

企业项目成本管理创新与实践

李素青

(安阳县恒星机械制造厂, 河南 安阳 455133)

摘要:从生产角度看,企业的成本观念从最初的生产成本转移到最终的项目总费用。随着我国市场经济的发展,我国的行业竞争日趋激烈,尤其是外资的引入使得竞争日益加剧。在这样的大环境下,项目制管理应运而生,而项目成本管理是企业经营活动中最基本的环节,同时有效对企业项目成本管理进行创新,可以提升企业的经济效益奠定一定基础。

关键词:成本管理; 问题; 挑战

中图分类号: F233

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.06.032

0 引言

新型冠状病毒肺炎疫情防控期间,原材料的价格不断攀升,导致经营费用不断攀升,市场竞争愈演愈烈,企业的利润空间急剧下降,乃至濒临破产。在这样的背景下,企业纷纷进行了转型,寻求用自己的优势来扩大企业规模,降低固定成本,提高企业利润,整合业务发展迅速,企业商业模式发生较大的变化,企业相应的成本管理理念也由原来纯制造生产成本转为端到端的项目制成本管理。在确保准时、高质量地交货的同时,项目制的管理也要注重成本的控制,实现交货、质量、利润“三管齐下”,以确保企业的利润不断提升。

1 导致企业成本管理问题的几个原因

1.1 缺乏完善的成本管理制度

成本管理体系可以确保项目成本管理工作的顺利进行,但目前我国许多企业的成本管理体系还存在着一些缺陷,内容笼统,保障力度不足。在整个企业的经营中,成本管理的作用是显而易见的,尽管成本管理是一个具体的环节,但要确保其有效性,就必须通过各部门和人员的共同努力,提高对成本的认识。而且,企业成本管理是一项很复杂的工作,如果没有相应的制度,很可能造成管理的粗放和混乱,进而导致企业成本管理效率的下降。当前,很多企业在成本管理制度的构建上还存在着严重的缺陷,缺乏对成本管理工作的详细、完整的制度制约,进而使得管理工作的效果并不理想。例如,在进行成本预测、计划、控制、分析等工作时,如果缺乏相应的制度指引,往往会降低企业成本管理的准确性和规范性,造成企业成本管理出现严重偏离^[1]。

1.2 管理意识不足

不能正确认识成本管理的作用和价值,缺乏对成本管理观念的认识。由于上级领导忽略了成本管理,导致了项目的成本管理无法形成规范,更多的是依靠以往的经验来进行管理工作,导致许多决策缺乏针对性,有太多的随机性,而且各个职责的执行也不够明

确。其次,领导的不重视会影响下层员工的思想,从而导致企业的成本管理工作出现松懈和疏忽,致使企业的成本管理无法达到预期的效果,甚至出现了成本超支现象。同时,缺乏对项目成本管理意识的认识,也会导致许多不必要问题的出现。

1.3 成本管理理念滞后

许多企业的成本管理观念都比较落后,其中最重要的一点是在项目成本管理中并没有建立起全寿命周期、全面成本管理、主动控制等观念,缺乏了这种观念往往会导致企业项目成本管理工作出现系统性、方向性的问题,进而拖累项目成本管理。例如,由于缺乏全面成本管理的观念,往往会使企业在项目成本管理中顾此失彼,许多费用开支往往会被忽略,造成一些开支失控。

2 企业成本管理面临的挑战

成本管理是一种历史范畴,它的产生和发展既是生产实践的必然要求,又是由经济学理论所影响和促进的。在远古时期,人们就能用结绳计数和刻木记数来计数和记录物品,而人类学家们则认为,人类最初的目的就是要把它们的财富记录下来,而这种原始的计数方法,已经形成了最初的会计和成本观念。19世纪末工业革命以前,西方的商业发达,企业的所有者就已经开始核算成本和收益,但是那个时候,企业的成本核算还很落后,只能记录一些直接费用,而不能看到间接费用对利润的影响,且成本核算和账簿是分开的,成本数据是通过统计的方式获取的,没有建立起一个完整的成本体系。英国在19世纪六十年代进入了工业革命,19世纪法、德、美、日等国相继也完成了工业革命。资本主义生产由工场制向工厂制转变,机械代替了许多手工技术。生产技术革命促使企业成本管理进行了变革,降低企业成本。第二次世界大战后,科学技术的迅速发展使生产的自动化水平不断提升,而现代的大规模生产也对成本管理现代化提出了更高的要求。自然科学、社会科学、技术等现代科学知识在企业管理中

得到了广泛的运用,为企业的发展和完善提供了大量的知识营养和技术支撑,但也使得企业成本管理引来了新的挑战,以下内容对企业成本管理面临的挑战进行了详细概述。

2.1 市场竞争的复杂性

随着我国市场经济的发展,我国的行业竞争日趋激烈,尤其是外资的引入使得竞争日益加剧。因此,在确保产品质量的同时,应加强对企业经营成本的控制,从而使企业获得更大的经济效益、更大的收益和更大的竞争优势。成本管理是企业在激烈的市场竞争中立足的关键环节。

