

A 公司订单式定制化产品 动态利润管理实践

赵家茂 高晓建 李晓阳

摘要：对于订单式定制化制造企业而言，由于订单的不确定性、产品的复杂性、成本的多变性、生产过程的离散性，利润管理比较困难。本文全面分析了订单式定制化产品制造企业A公司推行动态利润管理的关注点及主要做法，详细介绍了其通过利润管理信息化平台构建横跨“财务——技术——销售——采购”等部门的利润管控机制和流程，实现利润管理贯穿项目需求分析、成本预算、销售报价、定价审批、物资采购以及财务成本核算全过程的经验。

关键词：订单式；定制化；动态利润管理；产品定价

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2021)11-0029-04

订单式定制化制造模式是指公司的最终产品是在收到客户订单(或详细技术协议)以后才开始设计并组织采购和生产的制造模式。订单式定制化制造模式是制造业领域中较为复杂的制造模式，其特殊性主要体现在六个方面：一是企业在接到订单以后才开始产品的设计和生

产；二是产品按每份订单的具体要求进行专门设计，没有一个订单的产品是完全相同的；三是生产计划与订单之间一一对应，单件小批量是主要生产方式；四是客户需求的涉及面广且变化大，通常是边设计边生产；五是产品的设计工作和基础数据准备的工作量大；六是成本的估算和准确报价的难度大。理论上，订单式定制化制造模式能够更好地满足客户的特殊定制要求，提升企业竞争力，但是订单式定制化模式下由于存在大量的个性化设计与生产，成本的不确定性大，生产能力受到挑战，产

品利润的预测和控制难度极大。作为典型的定制化产品制造企业，A汽轮机公司(以下简称A公司)原本在国内工业驱动市场处于绝对优势地位，订单持续饱满，盈利能力较强，企业的利润管理工作也较为粗放。但近年来，全球经济形势复杂严峻，汽轮机行业产能过剩、市场需求低迷，国内外竞争对手不断加大订单抢夺力度。在此背景下，A公司订单结构恶化，营收规模大幅波动，利润水平逐步下滑，甚至出现亏损。据此，公司根据订单式定制化制造的特点，依托原有产品设计和成本管理信息化基础，开发了集订单预算管理、销售定价、成本管控于一体的利润管理信息化平台，构建了横跨“财务——技术——销售——采购”等部门的订单利润管控机制和流程，使利润管理贯穿订单需求分析、订单成本预估、销售报价和审批、物资采购以及财务成本核算全

一、完善组织架构，实现组织协同

1. 设置专门的利润管理部门，统筹协调利润管理工作。A公司在原有财务管理人员基础上，调集销售、技术、采购、综合管理等方面的专业人员组建资财管理部。资财管理部的主要职责是分析和管理公司各类产品成本数据，统筹产品销售价格管理工作，分析各业务领域不同系列产品成本和获利水平，组织和协调订单预算编制、销售定价、采购

作者简介：赵家茂，杭州汽轮机股份有限公司副总经理、总会计师，高级会计师；高晓建、李晓阳，杭州汽轮机股份有限公司资财管理部。

定价、产品盈利能力的持续改善、盈利风险的识别和控制等工作。作为财务与业务衔接的纽带，资财管理部以企业经营利润最大化为目标，构建公司成本、价格、利润管理的各项基本制度和流程化的工作体系。

2. 建立多部门协同、高效运转的利润管理流程和机制。A公司打破原有的部门边界，在充分利用新一代信息技术的基础上，实现财务、销售、设计、采购、生产等部门的业务协同和数据融合，形成了以资财管理部和汽轮机营销事业部为主，多部门协同的利润管理工作体系。一是依托利润管理信息化平台的支撑，通过各部门参与的流程化工作实现订单利润的准确预测和价格决策，包括标准成本的形成和管理、订单预算和报价、订单价格的审批、事后成本的偏差评估和原因分析等各项流程和工作。二是围绕利润管理持续提升目标，通过定期的产品获利性分析会议、订单盈利风险对策会议、事后成本分析会议，以群体和协作充分发挥各部门的专业优势。

3. 建立分级成本核算和考核体系，有效支撑利润管理工作推进。A公司资财管理部下属的财务处对成本核算工作进行统一管理，形成成本分级核算组织体系。资财管理部财务处每年根据生产计划大纲确定成本计划。运行管理部再根据成本计划横向按指标性质分解落实到分管部门并实行归口管理；纵向按指标所属范围分解落实到车间实行分级管理。车间级成本管理由二级成本核算员集中管理。车间成本管理需要定期分析材料实际消耗与定额消耗的差异、实耗工时与定额工时的差异、在制品成本记录与实际生产进度的差异，并按月将分析结果传递至财务处。财务处按月分析完工产品实际成本与预测成本的差异、产品实际毛利与预测毛利和同类产品近三年平均毛利的差异。对于差异超过10%的项目，组织销售、研发、制造、采

