

山东银光科技有限公司

# 全面成本管理 抵御成本上升压力



山东银光科技有限公司是中国最大的民用爆破器材生产、研发、销售、出口基地之一，国家火炬计划重点高新技术企业。2006年4月17日，在新加坡成功上市。公司主要产品及最大年生产能力为导爆索 5000 万米，起爆具 5000 吨，导爆管雷管 5000 万发。公司已经建立完善了覆盖全国三十一个省市区的销售网络，多项产品销量名列全国民爆行业前茅。随着企业规模的不断扩大，

管理难题也越发明显，表现在：



导爆管雷管



导爆索



起爆具

- ❶ **经营环境对企业不利，导致效益下降**：由于国家取消了民爆行业出口退税政策，而且人民币持续升值和人力成本上升，挤压了企业大量利润空间，成本管理迫在眉睫。
- ❷ **基础管理薄弱，成本管控粗放**：企业产品规格型号众多，多达几千种甚至上万种，而企业基础管理薄弱，成本核算粗放，财务根本没有能力制定科学可行的成本定额，生产车间说了算，管控无效果。
- ❸ **生产不均衡，成本忽高忽低**：由于生产计划的均衡性非常难掌握，紧急插单是家常便饭，成本忽高忽低，难以据此科学决策。

.....

以上现象反映出我国很多制造企业在成本管控方面的共性问题，传统的粗放式管理模式受到了前所未有的挑战。银光科技有限公司管理者们经过深思熟虑，终于下定决心：要想改变这种现状，唯有借助信息化工具。通过信息化，规范管理、优化业务流程，加强执行力，全员全过程管控成本，才能达到全面控制成本的目的。

经过 ERP 实施和信息化管理实践，用友 U8+ 帮助企业循序渐进，逐步搭建起了完整的信息化管理平台，构建了精细化成本管理体系，解决了原来一直困扰企业的管理难题。

收入-成本=利润			
项目	原产品	降低成本后	变化
定价	10元	10元	不变
成本	9元	8.1元	降低10%
利润	1元	1.9元	增加近1倍
利润率	10%	近20%	增长率近100%

成本降低10%，利润就翻一番

银光科技全面成本与利润关系模型

■ **规范基础管理，直接消除产品呆滞成本：**

以前手工模式下，产品属性描述的随意性非常大，订单下错、返工、报废的情况时有发生，呆滞品积压仓库，给企业直接造成损失。使用U8+规范化管理以后，规范了万种物料编码，一万多个产品配方。订单信息准确传递，再也没有以讹传讹的订单，产品呆滞率降为0。

■ **计划性增强，释放了产能，降低了生产成本：**

以前紧急插单达每天20笔以上，实施U8+以后，从源头上规范和细化了销售订单、销售计划等流程，系统自动运行MPS和MRP的准确率非常高，紧急插单量迅速降为每月不到10笔。由于生产平衡性加强，同样的人工、设备和燃料动力消耗，产量增大，直接降低了生产制造成本。

■ **精细化成本核算，公平考核，科学决策：**

以前成本管控都是粗放型的，从没有核算过半成品成本，而且产品成本也只能到区段。成本数据忽高忽低，成本考核车间说了算。现在，成本核算精细化到订单、半成品、成品，成本定额越来越合理，与考核挂钩。精细化的成本数据还帮助销售人员快速销售报价。

✚ **应用效果**

项目	应用前	应用后
销售计划准确率	低于50%	大于80%
紧急订单	20 - 30笔/天	0.3笔/天
原料批次管理	无	全部原辅材料实施批次管理
二级库库存	7天用量	1天用量
成本核算精细度	只能核算到产品大类	到产品规格型号和订单

**银光科技的信息化实践说明：**站在全员、全局、全过程的高度进行成本体系设计，借助信息化手段来落实和实施，才能从根本上提高经营效率，最大限度释放产能，调动员工积极性，消除不必要的损失和浪费，形成降本增效的长期保障机制，确保企业基业长青。

🗨️ **企业感言**

竞争形势的要求，再也不能采用粗放式管理了，全面实施ERP是企业精细化管理的需要。通过实施ERP，我们梳理了上百个管理流程，增加了大量的基础统计，无论是库存、成本都反映很清晰，控制和考核有了依据，能及时发现管理问题，及时解决。通过ERP实施，还培养了一批基层骨干，使银光发展更长远。

山东银光科技有限公司副总经理 陈锐