

论价值链视角下的制造业企业成本管理

胡晓燕

(海宁市金郑家具有限公司, 浙江 嘉兴 314406)

摘要:近年来,我国经济不断发展,城市化建设进程不断推进,房地产行业发展进入了一个崭新的阶段,并且随着居民收入水平的提升,人们对于居住环境的要求也不断提高。不断优化的市场化环境和激增的市场需求,给家具制造业带来了千载难逢机会。但行业繁荣的背后,制造业企业在内销方面面临着人力成本增加、材料价格升高带来的成本增加。并且在出口方面,随着产品的价格优势逐渐消失、海外订单不断减少。内销出口的压力促使制造企业必须通过成本的严格控制和管理,提高资源的利用率,加大自己的竞争优势。本文从价值链的概念入手,通过分析价值链构成,并结合相关案例,给出制造企业成本控制的建议,希望可以给部分企业提供借鉴。

关键词: 价值链视角; 制造业企业; 成本管理

中图分类号: F27

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2023.02.031

0 引言

任何企业经营的最终目的都是为了实现营收,制造企业也不例外。从价值链的角度看,制造业的成本主要集中在科研成本、生产成本和销售管理成本这三个方面。在国家提倡调整产业结构、节能减排的大环境下,如何通过优化成本管理来节能降耗、实现企业盈利已经成为制造企业需要重点思考的问题。

1 企业价值链定义

价值链是产品设计研发、产品生产储存、产品销售等主要经营活动以及后勤、人力资源、相关基础设施建设等辅助活动的集合,是指企业在创造价值的过程中,利用一系列的价值关联主体形成一条完整的作业链,在作业链运行的过程中产生价值并累计,以此增加价值链上各个主体的整体效益^[1]。

2 价值链视角下制造业企业的主要成本构成

2.1 科研成本

制造业的科研成本指的是在进行产品研发时产生的企业成本损耗,主要包括两个方面,一方面是科研人员的投入,另一方面是研发过程中原料的消耗。由于企业类型和企业业务范围不同,科研成本的投入各不相同。对于制造业来说对市场的依赖程度很深,我国市场需求的迭代更新迅速,制造企业也要随之不断研发新品来适应市场的需求,并通过科技研发改革生产技术。科研过程不仅包括产品的研发设计,部分制造业还要结合产品性质开展生产设备的研发,形成一条统一的产业链。在生产新产品过程中,不仅要根据市场需

求研发新的产品,更要综合考量产品的生产技术要求、生产流程、产品的运输储存需求等。

2.2 生产成本

与高端精密制造业相比,传统制造业的生产成本在企业的总成本中仍然占比最多。制造业的生产成本是指企业在进行产品生产时产生的各项费用,包括人工费用、生产原料费用以及间接的生产损耗。直接人工费用指直接从事车间生产所需要的人工费用。直接原料指的是直接构成企业产品的原材料成本;除产品主体外需要的生产原料为辅助原料,主要包括产品包装、车间设备成本以及生产中产生的机器损耗等。

2.3 销售服务成本

产品销售成本是指企业为了销售商品产生的经营成本,包括店面租赁、销售人员薪资、网站运营费用、产品的运输储存费用、售后服务费用等。网络销售的崛起冲击了传统的线下销售行业,也在一定程度上改变了传统制造业的销售成本构成。部分制造企业为了适应时代的潮流,纷纷开设线上店铺,线下店铺租赁和销售人员成本减少、网店运营和运输及售后成本增加^[2]。

3 价值链视角下制造业企业成本管理特征

一是成本管理目标的多样性。首先体现在制造企业在进行成本管理时不能一味地通过缩减成本来提高企业的经营效益。企业成本管理计划的制定要与长远的战略规划相结合,参考制造业的总体发展趋向和市场需要,综合各方面进行调整。企业在制定成本管理计划时要找到成本管理工作和企业长期发展利益的平

衡点，成本管理才会对企业健康发展产生积极影响。如随着国内外信息流通的加快，国外装修理念和风格纷纷传入，家居制造业应参考社交媒体信息，及时发掘时尚风向，投入科技研发成本和网店运营成本。

