

# 全价值链视角下现代企业降本增效探究

■杨瑞昕

(河南跃薪智能机械有限公司, 河南 平顶山, 467000)

## 一、引言

经济体制的深化改革给现代企业的经营发展带来了新的挑战和机遇。分析现代企业的实际情况可发现,企业盈利能力降低、产能过剩等问题频繁出现。在此背景下,单纯地依靠提高市场占有率、扩大市场销售等途径,已无法满足企业增加利润的需求。对此,部分企业开始通过挖掘内部潜力以提升企业效益,降本增效是其中的常用举措,尤其是大型企业,在这方面存在更大的潜力。本文基于全价值链视角,对现代企业降本增效工作的步骤、措施展开以下探讨。

## 二、全价值链的定义和治理方式

### (一) 全价值链的定义

全价值链是指企业为实现商品或服务的价值而连接生产、销售、回收处理的过程,涉及原料采购、半成品和成品销售、回收处理的整个过程,包括所有参与者和生产销售等活动的组织及价值、利润分配。

价值链分为内部价值链和外部价值链。前者是指企业的内部价值活动,目的是从中找出最基本的价值链,探索提高增值效率的措施。企业要想实施降本增效措施,就要从全价值链的每个节点着手,以提升客户价值为目标,结合精细化的管理工具和措施开展降本增效工作。

### (二) 全价值链的治理方式

#### 1. 市场

通过合约减少交易成本。由于供应商能力较强,产品简单,无需购买者投入过多的成本,当资产专用性较低时,就会形成市场治理。此时,交易流程较为简单,双方只需通过价格、合约就能控制交易活动,不需要特意进行协调。

#### 2. 关系型

若双方交易时,需要交换的信息量较大,供应商、领导厂商的依赖性也比较强,就可通过家族关系、信誉等降低交易成本。多数情况下,双方可通过面对面的方式交换信息,因此,改变交易伙伴的难度较大。

#### 3. 层级制

当产品复杂、外部交易成本高,而供应商能力

较低时,领导厂商不得不采取一体化的治理方式。对此,交易中可能会涉及的和领导厂商有关的知识产权、隐性知识等,均无法通过合约进行控制,只能在企业内进行生产。

#### 4. 领导型

当产品复杂,需要供应商给予技术、资金上的支持时,为防止其他供应商的竞争,供应商通常会将资产进行专用化。供应商对厂商的依赖性较强,很难在中途变更交易伙伴,最终使其成为俘虏型的供应商。领导厂商通过对供应商的控制进行治理,并通过各种服务维持合作关系。

#### 5. 模块型

当产品复杂、供应商能力强、资产专用性较高时,虽然合作双方的产品数量有限,但市场灵活性较高,合作伙伴的更换比较容易。虽然双方交换的信息量大,但可通过合约控制交易成本。因此,无需花费过高的协调成本。

## 三、降本增效的定义和意义

### (一) 降本增效的定义

当前的经济看似稳定,但在平静的表面之下有着再次发生经济危机的可能。经济危机的发生,势必会给我国的企业带来一定程度的冲击,尤其是从事进出口业务的企业,可能面临倒闭破产的风险。基于我国当下的经济局势,如果遇到全球性的经济危机,很多企业将会受到巨大的威胁。为了有效解决这些问题,我国政府提出“节能减排,降本增效”的方案。

降本增效是指企业在保证产品性能、质量的情况下,使用创新的管理方法、管理思维实现降本增效。降本增效包括降本与增效两个部分,前者旨在消除浪费,包含直接减少生产成本和运营支撑成本两部分;后者旨在拓展收益来源,包含加强技术和产品研发两部分,使用新材料和技术,提升产品性能,扩大市场占有率。降本、增效之间存在一定的内在联系,企业在发展过程中,既要注重降本,也要注重增效,要把握好两者的均衡点。

### (二) 降本增效的意义

#### 1. 提升企业管理水平

企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟,就需

要企业负责人从长远角度考虑,结合市场经济的变化,运用各种资源,为企业的未来发展制定战略规划。企业应精简内部资源,开源节流,根据企业的实际发展需求,创新商业模式,加强成本控制。各职能部门要定期评估运营活动,针对出现的问题制定相应的解决措施,提高工作效率。可见,降本增效是现代企业的重要目标,通过全价值链的梳理,能够提升企业的管理水平,促进企业健康、稳定地发展。

