

# Research on the Key Points of Lean Cost Control System Construction

Yiping Liu

Shandong Electrician Electric Group Co., Ltd., Jinan, Shandong, 250002, China

## Abstract

The key strategy to win in the manufacturing competition is to establish a lean cost control system, improve product quality and control manufacturing cost, and get rid of the shackles of traditional thinking pattern. This paper analyzes the common problems existing in the existing cost management and control mode of manufacturing industry, puts forward the key points of lean cost management and control system construction, promotes the lean cost management, and realizes the strategic goal of enterprise cost winning.

## Keywords

lean; cost control; system construction

## 精益化成本管控体系建设要点研究

刘轶萍

山东电工电气集团有限公司, 中国·山东 济南 250002

## 摘要

制造业竞争激烈,产品利润空间不断缩小,摆脱传统思维定式的束缚,建立精益化成本管控体系,提高产品质量,控制制造成本,是制造业竞争中取胜的关键战略。论文分析了制造业现有成本管控模式普遍存在的问题,提出精益化成本管控体系建设要点,推动成本精益化管理,实现企业成本制胜的战略目标。

## 关键词

精益化; 成本管控; 体系建设

## 1 引言

成本管理是在竞争中取胜的关键战略之一。建设精益化成本管控体系,提高产品质量,控制制造成本是制造业突破行业困局、提高质量发展的重要抓手。

## 2 开展精益化成本管控的目的及意义

当前外部经济环境不稳定性因素增多,年初以来的新冠病毒疫情影响范围广,中国经济虽然总体趋稳,但部分行业受到较为严重的冲击,并将逐步向其他业态渗透转移,必将给制造行业激烈竞争态势增添“助燃剂”。从市场定位情况来看,部分产品处于“红海”竞争状态,同质化严重、客户资源趋同,企业间难分差距,削弱议价能力;产品标准化程度不断提高,研发突破难度加大,产品盈利空间缩小。面对严峻的发展形势,必须摆脱传统思维定式的束缚,以精益化的成本管控措施向自身要效益、向管理要效益,以精益运营

提高产品竞争力和企业发展能力<sup>[1]</sup>。

## 3 现有成本管控模式

一是成本控制方面,建立成本控制中心,自上而下分解成本控制目标,设计部门负责参数设定及优化,工艺部门制定工艺路线及改进措施,生产部门按照交货日期倒排生产计划并组织实施,通过各项提质增效措施调动员工的积极性和创造性,自发地为控制成本、提高效率出谋划策<sup>[2]</sup>。

二是成本核算方面,采用制造业传统模式对成本进行管控,主要是对产品制造过程中发生的直接材料、直接人工、制造费用等按项目、分工序进行核算。整体来看,借助ERP系统及其他软件,成本核算流程基本顺畅,能够完整归集项目成本。

## 4 存在的问题及成因

成本管控模式相对粗放、力度不足、深度不够,业财融合基础薄弱,业财链路未完全贯通,导致无法准确分析主要

材料变动、费用变动、资金占用等主要因素对订单实际执行情况的影响,从而对如何压降成本不能提供准确参考,对利润指标的分解也起不到有效支撑作用<sup>[1]</sup>。导致上述问题存在的原因主要是以下几点。

#### 4. 1 从宏观控制层面来看

经营管理与企业实际结合不科学不深入,成本管控方式单一,各业务板块成本信息缺失,成本管控力度不足。

#### 4. 2 从实际管理层面来看

尚未建立科学系统的精细化成本控制模式,成本管理行为过于分散,没有真正形成管理合力,成本压控效果不如预期。

#### 4. 3 成本管理意识存在偏差

传统企业管理思想影响依然存在,成本管理体系并不完善,解决实际工作中问题时应用程度不够,在原材料购置、设备选用、人员安排上能够主动调整,但是很少站在全局角度对各项措施的综合应用效果进行分析判断,成本管理方法趋于粗放。

#### 4. 4 成本管理措施需要进一步创新

内部横向联动的方式有待改进,业务环节的成本监管工作没有落实到位,尚未形成系统性的成本管理机制,生产、经营人员工作重心更多地向完成任务倾斜,成本管理记录不够清晰,各系统统计数据不完整,对成本要素的标记不一致,致使信息传递不畅<sup>[4]</sup>;监管过程不够细致,对于经营管理中出现的问题缺少有效监督。

