



邵阳职业技术学院 毕业设计

产品设计	工艺设计	方案设计
		√

设计题目：湖南文辉汽车制造有限公司成本管理案例分析

学生姓名：_____ 谢求君 _____

学 号：_____ 201810300770 _____

系 部：_____ 财会工商系 _____

专 业：_____ 会计 _____

班 级：_____ 会计 1183 班 _____

指导老师：_____ 袁有华 _____

二〇二一年五月三十日

目 录

一、湖南文辉汽车制造有限公司成本管理现状.....	2
(一) 公司简介.....	2
(二) 成本控制现状分析.....	2
二、湖南文辉汽车制造有限公司成本管理问题.....	3
(一) 成本管理基础工作问题.....	3
(二) 成本管理制度问题.....	4
(三) 成本控制问题.....	5
三、湖南文辉汽车制造有限公司成本管理问题的改进方案.....	6
(一) 成本管理基础工作的改进.....	6
(二) 成本管理制度的改进.....	7
(三) 成本控制的改进.....	7
参考文献.....	8

湖南文辉汽车制造有限公司成本管理案例分析

摘要：成本管理与控制可以帮助企业加强各项成本的核算，帮助企业提高整体成本管理水平，对企业具有非常重要的实际作用。本文以文辉公司为例，分析了公司成本管理的概况和现状，发现公司在成本管理、成本体系、成本控制等基础工作中存在问题，然后针对上述问题，提出了相对应的措施，比如建立健全原始记录，做好配额管理和内部计划价格工作，加强材料的计量和盘点，提高成本核算、控制、分析等方面的规章制度等，以期为文辉公司的持续发展起到一定的支持作用。

关键词：成本管理；成本控制；成本制度

一、湖南文辉汽车制造有限公司成本管理现状

（一）公司简介

湖南文辉汽车制造有限公司(以下简称文辉公司)成立于2016年10月,注册资金3000万元,系国家工信部公告企业,是集专用汽车生产制造、设计、贸易以及零部件生产、销售于一体的现代综合性企业。公司自成立以来,始终保持“高品质”的产品理念,注重产品的质感和客户体的满意度,在树立良好的企业形象的同时,也取得了优异的销售业绩。公司组织结构完善,各级人员分工明确,为公司业务的高效发展提供了良好的条件。

（二）成本控制现状分析

文辉公司对成本控制的现实状况可以概括为以下三点：第一，开发设计与购买零部件和材料的成本相对较高，占总成本的78.6%，但是对于制造以及生产成本而言，此处不包含采购成本，其占到的比例只是19.4%。第二，对于公司而言，库存中闲置的比例比较大，那么库存占用的资金无法迅速变为产品，将其销售换取实际资金，使得企业在资金方面出现较大的难处。第三，汽车制造属于精密工作的性质，零部件种类多，精度要求高，使得汽车制造业的成本计算更加困难，难以有效控制制造成本。文辉公司的具体成本结构如图1所示：