2.2 企业相关负责人对成本管理的重要性认识不足

由于传统的企业管理观念的影响,一些企业对成本管理工作的重要性和关键性认识不足。企业的财务管理只包括会计报账、收集整体凭证、出纳核实等基本工作,而企业的负责人也没有将成本管理作为企业的重要工作进行,相关责任划分不清晰、不确切,从而导致成本管理的职责无法得到充分的施展,使得企业的生产运营工作无法顺利进行,无法提升企业的市场地位,导致竞争力不断下降。在目前的市场经济条件下,一些企业对财务部门的重视程度较低,采用的是一种较为落后的成本管理理念,只关注生产过程中的成本控制,而对市场的要求、顾客的反馈很少进行反思,从而导致企业无法进行有针对性的成本管理。随着现代市场经济的迅速发展,成本核算必须不断地扩大,相应的成本管理理论、成本管理思想和成本管理方法也要与时俱进,不断地进行改革和改进。管理理论、理念和方法的不断革新,对企业项目成本管理提出了许多挑战和冲击。所以,企业在经营过程中,必须不断地提升自身的项目成本管理理念^[2]。

2.3 大数据与信息化的快速发展

大数据与信息化的快速发展对成本管理工作提出了更高的要求,不仅要确保数据的准确度,还要与大数据相结合,把供销、产销两条链条连接在一起,形成数据共享。当前,我国许多企业的成本核算尚不健全、内容笼统、保障力度不足,仍采用传统的人工核算方法,既不能将信息化与成本管理结合起来,又不能将信息技术运用到企业的生产、销售决策和反馈中去。同时,一些企业的信息化管理系统还不够完善,各职能部门所采集的数据口径不统一,不能及时、准确地向有关部门提供信息。因此,企业的成本核算仍然面临着信息化的挑战。

2.4 高素质财务人员较为稀缺

在经济全球化加速背景下,企业对高素质的财会人才的需求日益增加,而在我国的企业中,具备较高素质和较强能力的人才却寥寥无几,许多从事成本核算

工作的会计人员的素质已经远远不能满足当前日益专业化的要求,难以及时地从数据中找出问题,尤其是在成本考核、分析和管理控制方面。与此同时,一些企业的有关部门人员也出现了一定的老龄化现象,这些人往往文化程度不高,观念落后,不愿接受和运用新的财务管理理念,有的员工工作热情不高,有的人对财务工作了解得很少,缺少专业知识和技能,财务管理能力也很差。企业里面的财务人员,一般都会做一些基本的工作,但是真正精通财务管理工作的人却是寥寥无几,更别说电算化、信息系统、业财融合等相关知识的掌握了。这主要是由于企业财务人员的素质不能与现代财务管理观念相匹配,成为制约我国企业财务管理发展的一个主要问题。这就使企业的成本管理很难起到很好的效果,不仅会影响到企业的发展,还会使企业产生的效益难以提升^[3]。

3 企业项目成本管理创新与实践路径

3.1 转变企业成本管理观念,自上而下统一全员成本意识

企业项目成本管理的概念需要不断更新,考虑并理解该领域的最新研究成果和发展,创建项目成本管理的概念,如生命周期、全面成本管理和主动控制,并根据这些原则更好地管理项目成本。笔者认为,基于上述成本管理的概念、公司项目成本管理的发展,应首先说明公司成本管理是最高战略项目,说明战略中的成本目标,并解释每个责任主体的责任和分解目标。产品线负责人应是产线成本的第一责任人,项目经理应是管理项目成本的第一责任人,以便层层分解,落实到各基层人员,从而创造一种涉及所有员工的企业文化;其次转变管控模式,由原来功能部门为中心向以项目为中心的转变。其核心是在组织层面建立项目管理体系,这是一种矩阵管理方法,旨在激活一个不同于垂直管理初始责任中心的组织,该组织受生命周期概念的制约,关注与成本管理相关的整个项目生命周期,并在整个生命周期内努力降低成本^[4]。同时,项目成本管理必须贯彻全面成本管理理念的要求,充分考虑成本,让企业所有员工都参与到成本控制,进而加强成本的有效控制,为提高项目成本管理基础^[5]。

3.2 建立项目制管理运营体系,为项目制成本管理落地运行提供基础

3.2.1 为项目管理团队赋能,这是项目管理能干好的前提

一是要使项目管理人员做到权责相抵。项目制管理指的是对项目的整个生命周期端到末端的成本控制,以强化项目总费用的利用率,比如,在向国外进行销售时是选择空运还是海运?海运物流费用低廉,但由于运输周期长,存货周转效率低,存货占用的资金更多,而且由于运输周期长,交货风险高,订单缺货成本

