

基于 BSC+ABC 的包装企业成本管理与控制研究

张红, 肖朝晖

(重庆理工大学, 重庆 400050)

摘要: **目的** 研究基于平衡计分法和作业成本法的包装企业成本管理与控制。**方法** 通过分析包装企业成本管理和控制, 研究其成本与产品质量等多方面因素的关系; 通过分析 BSC+ABC 的互补和整合, 分析包装企业成本管理中运用该方法的适用性和可行性。**结果** 通过将成本细分至包装企业各项流程, 得到了运用 BSC+ABC 方法的体系及指标, 并提出了包装企业中基于该方法的过程步骤。**结论** 基于 BSC+ABC 方法为包装企业成本管理与控制提供了一种新思路, 并主动、动态地服务于包装企业成本管控, 不仅有利于实时监测成本, 且能帮助企业灵活高效地制定战略, 进而提升管理绩效。

关键词: 包装企业; 平衡计分卡; 作业成本法; 成本管理

中图分类号: F270 文献标识码: A 文章编号: 1001-3563(2019)01-0259-04

DOI: 10.19554/j.cnki.1001-3563.2019.01.038

Packaging Enterprise Cost Management and Control Based on the BSC+ABC

ZHANG Hong, XIAO Zhao-hui

(Chongqing University of Technology, Chongqing 400050, China)

ABSTRACT: The work aims to study the cost management and control of packaging enterprises based on balanced score card (BSC) and activity-based costing (ABC). By analyzing the cost management and control of the packaging enterprise, the relationship between the cost and product quality was studied. By analyzing the complementarity and integration of BSC+ABC, the applicability and feasibility of the proposed method in the cost management of packaging enterprises were analyzed. By subdividing the cost into various processes of packaging enterprises, the system and indexes using BSC+ABC method were obtained, and the process steps based on the proposed method in packaging enterprises were put forward. The BSC+ABC method provides a new idea for the cost management and control of packaging enterprises, and actively and dynamically serves the cost control of packaging enterprises, which is not only conducive to real-time monitoring of costs, but also helps enterprises to formulate strategies flexibly and efficiently, thus improving management performance.

KEY WORDS: packaging enterprise; balanced score card; activity-based costing; cost management

包装行业是中国制造体系的重要组成部分,近年来,电子商务的快速发展和居民消费水平的提高极大地促进了包装行业的发展,我国世界第二包装大国的地位越发稳固^[1]。根据《关于加快我国包装产业转型发展的指导意见》,预计到 2020 年,我国包装产业年主营业务收入将达到 2.5 万亿元,形成 15 家以上年

产值超过 50 亿元的企业或集团,上市公司和高新技术企业的数量将大幅增加,形成一批具有较强影响力的知名品牌。在包装行业高歌猛进的潮流中,包装行业市场竞争愈发激烈^[2],因此企业更应重视和强调成本管理和控制,打破传统成本管理方法,在挑战性的经营环境中寻求更高效的成本管理和控制工具^[3-4]。

收稿日期: 2018-06-17

作者简介: 张红 (1968—), 女, 硕士, 重庆理工大学副教授, 主要研究方向为计算机信息安全、电子商务、财务管理等。

有机结合平衡计分法 (Balanced Score Card 法, 简称 BSC 法) 和作业成本法 (Activity-based costing 法, 简称 ABC 法) 进行成本管理与研究是近年来开展成本控制的一种新思路, 通过这 2 种方法的运用能使企业更加有效地进行成本控制, 达到动态管理的效果。

1 包装企业成本管理特点和引入 BSC+ABC 的可行性

1.1 包装企业成本管理与控制的特点

在激烈的市场环境下, 包装企业除了从外部把握行业发展趋势, 还应从企业内部出发, 多方面考虑如何控制成本因素。包装行业处于制造业链条键的最后环节, 包装企业的成本控制具有以下特点。

1) 包装企业的创新会直接影响产品在市场中的竞争力, 因此在进行成本管理与控制时, 不能仅着眼于短期利润收益, 应将产品质量、周期、品牌影响力等长期影响要素纳入考量因素中^[5]。

2) 包装企业所需生产原料数量巨大, 材料采购费用占企业总成本的 60% 左右, 因此对成本的事中控制, 实质上就是对材料的采购成本、材料消耗、生产制造费用、人工费用等其他费用的支出控制^[6]。

