

实体经济企业降成本增效益的路径选择

孟祥更

(天津电气科学研究院有限公司, 天津, 300180)

近年来,随着国内外经济形势的不断变化,以及互联经济的兴起,市场竞争越来越激烈。生产成本居高不下,原材料价格持续上升,都给实体经济带来了沉重的压力,也使降成本增效益成为了每个企业都面临的一个严峻课题。

企业管理离不开成本的核算,成本降低就意味着效益增加,由此,降成本就成为了每个企业都必须面对的首要问题,可选择正确的路径来解决。本文首先阐述了企业降成本增效益路径选择的重要性,然后从四个方面入手对目前企业降成本增效益的现状进行了分析,包括了成本意识、成本管理、成本数据和成本控制,最后针对以上探索的问题及其成因提出了降成本增效益的路径。本文期望通过降成本的价值分析,来为实践中的理论应用提供有价值的参考,并为企业增效益提供助力。

一、企业降成本增效益路径选择的重要性

降成本增效益有多条路径可以选择,其重要性不言而喻。不过更关键的是,有了清醒的认识,还要付诸于行动。如果只是流于理论层面,而没有运用到实际的成本管理中,增效益便不可能实现。

(一) 降成本要从节约人力物力入手

降成本首先要从管好生产经营的成本源头抓起,一个是原材料物资,一个是生产力价格,两者构成了生产成本的大部分内容。比如说,半导体类的生产厂家使用的原材料一般都比较昂贵,尤其是贵金属以及稀缺材料,而其中的劳动力技术含量也较高,尤其是科研人员,具有很大的稀缺性。如何高效降低劳动力成本和节约原材料消耗,是成本能不能真正降下来的关键。2020年以来原材料的价格涨势凶猛,在此背景下,降低材料的消耗量不仅关系到企业能不能增效益,还直接关系到企业的生存和发展,其重要性不言而喻。

(二) 降成本是提高产品竞争力的条件

当前的消费市场基本上是买方市场,产品有没有竞争力,在品牌、质量、性能等方面相差无几的情况下,消费者最关注的是性价比,也就是价格。如果市场饱和,产品就会降价,这时候要在市场竞争中脱颖而出,就取决于生产成本。否则,价格降不下来就没有销路;降下来则没有盈利,会出

现亏损,陷入两难境地,导致惨淡经营。产品的生产经营成本是制定产品价格的重要依据,在品牌、质量、性能等方面相差不大的情况下,只有发挥价格优势,才能使产品更加畅销,而有了销量才能更好地降低成本,形成成本和价格的良性循环,使企业在市场上拥有更强竞争力。在商场的价格战中,成本最低的一方掌握着主动权,可以随时调整自己的战略部署。

(三) 降成本是企业的重要组成部分

现代化企业的成本管理需通过精打细算来降低成本,并借助一切现代化管理工具,来建立起自己的成本管理体系。建立起成本管理体系后,能最大程度地减少一切不必要的支出,让各种资源使用价值最大化,为增效益提供坚实的基础支撑。在社会经济环境发生巨变,或者整体恶化时,市场竞争会越发激烈,这时考验的就是企业的成本管理能力,而降成本更是企业管理的重中之重,成本优势也会成为企业制胜的法宝。企业成本管理者一般都具有敏锐的战略眼光,能够早于竞争对手发现成本管理中的问题,提前在产品开发、设计阶段就加大科技含量的投入,通过改变设计、生产工艺和生产工艺流程来消除成本较大的环节,对产品全生命周期进行合理控制,从而实现生产成本的持续性降低。

二、企业成本管理的现状

(一) 降成本增效益的意识不强

很多实体经济对于降成本增效益不是不重视,他们也知道其重要性,但是因为成本科学管理的意识不强,尤其是中小实体经济企业大多满足于一般的成本核算,没有战略眼光,局限于小范围成本调查和根据产品价格进行原材料的管控,所以降成本增效益效果不佳。尤其是一些企业高层管理人员并没有把成本管理纳入到战略目标的规划中,而只是单纯地依靠成本管理人员和财务人员的核算,只看重财务报表中的数字,用简单的成本核算来代替科学的成本管理。而且,受到传统管理方式的影响,企业一味地应用节约成本的理念来降低成本,而没有用成本效益原则来进行管控,且各环节上员工的成本意识淡薄,这也是影响成本管理的重要原因之一。

