

Analysis of Direct Labor Cost Control in Enterprises

Pengjun Zhao

Ningbo Dongzhou Transmission Parts Co., Ltd., Ningbo, Zhejiang, 315000, China

Abstract

This paper is aimed at the labor cost control, carries out a comprehensive analysis of enterprise management, proposes to strengthen the level of human resource management, solidify the personnel operation rules according to the process, and implements the fixed number and post according to the process, so as to stabilize the efficiency and effectively promote the work process. According to the production plan, strengthen the management of production plan, promote the coordination of production, supply and marketing operation of enterprises, and effectively organize the daily production and operation activities of enterprises. Improve and enhance the level of on-site management, use scientific systems, standards and methods to reasonably organize the production factors, constantly optimize the production labor organization, and improve the operation efficiency of site management. At the same time, we should strengthen the standardization construction of basic data, collect the production, supply and marketing data through the information system, and make timely response to the operation status of the enterprise with the data. The top leaders can timely optimize all aspects of production, ensure the balanced operation of the enterprise, promote the efficiency of each department, and consolidate the foundation of enterprise development, so as to effectively control and reduce the labor cost, and promote the enterprise's development Good and rapid development, so that the development of enterprises to a higher level.

Keywords

per capita output value; fixed number and post; production plan management; basic data standardization; information system

企业直接人工成本控制分析

赵朋军

宁波东洲传动件有限公司, 中国·浙江 宁波 315000

摘要

论文针对人工成本控制, 对企业管理进行全面分析, 并针对目前的状况提出加强人力资源管理水平, 根据流程来固化人员操作规程, 根据工艺实行定编定岗从而稳定效率, 以有效推进工作进程。针对生产计划加强生产计划管理, 促进企业产供销运行各环节协调配合, 有效的组织企业日常生产经营活动。改善及提升现场管理水平, 用科学的制度、标准和方法对现场各生产要素进行合理的组织, 不断优化生产劳动组织, 提高现场管理的运行效能。同时加强基础资料标准化建设, 通过信息系统实现产供销数据的收集, 能快速的用数据对企业运行状况及时作出反应, 上层领导能及时对生产各环节进行优化, 保证企业平衡运行促进各部效率提升, 夯实企业发展基础, 从而有效控制和降低人工成本, 促进企业又好又快的发展, 使企业的发展更上一个台阶。

关键词

人均产值; 定编定岗; 生产计划管理; 基础资料标准化; 信息系统

1 企业现状介绍

1.1 企业现状与困惑

公司是劳动密集型手工具制造企业, 目前有员工大约600人左右, 正式工大约350人, 高峰期临时工250人左右, 往年产值在1.5亿左右, 目前人均产值只有2.255万左右, 严重达不到公司今年发展目标要求。人均产值是企业生产经营比较直观的指标, 目的是用尽可能少的员工生产较多的产值,

【作者简介】赵朋军(1973), 男, 中国浙江宁波人, 本科学历, 中级职称, 从事经济管理投资类研究。

个人效率最大化是完成企业今年目标的关键, 也是衡量企业协调配合稳健发展的综合性指标, 手工具制造业基本目标应该达到人均产值3~3.5万。如此低的人均产值, 导致快速推高人工成本与产值的比率, 目前直接人工工资产值比在8.5%, 其实已经达到了计税销售的10%左右, 算上管理人员工资大约是计税销售的15%左右, 同行业应该在13%左右, 企业管理成本压力非常巨大。

人工成本超高是企业综合管理能力不高的集中反映, 好多问题没有及时协调处理造成目前这种状况, 如大订单超过

企业产能, 后续管理又没有加强, 物料到位及时率偏低, 临时工没有专业培训就上岗, 生产计划没有做好, 各部门协调不力等原因促使人工成本的快速升高, 人工成本的升高一般认为工价制定不合理和出现计量管理漏洞, 人工成本升高就马上会想到工价制定的高了, 可能由于内控漏洞造成多计产量等, 出现这两方面现状是有的, 原因如下。