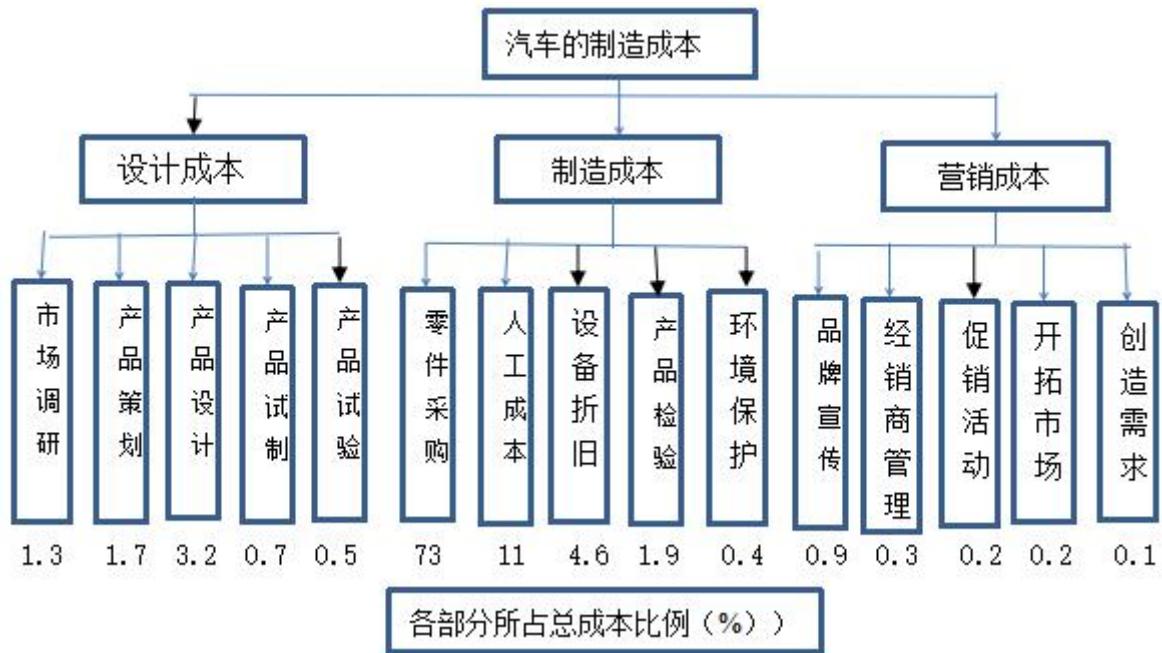


图1 文辉公司主要成本构成图

对于成本而言，其属于企业进行进一步的发展过程中需要一直面对的问题；对于产品而言，在其设计、原材料购买以及制造过程还有经营以及后续的服务中，需要进一步的将成本因素考虑在内。由于各个部分进行运转在资源方面都有一定的投入，那么一旦出现成本问题就不能随便使用，避免成本提升。而且企业需要综合的对产品的服务以及实际的产品质量进一步的综合，要求其在资金方面具有相对较高的保障。因此，文辉公司应当在成本的使用与限制之间进行良好的评估与平衡，深入研究各部门的资源利用特点，考虑各部门之间的影响与制约，最终制定出合理的成本控制方案。正因如此，需要进一步的进行成本的控制，使得利润最大化，才能够使得企业面对当前的市场竞争立于不败之地。

二、湖南文辉汽车制造有限公司成本管理问题

(一) 成本管理基础工作问题

第一，在最初的数据记录之中，其数据就有一定的问题，对于文辉公司而言，其主要是销售以及生产现代汽车，那么不同的环节中都需要比较全面的初始类凭证做出进一步的审核，具备较为完善的制度。如领料单、入库与退库单；制造过程中的报废通知单、设备维护通知单、竣工通知单；完成成品后的商品出库单等等；人事方面有着员工入职通知、调职通知、考勤、工资发放通知单；以及财务费用报销单等。许多原始记录的存在需要大量详细的收集和验证工作，而且这些原始记录的形式来自于社会的各个领域与流程，所以没有统一的形式风格和标准，所以很容易遗漏原始记录，甚至出现错误。

第二，对于预算方面，其在价格的计划上有不足之处，针对零部件而言，在购买以及制造中，计划价格属于此类组件在买入之前就建立的。那么只是采用外包的方式，就需要使用市场价格法以此进一步使计划价格和市场中的类似零件价格相同，但是，如果是自产自销，就不需要参考市场价格，而是要用原材料的进货价格加上人工成本，可以使用组成计价法。对于上述两种方式进行市场价格的建立，对于企业而言，需求就是能够尽量和市场价格相同，由于市场中价格是随时变化的，因此对于文辉公司而言，针对计划价格进行计算，需要进一步进行价格的优化，尽量使得差价减小，这样调整会对企业的正常经营产生一定的影响。例如，正常完成生产的总标准成本会发生变化，这将影响到后续的材料采购和费用划分，浪费了之前做预算所花费的时间精力和人力资源等等。

第三，物资库存效率低。文辉公司作为汽车制造企业，原材料库存工作量很大。会计工作要求盘点要按季度进行，公司规模扩大使得累计金额不断增加，每个季度的领料与临时入库有一定的重叠，使得库存更加困难。物资库存的顺利进行，对于准确反映真实物资的留存数量，及时发现物资管理中的漏洞和问题有着明显的效果。当公司计量资料时记载不准确时，就会违反原材料等会计真实性原则的范围。

