

A公司成本管理诊断与改进研究

■ 陈 倩

(西安陕鼓动力股份有限公司, 陕西 西安, 710075)

一、引言

当前,我国经济发展已进入新常态,随着市场环境的变化,制造型企业面对的竞争压力越来越大,因此,如何有效应对新的发展形势,保持企业长期稳定发展,已成为制造型企业面临的重要难题。制造型企业必须从企业生产运营各环节入手控制成本,从而有效提升企业成本管理能力。本文以A公司作为研究对象,先分析A公司的财务现状和成本管理存在的问题,再结合最新理论提出相应的改进措施,以此为其他的制造型企业成本管理改革提供理论借鉴。

当下,为推动经济高质量发展,我国制造型企业的发展战略需由中国制造向中国创造转变,即制造型企业的成本管理需由粗放化向精细化转变。良好的成本管理,有利于企业生产工艺的优化;有利于企业产品利润的提高;有利于企业核心市场竞争力的增强。

成本管理是指企业在各种生产经济活动中实施的一系列控制生产成本的行为,包括开展成本预测、制订成本计划及完成成本核算等方面。成本管理过程涉及企业生产的整个流程,对降低企业成本,提高企业利润十分重要。A公司是一家锅炉制造企业,由于市场环境变化,企业近年来的利润逐年下降,经济效益大幅减少。因此,为解决企业的生存困境,企业管理者需深入分析当前成本管理中存在的问题,并提出有效的改进措施,进而提高企业成本管理,增强市场核心竞争力。

二、A公司的财务现状

(一)近三年财务近况及经营现状

为了解A公司的财务及经营现状,笔者分析了自2017年以来A公司的财务报告及各种报表,发现近三年来,A企业持续亏损、产品盈利不足、资金供应不足且企业负债严重。得出以上结论的依据是:2017年至2020年,A公司每股净资产全部是负数,存货周转率同比持续下降,应收转款周转率同比持续下降,流动资金不足,企业营运能力越来越差。2017年至2019年,年平均总资产的增长率为-1.5%,资产规模没有任何增加,而负债率增加1.5%。2017年2018年,A公司接连亏损,产

品净利率约为5%,费用率约为10.5%。2019年,A公司的产品净利率约为10.3%,费用率约为9.6%,由指标可见,虽然其盈利能力稍有提高,但是亏损情况仍然比较严重。

(二)财务现状分析

笔者进一步分析A公司的财务现状,发现该公司目前面对的财务问题包括以下方面。第一,工程环节的成本控制比较薄弱。A公司将工程环节中的大量业务外包给环保公司,公司对该环节的控制能力较差,计划、核算过程均缺失。第二,公司的流动资金不足,偿还贷款压力大。2017年至2020年,公司的销售回款不足,现金流入少,采购额不断上升。截至目前,A公司的流动贷款数额达到31690万元,融资租赁数额达3601万元。目前,A公司拥有房产50套,其中41套抵押给银行,目前未涉及查封及诉讼。第三,A公司的各个业务模块发展不够协调。虽然A公司的工程业务模块规模不断增长,但是因为本公司缺乏创新设计能力,所以将设计业务外包给其他公司。另外,A公司的主要产品利润不断上涨,虽然公司的王牌产品垃圾炉的销售量遥遥领先,但是利润却远低于其他产品。而公司的燃油燃气炉及其零部件虽然利润很高,但是销售量却远低于其他产品。第四,A公司的财务现状与对标公司存在很大差距。以行业内发展较好的上市公司作为比较标准,A公司与之对比后发现,自身的净利润、偿债能力与费用占比等一系列财务指标均远低于标准。

三、A公司存在的主要成本管理问题

(一)财务管理机制及业务定位不明确

第一,财务制度体系不完善。A公司目前尚未根据主营业务实际建立会计核算、成本管理等相应的财务管理制度,其当下使用的财务制度主要借鉴其他公司,且借鉴公司与A公司的主要业务差距很大。另外,A公司未建立成本管理工作细则,大部分成本管理工作难以落实,因为事前的成本预算、事中的成本控制及事后的成本核算均沦为形式,所以导致成本管理目标难以实现。

第二,财务制度无法满足公司发展需要。A公司当前的财务管理仍秉承着传统的财务管理思想,

相比财务预算环节来说,更加重视会计核算,同时财务室各项业务分配不合理,财务人员的权责不明晰,业务流程较分散,因此降低了财务管理工作效率。另外,A公司尚未建立科学、合理的竞争机制和考评机制,部分财务人员满足于现状,不愿更新知识结构,因此专业技能、素质难以满足企业发展需要。财务人员年龄偏大、中青年财务骨干缺乏等问题,也会影响企业财务管理工作开展。

