



## 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：怀化市川龙食品有限公司运营成本存在的问题和改进方案

学生姓名：夏妙娟

学 号：201810300699

系 部：财会工商系

专 业：会计

班 级：会计 1182 班

指导老师：袁有华

二〇二一年五月三十日

## 目 录

一、怀化市川龙食品有限公司基本情况.....	1
二、川龙食品有限公司运营成本存在的问题.....	1
(一) 业务招待费用支出较大.....	1
(二) 外购材料采购成本过高.....	2
(三) 生产工人素质不足废品过多.....	2
(四) 应收环节资金占用过多.....	3
三、川龙食品有限公司运营成本改进方案.....	4
(一) 把控业务招待费用成本，减少资源浪费.....	4
(二) 降低材料采购成本，调动采购积极性.....	5
(三) 普及成本控制知识，提高全员意识.....	6
(四) 提高资金效率，加强应收账款管理.....	6
参考文献.....	7

# 怀化市川龙食品有限公司运营成本存在的问题及改进方案

**摘要：**川龙食品主打淀粉粉产品，但在业务变化同时，运营成本存在的问题也愈发明显，需要引起重视。经过调查发现其运营成本上存在一些问题，本设计最终提出了把控业务招待费用成本，减少资源浪费、降低材料采购成本，调动采购积极性、普及成本控制知识，提高全员意识以及加强应收账款管理等四方面改进措施。

**关键词：**运营；成本管理；应收账款

## 一、怀化市川龙食品有限公司基本情况

怀化市川龙食品有限公司位于怀化市鹤城区盈口乡，成立于2012年5月18日，至今已有4年多的时间，距怀化西高速路口旁100米，公司占地面积600平方米，是一家集收购、加工、销售为一体的新型企业。公司主营玉米粉、米粉等淀粉粉产品，始终坚持“以市场为导向，以质量求生存”的经营理念，坚持狠抓内部管理，以技术中心为平台，大大提升了公司的营销能力。公司建立了符合市场经济和现代企业制度需要的经营管理模式，狠抓产品质量与成本管理，加快了资金周转，经济效益不断提高，公司产品畅销全国各地。

怀化市川龙食品有限公司的财务组织结构一直比较清晰且分工明确，最顶层有董事长管理整个企业的运作，其次是财务总监负责公司具体业务的运营，并且审计委员会对公司的工作进行审查，这是公司财务组织的中上层结构。其次是财务经理负责基层人员的具体工作安排，一般是预算主管、成本控制主管、应收帐款主管、资金主管、会计主管、财务分析师、投资和融资主管，除了应收帐款主管、资金主管和财务分析师以外，其他主管都有所负责的下线部门，会计主管所负责的核算专员、出纳员、簿记员、收银员，成本会计主管和预算主管则是分别负责预算专员和税务专员。

## 二、川龙食品有限公司运营成本存在的问题

### （一）业务招待费用支出较大

销售人员的在业务流程中的招待成本过高，一方面意味着部分销售人员将应酬、礼品成本纳入销售费用，从而提高了产品的销售成本；另外一方面川龙食品有限公司存在销售人员在业务招待中铺张浪费、虚假报销等情况，无形中提高了销售费用支出。购物、应酬、名烟名酒成本变相纳入招待成本体系。虚列支出是指不按实际情况支出各类经营管理费用，

为大量虚报和不切实际的公费和其他支出、差旅费、车船费、会议费、招待费等进行报销；骗取资金成本，支付中间费用，收取服务费或者滥用服务费，甚至向单位以外的单位和个人收取费用，增加了经营成本。销售人员维护支出过多，导致分销公司业务数据失真，财务数据核算不准确，从而让管理层失去正确判断，不能真实反映公司的成本和利润水平，最终导致利润的下降决策失误，进而影响公司经营。虚列费用等行为超比例支付市场费用，在招待宾客之时，不断地升级宴请、娱乐等的层次，造成招待费用与日俱增的场面，耗损了川龙食品公司大量的资源，加大了公司的运营成本，导致盈利水平下降，不利于川龙食品公司通过完善服务等方式来提高自身竞争力。

