

事业部管理模式下的基础管理降本增效措施研究

王 伟

中国船舶集团有限公司第七一〇研究所，湖北 宜昌

收稿日期：2024年3月21日；录用日期：2024年4月24日；发布日期：2024年5月31日

摘 要

事业部管理模式改革下，科研单位存在缺少基础管理的职能和组织架构，缺乏提高工作效率、降低运行费用和增强整体经济效益的相应措施等问题。本文基于基础管理，研究了事业部管理模式下降本增效存在的具体问题，从组建职能组织、确立针对性制度、设置工作流程等角度，提出在外包和外购等关键环节加强成本控制等具体方法，针对性提出了一套较为有效的管理规则、制度流程，并以某研究室为例，实践验证了该方法的降本增效成果。研究表明，通过基础管理降本增效措施，该研究室年度结余/产值比效能提升了12.30%。

关键词

基础管理，事业部管理模式，利润，成本，降本增效

Research on Cost Reduction and Efficiency Enhancement Measures for Basic Management under the Business Unit Management Model

Wei Wang

No.710 R & D Institute, CSSC, Yichang Hubei

Received: Mar. 21st, 2024; accepted: Apr. 24th, 2024; published: May 31st, 2024

Abstract

Under the reform of business division management mode, some research departments have exposed to the lack of basic management functions and organizational structures, with a lack of measures to improve work efficiency, reduce operating costs and enhance the overall economic benefits. Based on basic management, this paper explores the specific problems existing in the decline of the management mode of business units and the improvement of efficiency. Specific methods are proposed to strengthen cost control in key links such as outsourcing and outsourcing, and puts forward a set of more effective management rules and systems and processes. From the perspectives of establishing functional organizations, establishing targeted systems and setting work processes, it proposes specific methods. The results of cost reduction and efficiency increase are verified by practice. The research shows that the efficiency of the annual balance/output value ratio of the laboratory is increased by 12.30% through the measures of basic management cost reduction and efficiency increase.

Keywords

Basic Management, Business Division Management Mode, Profit, Cost, Cost Reduction and Efficiency Enhancement

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,国内市场竞争态势愈发激烈,如何降本增效成了事业单位改革的重点[1] [2]。为进一步激发在科技创新与产业发展中的积极性、主动性和创造性,努力打造科技创新中心和利润创造中心,一些科研单位进行了建制改革创新,采用事业部管理模式,根据产品类型和特点集合并分权管理[3] [4]。这种模式一般适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业,因其具有高度角色权利,能够快速决策,迅速应对市场的变化[5] [6]。同时,作为独立的利润核算单元,事业部独立经营,独立核算,在竞争中,能够发挥事业部的主动性和创造性,创造更多的利润业绩,为集团带来更大更快的发展[7] [8]。这些体制上的优势,使得事业部管理模式在建制改革得到广泛应用。

在事业部管理模式改革下,一些原本专注于科研生产任务完成的研究室,改革为独立的经营中心、利润中心、科技创新中心和内部管理协调中心,成为承担经营、科研、生产和管理任务的经营实体,实行全成本核算[9]。作为经营实体,如何利用最少的成本投入,获取更大的效益回报,尤为重要[10] [11]。

此外,由于这些研究室的管理职能原本由机关职能部门承担的,基础管理的概念模糊,缺乏基础管理的职能和组织架构[12] [13]。事业部独立运行后,基础管理不被重视,部分研究人员存在思维惯性,认为基础管理对成本控制以及效益的贡献少,抵触强化基础管理[14] [15]。

因此,本文以某研究室作为研究对象,从多方面系统分析了研究室的基础管理问题,提出事业部管理模式下的具体措施和方法,完善和强化基础管理工作,并通过实践检验降本增效成果。

