

汽配行业之成本管控

——生产成本

Cost Control of Auto Parts Industry

——Production Costs

吴静

Jing Wu

32128119XXXXXX814X
中国·江苏·镇江 212004
32128119XXXXXX814X,
Zhenjiang, Jiangsu, 212004, China

【摘要】近年来,汽车市场行情,用“动荡”一词形容,不足为过。面临市场持续的负增长,伴随汽车销量的下滑,汽车行业盈利能力逐渐减弱。此时,对于下游的汽配行业,成本管控显得格外重要,它不仅仅只是个财务概念,更是个战略概念。论文针对汽配行业现状,对生产环节成本的控制进行了分析研究,并对实际案例中的成本管控提出了优化方案。

【Abstract】In recent years, the car market, with the word "turbulence" to describe, can not be overdone. Facing the continuous negative growth of the market, with the decline in sales, the profitability of the auto industry is gradually weakened. At this time, for the downstream auto parts industry, cost control is particularly important, it is not only a financial concept, but also a strategic concept. According to the current situation of auto parts industry, the paper analyzes and studies the cost control of production link, and puts forward the optimization scheme of cost control in the actual case.

【关键词】成本管控;汽配行业;材料

【Keywords】cost control; auto parts industry; material

【DOI】10.36012/emr.v2i1.1042

1 引言

汽配行业面对供应商和购买者时,讨价还价能力处在较弱的地位;行业现有竞争比较激烈,竞争者集中程度不高,以零散分布为主,没有形成规模经济;替代产品和潜在进入者的进入障碍低,技术壁垒不高。

汽配行业的生产成本构成,跟大多数制造行业一致,离不开“料、工、费”的构成,而原材料与总成本平均占比为 47%,人工平均占比 12%,制造费用平均占比为 41%。近年来,原材料涨价,人工社保调整,成为汽配行业不能承受之重。而在生产过程中,也会有操作不当而导致的浪费,如产能过剩等;生产效率低下,导致工时浪费。因此,对汽配行业进行成本管控研究,尤其是对生产成本进行优化设计,十分必要。

2 原材料国产化,培养战略供应商

随着“以塑代钢”“轻量化”的呼声越来越高,塑料粒子逐渐成为汽配行业原材料的“潮流”。而中国改性塑料起步比较晚,受生产技术所限,中国制造的改性塑料在制造业中应用比

例很低(如图 1 所示)。波特的五力模型(如图 2 所示)表明,汽配行业在面对供应商时,讨价还价能力是处在较弱地位的^[1]。

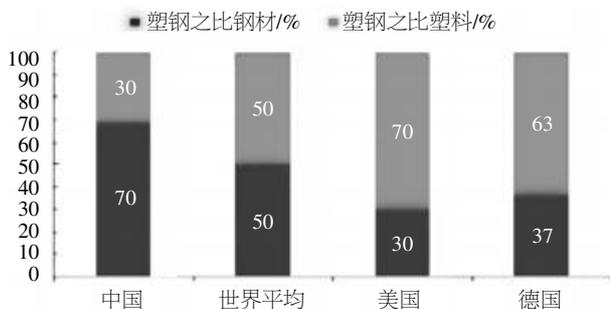


图 1 中国与主要国家塑钢比对比



图 2 波特的五力模型

目前,美国杜邦公司、德国 BASF 公司、比利时索尔维公司、日本旭化成公司、韩国三星公司等已入驻中国,并且市场占有率达到 70%(如图 3 所示)。



图 3 2015 年中国改性塑料市场占有率情况(单位:%)

当前阶段,企业需要培养自己的战略供应商,在技术上和资源上帮助供应商,让供应商尽快成长为企业所期待的模样。目前,企业采取的措施为:专人蹲点、及时验证、反复验证、突破技术瓶颈。主要表现为:SQE 专人蹲点在目标供应商处,及时对原材料的硬度和耐腐蚀性以及其它指标进行检测并给与及时和正确的反馈,帮助供应商进行反复试验,尽快突破技术上的瓶颈。培养战略供应商的同时,企业依然按最优采购批量采购现有外资原材料,目前,企业的采购策略偏向于集中货源采购,因为供应商讨价还价能力较强,而且企业目前尚未达到规模经济,企业集中采购量,有利于争取供应商的返利或者折扣。

3 生产周期缩短,提升现有产能

标准成本法是西方管理会计的重要组成部分。是以预先指定的标准成本为基础,用标准成本和实际成本进行比较,核算和分析成本差异的一种产品成本计算方法,也是加强成本控制,评价经济业绩的一种成本控制制度。目前,标准成本法被越来越多的企业接受与推崇。企业以预先设定的标准成本为标杆,设法让产品耗用的机器工时和人工工时无限地靠近标准工时,同时把标准工时和实际工时进行对标,找出根本原因并进行优化改善。以下为企业标准成本法下的工时节约改善措施。

3.1 提高设备运行速度

提高开合模具速度:改变注塑机设置参数(mm/s),以 A 产品为例,开模 20~40mm/合模 60~80mm/开模 30~40mm,在保持注塑机稳定和模具得到保护的前提下,调整注塑机设置参数,以达到最大程度地优化设备运动速度。

提高机械手运行速度,在机械手能够稳定抓取产品的前提下,可以对其进行行程优化和移动速度优化,使其在最短时

间内完成产品抓取。

3.2 减少换模时间

减少模具安装准备时间。在模具安装之前,做好工具物料的准备,包括水管、顶杆、螺丝、压板;提升换模人员的换模技术,换模存在极高的学习曲线,经验丰富的工作人员的换模时间较新人会成倍减少。于是企业设立“快速换模奖”,鼓励车间所有人员都掌握快速换模的要领和技术,并由主管统计实际工作中换模耗用的时间,鼓励员工,鞭策员工,同时按照实际记录时间,计入 KPI 考核,直接影响员工调薪和奖金。

减少换模频率。按照生产计划调整生产工单,调整同款模具对应的工单,保持连续性,中间不穿插其他模具对应的工单。此类措施,需要综合考虑库存成本和客户交期,在满足客户交期的状态下,可以进行操作。

3.3 提升零件测量速度

优化测量工具,多采用检具控制尺寸,减少投影仪测量尺寸的数量;更多地使用影像测量工具(基恩士),节省测量时间。

简化记录,统一并简化格式,内容易懂,不同的员工登记时,能够做到口径一致,理解一致;如有必要,可使用质量记录软件替代人工手写。

4 提高产品合格率,减少返工成本

第一,提高模具质量。对于现有模具,根据生产工单计划 100%完成维护保养,提前准备保养备件,提高保养频率;对于新开发模具,选择或者开发高品质模具供应商,工程设计人员全程参与到模具开发过程中,做到充分沟通。

第二,使用智能检测代替人工检测。目前投资的全自动分选机,带有影像功能,能够更大概率地分选出不良品,防止不良品流出企业,在客户端引起投诉,抱怨,造成分选成本的提高;评估增加压力传感器来识别产品缺陷。

第三,员工技能提升。制定员工培训计划并组织员工进行相关培训。

5 结语

在竞争日益激烈的汽配行业中,“差异化”已无法成为企业的核心竞争力,“成本领先战略”毋庸置疑地成为各汽配企业先发制人的首选。只有实现了“成本领先”,在负增长的市场中,企业才能获得更高的市场占有率,才能取得高于同行业的利润水平,才能有效防御竞争对手的进攻,才能立于不败之地。

参考文献

[1]吴静,公司财务管理制度范本,[J]中研普华数据库,2017,6(21): 67-78.