



热门文章

用多元线性

何加强会计

国外汇储备

国衍生金融

间借贷利率

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2008年7月]出版社成本管理的几点思考

【字体: 大 中 小】

作者: [姚 晖 杨 钊] 来源: [本站] 浏览:

20世纪90年代以来,随着我国社会主义市场经济体制的逐步确立,出版领域的竞争日趋激烈。要想在竞争中继续生存和发展,很重要的是必须加强财务成本管理,这是出版社目前面临的问题。

我国的出版社正经历着由事业向企业、由计划向市场的深刻转变,出版社已经由以编辑加工向着全面进行图书研发、生产、营销的现代企业转变,为适应这种要求,出版社的成本管理内容到形式,也正在发生深刻的变化;成本管理的涵盖面越来越大,图书成本核算所涉及的越多,这是出版改革的大势所趋;图书成本核算内涵的变化从一个侧面反映了现代出版企业也反映了这种变化给出版社成本管理提出的新要求。随着现代经济的发展,成本管理的目标利润最大化这一短期性的直接动因所决定,而定位在更具广度和深度的战略层面上。从广度上单位的成本管理已从出版社内部发展到供应链领域;从深度上看,则从传统的成本管理发展成本管理。加强图书成本管理已成为出版社财务管理工作中的重要环节。

目前出版单位成本管理存在以下问题:(1)企业成本管理侧重于宏观需要,没有充分认识到企业经营管理的重要性;(2)成本管理缺乏市场观念,往往把高效率和高效益混淆等同。时候,我们的出版企业往往习惯按照成本习性划分和核算成本,通过提高出版量来降低单位出的固定成本,如此,出版量越大,出版物成本就越低,在销售量不变的情况下,企业的利润这种做法导致企业不问市场需求,片面地通过提高出版量来降低出版成本,通过存货的积压过程发生的成本转移或隐藏于存货中,提高短期利润;(3)出版前的策划、设计环节成本薄弱,成本预测、成本决策缺乏规范性、制度性;成本计划缺乏科学性、严肃性,造成事中、管理的盲目性;(4)出版企业现有的成本管理多数只局限于财务方面,而管理人员所需的产品、原材料、客户、销售市场和销售渠道等非财务方面的信息则鲜有涉及,故难以达到为提供充分信息的目的;(5)成本信息严重扭曲。在现代化的制造环境下,直接人工成本比例下降,制造费用所占比例大幅度上升,使用传统的成本计算方法产生诸多不合理现象。例如,物成本中占有比重越来越小的直接人工成本去分配占有比重越来越大的出版费用;分配越来越不相关的作业费用,忽略不同批量出版物实际耗费的差异,等等。因此,加强出版企业成以客户、读者受众的价值增值为导向,融合精益采购、精益设计、精益生产出版、精益发行和精益服务技术,全方位控制供应链成本,达到成本最优,从而使企业获得较强的竞争优势说应从如下几个方面着手进行:

一、加强出版过程成本管理

(一)加强出版采购成本管理

采购成本在供应链成本中占有很大的比重,一般占销售收入的40%~60%,因此,应以采购降低供应链成本。具体的做法,是在需要的时候,按需要的数量采购需要的物资,杜绝采购价格和一切浪费。为达到这一目的,必须建立健全一套企业采购透明机制,实行必要的招标采购、公开的原则来选择供应商,在保证质量的前提下,使采购价格降到最低;采用定向采购即按质量、技术、服务和价格几方面的竞争能力来选择供应商,并与之建立长期的、互惠互伙伴关系,实现供应渠道的稳定和低成本;通过与供应商签订在需要的时候提供需要的物料种的协议,实施适时采购,缩短提前期,减少物料库存,从而实现采购成本最低的成本管理

(二)加强出版设计成本管理

新出版物的选题开发是出版的重要环节,也是出版成本管理的重点阶段。编辑策划人员和成员应当是既懂出版策划、编辑,又能够作技术经济分析的复合型人才。在确定新出版物开发时规定该出版物的开发成本;按照出版物结构将目标成本分解落实到出版物的各个组成部分物开发的每个阶段对目标成本实际达到的水平进行预测和对比分析;根据分析对比发现问题措施降低成本,保证不突破目标成本。

