

集团化公司降本增效管理体系构建研究

——以F公司为例

王振强¹ 王紫薇²

(1. 长春富晟物流有限公司, 长春 130000;

2. 东北财经大学, 大连 116025)

摘要: 面对市场不确定性的增加, 降本增效逐渐成为企业面临的核心问题。而集团公司业务单元众多、管理链条较长, 如何有效地从集团层面组织降本增效工作, 是集团公司普遍面临的管理难题。基于此, 以F公司为案例, 分析其构建集团化公司的降本管理体系的过程, 并从理念、目标、方向、路径、流程、组织、工具、方法、激励的闭环管理流程角度提出一套有效解决集团公司降本增效管理难题的方法和流程体系, 旨在为类似企业提供参考。

关键词: 财务管理; 降本增效; 业财融合

0 引言

现阶段, 我国的经济发展进入新常态, 对相关企业的管理提出了更多的要求^[1]。在价值创造的大背景下, 围绕价值链的降本增效已逐渐成为各集团公司乃至各行业共同关注的话题。构建一套降本增效管理体系是集团化公司的必然选择。

1 降本增效管理体系的基本理论

1.1 降本增效的含义

降本增效作为企业成本管理的重要一环, 是一种常用的企业管理策略和方法, 旨在通过成本管理、流程优化、效率提高等手段来实现价值创造, 为企业的可持续发展提供支持。

1.2 降本增效的意义

首先, 降本增效是提升企业核心竞争力, 增加企业价值的重要手段, 有利于企业可持续发展。企业发

展过程中面临各种内部和外部的压力和制约, 在确保国家、集体、个人利益的同时, 要在市场中应对自如, 就要通过降低成本, 提高产品质量, 创造价值, 使企业利益最大化的根本目标得以保证^[2]。

其次, 降本增效可以为企业实现成本战略提供必要的、不可或缺的支持。降本增效是基于企业价值链的分析, 不是简单的降低成本, 更多的是消除浪费、增加效率, 通过不断创造价值, 助力企业实现成本战略, 获得竞争优势。

最后, 降本增效可推动企业提升管理效能。通过降本增效工作的开展, 尤其是搭建企业降本增效管理体系的过程, 可有效提升企业的经营管理水平, 逐步培育降本增效企业文化。

1.3 降本增效管理体系构建的主要思路及方法

近年来, 关于降本增效管理体系构建的研究思路及方法主要围绕成本管理方法、绩效评价体系、信息技术支持, 以及组织文化和员工参与4个方面展开。

(1) 成本管理方法。成本管理方法是实现降本增

效的核心。传统的成本管理方法主要基于成本控制,注重成本的核算和控制,但在实践中往往难以达到预期效果。近年来,新的成本管理方法得以应用,如目标成本管理、全生命周期成本管理等^[3],这些方法强调在产品或项目设计阶段就考虑成本因素,通过整体优化和创新来实现降本增效。

(2) 绩效评价体系。绩效评价体系是降本增效管理的重要工具。传统的绩效评价体系以财务指标为主,无法全面反映企业的降本增效情况。近年来,基于综合指标的绩效评价体系逐渐受到重视,如平衡计分卡、价值链绩效评价等^[4],这些绩效评价体系能够综合考虑财务和非财务因素,更加全面地评估企业的降本增效水平。

(3) 信息技术支持。信息技术在降本增效管理中扮演着重要角色。数字经济时代,通过信息化、数字化的加持,可以提高企业的管理效率和效果,实现降本增效目标^[5]。例如,企业资源计划(ERP)系统可以整合企业各个部门的信息,实现数据共享和协同工作,提高管理效率;供应链管理系统可以优化供应链流程,降低物流成本等。

(4) 组织文化和员工参与。降本增效管理需要全员参与和共同努力,组织文化对于降本增效管理的成功至关重要。同时,员工的参与程度和创新能力也是降本增效的关键因素^[6]。

