

现代企业成本管理初探

文/金希萍

现代企业是能够完全面对市场竞争，产权明晰、自主经营、自负盈亏，对投资者承担资本保全增值责任的经济实体。随着经营机制的转型和经营环境的变化，新经济时代信息技术的广泛应用使得“成本”这一影响企业竞争与效益的重要因素，越来越引起管理者的重视。

一、在新经济时代成本管理观念的变化

随着经济全球化，跨国公司的壮大，企业之间交流和往来比以往任何时候都更加密切，市场竞争日趋激烈，资源配置的紧张；消费者偏好的变化，人们对产品质量的要求日益增加；新技术、新能源、新产品的开发层出不穷，使现代企业的成本管理观念必须随之发生变化：

1、树立成本效益观念。传统成本管理的目标就是最大限度地减少支出、降低成本，并以成本升降作为考评业绩的重要依据。在这一管理思想下，企业采取了制定标准成本、责任成本、预算控制、差异分析等措施，并发挥了积极作用。但是随着经营机制的变化，单纯以谋求成本降低的管理观念缺陷日益明显。在市场经济条件下，现代企业追求的是经济效益，降低成本只是提高经济效益的手段之一，成本降低了，不一定意味经济效益的提高。如果一味追求成本的降低而忽略提高产品质量、改进产品款式、设计精美包装，最终导致产品无法售出，就不能实现价值；但是如果对产品销售有针对性地增加一定成本投入，提高产品性能，知名度、扩大销售量与市场占有率，反而可能会为企业带来更大的经济效益。所以在市场经济条件下，企业成本管理应树立成本效益观念，重视成本效益原则。降低成本的措施应以不影响整个企业的收入为前提。企业成本的决策、计划和控制应以成本效益对比分析的结果为取舍的依据，在成本与效益之间寻求统一。

2、树立产品生命周期成本管理观念。产品生命周期成本是指产品开发、设计、制造、销售以及售后服务成本。传统成本管理一般只重视生产过程的成本控制与节约，其他环节的成本控制没有引起企业管理人员的高度重视。在市场经济条件下，由于产品更新换代快，寿命周期短，企业用于新产品的研制和开发的费用不断上升，且新产品的设计方案直接影响着生产阶段的产品成本的高低，因此，现代企业成本管理应重视产品开发与设计的成本控制，强调设计的产品功能以满足顾客需要为度，尽量消除过剩的功能和过剩设计，使产品成本在设计阶段就得到有效的事前控制。而且受市场竞争的影响，企业普遍推行一系列的售后服务。因此，产品售后服务成本控制的问题也应提到企业成本管理的议事日程上来，即现代企业成本管理应是一种产品生命周期的广义成本管理。

3、树立成本动因分析观念。成本动因是指导致成本发生的驱动因素。按照“作业消耗资源，产品消耗作业”的作业成本管理思想，作业成本管理将成本动因区分为资源动因和作业动因，并以此作为成本归集和分配的标准。作业成本管理观念的导入，使人们在成本管理中成本分析与控制的重点，从过去的产品成本本身转移到了成本发生的原因即成本动因身上，从而拓展了成本管理的视野，为企业成本降低开辟了新的途径。而现代企业从战略成本角度分析，成本动因可进一步分为结构性成本动因和执行性成本动因，结构性成本动因是指企业基本经济结构相关联的因素，包括规模、范围、经验、技术、产品多样性等。执行性成本动因包括生产能力利用程度，全面质量管理，产品设计等。它是在结构性成本动因的基础上解决怎样提高业绩与效率的问题。这种成本动因的划分要求企业在成本管理时，应根据各自不同的生产经营特点和战略目标，明白企业有哪些成本动因，并分清主次轻重，了解不同成本动因的形成及其地位，为寻求控制和降低成本开辟新的途径和有效方法。

4、树立质量成本管理观念。企业管理当局仅仅从成本自身的角度考虑成本问题是远远不够的。在成本动因分析观念的驱动下，企业必须站在战略的高度上考虑成本问题：不仅要考虑有形的成本支出，还要考虑无形的成本损失；既要考虑货币因素，也要考虑非货币因素的影响；不仅要考虑企业自身的成本费用，更要考虑不同的成本方案对客户、供应商和社会的影响；成本考核时，不仅要看成本升降，而且要联系企业的收益、综合竞争力，把供应商、客户和社会效益放在第一位，以质量求生存，竞争求发展。

二、我国运用现代成本管理的对策

1、明确战略定位。企业在研究成本管理方案之前，应该具有明确的战略定位，这样的成本管理才能有的放矢，成本控制才能有明确的目标。战略定位其实是战略成本管理的内容之一，可以分为以下四种战略：成本领先战略、差异领先战略、生命周期战略和整合战略。企业首先应该给自己定位，然后再考虑如何发展或管理。在战略定位方面，国内企业中海尔集团做得很好，海尔集团总裁张瑞敏在很多场合举过这样的例子：用户想要一个三角形的冰箱，海尔也能生产出来。这说明海

尔的生产技术能满足用户个性化的需求，这也是海尔产品畅销的原因，这实质上是运用了差异领先战略，即能生产出其它企业生产不出的产品，或虽是生产同样的产品但做到质量更好，服务更优。