## **（二）外购材料采购成本过高**

川龙食品存在外购材料采购成本过高的问题，源于采购流程存在投机行为，尽管作为川龙食品选择供货商采购之前，每个原产地经过了严格的筛选，但并不意味着对于供货商就可以完全不管不顾。同时临时采购赋予采购员过多的权限，存在采购员徇私舞弊，采购材料质量低，但是价格非常高。由于固定了几家原材料供应商，长期合作后对材料价格垄断，对于市场的价格反映非常滞后，难以抓住有竞争力的市场价格，导致采购价格长期较高，同时缺乏采购活动的后评估，存在以次充好的情况。材料采购验收入库后，采购部和品质部未负责对供应商在物料供应过程中的品质、交期、服务表现进行综合评估，对于采购过程中出现的异常现象没有立即通知供应商限期改正并及时制定预防措施；供应商未制定备用计划来应对各种突发情况，对于公司在日常采买工作中造成影响，使手续复杂繁琐。久而久之，即使公司的项目运营上可以获得良好收益，但是也在无形中增大了运营风险。

## **（三）生产工人素质不足废品过多**

由于生产一线的工作相对比较单调乏味，员工的生产积极性一般不高，尤其是流水线的工作更是如此，即便是工资较高时，员工生产也存在懈怠，废品率居高不下，造成了成本上升；由于从事生产的员工稳定性低，部门流动性较大，难以有稳定的生产训练，员工对于生产工艺的掌握不够深入，思考不够周全，导致生产时难以稳定发挥，最后出现废品率较高的情况，以 2019 年玉米粉生产为例，在正常生产程序下，总年度合格数量在 180000 袋左右，废品数量 11000 袋左右，废次品数量 1000 袋左右，整体情况较为良好，废品率保持在 6.7%左右，假设月生产 15000 袋淀粉，那么废品损失达到 4339 元。

项目	数量	原材料	人工费用	制造费用	合计
产品生产费用	15000	60000	45000	37500	142500
费用分配率		4	3	2.5	
废品实际成本	101	404	1212	3030	4646
减：残料价值		97			
废品报废损失		307			
废品净损失					4339

图1 生产部门2019年各项目费用合计（元）

整个生产部门从上至下没有形成节约成本的意识，没有认识到内部控制的重要性，导致公司财产跑、冒、漏、滴现象频出。并且由于员工的成本意识普遍较低，没有意识到生产废品会造成资源的过度浪费，公司成本升高，利润降低收入减少，总体经济收益减少，经济停滞不前，经营缓慢。

#### （四）应收环节资金占用过多

公司对赊销方式卖出的产品价款的管理效率不足，增加了收回款项的费用和时间，坏账损失的风险也会进一步提升。根据表所示，2013年到2019年，川龙食品应收账款周转率基本逐年降低，说明资金效率没能得到提升。具体而言，川龙食品基于业务特征造成大量应收账款，不仅会降低公司有限的资金使用效率，同时也不利于公司经营效率的提升。同时，应收账款的增加，势必会压缩流动资金空间，不利于公司资金的良好周转。对川龙食品而言，为了在日趋激烈的市场竞争中获得优势地位，产生对经营业绩的盲目追求行为，在大幅扩张公司项目的同时，也造成应收账款数额攀升，进而造成大量流动资金被占用，公司资金的流动性严重不足。久而久之，即使公司的项目运营上可以获得良好收益，但是也在无形中增大了运营风险。

项目	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
存货周转率	7.37	7.99	8.12	8.18	8.14	8.12
应收账款周转率	18.51	15.75	14.4	14.12	14.2	13.9
流动资产周转率	1.63	1.65	1.64	1.54	1.53	1.51
总资产周转率	1.43	1.45	1.46	1.39	1.37	1.36

图2 2014-2019年怀化市川龙食品有限公司周转率（%）

周转率指标分析的目的应反映存货资金的周转效率，因为企业要通过财务分析，了解到资金的使用效率和效益，而不仅仅是存货实体的周转情况。由于物流与资金流相脱节，仅

以物流为基础反映存货的周转效率,可能被虚假的高效率的存货周转所迷惑,从而不能实现营运效率分析的有用性目标。要达到这个目的,就必须以资金流为基础,分析存货从采购付款到销售收款的资金周转效率。因此,这个指标的名称如果叫做“资金周转率”,就与分析对象相吻合了。但使用存货资金周转率指标并不排斥存货周转率指标,因为可以把存货周转率作为存货资金周转率特定情况下的分析指标,即物流与资金流同位情况下的分析指标。通过对这几年的分析,可以看出生产部门对于存货的转进与转出有着较为明显的改善,但是流动资产率的降低也代表着公司对于财务系统的利用不够恰当,但是总资产的周转率依然在合理的范围波动说明运营情况处于良好。

