

高新技术企业差异化成本管控应用实践

王雪丽¹ 梅潇²

1 中国空间技术研究院 2 中国航天科技集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i7.2747

[摘要] 本文通过分析高新技术企业在成本管控方面的现状,并以这些企业的独特产品经济特性为突破口,探讨了实现产品成本差异化管理的策略。研究旨在降低企业的成本开支,增强其在市场中的竞争力。文章明确了针对成本管控的改进措施,并建议构建一套与市场紧密相连的成本管理体系,以促进高新技术企业成本管理的精细化发展。

[关键词] 高新技术企业; 成本管控; 差异化管理

中图分类号: F275.3 **文献标识码:** A

Differentiated Cost Management and Control in High-Tech Enterprises: Practical Application

Xueli Wang¹ Xiao Mei²

1 China Academy of Space Technology 2 China Aerospace Science and Technology Corporation

[Abstract] The paper analyzes the current status of cost management and control in high-tech enterprises and explores strategies to achieve differentiated product cost management by leveraging the unique economic characteristics of their products. The study aims to reduce corporate cost expenditures and enhance their competitiveness in the market. It identifies specific improvement measures for cost control and proposes the establishment of a market-aligned cost management system to facilitate refined development of cost management practices in high-tech enterprises.

[Key words] high-tech enterprises; cost management and control; differentiated management

引言

随着我国对科技创新的持续投入,高新技术企业迎来了一个蓬勃的发展阶段,同时,市场竞争也日趋激烈,成本管控已成为科技企业产品市场竞争中的关键制约因素,因此企业需要制定具体且有针对性的成本管控策略,探索成本效益的最佳平衡点,并建立长效机制,以确保科技产业能够实现高质量的发展。

1 高新技术企业成本管控现状

高新技术企业产品呈现出更新快、市场竞争激烈的特点,亟需建立适应市场的灵活价格体系,因此成本管控越来越成为其产品市场竞争的掣肘。而目前高新技术企业站在价值链成本管理的角度去考虑问题,仅以成本最小化为目标,缺乏将成本与效益统筹考虑的思想,同时,高新技术企业对于“设计决定成本”贯彻不够深入,不注重成本控制前端,缺乏将成本设计与方案设计结合,缺乏将已经成熟的技术模块化、系列化、通用化,把设计的重点放在新技术的突破上,增加设计冗余和无效成本。此外,产品目标成本订立不清晰,执行缺乏严肃性与刚性,随意变动的情况较多,成本管理从后端出手,管理成效大打折扣。高新技术企业也未针对产品的性能特点建立具有针对性的成本差异化管

控体系,所有产品成本管控均按同一维度进行控制,必然导致成本管控落实不到位,管控效果不佳的结果。

2 差异化成本管控应用实践分析

高新技术企业产品多样化,其具体产品实现形式主要包括系统集成业务、单机产品业务以及运维服务业务,这些业务因其产品生产、市场竞争、用户等不同,各自具有不同的经济特点,这决定了它们在成本管控侧重点存在差异。

2.1 系统集成类业务

系统集成类业务是指通过整合前沿信息技术手段,将计算机软硬件、软件、通信技术和行业应用系统进行有机融合,为客户提供定制化智能解决方案的综合技术服务。系统集成类业务的经济特点是研制周期长、经费规模大、涉及外协单位多,本单位主要负责总体设计和软件开发工作。因此,该类业务的成本管控重点在于外协外包成本和软件成本控制。

2.1.1 控制外协外包成本

分析外协外包的必要性并进行成本控制,从加工能力、人员能力、工艺管理、质量保证能力、进度保证能力等方面对外协外包进行必要性分析,合理控制外协外包成本,提出降低和优化

外协外包成本的改进措施。强化供应商管理,建立外协战略合作伙伴关系,加强信息化建设、推行正向限价设计有效降低外协成本;建立供应商分类分级管理模式和绩效评价模式,量化供方行为,绩效结果用于衡量与供应商的后续合作,采取相应协作倾斜措施。分析企业全年外协计划,对于已签合同供应商,侧重履约进度及质量管理,在资金计划上对于履约好的供应商倾斜,对履约不好的严格质量保证金管理。

2.1.2管控软件成本

深入分析用户需求,从设计初期减少技术状态的反复迭代,降低人工成本和软件评测的开销。构建一套完善的软件标准化体系,提升软件的“可重用性”。强化对软件开发流程的监控与管理,确保开发进度与预算的匹配。建立一套软件版本控制机制,有效管理软件的变更和升级,避免因技术状态频繁变动而产生额外成本。增加对软件自主研发的投入,减少对外部软件的依赖,降低软件采购成本,从而全面实现对软件成本的有效控制。

