

数字化转型背景下成本管理变革路径研究——以乐鲜公司为例

马德馨

广西财经学院

DOI:10.12238/ej.v8i4.2483

[摘要] 本文深入探究乐鲜公司在数字化转型下的成本管理实践,通过剖析乐鲜公司如何借助数字化技术实现成本的精准管控、流程优化及资源的高效配置,可总结出一般性的转型路径与策略,为更多企业在数字化浪潮中实现成本管理创新、迈向高质量发展提供指引。

[关键词] 数字化转型; 成本管理; 路径研究

中图分类号: F275.3 **文献标识码:** A

Research on the reform path of cost management under the background of digital transformation—Take Lecheng Company as an example

Dexin Ma

Guangxi University of Finance and Economics

[Abstract] This paper explores the music fresh company under the digital transformation of cost management practice, through the analysis of how le fresh company to use digital technology to realize the accurate cost of control, process optimization and efficient allocation of resources, can sum up the general transformation path and strategy, for more enterprises in the digital cost management innovation, provide guidance towards high quality development.

[Key words] digital transformation; cost management; path research

引言

在当今数字化时代,信息技术的飞速发展正深刻重塑着各行业的格局,数字化转型已成为企业发展的必由之路。传统成本管理模式的弊端日益凸显。乐鲜公司作为生鲜领域的典型代表,其业务具有产品保鲜期短、供应链复杂、需求波动大等特性,成本管理挑战尤为突出。本文旨在分析乐鲜公司如何借助数字化技术进行成本管理实践,为企业变革提供参考。

1 数字化转型与成本管理理论基础

1.1 数字化转型内涵

数字化转型的内涵是借助数字技术,全方位革新企业的业务模式、运营流程以及组织架构,深度融合数字要素于企业经营各环节,激发新价值创造。从本质而言,它是以数据为核心资产,借由云计算、大数据、人工智能等前沿技术搭建数字化平台,打破企业内外部信息壁垒,驱动业务流程自动化、智能化,实现企业从传统向智能运营的跨越。^[1]

1.2 成本管理理论基础

成本管理指的是企业生产经营过程中各项成本核算、成本分析、成本决策和成本控制等一系列科学管理行为的总称。

1.2.1 成本核算方法

根据不同的成本核算对象,将成本核算方法分为品种法、分批法、分步法。而分步法又可进一步细分为逐步结转分步法和平行结转分步法。而根据产品成本内容构成不同,产品成本核算方法又可分为超级变动成本法、变动成本法、吸收成本法、正常成本法、标准成本法和实际成本法等。

1.2.2 产品成本

产品成本是指与以销售为目的而购入或制造的产品相关的成本。一般分成直接材料、直接人工和制造费用,简称“料工费”。

2 乐鲜公司成本管理问题分析

2.1 成本核算方式存在问题

在乐鲜公司产品成本构成里,直接材料成本占主导,直接人工与制造费用次之。直接材料成本受原料价格波动影响大,采购时能实时精准计量,会计期内常多次变动,不同时段产成品实际成本差异显著,且投料环节原材料投入量不同,也使同一产品材料成本随时间波动。相较之下,直接人工和制造费用较稳定,若无重大资产处置或停工,公司可精准预估。但准确总成本要到月末精细核算并分摊到各产品批次,核算周期与实际生产周期脱节。乐鲜公司转型前,成本归集用品种法,月末才统一汇总当月产成品成本,某批次产品完工时无法立刻知晓精确成本;存货核算用月末一次加权法,无法展现同一产品成本波动,核算成本与

各批次实际成本偏差大。这些方法给乐鲜公司成本管控带来诸多阻碍, 制约成本精细化管理与运营决策高效推进。

2.1.1 成本计算周期与产品生产周期不一致

乐鲜公司现阶段运用品种法进行成本归集, 这一方法致使公司仅能在月末集中开展当月所生产产成品的成本统一核算工作。如此操作下, 当某一批次产品生产完成之时, 公司无法即时获取该批次产品的确切生产成本信息。乐鲜公司的经营模式具有显著特性, 其产成品的生产周期以及存储时长均相对较短, 受此因素制约, 在一个会计报告期期初所涉及的产成品, 实际物流过程与成本核算之间的时间间隔往往超出二十天。这种成本归集模式, 使得公司的财务部门与生产部门难以实时、精准地掌握产品成本动态, 进而对乐鲜公司在一批产品生产结束后, 迅速掌握成本详情, 以此调控下一批次生产流程、及时制定决策的进程形成阻碍。

