

# 运用成本中心建设促进降本增效的探索与实践

黄娟莉

(陕西中烟工业有限责任公司 陕西 宝鸡 721013)

摘要：随着卷烟工业企业竞争加剧，“以降本增效拉动税利增长”被放到管理的重要位置。本文以宝鸡卷烟厂通过成本中心建设，细化目标成本，落实责任成本，促进工厂降本增效取得了良好成效，并对下一步降本增效工作提出了建议。

关键词：目标成本；成本中心；降本增效

## 一、目标成本管理的发展。

### (一) 目标成本及管理。

目标成本是企业一项重要的经营管理目标，它既是企业的一个目标，又是企业的一个成本项目，是成本预测与目标管理方法相结合的产物。目标成本管理是企业在经营管理中，把成本目标放在突出地位，以此来规划、指导和控制成本和费用的支出，一般包括成本预测、决策、计划、控制、核算、分析、检查、考核和激励等内容。

### (二) 目标成本与其他成本的关系。

目标成本不是一个独立存在的成本概念，它和其它带有管理属性的定额成本、责任成本等存在着相互依存、相互促进的关系。在目标成本管理中，定额成本可以作为制定目标成本的依据，也可以把目标成本转化为定额成本来管理，同时目标成本的分解、落实、控制等行为可以转化为责任成本来管理和控制。

### (三) 成本中心的概念和作用。

企业与财务管理有关的责任中心中，成本中心的应用范围最广，只要有成本费用发生的地方，都可以建立成本中心。成本中心是在企业形成的逐级控制、层层负责的责任中心体系，具有只考虑成本费用、只对可控成本承担责任、只对责任成本进行考核和控制的特点。通过成本中心建设可以将目标成本分解到最小单元，并制定责任成本进行管控，在此过程中可与成本定额相结合，实现目标成本管理的精细化和精准化。

## 二、宝鸡卷烟厂成本中心建设的探索。

### (一) 宝鸡卷烟厂开展成本中心建设的必要性。

近年来，陕西中烟增速放缓、总量缩减，为应对目前的经济运行状况，深入贯彻烟草行业“以深化精益管理拉动税利增长”部署，宝鸡卷烟厂深入开展精益管理降本增效工作。为了给成本控制理出新思路，注入新动力，提出以“成本中心建设”为载体，实现成本费用的精准管控，形成企业的核心竞争力，促进企业盈利能力和精益管理水平的提升。

### (二) 工厂目前成本费用管控中存在的不足。

宝鸡卷烟厂成本费用管控目前采用目标（预算）管理的方式，从卷烟研发、采购、生产、物流等环节和人力成本、专项费用等方面建立了完备的预算定额标准体系。但在执行过程中，存在以下问题：一是管理较为粗放，目标成本、费用不能分解到最小的成本控制单元，也未建立责任成本体系；二是管理手段单一，习惯于事后分析，在事前预警、事中控制方面比较薄弱；三是管理中“等待、协调不力、闲置、无序、失职、低效”等行为时有发生，造成隐性管理成本的浪费。

### (三) 成本中心建设的基本思路与实践。

2.3.1 基本思路。树立“大成本”意识，从隐性成本的管理层面消除浪费、精简流程，改进管理中不经济的行为，确定课题攻关突破。从显性成本的管理要素方面设立可控费用、制丝、卷包、动能、物流五个成本单元，以年度预算为纲，推进生产成本计量、核算、目标核定，考评拓展到部门、工序、机台、岗位，建立起以成本费用控制为主体的责任成本考评体系。

### 2.3.2 隐性成本管控课题开展。

针对现行管理中存在的瓶颈问题进行系统调研，确定5个课题进行攻关解决。

(1) 减少会议次数，精简会议内容、缩短会议时间，提升工作

效率。对年内预计召开的厂级、部门级会议进行全面摸排与调研，制定出会议层级与要求。全厂会议次数和时间减少近1/3。

(2) 压缩整合全厂各类专项检查，消除资源浪费，突出检查的质量和效率。对去年以来开展的各类检查进行全面摸排，按需求划分层级，设置检查人员、检查时间和记录方式。全厂专项检查次数与人员减少近一半。

(3) 开展设备关键部件修旧利废，节约设备维修费用。制定下发设备自主维修及关键部件修旧利废实施方案，将费用节约情况纳入设备管理考核。全年共节约设备维修费用350万元。

(4) 优化、改进工艺管理流程，降低细支卷烟烟丝消耗。通过工艺测试、写实，通过卷烟、制丝等设备工艺性能改进，细支卷烟烟丝单耗平均下降1公斤/箱。

(5) 优化备件计划、采购管理，降低库存，减少资金占用。制定备件管控要求，合理确定采购计划，做好寄售备件清单分类，降低库存占用。全年备件库存金额比预算降低了500万元。

### 2.3.3 显性成本中心建设步骤。

(1) 可控费用成本中心：按照年度可控管理费用预算和可控销售费用预算，先后完成可控费用部门、岗位分解，明确各岗位责任费用，在此基础上，对各岗位责任费用执行情况纳入部门绩效进行管控。

(2) 生产制造成本中心：按照年度预算定额和生产成本预算，制丝、卷包、动力、物流四个成本中心对工序进行全流程梳理，先后完成班组、岗位成本识别，结合历史数据，针对与岗位相关且可控、可测量的成本项目，制定出每个岗位的责任成本，并分解到月，纳入各部门绩效考核办法，按月进行岗位责任成本执行情况考评。

### 2.3.4 保障措施。

(1) 进行降本理念宣贯，在全厂开展了精益成本费用管理理念和勤俭节约、增收节支宣贯活动。

(2) 建立电子化资料报送平台，各部门工作开展过程中的资料报送一律实行电子化报送。

(3) 进行专项绩效考核，设置成本中心建设工作专项考核模块，对工作开展情况和开展效果进行考评奖惩。

(4) 取得的成效。2016年主要消耗指标均完成公司定额，单箱可控费用118.02元，达到行业平均水平；2016年降本增效可控成本节约2055万元，五项费用均控制在公司预算范围内；工厂管理目标更加明确，管理的精准性和水平切实提升，建立了以成本管控为突出特点的宝烟精益管理新模式，逐步形成企业的核心竞争力。

## 三、下一步降本增效工作的几点建议。

(一) 降本增效要与企业目标绩效紧密结合。在目标绩效指标策划上，要聚焦于消除浪费、节约成本、提质增效和节能降耗；在目标值的确定上，要分析工厂降本增效的潜力和制约因素，理性确定降本增效目标值；在目标实现的过程中，要加强降本增效目标的动态跟踪和过程控制。

(二) 降本增效要与其他工作协同推进。要开源节流，以陕西中烟“双品牌双轮驱动”战略为指导，进一步拓展省产卷烟市场，提高销量和收入；探索全价值链、全生命周期成本管理，促进降本系统化。

作者简介：黄娟莉，陕西宝鸡人，本科学历，经济师职称，现在陕西中烟工业有限责任公司宝鸡卷烟厂企业管理科工作。