

制造业战略成本管理研究

沈静艳

(义乌市荣夏纺织品有限公司, 浙江 义乌 322000)

摘要:近年来,我国经济发展进入“新常态”,企业之间的竞争日趋激烈,企业的成本管理显得更为重要。制造业企业的成本作为企业管理工作的重点,是帮助企业实现竞争力优势的关键。传统的制造业成本管理认为企业仅需要通过压缩成本的方式就可以提高经济效益,但是这一管理方式不利于提高企业的竞争力。战略成本管理具有协同性、动态性、全方位管理的特点,有利于制造业企业优化自身的成本管理水平,并促使企业实现战略目标。战略成本管理基于成本动因,对企业的重点作业程序进行重点管控,通过分析企业的成本结构,对成本管理工作不断优化,是一个动态管理的过程。本文首先分析了制造业企业战略成本管理的相关问题,并针对实施战略成本的必要性以及实施战略成本管理的逻辑起点进行探讨,研究了完善制造业企业战略成本管理的相关对策,希望通过本文研究提高制造业企业成本管理水平。

关键词:制造业;战略成本;成本管理;成本控制

中图分类号: F275.3

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.10.040

0 引言

近年来制造业企业之间的竞争日趋激烈,企业传统的成本管理模式已无法适应企业发展的需求。传统的成本管理注重局部环节降低成本,战略成本管理更加注重企业整体成本的控制,具有成本管理和战略相结合的特点,降低成本具有可持续性。战略成本管理具有长期性、整体性、全面性等特征,转变了传统成本管理静态性、片面性的不足。当前我国强调走德国式的制造强国路线,制造业企业也需要适应国家经济的步伐,通过发挥自身成本优势提高管理水平,促使企业获得更为广阔的生存空间。通过战略成本管理,能够对企业的成本工作进行有效控制,保障企业实现竞争优势^[1]。

1 制造业企业战略成本管理的逻辑起点

战略成本管理对制造业企业至关重要,制造业企业要通过增加价值,提高生产效率,整合内部价值链,分析外部价值链,并通过详细的研究实现对整个价值链的管控。近年来,制造业企业技术在不断进步,制造精度也在不断提高。企业的内部价值链在产出价值的同时也在消耗资源,因此要通过协调各部门的工作效率和协同能力,优化内部价值链,通过研发新的技术,加强对产品质量的监督,利用先进的技术设备开展生产,加强研发,实现对内部价值链的优化。在外部价值链方面,企业需要充分分析供应商和客户的实际情况,优化与供应商的合作关系,从战略的角度出发,加强与上游供应商的战略合作,以获得质优价廉的原材料,并确保原材料质量稳定。在客户价值链方面,企业要分析重点客户,针对重点客户加强管理,确保能够与重点客户实现稳定合作,并大力开发企业的市场空白地区,为客户提供高质量、高效率的销售和服务,以争取更多

的客户订单^[2]。

2 制造业企业战略成本管理的目标与必要性

第一,制造业企业的成本管理模式有待改善。战略成本管理是对传统成本管理工作的升级,强调全员参与、全过程管理、全环节管控,是对传统成本管理工作的延续。战略成本管理要求企业以战略的眼光分析成本管理问题,解决成本管理工作的弊端,并非一味降低成本,而是运用战略成本管理的理念实现全员参与的成本管理形式,形成自上而下的管理观念,强化企业内部全体成员的战略意识。

第二,企业成本管理符合市场竞争的需求。随着经济“新常态”到来,企业之间的竞争日趋激烈,显性成本的控制已无法帮助企业实现竞争优势,这就要求企业通过战略成本管理,实现全过程、全环节的成本管控,以提高企业的核心竞争力。

第三,经济下行压力推动企业转型与改革。在政府供给侧改革的大背景下,越来越多制造业企业实现转型与改革,降低成本已不再是简单地降低原材料价格,更需要在企业的战略上降低成本,帮助制造业企业应对瞬息万变的市场以立于不败之地。

3 制造业企业战略成本管理常见问题

3.1 价值链管理脱节

第一,企业战略成本管理工作脱离市场实际。随着我国经济体制不断完善,制造业企业所面临的市场竞争日趋激烈,制造业企业要实现成本优势才能获得生存与发展。传统的制造业企业在对成本进行管理时,通过生产更多的产品来降低单位产品的固定成本。但是如果仅通过产量来降低成本而不考虑市场需求,可能会导致库存增加。很多制造业企业的价值链单

