

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

浅谈国有企业降本提效的途径

上传日期: 2008年1月9日 编辑: 现代经济编辑部 点击:230次

许保杰
(鹤壁煤业集团运输带有限责任公司,河南鹤壁 458020)

前言

随着经济改革的不断深入和市场经济体制的日益成熟,特别是在中国加入WTO以后,我国企业面临的国际市场竞争形势日趋激烈,企业所处的外部生存环境更为复杂,特别是国有企业的生存和发展受到更为严峻的考验。因此,国有企业面对新的交往关系和客观环境,如何理顺成本管理体系,提高成本管理的质量和效率,已经成为新形势下国有企业的一项重要课题。

一、加强成本控制,实现管理创新

1、牢固树立成本效益理念。经济效益始终是企业追求的首要目标,在企业管理活动中实现由传统的节约、节省观念向现代效益的理念转变,企业的一切成本管理应以成本效益理念作为支配思想,促进企业全体员工特别是管理干部形成强烈的管理意识,增强成本效益理念,挖掘降低成本的潜力,将“增加产出、减少投入”经济效益的思想自觉地贯穿到生产经营的各个环节,在企业尽快形成一个人人讲成本、堵漏洞、创效益的良好氛围。

2、构建全员全程成本管理。全员全程成本管理,是以成本为主线,以全方位多层次的绩效浮动分配制度为重点,以管理信息化为手段,全员参与、全过程控制、全方位考核落实的经营管理新机制。通过推行全员全程成本管理,使企业成本管理实现由低层次、粗放型管理向高层次、程序化、规范化转变,实现降低成本、增加效益的目标。在实践中,要充分发挥人的最大潜能,实施全过程、全要素、全员参与的目标成本管理,实行成本倒算,将指标分解要横向到边,纵向到底,确保能够将压力传递到位,努力营造一种“没有不承包成本指标的单位和个人,也没有不被分解的成本指标”的责任网络,形成“千斤重担人人挑、人人头上有指标”的成本管理机制,在成本管理过程中充分发挥每一个人的作用,确保目标成本的正常运行。

3、科学合理设置工作目标。经济计划是一定时期的经济目标,所有经济活动都是以计划为目标,指标的合理与否直接影响着经济效益的成效,如果出现经济目标过高,脱离实际,会挫伤生产经营者的积极性,产生消极的影响;如果出现偏低,将会使部分员工产生惰性,不思进取。因此,在计划和指标确定时,结合企业实际,对产品质量、工程质量、工艺管理、节能降耗、修旧利废等指标,要经过充分、科学、合理的论证和分析,一经确定后,除特殊情况外,任何单位和部门不得随意更改,为员工营造一个用心做事,追求卓越的良好氛围。

4、合理控制非生产性支出。按全面预算管理的要求,将非生产性支出归口管理,严格控制和使用。要严格会议费、差旅费、办公费和招待费等费用的控制,实行定额管理,包干使用,禁止人为改变费用列支渠道,隐瞒费用实际支出水平。将非生产性费用支出量化考核,从严控制,压减到最低限度。

二、提升企业财务管理,发挥财务杠杆作用

企业管理以财务管理为中心是现代企业管理的新模式,是市场经济的必然产物,提升企业财务管理,发挥财务杠杆作用,是深化企业改革,降低成本,建设国际化企业的客观必然。

1、加强学习,提高财务人员专业技术素质。随着市场经济的快速发展以及经营环境的变化,要求财务管理者必须成为复合型人才。因此,财务管理人员不仅要学习《公司法》、《证券法》、《企业基本准则》等国内法律法规知识,而且还要学习国际有关会计法律法规知识;在对财务报表进行分析的同时,还要了解企业各部门的有

关情况，拓宽财务分析的领域，了解企业经营运作情况，掌握产品的生产流程。

2、加强财务管理，提高财务控制能力。财务控制能力是财务管理能力在企业管理中发挥作用的集中体现。由于财务管理在企业管理中所独有的基础性和全面特征，财务控制不仅是财务管理的重要内容，更是企业生产经营、企业发展战略得以实施的有力工具。企业生产经营实施过程的实质就是控制，而企业内部降低成本能够从全局角度进行控制的只能是财务控制，它涉及企业管理结构与组织管理结构的各个层次和生产经营全过程，覆盖企业所有的部门和岗位，是降低成本的最有效途径。

3、实行全面预算管理，坚持以成本为中心，从源头控制成本上升。以成本为核心，加强企业管理工作，不断提高经济运行质量，是企业实现跨越式发展的重要途径。成本和效益是对立统一的，要想提高效益就必须控制好成本，成本是一项综合指标，成本的高低，不仅反映企业的管理水平，决定企业产品在市场中的竞争力，也关系到企业的兴衰发展。在编制全面预算时，要坚持自上而下、自下而上、上下结合、全面平衡的原则，既保证预算的先进性，又保证预算的可行性。编制预算时首先要确定企业的成本目标，根据成本目标，编制全年预算，在总预算的基础上编制季度预算、月度预算，并对指针层层分解，逐步落实，细化到收入、支出和费用发生源头、从源头上控制成本上升。

4、加强现金流量管理，提高资金使用效率。现金流量已经成为评价企业信誉、企业发展潜力和企业价值评估的重要指标，所以企业一定要保持稳定的现金流量。现金为王的理财理念，已经渗入到企业营运的每一个环节，利润良好却无现金流的企业可能会陷入支付不能的危机；而现金流良好利润情况不理想的企业，却无生存之虞。财务管理人员必须加强日常现金流量的管理，尽可能使企业资金投入少、回收快、保持良性循环，这就要求企业在应收账款管理、设备购置管理等方面做进一步深入细致的工作，直接协调好资金的流动性、安全性和效益性的关系。