第四，对于成本管理制度而言，需要按照一定的周期盘点对应的产品，而且需要有确定的制度，针对清点的时间以及清点的方式要求进行明确，清点人员应当在清点完成后编制存货报告，然后根据报告中直接成本项目计算产品成本。目前，公司的物资每季度都会进行盘点，包括库存和零部件产品等。由于公司生产规模的不断扩大，存货工作的进行将会更加困难，每一份存货都需要花费大量的人力、物力和财力，工作质量不高。因此，公司需要大力开展仓库的建设，并且还需要引入更完善的仓储管理体系，增加设备和人员的投入，从而提高库存工作的效率。

(二) 成本管理制度问题

第一，在成本管理方面没有足够完善的制度。对于成本管理制度而言，其中包含很多部分，成本的分析、成本的核算、控制以及预算等。对于文辉公司而言，其主要进行销售汽车和生产汽车，应具有相对充分的制度进行成本的管理，然而目前公司成本的核算、成本的预算没有对应的成本控制以及成本分析方面的制度，那么就是在制度方面有比较大的缺失，会在一定程度上限制公司的长久性发展。

第二，成本管理体制的内容跟不上时代的步伐。文辉公司采用的成本核算管理制度非常陈旧，虽然 2007 年成本会计管理制度已经修订了一次，在核算的基础、内容和方法

上都有了很大的改变，但是，公司原有的成本管理制度已经不能适应实际情况，不能充分发挥成本管理的作用。

（三）成本控制问题

1. 汽车研发设计

作为汽车制造商，文辉公司非常重视产品的创新和研发，但公司没有将成本控制与研发结合起来，而是把重点放在了生产制造上，因此，成本的合理利用在很大程度上要从设计的源头进行控制。文辉公司研发设计阶段存在的问题和局限性有以下几方面：

第一，对消费者需求了解不够全面的，对于消费者而言，其主要消费行为会受到个人的性格以及具备的经济实力两方面的影响，那么针对性能以及价格方面，消费者具备不一致的重视程度，因此公司除了能够进一步的在设计角度上完成产品性能的开发，需要进一步实现成本的合理控制，以此进一步以产品品牌的定位角度上赢得消费者的认可。

第二，汽车的成本组成部分不仅是劳动力成本和材料成本，生产车间中也会不知不觉的产生费用与资金的投入，比如在设计建模阶段和试用新材料阶段等等，使得研发阶段的成本逐步增加。

第三，消费者往往会对产品形成一个长期的疲劳期，他们期待新性能和新外观的出现，企业也会顺应市场需求进行创新发展，但是在这个过程中，公司往往忽略了对自己产品的二次开发，而是在现有的基础上进行局部的创新，以满足消费者的需求，跟上潮流，这比完全替代一个产品来说成本更低。

2. 生产制造过程

文辉公司一直注重生产制造的成本控制，生产制造是汽车制造企业的主要环节，成本消耗最大，容易导致成本控制的漏洞，造成滥用和浪费。汽车的生产 and 装配依赖于大量的零部件，零部件在装配过程中会出现一些不合格的现象，这就产生了大量的废品，因此产生了不必要的浪费。另外，由于零件数量较多，有些零件成本低或者比较小就容易被忽略，增加了浪费的可能性。除了原材料外，工时费用和管理费用也构成了制造费用，生产线的连续运行需要大量的人工投入，以及在使用仓库过程中产生的水电、维修费用等，有些是固定支出，有些则需要合理的规划和控制，以便在总成本的降低中发挥作用。

3. 营销服务

营销服务环节是离消费者最近的环节，看似是汽车生产制造的后续环节，但实际上它贯穿了从研发到投入产出的整个过程。在营销方面，公司要想树立品牌形象，获得良好的

产品关注度，就必须在保证质量的同时做好宣传和营销服务，这一阶段需要大量的资金投入，其投资效果有一定的滞后性，因此这一阶段的成本往往得不到有效的控制。对于服务而言，包括售前咨询服务和售后保障服务，这对于吸引客户和获得客户忠诚度非常重要，但是，服务质量的提高也需要成本的支持，所以公司不应该盲目的采取高投资策略，但也不能为了降低成本而降低服务的基本质量，否则顾客会对品牌失去信心。