第三,缺乏财务管理工作目标。A公司的财务管理部门未根据企业的发展战略设置财务管理目标,也未根据企业实际需要设置预算管理岗位、成本管理岗位等具体岗位,因此导致各岗位的功能和职责不够明确。缺乏财务管理工作目标会导致企业对战略目标缺乏明确认识,对流动资金、全面预算管理及各种经营风险等的控制能力不足,最终影响企业的财务工作环境。

(二)成本核算环节比较薄弱

第一,制造业务环节成本核算存在漏洞。A公司的核算管理过于粗放,缺乏全面性。例如,公司目前没有覆盖各个环节的预算管理体系,导致成本预算与成本核算脱节,销售前成本预估与销售后成本核算在对比、监督等各个环节中均存在较大差距。因为财务总预算与各个财务分项预算不对应,所以财务预算在实际执行过程中会出现偏差,难以控制与约束。

第二,制造业务环节的成本控制难度大,成本信息不准确。当前,A公司负责合同预算成本编制的部门是销售部门,但该部门的成本编制缺失制造成本,因此导致产品成本预算与实际成本脱节,成本控制效果不佳。另外,在合同签订过程中,由于制造、销售与财务等部门之间缺乏沟通交流,因此成本核算控制闭环无法形成。



图1 企业成本

第三,环保项目成本管理存在漏洞。虽然A公司环保业务板块的业务量不断增长,但是由于公司缺乏环保方面的技术能力,因此环保业务板块主要

依靠外包,难以实施成本管理。当下,A公司环保项目合同中缺乏自主设计的内容,也没有成本考核的完整数据。另外,原材料采购环境的成本预算与实际价格存在差距,导致工程预算成本与实际执行成本相差较大。因为项目设计环节外包给了其他公司,所以成本预算难以控制,只能根据客户需要支付相应价格。

(三)现金流管理机制存在较大风险

第一,流动资金管理体系不完善。A公司的流动资金管理不够完善,目前仅实现了主营业务收付管理,对流动资金业务链尚未进行筹划,也没有考虑如何将金融性业务和产品服务结合起来,给客户提供全面的金融解决方案。

第二,流动资金构成匹配不均衡。A公司的资金流入与流出数额不匹配,难以维持企业的正常运营。

第三,流动资金管理缺乏长远计划。由前文的财务现状分析可知,A公司销售回款资金流入不断下降,采购费用不断增加,因为公司对流动资金的管理处于失控状态,所以易引发金融风险。

第四,融资渠道少且面临很大风险。截至目前,A公司的贷款数额已经超过3.5亿元,而且公司目前持有的土地和房产几乎全部抵押给银行,难以再获取银行贷款。由此可见,A公司目前的融资情况不容乐观,成本高且风险大。

四、成本管理改进的主要策略

(一)改善业务及经营现状

第一,不断开拓新市场,扩大市场份额。一方面,A公司应对企业的客户情况、产品定位等方面进行系统梳理,确定产品存量、增量市场,积极开展市场调研,以此了解客户的实际需求,同时结合企业的实际情况,制订差异化市场竞争战略。另一方面,A公司应对目标市场信息进行收集和分析,制订科学的市场策划,并对项目策划运行情况进行持续跟进。同时,根据市场策划内容,结合公司实际采取正确的营销策略。另外,A公司还需对客户档案进行信息化管理,建立数据库,提高产品服务质量,提高客户黏性。第二,提高核心业务竞争力。A公司应根据企业经营战略,明确市场定位,确定企业核心业务板块,提升核心业务自主设计与创新能力,进而降低企业的设计成本,提升核心业务板块的市场竞争力。第三,重新梳理市场,制定市场发展计划。首先,A公司应仔细梳理垃圾炉业务的市场销售情况,确定后期业务的市场增长情况,再制订差异化战略,提高合同订单的价格,进

而提高该项业务的利润。其次, A 公司应进一步地了解垃圾炉产品的成本构成情况, 深入分析该业务亏损的主要原因, 然后合理制订降低成本的综合措施, 并尽快落实并执行。再次, A 公司应系统梳理企业部分设备的运营成本, 认真分析成本过高的原因, 调整经营策略。最后, A 公司应对自己近年来持续亏损的业务进行梳理, 了解业务量减少的原因, 然后结合市场调研制订合适的市场营销策略。