1.1.1 工价制定的偏高

偏高的原因多方面, 主要原因是工艺员不太熟悉产品结构性能、生产工艺步、工装夹具、操作工序等, 或制定产品工价时工艺科没有经过试装试产, 有可能想当然、类比取得, 由于类比产品本身不合理造成新工价的不合理, 但随着产品的多次生产, 工人熟练程度和操作方式方法的改进, 效率也在提升, 这时工价没有及时调整从而工价偏高了。

1.1.2 生产多计产量

经过复核成品包装这个环节排除了多计产量的可能性。但出现多计产能的环节还是有的, 只要在原材料下料与注塑加工这一环, 这个环节对人工成本的影响不大, 因为排产的时候已经考虑了这部分因素。

上述两点对人工成本升高有影响, 但绝对不是决定性因素, 这些只是企业目前经营状况反映出来的表象。

1.2 造成直接人工成本偏高的根源

(1) 人力资源管理水平, 人员岗位管理上有比较大的问题, 培训基础不扎实, 欲速则不达, 出现各种状况疲于奔命应对。

(2) 生产缺少严谨详细的计划, 计划前期准备不足, 统筹协调性不够, 常因物料没有及时到达而更改生产计划, 起不到对生产的约束、督促作用和指导作用, 从而丧失计划必须严格执行的权威性, 最后体现在人均产值指标、工资与产值比指标上。

(3) 工技部在新产品试制和工艺流程制定, 操作规程上缺少好的执行措施, 技术部在产品开发过程中没有形成比较完整的产品物料标准资料、标准产品成本和人工成本等资料, 企业基础资料缺失。

(4) 企业管理信息系统开发不完整, 人员变动频繁, 好多设想好的功能跟踪不到位都半途而废, 造成管理措施落实不力, 推进过程中处处受阻, 成本分析会投入过多人力。

(5) 仓库管理中产品计量基础薄弱, 对仓库管理员的

培训不到位, 很难达到岗位胜任专业性要求, 员工的敬业精神不足没有工作效率。

(6) 生产现场管理是生产管理最重要内容, 车间主任、班组长应变能力强, 经验丰富能很好的对现场进行管理, 由于对车间主任、班组长培训不够, 达不到促进企业效率提升应有的专业水平。

2 直接人工成本升高的原因及解决措施

2.1 根据岗位情况安排工作人员

人力资源管理对人员岗位培训管理岗定编工作, 深入分析部门实际工作情况与需求, 确定岗位合适的人员。必须加强对人员的岗位和技能培训, 员工能力提升后才能有效处理好岗位与人之间的矛盾。在仓库盘点过程中发现, 虽然定岗定编了, 但岗位职责不明, 权责不清, 工作内容标准要求模糊, 员工失去了方向和动力, 从而造成人员心里抵触。

对员工进行辅导, 结合部门目标与岗位要求, 明确其岗位职责。经理层要对岗位进行深入分析, 实地调研并深入了解岗位员工的困惑, 根据员工意见作出要求, 精进与目标改良, 从而形成企业文化, 提升团队协同力^[1]。

在钢材仓库帐卡物基本一致要求中, 在实际检验过程中发现, 根据岗位工作职责要求, 反应岗位工作的内容要求的信息资料不全, 致使该员工离岗后后续管理混乱, 新员工到岗有个培训过程, 培训长短与岗位胜任最后反应到人工成本高低, 理想的状态是员工离岗接任者能用半天时间接收并能胜任工作, 企业不惧怕任何员工的离岗、辞职, 就要引入标准化操作模块。在巡查过程中发现仓库要把最重要库位很明确的在系统中表示出来, 有效显示库位及相关物料信息, 或者查相关物料明确告诉库位, 这样换任何一位员工, 不出半天时间能快速上手管理, 这就是企业管理的精髓, 什么时候能做到这一点企业就具有了竞争力^[2]。除专业技能要求苛刻的部门外其他所有部门都可以这样做。这就需要高层管理深入了解企业运作, 接地气下基层, 不要纸上谈兵, 脚踏实地一步一步推进落实, 一定要让他们离去的时候, 留下点经验与总结。