三、湖南文辉汽车制造有限公司成本管理问题的改进方案

（一）成本管理基础工作的改进

1. 健全原始记录信息

针对不同种类的原始记录和不同规范的原始记录所造成的原始信息失真，文辉公司应该统一各种原始表格的格式，制定统一的表格填写、接收、存储和作废规则。具体来说，表单格式要规范统一，内容要突出，范围要全面，衔接要完整，表单在公司内部各部门之间以及公司与外部单位之间要遵循一定的要求与流程。

2. 完善定额和内部计划价格管理工作

首先，定额是资源利用和作业进行过程中所参照的数量标准，文辉公司生产的过程中，对各种原料、设备、工具和燃料等都应该合理的定额限制，其定额不能都是不变的，可以进行灵活的、合理的调整。另外，调整并不意味着在任何时候都有无限的变化，而是要在一定的时间内保持相对的稳定性，这样才能发挥有效的作用，便于比较分析。另外，如果文辉公司出现重大特殊情况时，定额与实际情况有严重偏差就可以进行合理调整。

其次，文辉公司应该丰富和完善其产品的计划价格体系。计划价格的确定是成本核算和成本控制分析的基础，也是编制预算的依据，因此，应该采用更严谨的方法来确定计划价格，其中市场价格法是最重要的。市场价格是实时的，代表了当时大多数企业在竞争环境下的整体价格，更加真实有效。当没有直接的市场价格参考时，有必要使用半成品的价格、加工成本和人工成本的总和来确定计划价格。计划价格确定后，需要在一定时期内保持稳定，不得随意改变，除特殊情况下市场价格出现严重波动外，一般应保持一个会计年度一次的适当调整。

3. 完善物料盘点和计量流程

文辉公司需要建立完整的计量和盘点制度，并运用严格的执行标准来保证盘点工作。材料有自产和外购两种渠道，自产材料算入成本和人工成本，由于场地十分便利，负责人也比较明确，自产材料的计量和库存相对简单。但外购的购入后要进行数量的盘点和产品

质量的验收，数量众多的物料在这一环节很难得到全面的审核，鉴于此，对于外购物件的盘点方式有两种：入库验收和提货验收。

（二）成本管理制度的改进

文辉公司的成本管理制度中有几个环节需要注意：第一，人员成本包含工资、人员职位调动、员工纠纷解决等等，因此需要有执行力的、有经验的员工将这方面成本控制的管理执行下去；第二，采购成本涉及供应商选取、关系维护、采购招标、采购价格、原材料验收等等，所以在成本管理制度完善以后，文辉公司能够更为有效的进行采购，减少成本支出；第三，研发成本控制也是其他成本控制的先行者，在成本控制中有重要的标杆性作用。

（三）成本控制的改进

1. 成本控制体系规划

生产过程的每个环节和阶段都有自身的特点，构成的完整周期称为成本的生命周期，可以按时间顺序具体概括为以下六个阶段(如图 2 所示)。由于每个阶段的实施特点不同，对应的成本也有不同的形式，因此有必要采取相应的差异化成本控制方法。