#### 4. 5 成本管理资料记录不全面

成本管理是一项全员、全过程的工作,设计研发、生产制造、品质管控、履约交付等各个环节都需要具备一定的专业知识,以及拥有相应的职业敏感度,从现有情况来看,部分环节的工作人员业务水平不够熟练,成本管理数据没有全面性记载,降低了成本管控数据的参考价值。

#### 4. 6 成本核算没有形成统一标准

重数据归集、轻成本分析,对于成本要素的变动不能主动跟踪,成本管理缺乏针对性。

#### 4. 7 成本管控信息化手段薄弱

成本核算软件不统一,进行成本统计分析时需要数据

进行二次加工,从企业整体情况来看,在成本核算方面人工统计和计算占据主导地位,工作效率不高。

## 5 精益化成本管控要求

精益成本管控是一项体系化的管理工程,是优化经营管理策略的重要支撑,有助于提升成本费用精细化水平,有助于提高各类资源的利用效率,最终实现提升整体价值创造能力的目标。以会计科目为核心的价值信息反映,已无法适应和满足企业业务创新发展和数据价值挖掘的需求,跨部门流程贯通、跨专业数据共享将成为未来支撑企业高质量发展的必由之路<sup>[5]</sup>。从制造企业成本特性入手,以生产经营全流程为主线,构建一套契合管理实际的精益化成本管控体系,实现价值流和业务流的无缝衔接,贯通成本要素信息链路,将降本增效理念深植设计工艺、采购仓储、生产制造、品质管控、履约交付、管理提升等各环节,实现产品全链条成本管控,持续提升财务监督与服务能力,推动和保障企业战略发展目标稳步实施。

## 6 工作目标和总体思路

成本价值链条囊括各项作业环节耗费的资源总和,既包括外围的市场开发、经营管理、研发设计费用支出,也包含核心的材料采购、生产制造、售后服务等成本支出,有效的成本管控就是贯通链条上的各项分支,优化协调作业流程,管理和控制耗费的资源,分析评价产品价值创造的结果,发现并促成企业的核心竞争力,是资金流、实物流、信息流、作业流的深度融合<sup>[6]</sup>。实现精益化成本管控,就是充分借助丰富的信息化手段,实时跟踪、分析、评价各项作业活动的价值信息,推动作业间的内部协作,更好地促进内部价值互动和良性循环。

### 6. 1 工作目标

以产品订单为中心,以端到端业务场景与工作流程为骨干,清晰成本要素内容,规范业务操作流程,准确记录作业价值,构建链路清晰、开放共享的成本价值反映体系;以自动、高效的业财信息反映规则为主线,推进成本价值链条全过程管控,统一数据标准,不断剔除价值链上的非增值作业,最终实现业财深度融合、成本管控措施有力的目标。

### 6. 2 总体思路

(1)以产品订单为中心,确定销售、设计、工艺、物资、生产、质量、管理分支保障模块,明确本模块成本要素,理

顺成本管控流程,统一作业价值与数据传递记录方式<sup>[7]</sup>。

(2) 强化信息化建设,实现大数据管理,以“共建共享”理念为指引,贯通业财数据链路,推进不同模块间的作业协同,实现成本价值信息精准记录与共享,构建成本管控全过程的精益反映模式。

