

# 国有企业成本管控的思考

武增强

西山煤电(集团)有限责任公司洗选管理中心

DOI:10.12238/ej.v8i8.2853

**[摘要]** 随着我国国有企业改革步伐的深入推进,国企的改革也逐渐进入了深水区。国有企业要提升运行效率与实现高质量的发展,就必须加强成本管控。基于此,本文通过分析国有企业成本管控中存在的问题,提出了国有企业成本管控的有力措施,旨在促进国有企业高质量发展。

**[关键词]** 国有企业; 制度; 成本管控

**中图分类号:** F276.1 **文献标识码:** A

## Thoughts on Cost Control of State owned Enterprises

Zengqiang Wu

Xishan Coal and Electricity (Group) Co., Ltd. Washing Management Center

**[Abstract]** With the deepening of the reform of state-owned enterprises in China, the reform of state-owned enterprises has gradually entered a deep water zone. State owned enterprises require improving operational efficiency, achieving high-quality development, and strengthening cost control is an important lever. Analyzing the problems in cost control of state-owned enterprises and seeking effective measures for cost control is a meaningful exploration in the development process of state-owned enterprises.

**[Key words]** state-owned enterprises; System; Cost control

### 引言

随着经济社会的快速发展,国有企业在市场中的地位与其他新兴行业相比已呈下降趋势,但其作为关系国计民生的重点行业,在装备制造、生产力等方面仍旧处于支柱性地位。并且国有企业对成本进行更好的管理和控制,可以让企业快速的发展,更好的面对风险,合理利用资源,从而带来更多的经济收益和社会效益。

### 1 国有企业成本管理和控制概述

#### 1.1 成本管理和控制概述

随着社会经济的发展与市场竞争日益激烈的同时,我国的经济体量也在快速增大,市场上的国有企业规模和经营方式都在出现变化,这对国有企业来说也面临着巨大的挑战和机遇。在国有企业的发展过程中,企业各项成本的增加在很多方面都得到了体现,涉及到人财物等诸多方面,持续增加的成本对企业自身也就提出了更高的要求。在目前严峻的经济形势下,国有企业只有加强内部的成本管控,才能游刃有余的应对瞬息万变的市场环境。国有企业要实现高质量发展,必须加强对成本进行管控,从而达到合理的利用资源,降本增效。对于国有企业来说,首要的问题就是经济收益和社会效益,在同样的经济收益下,如果企业支出成本更低,那么得到的回报也就更大<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 成本管理和控制的意义

合理的成本管控,既能降低成本费用提高经济效益,又能改善经营管理保障可持续发展,实现企业管理的科学性和财务预算的准确性。在国有企业的发展中,更多关注的是生产成本如何实现有效控制的问题,但对于影响成本管控的其它诸多要素,并未给予很好的关注。因此,更多的对影响成本诸要素的关注,这也是国有企业挖掘内部潜力、降本增效的有效途径。国有企业的其他环节中的成本控制是不容小觑的,在其他环节浪费的钱,可能需要在生产和销售环节多卖出去很多东西才能够保持平衡。企业成本管理中,除了生产环节,企业运营中的全部环节都是要控制成本的,以求降低不必要的开支提高企业的社会效益和经济效益,更好的节约资源。

### 2 国有企业成本管控的不足

#### 2.1 成本管控思想落后

在以往的成本控制环节,企业更多的是在生产环节进行控制,而在生产环节可以控制的成本,主要集中在原材料的投入,人力资源方面的支出,过度聚焦生产环节的事后核算,控制手段过于单一,缺乏PDCA循环此类系统性的管控机制,应对风险能力较差,被动性的承受成本波动。从企业可持续发展的战略角度来看,成本控制的要素是多方面的,不仅存在于生产环节和采购环节成本控制,运输环节如何实现效率最大化,后勤保障如何杜绝浪费等等,都需要通盘考虑。而且,在职工的薪酬方面也是可以

进行合理成本管控的,设置更加合理的薪酬激励机制,真正实现多劳多得,合理利用各专业的技能人才。如果只是希望员工拿着100元的工资换回500元的收益,这种做法没有真正意识到薪酬管理的核心。在企业中,无时无刻不在支出成本,包括水费、电费、清洁费等。一吨水不贵,几块钱。一度电也不贵,几毛钱。一张打印纸也不贵,几分钱。但是这些看起来不起眼的内容,如果长时间积累下来,也是一笔不小的开支。

