

企业生产成本管理问题浅析

陕西渭河煤化工集团公司 申香茹 西安工业学院 申琳

成本管理是企业管理的永恒话题。搞好成本管理工作,可以降低产品成本、增强企业竞争力,因此它是改善企业经营管理、提高企业经济效益的有力保障,但我国目前一些企业仍然存在产品成本居高不下、经济效益不佳的问题。针对这种情况,本文仅对生产成本管理方面的问题作一浅析,并提出建议。

一、企业生产成本管理存在的问题

1.观念上,重视产量生产,忽视建立车间成本责任控制制度。一些生产企业的管理者认为,只有增加产品数量,企业才有增加财富的基本条件。而且,在市场销路畅通、产品供不应求时,这种观念更为强烈。在车间成本管理中,车间没有明确的成本责任控制制度。有的企业仅执行一级核算,车间未建立成本责任中心,未制定与成本相关的考核指标,缺乏自下而上的日常成本控制手段,这为成本管理工作埋下了隐患。在实际生产中,企业也往往为了保证正常生产和产品产量稳定增长而对投入缺乏科学控制,使得领料审核不严、备件更换频繁、材料物资消耗增加,因此出现产量增加、成本也升高的情况。一旦市场形势发生变化,则会形成生产越多亏损越多的严重后果。

2.方法上,缺乏科学管理,不能起到有效控制作用。现代

产中,股票所占比例为70.6%,而事情的本来面目是,70.6%仅仅是美国寿险公司独立账户投资于股票的比例,它并不能代表美国寿险公司资产投资于股票的整体状况。

针对这样的现状,我们应该根据不同的保险性质确定不同的投资范围及投资上限。第一,财产保险公司和人寿保险公司应有不同的投资范围和结构比例。对财产资金投资应限制投资范围,一般仅限于变现能力强的种类;对寿险资金的投资领域可适当放宽。例如,财产保险公司可投资于国债、银行存款、短期融资、上市公司股票和其他上市证券、房地产等保值增值能力强的实业项目。寿险公司可投资于国债、银行存款、短期融资、上市公司股票和其他上市证券,也可投资于基金业务、银行业务、海外投资业务以及公共事业等。第二,确定投资上限。笔者建议,借鉴香港管理当局的做法,对从事一般业务的保险公司的投资范围、结构、比例进行严格限制,这主要表现在为各类资产确定上限标准上。这些上限相对于总资产的比率可分别是:①土地建筑物30%;②上市股票、单位信托及互惠基金30%;③以上两项合计不超过40%;④上市证券50%;⑤非上市股份和证券,以及个人或上市公司所欠债务,不包括附属保险公司的股份及债务。

成本会计的7个职能,也即成本预测、成本计划、成本决策、成本预算、成本控制、成本分析、成本考核,它们之间环环相扣,缺一不可。成本预测是成本决策的前提,成本计划是成本决策的依据,成本控制是实现成本决策既定目标的保证,成本分析和成本考核是实现成本决策目标的有效手段。但在实际操作中,往往仅编制计划控制,缺乏对生产成本的事中控制和事后考核。即使事后反映,却没有相应的措施对出现的问题及时加以调节和控制,因此目前的成本管理要求仍然无法得到满足。

3.人员组成上,缺乏专业的成本管理队伍。长期以来,有些企业一直认为加强企业成本管理、提高企业经济效益属于企业领导和财务部门的事情,与其他部门及其他人员没有关系,其实这是一种片面认识。因为企业领导虽然在成本管理中处于主导地位,但其并不是直接操作者,不可能事必躬亲。而且,财务部门虽然在成本管理中的作用不可忽视,但其职责主要是结合企业实际,熟悉生产工艺,健全企业内部会计控制,选择适合本企业的生产成本核算方法等,从而有专业局限性。因此,要从根本上降低成本以及在生产工艺的改良、替代品的选择、生产组织的合理安排、设备更新等方面有所进步,必须有专业人员参与抉择,这样才能选择出高产、优质、低消

随着保险资金运用空间的拓展和资金走向的日趋复杂,保险资金运作的安全性备受瞩目,因此采取一定的措施来控制风险就显得格外重要。

3.严格控制投资决策及交易流程。每一项投资交易都需要一个科学的投资体系,并有严格的授权管理办法,使各个部门能够按责权划分不同的权限,以最大限度规避风险。决策流程控制实际上是控制道德风险和操作风险的重要手段。交易流程控制是具体化的风险控制,也是化解操作风险的重要手段,应在战略性资产管理和战术性资产管理的指导框架下进行。通过这些战略和战术上的策略,对每一笔投资做到投资前有规划、投资后有监控,把投资风险控制在合理的范围内。值得注意的是,对交易流程的控制更重要的是对人的控制,忽略了这一点,会给公司发展带来许多不必要的麻烦。

综上所述,当资金的来源和去向问题已经不再困扰我们时,如何把资金用好并防范风险就成了头等大事。因此,在保险资金运营过程中,保险公司应在有效运营保险资金的同时严格控制经营风险,以确保保险资金的安全性、流动性和有效性。□

耗的方案。

从财务部门成本核算角度讲,无论是选择定额法、标准成本法或是其他方法,都需要生产人员根据生产消耗及工艺情况确定出定额消耗量,以及根据既定价格制定出定额成本。所以,如果没有一支专业的成本管理队伍以及生产人员的积极参与,降低成本只是一句空话。