## 7 总体工作计划

### 7.1 营销模块

成本管控体系主要围绕产品销售订单搭建分支模块及数据链条,各项数据最终通过产成品台账与合同台账进行挂接,产品成本价值将形成数据回路在此集中体现。

第一,全面梳理在手订单情况,建立与完善合同台账,并作为成本价值管控起点。

第二,建立完整的客户档案,以便于分析历史订单中产品制造成本、物流成本、回款条件等因素,正确指引、规范投标行为,努力提高优质订单份额。

第三,加强产品交货期管理,建立与完善产成品台账,制定发货计划,减少成品库存占压,提高存货周转速度。

第四,完善物流管理办法,合理选择产品运输方式与合作单位,建立运输管理台账,记录产品运输费用,分析运费变动情况。

第五,完善售后服务管理制度,建立售后服务管理台账,记录产品发运后至投运前产生的各项现场费用,最终形成成本管控闭环管理。

第六,完善应收账款台账,建立回款考核激励机制,强化应收账款管控。

### 7.2 设计模块

第一,设计部门与经营管理部门根据投标报价时发布的技术参数要求编制产品投标成本,中标后根据现行材料价格编制产品目标成本。

第二,建立投标成本、目标成本与实际成本档案体系,对比分析材料成本变动情况,为精益设计提供参考依据。

第三,鼓励设计人员掌握必要的成本业务知识,熟悉原材料、配套件等不同厂家之间产品的性能与差异,合理选型,提高通用物料及配套件比例,降低采购成本。

### 7.3 工艺模块

根据工艺路线编制产品 BOM 清单并通知生产部门安排

生产计划。

完善补料管理制度,建立补料台账,分析补料原因,发现成本增长点。

不断优化工艺流程,变更作业方法及物流方式,减少多余用料。

### 7.4 采购模块

根据生产部门提报的物资需求组织采购。

以质量、价格、技术、服务为依据,完善供应商管理档案,实现供应渠道的稳定和低成本。

实行定额分类管理,提高生产、物资契合度,在订货批量和库存储备等方面实行重点控制,对主要原材料制定安全库存区间,缩短提前期,减少物料库存。

定期分析主要原材料价格变动情况,并与产品订单挂接,有助于分析产品成本变动情况。

### 7.5 生产模块

根据产品交货及物料供应时间、各工序人员及设备情况安排生产计划。

按生产计划单领用物料,做好订单之间物料挪用记录,准确归集产品直接材料用量。

分类管理并统计生产余料,分析余料成因,为优化设计参数、规范采购行为提供依据。

建立以车间为单位的能耗、折旧、制造费用等的管理台账,探索产能与成本之间的平衡点。

培训生产员工熟练掌握使用设备、熟悉工艺流程,适应精益生产方式的市场观念、集体生产观念、精益思想意识。

鼓励员工钻研业务,实现一专多能,一人多工位操作,有能力参与管理和技术工作。

### 7.6 质量模块

完善质量管理体系,建立专职检测队伍,制订自检、互检和专检相结合的质量检测制度和标准,严把产品质量关<sup>[8]</sup>。

建立质量损失台账,完整记录车间返工、补料、废料等的额外耗用情况,加强内部考核。

开展群众性的质量管理小组公关活动,有计划、有组织地进行质量攻关。

### 7.7 管理控制

人资部门完善员工档案与薪酬体系,反映各类人工成本

变动情况。

营销部门编制除薪酬、运费、售后费用之外的销售费用预算并控制执行进度。

其他管理部室编制除薪酬之外的管理费用预算，纠正执行偏差。

财务部门统筹安排资金运作，丰富融资渠道，控制融资规模，努力降低财务费用支出。

## 7. 8 信息保障

围绕企业产品销售订单建立大数据管控模式，贯通销售、设计、工艺、物资、生产、质量、管理各分支体系数据链路，统一各成本项目数据标准，明确项目归集载体与路径，制定各类业务场景的管理维度反映规则，实现全过程闭环管理与精益化成本管控信息的全面反映<sup>[9]</sup>。

## 8 结语

精细化管理是未来企业管理发展的重要方向。为了实现企业成本管理工作对企业经营效益提升的作用<sup>[10]</sup>。因此，加强企业自身对成本控制精细化管理的认识，不断提高成本控制管理水平并实现企业成本管理效益的不断提高，将更加有利于实现企业的进一步发展。

## 参考文献

- [1] 黄玉清. 标准作业程序在生产车间的应用与实践 [J]. 重庆与世界 (学术版), 2016(11):74-75.
- [2] 古银平. 新形势下煤炭企业成本控制的探讨 [J]. 财会学习, 2016(10).
- [3] 常江. 试析精细化管理在煤炭企业成本控制中的应用 [J]. 科技经济市场, 2016(02):24-25.
- [4] 苗雨君, 孙博文. 企业成本管理存在的问题及对策研究 [J]. 中国乡镇企业会计, 2016(01):224-226.
- [5] 王雪红. 精益会计企业成本管理体系研究综述及展望 [J]. 会计之友, 2015(04):104-105.
- [6] 朱拴刚. 煤炭生产精益化管理体系的研究与实践 [J]. 中国煤炭, 2014(S1):442.
- [7] 张向明. 标准成本法在企业成本管理中的应用 [J]. 中国市场, 2014(35):39-40.
- [8] 郑爱明. 基于作业成本预算的煤炭企业成本控制研究 [J]. 财经界 (学术版), 2014(17):196-197.
- [9] 顾琦. 浅谈新形势下国有企业实施精益化管理模式的作用与积极意义 [J]. 经营管理者, 2014(20):20-21.
- [10] 谭志坚. 企业成本管理存在的问题及对策 [J]. 西部经济管理论坛, 2014(03):117.