(三)加强出版过程成本管理

出版过程成本管理目标主要是排除生产制造过程中的各种浪费,从而降低成本。主要途径有善出版技术,这其中固有出版技术的改进,还有管理技术的改善,而且后者对于降低成本用。二是开展价值工程与价值分析,把技术和经济结合起来考虑,在确保必要功能的前提下低成本。三是依赖精益生产,实现精益生产成本管理。所谓精益生产,是以技术自动化、管和员工现代化为内涵的生产活动,它对员工的素质有下列要求:思想观念新,能自觉地进行自主管理;业务技术精,能一人多工位操作,并有能力参与管理和技术工作;有团队协作精神;精益观念强,消除一切无效劳动和浪费。四是采用作业成本管理。在此管理模式下,通过判别作业和产品对资源的耗费效率,识别有效作业和无效作业、增值作业和非增值作业,从而消除无效的或不增值作业,使成本控制从产品级精细到作业级精细。

(四)加强出版发行过程成本管理

发行成本主要包括出版物的运输成本、存货成本、仓储成本和管理费用。在保证读者价值增值的情况下,追求发行成本最小化,是出版业成本管理的根本目标。发行成本的有效控制可以通过精益发行物流来实现。精益物流要求以客户需求为中心,从客户的立场来确定什么创造价值,什么不创造价值,找出不能提供增值的浪费所在;根据不间断、不迂回、不倒流、不等待和不出废品的原则制定创造价值流的行动方案,一旦发现有造成浪费的环节就及时消除。比如出版社在发行某种农村读物时,可预先进行市场调查,从农民的需求角度确定该读物的价值,而后确定市场发行量,通过网络联系客户后再发货,中间可减少仓储和管理费用等,从而实现成本管理最低目标。

(五)加强出版售后服务成本管理

为了增强竞争力,现代企业越来越重视对客户的服务,服务成本已成为企业供应链成本的重要组成部分。加强出版售后服务成本管理应着重抓好两个方面:一要注意出版市场信息的收集,尤其是客户和读者反馈信息的收集整理。二要对客户和读者进行回访及满意度调查,避免下一出版物开发的盲目性。

增加服务成本无疑会造成企业总成本的提高,如果提供过多的服务,超出客户预期的满意水平,就会造成资源的浪费,不符合成本效益原则。因此,服务成本控制要求以客户价值需求为基础,以能保证

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

WOMEN'S SHOW
LIFE MONEY

insights... investment biography discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW
Uniting the Global Investment Community

WOMEN'S SHOW
LIFE MONEY

insights... investment biography discover

客户满意的最小值为标准。

二、推行研发、出版、营销为一体的图书成本核算

(一) 图书策划成本比重上升, 图书成本核算已经大大超出单纯制造成本的范畴

随着社会主义市场经济的建立和扩大, 出版社正在经历由事业向企业, 由生产型企业向经营型企业的深刻转变。而一个完整的经营活动, 不仅仅包括加工生产, 而且是一种面向市场, 以市场为导向包括选题的研发、图书生产、图书营销的完整活动。因此, 再把图书成本核算的内容仅仅局限于图书生产或图书制造的范围已经远远不够了。

图书的策划, 特别是选题的开发、策划工作, 在出版社的工作中越来越显得突出和重要。策划编辑主要从事图书选题的市场调研、选题的论证、研讨, 以及为策划选题而举行的各种形式的活动等等, 一直运作到该选题成为出版社所要的书稿。图书策划工作是一种生产流程之前的, 前期性的研制、开发活动, 它不能包含在传统的编校、印制活动当中。并且, 由于出版竞争的激烈化程度日益提高, 这部分成本的比重日益上升。因此, 出于全面反映图书成本为经营管理服务的需要, 必须把这部分成本纳入图书成本核算的范畴中。