### 2.2没有有效的成本控制制度

国有企业的发展,对成本管控各个环节的把握尤为重要,任何一个环节的松散,都会形成成本管控的盲区,所以,既要有合理的管理制度,也要有多部门联动协作的节约氛围。除了原材料投入、时间管理等之外,做好人力资源管理,各个部门的密切配合,实现内部资源的合理分配和数据的实时共享,才能形成高效的成本管控机制。

### 2.3缺乏专业人才

在今天的大数据时代,国有企业的良性发展,数据工作的管理在成本管控中的作用尤为重要,专业的事要交给专业的人来管理。不少企业的治理和管理水平参差不齐,部门的权责不够清晰,职能不够明确。很多时候,一涉及到成本管控,就认为是财务的工作,不能很好的界定财务人员的职责。一个企业成本管控,从预算管理、原材料采购、生产加工、制造销售,后勤保障等多方面是一个系统性的工程,是需要多部门联动科学的优化资源配置、降低成本、提高效益。这样企业不仅能实现短期的降本,还能构建出长期的成本优势。

## 3 国有企业成本管控的措施

### 3.1增强企业成本管控意识

当前国有企业中有一个误区就是认为企业成本都是财务部门的工作,但实际上并不是,成本管控是一项跨职能的系统性的工程,财务部门本质上只是其中的推动者之一,并非唯一的责任主体。一个好的成本管控,需要从战略制定到执行落地的全员参与和流程协同。完全以来财务部门存在很大的局限性,首先财务数据都是事后核算,导致了财务数据无法直接改变成本发生,其次是信息的滞后性,如不能及时获取相关业务部门的实时数据,财务的分析就会存在失效的风险,因此财务成本管控存在一定的局限性。企业成本管控的目标应该是实现全员的成本管控,让每一位员工都能意识到自己的行为会影响成本,才能更好的推动企业从被动向主动转变,创造出成本优势,提升企业的核心竞争力。不管是什么企业,其目的都是获得更多的经济利益,但不仅仅是将收入减去支出得到数据这么简单的计算,而是需要从总收入中将资源的消耗补充完成之后再行计算。企业在生产的时候,也是给生产的产品进行镀金,提高产品价值。企业的经营活动就是数据的整合和流程的设计,并最终形成产业链<sup>[2]</sup>。对于一个企业来说,产品价值的提升是多因素的,只有从源头开始管控,从细节着手,对环节进行不断优化,降低成本的消耗并杜绝资源的浪费,剔除一些非必要的成本支出,在提质增效的同时,还能降低成本。

### 3.2建立健全管理制度

在制定成本管控的各项制度时,国有企业需要根据企业本身的发展特点以及生产流程等多个方面来进行综合分析,对控制成本的环节进行精准定位,保证所需要的信息能够随时进行精准的分享。在制定制度之前,首先企业应该对自身的生产经营现状进行细致的摸底,找到最适合本企业的管控策略,其实也要对照标准,按照要求,分门别类,形成专业性、针对性的管理体系,最后是抓好成本管控的考核与评估控制机制,做好后评价,不断汲取进步。在进行采购、生产以及销售的环节时,需要加强管理。对国有企业来说,采购环节、生产环节、销售环节三个核心环节,构成了供应链的闭环,采购环节所需的原材料、设备或服务,这是成本管控的基础。生产环节是将产品或服务从原材料到最终产品的整个制造过程,是成本管控的一个重要环节。而销售是将产品或服务推向市场,进而实现价值转化的关键过程。

#### 3.2.1采购环节

采购环节要以最优成本保障稳定的物资供应。采购直接影响成本的高低和生产效率,以合理的价格获取原材料,降低企业的总成本,还要确保所需的物资按量到位,因此在采购中供应商的选择尤为重要。我们经常说“货比三家”是有一定道理的,企业生产的产品质量是与生产原料的优劣有直接关系的,这就是说,产品的成本与原料也有很重要的关系。所以,国有企业在选择原料供应商的时候,一定要多方对比,选择质优价廉的供应商。同时要加强对采购人员的管理,注重采购人员的道德品质培养,防止采购人员“吃回扣”等情况发生。企业也要筛查供应商的资质,做好供应商的评估,建立对原料进行抽样检查制度,保证原料质量。利用信息技术建立管理原料相关系统,定期对所有的原料供应商进行考察,随时补充资料库中的相关信息。对于考察不合格的供应商,要坚决剔除杜绝再次合作的可能。做好原材料的入库和三方验收工作,保证原料的质量,确保入库的原料与当时签订合同所购买的原料一致,防止实际收到的与实际需要的不一致。在选择原料供应商时,企业也要做好监督管理,尤其是采购人员,条件允许的情况下,实行采购人员随机轮动进行采购,防止徇私舞弊。对于采购部门管理者,就需要不定时地进行监督和考察,观察是否失职。

