

制造业人工成本管控对策研究

——以上海 A 公司为例

李秀杰

(上海爱笛乐铝箔制品有限公司,上海 201605)

摘要:随着我国社会经济的快速发展,国内商业环境发生明显变化,企业在生产经营方面受到来自市场激烈竞争的影响,在迎来新的发展机遇的同时,也面临着较大的挑战威胁。为了应对严峻的市场挑战,制造企业应当采取有效措施,对自身经营管理进行优化和改进,及时转变一味扩张规模的传统发展模式,而是采取降本增效的管理理念,降低运营管理成本,有效提高企业经济效益,帮助企业在激烈的竞争中占据有利地位。对于制造企业管理工作而言,人工成本管控是一项重要工作内容。本文以上海 A 公司为例,从人工成本管控的新趋势、人力成本的概念以及管控意义、当前制造企业人工成本管控存在的问题、优化制造企业人工成本管控的具体措施四个角度,对本文论题进行分析阐述。

关键词:制造业;人工成本管控;存在问题;优化策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.06.091

1 引言

人工成本近几年快速上涨,其带来的额外管理成本已经成为制造企业面临的重要问题,面对当前的市场经济环境,制造企业应当采取科学的措施对现有人工成本管理进行控制,从而为企业未来谋求更多机遇。但是由于上海 A 制造企业实践经验的欠缺,导致在进行人工成本管控方面存在一些问题,比如缺少人工成本控制机制、人工成本核算和分析不到位、成本管控意识较弱等状况,因此有必要对其进行探讨分析。

2 人工成本管控的新趋势

2.1 政策导向

国家政策主要是从居民收入的整体水平和收入分配来进行调整的。人工成本管理受国家政策导向的影响越来越明显,因此制造企业应当基于对国家政策充分分析研究,制定科学合理的人工成本管理方案。

2.2 战略导向

对于制造企业而言,人工成本管理工作应当与企业的战略方向保持一致,将人工成本管理视为企业管理工作的重要组成部分。从战略角度来规划企业人工成本的管理方案,以战略目标作为长期人工成本管理工作的主要依据,衡量指标主要包括人均投入产出、人工成本总额、工作人员数量以及人工成本所占比例等。

2.3 管控程序化

管控程序化要求制造企业实现人工成本管控流程标准化和程序化,以高效合理的程序和流程来保障人工成本管控工作的实效。制造企业应当以预算管理作为主要工具,全程对人工成本管控工作跟踪监督,并将管理结果与绩效考核挂钩,以奖惩制度来保障预期管理目标保质保量完成。

2.4 管控精细化

人工成本精细化管理是企业管理模式发展的主流趋势,企业应当从科目细化的角度来逐步实现人工成本精细化管理。而精细化管理必然需要对大量数据信息进行分析处理,因此需要企业借助信息系统工具来完成此项工作。ERP 系统是企业信息化建设中广泛采用的信息系统,该系统凭借数据整合以及系统运算等诸多优势,使得成本精细化管理成为可能^[1]。

3 人力成本的概念以及管控的意义

3.1 人力成本的概念

当前,社会对人力成本的主要认知为,该成本是一家企业的员工薪资支出。事实上,一家企业的人力成本构成复杂,除了员工的薪资之外,还包括员工的福利保障、培训管理等费用。具体而言,直接成本为员工薪资待遇、社会保障,而间接成本为员工的上岗培训费用等。

3.2 降低人力成本的意义

首先,降低人力成本能够帮助企业缓解内部资源的过度浪费,进一步提升资源内的使用效率;其次,降低人力成本还能帮助企业及时发现管理工作中存在的问题,并对现有管理模式进行优化和改进,提升企业的管理水平;最后,企业的可持续发展依赖良好的经济效益。当前规模扩张的发展模式已经不再适用,因此企业需要借助成本管控来进一步提升自身经济效益,从而为未来发展奠定良好的经济基础。

