

昌飞公司“降成本、增效益”的主要做法

□ 徐文光

面对激烈的市场竞争,昌河飞机工业(集团)有限责任公司从经营发展战略的高度,分析研究企业降低成本的途径和措施,逐步形成全方位、全过程、全员参与的成本管理体系,取得了良好的效果。2000年微型汽车单台成本平均降低了13%,企业经济效益得到明显改善,在汽车价格大幅度下降的情况下,汽车产销量增加了12%,利润与去年同期相比增长了67.88%。

一、抓关键,努力降低物耗成本。该公司的物耗成本占总成本的70%以上,降低物耗是整体成本降低的关键。为降低外购汽车零部件价格,公司成立了由供应部门、质保部门、设计工艺部门及财务部门组成的降价小组。为改变以往所有厂家同比例降价的做法,公司确定了价格调整不搞一刀切的原则,要求各厂家按成本项目填报详细的报价单,然后由设计工艺部门审核其材料消耗,由材料部门审核其材料单价,财务部门审核其费用及利润的合理性,同时广泛收集同行业厂家的价格信息,综合起来确定目标定价。在充分取得第一手资料的基础上,由降价小组对配套厂家进行背靠背谈判,或实行招标采购法,对于率先接受目标定价或价格最低的厂家,公司采取增加30%的配套份额给予鼓励,对拒不接受目标定价的,则引入配套体系之外的竞争厂家,从而达到降价的最终目的。

公司在抓好降低汽车零部件价格的同时,努力降低产品的实物消耗。随着公司技术改造的逐步到位,以总装交付为起点,实行拉动式生产,使物流管理得以充分理顺,加速了资金周转,减少了零部件、在制品的库存积压和损失浪费。同时,公司以提高整车质量水平为目标,紧紧抓住工序质量和外购件质量两个关键。加强生产现场的质量管理和质量控制,最大限度减少生产过程的质量损失。对外购件,集团公司则严格货源调查与选点。

经过艰苦细致的工作,公司的物耗成本得到有效控制。2000年,尽管受到钢材价格大幅度上涨的影响,但与上年同期相比,公司仍然实现了单车物耗成本降低12.5%的目标。从2000年12月份起,单车物耗成本再次降低6%。

二、抓难点、降低人工成本。一是清退临时用工和返聘职工,减少不必要的工资支出。在前年和去年分别清理临时用工120人和199人的基础上,今年进一步加大清退力度,又清退临时工328人,仅此一项可节约人工成本49.2万元。二是适度压缩工资性开支。公司在通过多种形式加强危机意识教育的基础上,提高公司干部职工大局意识,取消一些补贴和奖项。此项措施一年可节约人工成本900多万元。三是利用过剩的人力、物力积极开发新产品,从而降低单位产品人工成本。

三、抓费用控制,增收节支。近年来,产品销售价格大幅度下降,但销售费用却居高不下。为此,2000年年初,销售公司率先引入竞争激励机制,激励销售队伍“降成本、促销售”。一线营销人员实行工资、奖金、办公费、差旅费四项费用承包,个人利益与业绩直接挂钩。此外,公司实行商品车发送招标的办法,也使单车运费平均下降200多元,全年节省费用2 000多万元。

压缩非生产性开支是公司常抓不懈的工作。在1999年制造费用、办公费用指标比1998年下降30%的基础上,2000年公司又确定了各项指标比上年下降20%的目标,并分解下达各处室经费和制造费用考核指标,节约嘉奖,超支扣奖。严格的成本费用考核使各单位转变了观念,生产单位变“完成任务第一”为“成本控制优先”,纷纷制定成本控制措施。公司瞄准费用管理上的薄弱环节,采取有效措施,比如对公司小型车辆、铲车等进行统一管理和使用,对多余的拍卖处理;对设备、材料、办公用品等实行集中采购以及合并澡堂等。特别是针对废旧物资处理混乱,价值流失严重的问题,公司专门成立了回收、处理车间,明确相关的责权利,仅此一项,估计一年可增收500万元。通过严格控制,2000年期间费用中可控费用大幅下降,管理费用中差旅费比1999年下降18.27%、办公费下降39.39%、修理费下降12.42%、低值易耗品摊销下降60.61%,销售费用中差旅费下降10.19%、装卸费下降55.54%。

责任编辑 刘黎静