

国有企业成本管控现状和对策

朱凤朝

中国航天空气动力技术研究院, 北京

收稿日期: 2023年12月4日; 录用日期: 2023年12月13日; 发布日期: 2024年1月10日

摘要

经济效益是企业一切经济活动的根本出发点, 而经济效益的好坏取决于收入和成本的高低。在企业的经营活动中, 成本管控是非常重要的方面。当前, 随着各行业内部企业之间的竞争日趋激烈, 在市场趋近饱和的情况下, 企业的成本管控能力一定程度上决定了企业竞争能力和生存能力。文章在分析国有企业成本管控的重要性基础上, 针对国有企业成本管控存在的问题进行分析, 并提出了加强企业成本管控的具体举措和建议。

关键词

国有企业, 成本, 成本管控, 现状, 对策

Actuality & Countermeasures of Cost Control in State-Owned Enterprises

Fengchao Zhu

China Academy of Aerospace Aerodynamics (CAAA), Beijing

Received: Dec. 4th, 2023; accepted: Dec. 13th, 2023; published: Jan. 10th, 2024

Abstract

Economic benefits are the fundamental starting point for all economic activities of enterprises, and the quality of economic benefits depends on the level of income and costs. Cost control is a very important aspect in the business activities of enterprises. Currently, with the increasingly fierce competition among internal enterprises in various industries and the market approaching saturation, the cost control ability of enterprises to a certain extent determines their competitiveness and survival ability. On the basis of the importance of cost control, this paper analyzes the problems in cost control of state-owned enterprises and proposes specific measures and suggestions to strengthen enterprise's cost control.

Keywords

State-Owned Enterprises, Costs, Cost Control, Actuality, Countermeasures

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 前言

在现代企业管理实践中，成本领先是企业在竞争中取胜的关键战略之一，成本控制是所有企业都必须面对的一个重要管理课题。企业无论采取何种改革、激励措施都代替不了强化成本管理、降低成本这一工作，它是企业成功最重要的方面之一。

企业成本管控包含成本管理和成本控制，成本管理是对企业生产经营中的成本做好预测和分析，成本控制是企业管理者结合管理的目标及在成本管控过程中各个影响因素所采取的措施。成本管控能推动企业的发展，实现企业经济效益的提升。企业成本管控设计投标报价到最终竣工的全过程，在这个过程中成本管控的复杂度很高，项目的运行时间长，资金成本和时间成本都非常大，因此需要做好企业成本管控。

2. 成本管控的重要性

2.1. 降本增效，提升企业竞争力

当今世界是一个一体化的世界，经济格局多元化已是常态，全球市场竞争日益激烈，企业生存空间日趋紧张。通过成本管控，实现降低企业成本的目的，能够提高资金利用率，进而提升企业运行效率，在日益激烈的市场竞争环境中，获得可持续发展的竞争优势。

2.2. 降低廉洁风险

成本管控涉及企业的资金运作，如果企业管理层滥用资金或通过虚构成本等手段进行资金转移，就会导致企业财务状况不稳定，甚至引发经营风险[1]；此外，企业的采购成本通常占据整个成本结构的较大比重，如果企业管理层在采购过程中存在不正当行为，如收受供应商回扣、违规操作等，将增加企业的采购成本，降低企业的盈利能力。通过成本管控，做好对成本的有效监督，能够有效降低廉洁风险。

2.3. 提升企业管理水平

强化成本管控是提升企业管理水平的重要抓手，通过成本管控，可以创新管理模式，达到优化配置资源的目的，为企业的稳健发展奠定良好的基础。

2.4. 提升利润空间，提高员工工作积极性

企业的成本管控取得突出成效后，可以提升企业经营活动的利润，给予员工相应的物质和精神激励，这样可以不断提高员工的工作积极性。将成本管控与员工考核联系起来，引导员工牢固树立成本管控的意识，形成人人参与成本管控、人人受益成本管控的良性循环。

3. 国有企业成本管控现状

3.1. 项目成本预算编制不够精准

企业成本管控中存在的突出问题是项目成本预算编制不够精准，在企业开展项目的过程中，投标报价是项目开展的前序动作，成本预算是重中之重，奠定整个项目效益的总基调[2]。做好成本预算编制是开展成本管控的基础，预算编制不准确，就无法保障合理目标成本的制定。当前国有企业竞争愈发激烈，如果没有做好预算编制，盲目承揽各类项目，导致在实际项目实施过程中出现大量超出预算的情况，给企业造成经济损失，严重的情况下还会对企业发展造成影响。