2.1.2 无法体现全月产品成本变动

乐鲜公司产品存货核算选用月末一次加权法, 该方法无法呈现会计报告周期内同一产品的成本起伏状况, 致使核算所得的产品成本与各批次实际成本存在较大出入。^[2]这种核算方式的成本核算颗粒度较为粗糙, 意味着它难以精准反映每一批次产品的成本详情, 进而使得乐鲜公司无法基于此深入开展成本分析与管控工作, 也难以利用成本数据为采购业务提供有效指引。此外, 由于采用月末核算, 其核算周期与产品定价调整周期无法契合, 所得到的成本数据具有滞后性。这就导致销售部门在进行定价决策、规划营销方案以及安排生产排期时, 缺乏及时、精准的成本依据, 极大地制约了公司运营各环节协同运作的效率。

2.1.3 没有利用直接材料成本的特点

在乐鲜公司的总成本构成中, 直接材料成本占主导地位。凭借原料实际采购价格与生产领用数量, 在实际生产进程中便能实时算出直接材料成本。然而, 公司现行的品种法成本归集与月末一次加权存货核算方法, 未能充分发挥直接材料成本的这一特点优势。原材料移动加权算法原本能够敏锐捕捉不同时间直接材料成本的波动, 助力企业实时管控成本。但受品种法月末统一汇总、月末一次加权法侧重月末整体核算的限制, 该方法难以施展, 无法及时服务于公司决策, 削弱了成本管控成效。

2.2 成本控制存在问题

2.2.1 事前决策困难

一是销售决策问题。乐鲜公司所处食品加工行业生产速度快、产品保质期短, 需按需生产。但因产品成本数据不及时、不准确, 销售部门无法依成本变化及时定价和决策产品下架。当产成品原料成本上升时, 仍按原价销售, 导致“卖一个亏一个”。二是生产决策不合理。由于缺乏准确成本数据, 生产部门难以根据销售需求合理排产和准备生产, 影响了生产决策的科学性。

2.2.2 事中控制艰难

首先, 公司因产品种类多、生产过程短且自动化程度低, 难以有效监控工人在各工序的操作。其次, 由于无法准确掌握各产品的用料情况, 公司在生产过程中难以对成本进行精准控制, 容易造成原料浪费和成本增加。

3 乐鲜公司成本管理数字化变革路径分析

3.1 改进成本核算方式

3.1.1 同步成本计算周期与生产周期

通过智能设备与条码系统的应用, 乐鲜公司能够在成本归集方面采用分批法对相同类型不同批次的产品进行分批核算, 进一步细化成本归集的颗粒度, 实现成本计算周期与生产周期的同步。

3.1.2 体现产品成本波动

在采购及生产投料节点, 运用超级变动成本法核算产品成本, 巧妙避开直接人工与制造费用计算周期长的问题, 将产品成本简化为直接材料成本, 即产品成本等同于直接材料成本, 使直接材料成本波动即时反映产品成本变化, 充分发挥直接材料成本能够跟随业务发生实时获取的特点。

而在销售及生产进程节点, 运用正常成本法思想, 在确定直接材料成本基础上, 结合单位标准人工成本与制造费用, 达成按批次精准核算产成品成本的目的, 一定程度上精准呈现产成品不同时段成本波动, 为后续成本控制提供了数据支撑。

3.2 改进成本控制

乐鲜公司抓住企业信息化升级的机遇, 在采购、生产以及销售环节的成本管理进行有效的变革。整体实现了从事后核算、事后分析调整到事中核算、事前事中及时控制的成功转变。

3.2.1 采购业务事前预警

引入超级变动成本法并完成数字化转型后, 乐鲜公司系统实现高度自动化。系统能自动抓取对应原料近期整体采购数量, 在ERP系统内, 依据采购人员录入的价格变动, 即时算出价格波动给企业整体成本造成的影响, 精准输出价格调整幅度与影响总金额数据。这一数据支持让采购人员与供应商议价时, 可直观了解价格波动对生产成本的潜在影响, 针对变动幅度突出的原料迅速做出采购决策。同时, 决策层在审批价格调整时, 能依托系统及时开展例外管理, 比如快速筛选出波动剧烈的原料, 一旦判定价格波动超出企业成本承受范围, 当即叫停调价, 从而实现成本在原料采购环节的事前精准把控。

3.2.2 生产部门事中控制

通过数字化转型, 依托条码系统与智能设备的投入, 生产部门在领用原料时可以准确定位原料的采购批次与采购价格, 结合称重设备实时传递投料重量至ERP系统, 实现了实际投料数量实时记录。而根据完工产品数量和标准 BOM, ERP系统便可以实时计算实际用量与标准用量的差异。根据材料理论用量与实际用量的差异, 生产部门的计划调度与管理人员可以实时查看每种产品的生产情况与差异情况。^[3]在管理会计成本差异分析的角度, 直接材料用量差异的来源即为材料实际用量与标准用量的差异, 因此生产部门可以通过监控用量差异, 及时对出现问题的产品和批次进行问题跟进, 并分析出现差异的原因, 由此进行