4 当前上海 A 制造企业人工成本管控存在的问题

4.1 缺少人工成本控制机制

制造企业开展人工成本管控工作,需要基于人工成本控制机制。但是当前部分制造企业并未建立人工成本控制机制,以上海 A 企业为例,主要体现在三个方面。首先,A 企业在人工成本管控工作方面,并未应用新管理理念和新方法,而是采用传统成本管控措施,与当前精细化成本管理契合度较低,因而人工成本管理成效不理想;其次,A 企业并未将人工成本管理标准化和制度化,而是主观理解开展人工成本管理工作,由于管理流程的缺失,导致人工成本管理工作缺乏执行依据,降低了工作效率和工作质量;最后,A 企业在对人工成本管控工作的理解上有一定偏差,仅仅关注当前短期问题的解决,而对于长远成本管控机制的构建工作漠不关心。

4.2 人工成本的核算和分析不到位

对于制造企业的人工成本管理工作而言,人工成本的内容主要包括工作人员的薪资、福利、社会保险、培训管理等。企业在进行人工成本核算工作时,要以内容进行分类标准进行核算,但是当前部分制造企业人工成本核算工作没有做到位,以上海 A 企业为例,具体表现在三个方面。首先,A 企业在进行人工核算工作时,没有将以上内容作为分类标准,而是采用以部门为基本单位的核算管理模式,该方法的弊端在于忽视了企业的整体成本,导致成本核算缺乏系统性;其次,A 企业的部分人力资源管理人员缺乏先进的人工成本方法的统计知识和技能,使得人工成本核算工作结果不够准确,无法体现企业当前成本管控实际状况,不利于管理层进行后续决策规划;最后,A 企业过于关注事后成本核算,而对事前成本预算和事中成本管控工作不够重视,使得人工成本投入和产出成效未能得到预期效果,增加了无效人工成本损耗。

4.3 成本管控意识薄弱

企业人员成本管控意识对于人工成本管控工作有着直接影响,且与自身专业素养和业务能力有着密切的关系,当前部分制造企业缺乏成本管控意识,以上海 A 制造企业为例,具体体现在三个方面。首先,企业管理人员的意识是企业内部环境的基础,但是 A 企业部分管理人员对人工成本管控工作缺乏正确认知和理解,未能认识到成本管控对于企业健康长远发展的积极作用,因而对成本管控工作不

够重视;其次,A企业属于传统制造企业,该企业一贯倡导以产品质量为主要核心,通过产品高品质来维护自身品牌,从而保障企业经济利益^[9]。但是这一做法造成企业整体重产品、轻管理的局面,虽然在一定程度上促进企业销量稳步提升,但是经济效益却没有达到预期目标;最后,A企业已经初步实现了信息化建设工作,但是企业人员尚未熟练掌握信息技术的操作方法和工作原理,未能借助信息系统实现人工成本精细化管理。

5 优化上海A制造企业人工成本管控的具体措施

5.1 建立健全人工成本控制机制

制造企业在建立健全人工成本控制机制方面,可从以下三方面着手处理。首先,企业应当借助新管理理念和新方法来开展人工成本管理工作,并遵循高利润率、高生产率、低成本含量、低人事费用等原则,构建新型精细化人工成本管理体系,具体包括目标设立、预算控制、费用结算等流程,并将监督管控以及预警追责等机制作为辅助机制,确保人工成本管控机制的管理职能能够得到充分发挥;其次,企业在生产管理工作中,要做好事前预测分析、事中控制以及事后核算整理的成本管理工作,将传统事后控制转变为全过程跟踪控制模式;最后,企业还要加强工作人员对人工成本管控工作的认知理解,尽可能降低临时人工费用,提高人工成本投入产出量,以成本弹性分析控制体系来确认企业实际成本与效益的变化关系。以上海A制造企业为例,为进一步提高生产效率,强化质量意识,使员工收入与公司生产联系更为紧密,将挤压车间员工计薪方式进行改进,由计时变为计件,按照不同的机台、不同的岗位设定不同的计件金额和比例,企管办、财务部按照不同的机台、岗位核算各产品的计件价格,由生产部确定各机台、各岗位及人员的名单,每天依据生产报表计算前一天的各人计件工资所得,计件时按照核定的单价、成品率等计算个人计件薪资,岗位和机台可以灵活调整更好地体现岗位价值,提高人工成本的转化效益。