2. 基本情况和现状分析

2.1. 研究室基本情况

某研究室从事多型海洋装备的研制，具备较全面的专业分工和多层次的人才队伍。下面从多方面介绍该研究室的基本情况和现状。

2.1.1. 任务承担方面

该研究室在“十三五”期间，承担了 5 项型号产品的研制，同时还承担了 30 余项军品预研、近 20 项海洋工程项目、2 项军贸产品出口、以及 10 余项自筹开发项目的研制，还负责多批次的设备生产任务。

进入“十四五”之后，4 项型号项目和 2 项型号配套项目基本完成定型，30 项预研课题已完成结题，海洋工程项目大多处于收尾阶段，新任务的争取大部分已经明确，一些大型重点项目正在紧锣密鼓的落实，总体任务量将可能继续有较大幅度的增加。

2.1.2. 人员构成方面

目前该研究室人员总数为 144 人，从事技术研发的人员 108 人，占比为 75.0%，技术管理及服务保障人员 36 人，其中从事项目管理的人员 15 人(包含领导 5 人)，基础管理人员 10 人，工勤保障人员 11 人。

2.2. 研究室财务数据分析

长期以来，该研究室经费来源基本为经费核拨制或预算审批制，根据项目进度情况由所核拨，年底按照经费开支和结余指标进行考核。统计该研究室近 5 年的财务数据，并围绕降本增效从经费来源、去向、成本构成等角度展开分析。

2.2.1. 经费核拨情况分析

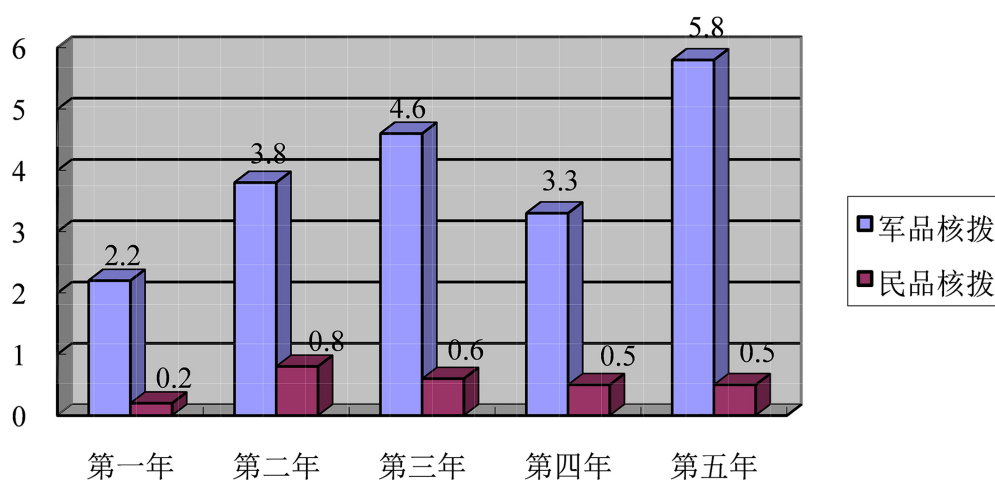


Figure 1. The allocation data of military and civilian products expenses in the five years before the reform

图 1. 改革前 5 年军民品经费核拨数据

对近 5 年经费核拨情况进行统计，该研究室军民品核拨额总体上每年有增加，但也有相当幅度的波动，特别是军品核拨数波动较大，这与项目承担数量和项目规模大小直接相关，也与项目的工作阶段、

国家计划和新任务的落实有关。但要确保研究室日常工作的顺利开展，必须保证最基本的人员开支和相关固定费用，这需要维持项目总体规模或数量，还要求确保项目进度符合核拨节点，并加强资金链管理，控制收付款进度。图 1 为改革前 5 年军民品经费核拨数据。

