

# 置成本管理于企业经营的全过程

## ——以克明面业为例

■ 孙昊 田旻昊

克明面业股份有限公司(以下简称克明面业)创建于1984年,以研发、生产和销售挂面为主,其产能、销售额和市场占有率在国内挂面行业均名列前茅。克明面业在成本管理方面的一些措施值得我们借鉴。

### 一、克明面业的全面成本管理

克明面业的成本管理之道,不是简单地等同于降低成本,而是从不同角度对各种成本进行全方位的考察和全过程的控制,优化了资本的产出和资源的配置。

1.通过上下游一体化,控制原料采购成本

生产挂面所需的主要原材料是面粉,在总成本中所占比例超过70%,面粉价格的波动会直接影响公司的生产成本和盈利水平。为有效控制原材料价格成本,克明面业一方面和多家面粉生产厂商进行长期合作,形成战略互惠关系,以此来保证面粉的优质低价供应;另一方面,积极向上游产业链延伸,与河南实佳面粉有限公司共同出资,在克明面业河南的生产基地附近设立河南省许昌克明面粉有限公司。该项目的建设地点选在许昌市粮食物流园,物流园内有京广铁路的三条分支线,交通十分便利。这将使面粉原料小麦的采购十分便利,可有效降低小麦的采购成本以及面粉的运输装卸费

用。克明面业投资进入面粉行业及其附属产业,通过掌控原料,从源头上主动防范了食品安全风险,保证了优质原料的供应和优质挂面的生产,并有利于控制公司的采购成本,保证毛利率的稳定。

2.推进“产学研”结合,扩大中高端品质挂面的成本优势

挂面生产企业的平均毛利率维持在20%左右,而克明面业大部分产品的毛利率在20%~40%之间。原因在于克明面业的产品以中高端挂面为主,同时通过优化和创新生产流程较好地控制了成本。克明面业顺应行业发展趋势,积极响应国家政策,不断加快技术创新步伐。一方面,公司不断加大自主研发力度,设立了克明食品研究院;另一方面,公司与高校和科研院所保持密切交流及合作,通过引进“外脑”进一步提升自身的研发水平。克明面业通过自主创新和高技术嫁接,使原有的生产设备和工艺向数控化、高速精密化方向发展,在控制生产成本的同时使面条的品质有了进一步的提高,并取得了几十项专利。随着适合不同消费群体的产品逐步上市,公司实现了产品结构的升级,赢得了广大消费者的好评,销售收入和毛利率持续增长。目前,中高端品质挂面的生产与销售已占到公司营业收入的98%以上,这不仅提高了公司对客户的定价能力,同

时避免了与同行业大多数厂商在低端产品市场低毛利、低附加值竞争。

3.对经销商和销售团队进行精细化管理,优化协调成本

克明面业通过经销为主、直营为辅的方式进行产品销售。经销方式是指开发并依靠遍布全国各地的经销商进行销售,并根据地域和消费环境的不同对经销商实施分区管理。同时,公司根据克明产品占经销商总销售额的比重,将经销商分为专营、主营和兼营经销商,并只对优质经销商给予一定的信用期,增强对经销商的议价能力。直营方式是指克明面业自身的销售人员直接进驻重点中心城市进行市场开拓。对于商场超市渠道,公司主要通过铺货进入更多的卖场;对于流通市场,公司在兼顾品牌的同时以价格战为重要手段。目前,克明面业已在全国31个省、自治区和直辖市建立起800多个销售网点,在重点中心城市设立了12个办事处,产品遍布各类卖场和超市。精细化的管理使两种销售方式各有侧重,沟通和协调成本得到优化,有效降低了整体销售费用。