原料质量反馈或生产员工技艺培训,以此降低直接材料用量差异,控制产品成本。

3.2.3销售部门事前控制

乐鲜公司的产品主要以半成品食品与即食食品为主,该产品受成本波动,产品定价的调整频率较大。通过数字化转型,乐鲜公司结合正常成本法的管理思想,通过制定标准成本,根据原料价格波动实时调整产成品标准成本,并结合合理的成本加成,为销售部门提供定价和销售决策依据。通过产品根据成本计算而得出的建议价格,公司销售部门可以以此为依据与市场平均售价或主要竞争对手售价进行对比,并根据价格的差异为生产环节提供增产、减产或停产的建议,并通过生产环节的物料需求计算将原料需求变化传至采购环节,从而为整体的采购与生产环节调控提供辅助决策。因此该项功能不但可以辅助销售部门进行定价决策,还能够在企业整体生产计划与生产需求的角度提供生产建议,通过减产或停产决策来减小因成本上升导致企业成本压力加大的风险。^[4]

4 乐鲜公司成本管理改进建议

通过对乐鲜公司进行成本精细化管理的方法及管理效果的分析,不难发现乐鲜公司目前的成本管理主要围绕着对直接材料成本数据的利用、分析以及以此为基础展开的成本控制之上。这样的成本管理重点体现出乐鲜公司通过区分产品成本的构成,抓住占比较高的直接材料成本展开分析与控制,以此实现降本增效的目的,但并没有解决其直接人工与制造费用计算周期长,实际数据计算慢的问题。

4.1聚焦直接人工成本与制造费用

在成本分析与管控的优化进程中,乐鲜公司可将着力点转向直接人工成本与制造费用板块。就制造费用而言,因其需依托会计估计及相关政策进行核算,难以实现实时成本计算。而直接人工成本具备实时精准核算的可行性,借助技术手段,精准记录每批产品的生产人工工时,并结合既定工资率数据,便能实时得出直接人工成本。

因此,乐鲜公司有必要大力推进自身信息化建设进程,着重强化针对每批次生产流程的用时数据以及员工参与情况的数据采集能力。通过这一举措,能够将产成品成本中的直接人工成本按批次进行精确分摊,切实提升成本核算的精准度。

而提升后的成本核算精确度,可为生产部门在除投料环节之外的其他生产环节开展精细化成本控制提供有力的数据支撑。依托精准数据,生产部门得以精准锁定生产用时偏长的产品以及环节,进而有针对性地实施重点跟踪,并采取有效措施优化

生产效率,全方位推动公司成本管控迈上新台阶。

4.2细化标准成本与实际成本间差异

公司还可以结合管理会计成本分析的方法与业绩考核体系,进一步分析标准成本与实际成本之间的差异,并对差异原因划分责任归属,进而纳入部门业绩考核依据,从而进一步督促各相关部门控制降低本部门产生的生产成本。^[5]

实际上,乐鲜公司在直接材料成本的差异分析过程中已经开始应用了此种思想,例如将原料价格差异交由采购部门进行控制与决策,将原料用量差异交由生产部门进行控制与分析。

因此,公司接下来可以结合对直接人工成本的计量精细化,将生产过程中发生的直接人工成本差异进行拆分考核,并细化至各个生产环节负责的生产组上,例如将直接人工工时差异进一步拆分至各生产环节上,并由各生产环节的负责生产组进行监督与调控,进一步提升自身生产组生产员工的工作效率,以起到降低直接人工成本的效果。

5 结语

综上所述,乐鲜公司在数字化转型进程中的成本管理变革实践,为企业应对复杂多变的市场环境提供了宝贵经验。通过改进传统成本管理弊端,乐鲜公司借助数字化技术多方位优化成本核算与控制体系。然而,公司仍需聚焦直接人工与制造费用、细化成本差异考核等改进方向,亟待深入落实。未来,公司应持续深耕数字化领域,不断完善成本管理策略,其他企业亦可从中汲取经验,共同探索适应时代发展的成本管理新模式,在激烈竞争中稳健前行,实现降本增效与高质量发展的双赢。

[参考文献]

[1]杨天山.数字化转型促进企业高质量发展的机理与效应研究[D].广西大学,2024.

[2]朱长浩.C公司T产品目标成本管理研究[D].大连理工大学,2022.

[3]张宁.基于ERP环境下制造业生产成本控制研究[D].天津大学,2020.

[4]李长宇.企业成本的控制路径分析[D].辽宁师范大学,2013.

[5]文建明.标准成本法在我国餐饮业中的应用研究[J].中国集体经济,2024,(28):53-56.

作者简介:

马德馨(2000---),男,汉族,广西合浦人,硕士研究生在读,研究方向为财务管理与资产运营。