参考以上研究,本文以集团公司为切入点,围绕如何应对集团公司业务单元众多、管理链条长、业务属性差异大等痛点,通过管理方法、管理工具的创新使用,解析核心要素,并以F公司为例开展案例分析,为构建集团化公司的降本增效管理体系提供案例参考。

2 公司降本增效管理体系分析

2.1 案例简介

F公司是全国领先的汽车备件物流服务领域集团

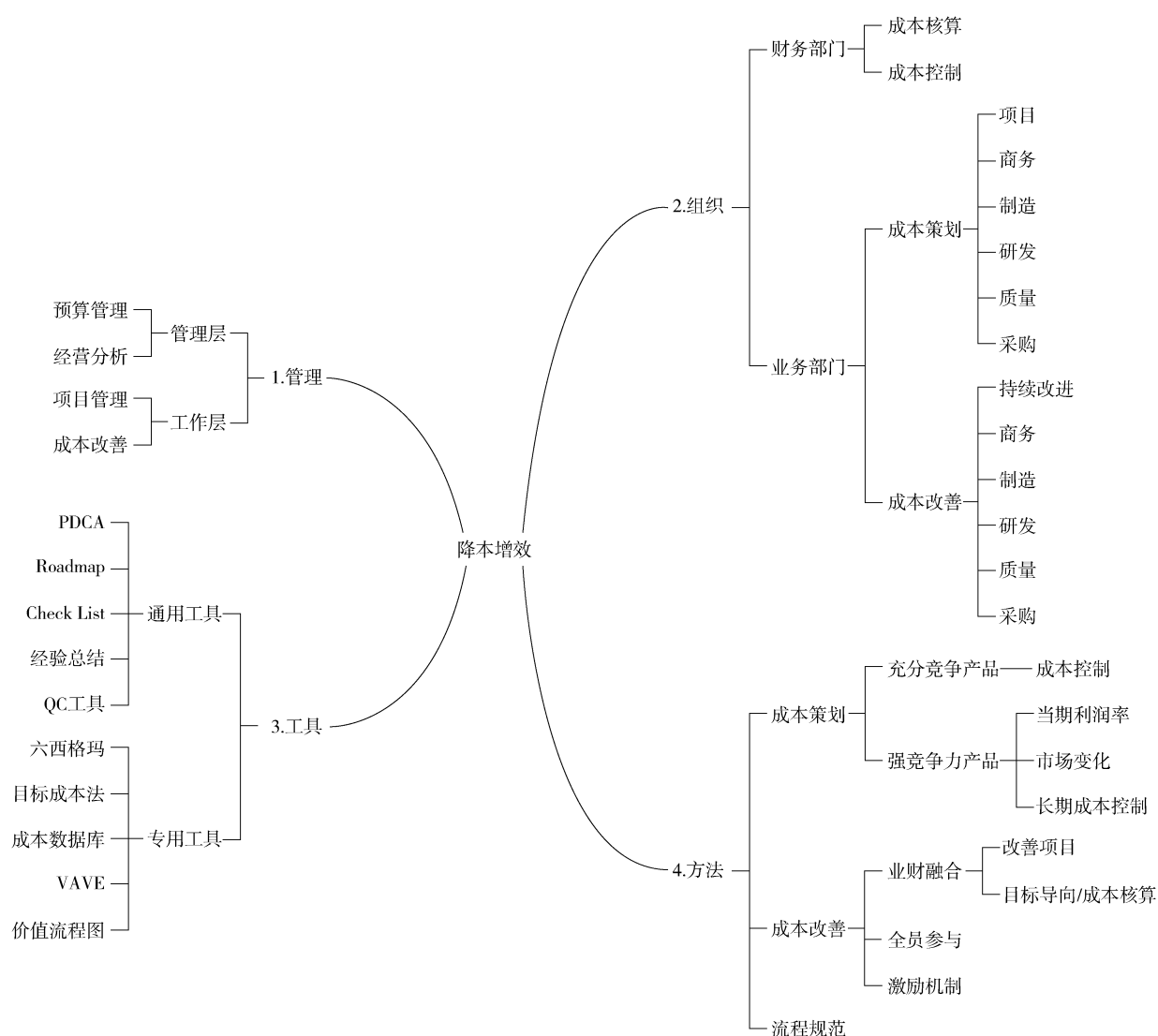
化公司,是国家5A级物流企业、国家级高新技术企业,现有员工2 000余人,下辖业务单元20余个。公司以汽车供应链物流为主营业务,以汽车后市场为战略发力点,具备仓储、运输、包装、物流装备、汽车改装、汽车供应链贸易、汽车文化创意等多元化的业务结构。尤其在物流领域,公司多年来以重资产搭建了健全的物流网络,拥有较完善的公路干线和支线配送网络,以及铁路运输能力。在长春、北京、天津、上海、南京、成都、广州、青岛、西安、郑州、长沙、济南、乌鲁木齐等主要城市拥有仓储基地,拥有可控运输车辆1 500余辆,运网覆盖全国县级以上地区,为2 600多家汽车4S店提供一汽奥迪、一汽大众、捷达、红旗、奔腾、一汽丰田、解放、宝马等原装备件的物流服务,备件年吞吐金额超过500亿元,且其在汽车零部件运营管理(VDA6.3、TPS)、物流信息系统、智能物流装备等应用方面也处于行业领先水平。