#### 3.2.2生产环节

生产环节就是要高效、低成本的交付符合标准的产品。对于国有企业来说,生产环节就是将生产原材料进行重新分解,经过加工,将原材料中每个部分的成本经过重组变成新的产品,并提高原材料的价值过程。生产环节这个过程中也是最容易出现资源浪费的环节。企业的管理人员首先要做的就是要让生产人员了解成本控制的重要性,并且按照制定的控制成本制度进行执行。生产出来的产品,其最终价值与生产环节是有紧密联系的。企业在制定产品合格标准的同时也需要制定控制成本制度,用最简单的方式传递给每一个生产操作者,并贯彻执行。而所制定的规则也不是固定的,会随着生产技术的提高和外界的变化而发生变化。企业管理人员,及时的根据每个月在原料方面的投

入和得到的回报进行比对分析总结数据,找到在生产和原料环节中造成浪费的原因并进行改进。即使在保证了生产效率的前提下节约了成本,管理人员也需要分析是在哪个环节节约的成本,以求能在日后的生产中按照这一标准执行。

### 3.2.3 销售环节

销售环节是企业产品经历的关键一步,销售环节是企业与客户重要的过程,销售环节的成功与否,会直接影响到企业盈利能力和市场竞争力,只有畅通的销售渠道,优质的客户群体,企业才能更好的生存。建立完整的客户信息档案,精准的识别客户,深入挖掘需求并建立信任关系,针对性的对客户做出方案,实现与客户的情感共鸣和价值传递。在销售中完善监督管理制度,首先是对销售目标的监督,企业要设置明确的销售任务,其次是建立有效的客户反馈渠道,及时收集客户对产品、服务和销售人员的评价,最后设置专门的监督人员,定期对销售进行检查和综合评估。对不同的客户,采用不同的针对性方案,对于一些回款比较快的客户,产品给予享受一定的折扣,能与客户保持持久合作的通知,也可以在最短时间内实现资金的回流。规划好客户信用评价,建立档案找到优质的客户,形成长期合作的机制,实现资金高效的循环。有效的杜绝出现坏账呆账,提高资金循环的效率。

### 3.3 提高相关人员专业素质

一个企业,当有了规范完整的管控制度,同时也完备的软件系统后,提高企业人员的专业素质就成了企业战略的核心环节,人员的综合素质、业务能力、实战经验都会影响成本管理的效率,也会对企业的中长期发展目标造成影响。企业要加大培训力度,尤其是专业性强的要制定定制化培训方案,企业要将培养人员视为一种持续性的投资,而不能当成是一次性的培训。当企业人人都有很高的成本管控意识,并有较为完整的人才队伍时,企业方能很好的实现成本管控<sup>[3]</sup>。

世界上没有那么多天才,而企业需要的也不是天才,而是具有一定学习能力的人才。人才是第一生产力,在知识经济时代,人才的价值早已超越资本和技术等传统要素,只有管理好人才才能更好的提升企业核心竞争力,才能在产业变革中享有话语权。

企业的经营目的就是经济利益,员工在企业中工作也是想要得到相应的经济回报,而保证这一切的重要前提,就是企业可以保持盈利并且不断提高盈利。企业能得到多少经济利益,员工能得到多少经济回报,都是在企业总收入减去总成本之后得到的数据形成的。也就是说,只要成本越低,得到的回报就越高。所以,企业必须健全控制成本支出制度,配备相关专业人员,合理利用资源,降低成本,获得更多的经济利益。

## 4 结语

强化国有企业的成本管控,成为推动企业不断发展的一大助力,需要国有企业紧紧围绕自身的实际情况,安排更高效的成本管控计划,按照市场以及国家实际情况的改变,不断进行创新。这样才能够真正落实国有企业的成本管控工作,有助于国有企业降低经营成本,获取最大化的企业经济利润,提高国有企业工作效率,实现国有企业经济的高质量发展。

### [参考文献]

- [1]李春燕.企业成本管理相关问题探讨[J].知识经济,2022(25):63-65.
- [2]许秋月.企业成本管理存在的问题及对策探析[J].质量与市场,2022(24):82-84.
- [3]吴慎全.煤化工企业成本管理的难点及解决措施探讨[J].财会学习,2024(32):121-124.

### 作者简介:

武增强(1983--),男,汉族,山西介休人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:工商管理。