企业订单量没有规律性, 而且产品品种多, 当订单量超过了现有产能, 采用正式员工和临时员工相结合的用工模式来解决产能问题。正式员工的优点是对企业产品比较熟悉, 对企业有认同感, 工作积极心态稳定, 长期在产线上作业

累的经验比较丰富,企业很少对这部分人员做专业技术培训,对产品的技术参数、品质要求都比较了解,超过了一般品检人员和班组长水平,缺点是班组长分派工作任务、产线调整不合理时会出现老员工不配合情况。对正式员工在企业文化上的宣导要加强,根据企业实际情况可以进行岗位技能大比拼、师傅带徒弟的模式(通过拜师来抵消这种情绪),把优秀老员工作为标杆进行推广,融合上下关系凝聚团队协作能力,从而提高效率。正式员工适合于关键岗位和对于技术与经验要求较高的岗位,稳定一定数量的正式员工,作为企业生产运作与管理的关键点,在此基础上可以进行直接人工成本节约管控,相对于正式员工,临时员工的流动性特别大,解雇上不存在按劳动法的补偿问题,临时工的工时工资目前已经达到了18元/小时,目前比同一产线正式员工要高约1.5元/小时,公司是劳动密集型产业,季节性原因会大量使用临时工,小时工资差距很严重的挫伤正式员工的积极性,单位天工资正式员工计件工资会低于临时工的计时工资,临时工大批到厂协调配合跟不上,造成了临时工待工,产品不熟悉工作效率低,导致人工成本大幅度提高^[3]。

其次生产计划没有做好,物料供应环节出现脱节,造成大范围停工待料,这种损失大约一天(250人*15元*8小时)约30000元左右。人员的上岗培训没有做好,产品不熟悉,人事管理脱节,造成现场失控。临时工使用工上经验教训比较深刻,要落实到岗前生产纪律,产品质量、工序流程和安全生产培训;岗前生产部对组装工序操作规程现场训导,成本部对临时工计时工资与计件工资作出对比,得出参数进行绩效管理,根据工技部IE测算数据,对临时工也实行计件工资,同时对超产进行工时完算,进行超产奖励从而有效的提升产能,起到稳定正式工的作用,生产计划部会同车间、采购部、仓储部等相关部门对物料生产进行规划和细化,评估出现异常的各种可能做出预案,有效避免停工待料。

根据产品品种多量小特点,要发挥工艺科的专业优势,经IE测算后班产数据,用理论上的产品每小时产出率折算到小时工资,再根据工作时间换算成计件工资,工人经过作业得到的实际小时工资来作为衡量生产效率的指标。每日的生产会议要对生产效率考核指标进行统计、对比,分析影响生产效率的因素,查明生产运作的瓶颈,地进行改进与调整。碰到技术难题,会同相关部门一起研究解决方案,指定相关负责人成立项目组进行攻关,确定改良目标。每月、每季集

中各部门的高层主管进行集体研究,务必把保证产品品质、科学节约成本、提高生产效率及调动一切生产积极要素作为工作重点。

为了充分调动员工主动参与成本节约的积极性,企业要建立一套切实可行的成本节约激励机制。设定生产效率、产品优质品率、材料损耗率的目标的KPI指标,将员工生产达成率与其奖金直接挂钩。利用历史资料作为基础,充分与生产员工进行沟通,分清责任归属。合理分配成本节约所创造的内部利润,坚决贯彻执行成本节约机制,尤其是在成本节约真正达到良好的效果时,要切实兑现奖金,与员工共享管理成果。

