

# 优化外包管理是企业降本增效的“利器”

## ——外包外协比质比价管理案例

文/上海航天控制技术研究所 吴玮 李聪 蒋莹莹 金浩 曹琰祥

**【摘要】**如何加强对日益增多的军品外包外协业务的管理，促进业务的规范化、科学化，提高经济效益，是目前关注的焦点。鉴于上述情况，某型号管理条线通过调研、走访各外包外协单位，决定将型号内部涉及的军品外包外协业务过程管理作为研究对象。

**【关键词】**优化外包；成本；管控；分析；经济效益

### 一、降本增效的定义

降本增效指在企业精益生产里，通过技术熟练和提升，带来的单位工作时间内的工作效率的提高，相对减低了每一产品单位的生产成本。降低成本，增加效益。针对某航天研究所（简称“企业”）而言，在运营过程中要降低成本、增加效益。除此之外，企业在运营过程中所涉及的经济投入降低，通过各种途径使经营效率、综合利用率提高，损耗降低，最终带来效益上的提升。现阶段，本企业为实现年度经营目标，往往采用降本增效的方法实现企业自身竞争力的提升，尤其是航天系统中批产型号的外包、外协业务，因此，降本增效不是降本的同时降低质量，而是为企业持久的竞争力建立长远的成本优势。

### 二、降本增效的意义

企业经营的目的无非是以最少的成本投入来获取最高的经济效益。在同行业竞争中，在市场价与销量确定的情况下，成本与回报呈反比关系。降本增效无疑为企业健康、快速发展起到了至关重要的作用，尤其在企业采取合理有效的措施后，降低其成本投入。其产品价格在同行业中优势凸显，在市场中占据的份额颇大，进而获得更高的效益回报。但从根源上说起，降本增效，增效是根本，降本乃服务于增效，不可舍本逐末。因此，企业必须采取科学合理的措施开展降本增效工作，才能促进企业科学、和谐发展。

### 三、降本增效面临的问题

目前，企业首要任务就是降本增效，将其作为经营管理的一项重中之重的任务，但在实际操作过程中仍面临许多问题。

（一）企业员工意识不强。掌管外包、外协业务的员工基本上没有降本增效意识，常常出现严重的浪费现

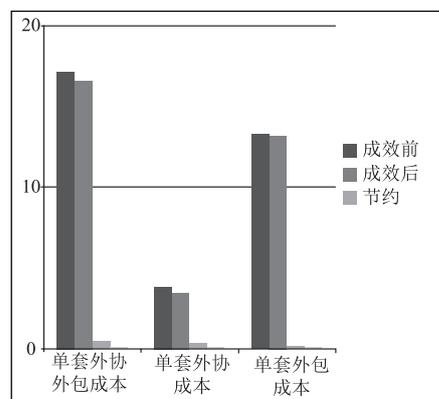
象，特别是在一些受国家财政扶持的国有企业中，员工的节约意识尚未形成，总觉得是企业领导的事情，与自己无关，往往将降本增效当成一句空洞的口号，使企业内部的奢靡风气日益增长。

（二）企业领导举措不当。纵观企业部门领导的日常举措，常常误认为降本增效就是以最大限度降低成本，从而忽略产品本身的质量，从而忽略了成本控制的完善性，导致较强的竞争优势变为劣势。不少企业的降本增效措施仅流于形式，完全不考虑企业自身的现状与所处的发展环境。若仍按此措施实施的话，企业的高效发展和稳步提升毫无意义，势必退化企业核心竞争力。

### 四、企业降本增效所采取的措施

当今社会，现代企业想在日趋激烈的竞争中占有一席之地，应依靠各种有效的降本增效举措来严格控制生产成本，增加经济效益，从而提升企业核心竞争力和抵抗外部风险的能力，具体表现形式如下：

（一）增强企业员工降本增效的意识。企业员工降本增效意识的有无，取决于该企业降本增效文化氛围有无形成。物质决定意识，而意识又反作用于物质。增强降本增效的意识是实现企业降本增效的前提，必须将其深刻融入运营中去。首先，领导须以身作则，践行降本增效。其次，加强对员工的培训、教育，转变其思想意识，树立降本增效的理念，并养成降本增效的习惯。平时可组织