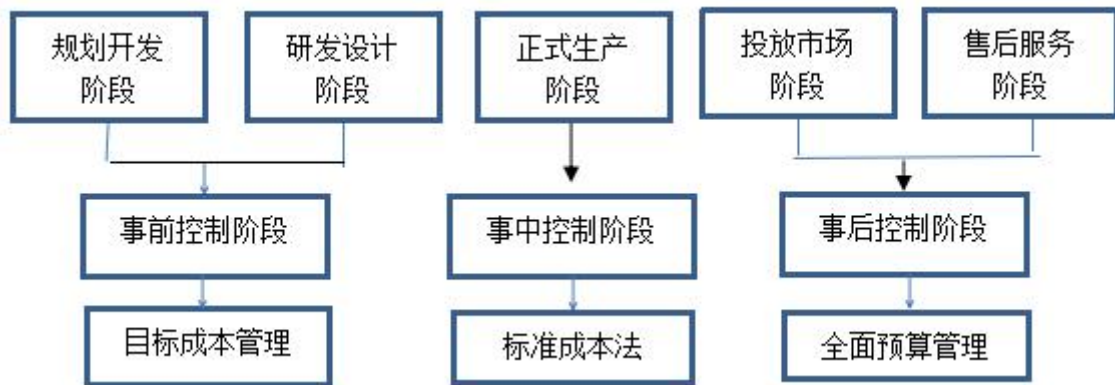


图 2 文辉公司成本控制体系

首先，规划、开发和研究设计是在汽车投入生产之前，这种事前控制缺乏实际的生产信息，只能依靠市场价格和参考来规划成本，这需要使用目标成本管理的方法，并结合生产、销售、技术、财务和其他部门的信息技术，详细分析和规划研发设计阶段的成本，这就是“源成本管理”。

其次，在正式生产阶段，标准成本法开始发挥作用。在实际生产过程中，汽车可以量化，各种成本和费用可以分解和确定，各部门负责明确成本任务，有利于标准成本的有效实施。而作为事中控制阶段的标准成本法具有一定的可控性，不过在实际操作中标准成本

应该根据市场变化和公司自身实际情况来确定和调整标准，并把这些标准合理分配给每个员工，这有利于刺激员工的积极性，用以减少浪费，控制成本。

最后，在车辆投放和售后服务阶段需要投入大量的成本，这些成本是无法控制的。例如，汽车营销需要大量的广告投入，而这些投入在短期内是看不到效果的，这就需要决策者有一定的远见和准确的判断；而在售后服务阶段，汽车的质量问题与设计和生产过程密切相关，因此有必要在前期对设计进行控制，这有利于在后期节约成本。为控制成本，文辉公司在编制预算时应灵活制定预算，并实行严格的预算控制制度；另外，及时反馈和总结也能起到一定的控制效果，文辉公司可以收集实际成本等财务信息，整理横向和纵向的对比和总结，找出成本管理的缺陷，为下一个生命周期的规划提供参考信息并及时修正。

2. 提升成本控制执行力

成本控制既要有完善的制度保障，又要有配套的实施机制，责任也要分配到每一个环节，到每一个工作小组，甚至个人身上，并进行严格的监督，从而保证制度的实施。首先，文辉公司的经理和部门主管需要具有成本控制的概念，然后逐步传递给公司的其他员工，让集体都重视成本控制项目。然后，建立健全成本考核制度，对成本控制绩效进行考核，并结合奖惩机制，鼓励有突出贡献的成本控制部门或个人。而且文辉公司需要建立优秀的控制监督团队，其成员可以由具有成本会计专业知识的人员组成，他们要负责联系各个部门，分配各个环节的具体任务，并对各个部门的人员进行专业的培训和指导，当然领导层也需要对成本控制的实施情况进行定期了解与总结，在专业员工的回报之下做出及时的调整与完善，增加执行力度。

参考文献

- [1]陈丽华. 作业成本法在企业成本管理中的应用实践[J]. 财会学习, 2018(35):111-112.
- [2]邓奕. 资源消耗会计在企业成本管理中的应用——以北汽福田汽车股份有限公司为例[J]. 财会通讯, 2019(05):113-116.
- [3]陈慧媛. 医改背景下公立医院成本管理的思考[J]. 会计之友, 2019(06):140-143.
- [4]熊毅, 洪蕊, 李文豪, 李乐飞. 基于“大智移云”的企业全产业链成本管理系统构建——以JZ医药集团为例[J]. 财会月刊, 2019(10):25-32.
- [5]陈欢, 李清立. 房地产开发项目成本管理研究——基于价值链视角[J]. 工程管理学报, 2019, 33(02):153-158.

[6]姚光华,黄明幘,高建勇.目标成本法在工程项目成本管理中的应用——以中交二航局H市政项目为例[J].财政监督,2018(04):52-62.

[7]段远刚,林志军.质量成本管理对企业绩效影响的实证研究[J].经济与管理研究,2018,39(02):120-130.