### 2. 提高企业经济效益

从现代企业的发展角度分析,降本增效可提高企业的经济效益。在企业的运营管理中,只有保证现金流稳定,才能促进企业的良性发展。合理使用先进的设备和技术,可以提高企业的生产效率,在确保生产供应量的前提下,降低生产成本,引导现金流顺利进入良性区间。企业在提高盈利能力的同时,可以加大人力资源的投入力度,引进更多复合型人才为企业提供服务,促使企业进入良性循环,实现战略发展的目标。

### 3. 提高企业市场竞争力

在激烈的市场竞争中,企业要充分考虑市场需求,整合现有资源,寻求利益增长点,以提高经济收入,实现健康发展。企业要革新工作模式,将成本管控放在首要位置,并逐渐优化成本管控的措施。企业间存在竞争的激烈,产品价格上涨会影响产品销量,只有品质好、价格低的产品,才能获得市场认可。对此,企业要在保证产品利润的情况下减少成本,降低销售价格,才能获得更多的市场份额,实现降本增效的目标。

## 四、全价值链视角下现代企业降本增效的步骤和措施

### (一) 降本增效工作开展的步骤

#### 1. 前期准备阶段

第一,企业应组建降本增效小组,召开动员会议,从企业领导层着手,了解降本增效的意义,在企业内部营造全员降本增效的氛围。第二,要合理利用各种媒介,向企业员工进行宣传推广,提高员工的降本增效意识,还要组织降本增效活动,激发员工参与的主动性。

#### 2. 具体实施阶段

首先,企业应明确降本增效的目标,将其逐一分解至每个部门,采取针对性的举措,确保该目标层层落实到每个部门。其次,企业要基于全面预算考核指标,将成本费用细分为可控和不可控成本,对差旅费、办公费等部门等可控成本进行逐一分析

和落实,要求各部门在规定预算内使用资金。对于不可控成本,则按成本形成来源明确责任主体,由负责部门牵头落实。最后,在任务下达后,企业要加大管理力度,严格控制支出,以实现预算指标。

### 3. 总结考核阶段

第一,企业可以举办有关降本增效的会议,根据指标的完成情况,总结工作绩效,分析薄弱环节,制定下一步的工作计划。第二,企业在年终应根据指标的完成情况,并基于降本增效的成效,考核各部门的完成情况,奖励表现优异的部门,处罚成效差的部门。

## (二) 降本增效工作采取的措施

### 1. 成立降本增效组织平台

第一,成立领导工作组。企业应构建精细化、集成化的降本增效管理平台,成立由董事长、总经理组成的工作组。董事长任组长,总经理任副组长,负责下发每个阶段的工作任务和目标,协调各小组的工作进度,并考核各部门的工作进度。第二,企业应成立执行小组。为有效开展降本增效工作,实现降本增效目标,各部门要在领导工作组的领导下设置两个执行小组,即精益管理小组和精益产品小组,并根据领导工作组的部署和决策,制订降本增效的详细工作方案,推进各项工作顺利开展。执行小组的组长由各模块负责人担任,组长要具有较强的专业能力与协调能力,组内成员为总部、分公司的工作人员。各小组视工作情况制定工作计划表,以完成不同阶段的工作计划和任务。

### 2. 明确各小组的目标与措施

对于精益产品小组而言,需要从以下方面入手。第一,成员构成。组长由负责人兼任,成员由生产部门、研发部门等人员组成。第二,工作理念和目标。降低产品价格是企业降本的核心工作,企业要有机融合全价值链和成本生命周期的管理理念,从产品开发、设计、生产制造等流程着手,以降本增效为目的,分别从提升工作效率、优化工作流程等方面进行梳理,减少或消除不必要的作业,从而降低产品的成本。第三,降本增效的措施。企业应基于全价值链的业务环节,梳理工作流程,找出每个环节的不足和缺陷,制定有效的解决对策,提高流程效率。企业要将优化后的流程作用于每个生产经营活动中,尽量消除非增值和浪费现象,结合工作情况继续对工作流程进行完善和优化。工作小组要及时沟通,调整对产品质量、成本有影响的环节,采用集体讨论、论证的方式得出结论。对于部分结

