

# 对烟草工业企业实施战略成本管理的思考

夏登梅

面对不断变化的市场环境,如何实施有效的成本管理是广大财务管理者需要探究的一个课题。传统的财务人员通常习惯于通过削减预算、减少投资、降低损耗等寻求短期成本的降低,甚至为降低产品短期成本而以牺牲长期成本的降低和品牌的扩张为代价,最终造成外部机遇丧失。笔者认为,企业的成本管理应该与企业的长期发展战略相配合,把成本管理融入到整个行业的价值链中,从内外两方面入手寻求降低成本的途径,战略成本管理正是解决该问题的有效方法。

所谓战略成本管理,就是以战略的眼光从成本的源头识别成本驱动因素,对价值链进行成本管理,即运用成本数据,为战略管理的每一个关键步骤提供战略性成本信息,以利于企业竞争优势的形成和核心竞争力的创造。同时,它以客户需求为出发点,与企业的战略定位相匹配,对企业研发、设计、试制、采购、生产、营销、售后服务等各个环节实行全方位规划,对产品或品牌的整个生命周期进行有效管理,从而使企业能更有效地适应不断变化的外部环境。下面,笔者将结合烟草行业特点,从以下方面探讨烟草工业企业如何实施战略成本管理。

思路一:实施正确的品牌战略规划是战略成本管理的核心。正所谓:没有企业的品牌,就没有一个企业的长期发展。国际上哪个“百年老店”的背后没有一个家喻户晓的品牌做支撑呢?因此,如何树立正确的品牌观念和做出正确的品牌规划,是企业赢得先机,提升市场竞争优势的关键所在。就烟草企业而言,如何打造具有信任度和美誉度的品牌、确定恰当的产品系列是实施企业战略规划的关键,也直接关系到战略成本管理的有效性。当下,行业内也出现了

具有一定经济附加值和知名度的品牌,然而,一些烟草工业企业在经历了痛苦的品牌梳理阶段后,由于浓厚的“品牌情结”,仍然保留了较多的品牌规格;还有些企业虽只生产一个品牌,但规格达几十种,形成了从低档到高档卷烟序列的全覆盖。这不仅模糊了品牌的特色,无法形成自身的独特风格,还削弱了品牌的市场价值定位和形象的树立。从成本管理角度来看,不仅降低了企业产品材料采购的规模优势和话语权,而且增加了产品的生产调整次数,加大了物流和营销的难度和成本,不利于形成产品的规模生产和成本的有效控制。反观世界最大烟草公司——生产“万宝路”卷烟的菲莫公司,只生产几个规格的产品序列,实行规模化生产,这恰恰规避了目前国内烟草工业企业在品牌战略规划中的缺陷。由此可以看出,企业应结合自身优势,大力发展品牌的独特性,提升品牌的美誉度,形成企业不可复制的核心竞争力。作为财务人员更应当明晰:正确的市场定位是提升企业竞争优势的关键所在,同时也是最大的成本节约。学会舍弃,是企业管理和决策的大智慧,是企业实施正确战略规划的关键所在。

思路二:与供应商形成战略联盟,从源头抓起,把质量控制和品牌发展延伸到上游供应商环节;实行原料和材料的规模采购和配套采购,通过不断优化价值链,实现资源的优化配置。一是突出品牌导向作用,积极推进烟叶基地建设。烟叶作为一种农产品,生长受到自然环境的限制,且工艺上要求一年以上的醇化期,其成本构成占产品生产成本的50%以上,因此,烟叶早已被烟草工业企业视作企业生存发展的一项战略物资,谁拥有和控制了原料,谁就赢得了先机。企业应本着坚持把现代

烟草农业建设与基地建设紧密结合,坚持把种植布局调整与基地建设紧密结合的原则,以品牌发展规划为导向,提前谋划和布局,制定二到三年的原料采购需求计划,主动参与、深度介入到原料基地建设中,一方面建立工农研协作机制,加快技术研究与成果的转化与应用,另一方面通过深化对基地生产种植技术的干预度,加强对基地的管理和控制,有效实施烟叶生产的质量控制和品类的种植布局,从而把当前的烟叶卖方市场“有什么买什么”转化为以品牌导向为基础的“需什么种什么买什么”的格局,有效保障原料供应的质量、数量和结构的平衡,以支撑品牌的长足发展。从战略成本管理角度,这也可以降低因企业原料数量缺乏或结构失衡造成的品牌工艺不稳定的质量风险,避免了原料在打叶复烤和生产环节中的浪费。二是按照产品生产工艺要求,与打叶复烤企业共同做好烟叶的选配和混打工作。在委托加工原料的打叶复烤过程中,企业的原料采购和技术部门要主动介入,按自身品牌的特定要求,在打叶复烤环节提前制定和实施原料的二次精选方案和子配方设计方案,这样不仅可以减少二次精选造成的烟叶消耗,而且可以确保打叶后的片烟进入企业生产环节后成品生产质量的稳定性以及产品的独特风格。三是控制采购成本。多点生产的烟草工业企业多采用集团化运作的模式,应当充分实现资源的共享,不断整合供应商,对于材料采购环节按照生产的需求通过制定再订货点、备品配件采购寄售制等方式,努力实现材料的零库存管理,以降低材料的储存成本。

