

邵阳职业技术学院

毕业设计说明书

产品设计	工艺设计	方案设计
		√

设计题目: 广州康特曼家具公司成本管理优化方案

学生姓名: 苏浩翠

学 号: 126001201906005108

系 部: 财会工商系

专 业: 会计

班 级: 会计

指导老师: 何群英

二〇二一年六月四日

目录

摘要.....	
前言.....	错误！未定义书签。
一、广州康特曼家具公司生产成本管控的现状.....	1
（一）公司简介.....	1
（二）公司生产成本管理措施.....	1
（三）近三年公司生产成本的构成.....	2
二、广州康特曼家具公司成本管控的问题及原因分析.....	3
（一）原材料保管不善，使用率低.....	3
1. 原材料库存管理不善.....	3
2. 原材料利用率低.....	3
（二）员工工资成本高.....	3
1. 外部因素.....	4
2. 内部因素.....	5
（三）制造费用个别项目比重较大.....	5
三、解决成本管控存在的问题的对策.....	5
（一）加强对原材料的保管，提高其综合利用率.....	5
1. 加强原材料的保管.....	6
2. 生产标准化.....	6
（二）精简人员，加强对员工培训.....	6
1. 精简员工.....	6
2. 强调成本管控的重要性，树立危机意识.....	6
（三）严格控制制造费用的支出.....	6
结论.....	7
参考文献.....	7

【摘要】近年来，随着改革开放的步伐越来越快，经济发展水平越来越高，人们也越来越追求生活品质的提高，家具市场也逐步发展起来。但是，我国家具生产制造企业面临的国际国内环境越来越复杂，木材、其他辅助生产材料以及人工成本逐年上涨，家具行业的利润越来越薄，一些中小企业将面临着更大的挑战。如何有效控制家具企业生产成本，提高家具企业收益，是提高家具制造业整体经济效益的重要环节。本文采用理论与实际案例研究相结合。在成本控制的框架内，首先分析成本控制的相关理论，然后通过实地调查，研究家具业成本的具体情况，采用对比分析法分析其成本控制存在问题，找出适当方法控制家具业生产成本。

【关键词】康特曼 成本 管控

一、广州康特曼家具公司生产成本管控的现状

（一）公司简介

主营业务：卧房家具、书房、餐桌/椅、电视柜、厨房家具。员工人数 1000 人以上，注册资金：100 万以上，资产总计 14402 万元。在上级部门的指导下，公司本着“以人为本、绩效理念、团队精神、追求卓越”的核心理念，继续为广大群众服务。广州康特曼家具公司坚持以人为本，以现代管理为基础，以技术创新为优势，导入专业的电脑设计平台、严格的 QC 管理和完善的售后服务。现已实现了从产品设计、生产物流控制到销售服务信息全方位一体化的管理。强调细节，追求完美，以争创更优质的产品、追求更精湛的工艺、提供更优质的服务为目标。

（二）公司生产成本管理措施

根据广州康特曼家具公司工作流程，成本管控的关键是对采购、验收、库存、生产、销售、核算各个环节的成本管控。管理的内容包括采购管理、库存管理、成本核算三大环节。

1. 采购管理。使用部门根据需要填写申购单(一式三份)，先由部门经理审批、送财务部经理/总监审批、总经理审批之后交给采购部门。采购部联系供应商或现金采购。加工厂：家具生产各部填写所需材料清单，由专人负责汇总、填写请购单，设计总监审批，交给采购部。现金采购：采购员填写报销单（附入库单）、财务经理/财务总监、总经理签字后报销。供应商：月末，供应商填写报销单（附一个月的入库单）、与会计对账后经财务经理/财务总监、总经理签字后方可报销。

2.库存管理。公司设置一级仓库三个：材料库、配件库、总仓；二级库四个：木材物料二级库两个。二级库的库存数量没有规定，出库的数量任意性较大。目前，广州康特曼家具公司都是按照实际原料盘存，但是这样有一个很大的弊端，如果库管不负责任，那库房里谁拿走点东西也不知道。另外，家居业可以说是一个责任重大的行业，要知道家居安全是直接关系到人的身体健康的。家居企业采购的每样原材料、染料等都有它的保质期，有长有短，广州康特曼家具公司的保质期检查还存在一定的问题，检查不及时或是发现保质期已过却未及时清理掉。

3.成本核算。公司在成本的控制方法上采用常见的毛利法：月木材成本的核算=本月购入的木材成本+上月结存的木材成本+本月调拨的木材成本-本月调出的木材成本-本月结余木材成本。广州康特曼家具公司的成本核算系统还不完善，人工手动录入数据及计算比较多，效率低，增加了劳动成本。