4.通过远程在线沟通等系统,减少公司运营成本

克明面业的生产基地分布在湖南、湖北、河南和河北四个省份,在全国12个重点城市设有办事处,如何统筹协调各机构的工作是公司面对的一

个难题。为应对生产规模不断扩大和业务需求日益增长对公司运营的要求,克明面业及时上线了视频会议系统以及一系列现代化的管理信息系统。通过这套系统,克明面业能将公司总部的要求及时地传达给各个分支机构,使公司能够迅速应对内外部环境的变化,提高公司整体的执行力。同时,员工参与管理的程度大大提高,推动了公司内部的协调和管理的完善,进而提高了决策的效率,增强了决策的科学性。此外,相当一部分事务性工作可由系统直接处理,公司层级和人员得到精简。信息化系统的应用,加强了公司对资源的整合和利用,实现了组织结构的优化和管理水平的提高,大大降低了公司用于运营的支出。在系统上线的当年,克明面业就节省了200万元的内部会务费用。

## 二、启示

1. 形成完整的产业链,降低生产成本

主要原材料价格的异常波动,会加大公司的经营风险。公司向产业链上游行业及其附属产业延伸,掌控原料供应,通过上下游一体化形成完整

的产业链,可以稳定供货量,确保原料品质,控制采购成本,较好地平衡产业链各环节的利润波动,发挥产业链的纵向协同作用,降低生产成本。这会增强公司的综合竞争能力,有利于公司巩固和提高在行业中的领先地位,实现可持续发展。

2. 在创新的过程中发挥成本优势,提高产品附加值

在激烈的市场竞争和不断变化的国际国内经济形势下,集中精力加强技术创新并扩大成本优势是企业谋发展的必然选择。公司必须以市场为导向,以科技为依托,依靠创新人才,加大科研投入,推进产、学、研相结合,顺应市场的发展趋势,找准定位、优化流程、控制成本,不断开发出物美价廉的新产品,满足消费者的需求,使高附加值产品的研发制造成为公司成长和发展壮大的核心能力,形成行业中其他竞争对手难以复制的竞争优势。

3. 完善销售网络,提高品牌辨识度,降低销售成本

优秀的销售团队和突出的营销能力是公司经营业绩快速持续增长的关键因素之一。因此,公司必须完善市场细分,加大销售投入,建立起完善的销

售网络渠道。根据经销商质量的不同,采用不同的结算方式;根据地区特点的不同,采用不同的营销策略。通过这些手段,加大产品的销售范围,扩大市场占有率,提高品牌的辨识度,降低销售成本,最终增强公司的市场竞争力。

4. 运用现代科技实行信息化管理,削减管理成本

公司自身和外部市场的不断发展变化对公司的管理水平、执行能力、工作效率和管理费用控制等方面都提出了更高的要求。因此,公司必须建立信息化管理系统,优化内部各环节的管理流程,实现信息和资源的共享。实行信息化管理,能够优化公司的资源配置,提高管理的效率和水平,降低管理成本,提高经济效益,最终增强公司的核心竞争力。■

(作者单位:东北财经大学会计学院)

责任编辑 周愈博

### 参考文献:

1. 段燕霞. 2014. 浅析企业成本管理. 现代商业, 3
2. 石勇. 2012. “面王”陈克明. 农经, 1
3. 赵谊. 2010. 试论企业全面成本管理与控制. 经济师, 7

## ● 词条

# 代客外汇债务风险管理

代客外汇债务风险管理是根据国际市场汇率和利率走势,银行利用各种金融衍生产品,如利率调期、货币利率调期、外汇期权、利率期权、调期期权及其产品组合等,帮助公司规避债务风险的业务。代客外汇债务风险管理的特点主要有:①公司可以规避外汇债务风险、锁定债务成本,进一步提高外汇债务管理水平。②针对国内公司客户日益增长的对外汇债务进行风险管理、风险规避的需求,参照国际金融市场惯例,为客户提供的新型债务管理工具。③根据客户的外汇债务状况和各自不同的需求,银行可以设计不同的风险管理方案,以各种金融衍生产品为主要交易工具,并根据市场变化,随时进行交易平仓和重开。其操作流程为:首先,客户在业务开办银行填写外汇债务信息表。其次,经银行对客户的企业债务结构细节分析和风险测算后,提供初步方案介绍、分析比较和市场预测,并提供决策支持。第三,待客户选定方案,发出委托后向国家外汇管理局报批。最后,执行交易或向境外发出指令;交易成交后,向客户发出成交确认书,双方签署协议书。注意,单笔交易的最低金额为2000万美元。