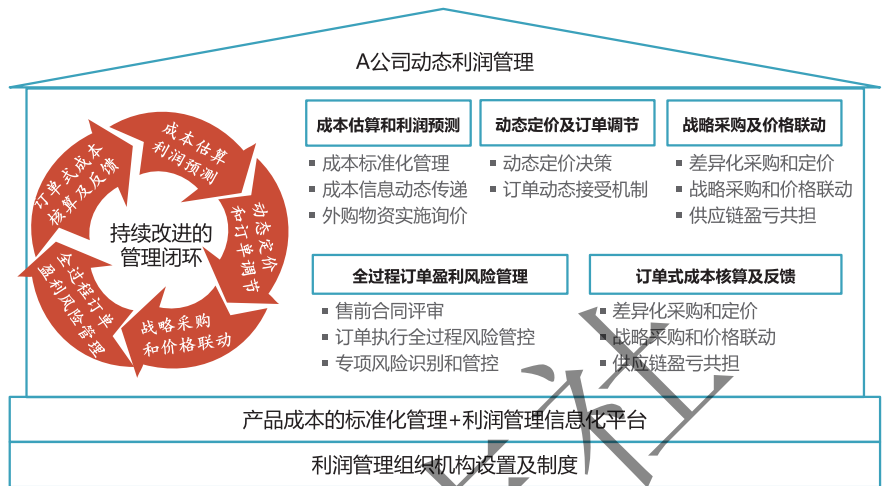


图1 A公司动态利润管理模式

购等部门，共同分析原因并及时改进。为充分利用资源、控制成本，公司按年对机物料消耗、入库工时、外协加工的比例和金额等可量化指标进行考核。

二、搭建利润管理信息化平台，实现订单数据动态管理

A公司以现代企业信息化管理和目标利润管理为主导思想，在完善产品设计信息、标准成本信息、采购价格信息管理的基础上，以订单预算和销售报价为主线，结合汽轮机产品“量身定制”的特点开发了集订单基础信息管理、用户需求信息管理、订单报价和审批管理、订单成本预测和利润分析功能于一体的产品报价和利润管理的信息化平台，实现成本数据、采购价格数据、订单承接数据、销售价格数据的共享和传递，支撑订单利润的事前、事中、事后管理。

1. 实现订单信息的集中管理。A公司通过利润管理信息化平台对各询价项目信息、规划项目信息进行统一管理。各销售人员根据获取的项目信息，完成基本信息输入，包括细分领域、机型和功率、直接用户、间接用户、预计项目开工时间等。项目信息的集中管理，便于销售部门充分了解市场动态，并根据公

司在手订单的排产情况、制造能力的富余信息、不同订单的交货期及盈利水平等，统筹协调订单承接。

2. 统一订单预算和报价模板。为了提高不同销售人员提交的订单预算和报价结果的一致性和准确性，资财管理部产品销售价格管理人员根据公司各细分领域产品成本的构成特点以及订单预算和报价管理的需要，设置适用于不同用户和领域的预算和报价模板。

3. 实行在线订单预算和报价审批。订单预算是企业利润管理的起点。信息化平台设置预算管理模块，销售人员根据用户需要选择供货内容和相应配置，系统自动根据后台标准成本数据和定价规则生成基准价格、报价价格及各层级领导审批权限最低价格。销售人员提交目标审批价格后，系统自动流转至相应领导进行审批。当毛利率低于一定数值时，将自动触发多部门合同评审。

4. 实现订单利润的协同分析和数据共享。利润管理信息化平台设置了订单成本跟踪和利润分析模块，可实现对订单预算实际执行情况的跟踪和实际成本数据的录入和比对，并由导致偏差的相关责任部门录入成本偏差原因，最终输出较为完整的订单利润分析报告。

三、推行成本的标准化，提高订单成本估算精度

1. 推行产品成本的标准化。A公司利润管理平台根据汽轮机产品成本构成特点以及订单报价的实际需要，对产品成本进行标准化管理，包括汽轮机基础型号标准成本和各类定制化因素标准成本。A公司围绕定制化汽轮机产品基础型号进行专门的成本分析和管理工作，形成了汽轮机基础型号标准成本数据库。同时，根据历史成本数据，识别和分析影响定制化汽轮机产品成本的关键因素，通过定性、定量分析各个定制化因素对产品成本的影响程度，构建了定制化因素标准成本数据库。同时，资财管理部结合公司在一定时期的费用水平对标准成本数据进行动态维护和管理，从而确保订单成本的估算能够基于公司的最新成本状态。