2.2.2. 经费开支分析

事业部改革前，该研究室军品开支情况波动较大，主要与各项目的工作阶段有关。图 2 为改革前 5 年经费开支统计情况。

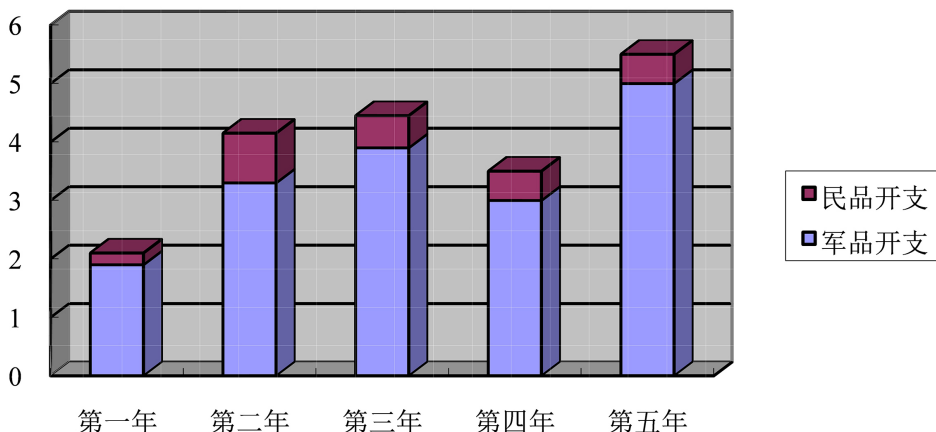


Figure 2. The breakdown of expenses for military and civilian products in the five years prior to the reform

图 2. 改革前 5 年军民品经费分类开支情况

2.2.3. 经费结余分析

事业部改革前，该研究室计提结余占总额的比例相对较小，虽有波动，但其主要受结余指标的考核要求和结余的计提办法影响，结余不完全基于成本核算得出。图 3 为改革前 5 年经费计提结余情况。

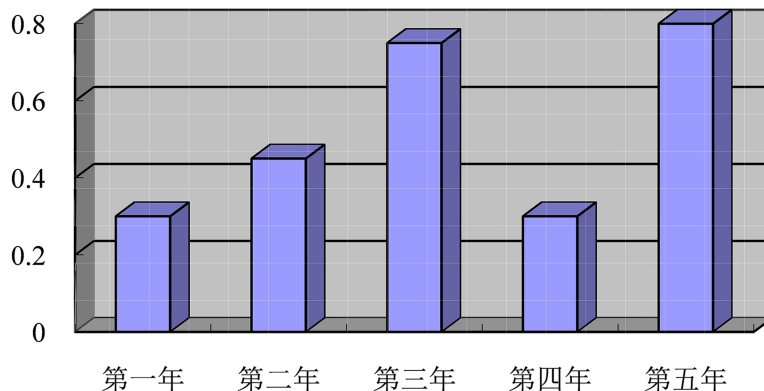


Figure 3. The situation of the accrual and balance of expenses in the five years prior to the reform

图 3. 改革前 5 年经费计提结余情况

2.2.4. 军民品开支和计提结余的比例关系分析

事业部改革前，该研究室军品开支约在全室经费开支的 80% 左右浮动，是成本支出的绝大部分，也是进行成本控制的重点。图 4 为改革前 5 年军民品经费开支和计提结余的比例关系。