高；而采用成本高、时效快的空运，可以大幅度提高库存周转效率，降低资金占用，有效降低缺货成本，哪种方法对企业最有利？以前的以责任为中心的控制方法不能很好地解决这个问题，项目管理必须突破传统的以责任中心式管控的局限性，从项目的角度给出总成本最优，因此公司要赋予项目管理团队与职责相匹配的权利，并明确相关的业务流程，以保障项目制管理能落地实施；二是强化项目制管理队伍，激发项目管理队伍的活力，项目制管理要求对项目收益、质量、进度等方面都要承担责任，所以公司要对项目经理进行赋能，组建一个涵盖技术、质量、生产、工程等多个核心角色的项目管理队伍，为了激活组织的活力，项目经理可以根据项目的特点，自主挑选组员来组成项目管理队伍；三是要建立以利润为基础的资源买卖机制，企业要实现资源利用的最大化，资源是有成本的，可以对项目管理核心角色人员进行阶梯定价、项目经理有偿使用项目组成员，进而提高公司资源使用效率^[6]。

3.2.2 强化项目的考核和激励，这是项目管理团队愿意干的前提

一是坚持以项目运营全过程为基础的评价、考核和激励机制，明确项目管理是端到端成本管控，确保评价方法与项目的管理定位和权限相匹配。二是探索项目奖励，实行利益共享机制，明确公司和个人之间的关系，确定项目的管理目标，超额分配超目标，激励项目管理团队通过内生动力，自动自发承担责任，持续创造价值^[7]。

3.3 搭建符合管理要求的项目四算模型，提高财务数据对项目管理的支撑

项目四算机制是项目管理范畴利润维度相对较为成熟的工具，但需要结合具体的业务活动来改进和实现。一是根据项目的重点，明确项目的收益核算口径，由于不同的企业对项目管理所需要的控制要点不同，导致项目利润的核算口径也不一致，例如项目回款，部分企业项目经理只负责到项目的验收，回款属于营销经理职责，那么相应的因回款所产生的项目坏账不建议放在项目利润中核算。二是需要结合企业里程碑节点明确项目决算的节点，概算是基于项目的成本费用测算项目盈亏和现金流，80%的成本是在这个阶段完成的，是通过整合项目各个环节的数据，发现项目的利润是设计的，项目管理团队要充分利用概算到预算这一利润策划黄金阶段；预算是以概算为基础，依据合同所规定的交货承诺，与交货计划和基线相结合，制定一个项目执行期的收入、成本和现金流的财务指标，明确项目的执行底线，其功能与公司的年度预算相似，是项目的业绩评估的基础；项目核算是项目的滚动预报，准

确地记录历史、说清现在，并以预测的方式管理未来，通过预实对标，及时发现成本异常，追踪根源，预警风险，针对超支成本制定出如何填补利润缺口，形成闭环，确保项目的盈利指标。三是项目四算要求有海量的业务数据支持，必须对各个业务里程碑节点所需的各个环节进行梳理，并将其固化为公司一级的系统文档，以确保其业务数据的支持^[8]。

3.4 迭代数字化业务系统，助力业财一体化

业财一体化的数据融合，必须要有一个项目管理体系来支撑。项目管理与财务系统相互协作，实现了单据、凭证等各个层次的数据互联，打破了业务与财务的独立，实现了财务成本、资金收支、项目现场数据的统一，实现了项目的统一管理和控制。项目管理系统是一个与项目全过程紧密联系在一起体系，它贯穿于项目的全过程，与项目的整个生命周期密切相关，同时，也要确保项目的管理体系与业务的细节管理之间的联系，让项目的成本管理更加精细化，从而使企业的项目成本管理进一步提升^[9]。

4 结语

总之，在企业的项目成本管理中，必须进行创新，以满足社会发展的需求，提高企业的盈利和市场竞争能力。我国目前的市场形势十分严峻，外资企业也在不断地抢夺国内市场份额，使得许多企业“腹背受敌”，这就要求企业必须合理地控制成本，增强自己的实力，从而获得更大的利润。此外，我国企业在项目成本管理方面可以借鉴国外的先进经验，并将其与自己的实际情况相结合，以达到持续优化企业项目成本管理的目的。

参考文献

- [1] 丁雪冰.对勘察设计企业项目成本管理的一些思考[J].财经界,2021(10):49-50.
- [2] 赵莹莹.国有建筑施工企业项目成本管理问题及对策[J].投资与创业,2021,32(7):147-149.
- [3] 焦一博.制造企业成本管理措施研究[J].中小企业管理与科技,2021(21):34-35.
- [4] 王丝雨.中小企业成本管理问题研究[J].中国集体经济,2021(5):139-140.
- [5] 张春艳.企业项目成本管理体系构建与优化[J].现代经济信息,2021(22):112-113.
- [6] 陈栋.浅谈医疗器械与医用耗材成本管理与质量控制[J].首席财务官,2020,16(1):186-187.
- [7] 刘建勇.工业制造企业成本管理现状及其优化途径探讨[J].首席财务官,2020,16(2):39-40.
- [8] 刘世平.建筑施工企业成本管理现状及应对策略探析[J].首席财务官,2019,15(16):53-54.
- [9] 王军.浅谈全面预算管理在医院成本管理中的作用[J].首席财务官,2019,15(13):25-26.