（三）近三年公司生产成本的构成

表 1 康特曼家具 2017-2019 年成本构成比例单位：元

成本项目	2017	2018	2019
生产费用	278932.5	425426.7	263782.4
原材料	1457929.3	1614573.5	1989432.6
工资及福利费	359419	564320	987965
折旧费	353.45	353.45	353.45
其他费用	45.36	45.36	45.36
合计	1896679.61	2604719.01	3241578.81

数据来源：公司历年统计报告

从表 1 可以看出，生产仓储成本在整个成本中具有重要的地位，其次是工资及福利费。如果用传统的成本管理方法来挖掘公司的成本潜力，则非常有限。从战略成本管理的角度来看，康特曼家具几乎是一片空白。尽管某些时候用到战略成本管理，也是不自觉的，并未形成系统的管理。企业在管理中，更多的是借助财务核算的信息，这给企业的管理带来很大的局限性。总的来说，康特曼家具的成本管理工作中，仍然是较多的根据传统成本管理的方法和理论在进行，看重的是成本的绝对值的降低，忽视了市场价格对成本的前端性影响，并且缺乏使用全面的深入的科学成本方法去分析和探讨，往往是成本还没有达到预

期，而市场价格先下降了，造成毛利率的直线下降。

二、广州康特曼家具公司成本管控的问题及原因分析

（一）原材料保管不善，使用率低

对于家具制造业来说，原材料所占生产成本的比重很高。一般情况下，原材料费用占到生产成本的 50%—60%，高者甚至可达 70%—80%。恒宜公司原材料所占比例为 61.37%，就其原因，主要有：

1. 原材料库存管理不善

家具制造业的材料通常使用一些高档材料，许多材料非常珍贵，如果经销者或家具生产者在材料的运输和保管过程中，采取的方法和措施不当，将造成材料质量等级降低，给企业带来很大的经济损失。一般情况下，当有材料抵达时，员工通常会将稍普通一些的材料直接堆放于仓库门口，下雨天也仅用一块广告布盖住，底部和边上的材料都会受到雨水的侵蚀。

2. 原材料利用率低

家具制造业因其特殊性，对材料的使用率并不高，存在着大量的浪费现象，因此，提高材料的使用率是每个家具制造企业的生存之本。

（二）员工工资成本高

表 4 直接人工数据对比

时间	产值（元）	人数（人）	直接人工总额（元）	人均工资（元）	直接人工占产值的比例（%）
2014 年	7769000	324	1619675	4999.00	20.85%
2015 年	7583000	269	1518999	5646.84	20.03%
2016 年	5230000	248	1350846	5446.96	25.83%

