

管理会计工具在降低企业运营成本中的作用分析

张竹青

呼和浩特城市交通投资建设集团有限公司 内蒙古 呼和浩特 010010

摘要：在经济增速放缓与市场竞争加剧的双重压力下，降本增效成为企业生存发展的核心命题。传统成本管理以事后核算为主，难以精准识别成本动因与管控节点。本文系统分析全面预算管理、目标成本法、作业成本法、标准成本法、平衡计分卡、本量利分析等管理会计工具在成本管控中的应用机理，从预算约束、过程控制、动因分析、绩效牵引四个维度阐述其降本增效的路径与作用，提出管理会计工具整合应用的实施框架，为企业构建系统化成本管控体系提供参考。

关键词：管理会计；成本管控；全面预算；作业成本法；降本增效

引言：在宏观经济下行压力加大、原材料价格上涨、劳动力成本攀升的背景下，企业盈利能力面临严峻挑战。管理会计工具以内部管理决策为核心，通过预算控制、成本动因分析、绩效评价等手段，将成本管控从财务部门延伸到业务前端，从事后核算转向过程控制，从事务性工作转向价值创造。本文系统分析各类管理会计工具在成本管控中的作用机理，为企业降本增效提供方法论指导。

1 管理会计工具及其在成本管控中的作用机理

1.1 管理会计工具的分类与功能

管理会计是企业内部管理决策提供信息支持的活动集合，其工具涵盖预算管理、成本核算、绩效评价、经营分析等多个领域。按功能定位可分为四大类：预算类工具，包括全面预算管理、滚动预算、零基预算，侧重于资源的事前配置与约束；成本核算类工具，包括作业成本法、标准成本法、目标成本法，侧重于成本的精准归集与差异分析；绩效评价类工具，包括平衡计分卡、关键绩效指标，侧重于成本责任的落实与考核；经营分析类工具，包括本量利分析、价值链分析，侧重于成本行为规律的揭示与优化方向识别。各类工具功能互补、相互支撑，共同构成管理会计在成本管控中的应用体系。

1.2 管理会计工具降本的核心机理

管理会计工具降低运营成本的核心机理可归纳为四个方面。事前规划与约束，通过全面预算管理将资源配置纳入计划轨道，明确成本费用上限，从源头控制支出规模。事中监控与纠偏，通过标准成本法实时对比实际成本与标准成本的差异，及时发现超支问题并采取措

施。过程优化与动因挖掘，通过作业成本法识别非增值作业，分析成本动因，从根本上消除浪费产生的根源^[1]。绩效牵引与责任落实，通过平衡计分卡将成本指标分解至部门和个人，与绩效考核挂钩，形成降本的内生动力。四种机理覆盖成本发生的事前、事中、事后全流程，形成闭环管控。

2 主要管理会计工具在降本中的应用分析

2.1 全面预算管理：强化资源约束与事前控制

全面预算管理是企业降本的基础性工具，通过业务预算、专门决策预算和财务预算的系统编制，实现资源的统筹配置与刚性约束。在降本中的作用体现在：一是建立成本费用标准，销售预算、生产预算、采购预算、费用预算层层分解，明确各责任单元的成本控制目标；二是形成事前约束机制，各项支出必须有预算来源方可执行，超预算需履行特批程序，从源头杜绝随意开支；三是通过预算执行分析及时发现偏差，月度或季度预算分析会揭示差异原因，督促责任部门整改；四是滚动预算使成本控制适应经营变化，每季度或每月更新未来期间的预算，保持成本目标的时效性。

2.2 目标成本法：市场倒逼与设计降本

目标成本法以市场可接受价格为起点，倒推允许成本上限，倒逼研发、采购、生产各环节协同降本。其核心逻辑是：目标成本 = 目标售价 - 目标利润，若测算成本高于目标成本，必须通过价值工程等手段压缩。在降本中的作用体现在：将成本管控前移至产品设计阶段，产品成本的 70%-80% 在设计阶段已锁定，后期制造环节降本空间有限；建立跨部门协同机制，研发、工艺、采购、生产、财务共同参与目标成本分解与达成；推动

