如何加强我国企业成本管理

山东东营职业学院　王美田　中国农业银行东营市分行　刘明鹤

市场经济是以市场和价格为导向的竞争经济。现代企业管理的目标已不再是短期利润最大化,而是如何取得长期竞争优势,实现企业价值最大化。尽管企业可以采用不同的战略来获取竞争优势,但无论采取哪一种方式都离不开成本管理。成本管理是企业管理的重要组成部分,是实现现代企业管理目标的一个重要途径。本文结合我国企业成本管理中存在的问题,提出改善我国企业成本管理的几点建议。

一、我国企业成本管理中存在的问题

1.成本管理观念落后。我国许多企业的成本管理是以企业是否节约为依据,片面地从降低成本费用乃至力求避免某些费用的发生入手,强调节约和节省,节约成了降低成本的基本手段。从现代成本管理的视角来分析不难发现,成本降低是有条件和限度的,在某些情况下控制成本费用反而可能导致产品质量和企业效益的下降,这种成本管理是一种消极的成本管理。因此,企业不仅要关注产品的生产成本,而且要关注产品在市场上实现的经济效益,尤其是在科学技术高速发展的今天,企业单纯依靠成本费用的降低来获取竞争优势是不可能的。在知识经济时代,企业更多地应依靠技术的进步来获取更大的收益。

2.缺乏技术进步和管理创新的机制。我国企业与经济发达国家的企业相比较,最大的差距在于管理思想的保守和技术更新的滞后。我国企业比较重视引进和模仿而忽视发明和创新,重视科研而忽视生产力的转化,重视生产经营的组织而忽视个人创造性的发挥。这样做的结果只能是在依赖现有生产力的基础上,从节约角度去控制成本和降低成本。然而,新技术、新发明的运用远比内部挖潜带来的竞争优势大得多。

3.我国企业偏向于单一的成本控制。在市场上,真正有意义的成本控制是整个经济过程的成本控制,是与产品有关的整个价值链中的所有因素的成本控制。尽管我国国有企业一直在寻找一条有效的成本降低途径,许多企业提出全员、全方位、全过程的成本管理模式,但在成本管理的现实操作中,大

产为2.22亿元,接近证监会对综合类证券公司净资产要求的底线。从会计报表已经可以看出公司管理层坚持不变更会计估计的用意,如果仔细阅读其会计报表附注,就可以对该公司资产及业绩“水分”有进一步的了解。

三、强化证券监管,提高会计信息质量

坏账估计的主要目的是确定应收账款的账面净值,以公允反映公司的财务状况。该公司在会计报表附注中披露,因债务单位已撤消、破产、资不抵债、现金流量严重不足或发生严重的自然灾害等导致停产而在短时间内无法偿付债务的,经批准应收账款可确认为坏账损失。但是,上述因素存在一定的不确定性,故该公司未根据有关债务单位的现实状况计提坏账准备。监管部门从各种渠道获取的信息表明,该公司大部分债务人目前已处于资不抵债的境地,如果不要求其提高坏账准备计提比例,调整会计报表有关项目,就可能对会计信息使用者或者其他利益相关者产生误导,甚至直接损害会计信息使用者或者其他利益相关者的利益。但是,坏账准备计提比例提高多少才算是合理的,监管部门同样没有适当的依据,而且强制要求该公司提高坏账准备计提比例实质上否定了会计信息使用者的“理性人”身份,这在理论上也是站不住脚的。因此,从监管部门角度看,其对会计估计的监管显然也存在较大困难。

面对企业大量运用会计估计操纵利润的行为,监管部门不应该是束手无策的。具体到该公司,监管部门可以采取以下措施:

1.要求公司董事会提供书面材料,详细说明坏账估计及会计处理的具体方法、数额,并提供债务人的财务状况或法院裁决结果等具体依据。董事会应对上述事项做出专门决议,并说明对债权项目的催讨情况等。

2.要求公司监事会切实履行监督职能,对董事会的决议提出专门意见,并形成决议。在进行会计估计时常常要依据一些假设,监事会应对其依据的相关假设的合理性做出评价,包括评价该假设的来源、依据、决策程序及所依据的假设是否符合公司的实际情况,必要时应获取外部资料予以证实。

3.检查公司是否已建立健全有关应收账款坏账准备计提的内部控制制度。内部控制程序应以能减少可能出现的决策失误或重大遗漏的标准来设计,并确保会计估计及其变更科学、合理,符合公司的实际情况。

4.对注册会计师及会计师事务所的审计质量提出要求。注册会计师在审计中应根据独立审计准则的要求,以应有的职业谨慎态度实施审计,获取充分、适当的审计证据,对公司所做的会计估计和会计处理是否适当做出实质性的判断,并恰当地发表审计意见。不确定性事项的存在不等于审计范围受到限制,注册会计师不得为规避自身的风险而在未实施必要的审计程序、未取得必要的审计证据的情况下,以存在重大不确定性为由,以“无法判断”代替审计结论,混淆会计报表错报与审计范围受到限制的概念,发表不恰当的审计意见。

部分企业仍旧把成本降低的着眼点放在对产品生产成本的单一控制上,忽视项目调研、工艺设计、产品设计对产品成本的影响。实际上,正是这些被忽视的因素决定了90%的产品成本,从而足以决定企业命运。因此,企业需要从单纯核算自身的经营成本,转向核算整个价值链的成本,与处于价值链上的其他厂商合作共同控制成本,寻求收益最大化。