近年来,为支持企业实现既定目标,应对外部环境变化,F公司提出了“双擎”战略,并以公司总经理为总负责人、财务部门为组织者构建了一套集团化公司的降本增效管理体系,在变革中实现企业的多元化战略。

2.2 F公司降本增效主要做法及效果分析

2.2.1 明晰降本增效管理内容,识别核心要素

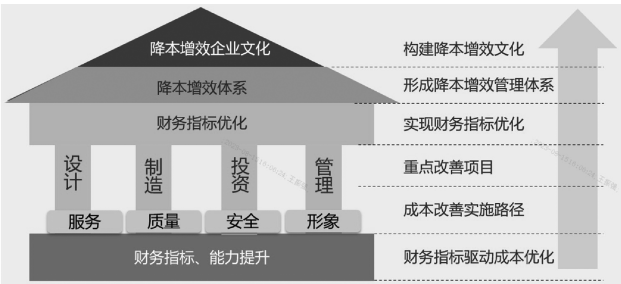
降本增效涵盖内容较多且具有较强的专业性和系统性,企业在构建降本增效管理体系的过程中经常出现无从下手的情况。为此,F公司采取了以下措施:首先,明晰降本增效管理内容,识别核心要素是构建降本增效管理体系的前提条件。通过思维导图的方式,识别并明确降本增效的管理、组织、工具、方法4个维度及各维度下的核心要素,见图1。其次,从管理角度入手,定义公司的管理理念和管控方式,然后从组织工作的角度出发,确定权利责任,识别核心路径。最后,以工具为切入点开展专项工作,形成方法体系,巩固成果。



2.2 树立降本增效文化理念

基于企业既定战略目标，在公司的预算管理、经营分析管理流程框架下，以经营指标中的财务指标为出发点，驱动公司整体降本增效工作。明确降本增效实施路径，以研发设计、智能制造、投资管控、管理效能、服务提升、质量管理、安全管控、品牌形象 8 个方面作为具体的降本增效实施路径，其中重点以研发设计、智能制造、投资管控、管理效能 4 个方面作为支柱项目。通过持续改进，不断实现财务指标优化，继而形成一套行之有效的降本增效管理体系，并最终

实现可持续发展的降本增效企业文化。降本增效文化理念构建见图 2。



2.3 搭建降本增效流程，建立降本增效组织机构

(1) 成立降本增效管理组织机构，明确总经理作为第一负责人，全面推行公司降本增效管理工作，各分管副总为领导小组副组长，并组建以财务部门牵头，人力、采购、研发等职能部门与业务单元相协同的工作小组，负责横向调度各职能部门，纵向沟通并组织业务单元分解全年及月度目标，推进各项任务落地，从而实现年度目标。