二是成本管理数据的复杂性。制造企业在进行成本管理时需要考虑产品消费者和原料供应商等多方面的因素。同时，考虑内部的生产计划事前、事中、事后的综合管理；产品研发成本以及产品的营销服务成本等。这些复杂因素都会对企业成本管理计划的制定产生影响。

4 基于价值链视角的制造业企业成本管理优化措施

4.1 优化人员管理模式，提高员工素质

首先，要从员工日常管理入手，将总体工作指标细化到具体日期上面，做到在保证产品质量的同时也可以保证产品生产能够根据企业制定的生产计划进度按时按量完成。并制定相关的考核指标，借助智能管控手段，如定位签到、智能车间等方式完成员工的日常签到考核以及保证产品生产的质量和数量。通过指标的完成与否，采取相应的奖惩举措，增强员工的工作积极性，提高员工的自我约束能力。

其次，要提高生产人员素质，引进相关技术人员进行生产，完善人员管理结构。采取以老带新的工作模式，在各部门的生产环节上合理分配相关高素养技术人员，全面提高企业员工整体专业素养，节省人员培训导致的时间、人力成本。在关注管理人员专业素质的同时，也要提高生产人员的综合素养，开展定期的员工技能培训，提高员工技术水平，减少员工操作失误导致的成本损耗^[3]。

再次，企业通过组织节能减排的理念的宣传与学习，帮助参与企业价值链的全体人员树立成本管理意识，创造全体工作人员参与企业成本管理中的良好环境。保证成本管理的理念可以在包括产品研发、生产、运输、销售、售后等环节中得到彻底的贯彻落实。

最后，还要重视制造过程中员工的安全操作意识的培养。近年来由于机械操作不当产生的车间事故屡见不鲜，企业要改变只重视产品品质和数量的传统管理办法，加强员工的安全操作培训、组织进行机械设备的安全隐患排查，切实将安全工作意识落到实处，无形中减少了企业成本。

4.2 优化成本管理组织结构，构建成本管理体系

第一，由企业管理者带头建立成本管理部门，对企业整体成本管理进行统筹规划。成本管理部门的职能包括按照企业现状制定成本管理计划、成本管

理细则，监督成本管理成效等。将企业各部门都纳入到整体成本管理体系中来，依据企业价值链环节进行统一的资源调配，减少部门人力资源的浪费，节约企业成本。

第二，建立企业风险防范机制，在项目立项时，结合实地调研、公司经营状况、市场环境等进行风险评估，尽量避免未知风险的存在，避免因项目误判导致的企业成本升高。企业如果没有进行项目风险评估，一旦项目出现问题，解决方法的缺失就会导致项目进度缓慢，造成资源的浪费。

第三，完善企业成本支出监督控制体系，结合信息技术，实现对价值链各个环节的实时监督管理。通过成本监督，促使各部门公开生产成本信息，增强企业成本信息的透明度。并且建立全体员工共同参与的监督制度，在促进企业员工强化自我约束的同时，增强各部门之间生产信息的流通，减少信息传递中产生的人力和时间成本^[4]。

第四，建立成本审计及反馈制度，将审计工作贯穿在项目进行的全过程中。项目进行前，根据企业经营状况进行项目成本核算，将核算成果上传到成本管理部门，作为成本管理计划制定中的参考。项目进行过程中，持续审核各部门成本消耗状况，保证成本支出的合理性。对项目成本管理成果及时进行反馈，便于管理部门及时发现整体成本管理计划的不足和问题，根据审计反馈调整企业经营战略。

4.3 针对价值链进行管理优化，重视各环节成本管理

4.3.1 科研环节

一是增加科研环节投入。完善企业科研部门职能，将产品研发与市场调研安排相关联，紧跟市场需求、科技发展进程和国家经济建设计划，生产引领潮流的产品，满足消费者需求。如家具制造行业在进行科研创新时要跟随时代脚步，招聘能够准确把握时尚风向的家居设计师。随着居民收入水平的提高，人民对于生活环境的改善也越来越关注，近几年家居行业的风向为智能家居。通过将感应器安装在家居系统中，通过网络控制管理灯光、窗帘、采暖等系统，极大地提高了消费者体验。