一，在供应商管理、物流管理等方面没有实现统筹协调，成本管理工作顾此失彼^[3]。

第二，企业缺乏战略成本管理的驱动力。部分企业即便开展战略成本管理工作，战略成本管理也没有结合企业的竞争环境来提高企业竞争力，难以帮助企业获得发展的持续驱动力。

3.2 成本动因分析不足

大部分企业在开展战略成本管理的初期，认为采购成本、生产成本、人力成本是成本中的重点，忽视对其他成本方面的考虑，较少关注企业文化建设、市场开拓、技术工艺、研发水平等隐性成本。隐性成本对战略成本管理而言至关重要，随着企业之间竞争日趋激烈，显性成本的压缩空间也在日益减少，隐性成本控制成为企业竞争的关键。如果只注重有形成本，将不利于实现对成本的有效管控，也不是真正的战略成本管理。

3.3 战略定位不清晰

很多企业开展成本管理工作局限于内部成本的控制，忽视了外部价值链的分析。同时因为企业内部员工平时没有接触到战略成本管理理念，战略成本管理意识薄弱，降低了战略成本管理工作执行的效率。

4 完善制造业企业战略成本管理的对策

4.1 价值链方面相关建议

第一，企业加强对上下游的管理。制造业企业的上游是供应商，下游是客户，在成本管理方面需要加强对供应商的货物质量管理和企业自身的库存成本管理。企业的采购部要通过多个供应商的选择，选取符合企业要求的供应商，可以通过招投标的形式减少信息不对称的问题。在选择供应商之前需要进行实地调研，考察供应商的经营状况以及产品品质，确保原材料得到保障，以促使企业生产质量稳定。在供应商选择之后，应该对优势供应商建立长期合作关系，尽量升级为战略合作伙伴关系。如果企业面临的供应商较多，那么在选择供应商时可能会产生采购部门腐败的问题，降低企业的效率，因此需要严格控制采购环节。本文认为可以通过招投标方式降低成本。另外，企业需要分析主要下游客户，针对长期合作的下游客户保持稳定合作关系，并尽可能建立战略合作模式。对于下游客户要求提供稳定的产品，并改进自身技术，学习先进的管理理念，确保企业产品的性能得到保障，获得客户的认同。同时企业还需要加强对下游客户的维护与更新，不断挖掘新的客户^[4]。

第二，企业增强利润中心的业绩评价作用。利润中心的管理目标是帮助企业实现目标利润，利润中心有利

于协调营销、生产、服务之间的关系。成本中心与收入中心分离导致企业出现内部矛盾，生产部门缺乏与营销部门配合的动力，生产部门更加重视对订单的生产。相反如果生产部门作为利润中心，那么其核心业绩评价是以利润为考核，能够使生产部门和管理层的目标趋于一致。

4.2 成本动因方面相关建议

第一，企业加强对成本动因的分析，实现对资源的优化配置。制造业企业需要加强对物流环节、制造环节的成本动因管控。在物流环节，可以建立VMI仓库以降低企业的库存成本，降低供应商运输的成本，并将闲置的厂房出租给供应商。降低物流成本时提高企业的经济效益，提高企业运输过程中车辆的满载率，尽可能实现物流成本的最小化。在制造环节，企业可以采用MOST工时法定制工时标准，避免产生重复作业或不必要的作业，减少不必要的开支。

第二，企业加强对执行性成本动因的管控。企业内部的财务部门是战略成本管理工作的主导部门，制造业企业要加强财务部门人员的培养，在企业内部形成良好的企业文化，确保企业文化符合战略成本管理的要求，促使全体员工通过学习企业文化参与战略成本管理。同时，企业要建立信息沟通渠道，使企业管理层和员工之间形成顺畅的信息沟通渠道，促使战略成本管理的相关理念及时传递到各层级人员，以挖掘节约成本工作的空间。在管理环节，企业也要积极引入激励约束机制，对于配合实施战略成本管理工作的人员予以一定的奖励，促使全体成员主动参与到战略成本管理中，以实现降低企业成本、提高利润的目标。

4.3 战略定位方面相关建议

第一，企业实施差异领先战略。企业要实施产品差异化战略，降低采购环节及制造环节的成本费用。在设计环节尽可能减少不必要的产品用料，并在生产之前加强与供应商和客户的沟通，在掌握各原材料行情的前提下分析客户的需求，在满足客户需求的同时尽可能为客户提供质优价廉的产品，以提高企业的竞争优势。另外，企业要收集各方面的信息，确保企业的产品能够满足客户的个性化需求，以帮助企业管理层制定最优的战略成本管理决策，通过对各类信息的分析，优化管理工作^[5]。

第二，企业降低隐性成本。企业的战略成本管理工作是建立在传统成本管理工作的基础上，但是随着企业之间竞争日趋激烈，显性成本压缩的空间在不断下降，这就要求制造业企业加强对隐性成本的控制。一方面，企业要加强成本领先战略；另一方面，企业需要