由上表可以看出，其中 2015 年到 2016 年受到春节放假影响和订单不足的影响导致生

产产值锐减，虽然人均工资相应有所减少，但仍造成直接人工占生产产值比例（不是人数）锐增。同时，在进行后续的分析时，我们将这两个数据进行排除以避免其对结果造成影响。

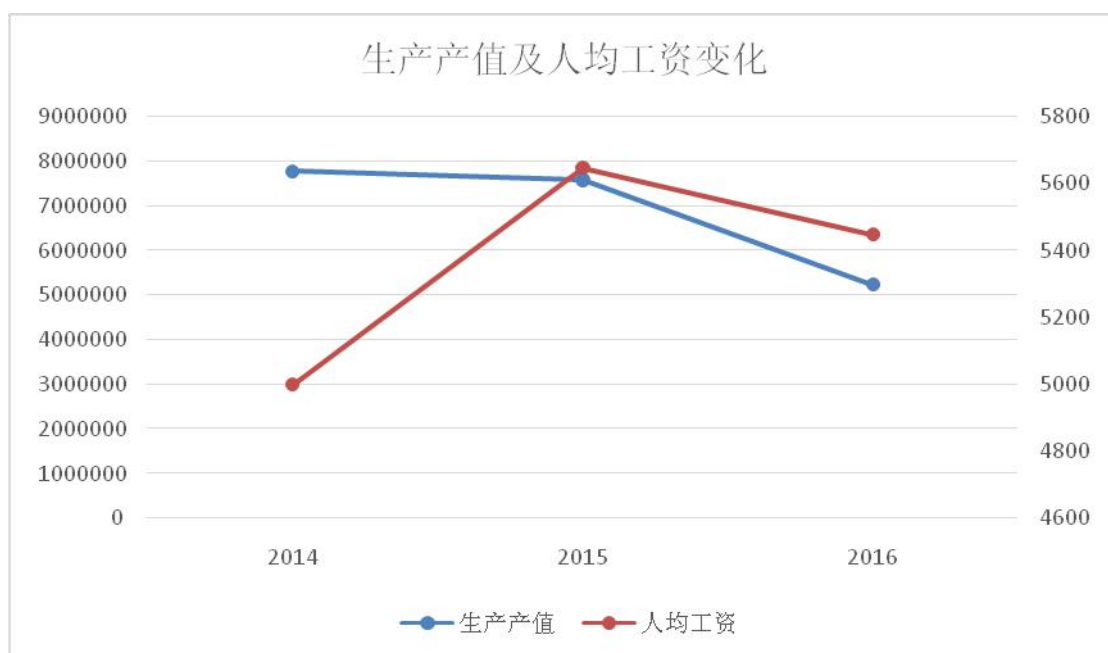


图 4-1 生产产值及人均工资变化折线图

从图 4-1 生产产值变化折线图中我们发现，广州康特曼家具公司月生产总值从 2014 年至 2015 年，其生产总值为缓步下降阶段，2015 年之后大幅下降。但与此同时从人均工资变化折线图中我们可以发现，除康特曼家具有限公司营业额暴增致使工资呈现大幅增长外，从 2014 年至 2015 年，员工工资一直在稳步增长（14-15 年，不是 14-16 年），其月平均工资增长速度约为 2.1%。当公司业绩稳步增长时，员工工资的增长属于公司负担能力范围之内的增长，但一旦公司业绩开始达到稳定期，而员工工资依然在稳步提高时，员工工资的提高就会侵蚀到企业的利润，员工工资增长逐渐会变为公司无法负担的成本支出。此时若员工人数不发生变化，那么其直接表现出的就是直接人工占生产总值的比例会不断提高。而从经济学常识中我们可以发现在社会稳定期工人工资一定是处于一个稳步增长状态。因此如果不对这一情况进行改变，员工工资在生产成本中所占的比例会越来越高，对利润的侵蚀会越来越严重，所以 2015 年后，经过公司调整，员工工资开始下降。

1. 外部因素

公司积极响应了国家提高工人工资标准的要求，全厂工人的工资一年一年的再涨，且涨幅较高，大大增加了单位产品的生产成本，也加重了企业负担。

2.内部因素

随着中国家具市场的不断发展，竞争越来越激烈。康特曼家具有限公司近几年的年销量不增反减，远没有达到最大的业务容量。但是，全厂的员工数量并没有精简，不能最大程度的利用人力资源，导致工人工资所占的比重较大。

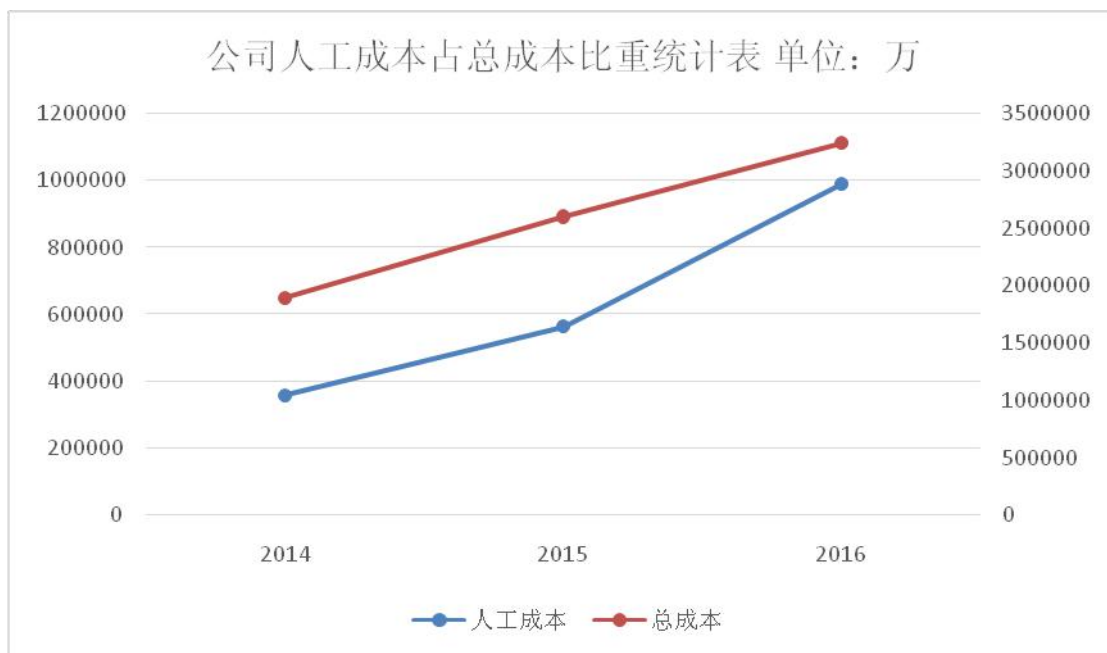


图 4-3 公司人工成本占总成本比重统计图

2014 年至 2016 年间，公司人工成本占总成本的比重不断提高，2015 年较以往增速明显，并呈现出加速提高的趋势，说明公司人工成本方面的竞争力在加速流失，急需作出调整。