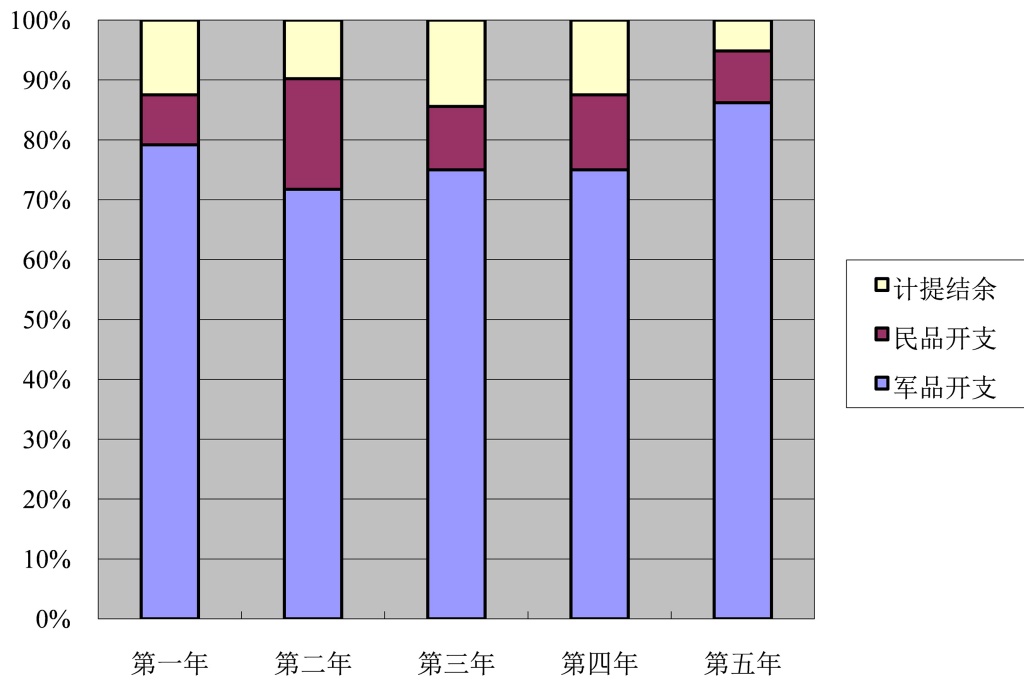


Figure 4. The proportional relationship between the expenses and accrual balance of military and civilian products in the five years prior to the reform

