

经济管理

树立成本管理新观念提高企业市场竞争力

叶永付

(山东省地质探矿机械厂, 山东 济南 250014)

成本管理是企业日常经营管理的一项重要工作。它从根本上决定着企业竞争力的强弱,是企业管理中最为复杂,最具开发潜力的一个环节。加强成本管理,有效地降低成本,在企事业经营战略中处于极其重要的核心地位。随着现代经济的发展,世界范围内的企业竞争赋予了成本管理全新的含义。在传统成本管理的基础上,树立全新的成本管理新观念,提高企业的市场竞争力,已成为企业面临的一个新课题。以下从成本管理的5个方面阐述成本管理的新观念。

1 树立成本效益观念

传统的成本管理是以企业是否节约为依据,片面地从降低成本乃至力求避免某些费用的发生入手,强调节约和节省。可简单地归纳为减少支出,降低成本。

在市场经济环境下,经济效益是企业追求的首要目标,但企业管理工作中也应该树立成本效益观念,走效益一票否决的发展之路。企业成本管理就是与企业的整体经济效益直接联系起来,以成本效益观念看待成本及其控制问题。从“投入”与“产出”的对比分析来看待“投入”(成本)的必要性、合理性。山东省地质探矿机械厂的“腾笼换业”工程,购入45台先进的生产设备,开发了一系列的新产品,虽然在前期投入较多的资金,但给企业带来的是强有力的市场竞争能力和逐步提高的经济效益。这种成本观念可以说是“花钱是为了省钱”,是成本效益的具体体现。总之在现代市场经济环境下的企业日常成本管理中,应对比看待“产出”与“投入”,研究成本增减与收益增减的关系,以确定有利于提高效益的成本预测和决策方案。

2 重视差异化战略的成本问题

企业在竞争中采用差异化战略,形成“人无我有”格局。在面对供方压力,替代品威胁时,拥有特色的企业产品往往比其他竞争对手更为有利,这些都将使企业获得超常的收益。实现差异化战略的途径很多,企业通过专利技术,生产出在性能和质量上优于现有同类企业的产品,通过市场宣传加强广告推销力度,使用户对企业的产品产生与众不同的印象。其表现形式有物的功能、特色上的差异,服务内容上的差异,市场管理方式上的差异等。

企业在实施差异化战略时必须重视成本。因为企业在创造特色经营和差异时会增加费用预算。例如向用户提供寿命更长的产品,一般需要更昂贵的原材料,如果特色经营产生的利润被其相应的成本费用所抵消,那差异化战略就没有实际意义,不能带来效益,因此企业在实施差异化战略中不应忽视自己的成本地位,要做到既能使企业的产品与众不同,又能降低成本。

3 技术革新与成本管理

企业技术水平的高低,直接影响着成本的高低,因此企业管理者为了降低产品成本就需要不断提高技术水平,正如全世界的汽车产业,实现了走入家庭这种重大突破,这其中有一个重要的环节是福特公司进行了技术革新,实现了汽车生产的自动化流水作业,从而引发汽车生产成本的大幅下滑,改变了汽车生产成本长期以来居高不下的局面,可谓是汽车产业的一次伟大革新。因此企业应树立不断通过技术革新来降低产品成本的观念,以技术革新促进成本管理,以技术革新在产品质量、款式、性能和工艺装

(下转第72页)

收稿日期:2005-08-05;修订日期:2006-07-07;编辑:王秀元

作者简介:叶永付(1971-),男,山东单县人,会计师,主要从事财务管理与核算工作。

4.3 强化内部审计监督

作为独立审查机构的内部审计组织,应积极介入到债权管理当中,运用自己专门的方法和特有的技术手段,对整个债权的形成、运行和回收进行全过程和全方位的审查和监督,强化跟踪服务。对债权的真实性、有效性和合法性及管理状况做出正确的评价,及时纠正管理过程中的偏差,为地质勘查单位经济责任制的建设和考核,督导债权管理制度的贯彻和执行奠定良好的基础。

4.4 构建债权管理的制度和机制

(1) 坚持依法治债。作为国家宏观管理和调控的职能部门要建立和完善债务法律和治债规定,使企业的各种债权、债务纠纷有法可依、有章可循,从根本上保护债权人的合法权益。对造成严重后果的要追究责任人的法律责任,形成拖欠责任追究制度。相关的法规政策中,要规定出会计人员的责任权利与义务,明确出相应的奖惩办法与激励措施,充分调动广大财会人员的积极性和客观能动性,从源头上

加强地质勘查单位债权的管理。

(2) 在全国范围内成立一个完备的债权管理系统,经常性地开展以银行为中心的债权与债务清理工作。在上述活动中,各地、各部、各金融机构必须消除地方保护主义,客观公正地开展债权与债务的清理工作。

(3) 要加快产业结构调整与治理。对经济效益好、偿债能力强、市场信誉好的企业,国家应从资金到政策给予重点扶持,促使其快速发展。相反,对那些经济效益差、偿债能力低的企业,国家应采取限制措施,加快其关、停、并、转的速度,消除企业债务与债权的生存环境。在有关的职能管理部门建立诚信企业光荣榜和劣迹企业刊登榜,对那些恶意拖欠和赖帐不还的企业,及时公布并加强媒体宣传与监督使其无法藏身。只有这样才能从根本上加强和完善地质勘查单位,乃至整个国民经济运行中的债权管理,有效地遏制国有资产流失,促进国民经济健康、持续和快速的发展。

(上接第 69 页)

备上不断改进,以满足消费者对需求的升级和变化,并保持成本领先的低成本战略。

4 分工过细引发的管理成本过高

企业传统的管理理念是通过专业化分工来降低成本,这曾在一定时期内给全世界的工业产业带来一场全新革命,但随着企业内部的分工越来越细,同时也带来了一系列问题:要求企业进行高度的协作管理,导致企业管理的协调成本过高;导致企业管理复杂化,不利于效率的提高,带来一定的低效率成本,并造成直接经济损失和人力资源的严重浪费。

由于分工层次及协作环节的增加,信息在企业中传递时间延长,不必要的停留环节增多,在一定程度上导致信息的损耗和失真。同时分工过细造成信息反馈难度的增加,这就可能使企业决策失误的可能性增加,导致企业管理失误成本的增加。因此我国企业现有的成本管理不能满足市场竞争的需要,这就必须更新观念,完善现有的成本管理系统。

5 重视人本特色的成本管理

随着社会的发展进步,人们物质生活水平的提

高,人们在需求层次和需求结构上的变化,以人为本的人本管理越来越突出其重要的地位。放眼世界上众多的优秀企业,人本特色的成本管理无不渗透到企业的各级管理当中,通过企业文化等各种手段,使各级管理人员及全体员工充分认识到其自身在成本降低中的重要作用,对成本管理和控制有足够重视。可以说一个优秀的企业,其职工必然有良好的节约习惯,有强烈的主人翁精神,有了这种精神,职工就能自觉维护企业的各项规章制度,奋发向上,积极进取,自觉提高自身的业务素质,努力提高工作效率,降低物化劳动消耗和活劳动消耗,这种成本优势是以人为本、潜力巨大的一个经济变量。

综上所述,在社会主义市场经济和现代企业制度逐步建立和完善过程中,更新成本管理理念,提高企业竞争力,是一个突出而又迫切的问题。市场经济为企业带来任意驰骋的广阔天地的同时,又带来了激烈的市场竞争。企业要生存发展,就必须苦练内功,采取各种措施改进成本管理,以低于竞争对手的成本水平进行生产经营,才能在竞争中立于不败之地。