



# 山农大药业成本费用管理现状及改进建议

■ 刘红花

## （一）山农大药业有限公司成本费用管理现状及原因分析

山农大药业有限公司(以下简称山农大药业)是由山东农业大学和山东凤台集团共同投资组建的股份制公司,主要生产兽药产品。目前该公司在成本费用管理方面存在以下问题:

1. 成本费用管理制度不健全,执行力不足。(1)山农大药业没有专门机构进行科学的成本事前预测,而只是初步的估计,因此决策也只能靠管理者的估计判断。(2)在成本费用控制方面,山农大药业的标准成本制定的标准并没有随市场或其他因素的变化而变化,事前控制效果不明显。在生产过程中,成本费用的控制不严格,浪费现象时有发生。(3)员工成本控制意识不强,大多数认为成本节约是管理者以及财务人员的事,如在生产车间时常可以看到下料不当而造成的浪费。企业没有专门的成本分析系统,信息反馈系统也不完整。各种费用开支没有设置定额管理体制。产品销售出去之后,没有进行跟踪调查服务,有时会因产品质量或效果问题而造成退货损失。(4)在成本费用分析方面,成本分析人员只是对产量、质量、材料用量、材料价格、某些技术经济指标等因素变动对单位产品成本的影响进行了简要分析,并没有对责任成本进行深入分析。(5)山农大药业没有专门的考核系统,只是每月对各种成本费用进行统计并作比较,对发生的超支现象进行批评或惩罚,而不论产生差异的原因和性质。另外,公司对差异的控制也只看到眼前,缺乏长远眼光。

2. 期间费用支出不合理。与同行业进

行横向比较,山农大药业销售成本、管理费用、财务费用在总成本费用中所占比重均偏高,然而销售费用所占比重偏低,导致销售额减少,利润降低。经分析发现,(1)山农大药业某些机构重复设置,人浮于事,导致人事费负担过重;办公室人员节约意识差,导致办公费居高不下。(2)公司管理者进行投资决策时,对投资规模、投资效益缺乏科学论证,盲目投资,导致资金成本过高。另外,银行借款数额增长过快,利息负担过重以及“三角债”进一步加剧,资金周转严重受阻,导致财务费用增加。(3)企业缺乏对消费者消费心理行为的研究和有效的营销手段,对于营销费用的投入不够重视。而且,对于其他营业费用的支出没有分析其有效性,最终导致不合理的费用支出。

## （二）改进建议

1. 改变成本管控理念,选择适当的成本控制方法。成本费用管理要充分体现以人为本,以发挥每一位职工的创造性和积极性,在企业内部形成全员成本管理的观念,即企业各部门和全体员工对成本进行共同控制。生产技术部门、财务部门及其他部门之间要互通成本控制信息,企业上下级之间要互相支持、互相配合,形成纵横的成本控制网络。成本控制要贯穿到整个产品价值链中,具体来说,企业要加强以下几方面工作:(1)加强设计研发过程的成本费用管理。(2)加强采购过程的成本费用管理。(3)加强生产过程的成本控制,一是通过改造生产技术来实现,如改进工艺技术、更新落后设备、使用新材料等;二是通过引入先进管理技术来实现,

如引进精益生产方式,实施标准化成本管理和成本预算管理,优化生产流程等。(4)加强物流成本管理。(5)加强服务成本管理。

2. 完善成本费用管理体系。企业应从以下三个方面来考虑:一是部门和设备的配置。公司除了会计部门外,可设置独立的部门进行成本费用的管理。公司应衡量生产设备对制造产品是否合适,不仅要从技术上进行衡量,还要从成本管理的角度来看,即加入经济因素综合考虑。二是人员的配备必须满足两个条件:岗位胜任能力以及按高效率原则对员工进行组织。三是制定制度执行的保障措施。

3. 加强期间费用控制。山农大药业需要在具体支出上加强控制管理:一是加强对变动费用各环节的审批支出管理。二是对于企业日常消耗品(如纸张、办公设备等办公用品),无特殊情况,一律采取出入库的形式结算,不得以现金报销结算。三是采用新的支出形式和结算方式。对于话费、小车费用等采取定额补助的形式予以支出。四是建立、健全费用开支和报销审批制度。对于考核费用,一切开支都要在预算额度内进行;对于非考核费用,必须经单位负责人直接审批或有类似权限的人审批后方能办理。对于一些重要的费用如招待费、会议费、广告宣传费等,必须由单位负责人审批。内部审计部门要定期对各部门的预算额度和实际费用支出进行审计,确保费用计划与实际支出的合理性和公允性。■

(作者单位:枣庄市台儿庄区财政局)

责任编辑 李斐然