有一些企业的项目成本预算编制在客观上存在一定难度，以笔者所在的企业为例，企业经营项目均为非标工程项目，需要进行定制化设计，且项目实施过程中不可预知的工作层出不穷，想要在预算编制阶段实现全覆盖预测是不现实的，这类项目的预算有较大的不确定性，项目管理人员需要对影响项目成本预算的因素予以全面分析，并保留一定的冗余度。但凡哪里不够准确，必然对整体的预算准确性造成影响，造成项目的实际利润率与预测利润率存在不小的差距，因此这对项目管理人员提出了较高要求。

3.2. 采购成本高企

3.2.1. 供应商管理不到位

对企业新兴业务来说，经常性存在供应商不够丰富的情况，局限于固有合作伙伴，未能充分寻源，导致在项目实施过程中步步受困，一方面被供应商牵着鼻子走，另一方面在承揽项目时不能有充分的自主权。项目采购不能形成充分的竞争，造成采购成本居高不下。

供应商数量过于庞大也是一个不利的现象[3]，供应商过多表明企业未能及时对供应商进行动态考核，一些不再合作或者不满足采购要求的供应商未能及时剔除供应商名录，实施采购时完全面向所有供应商，造成一些不够可靠的供应商承担项目实施，给工程质量造成隐患，这些都是高采购成本的因素之一。

3.2.2. 采购管理不规范

企业如果对采购计划的重要性认识不足，不充分考虑企业生产经营实际情况，项目采购申请缺少合理性和必要性，采购申请审核流程形同虚设，就会导致采购到货物资不能得到充分利用，造成资金损失或资源浪费[4]。

此外，有些项目的支出不合理，有些已经验收结题的项目却还在提出采购需求，签订采购合同，这无疑是在凭空增加项目的采购成本。

3.2.3. 采购重形式轻实质

现在越来越多的国有企业采用电子化采购，几乎每个企业集团都有自己的电子采购平台[5]。以笔者所在的企业为例，2019年企业开始在电子采购平台实施集中采购，询价采购、招标采购、竞争性谈判采购等多种采购形式均可以在线上进行，确实给企业带来了便利，规避了一定的审计风险。但伴随而来的，是企业在采购中为追求流程的合理性，而放弃了价格的公允性以及让利空间，没能真正起到降低采购成本的目的。

在采购方式的选择上，有的企业也存在矫枉过正的情形。例如公开招标是一种法定的采购方式，通过委托代理机构执行一套严谨的流程进行，很多国企采购人员视之为万能法宝，认为只要经过公开招标的项目都是最合理省心的。以至于很多国有企业无论金额多少，无论什么类型的采购，一律采取公开招标的方式进行采购。这种采购行为不仅浪费人力物力，降低了采购效率，而且最后的结果也未必是最合理的选择。正是基于此，作者所在的企业自2020年起已完全摒弃了此类招标行为，采用更合理的竞争性

谈判方式进行，这种方式更能够有效的降低采购成本。

3.3. 成本管控机制不健全

3.3.1. 成本管控意识薄弱

成本管控喊的多，做的少。大多数企业并没有建立专门的成本管控相关的制度，或企业虽然总在强调成本管控，但实际落实情况较差，成本管控意识并未深入到企业的各个层级[6]。企业内部大多数人把成本管控作为财务人员、少数管理人员的专利，认为成本、效益都应由企业领导和财务部门负责，而把各业务部门的职工只看作生产者，导致管成本的不懂技术、懂技术的不懂财务，企业员工对于哪些成本应该控制，怎样控制等问题无意也无力过问，成本意识淡漠。认为干好干坏一个样，感受不到市场压力，控制成本的积极性无法调动起来，浪费现象严重，企业的成本管控失去偌大的管理群体当然难以真正取得成效。

3.3.2. 成本管控考核不严

企业考核制度不够严格，在经营业绩考核中没有突出对成本管控的重视，或者虽然体现了成本管控的内容，但考核指标占比不高，各部门在考核时，总有一些客观原因进行解释，最终造成考核工作妥协，成本考核的相关工作难以获得实质性的执行，也就难以通过考核工作来推进成本管控。

3.3.3. 成本管控监管不足

企业对于成本管控缺少统筹安排，没有设置专门的组织机构，各个业务部门单打独斗，且部门内部也没有专门的人员负责成本管控。对具体的成本目标的分解、成本控制状况的监督、成本考核以及成本数据的分析等工作并未落实具体的管理人员，造成成本管控的执行完全处于放空状态。