2.2 生产计划存在缺陷

生产计划做的不好,是造成人工成本高最主要原因。生产计划是为了满足客户对交期、品质,对生产材料、人员与设备准备、调度及使用、成本有效控制作出的计划,从而要求计划员根据销售情况及时制定生产、物料需求计划,制定生产进度,跟踪物料采购进度、生产进程与品质。从生产计划员的主要工作职责可以看出问题所在,打通产供销是他的职责所在。

企业现在最大的浪费就是人工效能浪费,反映出来的指标就是人工成本比率异常偏高。究其原因有以下几点。

①组织架构设置不合同,不符合企业实际情况需要,由于企业行业特点所致,产品供应链涉及环节多,加工处理流程长,造成外协这个环节特别重要。外协加工状况是公司产品是否能保质保量按期交货的关键,外协加工过程受外部影响比较因素多,不像企业内部出现不可控状况能快速及时调整,这就需要外协单位的全力配合。目前把外协这个部门放在采购部下面,从而大大的影响生产进程,其实外协部可以定性为企业的某一个车间,是一个生产进度控制更重要的单位,只是不在厂内加工,像这种单位更需要加强管理与交期的计划性。品检要对外协加工单位进行评审,外协部门只要负责跟踪相关外协物料及时到厂就行,如大众物料加工需要合同形式可通过采购下达整年加工协议,这样即能保成品质又能有效控制风险。使停工待料的状况减到最少,从而促进人工成本的下降。

人员素质也是影响外协部门出成绩的关键因素,外协加工品种多量大,这时外协主管需要有效执行计划与处理好供应商关系的能力,外协物料的到位情况影响整个企业的进行

和目标,打通这一环计划管理水平提高。

②计划生产提前期做的不够,由于企业毛坯、零件或部件,需要经过几十道自生产和外协加工工序,前道工序估计不足,造成后道装配工序停工待料,若生产计划能超前一些,把可能出现的因素分析评估的透彻一些,这跟生产部领导的水平,车间负责人的协调沟通有关,计划有效调动员工职能没有体现出来。

③计划对物料需求计划介入不深,应该是公司所有涉及将要用于生产的物料都应该提前纳入计划,及时掌握物料生产状况是有效保证计划执行的前提。好比要装修一套房子,泥工、水电工、木工、油漆工进场时间,与此相配套的砖、沙、水泥、磁砖、水暖配件等什么时候什么点进场比较好,物料进场的方式是分批进还是一次进场,前道工序后道工序停留时间等,如何使其密切配合顺畅运作是计划应有职责,如果这个人从物料没有生产前期已经介入,那他一定很清楚地知道各种物料已经到达位置及处于那种状态。所以计划一定要对物料需求计划作出分析和管控,领导看到比较详细的计划需求分析才能同意执行,因为这样不太会出现大范围停工待料可能,能有效的保障生产各环节的高效运营,从而最大程度的节约成本。

2.3 技术基础资料的不完善造成企业效率低下

万物以土为本,物料清单(以下简称BOM)是信息化系统中最重要的基础数据,没有清晰健全的BOM表,就是无源之水,无本之木,BOM也是财务部门核算成本,制造部门组织生产等的重要依据,企业目前很明显的感到造成物料失控原因与BOM不健全有关,从而导致系统不完善,好多半成品物料无法进系统。技术工艺是劳动者借助生产设备和工具对原料、半成品进行加工,最后使之成为符合技术要求的产品的一门艺术,进行工业化生产的基本活动就是工艺活动。设计只是解决需要试制和生产产品的问题,至于如何才能将产品试制成功制造出来,则是工艺工作的基本任务。标准化工作的作用就是根据企业的特点,对整个企业的工艺工作制定标准、贯彻实施标准和对标准实施进行监督的过程。所以努力提高技术工艺标准化工作,对于企业经济合理的完成产品开发研制和生产任务的完成,及人工成本的有效下降是极为重要的。企业要成立的工技部,配套相关设备与人员,积极整改希望重视基础资料标准化,企业发展才会有后劲。