价值工程应用,在保证功能的前提下优化结构、替换材料、简化工艺,实现成本降低。

2.3 作业成本法:精准归集与动因分析

作业成本法(ABC法)以作业为中间桥梁,将资源消耗先归集到作业,再按成本动因分配至产品或服务,解决传统成本核算中间费用分摊粗放的问题。在降本中的作用体现在:识别非增值作业,通过分析作业的必要性,区分增值作业与非增值作业,逐步消除等待、搬运、返工、检验等非增值作业;分析成本动因,找出驱动成本的根本因素(如工单数量、检验次数、调试时长),从源头采取措施降低动因频率或强度;优化产品组合,ABC法可精确核算不同产品的真实成本,支持产品盈利分析,调整低毛利产品的定价或资源配置^[2]。

2.4 标准成本法:差异分析与过程控制

标准成本法通过制定单位产品的标准成本,与实际成本对比分析差异,是生产环节成本控制的有效工具。标准成本包括直接材料标准、直接人工标准和制造费用标准,分别对应材料用量与价格、工时与工资率、变动与固定费用。在降本中的作用体现在:用量差异分析,材料用量差异=(实际用量-标准用量)×标准价格,反映生产过程中的浪费或节约,可追溯至操作工艺、设备状态、员工技能等因素;价格差异分析,材料价格差异=(实际价格-标准价格)×实际用量,反映采购环节的议价能力和市场波动影响;效率差异分析,人工效率差异反映工时利用情况,指导生产排程优化。每月出具标准成本差异报告,责任部门需对差异进行解释并制定改进措施,形成闭环管理。

2.5 平衡计分卡:绩效牵引与责任落实

平衡计分卡(BSC)从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度评价企业绩效,将成本指标转化为可量化的行动目标。在降本中的作用体现在:成本指标分解至部门及岗位,将公司级成本目标逐级分解为部门成本控制指标和岗位作业标准,实现人人肩上有指标;建立成本责任中心,划分成本中心、利润中心、投资中心,明确各责任单元的成本控制职责和权限;将成本指标纳入绩效考核,成本节约与部门奖金、个人晋升挂钩,形成降本的内生动力;引导长期降本能力建设,学习与成长维度关注员工技能培训和流程改进,为持续降本提供能力支撑。BSC使降本从“要我降”转变为“我要降”,有效解决了成本管控的动力问题。

2.6 本量利分析:经营决策与风险防控

本量利分析(CVP分析)研究成本、业务量、利润

之间的内在关系,为经营决策提供量化依据。核心概念包括固定成本、变动成本、边际贡献、盈亏平衡点。在降本中的作用体现在:盈亏平衡点分析,计算保本点销量和保本点销售额,明确成本控制的底线目标;敏感性分析,分析单价、单位变动成本、固定成本、销量变化对利润的影响程度,识别成本控制的优先序;产品定价决策,基于变动成本加成或边际贡献法制定价格策略,避免低价亏损订单;产品组合优化,计算各产品的边际贡献率,优先生产边际贡献高的产品,停止负边际贡献产品的生产。CVP分析使成本决策从定性判断转向定量计算,有效降低经营决策中的成本风险。

3 管理会计工具整合应用的实施

3.1 工具间的协同关系与整合逻辑

各类管理会计工具并非孤立运行,而是相互支撑、有机协同的整体。其整合逻辑为:以全面预算为龙头,统领资源配置与成本目标设定;以目标成本法为牵引,驱动设计阶段降本;以标准成本法和作业成本法为过程控制手段,分别管控生产环节和间接费用;以本量利分析为决策支持工具,优化经营策略;以平衡计分卡为绩效牵引,保障降本责任落实。具体表现为:预算目标是标准成本制定的依据,标准成本差异分析结果为预算调整提供输入;ABC法识别的成本动因为CVP分析提供参数,CVP分析结果为产品组合决策提供依据;BSC将预算目标转化为部门和个人考核指标,考核结果反过来优化下期预算编制。这种协同关系使各工具形成合力,避免各自为政^[3]。

3.2 分阶段实施路径

管理会计工具的应用应遵循“基础先行、逐步深化”的原则,分四个阶段推进。第一阶段夯实基础,建立标准成本体系,规范成本核算流程,实现成本数据的准确归集。第二阶段导入预算管理,实施全面预算,建立费用审批和控制流程,开展预算执行分析。第三阶段深化应用,运用作业成本法识别非增值作业,引入目标成本法管控新产品开发成本,定期开展本量利分析优化经营决策。第四阶段系统整合,建立平衡计分卡绩效体系,打通预算、成本、绩效数据链条,构建业财融合的管理会计信息平台。各阶段推进节奏取决于企业规模、行业特性和管理基础,一般每阶段6-12个月,整体实施周期2-3年。