第四, 不断改进业务流程。一方面, A 公司应积极建立成本预算机制。在产品销售前, 公司内部可以由专业人员进行报价评估, 提出产品的合理报价。在报价评估过程中, 需以历史产品成本数据为基础, 将产品的制造费用、运输费用等多项成本费用纳入其中, 然后结合市场差异化营销战略制订出不同利润率的目标销售价格区间。另外, A 公司应对签订的销售订单进行综合评估。当然, 在评估前, 财务人员需全面了解公司各项目的利润情况, 以此帮助公司财务人员预估订单利润, 在后续履行订单合同时适当调整价格策略。另一方面, A 公司应尝试建立售后采购价格管理机制。该项管理机制主要由项目部负责落实, 在采购计划制订完成后, 可在谈判环节实施价格控制。如此, 既能提升企业的目标利润, 又能更好地发挥企业成本管理作用。

(二) 完善财务组织架构

第一, 调整财务组织结构。一方面, A 公司应以现有财务结构为基础, 结合公司的经营策略及市场战略重新设计公司的财务组织结构。另一方面, A 公司应明确财务管理工作中的关键岗位, 制订合理的业务流程, 明确岗位职责。第二, 根据公司财务工作实际, 积极探索财务轮岗制度、培训制度。只有为公司培养出更多的青年业务骨干, 才能切实助力公司财务管理工作的开展。第三, 根据企业财务管理架构明确各个岗位的职责, 然后对财务业务工作进行合理分配, 制订适合的考评、考核机制。

(三) 提升财务风险抵抗力

第一, 完善财务核算业务操作手册。A 公司应根据业务情况, 制订合理的财务工作流程, 进而形成对应的财务核算操作手册。财务核算人员应按照操作手册规定流程开展业务工作, 保证财务工作的规范化、制度化, 如此, 即使财务人员请假、离职, 也不会影响企业财务工作的正常开展。

第二, 完善企业流动资金管理制度。A 公司的财务部门应按照制度每月召开流动资金管理会议, 并在会议上制订下个月生产计划及资金支付计划,

对企业的必要支出和非必要支出进行区分, 建立科学、合理的支付机制。另外, A 公司应该不断开发新的供应商, 并鼓励采购人员提高自身谈判技巧, 不拘泥于采购谈判合同模版, 积极完善采购、销售相互关联的付款机制。

第三, 改进企业现有的贷款管理制度。一方面, A 公司应针对自身贷款现状, 积极改进现有的管理制度。对于长期挂账的客户, 逾期未支付的客户及短期内难以收回的账务, 公司可以将回款与考核奖励相挂钩, 激发业务人员、财务人员的工作积极性, 提高企业贷款回收率。另一方面, A 公司可以制订每月回款计划, 将回款完成情况做成书面报告上报给主管领导, 以保证回款计划的有效落实。另外, 公司还可以制订每月资金执行情况会议, 在会议上着重分析公司每个月的资金使用情况, 汇报不良款项的回收进展, 并对难以收回的款项进行专项分析, 由业务部门和财务部门共同制订具体的清收方案。当然, 公司还可以将回款情况纳入年度考核内容, 将回款指标等与企业绩效考核指标相挂钩, 以此实现企业回款率的不断提高。

第四, 成立全面预算管理方案。相关人员应根据 A 公司的长期经营战略和年度经济发展目标, 科学制订公司的全面预算管理方案。同时, 先根据企业发展计划制订年度关键绩效目标, 再根据绩效目标制订绩效目标实现计划, 以保证绩效目标的圆满完成。另外, A 公司可以对财务预算目标进行合理分解, 根据各部门的业务完成情况制订合理的考评机制, 保证企业各项预算和费用支出的明晰, 超过预算的项目必须经过严格审批后才能执行, 从而严格控制业务环节的成本费用。

第五, 建立综合性金融服务解决方案。A 公司应根据市场环境的变化情况及客户的个性化需求, 科学制订合适的产品服务方案, 将产品服务与金融服务结合起来, 提高企业服务客户的能力。

五、结语

A 公司要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟, 增加利润收益, 提升生产运营整体效率, 就必须提高成本管理水平, 将产品服务成本降到最低。A 公司可通过改善成本管理制度, 完善成本管理体系, 强化成本管理控制等措施摆脱生存困境, 在市场竞争中激流勇进, 实现自身的突破和发展。

【作者简介】陈倩(1988—), 女, 陕西汉中, 硕士研究生, 中级会计师, 西安陕鼓动力股份有限公司, 研究方向为成本管理。