2.1.3强化产品全周期预算

强化产品预算,严格控制产品财务管理,实现从产品立项到完工交付,贯穿产品全周期的经费管理,加强经费统筹,规范管理过程,提升产品的财务精细化管理能力,实现经费全程可控。建立产品成本预警机制,当产品实际成本接近或超出预算时,及时触发预警,确保管理层能够迅速采取措施进行调整,防止成本超支。通过定期的财务审计和成本分析,确保产品的成本得到有效控制,提高产品的经济效益和财务透明度,并对产品的财务状况进行全面评估,及时发现并解决潜在的财务问题,保障产品的顺利进行。

2.2单机产品类业务

单机产品类业务是指企业自主研发、独立运行的具备高技术含量的终端设备或专用系统,单机产品类业务的经济特点是研发成本投入高度集中,市场竞争比较激烈,在设计阶段的技术状态和成本管控很关键。因此,该类产品定价需高度依赖成本和市场同类产品,成本管控重点在于成本与质量经济效益最佳控制。

2.2.1开展目标成本和限价设计

方案阶段以成本控制思路开展正向的限价设计,牵引使用平台系列产品及统型,减少定制化。深化项目目标成本估算成果,为市场报价和内部成本控制提供定量化决策参考。基于市场和客户需求,研究制定面向市场的模块化产品报价机制,制定菜单式价格目录,逐步建立快速反应的目标价格报价体系,提高市场化反应的敏捷性。

2.2.2推行成品化组批化生产

按现有平台产品,形成部门产品化、型谱化的供应链及价格体系,推进在价格体系下的平台化设计及指导统型选用。提升外协成果复用及物资库存占比,控制外协采购的内容及种类,提高工艺可制造性。通过产品组批生产集中降低生产成本,节省时间、人力和设备成本。加强产品质量管控,强化技术状态控制,降低质量成本。

2.2.3加强采购成本管控

组织物资选用控制,建立项目交付通用仪器设备、宇航元器件、武器型号元器件优选目录,并建立较为完善的物资选用信息化平台,完善物资相关信息,引导物资选用集约化,大幅压减物资采购品类及集中采购供应商,并开展供应体系整合,保障物资采购付款及时性,提高议价能力。优化物资配套机制,通过精准的物资配套计划,充分利用本单位积压库存,重复利用库存材料,降低公司采购成本。设置销库存专项激励,利用两年以上库存物资(不含年度集中采购、提前投产备货的计划内库存),按照出库金额的一定比例作为奖励,可进行定向分配,例如定向奖励物资保障中心及产品生产等部门。

2.3运维服务类业务

运维服务类业务是指针对已经建立好的数字化系统、基础设施及软硬件环境实施等进行维护,保障其稳定性、安全性和运行效率的技术服务形态。运维服务类业务的经济特点按服务单价收费,合同价格或者运维单价固定,成本越低经济效益越高。运维服务类业务的成本控制重点在于固定成本的管理,包括设备、人员和固定运营成本。

2.3.1开展本量利分析

通过本量利分析,我们可以识别成本性态以及变动成本与固定成本。运用数学模型和图表,我们深入分析成本、利润、业务量与单价等关键因素之间的相互依赖关系,揭示其变动规律,进而为企业成本管理提供科学的测算依据。本量利分析重点运用盈亏平衡分析、目标利润分析、利润敏感性分析、边际贡献分析等,为运维服务决策、成本决策和定价决策提供支撑,以便将运维服务成本降至最低。

2.3.2加强固定资产购置论证

固定资产论证因设备单价高,也是成本管控重点,应加强固定资产重新投资前期论证及后期的项目经济效益分析。采用全生命周期成本(LCC)模型,综合测算固定资产购置成本、运维费用及残值回收率。结合运维实施周期,探索通过固定资产租赁方式减少固定资产购置的可行性,以节省仪器设备购置费用。建立基于业务需求和资产存量的购置清单生成机制,通过存量资产智能分析系统识别重复购置风险,将同类资产闲置率作为否决指标。

2.3.3探索建立责任中心

构建责任中心管理机制,细化核算单元,更精确地打造一个专门针对责任中心的会计系统。通过这个系统,我们可以量化考核各个责任中心的经营责任,从而激励各个经营主体更加关注经济效益指标,有助于增强各主体的市场意识,使他们更加积极地参与到市场竞争中去。在进行成本核算与归集时,遵循真实、及时、受益等原则,确保责任中心的财务数据不仅准确无误,而且能够被及时地运用,为决策提供有力支持。