3.3 业财融合的组织保障

管理会计工具的有效应用需要打破财务与业务壁垒。组织架构方面,应在财务部门设置管理会计岗位,

配备既懂财务又懂业务的复合型人才；在业务部门设立兼职成本管理员，负责本部门成本数据的收集与分析。工作机制方面，建立月度经营分析会制度，由财务部门通报预算执行和成本差异情况，业务部门分析原因并提出改进措施。信息系统方面，打通财务系统与业务系统（ERP、MES、SRM等）的数据接口，实现成本数据的自动采集与实时监控。绩效考核方面，将成本控制指标纳入业务部门 KPI，成本节约与部门绩效挂钩。业财融合使财务人员深入业务前端，业务人员树立成本意识，形成全员降本合力。

3.4 实施中的关键成功因素

管理会计工具成功应用的关键因素包括五个方面。高层支持是首要条件，企业主要负责人需亲自推动，将降本作为战略事项。数据质量是基础保障，成本数据的准确性直接影响分析结论和决策质量，需建立数据治理机制。信息化是技术支撑，管理会计工具的规模化应用依赖信息系统，应选择适配的预算管理、成本核算软件。人才培养是持续动力，需培养既懂管理会计工具又懂业务流程的复合型人才。持续改进是长效机制，管理会计工具应用不是一次性项目，需建立定期评估和优化机制。

4 管理会计工具降本效果评价与保障措施

4.1 降本效果评价指标体系

建立科学的评价指标体系是衡量管理会计工具应用效果的基础。评价指标可分为四类：成本水平类指标，包括单位产品成本、万元营收成本率、成本费用利润率，反映企业整体成本控制水平；预算管理类指标，包括预算编制准确率、预算执行偏差率、预算调整频率，评价预算工具的应用效果；成本差异类指标，包括标准成本差异率、作业成本优化率，衡量过程控制工具的有效性；绩效牵引类指标，包括成本指标完成率、降本目标达成率，评价责任落实与激励效果。上述指标应纳入企业常规管理报表，按月或按季度跟踪，与行业标杆和历史数据对比，动态评估降本成效。

4.2 制度保障与文化建设

管理会计工具的有效运行需要制度与文化双重保障。制度建设方面，制定《全面预算管理办法》《成本核算与管理规定》《标准成本管理制度》《成本绩效考

核办法》等专项制度，明确各部门在成本管控中的职责、权限和 workflows，使成本管理有章可循。文化建设方面，培育“全员、全过程、全方位”的成本文化，树立“节约即利润”的理念，鼓励员工提出降本合理化建议，设立降本专项奖励基金^[4]。同时建立成本管理培训体系，定期组织中高层管理人员学习管理会计工具，提升全员成本意识和工具应用能力。

4.3 持续改进与动态优化

管理会计工具应用需建立持续改进机制。定期评估工具适配性，每年对各类管理会计工具的适用效果进行评估，识别与实际业务不匹配之处，及时调整应用方式或更换工具。优化工具参数设置，标准成本需根据工艺改进和市场价格变化定期修订（如每年一次），作业成本动因需根据业务流程调整动态更新。对标行业标杆，与同行业先进企业的成本水平和管理会计应用水平进行对比，找出差距并制定改进措施。引入新技术赋能，利用大数据、人工智能等技术提升管理会计工具的自动化水平和分析深度。持续改进机制使管理会计工具始终保持活力，适应企业经营环境的变化。

结束语

管理会计工具是企业降本增效的重要手段，本文系统分析了全面预算管理、目标成本法、作业成本法、标准成本法、平衡计分卡、本量利分析等工具在成本管控中的作用机理，提出了工具整合应用的实施框架。各类管理会计工具通过事前规划约束、事中过程控制、事后差异分析与绩效牵引，形成全流程成本管控闭环。企业应结合自身实际，分阶段推进管理会计工具应用，加强业财融合与组织保障，建立持续改进机制，使管理会计工具真正成为降本增效的有力武器，提升企业核心竞争力。

参考文献

- [1] 马英. 业成本管控中成本会计的作用与路径分析[J]. 商场现代化, 2026(5): 166-169.
- [2] 李新丽. 管理会计在企业成本控制中的作用分析[J]. 中国经贸, 2024(9): 70-72.
- [3] 张美萍. 管理会计工具在制造业成本控制中的应用探讨[J]. 财讯, 2022(11): 37-39.
- [4] 王艳艳. 管理会计在国企运营管理中的作用发挥[J]. 上海企业, 2023(9): 72-74.