

# 制造型企业如何构建有效的成本管理体系

郭森赞

山西潞安煤基清洁能源公司

**摘要：**在激烈的市场竞争环境中，制造型企业面临着巨大的成本压力。为了保持竞争优势并实现可持续发展，构建有效的成本管理体系成为企业的迫切需求。有效的成本管理体系不仅有助于降低生产成本、提高经营效率，还能为企业决策提供有力支持，引导企业走向更加精细化、科学化的管理道路。因此，本文将探讨制造型企业如何构建有效的成本管理体系，旨在通过系统的方法和策略，帮助企业建立符合自身特点的成本管理模式，从而提升企业整体竞争力，实现长期稳定发展。通过本研究，期望为制造型企业在成本管理领域提供有益的参考和借鉴。

**关键词：**制造型企业；成本管理；体系构建；成本控制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.12.081

## 一、成本控制相关理论概述

### 1. 精益管理理论

精益管理的核心是在企业生产经营活动涉及的每一个部分都体现“精益思维”，投入最小的资源，如人力、物力、资金、设备等等，获得最大的价值，提供高性价比的服务。企业想要切实有效的推进精益管理，首先，要求管理者有精益思维的价值观，在日常工作中，随时考虑精益思维，指导企业运营；其次，除了运营过程中精益思维的运营，还要以精益思维来逐步消除企业生产经营活动中涉及的不能给社会和客户创造价值的行为，杜绝任何形式的浪费，以最小的投入创造最大的价值。

### 2. 战略成本管理理论

战略成本管理是从企业总体战略层面对成本进行控制。在当前的企业竞争中，仅仅靠节约成本已经很难形成企业核心竞争力了。企业除了要保证产品质量和成本，增加客户满意度和忠诚度，还要确保产品独特性和差异化以吸引新客户，扩大消费者群体。而想要从战略层面来进行成本控制就要对企业的价值链、产品和市场的生命周期、企业的供应链以及企业的战略目标等方面进行分析。这种分析方法可以在生产经营的链条中杜绝非增值部分，提升增值部分，同时，结合企业内部资源和外部市场环境，可以指定最合适的资源配置方法，并且可以在不同生命周期中，从战略的高度对企业的成本追根溯源，应对企业遇到的不同问题和挑战，降低总成本。

## 二、制造型企业成本管理体系的重要性

### 1. 降低企业整体成本水平

受各要素成本上涨的影响，叠加内部管理不当，制造企业成本普遍处于高位运行状态。制造企业有效实施成本管理，不是一味地压缩成本，而是通过预算、计划、控制、核算、分析、考核等手段减少非增值作业，同时让增值作业实现增值，从而避免非必要、非刚性成本支出的产生，能够降低其整体成本水平<sup>[1]</sup>。

### 2. 保持并提升企业核心竞争力

新的经济下行压力下，制造企业面临产能过剩、需求转弱、市场竞争严重等多重压力。有相当一部分企业为了生存，采取打价格战的经营管理方式，从而使相关行业利润增长受到了一定的影响。由于利润空间遭遇压缩，再加上各要素成本上涨，企业易陷入经营危机。在成本管理当中，制造企业结合行业特性、企业实际，逐渐探索出与企业相适应的降本增效的道路，形成成本优势，这有利于其保持并提升核心竞争力<sup>[2]</sup>。

### 3. 助力企业达成效益最大化目标

随着“3060”双碳目标的提出，国家政府陆续出台多项政策推动经济向低碳转型。由此，越来越多的制造企业将节能减排纳入自身发展战略规划内。与此同时，绿色会计的应用受到了广泛重视，ESG（环境、社会、公司治理）信息披露新规推行。在此背景下，制造企业成本管理范围逐渐拓展，内容不断细化，如增加了环境治理成本内容。落实成本管理工作，不仅是制造企业转型升级的需要，还对其达成经济效益、社会效益、生态效益最大化目标具有重要作用。

## 三、制造型企业成本管理的现状分析

### 1. 成本信息质量低

数字经济时代，制造企业各项成本管理工作均以成本信息为基础展开，这就对成本信息质量提出了更高要求，企业需要保证成本信息的真实性、准确性与完整性。但目前来看，制造企业成本信息质量较低，对各项成本管理工作的有序开展产生了严重影响。具体表现为：已有成本信息仅能简单反映生产成本情况，未能对企业整体成本情况进行全面反映；信息失真现象较为突出，如信息缺失或模糊。

