

Research on the systematic cost control of non-standard equipment

Haoxuan Lu

Xi'an Aerospace Huayang Electromechanical Equipment Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710100, China

Abstract

the characteristics of non-standard equipment determines the equipment is difficult for a wide range of generalization, standardized design and production, cause the increase of enterprise cost, non-standard equipment cost control has become the enterprise problems to be solved and must be solved, although the industry has a lot of cost control method, but is mostly fragments, for a link of [1], did not form a systematic cost control method. This paper with the cost control of standard equipment control as the research object, from the different stages of cost, clearly put forward the non-standard equipment manufacturing enterprises from design and development, to purchase production, organization assembly, installation and delivery, from the top design, to the business department, and the financial department formed a set of full, total factor, the whole value chain, the whole life cycle of cost control measures, based on the systematic cost control, rather than fragmented cost control, hope the standard equipment manufacturing enterprise cost control for reference.

Keywords

Non-standard equipment; systematic; cost control; measures

非标准设备体系化成本管控研究

卢皓轩

西安航天华阳机电装备有限公司, 中国·陕西 西安 710100

摘 要

非标准设备的特点决定了设备难以进行大范围的通用化、标准化设计和生产,造成企业成本费用的增加,非标准设备的成本费用管控就成为了企业亟待解决和必须解决的问题,虽然行业内有非常多的成本费用管控办法,但大都是片段式的、针对某个环节的^[1],并没有形成系统化的成本费用管控办法。本文以非标准设备的成本管控为研究对象,从成本费用产生的不同阶段,明确提出了非标设备制造企业从设计研发、到采购生产、组织装配、再到安装交付,从公司顶层设计,到业务部门、再到财务部门形成了一套全员、全要素、全价值链、全生命周期的成本费用管控措施,立足于体系化成本管控,而不是片段式成本管控,希望对非标准设备制造企业的成本管控工作起到借鉴作用。

关键词

非标准设备; 体系化; 成本管控; 措施

1 引言

伴随社会经济发展,人民生活水平不断提高,消费者喜好千差万别,对产品的个性化需求与日俱增,这就倒逼终端产品生产企业对上游设备制造企业提出了不同的功能、规格、工艺、技术等要求,非标准设备已经成为设备制造企业必不可少的组成部分。

所谓非标准设备,是指没有按照国家规定实施的统一标准而制造的一些设备。非标准设备的特点是批量小、种类多、功能多样以及开发时间短。也正是因为这些特点,造成企业在设计、制造中难以形成标准化、通用化设计和生产,无形中增加了非标准设备制造企业的研发难度,增大了设备

从设计到生产装配环节的成本费用,压缩了企业的利润空间,使非标准设备制造企业举步维艰,难以形成规模化生产效应,生存压力巨大。

非标准设备企业成本控制的难点就在于合同产品的非标准特点,因为每台设备都不太一样,多少都有点差异,这同老百姓的日常用品不一样,日常用品是生产制造商制造个什么样的产品,老百姓就买什么样的产品;而非标准设备要满足不同客户的不同需求,比如:性能、外观、颜色、幅宽、速度等等,所以没有一个固定的机型可以长期使用,很难进行标准化、通用化的设计、生产。

这就要求卖家根据客户的需要,进行设计、生产、制造,形成一台达到客户要求的、符合合同规定内容的设备,然后再运输到客户现场进行安装调试,运行正常、生产出合格产品后才能交付,整个过程,处处都会有成本发生,都有资金流出。

【作者简介】卢皓轩(1977-),男,中国陕西西安人,硕士,高级会计师,从事成本费用管控研究。

前期的市场推广、产品营销发生的费用在这里就不说了,本文只讨论合同签订后,产品成本在企业内部各环节如何进行有效管控。

2 公司层面, 统筹成本费用的控制和管理

公司成立一把手挂帅的成本管控领导小组和工作小组,依据《企业成本管理规范》完善成本管控制度^[2],梳理并完善与成本管控相关的管理办法,与成本、费用有关的业务部门、管理部门都参与到公司成本管控工作中,形成全员参与成本管控的态势。

利用生产信息管理系统进行成本管控。积极推动生产管理信息系统建设和运用,进行生产流程再造,严格控制产品成本,显著提升管理水平。

做好产品成本结构分析,关注产品成本构成中:材料费、外协费、人工费、燃料动力费,制造费用、其他费用各自占成本的比重,找到成本占比高的项目,作为成本管控的重点,进行流程分析,探讨成本下降的办法。

