

企业内部成本管理探析

——以国有企业成本管理为例

文/龙扬民

一、企业进行成本管理的意义

企业成本管理理论时企业管理理论中一个比较重要的分支，成本管理是为解决企业日益激烈的竞争环境而存在的，成本管理理论得以存在和不断发展这一事实本身也印证了成本管理对企业生存和发展的重要意义，加强成本管理，降低成本对企业起着重要的意义。具体表现在以下几个方面：

(1)可以节约劳动耗费，增加生产。成本的降低意味着物化和活劳动耗费的节约，具体表现为人力、物力、财力的节约，也就是说，可以用较少的人力、物力和财力生产出更多的符合社会需要的产品。特别是对于一些较为贵重或稀缺的材料，其节约使用不仅会降低成本，而且是对资源的节约，有利于防止材料的短缺而影响生产的情况发生。

(2)降低成本可以提高企业经济效益，增加盈利，经济效益通常用投入产出比或所得与所费之比来表达，成本作为所得与所费之比的一个方面，其水平制约着企业经济效益的大小。在现实生活中，成本是抵减盈利的一个重要因素。

二、目前国有企业在成本管理中存在的问题

(一)外部市场方面存在的问题

1、不公平的市场竞争与不健全的市场经济秩序，削弱了企业加强成本管理的积极性。在很多企业进入市场经济轨道，成为市场竞争主体的同时，还存在具有计划经济性质的垄断性企业。

2、宏观成本管理体制不完善，监测不力，影响了企业建立健全内部成本管理机制的主动性。在变国家对企业的直接管理为间接管理过程中，国家不可能再对企业实行直接管理，但又出现了该管而没有管的倾向，表现在宏观成本监测、控制职能明显弱化。

3、对于国有企业面临的经营困难，在解决措施上，注重采用如租赁、拍卖、兼并、破产等，而真正着眼内部潜力的少。这种倾向，造成不少国有企业面对困难不是外部找市场，内控成本。

(二)在国有企业内部成本管理中存在的弊端

1、企业成本管理意识淡薄，成本管理在企业中的地位严重削弱

在一些企业内部管理的责任考核体系中，片面强调以效益论英雄，而这种效益往往是指销售额，一般是不考虑成本的，由于被某段时期高成本—高价格—高效益的现象所迷惑，这种只看效益，不问效益来源，离开降低成本抓效益的做法，造成一些企业管理粗放，纪律松弛，劳动效率下降，生产消耗上升，产品积压严重，最终导致效益下降，亏损增加。

2、企业内部成本责任制不健全

企业内部没有明确落实成本责任制，不少人错误地认为成本管理是企业领导和财务部门的事，企业各部门成本的高低、升降与其责任或业绩评价没有直接挂钩，企业职工对成本管理无压力。

3、市场观念不强，缺乏成本意识，适应环境变化的能力较差

不少企业在经营决策前，忽视最基本的市场调研，导致大量的无效成本增加，造成严重的浪费。有的企业不问市场需要，靠增加产量降低成本，当大量产品滞销积压时，又被迫以赊销为促销手段，而大量赊销又造成应收款长期挂帐甚至变成坏帐，使企业资金周转停滞，资金成本上升，形成增产——赊销——资金停滞沉淀——贷款利息增加——增亏减利的恶性循环，一些企业在生产率水平、质量水平特别是经营决策水平等方面，明显缺乏成本竞争意识，不适应成本竞争的需要。

三、企业成本管理改革的措施提出

(一)成本管理动力机制的对策探析

1、积极推进产权改革，国有资产逐步从竞争性领域“战略性退出”。尽管中国的民营经济近年来飞速发展，但在国民经济中主导地位的仍是公有制经济。

2、完善国有资产管理体制。首先就要求政府行使国家所有权的部门与行使公共权力的部门分开，各自有明确的定位和行政目标，另外还应该进一步加强制订颁布相关“法律规范”，如针对国有资产管理的专门法律政策等，使以后的行动有法可依，有章可循。

3、完善中国公司的公司治理结构和治理机制，其核心是增强董事会的功能和强化激励机制。可采取的措施包括董事会成员大部分应为独立董事，并且应由独立董事控制董事会和关键委员会；

尽量避免总裁兼任董事长;董事的薪酬是现金和股权激励的组合,其中股权激励应占整个薪酬的很大比例;董事会定期审查公司高级管理人员的人员发展计划、公司高管人员应定期向董事会报告;提高董事的自身素质,对公司董事进行持续培训和教育,推进中国公司董事职业化。

(二) 采取措施努力降低企业的资金成本

对于赢利状况不错的公司,可以考虑适当地增加债务资本在总资本中的比重,以充分利用财务杠杆对利润的放大作用;另一方面,合理的资本结构的制度安排还可以在公司的内外部治理机制上达到一种平衡,从而提高公司治理的水平与效率。

(三) 加强对环境成本的控制

在环境成本管理方面,企业自身首先要加强自己的环保意识,在降低环境总成本的情况下,适当扩大环境的预防与支出,避免违反环境法规的事项出现,从而造成企业巨大的经济处罚损失和社会声誉形象损害。国家和企业在核算层次是否考虑将环境方面的支出纳入成本计算列支范围,可以利用作业成本理论对其进行改善和提高。

总之,企业的成本管理对企业的未来发展起着决定性的作用,尤其是目前的国有企业,存在着不少弊端,只有抓好成本管理这一环节,采取措施努力降低企业的资金成本,积极采用新的成本管理方法,努力使企业的成本降到合理的水平,才能使企业在市场竞争中处于不败之地(作者单位:湖北省谷城县新纪元能源开发有限责任公司)

相关链接

微观经济理论的另类视角:从X效率论看现代企业管理
浅议企业员工心理挫折产生的原因与管理
关于企业全面预算管理的探讨
企业人力资源管理模式初探
企业内部成本管理探析
企业厂房地坪下沉原因分析及处理
我国高科技企业公司治理的对策建议
企业资本价值最大化与资本结构的关系

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