经常深入生产现场,协助员工解决生产中可能发生的浪费,并寻求解决方式。

**2. 提高员工素质,招聘高素质员工。**企业员工素质得到提高,便可生产出高质量的产品,使产品合格率上升,废品损失减少,高质量产品的长期成本要比低质量产品的长期成本低,同时高素质员工更能熟练操作现代化生产设备,对成本降低措施方案有更深入的了解。

**3. 做好培训工作。**应对员工进行经常性的培训、再培训和交叉培训,提高员工的素质,提高他们的技术和创新水平。对企业员工实施继续教育,目的是使他们符合现代化大生产的要求、适应企业变化的生产条件,通过交叉培训使他们了解各工序的生产情况,以便为下一步工序提供良好的服务,同时可使员工由单一技能向多技能转化,使企业从传统大批量生产向柔性制造方式转变。

**4. 强化成本意识。**应向全体员工提供竞争对手的有关成本及其他信息资料,建立良好的成本学习环境,提高员工的竞争意识和团队精神。企业成本的管理部门应通过各种渠道去获取竞争对手的成本资料并进行分析,将其与本企业的成本资料进行对比,找出本企业差距并向企业员工进行宣传,发动员工进行讨论,集思广益,吸纳各种合理化建议,并给予奖励。强烈竞争意识和团队精神会激励企业员工去奋发努力赶超先进水平。

**5. 建立成本管理的柔性化组织。**为了适应新的成本管理要求,企业应建立柔性化成本管理组织,该组织突出以下特点:一是人员组成的动态性,企业为实现某一成本管理目标可将不同岗位工作的职工集中在一起,协同解决重大成本管理问题;二是专设“成本改善”组织,其日常职能主要是负责企业成本文化的归纳、提炼、宣传、零缺陷管理和合理化成本改善提案等工作,推动成本管理工作深入下去。

### 主要参考文献

- ①贺炜.低价革命.北京:中国纺织出版社,2003
- ②万寿义.现代企业成本管理研究.大连:东北财经大学出版社,2004
- ③余绪缨.管理会计.沈阳:辽宁人民出版社,2001