### 2. 成本浪费或损失情况严重

产品生产成本在制造企业中占比较大，从生产不同环节成本控制来看，制造企业普遍存在较为严重的成本浪费或损失情况：采购环节，以相对较高的价格购入低价产品，或是产生了额外的机会成本、交易成本，重复采购或过量采购现象突出；生产环节，投入产出比低，次品率、报废率高，且生产同样产品的时间与精力逐步走高；库存管理环节，实物信息与账目信息不一致，库存盘亏明显，易发生临时采购事项；销售环节，时常有产品追回或客户退货<sup>[3]</sup>。

### 3. 成本管理与盈利矛盾突出

在利润空间遭遇压缩的情况下，多数企业选择积极探索与自身相适应的降本增效的发展道路，或是适当调高产品价格。也有一部分企业为了盈利而一味压减产品成本，导致产品质量降低，从而影响销售回款，同时也在一定程度上损害了企业的品牌形象，特别是压减环境治理成本，导致企业因违规被罚，反而得不偿失。例如，据某地2023年4月生态环境行政处罚信息显示，有以石油制品、化工产品生产销售为主营业务的企业因违规排放大气污染物被罚款100万元。

### 4. 成本内部控制体系不完善

成本内部控制是内部控制理念在成本领域的重要体现，成本内部控制体系不完善，企业难以对产品生产制造过程中的违规操作以及财务舞弊等行为进行规范和约束，无形中加剧了成本管理问题甚至是财务风险的产生。控制环境方面，或是未能针对成本管理建立专门的组织部门，或是没有严格遵循不相容岗位相分离原则划分成本管理岗位职责，或是没有根据成本管理需要对现行管理制度进行更新。比如，就绩效考核制度而

言，成本管控责任落实情况并未纳入考核范畴。风险评估方面，过分依赖管理者的主观经验及判断，缺乏对内外环境中的成本风险因素的全面分析与科学评估，也未建成涵盖风险评估、分析与应对（包括风险预警）的动态管控机制。控制活动方面，预算业务、收支业务、资产等控制活动成效较低，往往局限于事后控制，缺少事前、事中控制，在成本浪费或损失情况产生后才对其进行处理。信息与沟通方面，车间管理人员、采购人员、财务人员等各岗位人员信息沟通不畅，导致“信息不对称”。而企业上下级间也缺少沟通交流，基层人员难以明确了解到当前企业的政策、制度、管理措施等变更情况，企业领导者也难以获得有价值的成本信息，这就降低了成本决策制定的合理性及其执行的有效性。

## 四、制造型企业构建有效的成本管理体系的策略

### 1. 建立成本控制的全员责任制

全员责任制的有效建构与实施，是强化企业上下成本管控意识，促进相关工作有效落实的关键。首先，制造企业要加强宣传教育，积极创设重视成本管控的文化氛围，让广大员工切实认识到成本管控的重要性，在项目申报前要对项目发生成本、未来效益进行精准评估，切不可盲目地只讲需求，不提效益，特别是重大设备采购，要严格避免出现采购理由只是为了满足某一产品生产需要，而是要对设备年产量、使用寿命、能耗指标、维护成本等进行综合考量，最后得到预估效益和采购费用。其次，制造企业要加强绩效考评结果的应用，特别是要做好与个人业绩、工资绩效的挂钩，以充分调动员工参与积极性，并通过个人绩效书明确业务范围，以及相关业务与哪些环节挂钩。最后，制造企业要全面实施6S精细化管理，成立专项检查小组，对设备、物件等进行定期检查，以降能耗、提效率为诉求导向，确保工作环境的整洁有序，减少搬运作业，提高安全生产水平，打造绿色、高效、节约的全员生产现状<sup>[4]</sup>。

### 2. 建立健全成本控制相关的规章制度

制造企业要建立健全成本控制相关的规章制度，并对以往流程体系进行持续改进优化，以增强制度体系的适应性、合理性。财务部要针对实际业务规范成本相关活动的概念、范围、流程等，形成具有可操作性的管理规定。除了日常工作规范，制造企业还要结合实际业务