3 成本管控其他关键要点

高新技术企业要想提升盈利能力、增强自身竞争力,除了按产品类型进行成本管控以外,还需通过财经管理模式变革、

供应商分级管理、信息化能力提升等方面, 统筹提高成本管控水平。

3.1 通过财经管理变革提高经营水平

根据企业不同业务特点, 探索新的商业模式, 实现财务管理与业务的融入, 引入价值链分析等有力工具, 开展经济运行全过程的精细化管理, 持续提升企业产品制造各环节的价值创造能力。对财务相关的政策法规的追踪、消化、理解, 积极争取财政、税务等各类补贴, 加强经营策划及资源统筹调配。强化集团化资金管控, 降低运营成本和风险, 提升整体运营效率。落实经营责任, 持续优化经济指标分解和经营业绩考核体系, 采取劳动生产率与经营业绩挂钩等措施, 提高全员劳动生产率, 有效提升企业盈利能力和质量。

3.2 通过供应商管控进一步降低采购成本

对于未形成稳定供应链的产品或技术, 采用商务平台、招标方式开展比价, 将杠杆型供应商的竞争性谈判过程落到实处, 不虚于表面。对于低采购额、低风险的一般型供应商, 减少供应商数量, 尽量与原厂或协议定价单位协作, 采取商务平台、招标、签订协议按需求出货按出货量结算控制库存等方式控制成本。对于高采购额、高风险的战略型供应商, 延伸参与供应商技术方案制定, 与供应商一起开展成本控制的正向设计、过程成本改善控制工作。对于低采购额、高风险的瓶颈型供应商, 设立质量控制点、提前适量储备等方式降低履约风险, 降低依赖性和垄断性, 确保交付, 采取扶持优秀供应商补充或替代方式控制成本。

3.3 开展全员成本管控考核激励

为了提高全员成本意识, 正向引导产品成本优化, 激发基层成本管控活力, 在部门考核的基础上, 增设产品成本控制专项奖, 直接激励产品团队。专项奖的设立基于产品成本节约的实际效果, 对于超出预算管控目标的产品团队, 将进行严格问责, 确保每一分成本都用在刀刃上。为了增强成本管控的持续性和系统性, 建立定期成本管控培训和交流活动, 让每一位员工都能深入理解成本管控的重要性, 掌握成本管控的实用技巧, 形成全员参与、共同提升的良好氛围。

3.4 利用信息化平台强化成本管控

进一步推动业财深度融合, 立项、预算、合同、供应商、资

金计划联动, 利用与产品策划等科研生产信息, 预算、合同、成本核算等财经信息, 交验质量情况及评价等质量信息关联的综合管理平台, 提升成本管理控制能力。借助物资管理系统, 进一步有效清理库存, 指导利库选用, 提升产品利库占比。实施成本数据的收集与监控工作, 定期整理并维护成本和价格数据, 以确保数据的精确性和及时性。

4 结语

本文通过对高新技术企业成本管控现状的深度剖析, 揭示了产品经济特性与成本管理效能之间的内在关联, 初步构建起以市场需求为导向的成本差异化管理框架。研究结果表明, 成本管控中的体会、思考和总结经验, 明确了成本管控过程中的不足和后续改进措施。高新技术企业结合自身特点和管理需求, 在实施差异化成本管控的过程中, 着重强化市场响应模块与风险预警功能的耦合度, 以应对快速变化的技术竞争环境。

参考文献

- [1]李栗.关于提升军工企业成本控制力与价格竞争力的几点看法[J].航天工业管理,2016(1):3.
- [2]张雁.建立统一规范的会计核算体系——中国航天科技集团公司内部会计核算规范研究[J].航天工业管理,2003(1):10-13.
- [3]禹彬彬,胡小容,龚海涛.大型科研院所科研经费精益化管控探索与实践[J].航空财会,2020(z1):32-36.
- [4]蔡鸿杰,刘君,杨兰乔,等.控制系统价格管理体系探索与实践[J].航天工业管理,2020(9):4.
- [5]夏荣忠.采购过程中如何做好成本控制工作[J].财经界,2013(33):1.
- [6]赵紫碧.管理会计工具组合应用研究——以A公司为例[J].航空财会,2022,4(3):36-41.
- [7]陆苹.航天H研制项目成本管理研究[D].哈尔滨工业大学,2017.
- [8]韩友滨.基于组织结构视角的航天企业事业部制组织变革研究[D].哈尔滨工业大学,2015.

作者简介:

王雪丽(1983--),女,汉族,海南省东方市人,硕士研究生,高级会计师,研究方向:财务管理。