图 4. 改革前 5 年军民品开支和计提结余比例关系

2.3. 研究室成本分类分析

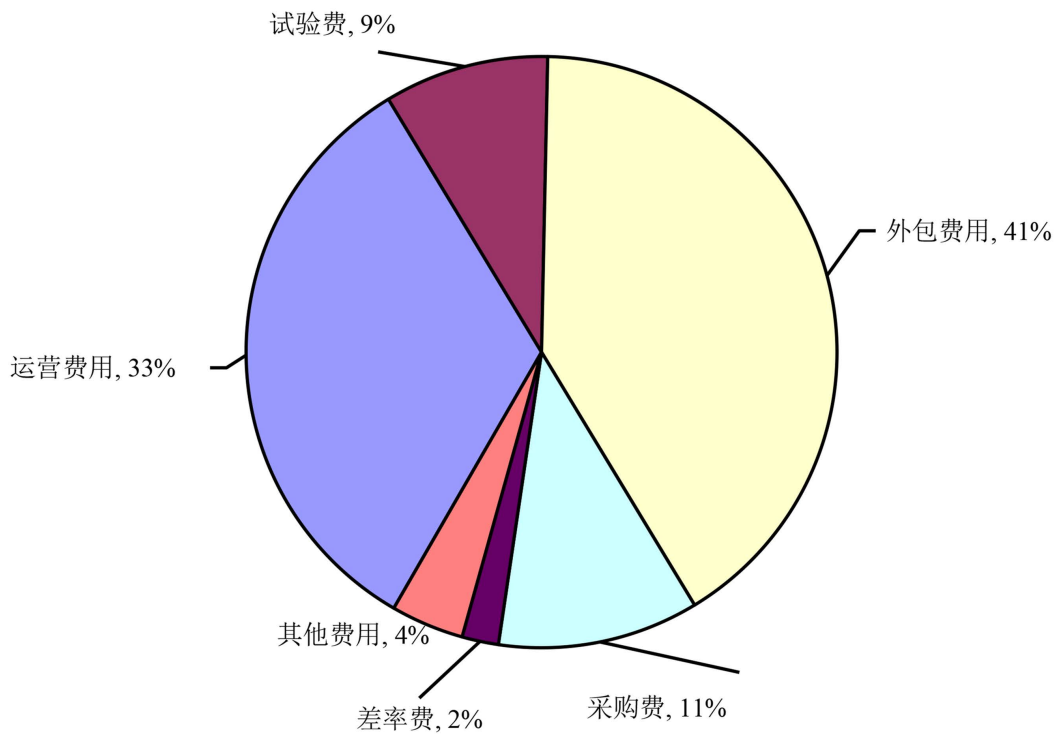


Figure 5. The proportion of cost categories in the five years prior to the reform

图 5. 改革前 5 年成本分类占比情况

对该研究室事业部改革前 5 年的成本进行统计，将成本分类为：运营费用、试验费、外包费用、采购费、差旅费和其它费用等 6 类，其中，外包费用占比最高，是需要重点关注和控制成本的方向。前 5 年，该研究室的运营费用基本保持稳定，没有因为任务量的增减而出现大的波动，说明工作人员、固定资产等资源基本没有流转或相关支出基本保持稳定。采购费和试验费也在千万元量级，成本控制也有较大空间。图 5 为改革前 5 年成本分类占比情况。

3. 在降本增效方面存在的问题

“十三五”期间，该研究室承担了多项军品型号、海洋工程和“863”项目的研制，其中多个项目出现了不同程度的超支，研究室总体效益不高。由于该研究室长期以来基本处于类似计划经济的体制中，在控制成本、降本增效及提高效益等方面意识不够强，基础也较薄弱。经分析，效益不高的主要原因有历史遗留惯性、考核体系欠合理、经济管理制度不健全、制度性管控力度不够、员工成本意识淡薄等五个方面。下面从这 5 方面展开分析该研究室在降本增效上存在的问题。

3.1. 历史遗留惯性

该研究室曾经长期处于计划经济管理期，在经费上相对比较宽松，研究室只需要将工作的重点放在完成要求的指标上，较少甚至基本不将成本作为重点考虑对象。因此，管理体制以及工作人员的潜意识里都存在着一定的惯性。随着国家的改革发展，军品市场发生了根本性的变化，竞争加剧，研制经费紧张，都逼迫研发单位在研制过程就必须考虑成本。

3.2. 考核体系不合理

原研究所对下属研究室的考核体系中，对军品的考核以产值为主、以结余为辅，而产值是在军品开支的成本基础上叠加人员开支等组成，事实上就是成本越大，开支越大，考核的业绩越高，越有利于研究室的工作业绩和个人业绩的提升。对民品的考核以新签合同和到款为主，以利润为辅。每到年底，为完成考核指标，经常出现的情况是，军品集中对外付款，以完成产值。民品催签合同、催促收款，以完成新签和到款指标。

从财务管理的角度，集中对外付款是损害单位利益的，不进行充分谈判和经济性分析，草率签订合同，是造成效益差的一个重要原因。

3.3. 经济管理制度不健全

原管理模式下，有关项目预算、价格管理、成本核算等工作由所机关各职能部门分别进行控制和管理。研究室在成本控制、提高效益方面，没有相应的组织机构，也没有相应的管理制度。研究室一般只设置 1 位财务核算员，以办理日常财务手续。研究室各项目经费的管控主要依靠领导的个人判断和控制能力。由于研究室日常业务工作特别是研发工作较繁忙，领导难以把大量的时间和精力放在经济管理上，降本增效工作效果不甚理想。在制度建设方面，研究室没有完善的预算管理、成本控制、价格优选比较以及日常财务管理等有关经济管理方面的制度成为效益低下的重要原因。

3.4. 制度性管控力度不够

在产品的研发过程中，由于设计评审、签署把关不严，设计水平因人而异，不能反映团队水平。实物实现过程(加工、外包、外购等)控制不到位，质量、进度难以保证。实物的装调、试验等工作中低级错误频发等现象也较为突出。这些情况都导致进度拖延，间接造成成本浪费。管控制度缺失，没有相应的惩罚或激励制度以追究或奖励责任人，进度和考核之间也没有制度上的关联也导致了效益低。