开展相关宣传活动,宣贯企业降本增效的必要性,培养员工降本增效的积极性,挖掘员工降本增效的潜能,最终形成良好的企业文化氛围。

(二)制订企业降本增效的规章制度。由顶层职能部门牵头实行企业降本增效的奖惩机制,结合企业实际情况,统筹兼顾,科学、合理地制订相关的规章制度,为企业实现健康的降本增效提供有力的保证,严格规范企业日常经营,特别是原材料、元器件、机配件、机辅料等物资管理,外包、外协件管理,需求领用管理、成本核算管理、质量检验管理等。同时,企业还要建立健全的奖惩制度并执行相应的考核评价。企业员工要至上至下,严格管控,奖罚分明,让企业效益同员工切身利益相结合,充分调动其积极性,奖励表现积极的员工,适当惩罚和教育表现不佳的员工,形成良性循环。这样才能真正地让员工接受降本增效思想,有利于企业实现降本增效。

(三)细化企业降本增效的管理模式。加强企业的经营管理模式,促进企业降本增效的产业升级,使得企业在快速发展的市场经济体制中提升自我竞争力,细化企业日常经营管理模式,促进企业降本增效,实现产业跨度。具体包括以下几点:第一,加强企业资金管理,提高资产使用率;第二,创建企业成本管控,开展税务筹划;第三,依靠科技进步,深入降本增效;第四,加强采购管理,实现成本可控。综上所述,企业不仅在管理模式上可领先一步,而且能为降本增效奠定良好的基础。

(四)加强外包单位的监管力度。根据企业程序文件《采购与供方管理程序》内容,要求外包、外协主管调度对各外包点传递本所降本增效要求,特别向各方强调了降本、质量与付款双向挂钩的合同条款信息,使各家单位积极配合,在降低成本的同时与型号质量师共同严把质量关。另外,要求各单位从产品备料和齐套、产品制造、产品交付、产品运输等方面开展一系列细化工作,和每家外包单位达成一致,全力推动严加管控措施,持续提高工作效率,进一步控制产品成本,以低成本、优质的品质交付我所,力争达到“高质量、高效率、高效益”之效。

(五)推行外包产品比质比价矩阵。全面深入贯彻落实企业精细化管理和经济运行质量提升要求,以“降本增效”为己任,依托企业相关价格管理委员会外包价格协调组对各外包产品开展调研,牵头组织召开相关外

包件集中谈判策略讨论会,结合各外包产品的特点、厂家特色、价格现状及生产实际情况,明确各外包产品集中谈判的策略、范畴及方案。通过针对性的降价、单价下浮、付款优惠、阶梯价格等手段形成外包价格红线,实现总体成本至少下浮20%的目标。另外,根据业务范围从零件加工生产现状、供应商的承制能力、工艺成熟度、质量情况等方面进行全面梳理,有效选择供方单位,形成的清单规范,谈判的价格合理,符合项目成本控制要求;有利于后续办理外包业务合同指导依据,大大缩减了合同办理的手续流程,全面提升了合同办理的工作效率;进一步建立成本良性下浮的体系,达到预设的降本增效之良好效果;加大供应商从产品备料、产品报价、产品生产、产品验收至产品交付等一系列工作的监管力度;严格履行合同制度,同优质供应商保持长期稳定的合作关系,使之执行零缺陷理念和精细化质量管理。

## 五、结语

降本增效是企业实现快速稳步发展的主要途径,做好降本增效措施无疑会给企业的生产经营和持续发展注入新的活力和动力。本文从降本增效的定义出发,深入分析了降本增效的意义和面临的困难,通过提高员工降本增效意识、制订企业降本增效规章制度、细化企业降本增效的管理模式,为加强外包单位的监管力度、推行外包产品比质比价矩阵提供了可行性的建议。但企业降本增效的开展和效果不是一蹴而就、立竿见影的,这需要我们不断转变管理思维,探索创新管理方式,寻求更有效的措施,追求管理水平的提升,以实现企业利益最大化。

## 【参考文献】

- [1]李鸿雁.浅析新形势下企业降本增效措施的实施[J].现代国企研究,2015(06).
- [2]陈令军.企业降本增效的管理研究[J].现代经济信息,2015(06).
- [3]杜宝生,袁明华,刘文清.企业单位如何更好地降本增效[J].东方企业文化,2014(12).
- [4]徐建新.企业降本增效的管理研究[J].经济研究导刊,2014(12).
- [5]何蕊.提高企业降本增效的措施探讨[J].商场现代化,2014(14).