思路三:在企业内部通过实施全过程、全要素、全员参与的“三全”成本控制,

在成本管理的各个环节挖掘降低成本的潜力。在烟草企业内部,实行全面成本管理,应从以下几个方面实施成本控制工作:一是严格控制设计成本。一个产品成本的80%左右取决于设计阶段,因此企业要将设计成本的控制工作作为成本管理的重中之重,从战略角度统筹考虑卷烟牌号的市场定价、工业企业的调拨价格、烟叶配方的组成、包装材料的使用、生产工艺、选定的目标市场、消费者的需求、营销策划等多方面的因素。在设计前,根据新产品的市场定价和产品的目标利润倒推出产品的目标成本,进而确定卷烟的叶组成本和材料成本。二是严格控制生产成本。在生产环节,制定产品的标准成本和定额成本,有效解决集中生产和市场订单生产之间的矛盾,通过优化资源配置,促进生产组织体系的协调流动。三是严格控制物流成本。在行业把物流管理作为核心业务的战略大背景下,企业内部要充分整合物流资源,梳理

采购、销售等各环节的业务流程,合理设计配送路线和配送频率,在满足客户需求的前提下,实现企业库存成本和配送成本的降低。同时,致力于配送过程中包装成本的降低工作,如工商联手,共同采用包装膜替代原包装箱的模式,每年可为整个行业降低达上亿元的包装成本。四是严格控制非生产性费用。制定细致的审批流程和执行细则,对企业办公费、会务费、差旅费和招待费等进行细化管理,如针对多产品生产的方式,采用电话会议的方式,可以降低整个企业的差旅、会议、汽油等费用,实现企业整体非生产性费用的不断降低。

思路四:顺应行业实施以客户需求为导向的订单管理的营销模式,与下游服务商紧密配合,实现营销成本的不断降低。企业应结合自身品牌的特点和优势,确定重点目标市场和重点品牌规格,本着一切优势资源向重点市场和产品倾斜的原则,实现投入产出的效益最大化。同时,营销人员要做

好品牌和产品维护工作,征集客户对产品的意见和建议,引导企业技术部门研发新产品和改造现有产品,为生产部门控制稳定的产品质量提供有价值的建议。

思路五:对企业产品或品牌尝试采用产品的全生命周期成本管理。在传统的财务账面上,我们仅能获知产品按期间所核算的制造成本,而围绕生产该产品所发生的市场调研、研发试制、生产调试、广告宣传等成本却未予考虑。另外,从产品存在的纵向看,从市场导入、发展、成熟和衰退的整个生命周期内,我们也无从获知该产品在各个阶段的收入和成本及各项非生产性投入,因此也无法准确核算生产该产品的盈亏。而采用以全生命周期成本管理的理念对企业的产品,特别是新产品进行精确的核算,将会对产品的存在价值进行全面的分析和判断,为准确决策提供依据。■

(作者单位:安徽中烟工业公司财务部)

责任编辑 崔洁

## ● 简讯

### 规范编写工作 提高年鉴质量

——2011年财政部《中国会计年鉴》行业(部门)工作会议在京举行

5月23日,2011年财政部《中国会计年鉴》行业(部门)工作会议在中国科技馆召开。财政部21个业务司局及相关单位、45个行业(部门)、27家中央企业的领导和撰稿人参加了会议。财政部会计司司长杨敏、中国注册会计师协会副秘书长董新钢等出席会议并讲话。

《中国会计年鉴》编委会副主任兼总编辑、中国财政杂志社社长傅东在会上通报了2010年卷《中国会计年鉴》编辑出版情况,并对2011年卷《中国会计年鉴》编写大纲的修订情况进行了简要说明。在布置2011年编写任务时,傅东指出,质量是年鉴的生命。如何提升年鉴质量,加快年鉴编辑出版速度,确保年鉴的权威性和时效性,使年鉴能够更好地记录、宣传国家会计工作的发展和进步,更好地为改革开放和经济建设服务,是今年工作的重点。他强调,实现年鉴编纂规范化,不断改进和完善年鉴质量保证机制,制定年鉴编辑出版工作流程,提高编辑队伍的素质,加强与各撰稿单位的沟通协调,是提高年鉴质量的最有效途径。

财政部会计司司长杨敏在会上做了精彩讲演。她说,年鉴是存史资政的工具,它不仅能及时总结、记载现实,把珍贵史料留给后人,而且能够借助年鉴分析事物发展规律,科学预测未来,指导今后工作。编纂年鉴是承上启下、继往开来,服务当代、有益后世的重要事业。《中国会计年鉴》在部党组、各司局和部内外各单位的高度重视下,质量逐年提高,并且形成了独有的特色。杨敏还从加强会计法律法规建设,完善企业会计准则体系,推进事业单位和政府会计改革,完善内部控制规范体系,建立统一的会计信息综合报告平台,推动注册会计师行业发展,建立健全会计人才培养、选拔和评价机制,加强村级会计委托代理工作,繁荣会计理论研究,开展会计国际交流与合作等十个方面向与会代表详细阐述了当前我国会计改革与发展的最新形势。她说,今年是国家“十二五”规划的开局之年,也是会计改革与发展“十二五”规划的起步之年。站在新的历史起点上,展望未来,我国会计改革与发展任重道远,年鉴工作功在当代、利在千秋。

会议还对财政部会计司、中国注册会计师协会、武警总部财务部、新闻出版总署财务司、中国航天科工集团公司财务部等22个在2010年年鉴编纂工作中表现突出的单位进行了表彰。中国资产评估协会、全国社会保障基金理事会基金财务部、水利部财务司、中国石油天然气集团公司财务资产部等部分获奖单位代表在会上介绍了撰稿工作的经验和体会,并表示,今后将进一步完善工作机制、丰富工作手段,严把稿件质量关,为打造高水平的专业精品年鉴贡献力量!

(本刊记者)