4.手段上,成本核算方法落后,不能满足现代化形势发展要求。首先,成本会计核算不能适应现代企业发展的要求。会计人员仍然停留在报账型会计上,没有树立参与成本管理的思想。一些企业闭关自守,不学习先进的成本核算方法,不与同行业进行交流,成本核算方法落后,信息严重滞后,根本达不到防患于未然的要求,从而无法满足现代化企业管理的需要,这对成本管理很不利。其次,IT业的发展,为企业生产成本管理提供了更好的平台,也为及时、准确地进行成本预测、决策和核算,有效地实施成本控制,全面地考核、分析成本提供了条件,但是在大部分企业中并没有充分利用它发挥作用。例如,已配备硬件设施的企业,尚未作全盘考虑,而是各部门各自为政,仅购买满足本部门工作需要的软件。这样做的后果是:一是形成资源浪费;二是系统之间相互分割,不利于形成有机联系的企业整体管理信息系统;三是财务软件仅满足财务会计要求,不能充分反映成本管理信息,从而制约了成本管理的创新。

二、对于生产成本管理存在问题的建议

1.树立全员成本管理意识,推行成本责任制度。首先,企业领导在把经济效益作为企业管理首要目标的同时,必须树立全员成本管理意识,使所有部门、车间重视生产成本,并充分发挥每个职工的主观能动性。同时,企业应将成本控制意识作为企业文化的一部分,深入到每个职工思想深处,在企业内部形成职工民主和自主的管理意识,从而以尽可能少的投入创造尽可能多的价值。其次,在生产车间推行成本责任制度。在现代企业管理中,靠理想和信念维系企业的体制已经明显不适应当今企业发展的要求。在市场经济大环境中,应建立有效的企业内部协调与控制机制,使责、权、利相结合,并充分调动各级管理部门的积极性,使其自觉为实现企业整体目标努力。责任会计完全适宜各个企业,完全满足成本管理需要,其基本工作内容包括设置责任中心、编制责任预算、实施责任监控和进行业绩考核评价,其基本类型包括成本中心、利润中心和投资中心,其主要特点是分权管理、逐级授权、层层负责。责任会计强调激发人的内在积极性,明确权责范围,使各生产部门始终保持与企业整体目标一致。在车间实施责任会计,推行责任成本制度,是实施成本管理行之有效的手段。

2.按照成本管理的职能,建立成本管理体系。按照现代成本会计的7个职能,建立严谨的成本管理科学体系。**①成本预测。**成本预测是根据企业目前经营状况和发展目标,利用定量和定性及因果分析法,对企业未来成本水平和变动趋势进行预测。**②成本计划。**成本计划用来反映计划期内的生产耗费情况,它分为可比产品成本计划、不可比产品成本计划、车间成本计划等。**③成本决策。**成本决策是根据成本计划或既定的目标,在成本预测的基础上,拟定出各种降低成本的

可行性方案,通过对各方案进行分析计算,从中选出经济效益和社会效益最佳的方案,并使目标成本最优化的过程。例如,合理进行生产的成本决策、费用节约决策等。**④成本预算。**成本预算是保证成本决策所确定的最优方案得以在实际中贯彻执行的途径和方法,其预算内容分为直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等。同时,成本预算必须同责任成本结合起来,将成本预算指标层层分解,各负其责。**⑤成本控制。**成本控制是为实现企业经营目标而对企业生产活动的控制,也即对企业生产经营活动中所发生的各项耗费,以及影响成本的各种因素加以管理,发现其与目标成本的差距,及时采取相应的措施加以调节和干预,以保证成本目标的实现。成本控制按控制时期的不同分为事前控制、日常控制等。**⑥成本分析。**成本分析是指通过对实际成本与标准成本之间差异的性质、产生原因以及所造成的影响进行分析,揭示成本差异的构成,针对具体情况采取相应措施,及时纠正偏差。**⑦成本考核。**成本考核旨在明确责任,以确保成本计划顺利完成。可根据各车间、各部门制定不同的考核指标,并按期进行考核评比。

3.改革用人机制,建立一支专业的成本管理队伍。要从根本上降低成本,必须建立一支专业的成本管理队伍,并且各生产车间应配备成本工程师。成本工程师可以从精通生产工艺、掌握生产特点、了解设备性能的生产技术人员中选择,或者在生产车间的关键岗位或控制点选择。同时,让成本工程师参与企业成本管理,发挥其在降低生产消耗、挖掘企业潜力上的关键作用,保证成本信息真实、及时、完整,达到真正降低成本耗费的目的。

4.提高成本会计水平,加快网络建设。为了适应国际国内市场环境以及企业生产环境的变化,成本会计人员必须学习国内外一切先进的成本管理经验,按照“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,结合企业实际情况认真进行研究。我国企业在长期的实践中积累了许多行之有效的成本会计经验,如成本指标的归口分级管理,包括班组在内的厂内经济责任制,以及如今邯钢“模拟市场核算,实行成本否决”的经验与宝钢的标准成本管理,都是值得学习和借鉴的。选择适合企业的核算方法,逐步从核算型向管理型转变,提供满足成本管理的信息。

在提高成本管理水平的同时,还要加快企业的网络化建设。必须将企业的各个子系统融入企业整体管理信息系统中,形成企业内部局域网。通过信息共享掌握生产运行状况,实现成本实时跟踪和控制,及时发现成本管理问题并予以解决。推动会计电算化发展,推行计算机实时监控,从而为成本管理提供可靠的技术支持。☐