应用差异化战略,实现两者综合运用。一是企业加强低端产品的开发,通过成本领先战略占领市场;二是企业要加强高端产品的开发,通过差异化战略提升企业利润。两个战略也可以折中使用,成为折中战略。折中战略的前提是其中一个战略能够显著发挥作用。目前,随着经济的增长,对制造业企业的挑战是消费群体的差异化需求不断提高,这也会导致企业的隐性成本快速增加,尤其是在采购环节,企业采购渠道的选择将对企业的成本产生重大影响,要求企业有稳定的客户和供货来源,确保供应商有稳定的质量。因此,企业需要加强对采购活动的管理,并对客户的需求进行个性化识别,以不断提高差异化战略的适用性。

5 完善制造业企业战略成本管理的保障措施

我国很多企业实施战略成本管理工作还处于起步阶段,在战略成本管理过程中还有很多环节处于探索的过程,企业内部的战略成本管理体系相对简单,在实施战略成本管理过程中难免存在各类问题与困难。制造业企业需要思考如何通过战略成本管理的方式来建立自身的竞争优势,以提高企业的市场竞争力,并在发展的过程中不断优化战略成本管理机制,建立有效的战略成本管理保障措施,为战略成本管理工作提供支持。

第一,战略成本管理要以企业的总体战略为指导。企业的总体战略是企业发展的最终方向,也是指导企业内部各项生产经营活动开展的方针。战略成本管理活动作为企业的重要活动,必须结合企业的战略目标制定,企业的战略目标要通过SWOT分析的方式判断企业未来一段时间内的发展需求,分析企业是执行差异化战略还是多元化战略,并结合企业的战略规划分析成本控制方式,以此明确战略成本管理方向。企业通过加强客户忠诚度、与供应商保持良好关系、招聘高素质人才等方式,全面提高战略成本管理水,优化对战略成本管理各环节的管控^[6]。

第二,企业改善组织形式。在当前信息技术高速发展的背景下,企业需要实现扁平化的组织体系,通过扁平化的组织体系能够有效提高企业内部的管理效率,促使企业的领导和员工保持高效的沟通与协作,并提高企业内部各层级人员的管理积极性,以较高的效率来控制企业的采购、生产、销售等各环节。企业通过扁平化的管理组织体系优化管理流程,剔除管理活动中不增值的作业,从而提高增值作业的管理效率。企业通过各项资源的整合,提高资源使用效率,减少资源浪费,规避成本过高的问题,以实现各项作业的联动,确保各项作业高效开展。

第三,企业全面推行信息技术。战略成本管理要求

企业加强对信息技术的应用,企业在应用信息技术的过程中,需要通过SAP、ERP等系统实现对采购、生产、销售等各方面数据的全面整合,帮助企业的管理层及时获取各类资料,为企业管理层的决策提供支持。传统管理模式下单纯依靠人工统计成本数据导致工作量加大以及数据不准确等问题无法适应战略成本管理工作的需求,因此在战略成本管理体系下企业需要认识到信息技术的重要性,通过健全信息技术满足企业管理的需求,并通过优化信息沟通渠道与沟通途径,缩短企业内部员工之间沟通的时间,拓展沟通的范围,实现对各项工作的规范化管理,并提高企业整体的工作效率。

第四,企业注重长期规划。战略成本管理作为一项长期性的工作,战略成本管理的改进也需要结合企业的长远发展,制造业企业需要认识到持续优化成本以形成成本优势的重要性,避免成本管理体系止步不前的问题,需要建立长远的管理规划,落实新技术和新理念。在战略成本管理过程中,企业根据发展需求和实际能力规划和设计战略成本目标,在实施战略成本管理过程中建立合理的考核指标与管控体系,避免战略成本管理工作流于形式,循序渐进落实战略成本管理的具体要求^[7]。

6 结语

在经济新常态的背景下,企业之间的竞争日趋激烈,制造业企业传统成本管理也制约着企业竞争优势的提高。本文将战略成本管理的理念引入到制造业企业中,指出目前制造业企业战略成本管理优化的对策,从价值链分析、成本动因分析、战略定位分析三个层面进行探讨。战略成本管理工作是较为复杂的工作体系,制造业企业在未来发展过程中也需要针对战略成本管理不断优化与探讨,以探索出符合企业发展的管理模式。

参考文献

- [1] 曹洪洋.汽车制造业战略成本管理与应用探析[J].财经界,2020(4):110-112.
- [2] 郑芳.我国中小制造业战略成本管理问题探究[J].经济师,2017(4):286-287.
- [3] 孙琦炜,高闯.基于价值链的制造业战略成本管理研究[J].中国经贸,2016(11):223.
- [4] 刘玉新.汽车制造业战略成本管理与应用——以A汽车制造企业为例[J].商业故事,2021(17):26-28.
- [5] 沈晓如.财务管理在现代制造业低成本战略中的应用研究[J].企业改革与管理,2021(2):125-126.
- [6] 王傲荣.基于制造业供应链网的战略成本管理分析[J].财会学习,2019(36):143-145.
- [7] 陈娟.制造业企业战略成本管理研究[J].中国战略新兴产业,2021(27):215-216.