3 研发方面, 将目标成本法融入产品设计制造全过程

非标准设备大都是先签订合同,再进行产品研发设计,合同签订后,销售价格也就确定了,根据企业的中长期发展目标确定目标利润,从而设定新产品的目标成本。目标成本的计算采用销售减法公式(即售价-利润=成本)来确定^[3]。

确定目标成本后,将目标成本按产品结构分解落实到产品和各个零部件上,持续进行目标成本控制,在此项工作完成后,才能进行产品的设计、生产、制造。

首先,对每项明细项目的组成进行列举,要以零件清单的形式进行,如零件的名称、规格型号、数量等等;其次,将清单中列明的零部件或费用,从公司的生产资源管理系统中调出明细零件的单位价格,汇总求和后,与确定的目标成本进行比较,找出差异,对超过目标成本的零部件再进行一次分析,是否有替代品,是否可以选用成本更低的结构或工艺……经过反复的比较改进,做到在目标成本内完成产品的设计、采购、生产、交付。再次,产品设计过程中要不断的对比分析目标成本实际达到的水平和预测值得差距。对成本费用项目进行明细分析,逐一分析哪些费用高,哪些费用低;哪些费用是必须发生的,哪些费用是不用发生的;哪些是可控的,哪些是不可控的……最终,在设计的过程中就要研究和采用降低成本的措施和方法,确保不突破目标成本。要将各项成本明细中的零件成本控制在目标成本中,至少是各项项目的总额控制在目标成本中。

4 采购方面, 优化客户资源, 降低采购成本

生产采购环节,由于原材料价格上涨,人工成本上涨,已导致各种零部件价格持续上涨,企业采取的比价采购、合格供应商、战略合作伙伴、年初招标等等降低成本的办法已

经没有其优势了。所以想一味地依靠外协、采购环节的比价、定价再去控制成本,收效甚微,甚至会出现不愿意看到的结果。

那么,如何才能更好地降低采购成本,节约材料消耗呢?首先,要建立材料采购的各项规章制度以及有关的文件规定,提高材料采购及相关人员的成本控制意识和素质;其次,要建立材料采购的计划,梳理采购、入库、仓储、会计结算和处理等业务规程,提高各环节流通效率;再次,要建立订货和采购的控制制度。通过建立严格的采购制度、建立供应商档案和准入制度、建立价格档案和价格评价体系来加强订货的内部控制制度,从生产供应环节压降采购成本。最后,将公司非标准设备所需物资的外协、外购业务集中管理,优化供应链管理并建立战略合作伙伴关系,发挥整体效应,显著降低采购成本^[4]。

5 生产制造方面, 有效组织, 精益生产, 按期交付

产品的制造环节,这个环节是在生产、采购的零部件都按时到达企业开始的。一线技能工人将零部件从库房领用到生产现场,按照装配说明书的要求,按步骤进行装配,只要是按生产装配计划开始生产制造的,一般是不会有额外的成本发生的,也都是正常的人工工资和日常动力、设备费的发生。这里可以降低成本的办法就是提高一线工人的技术水平,提高生产装配的速度,多生产出合格产品,加快产品交付,生产效率提高了,就会降低固定费用的分摊^[5]。

加大对一线技能人员的培训力度,大力推行师傅带徒弟行动,提高一线工人的技术水平,提高生产装配的速度,多生产出合格产品,生产效率提高了,降低固定费用。

合理有效组织生产,采购部门与生产装配部门建立沟通机制,保证生产装配计划与物料采购计划协调一致。确保生产装配所需的零部件按时到达企业,按照生产计划完成每天的生产装配任务,按照合同规定的期限交付产品,提高产品交付率,降低场地占用,避免因晚交货发生的违约成本发生。

至于后续的交付、安装环节,成本也是相对固定的。交付环节,就要保证零件齐套,对整机交付需要的人员和时间进行量化,合理安排人员,以最短的时间保证产品交付,减少公司费用支出。什么规格的产品,交到什么地方,运费基本是确定的;交付什么规格的产品,需要派几个人,需要多长时间,这也是可以确定的。

6 管理方面, 细化费用管控, 提高管理效率

对于非标准设备制造企业来说,效率主要是指一线人员单位时间内人均产出的多少,以及二线人员处理业务和解决问题的速度。

一方面,是一线人员生产效率的提高。一线人员主要是按图纸要求的工艺流程进行作业的人员,他们干得任务

多,生产效率就会提高,这就要求一线人员要有熟练的技术和过硬的本领,既出力又出活,才能提高生产效率。作为企业的管理者,就需要加大对一线技能人员的培训力度,大力推行师傅带徒弟行动,使一线人员在较短的时间内成长为技术过硬的人员。一线人员在企业又是按不同的工种分成不同的一线技术人员,不同的工种应制定出相应的操作规范和操作流程,以方便一线技术人员按规范的流程操作,这样可以减少因返工耽搁的时间。唯有如此,一线技能人员手里的任务才能干的快、干得好,出活率高,整个生产效率才会提高。