2.4 ERP 信息系统不完善

ERP信息系统与技术基础资料是相辅相成,有好的基础资料就有好的系统开发和运作基础,由于基础资料不完整造成物流、人流、财流与信息流不能顺畅的流转起来。技术基础资料不扎实,后续在系统上投入更多的费用效果还是有限的,除非技术基础资料与信息系统同步进行,但这个可能性几乎没有,理论上很难实现。现在改进使用的人工工资核算模块,生产系统是脱开的,使用这个模块是没有办法的办法,不启用这个模块人工成本更加不清楚。不管花什么钱一定要花在刀刃上,这样不管什么成本一定会下降。

2.5 仓库现场管理比较乱,物料损失也比较大

物料对后续生产的保证出现问题,物料没有及时在物料卡上记录清楚,现场管理混乱库位不确定,经常出现物料找不到情况。针对上述状况,先要从仓库的设计布局开始,根据基础技术资料完善后与系统结合,可以有效控制物料的准确性,保证物料及时供应生产。同时减少物料的流通过程、流动和作业次数,要重整仓库体系,完善人员布置。

仓库要根据物料状况分好区位,如合格物料区、待发料区,周转区、不良品待退料区等便于明确物料性质,还有不良品和待退物料长时间存放不予处理;同时做好库位定位、物品装箱定量工作,有利于节约找料时间和发料时间,节约存放空间;标识要清楚,要悬挂物料卡片,注明物料名称,物料编码,有生产计划单物料还要注明生产计划单号;物料发放要注意顺序,先进仓物料要及时发放,由于物料性能特殊要注意生锈、氧化和防尘等防护工作,根据物料状况季节性原因,要及时增加防护措施,如洒防锈油,及时开启雾化装置等措施;加强对仓库管理人员的安全生产培训,保持通道畅通。做好上述几项工作,对生产的影响将变小,有利于物料的快速流转,有利于生产的开展,从而提升企业整体效率,节约人工成本^[4]。

3 后续直接人工成本控制的重点

企业经过了上述改进措施,可以达到基础资料的完整,提高统计数据的准确性与及时性,促进物料流转顺畅且能保证生产运作平衡有序,后续逐步加大对人工成本的分析与控制,经过对人工成本有效管理,来促进企业经营效益的整体提升。

3.1 加强人力资源管理

结合人力资源管理加强员工的岗位技能培训,提高员工的劳动技能及工作效率;完善企业的薪酬体系、增加福利和丰富员工的业余活动,留住人并用好人,从而能降低招聘成本和培训成本;优化人力资源配置和规范工作流程,全面推行员工绩效管理,降低人力费用;针对特定岗位选择临时工,与计划生产想配合促进临时工效率提升;加强企业文化建设,增强员工对企业的忠诚度,精简后勤管理机构,提高人事管理水平,增加企业核心竞争力。

3.2 加强设计开发与生产管理

从产品设计开始至生产作业控制,每一环节都应有这种直接人工成本下降可能性办法和措施,设计阶段尽量做到标准化和通用性;生产阶段一定要注意加工方式方法的改进和完善;生产计划阶段要深入分析生产流程,使流程扁平化,加工时间更短物料流转更迅速;通过作业过程控制提高作业效率;通过现有设备改装改进来减少工人用工量,同时做好

设备维修保养减少停工情况出现。通过上述措施有效的降低直接人工成本费用,促进企业健康平稳发展。

4 结语

总之,企业的人工成本控制在财务管理工作中有着独特的意义,发挥了重要的作用。提高对人工成本的认识,结合企业实际的人工成本管理和控制现状,按照相关的管理法规,通过有效的方式,提高企业的人工成本管理和控制水平,才能提高企业的经济效益,促进企业的发展。

参考文献

- [1] 林光. 企业生产运作管理 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [2] 吴井红. 财务预算与分析 (第二版) [M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2010.
- [3] 李践. 砍掉成本 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [4] 王德敏. 成本费用控制精细化管理全集 (第二版) [M]. 北京: 人民邮电出版社, 2011.