3.5. 员工成本意识淡薄

长期以来,设计符合要求的产品,完成交办的任务是第一要务,节约成本的理念未能普遍形成。任务是否按期完成,特别是项目进度是否达标是考核项目组以及员工的主要指标。考核中极少涉及项目利润、成本控制等指标,导致大部分人员为促进工作完成,不计成本或不太关注成本。具体表现包括:设计中选用超出需求的高性能材料以求万无一失、设计中极少考虑加工工艺性而导致加工费用高昂,元器件随意加大采购量,试制时无谓加大实物余量,废旧实物重复利用率低等等。

4. 强化基础管理以实现降本增效的具体措施和方法

为提升管理水平,减少不必要的成本开支,产生降本增效的实际成果,解决上述管理工作缺失或管理不严谨的问题,本文结合事业部改革的推进,进行了相关的研究和探索。

4.1. 与机关单位共同寻求和推动体制机制的改革

事业部制下,研究室要模拟公司运行,要实现独立核算,自负盈亏,毫无疑问,这些对研究室的经济管理提出了更高要求。在此背景下,事业部积极与机关互动,共同研究在研究所与事业部之间的接口关系,明确双方的责权利,在研究所向事业部放权的同时,让事业部担当起独立经营的责任,同时,共同探讨实现最大程度的双赢并加快整体发展速度的机制。

4.2. 健全事业部经济管理组织,实现经济管理责任制

在目标确定后,从内部入手,创建事业部的经济管理组织,落实人员,明确职责,承担事业部降本增效桥头堡的重担,将降本增效工作落到实处。

4.2.1. 成立经济管理委员会统筹事业部经济管理工作

在事业部成立经济管理委员会(简称“经管委”),明确“主任负责、兼顾民主”的决策机制,即经管委日常工作由主任负责,全体会议或专题会议坚持民主决策。

经管委由事业部领导、部门负责人、科技委专职成员和重点项目负责人组成,事业部领导担任经管委主任、副主任,其余成员为经管委委员。

经管委的职责包括负责事业部经济运行体系的建设、制度制定、政策研究等,负责事业部各项目预算的审核、批准,各项目年度工作策划的审查,重点关注外包事项的必要性。负责各项目设计方案、设计输出文件的审查,重点关注方案的可行性、优越性,以及设计的加工工艺、材料及元器件的选用、样机数量等方面是否经济可行。负责审核、审查项目各阶段的经济报表、专项报告等。牵头制定项目争取过程中的经费需求分析和预算制定,牵头准备各类报价材料的准备和专题报告的编制,审核、批准需上报机关的年度经济指标等。

在人员分工上,明确经管委主任负责统筹全室经济活动,副主任负责分管业务的经济活动。

经管委委员除按规定参加经管委全体会议或分组会议外,日常工作主要是根据专业和分工不同,具体审核、审查各项目的年度策划、经费预算、项目方案报告、设计输出文件、有关经费的专题报告等。

并专设经管委主任助理,协助经管委主任组织、召开经管委全体会议和分组会议,协助安排、跟踪、闭环经管委委员的日常工作。

4.2.2. 成立经济管理小组主抓经济工作细节

经济管理小组(简称“经管组”)作为经管委的常设机构,在经管委的领导下,负责室日常经济活动。

经管组由经管委主任助理、事业部核算员、项目主管助理、试制外包管理员、外购管理员组成,经

管委主任助理任组长，其他人员为组员。

经管组的职责是协助经管委主任，组织、安排经管委的日常工作。具体制定事业部经济管理体系的草案、经管制度草案，进行经济相关的制度研究，优化、改进事业部经济活动流程。跟踪、指导各项目各周期经费预算的编制，组织经管委委员审查。统计、汇总事业部经济数据，填报研制费分摊表、资金需求计划、付款计划等表格，定期编制经济分析报告或专题报告等。负责各项目各类经费开支的审核、管理，包括出差、试验、外包、外购、加工等，并记录相关数据。