(二) 图书营销成本的比重上升, 成为图书成本当中与研发成本、生产成本并重的又一重要内容
图书经营作为面向市场、在市场竞争中取得预期效益的活动, 不仅要为研发和生产付出代价, 而且要为图书营销付出代价。这种营销成本指的主要是为某一类甚至是某一种图书举办宣传营销活动而作的付出。这种营销活动和研发活动是密切结合的, 往往在图书的选题研发阶段, 先期的宣传、推广工作已经开始。并且, 随着市场竞争的激烈, 图书营销的力度在不断加强, 图书营销所付出的成本也日益增大, 对于那些重点书的营销费用, 已经远远大于它的生产费用。因此, 对于图书成本的核算来说, 如果不能准确客观地反映图书成本结构的这一部分内容, 显然是不合适的。出版社的经营活动已经从单纯的出书、发行变成了以现代管理为依托, “研制、出版、营销”为一体的现代出版活动。相应地对出版财务管理、图书成本核算就提出了新的要求。为了和这种现代出版经济活动的要求相适应, 我们对图书成本核算工作要做出相适应的改革与调整。

(三) 应当借助现代信息管理系统实现一书一账式的单品种、全成本核算

经营规模的扩大, 要求管理更加科学, 对单品种书的核算更加准确、客观, 才能提高经营效益。为了合理的降低成本, 提高效益, 对从策划开始到生产到经营的整个图书经营活动进行动态的监控和管理, 对图书按品种、按印次单独设账, 从选题策划开始, 将每一种图书所发生的费用归集到该书的成本中, 最大限度地减少公共费用的均摊, 避免由于责任不清而造成成本的“黑洞”。

(四) 把图书成本核算, 同策划编辑的项目管理相结合, 尽可能全面、准确地反映成本的支出, 使图书的利润核算最大限度地接近图书的客观实际

按照常规, 图书成本是指生产对象化的付出, 而其他不能对象化到某一产品的支出作为期间费用。这种划分有它的客观依据和可操作性。但实际上, 成本和费用有人为区分的一方面, 由于出版社的产品——图书, 品种多、管理复杂, 不可能把所有的费用都对象化到每一本书上, 特别是为了提高宣传推广的效益, 往往是若干品种的图书共同进行宣传推广活动, 这时的宣传成本大多是以期间费用的形式入账的。另一方面, 出版社的整体效益是由多品种图书的效益累计而成的, 每个编室之间要进行相对独立的成本核算和利润核算, 只有这样, 才能发挥团队的积极性, 使出版社的整体实力提高。图书成本核算成为降低成本提高效益的一种必不可少的手段, 不但要反映出版社全部图书的总成本总利润, 而且要尽可能的反映每类图书甚至每本图书的实际成本、实际利润, 为员工的绩效考核、奖惩激励提供科学的依据。

(五) 我们在成本核算中应该以图书研发成本、生产成本、营销成本为主干

并配合以均摊期间费用的核算方式, 把能够对象化到每一本书的支出都计入到本书的成本, 从而最大限度的降低公共费用和均摊费用, 这样才能以成本核算为导向, 激励从策划、编辑到营销的各方面人员努力降低研发、生产、营销的成本, 从而最大限度的提高效益。

三、按需出版, 降低成本, 减少库存

(一) 坚持推行出版成本, 尤其是单本书出版成本的预算决算制度

图书作为一种特殊的商品, 有它的特殊性, 因为图书一旦卖不出去, 它就成了—堆废纸。编辑要了解熟悉出版流程全过程的开支, 在申报确定选题时, 要联络印制和发行部门, 制定该书的营销方案及成本预算; 还要注意销售风险评估, 在预算中针对可能出现的市场竞争制定对策预案。加强对预算执行的核查、修正与监督, 使成本核算成为改善经营管理的一项推动力。

(二) 大力降低流通成本

现在许多图书的流通成本, 已经高过生产成本。书价高, 其中一半多是高在流通领域。

(三) 切实杜绝铺张浪费

把好选题关, 克服“跟风克隆滥出书, 攀比豪华出大书, 结果全成压库书”的现象。要科学确定印数, 推行少印勤添。随着网络数字化的发展, 现在印刷已有条件做到小批量印制, 对有些专业书, 应该试行“按需印刷”和“按需出版”, 实现零库存。要适应不同层次读者的需求设计不同成本的封面, 反对一味追求豪华。出版能节约的地方很多, 必须克服过度包装, 提倡实用装帧、环保装帧、节约装帧。

随着市场经济体制的不断完善和出版产业竞争的日趋激烈, 出版社必须正确而清晰确定自己在行业竞争中的定位, 加强图书成本的管理, 才能在竞争中立于不败之地。

(作者单位: 晨光出版社/云南教育出版社)

【评论】【推荐】

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