二是优化科研流程。首先要确定产品研发方向，随着人们审美的多样化，要确定产品面向的人群，确定人群的消费能力和审美取向，按照人群特点进行产品的研发设计，不能盲目地进行开发。如面向白领阶层的简约风家居、面向中老年喜爱的传统风格、面向儿童的卡通风等。科研环节的成本投入有利于提高企业产品的

销售量,减少企业由于盲目安排生产导致的产品堆积,在无形中节约了企业成本。

4.3.2 生产环节

企业在组织生产时,首先要确立安全意识,避免因安全意识缺失导致的生产意外。其次要建立企业生产材料成本监控机制,将生产资料合理地安排在每一道生产工序上面,监控产品生产过程中具体的人力、物力损耗。加强生产工序细节管理,将产品的质量和数量相结合,减少产品的返修量。如尽管生产了100个产品,但是产品合格率低,返修15个,这就意味着企业用生产115个的时间,只生产了100个产品,这在无形中增加了人力成本和机械损耗成本。强化生产数据监控,在产品生产的各道工序之间实现信息互联,并且在数据监控过程中发现生产过程中的问题。

在生产设备方面,我国的科技发展日新月异,企业要及时引进先进的生产设备,节约生产成本,提高生产效率。淘汰掉旧的损耗严重的生产设备,一方面可以节约生产场地和人力资源,另一方面,原有的生产设备损耗严重,容易发生严重的安全问题,如不及时淘汰,企业还要进行维修,在一定程度上加大了企业的生产成本。当然在引进新设备之后,企业也要及时进行员工技能培训,规范员工生产操作细节,提高生产效率的同时,也可以减低生产设备损耗,增加机械的使用年限。

4.3.3 销售环节

销售环节也是企业进行成本管理的重点环节之一。企业要明确销售渠道的变革趋势,并结合企业发展方向确定企业销售模式,采取线上销售、线下销售或者线上线下结合的销售方式,并明确三种销售方式在成本管理上的不同。线下销售的成本主要在于店铺租赁、销售人员费用,优点在于可以减少运输和宣传成本等;线上销售成本主要在于产品宣传、网店运营、产品方面,优势在于在销售市场广阔、节约店面租赁和销售人员成本。根据产品本身面向人群和企业发展规划选择合适的销售方式,同时要注重营销成本管理,避免过度营销,以减少不必要的营销成本。

4.4 构建成本管理信息化平台

企业要依托大数据强大的数据分析功能,来实现价值链的更新升级。从制造企业的外部价值链来看,我国部分制造业还停留在需求决定生产的层面上,对市场的变化没有及时跟进。互联网时代,制造企业可以改变原有的思维模式,及时与消费者进行互动,在改良生产工艺的基础上,将市场需求与产品设计、产品生产紧密联系在一起,消除需求评估误差。生产符合消费者需求的个性化产品,推动制造企业产品从同质化到个性化的转变。

从企业内部价值链来看,信息化平台的建立大大提高了成本管理效率。而信息化平台的建立在成本数据方面使得各部门直接上传相关数据,依托信息云处理,直接得到数据核算结果,与传统核算方法相比提高了企业数据处理效率。

5 结语

企业经营的目的是增加企业收益,而增加收益的手段有两种,一种是通过压缩成本,节约企业资源;另一种是通过宣传推广增加产品销量。随着制造业产品的同质化,导致同一层次的产品价格和销量差异并不大。在这种情况下,企业想要获得长足发展,就要通过采取措施来控制产品成本。在国家推动“双碳”政策落地以及信息化飞速发展的大背景下,企业只能通过完善内部成本管理机制,控制价值链成本投入,加大包括产品研发、宣传推广、产品品控等影响企业未来发展的预算投入,通过引进先进生产设备、优化人员管理等方式节约人力、物力,进而来节约管理成本。

参考文献

- [1] 李莉刚.价值链视角下成本管理的改进之路[J].中国总会计师,2022(04):88-90.
- [2] 仪秀琴,陈镜屹.基于价值链视角的企业成本管理研究[J].商场现代化,2022(07):174-176.
- [3] 黄静,柳惠珍.基于价值链视角的企业全面预算管理研究[J].商业会计,2022(01):92-95.
- [4] 张若麟.基于价值链视角的企业成本管理研究[J].企业科技与发展,2022(01):196-198.