2、根据市场需求设计产品。企业明确了自己的战略定位后，还要根据市场需求设计产品。这其中包含两层意思：一是生产什么样的产品，只有时刻关注市场的需求才能生产出适销对路的产品，如果产品畅销无积压，自然不会增加库存成本，销售成本也会降低；二是该产品的成本应控制在什么范围消费者最容易接受，我国企业很容易忽视这一问题。日本企业在此方面的做法可以借鉴，日本企业成本管理体系中最显著的特点是在新产品设计之前就事先制定出目标成本，而这一目标成本成为产品从设计到推向市场各阶段所有成本确定的基础，并在制定目标成本的过程中将眼光放在了未来的市场上，这样生产出的产品具有很强的竞争力。

3、与产品相关各环节的成本控制。企业经过市场调研对产品成本进行设计之后，还要对与产品相关的各环节成本进行控制，包括材料采购、产品生产、产品销售及产品售后服务等各环节。首先，要控制材料采购成本。企业在进行采购时都希望购买到质高价廉的物品，但由于传统的采购方式存在局限：对供应商的选择面小，单位内各部门实行个别采购又没有统一的标准，从而很难达到数量和价格上的优惠。而集中采购方式是一种很有效的降低采购成本的方法，采用集中采购方式可以将企业各部门的需求集中起来，并且采用招投标方式广泛选择比较不同的供应商，采购部门便可用较大的采购量作为条件得到一定的价格优惠，而且还能保证采购物品的质量。采购费用的支出也会因采购统一作业而减少。如果企业资金实力比较雄厚也可以采用更为先进的方式，如海尔集团搭建的B2B采购平台，这是一个面对供应商的采购平台，通过该平台可以与供应商建立协同合作的关系，在B2B平台上实现网上竞买、竞卖，供应商自我维护及订单跟踪等业务，把海尔与供应商紧密联系在一起，这样可以增加商业机会！缩短采购周期和降低采购成本，提高采购业务的效率，减少不必要的人工联络费用。其次，要控制产品生产成本。产品的生产成本主要包括消耗的直接材料费用、直接人工费用及分配转入的制造费用，当企业发生废品损失和停工损失较多时，这部分损失也计入完工产品成本，由完工产品来承担。所以，对产品生产成本的控制要针对上述几项内容来进行。要控制材料费用及人工费用，就要求企业尽量要使用工作熟练、有经验的生产工人，这样可以减少材料的浪费及节约工作时间。实际上随着机械化程度的提高，人工费用所占比重已经越来越少，制造费用方面的控制应该更加重视。最后，要控制产品销售成本及售后服务成本。企业应加强对销售人员业务能力的培养，提高他们的工作效率，减少不必要的支出。如果企业条件允许不妨采用电子商务形式，虽然成本会很高，但其方便快捷的特点能做到与顾客零距离接触，快速满足顾客的个性化需求。同时，企业应加强对产品质量的监控，保证产品质量，以减少售后服务成本。

4、重视企业文化。企业文化是企业长期生产经营活动中所自觉形成的，并为广大员工恪守的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合反映，优秀的企业文化，应该以人为本，平等对待员工，提倡团队精神，并鼓励创新。企业文化对企业职工的生产经营观念、成本意识都具有很大的影响。一个具有优秀企业文化的企业，其职工必然有着良好的节约习惯、强烈的主人翁精神，有了这种精神，职工就能自觉地维护企业的各项规章制度，自觉地提高自己的业务素质和工作效率。日本企业就很注重树立每一位员工的成本意识，形成了“自下而上”自主进行的成本管理与控制。日本企业的每一位员工都能从自身做起，结合自身工作的特点，主动寻找降低成本的方式和方法。我国企业在此方面做得还不够，应加强这方面的意识，充分调动广大员工的积极性，为企业降低成本增加动力。

三、进行成本管理时应注意的问题

一个企业的成本管理工作是一项复杂的系统工程，在市场经济条件下，外界条件处于剧烈变化之中，企业要在市场中立足，必须要适应这种变化，随时处理好发生的各种情况，这也正是市场经济条件下成本管理体系的特点。这就要求企业要正确处理好以下几个关系：

1、正确处理好市场与成本管理的关系。在市场竞争中，成本与市场直接相关，质优价廉是企业市场竞争中的制胜法宝。企业成本管理水平高、成本低，价格竞争力就强。降低成本就意味着增强企业的竞争实力。因此应经常对成本管理体系进行维护，深入实际调查研究，对于成本管理体系的运作是否顺利，存在什么样的问题，都需要及时掌握，否则，就会影响该项工作的效果。成本管理体系的管理部门中的工作人员应经常深入基层，调查研究，发现问题，及时研究相应的对策。积极吸收最新成本管理的科研成果，使成本管理方法更加先进。

2、正确处理当前利益和长远利益的关系。成本管理不仅是企业生产经营活动当前的重要任务，而且是实现发展的长期谋划，也是理想和现实、预测和科学的有机结合，为组织和协调成本管理全局目标的实现，消除影响企业提高经济效益的不利因素，就要建立健全包括设计、开发、生产、销售各环节在内的成本保证体系，实施全面成本管理。

3、正确处理好企业效益和社会效益的关系。企业不能只抓自身的成本管理而忽视社会成本管理，不能以损害社会效益为代价来求得企业效益（作者单位：成都信息工程学院）

以财务管理为中心实现企业管理现代化
如何实现企业内部协调管理
现代企业成本管理初探
企业内部控制评价指标及评价模型
先进的企业管理方式：中国先进生产力的核心
科学合理地建立企业技术创新评价体系
基于动态过程的企业危机管理机制的构建
论企业协同知识管理的“软硬”两手抓策略
对经济全球化思潮下事业单位思想政治教育创新的研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心