(2) 结合全面预算管理流程及经营分析管理流程，搭建一套以指标下达、指标分解、行动计划、计划跟踪、结果审核、考核评价6个核心为主体的降本增效管理流程。具体来说：第一，指标下达过程以预算为出发点，通过预算管理的目标成本结构分析，识别核心降本增效方向，并确定降本增效年度目标，同时将降本增效目标下达至各业务单元；第二，指标分解过程以业务单元为主导，在承接降本增效目标的基础上，进行机会识别，并进一步分解至月度目标及相应责任主体；第三，行动计划将指标转化为具体可实施的降本增效项目或课题，明确量化标准、时间节点、责任人，并每月进行滚动计划更新；第四，计划跟踪主要

以月度分析会议为载体，通过项目角度、财务角度对具体的降本增效项目或课题进行跟踪，识别优秀项目并进行各业务单元横展，及时进行信息传递；第五，结果审核是通过对经营结果的间接对比、差异分析、趋势分析等加以验证，同时识别新的降本增效机会，形成良性循环；第六，考核评价是降本增效管理落地的重要保障，通过汇报、评比、考核、奖励的形式更好的激发全员的降本增效热情。降本增效管理流程见图3。

2.4 利用管理工具，实现全生命周期降本增效覆盖

如前文所述，降本增效专业工具较多，如QC工具、六西格玛工具、A3报告等，众多成本改善方法维度的工具较为成熟。但针对降本增效组织管理方面的工具方法则普遍沿用PDCA等传统管理工具，缺乏专业性。因此F公司通过多种管理工具的结合，形成一套基于降本增效组织管理维度的专用工具，有效促进降本增效工作的开展。具体来说，通过项目管理的方式对降本增效项目进行跟踪，强化“命题式”降本增效，跟踪具体项目状态，包括已完成、进行中、延期、取消等进度状态，重点督促拖期项目的实施，有效确保降本增效项目按期完成。通过趋势分析、差异分析等