2. 实施成本信息的动态传递。产品的标准成本数据来源于产品设计、采购价格、产品工时、车间制造费率等基础数据，各类基础数据的及时性和准确性决定了标准成本数据的准确性。定制化制造模式导致基础数据的变化频繁，新的数据层出不穷。为此A公司各责任部门定期采集和更新各类基础数据，经资财管理部核准后动态更新至利润管理信息化平台，并由平台根据定价计算规则自动调整产品销售基准价格。在原材料成本、外购物资价格等大幅波动的特殊情况下，由采购中心随时启动采购价格信息变动的传递流程。

3. 实施外购配套物资的实时询价。作为大型成套设备，汽轮机产品存在大量的外购配套物资，其中部分配套物资需根据用户特殊要求设计或选型，无可参照的标准价格或历史价格依据，价格的不确定性因素较多，在前期缺乏采购部门和技术部门支持的情况下，销售人员通常只能依据经验估计配套物资价格

并计入合同总价。为了确保所有汽轮机外购配套物资价格均能准确合规地体现在合同总价中，避免购销价格倒挂和订单利润的侵蚀，A公司制定了由设计、采购、销售协同的实时询价机制，采购部门根据供应商名录或用户的特殊品牌要求，在技术和销售部门的支持下，完成实时询价，并在一定时期内固化采购价格，从而确保询价物资满足技术协议要求并提前锁定分项价格和利润。

四、实施产品动态定价和订单动态接受机制

1. 推行动态定价决策，调节和优化订单承接。价格是市场营销组合中十分敏感而又难以控制的要素，直接关系到市场对产品的接受程度，影响企业利润和企业的长期可持续发展。A公司根据不同产品的成本构成、市场需求和竞争水平制定了各类产品、配套物资、服务的基准价格。但这些价格并不是一成不变的，公司内部形成了由销售和财务协同的动态定价决策机制：销售部门根据市场情况对基准价格进行评估并适时调整报价策略；销售人员在利润管理平台自动计算的报价价格基础上，针对具体订单情况提出最终定价意见并进行逐级审批；特殊情况下由资财管理部对订单成本和利润进行全面评估后形成底线价格意见。动态定价决策机制能够使企业从成本和利润、市场和竞争、内控和底线等多维度考虑产品定价问题，在保证基本盈利的前提下，通过订单的优选和调节，使企业利益最大化。

2. 销售部门主导商品排产，最大限度发挥订单承接能力。生产制造型企业一般由生产制造部门组织编制商品排产计划并主导实施，计划的调整主要考虑生产资源和生产能力。A公司根据汽轮机产品设计和制造周期长、交货期变更频繁的特点，创造性地以销售部门为商品排产的责任主体，主导商品计划大纲

的编制，并赋予销售部门足够的计划调整权限，生产部门根据商品计划大纲的产出要求制定具体生产计划。以销售部门为商品排产的责任主体，使A公司能够以用户和市场为中心，实现订单承接与生产能力之间的平衡，最大限度满足订单承接需要，扩大企业盈利水平。

五、实施合同全过程风险管理，控制订单盈利风险

1. 推行售前合同评审。A公司由资财管理部合同审核处负责建立、完善公司商务合同审核体系，组织相关业务部门制定商务合同评审指导文件，规范商务合同评审。合同审核处组织编制《汽轮机商务合同内控标准和评审规范》，对汽轮机销售、设计、采购、生产、交付、售后服务等过程可能存在的合同风险进行总结，从交货期、货款支付比例、货款支付节点、承兑货款、买方延期付款的违约责任、银行保函、增值税、信用证、交货方式、检验与质量保证、交货签收与开箱验收、商品存货、保险、违约金及损失赔偿、培训、现场服务、合同变更与转让、合同中止与恢复、合同解除、设备成套等多个方面全面细致规范了公司商务合同的签约，全面提升了公司合同风险控制水平。

2. 推行合同执行过程风险管控。汽轮机属于国家基础设施建设投资类装备，用户的工程规模大，其实际交货需求受宏观环境、项目审批、用户资金状况、工地建设进度、工程设计变更、主机制造进度、用户及设计院所需求变化等外部因素影响较大，存货风险不可避免。而公司汽轮机“以销定产”的设计制造模式，以及汽轮机分期付款的货款支付方式，决定了其产品通用性差、回收残值低及资金占用风险大的特点，使得其存货及货款回收风险相对其他行业更高。为更好地控制存货和货款回收风险，A公司建立了汽轮机合同全过程的商品存货风

险、货款回收风险识别处理机制。主要做法是建立合同执行阶段的项目进度调查；每二十天更新顾客急需产品清单和调整交货期流程；规范交货期变更的相关手续和审批；推行商品存货控制和货款回收的绩效考核。

3. 开展专项风险管理。为应对专项重大风险，A公司成立了风险管理委员会，负责制定《年度风险管理实施方案》，定期召开风险管理例会，讨论重大盈利风险管理事项，及时采取防范措施，确保将风险管理的职能融入到公司日常经营管理中。同时根据市场变化的需要和内部工作开展中遇到的重大风险事项，公司不定期地举行专项风险管理活动。