另一方面,是二线人员管理效率的提高。二线人员是按公司规章制度,机构设置而被安排到不同的部门,不同的部门又有不同的职能,要明确各职能部门的工作范围,各部门再将范围内的工作分解落实到不同的岗位上。可问题是每个岗位上的人员在处理具体事情时,有快有慢,想法各异,这也导致了效率不高。所以需要企业梳理出业务处理流程,对每种业务每个过程如何处理进行明确的规定,形成业务操作指导书,即实行标准化管理,这样就可以避免二线人员在处理业务时没有标准可以参考。

7 持续推进降本增效工作,提升成本管控水平

持续推进降本增效工作,稳步提升公司的盈利能力。结合经营发展目标和各部门现状,发动广大干部、职工积极参与公司降本增效活动,在日常工作中,勇于发现降本增效的点,汇点成面,编制形成《降本增效实施方案》,确定降本增效项目,责任部门、责任人,按照降本增效项目,落实责任,采取有效措施,严格按照实施方案要求的时间节点落实降本增效工作,从具体的点上进行成本管控,不断提高管理水平,降低成本,提高效率,增强公司盈利能力。

8 财经管理方面,采取多种支付方式,降低资金成本

根据公司资金支出情况,严格执行公司资金使用管理办法,做好资金预算管理工作,使外协、外购付款,日常报销,工资发放等严格控制在可使用资金额度之内;加快应收账款的催收,强化资金使用的管控,合理安排资金支付,减少现金支出,将更多的资金留在公司。

对外付款优先使用公司收到的银行承兑汇票,充分利用合作银行各类票据业务,扩大供应链金融工具支付范围,提高公司支付能力,缓解短期资金压力,改善公司经营性净现金流量,降低公司资金成本。

9 绩效考核方面,建立内部报表体系,满足考核需要

结合公司战略规划,根据当年目标任务,分解落实内

部收入利润指标完成目标,做好公司各项目、产品共用厂房、场地、设备、水电等业务成本费用的分配,统一各项目、产品损益表所列示的项目和基础表的格式,编制公司内部各项目或产品损益表的填报说明,明确各项数据的取数要求,使各项目、产品损益表更能反应全年的销售、成本、费用情况,按照收入成的匹配原则,真实体现各项目、产品的盈利情况,为年终考核评价提供强有力的支撑。

10 人员建设方面,加强财务队伍建设,提升财务管理水平

加强财务人员对公司组织架构、主营产品、财务体系和财务制度等情况的学习,提高财务人员的非财务能力。定期组织业务与财务人员交流,协调解决工作中遇到的问题。

结合业务管理,有针对性的对部门新人进行业务指导,加强系统培训和人才梯队建设工作,进一步明确岗位职责,加强岗位考核工作,完成好公司产品成本核算和管理工作。

11 结语

进行成本管理的目的是为了压降成本,降低费用,提高盈利能力,但也不能只注重成本的管控,更应扩大产品销售,研发适销对路的产品,公司产品产出的数量越多,销售收入不断增涨,固定费用不变,才能通过规模效应达到盈利目的。

企业要想提高效率、控制成本,实现盈利,就要梳理自身的业务流程,找出流程中的关键环节,重点分析是否可以提高效率、控制成本,着重要看采取措施后,得到的效果如何,效率是否提高了,成本是否降低了,对产品的影响有多大,对企业的效益有何影响?

只有理顺了流程,抓住了关键环节进行效率的提高、成本的控制,才能对企业的整体效率和效益有所贡献,实现企业劳动生产率的提高,企业的收入、利润才会增长,企业员工的收入也才能提高,真正实现“高质量、高效益、高效率”发展。

参考文献

- [1] 李明. 非标准设备制造企业成本控制研究[J]. 机械工程学报, 2020, 56(3): 45-50.
- [2] 国家标准化管理委员会. 企业成本管理规范[S]. 北京: 中国标准出版社, 2017.
- [3] 王伟, 张强. 目标成本管理在制造业中的应用[J]. 管理科学, 2019, 32(4): 78-85.
- [4] 陈华. 精益生产与成本控制[J]. 工业工程与管理, 2018, 23(2): 34-40.
- [5] 刘洋. 供应链管理与企业成本控制[J]. 物流技术, 2021, 40(5): 112-118.