(二) 成本管理方法和手段落后

在计算机网络化的时代，很多高科技龙头企业早已进入了会计电算化阶段，但有些传统实体经济企业却仍然依靠手工做账，电子计算机成本模块的应用范围不广，普及度不高，成本管理水低下，所能提供的财务信息不准确、不全面、不及时，给成本管理带来很大的不确定性，更容易出现判断上的失误。比如，在一些规模较小的实体经济企业中，由于生产的产品本身价值不高，技术含量较低，没有一个相对规范的管理体系，管理的手段又比较落后，他们甚至会采用自家印制的表格来统计成本数据，最终获得的成本数据以及效益情况很容易失真，导致成本管理上的纸面结果与实际产生的效益不相符合。

（三）企业生产经营成本数据失真

企业成本数据失真是一个非常严重的问题，一旦发生便会让管理者陷入困境，造成巨大损失。而导致该问题发生的原因主要有两点：一个是人为因素，一些企业管理者为了个人或小团体的利益不惜在成本资料上弄虚作假，对原始数据进行了修改，最终导致虚盈实亏；一个是管理因素，原始数据本身存在时间上的滞后，按照原有的产品市场价格来计算的原材料成本，不足以承受起产品市场价格的走低，尤其是一些还没有完全实现管理信息系统化的企业，其整个数据信息录入的滞后性比较明显，且数据容易在传送过程中丢失，以此来编制报表，会导致数据失真现象时有发生。

三、实体经济企业降成本增效益的路径选择

（一）实行全员成本管理和全过程的成本控制

成本这个指标是综合性的，其实质上与企业所有员工都有着或多或少的关系，有的部门比较关键，其成本指标也就比较关键，但是也不能“抓大放小”，有时候很多细小的数据偏差叠加在一起也会导致最终数据的极大偏差。因此，企业的成本管理体系应该是完整的，包括了企业的所有部门，没有例外。

生产经营中每一个环节都要承担一定的成本指标，每个员工都要成为成本指标的责任人。只有形成全员成本管理的网络，成本管理才能摆脱少数几个管理人员的“数字游戏”现状，各个员工都应关心成本、关注成本，因为这与他们的切身利益是直接相关的。另外，成本管理人员要在成本管理中发挥核心作用，用战略的眼光去分析降成本的途径，创新成本管理方式，最终带领企业充分适应新形势下市场经济发展的需要。

（二）坚持生产经营决策上的成本一票否决

企业成本管理是否有效，能否到位，最关键的是成本考核制度的实际执行情况。要树立成本管理的权威地位，一旦从战略上作出成本控制的规划，就要无条件地执行，不去管其他经济指标落实的情况如何，只要成本指标没有完成，就要采取一票否决，避免因此一错再错，最终失去调整的最佳时机。企业成本管理部门对各部门或车间应对绩效考核制定相应的指标，并根据重要性科学设计指标的权重。

整个考核体系中，成本指标是最重要的指标，也是一项必须完成的任务。无论其他指标完成得再好，只要成本指标没有完成，一律被判为不及格，同时在考核兑现时也不能享受绩效奖金、晋升提职的待遇，并且不能获得先进生产者以及其他荣誉称号。

（三）以提高劳动生产率来降低成本消耗

降成本并非可以没有限度的一直降下去，其具有一定的空间限度，强行降低成本便会出现以次充好、偷工减料、滥竽充数等质量事故。所以，在这个阶段，降低产品成本的最佳途径就是提高劳动生产率。从根本上来说，降成本的目的是增效益，劳动力也是成本中十分重要的部分，提高劳动效率本身就是节约成本，单位产品成本中所付出的报酬减少，效益也会同步提高。

当然，提高劳动生产率也有一个限度，当达到极限时再提高容易引发管理者和员工之间的矛盾。而最有效的方法和途径就是使用先进的设备和采用最新的工艺技术，这就需要投资，需要付出更多的成本。员工掌握新设备、新技术需要接受培训，并付出一定的培训成本，但只要转型成功，产品更新，就能降低人力成本，使产品的附加值更高。比较而言，是能有效降成本增效益的。

四、结论

近年来，实体经济还在缓慢的复苏中，并没有出现明显地触底反弹趋势，所以加强成本管理，练好内功，是提高企业成本竞争力的当务之急。从实体经济成本管理的现状看，虽然一些低层次的管理问题得到了有效的解决，但是相比较现代化实体经济工业企业成本管理的要求看，还存在着相当大的差距。对此，企业必须真正树立起成本系统管理观念，并实行成本全员管理，采用数字信息化的成本管理手段来从管理的高度入手挖掘成本降低和获取效益的潜力。

【作者简介】孟祥更，天津电气科学研究院有限公司。