分类针对性构建具体规章制度，如《××制造企业标准成本管理办法》；也可针对具体业务流程提出明确的管理规定，如《××制造企业预算申报管理规定》。不同成本管控层级的人员可自行制定具体岗位标准，通过自主约束增强业务流程规范性、有效性。所构建的规章制度还要进行定期检查，如果存在不合理的地方要及时更改，并定期进行发布公开，为业务活动提供精准有效的指导，增强成本管控精准性、长效性。

### 3. 提高成本分析水平

结合实际情况进行成本预算为全面提高成本管控效力，制造企业要深入实际，对成本管控现状问题进行全面了解，然后进行精准有效地成本预算，夯实高效成本分析基础。当企业进行重大决策或投资选择时，必须重视成本预算的支撑作用，在全面掌握企业财务状况和成本结构的基础上，组织相关部门和财务部门联合商议，确保成本预算正确性，以及后续成本管控的有序性。特别是在大数据时代，制造企业必须注重财务数据的整合与分析能力建设，要确保财务数据整合及时性，以及财务数据分析的高效性。具体来讲，制造企业要加强财务共享中心建设，或引进金蝶系统，然后联同上下游企业、内部各部门，统一进行数据存储、交流与共享。如外部供应商和企业之间的往来账无须以问询函形式进行确认，只要通过财务共享中心查询确认即可，这样不仅能够降低沟通成本，而且能够确保往来账明晰完整性、规范性、精准性。需要重点指出的是，企业要结合实际，构建内部员工培训体系，重点对全员全流程的成本管控实践、多目标平衡的成本管控实践、成本管控实践中的方向与重点、成本管控执行力的提升、成本管控的数据分析等进行专业系统培训，重点提高财务人员的成本分析水平<sup>[5]</sup>。

### 4. 规范成本数据采集标准

要想实现成本管控数字化转型，首先就要确保成本数据采集口径的高度统一，成本采集口径具有较强的可比性，可以真实反映业务流程，所以在数据采集时必须确保完整，但同时要避免其他不可控因素的影响。成本费用核算则要以会计准则为根本依据，不可高估成本低估费用，也不可低估成本高估费用，而是坚持客观核算。在日常生产阶段，要先以计划成本、定额成本或标

准成本进行核算，月末则要结算为实际成本。制造企业要结合自身实际，构建完善的数据采集标准体系，确保成本数据采集的高效化，夯实成本核算的数据基础，同时为后续财务数字化及企业数字化转型提供可靠支持。最为重要的是，规范成本数据采集标准，能够促进业财融合在系统功能上的整合对接，进而提高业财一体化应用水平。在此过程中，制造企业要不断加强数据质量管理，除了要做好企业内部数据的收集、整合、分析与利用等工作，还要构建完善的数据质量控制机制，确保所有数据库内的数据精准、完备且能够可追溯<sup>[6]</sup>。

### 五、结语

综上所述，制造企业进入转型升级的关键阶段，传统成本管理较为粗放，难以满足新时期的企业成本管理需求。对制造企业而言，改进成本管理是其转型升级必须面对和完成的要点任务。制造企业成本管理有利于保持并提升企业核心竞争力、助力企业达成效益最大化目标、降低企业整体成本水平。

### 参考文献

- [1] 于德辉. 浅析制造企业项目成本控制与管理[J]. 西部财会, 2022, (11): 58-60.
- [2] 黎云平. 制造企业成本管理存在的问题及对策研究[J]. 质量与市场, 2022, (21): 100-102.
- [3] 朱海娟, 杜杭倩. 大数据背景下制造企业成本管理[J]. 合作经济与科技, 2022, (21): 131-133.
- [4] 骆李佳. 目标成本管理下的制造业成本控制问题浅探[J]. 环渤海经济瞭望, 2022, (10): 49-51.
- [5] 夏宇帆. 目标成本管理视角下制造业成本控制问题分析[J]. 商场现代化, 2022, (18): 101-103.
- [6] 罗春花. 加强制造企业成本管理 提升企业核心竞争力[J]. 中国中小企业, 2022, (09): 175-177.
- [7] 殷燕. 经济双循环下制造业成本管控问题研究[J]. 市场周刊, 2022, 35(09): 142-145.
- [8] 牛艳丽. 制造企业质量成本管理研究[J]. 中国总会计师, 2022, (08): 100-101.
- [9] 董期辉. 产品生命周期成本管理在制造企业中的应用探讨[J]. 投资与创业, 2022, 33(14): 112-114.