

从投资角度看成本控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E4_BB_8E_E6_8A_95_E8_B5_84_E8_c41_235832.htm 传统成本控制观念的缺失 传统成本控制观念来源于会计学，即运用以成本会计为主的各种方法，预定成本限额，按限额开支成本和费用，以实际成本和成本限额比较，衡量经营活动的成绩和效果，并以例外管理原则纠正不利差异，以提高工作效率，实现以至超过预期的成本限额。这就是人们熟知且广泛应用的限额领料单制度，也就是标准成本制度。标准成本制度是为克服实际成本计算系统的缺陷，尤其是克服不能提供有助于“成本控制”确切信息的缺点而研究出来的一种成本控制系统。确定标准成本，要通过精确的调查、分析与技术测定。它基本上排除了不应该发生的浪费。因此被认为是一种“应该成本”，一种“目标成本”，一种最优的理想的最低成本。记录、显示、分析、纠正实际成本脱离目标成本（标准成本）的差异，可以达到控制成本的目的。显然，这是一种进步。但是，标准成本制度是有其特定的适用范围的，从成本发生全过程控制的角度看，它具有明显的局限性：其一，标准成本主要用于标准产品制造过程的成本控制及效率评价，而不适于对产品尤其是新产品从试制开发到生产制造再到销售服务以及调整销售或加强服务等全过程的控制。其二，标准成本是最优生产条件下的理想的最低成本或在效率良好的条件下的正常的消耗水平，但如果价格发生变动或生产能力利用程度等基本条件发生重大变化，就不再适于制造成本控制及效率评价。其三，它假定生产活动是一种重复性活动，并不考

考虑是否需要产品质量、性能作重大改进。其四，最为重要的，它假定产品都能销售出去，而未考虑创新产品的成本支出问题。因此，标准成本制度通常仅用于销路稳定的产品的制造成本的控制。然而，在这样一个市场情况变动剧烈，创新层出不穷的时代，我们怎能肯定我们一定能以最低的投入或正常的投入就能生产出适销对路的产品？与标准成本观念相近的还有“成本避免”概念。这种观念认为，现代企业需要寻求新的降低成本的方法，比如可以采用所谓适时生产系统（JIT），以“零库存”形式避免几乎所有的存货成本，又如，采用全面质量控制制度（TQC），以“零缺陷”的形式避免几乎所有维修成本和因产品不合格带来的其他成本。然而，“零库存”实质上是假定产品供应链是稳定的、有长期合约存在的。“零缺陷”则是针对特定产品的特定标准而言的，而标准存在相应的解释问题。可见，在复杂多变的市场环境中，“成本避免”也只是一种理想或一种愿望。另外，传统的成本控制是指对产品的生产成本即制造成本的控制，包括控制产品的直接材料、直接人工成本以及制造费用，而把经营费用、管理费用、财务费用作为期间费用，视为与产品成本控制无关。传统成本控制最多只是针对局部的某些环节实施控制，并不适用于复杂多样的实际生活。传统成本控制观念只关注支出，不关注或很少关注产出；只关注过去，不关注或很少关注未来；只关注确定性，不关注或很少关注不确定性。这实际是一种保守的节约观念，在今天这样一个竞争激烈、充满不确定性的全球化时代，这种观念已有些不合时宜。新的时代呼唤新的成本控制新观念。任何成本支出都是投资性支出从投资的角度看，企业的任何成本支出，包

