

我国实体经济仍应强化成本管理

■ 于增彪

年初到一家特钢企业调研时发现：该企业去年原材料价格在第三季度创历史新高，生铁超过5 000元/吨；在第四季度又创历史新低，生铁低于3 000元/吨。

由于该企业原材料期大约3个月，因此，在原材料大幅降价后该企业仍使用高价原材料。但到今年第一季度，终于可以使用低价原材料时，却突然发现产品销售市场已极度疲软，企业受到购销市场两头夹击，面临生死考验。据报道，类似的企业并非个别。

上述情况表明，成本管理的理念在我国企业仍应得到进一步的深化和强化。

成本管理是一种系统的方法，包括美国的传统标准成本法和现代作业成本法、日本的目标成本法和改进成本法、我国以邯钢为代表的责任成本法。成本管理方法有降低成本、控制成本和成本增值（通过增加成本来增加价值或收入）三种功能。就降低成本而言，美国的标准成本法重点通过工程方法和动作时间研究以降低单位产品的直接材料成本

和直接人工成本；作业成本法重点通过流程优化以降低制造费用和管理费用；日本的目标成本法重点在产品阶段通过采用新技术和新工艺、通过采用新材料或替换原有材料以降低整个产品的成本；改进成本法重点则在生产阶段通过调动员工积极性，从“一星一点”做起，保证成本“一年比一年低”；我国以邯钢为代表的责任成本法重点通过“利润倒算”和“工艺倒算”寻找降低原材料和各种物料成本的途径，将单位成本压低到单价之下，以保障利润目标的实现。就成本控制而言，几种方法可谓基本相同：一是程序，即计量、分析与反馈报告。二是奖惩。但我国以邯钢为代表的责任成本法在成本控制方面还有两个明显的特点：其一是将企业总体的成本目标按照组织层级层层分解直到个人，即“人人头上有指标”；其二是“成本否决”，即如果成本指标未完成，即使其他指标全部完成，也不发放奖金，以此树立成本指标的权威性。至于说成本增值，则专指资本支出，包括新建项目支出、更新支出、技术改造支出，尽管我国已经有一套项目评价方法可供使用，但如何将项目评价与成本管理结合起来，仍是值得探讨的问题。

实际上，我国企业通过强化成本管理降低亏损或增加盈利的潜力仍然很大。例如，过去5年间，我国GDP以每年9%以上的速度持续增长，企业销售市场旺盛，多数企业因此更注重销售而忽略成本，此其一；其二，我国有些企业确实掌握着国际先进技术，但大多数企业技术水平仍较低，利用中间技术节能减排、降低成本，还存在着巨大空间；其三，我国企业成本管理的历史短、经验少，民营企业大多追求“一夜暴富”，而国有企业又因制度设计缺陷而动力不足；其四，我国企业中能够将美国或日本的成本管理方法成功引进的还不多，我国以邯钢为代表的责任成本方法确实有效，但仅限于制造业企业，那些新兴行业（如房地产）、快速发展的行业（基建、电力、金融）、垄断或非竞争行业（交通、公用事业单位）的企业，还没有系统、有效的成本管理方法。

那么，当下我国实体经济应从哪些方面来强化成本管理呢？笔者以为，主要需做好五方面工作：一是转变理念，即树立用科学技术与管理技术强化成本管理的理念，摒弃那种将成本管理等同于降低成本、将降低成本等同于减员增效、将减员增效等同于减少生产工人或降低生产工人工资的偏狭理念。二是在降低成本方面，要降低原材料成本，但不限于生产耗费阶段，而是沿着供应链条拓展到企业外部；要引进目标成本法，将新技术的采用系统化并与企业竞争战略相结合；要引进作业成本法，降低制造费用和管理费用。三是在成本控制方面，一要分解；二要程序；三要奖惩。四是在成本增值方面，应建立系统、有效的资本预算评价与跟踪制度，保证资本支出决策的科学性和准确性。此外，健全内控制度、堵塞跑冒滴漏和防止白领犯罪，也是成本管理的重要内容。■