（三）制造费用个别项目比重较大

在家具制造业中，制造费用所占的比重也较大，对整个生产成本也有着重要的影响。该公司制造费用主要由车间管理人员工资、职工福利费、修理费、油漆费、水电费组成。制造费用金额的大小与生产家具的件数直接相关，也和员工、器械的工作效率有关。

三、解决成本管控存在的问题的对策

（一）加强对原材料的保管，提高其综合利用率

家具制造业的材料费用所占比重是相当高的，家具企业必须给予原材料的成本管控高度的关注。

1.加强原材料的保管

材料的质量好坏将直接影响生产出家具品质的高低。康特曼家具有限公司可以采用“干存法”对材料进行保存，首先要对仓库进行整修，在窗户上安装排气扇，修缮窗户，浇筑水泥地，避免因潮湿而导致材料的质变。

2.生产标准化

康特曼家具有限公司的家具生产要实现标准化，规格化。要提高材料的利用率，就要求制造商预先在电脑上设计出如何切割的图纸，减少不必要的浪费。

（二）精简人员，加强对员工培训

1.精简员工

由于公司的业务量在减少，康特曼家具有限公司可以适当解聘一些人员配置较多，工作量较前几年大幅减少的岗位员工数目，如车间木料搬运工，油漆工。同时，可以在各个生产车间内选拔管理人员，这样选拔出来的车间管理人员既对业务熟悉，也能减少工资成本。

2.强调成本管控的重要性，树立危机意识

对员工不断进行成本意识的教育，通过培训来提高全员的成本意识。向员工宣传成本理念，使成本管控意识深入每个员工内心。公司也可以直接向员工宣告这几年企业利润的减少现象，让员工有不好好工作，不提高工作效率就有可能被裁员的危机意识。让他们深切体会到使用的材料，支出的费用就像从自己的口袋中掏出去一样，促使他们在使用每一平米木料、每一桶油漆时精益求精，达到成本管控的效果使得效益最大化。

（三）严格控制制造费用的支出

制造过程是成本形成的主要阶段。材料费用、工资费用以及辅助生产成本都发生于此，鉴于康特曼家具有限公司所面临的问题，提出以下建议：引进先进机器，提高工作效率在相同的时间以及员工数的情况下，要使员工的生产效率更高，康特曼家具有限公司就必须引进先进的生产设备，提高车间机械化作业程度，并配备维修人员，定期对这些设备进行维护。降低员工的非生产性时间损失根据前文提到的转运木材时间浪费问题，建议公司在机器边多放置几张工作台，批量生产。其次，增加机器单次作业量，平衡各个操作环节二

的生产时间。严格控制运输费用康特曼家具有限公司可以继续使用之前的计算司机的运输工资。但是必须严格把控出车次数，这就必须做到要确保货车能满载出厂，能拆卸节省运

输空间的就拆卸运输。当遇到自己运输成本较高时,可以采取托运。

结论

近年来,随着家具制造业的发展,其面临的问题也越来越多,而有效控制生产成本是保证企业实现利润目标的重要手段。不容置疑,企业的目的是赢利,而要实现这一目的,在增加收入的同时必须不断节能降耗,降低成本。尤其是在国家调整产业结构、提高企业自主创新能力、要求企业节能降耗的大环境和大政策下,家具企业的成本控制就显得至关重要。像原料成本、人工成本、制造成本、设计成本、生产成本等等都应该面面俱到,任何一方的浪费都会造成成本的增加,利润的减少。

总之,家具企业的成本管理对于家具企业的整体发展和对推动整个社会经济起到重要的作用,家具企业需按照本文中提供的相应措施来加以改善和解决当前家具企业成本管理中的问题,使家具企业能够真正实现战略性的发展。

参考文献

- [1]俞红梅.企业财务管理中的成本管控工作分[J].中国商贸,2012,09: 91- 92.
- [2]范英.“互联网+”时代中小企业的成本管控[J].湖南人文科技学院学报,2016,(05):32-36.
- [3]刘景矿,庞永师,何俊锋,王亦斌.基于精益建造与 BIM 的施工项目成本管控体系研究[J].建筑监督检测与造价,2016,(04):5-11.
- [4]李学工,齐美丽.生鲜电商冷链物流的成本管控研究[J].农业经济与管理,2016,(04):52-60.
- [5]聂建平.从低碳经济角度看企业成本管控——以华能水泥股份有限公司为例[J].财会月刊,2016,(18):90-93.
- [6]徐宪红.基于项目管理的营销物流成本管控实证研究[J].技术经济与管理研究,2016,(05):26-30.
- [7]吴文权.企业成本管控中问题与对策研究[J].现代商贸工业,2016,(09):101-102.
- [8]王琴,刘宏伟.经济新常态下公立医院成本管控实证分析[J].中国卫生经济,2016,(05):87-89.