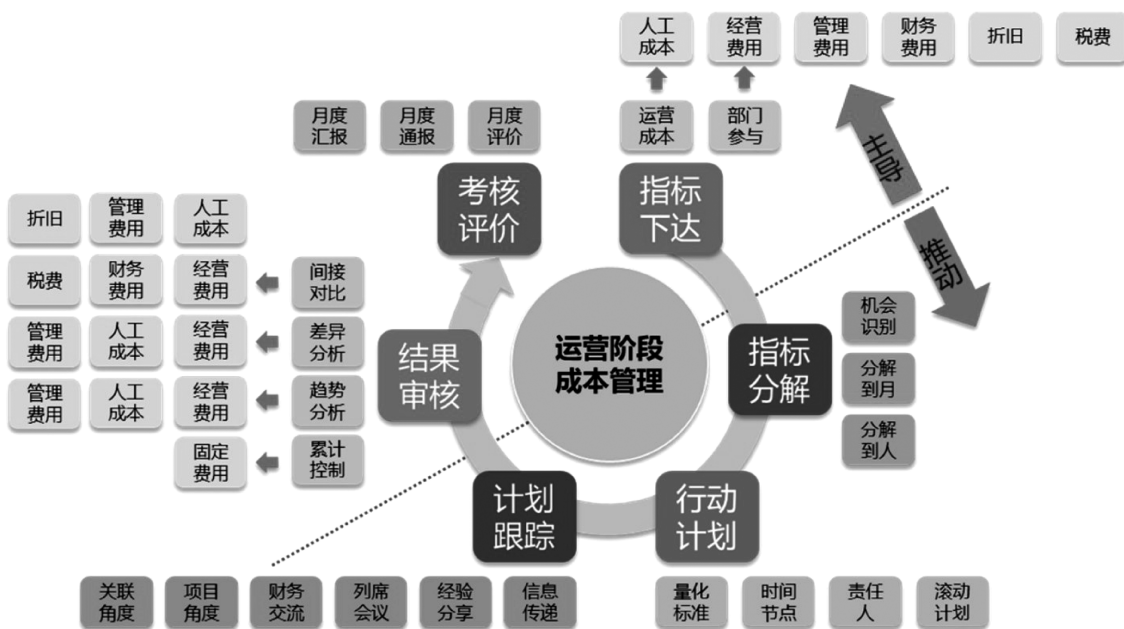


图3 降本增效管理流程

管理工具可有效识别改善机会。通过“二八”原则，对前十大项目进行重点跟踪管理。以 F 公司实际统计的改善项目来说，前十大降本增效项目基本可覆盖降本总金额的 70%~80%，可集中精力实现最大结果输出。通过标杆管理的方式对优秀业务单元、优秀降本增效项目进行经验分享，促进优秀项目的横向拓展，形成“赶学比超”的降本增效氛围。同时导入产品生命周期理念，从产品项目初期导入降本增效理念，以目标成本为核心切入点，促进企业战略项目的有效承接和落地。

2.5 业财融合，发挥协同作用

财务部门从经营角度进行拉动，以目标为驱动，以业务改善为重心，通过方法导入、培训、工具引入，消除业务和财务之间的壁垒。业务单元以现场为中心，以财务数据为支撑，针对性地进行降本增效，发挥协同作用，并通过考核激励的方式，促使各业务单元与财务部门紧密结合，避免降本工作“两层皮”。同时职能部门发挥体系作用，体现集团化规模优势，实现协同化降本增效。

2.6 建立匹配的评价细则

因各业务单元的具体情况不尽相同，单一地通过降本金额进行评价不利于集团化公司降本工作的评比。

为营造公平的评比环境，F 公司建立了一套适应公司的评价细则。具体评价维度以行动力、目标效果、挑战度 3 个维度进行评价，其中行动力侧重于降本增效的组织层面进行评价。包含项目广度、项目深度、组织能力、全员参与 4 项内容，以对应的项目数量、细化程度、及时性、准确性、人均提案量的量化指标为评价标准进行打分。目标效果侧重于经营效果体现程度进行评价，包含降本金额、目标完成、业绩体现 3 项内容，以对应的金额、完成率、业绩体现的量化指标为评价标准进行打分。挑战度侧重于降本增效项目的创新度进行评价，包含人工成本降比、费用降比、公司级项目、预算准确度 4 项内容，以对应的降比幅度、数量、准确程度的量化指标为评价标准进行打分。最终，通过各项分数汇总排名的方式，兑现降本增效激励与考核。相应的评价标准及权重详见表 1。

2.7 全员参与、夯实基础

为营造全员参与的降本增效氛围，F 公司开展了线上线下多维度宣传工作，如降本项目评比、降本积分兑换礼品、降本增效活动月、精益改善圈等专项活动。同时强化考核，将降本增效工作纳入年度重点工作任务，实施绩效管理。通过多措并举，不断夯实降本增效基础，实现降本增效的企业文化层面建设。

表 1 F 公司降本增效评价表

类别	权重/%	项目	权重/%	细目	权重/%	分值	评分标准	备注
行动力	30	项目广度	25	项目数量	100	100	排名制，每名相差 5 分	财务控制部核定
		项目深度	25	细化程度	100	100	评价小组打分	专家小组初审
		组织能力	25	及时性	50	100	以月度财务基础评分为依据	财务控制部核定
				准确性	50	100	以月度财务基础评分为依据	财务控制部核定
		全员参与	25	人均提案量	100	100	排名制，每名相差 5 分	财务控制部核定
目标效果	40	降本金额	40	金额	100	100	排名制，每名相差 5 分	财务控制部核定
		目标完成	30	完成率	100	100	排名制，每名相差 5 分	财务控制部核定
		业绩体现	30	业绩体现	100	100	扣分制，每项扣 5 分	财务控制部核定
挑战度	30	人工成本降比	25	降比幅度	100	100	排名制，每名相差 5 分	财务控制部核定
		费用控制降比	25	降比幅度	100	100	排名制，每名相差 5 分	财务控制部核定
		公司级项目	25	数量	100		评价小组核定，每项加 10 分	专家小组初审
		预算准确程度	25	准确程度	100	100	排名制，每名相差 5 分	财务控制部核定