5.2 完善人工成本的核算和分析

在完善企业人工成本核算和分析工作方面,企业可从三方面着手处理。首先,企业要对人工成本核算工作的分类标准和结构组成进行明确,比如人员薪资、福利保障、培训管理等费用,合理化人工成本的核算单位,避免采用较大核算单位的部门,在确保成本核算工作具备系统性的同时,提高其核算结果的准确度;其次,为了提升企业人力资源管理人员和生产人员的专业素养,企业可将绩效考核与员工工作质量挂钩,借助奖惩措施激励企业工作人员加快自身业务技能精进,提高人工成本核算工作质量。以上海A制造企业为例,为了提高管理人员成本管控意识,可按照工艺卡核定的时产能作为考核的时产能标准,对当班生产的时产能进行考核,对于未完成标准产能的,在产能比考核之外,以当天当班该产品的挤压计件收入的总额为基数,按照标准进行奖惩;如当班挤压产品在后续检验过程中发现不

良品(非产品材质及工艺原因),由当班责任人自行返修,直至合格流转,期间的加班等费用由责任人自行承担;如当班挤压产品在后续检验过程中发现报废,双倍扣除责任班组该产品报废数量的计件工资额。在值班长、机修、模具及生产经理考核方面,按照当月生产综合合格率进行考核,以本人工资的70%作为考核基数,按照月度综合成品率不低于70%进行考核,以实际完成比例核发当月工资;成品率及产能的核定应由工程、品质、生产、企管等部门根据理论测算与实际生产相结合进行确认,厘清量产与非量产的产品,符合实际情况,定期进行调整,寻找和分析差异原因,调整产能及成品率指标。最后,为了提升人工成本投入和产出的实际成效,企业管理层应当对事前成本预算和事中成本管控工作引起高度重视,深度分析当前人工成本管控工作中存在的问题,并针对其问题提出改进方案,降低无效人工成本的损耗。

5.3 提高企业人员成本管控意识

在提高企业人员成本管控意识方面,制造企业可从三方面着手处理。首先,企业管理层要发挥领导表率作用,积极主动学习成本管控相关知识理论,在对其深入理解的基础上,认识到人工成本管控对于企业健康长远发展的重要作用,从而投入资源和精力,促进人工成本管控工作顺利;其次,制造企业要及时摒弃传统管理理念,在重视产品品质的前提下,也要注重企业管理工作。要认识到,在当前经济环境下,企业必须依靠“降本增效”的管理模式来持续稳步提高企业经济效益,一味扩张发展有可能会为企业带来经营风险;最后,随着互联网信息技术的成熟,企业应当大力开发信息系统,促进人工成本管控实现信息化和专业化。企业可邀请业内专业人士来单位为员工讲解信息系统的操作方法和工作原理,从而短期内提高工作人员的信息系统应用能力,帮助企业快速实现成本管控信息化。

6 结束语

综上所述,制造企业开展人工成本控制工作,能够有效降低运营管理成本,进而明显提高企业经济效益,为企业未来发展奠定良好的经济基础。因此企业管理层应当对人工成本管控工作引起高度重视,健全人工成本控制机制、完善人工成本核算制、提高企业人员成本管控意识,从而在企业内部构建健康良好的人工成本管控环境,在促进企业可持续发展的同时,为我国经济建设事业贡献一份力量。

参考文献

- [1]张盛兰,易星好.制造业人工成本管控对策研究——以X公司为例[J].现代商业,2020(16):101-102.
- [2]叶峤.装备制造业人工成本管理内外部趋势研究[J].经济管理文摘,2020(8):118-119.
- [3]史玉凤,宋瑞.吉林省制造业上市公司人工成本控制研究[J].经济研究导刊,2020(5):62-63.