### 三、川龙食品有限公司运营成本改进方案

#### (一) 把控业务招待费用成本, 减少资源浪费

首先是总额控制。这个额度的把握应结合川龙食品的发展规模、发展阶段、公司性质等因素考虑,业务招待费本是为公司的发展服务的,确定这个总额,要对公司历年招待费分部门、分口径进行细化统计分析,结合公司费用管理目标,制定一个总额控制目标。其次是预算管理。具体的预算管理,需要考虑合适性,零基预算、减量预算,对业务高速发展的部门,增量预算亦可。但预算最大的缺点是搞平均主义,因为有的部门存在着业务性质决定了它的招待性支出。预算还有一个缺点是鞭打快牛,最通行也最省事的办法是减量预算,比如说,照上年的实际发生额直接扣减10%,作为下一年度预算。还有对业务招待费的预算,分解到部门即可,这也就是分层量化。也有细分到个人的,但这样并不妥当,业务招待费是为了有利于业务的开展,不是福利,更不是职务、权利高低的象征。一旦业务招待费的预算与这个有了密切的联系,加上形式重于流程的情况,管理的难度就更大了。再来说进度管理。对于这个情况一般都会有存在预算的说法,但是预期的效果并不是很理想。比如,把全年预算分摊到12个月,每个月只能报销多少。问题在于不能报销的,并不是不能招待,于是1月吃2月的,上半年吃下半年的,下半年吃下年的。所以如何做好进度管理,就只能靠责权明晰,奖惩适当。

把控业务招待费用成本要杜绝例外,一是编制预算时,有给予一定的活动余地,二是对例外如例内处理。具体实例分析:

1. 业务接待开支情况。根据国家税务总局关于企业所得税抵扣的通知,公司2019年的业务娱乐支出为12万元,实际支出为10万元,与上年相同,管理规定额为百分之二十。业

务招待主要用于：（1）对外市场开发支出 33306 万元；（2）区域和部门业务支出 4 万元；（3）其他零星娱乐费用为 2 万元。合理利用商务娱乐活动，改善了公司生产经营的外部环境，协调了公共关系，促进了企业之间的对外往来，增进了各部门之间的沟通与合作。增加支出的主要原因，一是业务办理的有关问题，接待客户及重要领导；二是举办员工知识教学活动以及培训班。

2. 业务接待费开支原则及措施。为了保证公司业务接待的制度化，合理化，规范化，减少不必要的支出，目前公司主要对广告策划部门、财务部、销售分公司、采购部的接待费用进行严格要求：（1）广告策划部门：①负责广告费用的策划、申报、分配和分配；②负责审核、跟踪、监控、指导广告费用的执行；③负责广告费用计划的整体策划、汇总、账本管理；④负责跟踪和统计各阶段的已付和未付广告费用；⑤负责编制费用使用的定期分析报告；⑥负责组织对相关部门广告费用使用情况的不定期检查；⑦根据不同时期的需求，及时向营销中心汇报专项广告费用计划和物料需求计划严格审查商务娱乐费用的报销。公司根据规定的费用报销批准程序进行分级审核和严格审核，以确保收款人清晰，报销凭单一致，且费用符合财务体系规定和公司报销规定；⑧负责随时跟踪各区域资源使用的合理性，发现问题及时给予指导和纠正；⑨负责审核、跟踪、监控和指导专项费用的实施情况。（2）财务部：①负责审核广告费用的帐单单据；②负责广告费用的控制和审核；③负责组织对相关部门广告费用使用情况的不定期检查；④各地区设有销售分公司；⑤严格按照审计费用指标执行，定期报告各阶段各项费用使用情况，建立费用明细账；⑥严格按照相关规定收集、整理、汇总广告费用结算数据，及时发回费用审核报销。（3）采购部门：①严格按照营销中心企划部批准的项目成本指标采购材料、礼品及礼品；②定期报告每个项目各阶段的使用情况，建立费用明细账，上报营销中心企划部。

## （二）降低材料采购成本，调动采购积极性

外购物资采购成本的降低对控制产品成本具有重要的现实意义，并且能够有效通过成本空间压缩实现怀化市川龙食品公司整体竞争力的提高。物资采购成本的降低不仅反映了现金流出的减少，同时还体现了利润空间的提高。怀化市川龙食品公司降低物料成本的基本方法可以有两种：一方面是减少物料消耗，也就是生产过程中的资源节约，另一方面是减少物料的采购金额，降低单价或者降低数量。材料的标准采购价格可以根据市场浮动及时调整，具有优势的市场价格时应该积极调整，量大采购。财务部对所重点监控的材料应根据市场的变化和标准成本定期定出标准采购价格，促使采购人员积极寻找货源，货