3 研究结论与建议

构建集团化公司的降本增效管理体系是一个系统的、复杂的过程。F公司以识别降本增效管理内容的核心要素为抓手,通过对降本增效文化体系的梳理,明确降本增效的实施路径,并以管理流程为载体、以组织架构为保障、以管理工具的数字化进行技术支撑,最终通过全员参与,业财融合的方式,并辅以转型的考评激励机制,成功完成了F公司的集团化降本增效管理体系的搭建与落地。虽然F公司取得了相应的成功经验,但其他公司在借鉴和参考时还需注意如下事项:

3.1 统筹规划, 自上而下

具体而言,降本增效体系建设需要落实到明确的战略目标、适宜的组织架构、有效的制度规章、清晰高效的流程,以及与之相匹配的预算管理与风险控制、绩效考核与奖惩制度和先进管理工具的运用等,即形成一套有序且富有活力的运行机制,自上而下进行推广,使公司内部快速形成合力,促使降本增效管理体系快速落地。

3.2 业财融合, 全员参与

由于不同公司具有不同的业务属性,建议公司在构建相应的降本增效管理体系时,结合业务属性梳理识别核心管理要素,并针对性地提出适应公司的流程体制。在此过程中,需要以价值创造为最终目标,以法规准则为依据,不断突破固有的思维模式,敢于创新,融入价值管理,激发全员参与的热情,助推公司实现降本增效的既定目标。

3.3 绩效考核, 文化提升

降本增效管理体系的构建需要对战略分解到目标执行,再到结果评估,进行有机结合、上下贯通、前后呼应。而其中绩效考核环节作为结果评估,虽然属于事后环节,但是会直接影响整体执行效果。因此,必须将具体的目标、内容、职责落实到具体的责任人,具体的时间节点,可衡量的里程碑事项等,以激励考

核为驱动,实现上下贯通、可持续发展的降本增效企业文化。

4 结语

通过构建集团化的降本增效管理体系,F公司形成了完整的降本增效闭环管理体系。同时,通过降本增效管理体系的持续推进,强化了员工对公司业务的进一步融合,锻炼出了一支高素质的人才队伍,实现了人力资源的优化配置,为企业发展蓄能。

综上所述,经济发展新常态下不仅为企业发展提供了更多机遇,也使其应对更多的挑战,集团化公司具有优势的同时也伴随着巨大风险,行之有效的降本增效管理体系可以实现企业的可持续发展的重要路径。

参考文献

- [1] 王贺. 企业降本增效管理体系的构建 [J]. 全国流通经济, 2020 (16): 64-65.
- [2] 刘婧. 志邦家居推进全面降本增效的实践与启示 [J]. 财务管理研究, 2022 (4): 50-55.
- [3] 黄莉. 基于价值最大化的工业企业成本管理框架探索: 以G公司为例 [J]. 财务管理研究, 2022 (10): 50-54.
- [4] 苏欣, 赵广攀. 疫情防控常态化背景下基于平衡计分卡的教育机构战略转型研究: 以新东方教育集团为例 [J]. 财务管理研究, 2020 (12): 30-35.
- [5] 张明明. 成本管理数字化变革的探索: 理论构建, 关键技术与制造业的试点应用 [J]. 财务与会计, 2023 (2): 48-53.
- [6] 黄莉. 基于价值最大化的工业企业成本管理框架探索: 以G公司为例 [J]. 财务管理研究, 2022 (10): 50-54.

收稿日期: 2023-08-17

作者简介:

王振强, 男, 1989年生, 本科, 注册会计师, 主要研究方向: 预算管理、成本管理、投资管理。

王紫薇, 女, 1997年生, 硕士研究生在读, 主要研究方向: 内部控制、成本管理。