括制造成本，都是投资性支出，也就是都是试探性支出。人们事先并不确定应当支出多少才能够获利，或者说人们事先并不必然知道多大范围内的支出才是合理的支出。一切都具有不确定性。而利润正是企业成功应对不确定性的回报。理论依据是“在不确定性假设下，所有的生产决策都是在知识有限的情况下作出的”。这也就是有限理性原理。在有限知识、有限理性条件下，“未来总是存在不确定因素的，企业家就是通过识别不确定性中蕴涵的机会，并通过对资源整合来把握和利用这些机会获得利润。”，正是因为未来的确定性不同，人们需要采用不同的成本控制策略。对于质量性能稳定、市场销路稳定的产品，对于短期支出，我们可以通过实施标准成本制度、预算控制制度等传统的方式来控制成本增加利润，而对于创新产品、市场开拓以及收购兼并等扩张性行为，则应当看增加的支出是否可能带来相对更大的收益。正是从投资的角度看，从试探性支出的角度看，对于每一项支出，都应当考虑它是否能够收回本金，是否可以带来更大的收入，即使是常规支出、标准支出，也要进行考虑，并要在支出之后还要评估是否可以以更少的支出得到这样的收入并收回本金。当然，投资决策与评估要从总体合约及长期合约的角度来进行更为妥当。从投资角度看成本控制的一些启发 任何支出都是投资性支出，都是出于获利目的。从投资的角度看支出，意味着成本控制的对象不仅包括产品生产的制造成本，而且包括用于管理和组织生产的费用支出，即既要控制制造成本，也要控制经营费用、管理费用、财务费用，这对于国有企业以及国有控股上市公司尤其重要，因为这些企业可能精于控制制造成本，却失于控制公款消费支出等

。而对于民营施工企业来讲，项目部的成本控制及成本支付风险则应引起格外的注意。关键皆在于需要判断支出能否带来相对更大的收益或反而带来更大的风险。即使一时看不见获利，只要符合公司长期发展战略的支出也是必要的支出。现代企业早已走上扩张发展的道路，只要成本支出从长期来看有利于公司竞争优势地位的取得或保持，都是必要的支出，没有必要削减。从长期投资看成本控制，恰恰可以防止短期行为。比如增加渠道成本和顾客服务成本，就可能提高公司产品的声誉以及提高市场占有率，从而带来相对更大的收益。一般说来，创新投入是必要的投入。创新是企业发展的根本动力，要创新发展，进行成本支出甚至是大量成本支出，往往也是避免不了的。其实即使大量开支研究开发成本，也并不一定就有新品研制成功或销售成功。关键在于创新性支出毕竟蕴藏着可能、蕴藏着希望。对处在不同生命阶段上的产品采取不同的成本控制策略。成本控制显然要贯穿于产品生命周期的全过程，从设计，到研制，到开发，再到生产，到销售，到扩大销售，到售后服务，再到退出市场，全过程都要控制，而关键在于不同产品要有不同政策，有些需要控制、降低支出，而有些则需要增加支出。不同事业部的不同产品应当这样，针对不同成长期的区域性分公司的控制也应当这样。价值工程概念，即来源于成本与功能的最佳匹配。事实上，价值工程作为一门管理技术，不同于传统的工业工程和全面质量控制技术。价值工程管理技术，是指从产品的功能出发，在工艺设计过程中，重新审核设计图纸，对产品作设计改进，把与用户需求功能无关的零部件消除掉，更改具有过剩功能的材质和零部件，设计制造出价值更高的产

品，由于它冲破了原来设计图纸的界限，故能大幅度地降低成本。这里，如果要求产品功能有较大幅度提高，而导致产品成本有较少提高，那么增加的成本也是合理的，因为价值提高了。对薪酬成本控制也有意义。提起控制劳动成本，人们就很容易想到减员和处罚性地降低员工的工资福利，但如果从对人力资源投资的角度看，应当是更加注重激励，更加注重增加支出以开发员工的能力，以使增加的薪酬带来相对更大的收益。从投资的角度看成本控制，可以得出这样几个结论：一、成本问题与投资问题直接相关，一般是，低投入低产出，高投入高产出，没有投入就没有产出。二、我们并不是要反对节约，更不是倡导浪费，当然也并不会轻视流动性风险。但需要强调的是，成本控制问题实质上是投资策略或投资战略问题。企业处于不同的成长期，应当要有不同的投资和支出策略。既要节流更要开源，或在开源的过程中不忘节流，应当成为支出决策的一项基本原则。三、我国企业的成本优势，包括劳动力、原材料成本优势，正逐渐失去，要想做到以较少的投入获取较高的产出，需要整合资源，开拓创新要在技术创新上下工夫，尤其是要注重合约管理创新、决策反馈机制管理创新等。四、要注意增加对“无形资产”的投资。可见，突破传统意义上的保守的成本控制观念，从投资的角度积极地看待成本控制，更加关注未来和产出，可以带来全新的管理理念，从而可以带来全新的管理实践。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com