其中，经管组组长负责统筹、协调经管组的日常工作，协助组织、开展经管委的日常工作，牵头进行相关制度的制定和经济流程的优化，负责事业部经济数据的统计，组织进行各类报表的编制，组织、开展薪酬体系的日常工作。

项目主管助理负责分管项目的日常经费管理，包括出差审批、试验预算编制、试验报账、外包外购及加工审核等，负责项目合同签订、经费规模、经费预算、到款等数据的统计。

外包外购及加工管理员负责外包外购及加工过程中有关经费的管理，包括根据项目计划，核对外包外购及加工申请，组织进行询价、比价及价格谈判，负责合同签订、付款等手续办理，负责过程信息的登记。

4.3. 完善经济管理制度，推动经济管理制度化流程化

针对事业部缺少经济管理制度的问题，在经管委和经管组成立后，立即制定相应的经济管理制度，完善经济活动的管理流程，确保事业部的一切经济活动都符合有关法律法规和规章制度的要求，规避财务违规方面的风险。监督各项目经费预算和执行情况，规范日常经费开支。确保经济活动高效、规范和受控。具体措施如下。

4.3.1. 制定预算编制制度，规范项目预算的制定和执行

项目预算是项目经费开支的依据，是执行“三级核算”的基础，通过制定制度，明确项目预算编制的具体要求，加强实施过程中的指导，保证经费开支活动都在预算范围内严格执行。

预算制定应坚持进度与经费相匹配的原则，由项目负责人对项目经费的使用进行分解，制定项目各期间内(全周期、年度、季度)的直接成本预算。项目组在进行任务分解和工作策划时，应重视对项目经费的策划，重要试制加工、外购、外包等应明确大致时间节点，预测经费额度。计划审签过程中，项目负责人、项目管理人员和主管室领导应对经费预算的完整性、必要性、合理性进行审核。

4.3.2. 规定经济数据的统计和分析要求，指导事业部经济运行

经济信息是事业部经济运行的直观反映，也是经济分析和管控的基础，需要高度重视经济信息的收集、整理和统计分析。在相关制度中，明确需要收集的经济信息类别、时间节点等，并安排人员负责信息的汇总、统计和分析，供经管委和事业部领导决策。

对信息汇总统计的具体要求包括相关人员应按时报送各类经济报表或数据，对提供的经济数据的完整、真实、准确性负责。经济信息数据的统计以项目为纬度，每个项目的经济数据包含设计、加工、外购、外包、试验等全过程的经济数据信息。事业部汇总的数据应能够完整、真实的反映事业部整体的经费使用情况。

同时，对经济数据定期进行分析。评估经营活动中的直接成本、人员成本、固定资产成本和管理费等组成及比例关系，提出优化建议。对产值和到款，根据任务争取和项目研制进展情况，分项目统计、分析军品项目已完成的产值，预测后续工作创造的产值。根据民品任务完成情况和新签合同情况，统计民品到款情况，预测民品项目后续到款情况。关于年度经济指标，根据统计、汇总的各类经济数据，结

合项目完成情况和新任务的争取情况，分析完成年度经济考核指标存在的问题和困难，及时提出解决措施或建议。

4.4. 完善外包比价择优办法，降低外包费用

制定专门的外包和外协的比价择优规定，要求项目组从提交设计图纸开始，说明外包的必要性，并且做好协作价格的预呈报。同时，安排具有加工工艺经验的专家专门负责预审协作价格，对外进行外包询价、比价和预谈判，在充分调研的基础上，选择性价比最优的合作单位进行外包，对内向设计师提供工艺咨询，改进设计工艺性，降低加工费用预期。