3) 在包装企业全过程流程中, 技术水平、设备水平、劳动力质量等都与成本息息相关, 应综合考虑多个因素来获取最大利润^[7]。

1.2 包装企业引入 BSC+ABC 的可行性

BSC 和 ABC 是新型的管理方法, 两者集成运用的时间虽不长, 但在物流、船舶、医疗等多个领域皆获得了良好的评价。奚晓鸣、田志宏、吴迎新等人将 BSC+ABC 运用于医疗绩效管理中, 探寻如何降低医疗成本, 全面提升管理绩效^[8]。李洁、夏云飞等人在制造企业成本管理中集成运用作业成本法和平衡计分卡, 通过作业分析、成本动因分析、价值链分析构建成本控制指标体系^[9]。郑琳琳等人将基于改进 BSC 进行作业成本的研究, 构建了钢铁企业物流绩效评价和模型^[10]。陈仕娜、郑龙等人将作业成本法与平衡记分卡运用在物流企业战略管理中, 认为采用作业成本法提供的相关信息来制定决策, 通过计分卡来评价决策的实施绩效, 从而形成完善的战略管理体系^[11]。将 BSC+ABC 的方法引入包装企业具有可行性, 具体体现在以下几方面。

1) BSC+ABC 具有同一性。2 种方法都从顾客需求出发, 着眼于企业的长远利益, 具有一致的管理理念; BSC 和 ABC 均强调全程战略管理, BSC 从全生命周期把握战略成本, 包括前期的顾客需求, 中期的内部运营和人才运用, 以及后期的财务反馈等。ABC

从设计阶段就开始分析成本动因, 关注生产、市场、设计和售后等整个流程的成本战略运用; 两者皆运用因果关系, ABC 引入成本动因进行成本的合理分配, BSC 将 4 个维度进行串接形成关系链条^[12]。

2) 2 种方法具有互补性。体现在作业成本法能从平衡计分卡的 4 个维度进行影响, 作业成本法的优化也有赖于平衡计分卡的实施^[13]。

3) 包装企业与 BSC+ABC 具有内容对应性。平衡计分卡的财务维度与企业的成本管理目标, 顾客维度与企业消费者的成本管理, 内部流程维度与企业的成本管理过程, 学习与成长维度与企业的创造成本优势分别对应。能从企业战略多角度进行绩效评价, 并反馈于成本控制^[14]。

2 基于 BSC+ABC 的包装企业成本管理模型

运用 BSC 模型主要从企业高度对成本管理绩效进行多维度评价, 具有长期性和综合管理性^[15]。运用 ABC 模型主要有利于企业将包装成本细分到各项流程, 帮助企业提高评价可操作性, 为企业科学控制包装成本提供依据。

2.1 BSC+ABC 的成本管理模型

包装企业成本管理的目标即在不影响产品质量的前提下, 降低材料、设计、存储等成本, 提高市场占有率和建立良好企业品牌, 获得更多收益。基于 BSC 的 4 个维度, 以及 ABC 方法的财务流程评价, BSC+ABC 方法的体系及指标见图 1。

在掌握 BSC+ABC 方法的体系及指标的基础上, 建立包装企业 BSC+ABC 模式运作图 (见图 2), 其进行成本管理的流程如下所述。

1) 在包装企业的战略规划下, 从财务、客户、内部运营、学习与发展等 4 个维度出发, 建立指标体系。

2) 分解战略规划, 通过分析行业内同类企业的经验和历史数据, 来确定指标的目标值。

3) 预测 ABC 方法中成本中心的包装成本。

4) 结合层次分析法分析指标, 从实施层面管理包装成本。

5) 核算包装总成本, 与最初的财务指标目标值进行对比分析, 为来年提供数据依据。

2.2 BSC+ABC 的预期效果

运用 BSC+ABC 的管理方法之后, 包装企业成本管理绩效指标体系和企业战略两者能更好地契合。包装企业管理层能通过分析是否达到企业成本管理目标、成本管理控制在何种程度、成本管理手段是否合