三、加强采购过程的管理与控制

采购过程的成本支出主要指原材料的采购和储存成本，采购成本的高低决定着生产成本的高低，所以供应管理至关重要。把好材料采购关，可以为降低产品生产成本奠定一个良好的基础。

1、加强计划管理，科学利用库存。要加强计划管理，按月编制物资采购计划，合理确定库存量，避免盲目采购，减少不必要的资金浪费，确保以最少的资金占用、最小的劳动消耗、最优的库存结构获取最大的经济效益。

2、规范采购行为，保证产品质量。采购成本的高低是影响储备资金高低的最重要因素。加强采购管理、合理运作采购资金是供应部门供应上、管理好、经营活的重要保证。因此，一定要规范物资采购行为，进行批量采购，在物资采购之前，本着节约的原则，摸清物资市场质量，价格动向，对物资供货单位的管理水平、技术能力、机器设备状况、品质控制能力及财务信用状况进行深入调查，以确保采购物资的质量。

3、降低采购成本，减少资金占用。采购成本由买价和运杂费组成，对于供货商比较多的原材料，在购料过程中，要实行招议标制度，将供货商的情况调查清楚以后，提前将本单位所需原材料的各种工艺参数、技术标准提供给投标方，在保证产品质量的前提下择优选购，包括付款方式的选择，招标确定的价格一般为到厂价，可以节约运费支出。但对属于卖方市场的货物就不能采用这种办法了，特别是在招投标单位经济实力相差悬殊的情况下，投标方根本就不来，在这种情况下，我们就要上门订购，提前报送购货计划，争取计划内优惠价。在运输方面选择物流公司进行配货，比自带运输工具可以节省近50%的运费。对于价格随季节变化的原材料，在资金许可的情况下，可按价格变化规律、企业需求量，进行合理采购和储备。

4、加强计量和质量检验制度。对到库的每批货物无论是固体和液体或轻、重车，在数量上都要进行跟踪过称，在质量上都要进行检验，确保入库物资在质量上合格，在数量上足够，做到账实相符。

5、加强库存管理，降低储存成本。储存成本是指为保持存货而发生的成本，包括仓库费用、保管费用、保险费用等。对液体类原材料的保管要注意管道密封，防止泄漏，还要做好整个仓库的防潮、防火、防盗等安全工作，将储存成本降到最低。

6、强化成本约束激励机制。加强以业绩考核为主体的内部考核机制，进一步完善业绩考核，根据各单位实际情况，确定不同的考核方式。坚持分类考核，对“指标控制”单位，依据岗位风险、技术含量、创效水平、劳动强度等因素确定考核系数。完善激励机制，严考核，硬兑现，形成靠分配激励带动效益提高，员工靠效益提高带动收入增长的激励机制，激发全体员工的工作积极性。

7、加强定额管理。定额是生产经营所规定的一种标准，它是企业决策、计划、预算的基础，是分析、考核、控制成本的依据。企业应正确制定各种消耗定额，并随市场情况的变化、技术配方的变化随时修订各项定额，保持其先进性和合理性，为成本管理和考核奠定良好的基础。

四、做好安全成本的管理与控制

坚持安全生产，降低企业成本。安全管理是企业管理工作的重要组成部分，安全生产水平的高低也是企业管理水平的直接反映，生产只有在安全的前提下才能正常进行。科学发展观强调以人为本，满足人的最大需求，是我们一切工作的出发点和归宿点，如果人的生命没有安全保证，其它利益也就无从谈起。虽然企业追求的目标是利润最大化，但这必须建立在安全生产基础之上，一旦出现安全事故，企业的生产活动、经济效益会受到重大损失，还会在社会上造成负面影响。相反如果企业安全状况好，安全生产无事故，就不会发生工伤赔偿费用，企业成本会因此减少，效益就能相应提高，从这个意义上说，安全生产是最大的经济效益。只有把企业发展建立在稳定可靠的安全基础之上，把安全生产贯穿于生产经营全过程，处理好安全生产和经济效益的关系，企业才能得以发展。

首先，要正确处理安全与生产的关系。安全是搞好一切工作的前提条件和保证，当安全与生产发生矛盾时，一定要以安全为重，宁可停产也要整顿，绝不能以员工的生命为代价来换取产量。其次，要正确处理投入与效益的关系。企业的最终目的是获取最佳的经济效益，以投入换取更高的收入，没有投入就没有产出，也就不可能产生效益，企业要不断提高安全技术装备水平，发挥好安全装备的作用，减少事故发生率。最后，要正确处理安全与培训的关系。强化安全培训是提高员工队伍素质和自我保护能力的重要途径。坚持“强化培训、分级管理、提高素质”的指导思想，制定年度安全培训计划，坚持多形式、多渠道、分层次、有重点地对员工进行培训，重点抓好关键岗位人员的培训，持证上岗率要达到100%。

五、结论

成本管理是企业永恒的主题，因为企业间的竞争，在于产品价格的竞争，而产品价格的竞争实质上在于产品成本的较量。因此，国有企业面对新的市场竞争挑战，理顺成本管理体系，加强成本管理，对提高企业经济效益，成为确保国有资产保值增值的基石。

作者简介：许保杰(1973年-)，男，河南省遂平县人，会计师，鹤煤运输带公司财务科副科长，从事成本管理及会计核算工作。

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105