4.成本管理人员对企业产品了解不多。我国企业负责成本核算的人员大多是刚出校门的财会专业毕业生,他们刚刚踏出校门就开始从事成本管理工作,或者是在会计或出纳岗位上工作一段时间后就从事成本管理工作。由于没有在采购、设计、工程、生产、销售等部门轮过岗,对具体产品了解不多,因此他们在从事成本管理时往往视野较窄,很难发现降低成本的新途径。

5.设备陈旧,更新改造资金不足。我国国有企业的设备老化与陈旧是普遍现象。有些企业采用不提或少提折旧的方式降低成本,有些企业本应采用加速折旧法,但考虑到抵税等因素宁可采用直线法。这势必造成更新改造资金不足,使得产品的竞争力逐渐下降。许多企业的更新改造资金也主要依靠国家投入,较少考虑自筹。

二、加强我国企业成本管理的几点建议

1.树立成本效益观念。企业的一切成本管理活动应以成本效益观念作为支配思想,从"投入"与"产出"的对比分析来看待"投入"成本的必要性、合理性,即以尽可能少的成本付出创造尽可能多的使用价值,以获取更大的经济效益。这里值得注意的是,"尽可能少的成本付出"与"减少支出降低成本"是有区别的。"尽可能少的成本付出"不仅仅是节省或减少成本支出,更主要的是运用成本效益观念来指导新产品的设计及老产品的改进工作。例如,在对市场需求进行调查分析的基础上,认识到如果在产品原有功能的基础上新增加某些功能会使产品的市场占有率大幅度提高,那么尽管为实现产品的新功能会相应增加一部分成本,但只要这部分成本的增加能提高企业产品在市场的竞争力,最终为企业带来更大的经济效益,这种成本的增加就符合成本效益原则。又如,引进新设备要增加开支,但因此可以节省设备维修费和提高设备的使用效率,从而提高企业的综合效益。"花钱是为了省钱"就是成本效益观念的体现。

总之,在现代市场经济环境下的企业成本管理中,应对比"产出"看"投入",研究成本与收益的关系,不能片面地强调降低成本而不考虑企业的经济效益。

2.建立健全技术进步和管理创新机制。技术发明和管理创新不但为企业赢得高额利润,也使企业在市场竞争中不断保持成本竞争优势。因此,我国企业应重视发明和创新,重视科研成果向现实生产力的转化,重视个人创造性的发挥,建立起适合我国企业特点的技术进步和管理创新机制,使我国企业能更好地应对国际上的竞争和挑战。同时,国家要大刀阔斧地改革科研管理体制,使科研机构与企业、高等院校联系更加紧密,走向市场,形成科研经费的良性补偿和投入机制,加大对科研人员的奖励力度,使科研成果尽快转化为现实生产力。

3.注重策略成本管理和价值链分析。我国企业在成本管理上要能够运用信息论和控制论方法,实行以价值链分析为主要内容的策略成本管理模式。所谓价值链分析,就是通过分析和利用企业内部与外部之间的相关活动来实现整个企业的策略目标,实现成本的最小化。它影响着产品成本的每一个环节,使项目调研、产品设计、材料供应、生产制造、产品销售、仓储运输、售后服务都成为成本控制的重点,进行逐一的作业成本分析,使管理人员对产品的生命周期和每一环节的控制方法都有充分的了解,从而使产品的利润在整个生产周期最大化。目前,我国的产品缺乏竞争优势,主要原因是生产规模不经济、生产建设投资大、产品能耗物耗高,这些都是由产品设计和工厂建设过程中忽视策略成本管理所造成的,对产品成本影响深远,在生产经营过程中难以改变。要解决这一问题,首先应对生产装置即制造程序进行分析,对确实不能产生经济效益的应坚决予以淘汰,对进行优化后有生存能力的应尽快进行改造和优化。在今后的决策中,应高度重视策略成本管理,把策略成本管理作为决策的必经程序,对无成本分析的方案不予批准立项。

4.提高成本管理人员的素质。针对我国成本管理人员经验不足的问题,企业可以聘请在业界享有盛名的成本管理人员负责成本管理工作。这些专家在从事成本管理工作之前,通常都在采购、设计、工程、生产、销售等部门轮流工作过,具有发现降低成本新途径的能力。此外,也可要求财会专业的毕业生在从事成本管理工作前先到采购、设计、工程、生产、销售等部门轮岗,使他们熟悉企业的产品,为以后从事成本管理工作打好基础。

5.对固定资产采用加速折旧提前报废的方式。企业为保持较高的生产效率,提高产品技术水平,应普遍采用加速折旧提前报废的方式,不断进行设备的更新改造,宁可缴纳设备提前报废的税金,也不能因避免缴税而降低企业的竞争力。企业更新改造资金主要应依靠自筹,不能完全依赖国家投入。

综上所述,在社会主义市场经济和现代企业制度逐步完善的过程中,深化成本管理改革是一个突出而又迫切的问题。市场经济一方面为企业的发展提供了广阔的天地,另一方面又使企业面临着激烈的市场竞争。创新是改进我国企业成本管理的首要手段,企业应从成本管理观念的创新、成本管理制度的创新、成本管理人员及手段的创新上着手改善成本管理和加强成本控制。只有把现代的成本控制和管理手段有效地运用到实践中,才能促进经济的发展。