

浅谈制造企业成本管控中的精细化管理

吴江玉

(中车株洲电力机车有限公司, 湖南 株洲, 412001)

企业的成本管控是控制企业成本的重要手段。成本管控就是对企业各环节成本的预测、决策、计划、控制、核算和分析等一系列行之有效的管控方式。随着经济全球化的发展, 竞争形势也日益激烈。企业想要谋求更多的利益, 就需要积极地不断地提高自己的市场竞争力。制造企业成本的管控是一项首要的任务, 企业采用行之有效的精细化管理方式, 能够有效管控成本。

一、制造企业成本管控当前存在的问题

(一) 制造企业成本管控容易忽视精细化管理

制造企业所牵涉的人员和物资广而杂, 因而成本管控务必要做到精细化管理。精细化管理是一种理念, 一种文化, 它是社会分工精细化以及服务质量精细化对现代管理的必然要求。精细化管理涉及到生产过程的每一个环节。我们用最精简的方式, 对企业所需要的资源进行合理利用和统一管理, 从而推广精细化运行, 达到提高生产效率、减少浪费的目的。精细化管理类似于“微观管理”, 其主要是考虑如何让制造企业的各项成本费用达到最低值而采取的管理措施, 首先要做好企业近年的资金运营分析, 看其是否合理配置, 找出原因, 提出解决方案, 减少浪费和消耗。不管是从最初的采购原材料, 还是中间的生产过程以及最后的销售环节, 都离不开精细化管理, 企业应参考东西方成功企业的管理经验, 在具体实施的整个过程中, 不断改进管理方式, 注意关注整体与局部的精细化处理, 在实施的整个过程中边调整边总结经验, 最终建成完善的企业内部精细管理方案。

(二) 企业内部成本管理责任主体不清

由于企业管理者还未意识到全员树立成本优化意识对制造企业成本控制的重要性, 因此有些员工认为控制成本只是决策层、财务部门、工艺员以及少数管理人员的事情, 导致管成本的不懂技术, 管技术的不懂财务, 且一线员工的成本意识淡薄, 存在浪费的现象, 无法调动员工节约成本的积极性。企业无法使每位员工参与到降成本这项工作中, 对成本管理工作及相应职责也没有细化, 无疑会阻碍成本控制的实施。

二、制造业成本管控精细化管理的方案

(一) 建立完整的目标成本核算体系, 完善标准定额

制造企业的每一位员工都要认识到精细化管理对企业的发展至关重要, 采用现代科学化的管理方式, 首先从企业管理层开始, 提高项目管理人员的专业能力和项目执行能力。在细节管理上, 企业要利用集团平台, 与各业务往来企业形成战略合作。采购部门要采取统一集中采购, 取消中间代理商, 采用直供原材料, 完善采购制度, 梳理采购流程; 费用管控部门要建立完整的目标成本核算体系, 目标成本管理就是以产品成本形成的全过程为对象, 各项费用按项目号归集, 具体到每个项目, 从而掌控各项目费用的发生情况, 同时做好资金调整和有效管控; 工艺部门要深入现场, 按每个工部的生产环节完善标准定额, 通过技术创新优化工序流程, 真正把运行中存在的管理难题解决好。

(二) 加强成本管控与精细化管理意识, 实行绩效管理

企业要让成本管控与精细化管理的理念深入企业全员的心中, 层层分解目标成本直到落实到某个部门的某个责任人。横向到物, 明确每种物料的定额, 设立班组的成本指标; 纵向到人, 把费用指标分解到各个部门的费用负责人, 形成各部门的费用预算指标。每个人的绩效都和班组的成本指标相挂钩, 每个班组的绩效都和部门车间的成本指标相联系挂钩。这就提醒各部门的费用使用都要在预算指标范围内, 若特殊原因可能会造成超预算, 需及时调整方案采取措施, 以达成成本目标为目的。通过分解和细化目标成本, 实现全员都参事、管事, 跟进落实各部门、各班组成本情况, 使之与绩效挂钩, 把责、权、利三者合一, 在企业内建立纵横交错的目标成本管理体系: 首先, 企业要通过绩效管理, 督促员工树立成本管控的意识; 其次, 企业要实施专项专管。专管负责人包括采购、生产、设备、财务、销售等, 根据每年的生产任务制定全年经营计划, 分解费用指标并制定绩效考核方案; 最后, 项目管理中心要根据成本指标签订责任状, 加大绩效考核力度, 同时加大对成本优化的奖励力度。