4. 成本管控对策

4.1. 提高成本预算管理水准

在企业完成项目前期的投标和对外报价工作时，科学全面的对报价进行核算和预测[7]，结合企业管理水平、以往类似项目经验等进行专业细致的估算，对不可预知的事项保留足够的冗余空间，为企业做好成本管控工作打下坚实的基础。

制定目标成本时，以满足企业利润目标为基础，要在科学的评估下，以企业发展状况、行业状态以及客户成本需求等多方面因素为参考，合理的预测目标成本。

4.2. 制定科学的采购方案

建立科学的采购流程和标准化的管理制度，加快采购流程，提高采购效率；根据市场情况和供应商的实际情况，选择不同的采购方式，如框架协议采购、集中采购、多元化采购、限价采购等，以控制采购成本。

制定明确的采购预算和采购成本控制目标，并对采购成本进行定期监控和评估，及时调整采购策略和采购计划。

4.3. 完善供应商管理

加强供应商管理，构建科学合理的供应商准入制度。通过对供应商的严格审核和监督，选择优质的供应商，并与供应商建立长期稳定的合作关系，以获得更优惠的价格和服务；对供应商进行年度评价和动态管理，建立优质供应商名单，对合作体验不佳、服务不好的供应商及时剔除，并定期更新供应商库，保证供应商管理科学合理。

实行供应商品类管理,在做好供应商基础管理的基础上,对企业业务分门别类,每一个门类保证供应商数量和质量,并对各供应商的报价体系进行分析,针对具体项目选出最符合企业需求的供应商。

4.4. 加强成本管控人才队伍建设

加强项目管理人才队伍建设。项目管理人才在项目前期投标报价、项目中期实施、项目后期交付的过程中至关重要,其项目管理能力是一个关键的要素,优秀的项目管理人才能够合理做出成本预测和目标成本制定,并在项目实施过程中协调资源、控制成本,确保项目按时交付。

加强采购人才队伍建设。建立专业化的采购人才队伍,不断提高人员素质,使其熟练掌握采购专业知识,对采购过程中的各种问题及时正确处理。作为企业成本管控的重要参与者,采购人员必须掌握各类物资的市场行情、质量、性价比等,并在与供应商谈判时加强商务谈判力度和谈判技巧,以便企业做出最合理的选择。

加强人才队伍建设,要注重技能培训,为各类人才提供培训学习的机会,同时做好激励奖惩制度的建设,以主人翁的意识形成全员参与成本管控的良好局面。

4.5. 建立完备的成本管控考核体系

完善的考核制度能有效推动各项工作有序进行,企业要重视成本管控考核制度的建立和完善,发挥考核制度的指导和约束作用。考核工作的开展要建立在成本核算和分析的基础上,在具体量化和考核方面企业要坚持科学化、合理化、透明化,考核内容要全面的反映出考核岗位的实际状况,同时要坚持考核工作的严肃性,以事实为依据,不接受对成本差异的客观解释。

5. 结论

国有企业成本管控是一项复杂的工程,涉及企业管理的方方面面。做好成本管控不是一朝一夕的事,需要一个漫长的过程。要在充分了解企业成本管控存在的问题后,要在成本预测、采购和供应商管理、人才队伍建设、绩效考核等方面着力,构建起完备的成本管控体系,树立人人参与成本管控、人人因成本管控受益的成本管控意识,加强成本管控文化的建设,帮助企业有效开展成本管控工作,为企业的可持续发展保驾护航。

参考文献

- [1] 谯佳. 建筑业企业成本管控研究[J]. 中国集体经济, 2021(14): 61-62.
- [2] 张志强. 全面预算在国有企业成本管控中的应用探讨[J]. 中国集体经济, 2021(15): 53-54.
- [3] 王海晶. 企业采购成本管控存在的主要问题及对策措施[J]. 企业改革与管理, 2020(13): 131-132.
- [4] 毛敬立. 全过程成本管理在国有企业中的实施[J]. 金融财税, 2021(10): 165-166.
- [5] 倪少峰, 严应亮, 林钟. 审计视角下国有企业采购管理问题及对策[J]. 理论研究, 2021(9): 41-44.
- [6] 季风云. 制造业企业成本管控研究[J]. 中国集体经济, 2021(1): 56-57.
- [7] 徐云霞. 浅谈国有企业成本核算存在的问题及解决措施[J]. 商讯, 2020(18): 112-114.