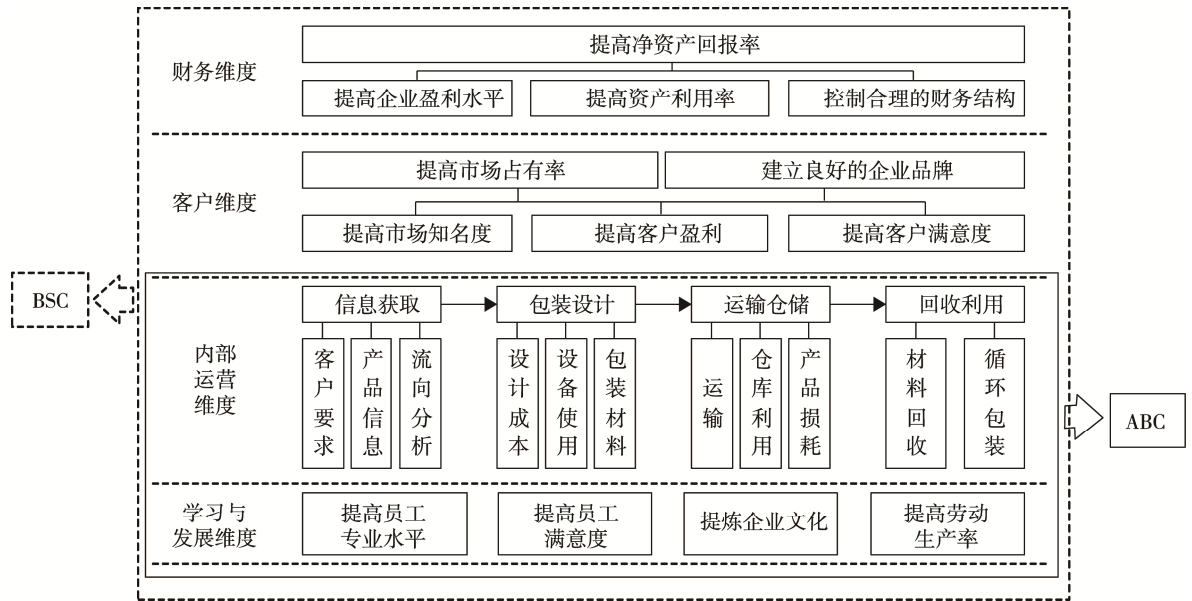


图 1 包装企业中运用 BSC+ABC 方法的体系及指标
Fig.1 System and indicators of packaging enterprise using BSC+ABC

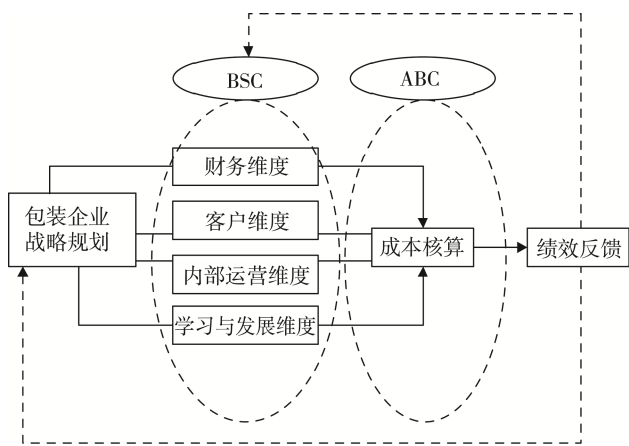


图 2 基于 BSC+ABC 的成本管理模型
Fig.2 Cost management model based on the BSC+ABC

理等方面来判断企业成本管理执行层面是否存在问题。此外,包装企业的成本是企业最重视的环节之一,运用作业成本法能对资源动因和成本动因进行分析,从而精确提供各项成本信息,有利于企业掌握各项成本,对企业的管理绩效也能进行恰当的评价和反馈,有利于包装企业管理层及时修订和补充企业阶段性战略。

基于 BSC+ABC 的成本管理模型可使包装企业动态、主动地进行成本管理,并及时接受成本反馈和阶段性战略执行效果。长期而言,有利于企业实时监测成本控制的效果和灵活制定阶段性战略。

3 结语

基于 BSC+ABC 进行企业成本管理是一种新型的成本管理方法,具有同一性和互补性。一方面,平

衡记分卡能从多个维度对绩效进行完善评价;另一方面,作业成本法能从成本活动视角出发提供数据信息。将这种新型的管理方法运用于包装企业中,能更有效地管理企业成本,节约作业成本,全面提升管理绩效。

参考文献:

[1] 杨冕,朱玉杰. 基于 IE+ABC 的包装企业成本核算研究[J]. 森林工程, 2011, 27(6): 69—72.
YANG Mian, ZHU Yu-jie. Research on Cost Accounting of Packaging Enterprises Based on IE + ABC[J]. Forest Engineering, 2011, 27(6): 69—72.

[2] 董利歌,李星,陈世平. 包装企业投资策略研究——以包装机械行业为例[J]. 包装学报, 2012(3): 68—72.
DONG Li-ge, LI Xing, CHEN Shi-ping. On Investment Tactics of Packaging Enterprise: Taking Packaging Machinery Industry as an Example[J]. Packaging Journal, 2012(3): 68—72.