(下转第34页)

播种一样，企业需要在每一名员工心中种下文化的种子，不断地给予营养，让它生根发芽，开花结果，最终使企业文化这棵大树变得枝繁叶茂。值得注意的是，企业文化的建设并不是一帆风顺的，可能会遇到大量问题，如：制度可能落后、信息可能滞后、成本可能过高，等等，因此要不断进行调整。注意，这里与第二点所提的观点一致，帮助企业文化建设项目实施的一些策略、方法和目标可以进行调整，但企业文化核心是不能随意改变的。中小型企业想要建设好企业文化并从中获得收益，就要持之以恒地坚持和改进。

四、结语

随着市场竞争的日益激烈，中小型企业所受到



（上接第 35 页）

（三）完善成本核算管理系统和优化库存控制

制造企业具有生产物料多而杂的特点，其成本控制需要从降低库存、核定定额、节约资源等方面入手，在确保原材料的供货周期与日均消耗量的前提下，制定各类物料的科学库存定额。根据采购周期、库存定额、制定合理的采购计划，从而达到优化库存、降低成本的目的。同时，企业还要将各部门车间的库存信息在第一时间上传到公共平台，便于了解库存的实时动态。



（上接第 36 页）

自动化水平，促进企业长期稳定的可持续发展，并提高在市场竞争中的优势。企业物流管理信息化的发展需要积极引入新的管理理念，追加信息化管理方面的资金投入，并积极开展信息化技术研究工作，



（上接第 37 页）

（二）与互联网产品融合发展

中国目前的互联网产业欣欣向荣，共享厨房与其他互联网产业可以形成融合发展，譬如众多品牌在抖音、快手等媒体进行营销，其较传统营销渠道有诸多优势。利用“互联网+”、直播平台、社交平台等，能使用户消费转型升级加快，推动共享厨房发展，最终形成共享厨房行业新模式。不仅如此，大数据行业的发展也使得像共享厨房这一类产业在经营过程中能实现数据可视化，利于经营者不断调整，这也是该产业相比于传统餐饮的一大优势所在。

（三）行业上升空间大，仍需不断突破

的外界影响和冲击越来越多也越来越强。企业文化关系到企业长期的生存和发展，因此，企业需要加大对文化建设的重视，这样才可以从自己的文化建设活动中收益更多，并且这样的收益是终身的。但是企业文化的建设之路并不平坦，许多的中小型企业建设过程中也会走入一些误区。对此，就需要不断地认识自我、调整策略、落实工作。中小型企业可以通过自己的文化建设增强竞争力，还可以在建设过程中获得更多意想不到的收益，这一切都能帮助中小型企业逐步实现自己的目标和彰显自身的价值。

【作者简介】袁岚然、张静，石河子大学。

三、结束语

制造企业的发展在国民经济建设中举足轻重，现代企业要想进行成本控制，不是一味压缩成本就能做到的，而是要通过精细化管理来提高生产力、缩短生产周期、增加产量、提高效率，从而控制成本及产品质量。

【作者简介】吴江玉，中车株洲电力机车有限公司。

逐步完善企业物流信息化管理系统，从而为企业未来持续稳定发展打下良好基础。

【作者简介】鲁乙霖，助教，河南水利与环境职业学院，物流管理、企业管理。

目前共享厨房发展尚处于起步阶段，上升空间大，但势头不足，行业缺乏活力。若经过政府政策引导、市场信息释放等一系列方式刺激市场，提升市场活力，能形成良好的市场氛围，并更好地推动行业发展。

而行业内部也是一大要素，除了上述方法形成市场氛围，还需形成行业内部的良好氛围。要推动共享厨房发展，需不断提升行业技术，突破创新瓶颈，最终才能实现良好的、高水平的发展。

【作者简介】莫韵、方浩宇、冯淑琪、尹耀民，广东科技学院。