比三家，不断地降低采购价格。对于具体采购流程有以下措施进行优化：首先是企管处对于原材料的价格根据一定的市场标准进行定价，如果对于产品单价波动过大或者差额较大，需要及时发出价格处理表，并且针对具体情况采取有效的处理措施，对市场价格是否合理进行确认，采购人员制定材料采购计划表，再由财务人员认定审核后制作相关财务报告，最后交由财务经理进行处理，如果前两项都没有达标则需要驳回再次进行处理，并且需要的是对文件进行存档，然后及时了解其情况的发展程度。

### **（三）普及成本控制知识，提高全员意识**

生产过程中每一个作业班组都是成本管理的责任主体，这就要求对相关生产经营信息、成本信息等等要形成良好的运转与沟通机制，培养全员的成本控制理念，使公司能够及时、准确、完整地收集与获取财务与非财务信息，信息运转及时、沟通有效，才能保证降低运营成本的实施结果。增加员工的培训，改变员工的错误认识，减少犯错误的概率，提高员工的认识水平和技术能力，有效提高成品率，降低废品率。例如，生产设备等其他成本投入，员工培训成本低，但是产出较高，川龙食品有 16% 左右的成品率提升的空间，公司可以使用以团队为导向的激励性报酬机制有效降低废品率来降低废品产生的成本。在选拔人才时要注意会计人员的专业素养，建设一只会计人员专业队伍。现阶段，可以通过调研方式了解全员对于成本知识的熟悉程度，再通过具体的案例进行教学，对于经验不足的员工更多的是以实践的方式加强知识的运用，对于理论知识不足的员工则采用创新式教学的方式加深基础，再者通过各种团体活动去挖掘全员意识，优秀员工带动新员工，公司也可以借助信息科技完善公司的内部机制建设，确保监督管理的有效性。而在这种形势下，如何提升公司内部监督员工的专业素养则成为急需解决的任务，这也就要求监督人员要具备扎实的专业知识、敏感的职业怀疑、清晰的监督思路。当面对复杂的实际业务时，能够运用自身的职业怀疑，迅速抓住重点，有效地降低怀化市川龙食品公司面临的内部风险。

### **（四）提高资金效率，加强应收账款管理**

川龙食品应重视对应收账款的日常管理，防止公司资产发生损失。针对应收账款财务风险的控制主要应从三个方面着手：首先，在商品赊销前，公司应当了解客户的资本实力、购买需求以及其他征信状况。正是因为没有建立相应的客户信用管理系统，才会导致赊销后的坏账损失不断。事先的信用调查是对风险的有效规避，信用管理系统的信息录入主要应包括客户资产状况、公司的资信证明，通过信用评估后的客户才能进行赊销形式和赊销

数量的审批。其次，公司应加强授权审批管理，明确应收账款的资金流向。赊销商品的过程中，商品的销售人员与核准销售的复核人员不能为同一人，以此来保证销售形式的真实可靠。对审批通过的应收账款，应掌握款项是否能正常入账，何时能够入账以何种方式入账等问题，为应收账款的事后追偿提供保障。最后，应对临近约定日期或已过约定期限的账款进行催收催缴。公司可以根据交易对手的逾期天数，安排专职人员进行分类催收的工作：对逾期三个月以上的客户进行重点关注和上门催收相结合的方法；对逾期一月以内的客户采取一般关注和电话催收的办法，实施方法的具体方式需要通过了解客户具体的情况来进行催收，进而达到合理且合法的催收效果。

## 参考文献

- [1]谭柯,李传龙,罗璐.新时期企业采购成本控制策略研究[J].管理观察,2018(28):158-159.
- [2]赵宇驰.材料采购成本控制方法探讨[J].商业经济,2018(01):21-23.
- [3]冯圆.实体企业成本控制:降成本与谋发展[J].会计之友,2017(11):25-31.
- [4]冯圆.实体企业成本控制战略路径研究[J].新会计,2017(01):6-13.
- [5]陈铤.论成本控制在企业管理中的重要性[J].财经问题研究,2016(S2):74-78.
- [6]李中东,张在升.食品安全规制效果及其影响因素分析[J].中国农村经济,2015(06):74-84.