

成本管理的两大环境

企业成本管理的环境，可以分为管理环境和文化环境两大类。

(1)管理环境。管理环境主要有三个因素：制度、标准、规范。首先是制度健全，包括面对员工的基本管理制度、面对生产过程的成本管理制度、面对岗位的成本责任制度。其次是标准配套，包括技术标准、工作标准、管理标准，如计量标准、定额标准、质量标准、操作标准、作业标准、核算标准、统计标准、成本标准等。最后是规范落实。要使制度和标准真正成为工作的指南，并在执行中确保公平、公正，做到有制度有标准可循，有制度有标准必循。

(2)文化环境。文化环境主要有三个层面：意识、观念、认同。首先要有参与意识和对成本管理的责任感，提升参与成本管理的自觉性。其次要有效益观念，时时处处以经济效益为前提，从本职工作做起，从工作的细节做起。最后要有对管理方式的认同，严格履行岗位职责，自愿接受相应的奖励和处罚。

营造企业成本管理的管理环境和文化环境，可以在企业形成一种制约力、推动力、渗透力、影响力，使员工在群体认同心理中，自觉使用权利、履行义务、承担责任。管理环境和文化环境是企业实现成本管理的双刃剑，是硬指标和软约束的结合。只有在管理和文化的双重环境的作用下，企业才有可能实现有效的成本管理。

成本控制的八个重心

企业成本控制的八个重心，分别在计划落实、过程控制、考核改进三个环节。

(1)计划落实。主要包括三项内容：一是资料准备，二是编制计划，三是分解下达。

①资料准备。需要准备的资料包括成本的预测和决策、生产能力和利用情况、物料供应状况、各种生产耗费定额、可参照的标准等。

②编制计划。根据所掌握的资料，考虑企业的实际情况，提出切实可行的措施，在综合平衡的基础上，确定和分解目标成本，编制成本计划。

③分解下达。将成本计划分解到部门、岗位、员工，让每个部门、岗位、员工明确自己在成本控制流程中的职责。

(2)过程控制。主要包括两个角度：一是全程控制，二是分项控制。

①全程控制。要根据准备期、生产期、流通期的不同特点，采取不同的方法，进行全程的监控。如准备期要着重在产品的设计、工艺确定、物料采购方面落实降低成本的理念，在生产期要着重在物料和能源消耗方面落实相关制度和标准，在流通期要着重在促销和服务方面落实成本绩效的原则。

②分项控制。要根据费用支出的项目，分门别类地加以控制。如物料成本在控制消耗的同时要着重加强库存和在制品管理，人工成本要着重加强对生产效率和质量管理，制造成本要着重加强对能源消耗和修理成本的管理，经营成本要着重对不合理的管理费用进行压缩。

通过对成本形成过程的监控，及时发现计划执行中的问题和偏差，采取相应措施解决和纠正。

(3)考核改进。主要包括三个步骤：一是成效考核，二是政策兑现，三是问题改进。

①成效考核。要定期对成本计划的执行和完成情况进行考核，要做到指标科学、信息准确、考评公正。

②政策兑现。根据相关政策和考核结果实行奖优罚劣，对完成计划的部门、岗位、员工

进行奖励，对未完成计划的部门、岗位、员工进行处罚。

③问题改进。针对考核中出现的问题和不足，提出整改意见，由专人负责，限期完成。通过考核，既可以衡量企业目标的实现程度，又可以提供企业成本管理的方向，还可以激发员工参与成本管理的潜力。

成本管理的两大环境和成本控制的八个重心