

如何成为成本管理的巨人 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_88_90_E4_c41_65467.htm 麦肯锡曾这样评价中国企业：成本优势的巨人却是成本管理上的侏儒。其实，成本控制是一门花钱的艺术，而不是节约的艺术。如何将每一分钱花得恰到好处，将企业的每一种资源用到最需要它的地方，这是中国企业在新的商业时代共同面临的难题。2005年年初，一家浙江的纺织企业蓝绒纺织陷入了成本困境。一方面，随着欧盟和美国近年对中国纺织品的重重设限，捉摸不定的市场使得订单难以把握。于是，无法制订合适的资金使用计划。另一方面，市场需求的骤涨骤落和原材料价格的起伏多变，致使企业即使有了计划，也很难执行下去。实际上，企业的成本要素很复杂，比如原材料采购、应收账款、日常运营、生产成本等。如果一个要素有变化，应对起来还比较容易；如果众多要素一起变化，那么企业管理者即使有三头六臂也很难抵挡。为了解决复杂市场状态下的成本管理问题，蓝绒纺织开始踏上了改革的路程。第一步：明确战略目标方向正确等于成功了一半，成本控制也一样。为了全面、深入地了解成本控制原理和方法，蓝绒纺织的吴老板首先请来了某商学院的专家做培训。该专家认为：“成本控制是一门花钱的艺术，而不是节约的艺术。以节约为成本控制基本理念的企业只是土财主式的企业，他们除了盘剥工人和在原材料上大打折扣以外，没有什么过人之处。所以，我们需要学习现代企业应有的成本控制战略以及方法。”实际上，企业降低成本的途径必须以提高(或不损坏)其竞争地位为指针。

具体地说，如果某项成本措施削弱了企业的战略地位，就应弃之不用；如果某项成本的增加有助于增加企业的竞争实力，这种成本的增加就是值得鼓励的。比如投资引进高水平的设计师、生产个性化纺织品，这些都有助于增强企业的全球竞争优势。由此延伸下去，如果企业把成本作为战略来看待，那么成本管理就已经不仅仅是财务部门的事情，更不仅仅是生产部门的事情，它应该是全方位、多角度、突破企业边界的成本管理体系。那么，如何确立这个体系呢？专家给出了一个方法，就是运用价值链分析手法，分析企业内部、所处行业以及竞争对手的价值链构成状况，从战略角度确定控制成本的基本方向。在随后的一个月里，蓝绒纺织成立了以吴老板为组长，财务总监和主管生产的副厂长为副组长的成本控制领导小组，并采取了如下措施：

- 一、进行企业内部价值链分析 按照专家的建议，他们对各个车间的各个生产环节进行了梳理，对每一个生产环节的成本与收益进行了细化。比如清棉工序需要成本多少？创造价值多少？梳棉工序需要成本多少？创造价值多少？除此之外，还对管理部门、销售部门、采购部门等主要部门的成本与效益进行了梳理。
- 二、进行行业价值链分析 行业价值链是什么呢？简单地说，企业即存在于某一行业价值链的某个点，这一联系存在于行业内部为消费者提供某种最终产品或服务的相关企业之间。实际上，上、下游与渠道企业的联接点都能够显著地影响企业成本，如供应商产品的包装能减少企业的搬运费用，而改善价值的纵向联系可以使企业与其上、下游和渠道企业共同降低成本，提高整体竞争优势。对于蓝绒纺织而言，他们的行业价值点就在于订单和原材料供应商之间。于是，他们以改进

上、下游业务方式为核心，重新设计了业务流程。比如以订单确定原料采购，由于纺织品市场波动太大，他们设定了一个浮动系数，如旺季30%(上限)的浮动系数，淡季10%(上限)的浮动系数。浮动系数根据以一个星期为观察期的市场数据确定。有了浮动系数，他们就可以适当地增加采购量，以备不时之需。为了能使上、下游合作伙伴共担风险，共享利益，他们还改变了付款方式：比如旺季时，付款时间延迟；淡季时，付款时间提前。这就使得他们可以在旺季时尽可能地集中资金，以应付迅速增加的订单，而不至于将资金沉淀下去。如此一变，效果明显，在5月~6月的旺季，他们比同规模对手多出了30%的流动资金，他们用这些钱增加了机器和临时工。

其三，分析竞争对手的价值链。竞争对手的价值链和本企业价值链在行业价值链中处于平行位置，通过对竞争对手价值链的分析，可以测算出竞争对手的成本。然后，自己企业与之相比较，就找出了与竞争对手在作业活动上的差异，最终就可以确定扬长避短的策略，争取成本优势。蓝绒纺织在分析完自己的价值链后，按照专家的建议，对同行业其他对手的价值链进行了分析。为了能了解具体的生产消耗，他们还让部分员工以卧底的方式进入对手企业打工，以获得第一手资料。获取这些资料后，他们专门开了一个分析会，对每一个环节进行细化和比对。他们明确了三点：第一，与对手差距不大的工序，提高起来成本较高，应保持其现有状态；第二，与对手差距较大的工序，加大投入；第三，有可能形成较大优势的工序，比如设计，要加大投入，争取形成压倒性优势。这样，蓝绒纺织在对企业内外、横向、纵向的价值链进行深入分析的基础上，结合了企业的长远战略诉

求，并根据所处产业竞争环境的变化，对价值链进行了适应性的重构。一个月后，一份内容详实的成本控制计划形成了。

第二步：四步执行法 接下来，如何将已经制订好的成本控制计划很好地执行下去，就成了考验吴老板的一个核心任务。

第一，削减 通常说来，在企业的整体因素基本确定的情况下，企业对成本的控制应该着眼于每项生产经营活动所产生的成本，这既包括企业为生产的产品所付出的作业劳动，同时也包括这一过程所消耗的资源。蓝绒纺织消除生产经营成本的第一个手段就是从减少非增值作业入手。一般情况下，企业的购货加工、装配等均为增值作业。而大部分的仓储、搬运、检验以及供、产、销环节的等待与延误等，由于并未增加产出价值，为非增值作业，应减少直至消除。于是，吴老板大刀阔斧地砍掉了一半的仓库，那么原材料和成品怎么办呢？可以通过缩短采购时间和加快交货时间来解决。他还重新组建了销售部，明确了几个主要销售市场，其他枝叶市场也相应砍掉。除此之外，他还投资购买了部分机器，借此提高作业效率，降低产品成本。

第二，明确各部门的成本任务 吴老板和财务总监将企业的整体成本进行了详细的核算，将成本控制的压力分解到了每个车间和每个部门头上。在这方面，他们学习了邯钢“模拟市场核算、倒推单元成本、实行成本否决、全员成本管理”的方法。具体做法就是实行成本倒推，测算出各项费用在每公斤成品中的最高限额。比如各种原燃料消耗、各项费用指标等。然后横向分解落实到各部门和车间，纵向分解落实到班组和个人，层层签订承包协议，并与奖惩挂钩，使责、权、利统一，最终在整个企业内形成纵横交错的目标成本管理体系。由于成本控制计划极细

，小到一张A4纸都要斤斤计较，为此，吴老板还专门组织了一个督察小组，每天对每一个环节进行跟踪检查、记录和打分。半个月后，生产中的浪费情况少了。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