六、推行采购价格联动，实现供应链成本传导

A公司产品广泛应用于石化、炼油、电力、冶金、热电联产、余热利用等行业，不同产品市场需求和竞争、用户认知、产品优势各不相同，价格和盈利水平也千差万别。同时，A公司采购成本的占比非常大，采购价格对公司利润的影响显著。为此，A公司实施了采购价格联动、供应链成本传导机制。

1. 对不同产品实行差异化采购定价。针对不同产品盈利能力的差异、用户需求的差别、产品实施标准的不同，构建差异化采购策略，实现成本和价格在供应链的传导，倒逼供应链基于市场可接受的成本水平主动挖掘降本潜力。以产品同质化明显的驱动GSB用汽轮机为例，为保证市场竞争力，公司全面评估GSB产品盈利水平，在常规采购价格的基础上设定合理下调幅度，在整个供应链形成了共同应对市场竞争的价格传导机制。

2. 构建战略采购和价格联动机制。针对各类市场价格变动和成本波动，A公司推行供应链战略采购和价格联动。根据原材料、人工、费用、增值税等成本

构成项的市场变化情况，A公司与铸件、锻件、辅机部套、仪控部套、发电机、包装箱等主要供应商签订战略采购协议，并定期组织修订。同时，针对金属材料、换热管、普厚板、原木、柴油等主要原材料市场价格波动，A公司实施供应链采购价格联动机制，通过原材料市场价格联动调整阈值及联动比例的规则设置，按季度分别对焊接件、凝汽器、货物运输、包装箱等供应商出具《采购价格调整意见》，实现成本和价格的良性传导。

3. 构建战略亏损订单的盈亏共担机制。A公司针对因开拓市场、占领高端市场等战略需要所承接的重大亏损订单，提前预测成本水平及亏损幅度，并由资财管理部根据订单预算表，对项目底线价格进行评估，出具订单底线价格意见。底线价格的评估综合考虑市场价格、销售预期价格、订单边际收益、各主要战略供应商可分担的亏损额度等因素。在此基础上，对各主要战略供应商提出订单盈亏共担预案，具体盈亏共担比例由资财管理部和采购部门综合评估订单实际亏损情况及供应商实际盈利水平后，在双方战略合作协议的框架和额度范围内执行。

4. 实行贸易类成套项目订单的目标利润管控。针对贸易类成套项目合同金额大、风险高、利润低的特点，A公司制定了《贸易类成套项目目标利润管控管理办法》，实施目标利润管控。除了控制主要采购物资的采购成本外，贸易类成套项目目标利润管理充分考虑合同执行全过程的各项成本因素，包括采购物资进厂包装箱储存费用、采购物资运输保险费用、应收账款坏账风险折现、项目履约风险折现、汇率变化风险折现、不可预计风险折现等，确保贸易类成套项目目标利润的实现。同时，监控贸易类成套项目现金流，通过主合同和分包合同付款方式等合同条款的背靠背约定，规避和减少贸易类成套项目的资金垫

付，实现现金流的正向流入。

七、做好订单成本的全过程监控和利润分析反馈

1. 推行订单式成本核算。A公司以订单为成本和费用的归集对象。财务处负责订单生产指令统一管理，生产部门按照订单生产指令下的零部件数量和规格编制生产计划，每个生产指令都有独立的编号，各大车间和采购部门根据财务处的核算要求归集产品成本和费用。

2. 实施采购价格审核。A公司建立了完善的采购价格监督机制。采购部门建立了由采购人员、采购价格审核小组、采购中心副主任、采购中心主任构成的分级授权机制。对于超出采购中心权限的采购物资，由资财管理部合同审核处实施再审核，重点监督单一来源采购的合规性、比价采购的充分性以及订单预算的符合性。

3. 加强订单成本和利润分析工作。订单完成后，资财管理部负责完成订单成本的事后偏差分析，定期发布分析报告，并由各成本责任部门对偏差产生的原因进行分析和研究，制定相应的成本对策和措施。通过找差距、查问题，持续改进订单成本的预测和控制能力。

A公司订单式定制化产品动态利润管理模式的贯彻和实施，一方面提升了订单管理水平，使订单价格能够充分体现“量体裁衣”的特点，企业可以制定更为合理的价格，甚至可以依据盈利水平对不同产品进行合理组合和取舍，减少亏损订单的承接量，改善订单盈利结构；另一方面，通过精细化预算、目标利润管理、供应链亏损共担等手段，亏损订单的损失幅度得到有效控制。除了采购成本得到有效控制外，围绕订单目标利润进行的各项控制活动提高了各部门人员的成本和利润控制意识，提升了A公司的成本和利润管理水平。□

责任编辑 姜雪