[3] 韩永生. 包装管理、标准与法规[M]. 北京: 化学工业出版社, 2003.
HAN Yong-sheng, Packaging Management, Standard and Law[M]. Beijing: Chemical Industry Press, 2003.

[4] 徐凤霞,宫德红. 基于核心竞争力的企业战略成本管理培育[J]. 财会通讯, 2014(2): 107—108.
XU Feng-xia, GONG De-hong. The Cultivation of Enterprise Strategic Cost Management Based on Core Competence[J]. Communicating of Finance and Accounting, 2014(2): 107—108.

[5] 高雁. 工业产品包装降低成本的几种方法[J]. 包装与食品机械, 2012, 30(2): 70—72.
GAO Yan. Several Methods for Industrial Product Package Cost Reduction[J]. Packaging and Food Ma-

- chinery, 2012, 30(2): 70—72.
- [6] 房红. 浅谈包装企业的成本控制与成本管理[J]. 中国包装工业, 2015(Z2): 95—96.
FANG Hong. Talking about the Cost Control and Cost Management of Packaging Industry[J]. China Packaging Industry, 2015(Z2): 95—96.
- [7] 金大鑫, 陈晓慧. 面向使用寿命的工业包装回收组合成本模型研究[J]. 包装工程, 2015(1): 129—133.
JIN Da-xin, CHEN Xiao-hui. Combined Cost Model of Industrial Package Recycling in Service Life[J]. Packaging Engineering, 2015(1): 129—133.
- [8] 奚晓鸣, 田志宏, 吴迎新. BSC与ABC在医院绩效管理中的运用[J]. 天津大学学报(社会科学版), 2015(6): 508—512.
XI Xiao-ming, TIAN Zhi-hong, WU Ying-xin. Design and Application of SWOT Analysis and Activity-based Costing(ABC) in Hospital Performance Management with a Structure Based on Balance Score Card[J]. Journal of Tianjin University(Social science), 2015(6): 508—512.
- [9] 李洁, 夏云飞, 陈兴述. 作业成本法与平衡计分卡在制造企业成本管理中的结合运用[J]. 财会通讯, 2011(17): 136—137.
LI Jie, XIA Yun-fei, CHEN Xing-shu. Application of Operation-based Costing and Balanced Scorecard in Strategic Management of Manufacturing Enterprises[J]. Communicating of Finance and Accounting, 2011(17): 136—137.
- [10] 郑琳琳. 基于改进ABC-BSC的钢铁企业物流绩效综合评价研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2014.
ZHENG Lin-lin. Logistics Performance Comprehensive Evaluation of Iron and Steel Enterprise Based on Improved ABC-BSC[D]. Beijing: Beijing Jiaotong University, 2014.
- [11] 陈仕娜, 郑龙. 作业成本法与平衡计分卡在物流企业战略管理中的结合运用[J]. 物流技术, 2005(2): 41—44.
CHEN Shi-na, ZHENG Long. Application of Operation-based Costing and Balanced Scorecard in Strategic Management of Logistics Enterprises[J]. Logistics Technology, 2005(2): 41—44.
- [12] 孙建强, 陈超. 试析作业成本法与平衡计分卡的结合[J]. 中国海洋大学学报(社会科学版), 2003(3): 31—33.
SUN Jian-qiang, CHEN Chao. On the Combination of the Operational Cost Accounting and Balance Scorecard[J]. Journal of Ocean University of China(Social Sciences Edition), 2003(3): 31—33.
- [13] 张萍. 平衡计分卡与作业成本法相结合的产品研发财务管理模式构建[J]. 商场现代化, 2012(30): 148—149.
ZHANG Ping. Construction of Financial Management Model of Product Development Based on Balanced Scorecard and Activity Based Costing[J]. Market Modernization, 2012(30): 148—149.
- [14] 张禾, 李媛, 曹建安. 多层次平衡计分卡体系研究——由企业整体层面到企业内部组织单元的绩效评价体系[J]. 科技进步与对策, 2009, 26(8): 73—76.
ZHANG He, LI Yuan, CAO Jian-an. Research on the Multiple Levels System of Balanced Scorecard[J]. Science & Technology Progress and Policy, 2009, 26(8): 73—76.
- [15] 张瑞红. 基于BSC的企业知识管理绩效评价模型及评价方法研究[J]. 科技管理研究, 2011, 31(23): 159—162.
ZHANG Rui-hong. Study on Performance Evaluation Model and Evaluation Method of Enterprise Knowledge Management Based on Balanced Score Card[J]. Science and Technology Management Research, 2011, 31(23): 159—162.