论, 工作小组可以展开实验论证, 在获得客户认可后, 制定项目实施表, 按计划推进后续工作。

对于精益管理小组而言, 需要从以下方面入手。第一, 成员构成。组长由人力资源中心负责人兼任, 成员由各部门人员组成, 尤其是信息化建设、制度修订等人员, 需要进一步筛选。第二, 工作理念和目标。工作小组应依靠精细化管理降低成本, 成本的多少和企业生存密切相关, 而合理、有效的管理可降低企业成本, 提高企业的经济效益。目前, 降本增效是现代企业的重要内容, 能将企业的人、物、财结合在一起, 使企业以最小的成本获得最大的效益。第三, 降本增效的措施。企业应梳理各项制度, 科学设定每个部门的岗位和员工职责, 要根据企业的实际情况, 制定相对应的发展战略, 变革经营管理措施, 使其和企业的体制、组织结构相适应。同时, 企业要定期举办会议, 根据需要安排议程, 时间应控制在 0.5-2.5h, 减少会议中的成本浪费, 以最少的时间处理更多的问题, 这是现代化企业召开会议的宗旨。值得注意的是, 不能将会议变成个人的发言会, 更不能流于形式, 要为员工预留更多的时间汇报工作。企业还要实施全面效率管理, 基于组织效率原则, 将粗放管理转变为精细管理, 提高企业的综合效率, 充分发挥每位员工的作用与优势, 优化组织结构, 提高工作效率。

### 3. 落实财务审计考核

降本增效的效果可通过定量、定性的方式进行评估, 为推动企业降本增效的工作, 可以由财务部门通过季度、年度审计的方式, 评估战略计划是否达到预期。为降低企业的经营成本, 企业需要通过试点项目的具体情况, 结合试点结果评估和推广, 总结不足与经验, 确保在企业经营范围内全面推动降本增效方案的实施, 以完成战略目标。同时, 企业应制定完善的经济绩效评价机制, 这对于企业的管理、发展是非常重要的。相关部门要重点分析战略目标的实施过程, 全面考量财务和非财务指标, 制定符合企业实情的激励机制, 降低企业成本, 提高管理质量。企业还应评估当前的经济绩效, 可将车间、生产线等作为独立单位进行评估, 并安排专人进行详细评估。对于涉及技术、产品研发与销量的项目性降本, 可进行持续 12 个月的业绩考核, 对于考核结果优秀的部门, 应按照国家政策给予奖励。

## 五、现代企业降本增效中需要注意的事项

### (一) 降本增效并非控制投入

现代企业管理中, 降本增效的目的是降低成本,

增加效益, 但降低成本并非企业提升效益的唯一途径。企业保持竞争优势和自身的竞争实力息息相关, 如经营规模、学习能力等。因此, 企业需要加大人力资本、技术创新等方面的投入。

### (二) 小处入手, 大处着眼

企业在制定降本增效计划时, 必须要覆盖企业的每个方面, 包括上下游单位与企业各部门, 还要落实到具体的人员和部门, 细化工作方案, 确定完成指标与时间期限, 确保计划的顺利实施。降本增效工作要跳出企业范畴, 认真梳理每个环节, 从采购、销售、财务等方面, 寻求降低成本的有效途径。

### (三) 注重沟通和反馈

降本增效涉及企业的多个层级和部门, 需要各部门联动完成。在实际工作中, 各部门员工要实时沟通、相互尊重, 注重信息互通, 尽早发现问题, 制定有效的解决对策, 并落地实施, 严禁出现相互推诿的情况, 以免影响企业降本增效目标的实现。

## 六、结语

综上所述, 降本增效是现代企业的一项重要工作, 更是促进企业健康发展的有效手段。要想获得更高的效益, 管理人员就要从全价值链的角度分析, 并结合自身特点, 分析每个业务的活动节点, 优化业务流程, 制定符合企业发展情况的降本增效措施, 并全面落实, 以降低成本, 提高管理效率。同时, 企业应做好财务审计考核工作, 及时发现降本增效工作中存在的问题, 采取有效方案解决相关问题, 以此降低材料和劳动力成本, 促进企业可持续发展。

【作者简介】杨瑞昕(1992—), 女, 河南南阳人, 本科, 中级会计师, 河南跃薪智能机械有限公司, 研究方向为降本增效。