此外，在相关制度中进一步明确，在外包活动结束后，检查和审核外包过程是否符合预期，质量、进度和价格是否匹配，从而对每次外包进行闭环总结，以期发现问题，总结经验，把外包中的降本增效做到更好。

4.5. 完善采购管理制度，降低采购费用

针对事业部独立承担采购工作的情况，制定专门的采购管理制度，要求项目组对采购数量进行评估，明确器件的质量要求，由项目组和经管委分别进行独立审查。采集绝大部分供货方的较完整的信息，对其供货能力、质量信誉和价格优势进行全方位的评价，以优选供货方。按照采购器件的实际需求节点，分不同时段进行采购，以降低库存积压，加快资金周转，节省财务费用。同时，安排懂业务、有经验且责任心强的人员专职负责采购工作，减少采购差错，提高采购效率。

在采购制度中明确，在年度或某项目的采购活动结束后，检查和审核采购过程是否符合预期，质量、进度和价格是否匹配，从而对每次采购进行闭环总结。

5. 降本增效的成果

通过一系列的制度化的基础管理改进，完成了日常工作中所有的流程化设计，每个节点都有专家审查，在设计源头实行设计审查，提高设计质量，降低设计成本。每个阶段都有适当性评估，发现问题，能够及时改进。在整个研发过程中涉及到的经济活动都有相应的规范进行约束，事业部的经济工作的成效得到了极大的提升。

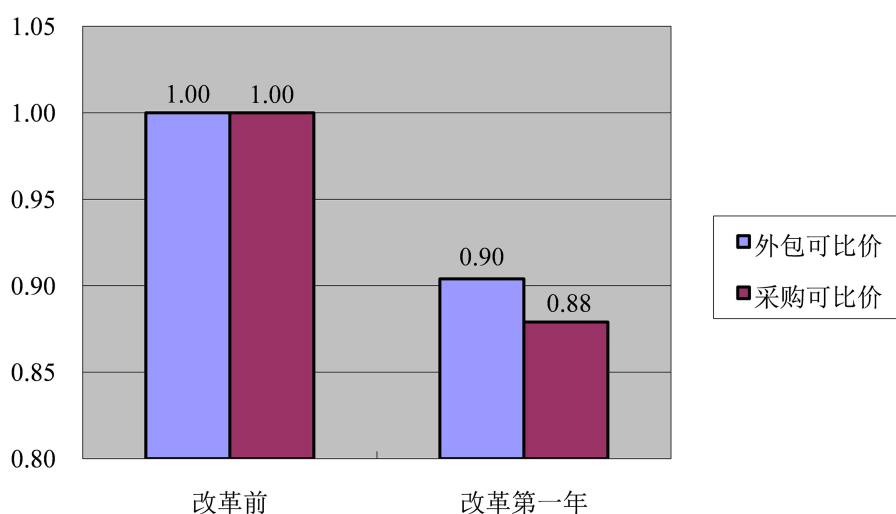


Figure 6. Comparison of comparable prices for outsourcing and procurement before and after the reform

图 6. 改革前后外包、采购可比价格对

仅从外包和采购环节来看，一系列的基础管理的改革，成效显著。在管理改革的第一年，同类型或可比价格的外包费用就下降了 10.6%，可比采购价格更大幅下降下降了 12.1%，为事业部降本增效做出了实质性的贡献。图 6 为改革前后外包、采购可比价格对比。

统计结果表明，年终结余数据有了大幅的提升。改进前五年的产值均值为 4.5 亿元，结余均值为 0.56 亿元，结余/产值比为 12.44%。改进基础管理后的第一年，实现产值 6.8 亿元，实现结余 0.95 亿元，结余/产值比为 13.97%。结余/产值比效能提升了 12.30%，加强基础管理后降本增效的巨大成果。图 7 为加强基础管理前后的产值、支出和结余对比。

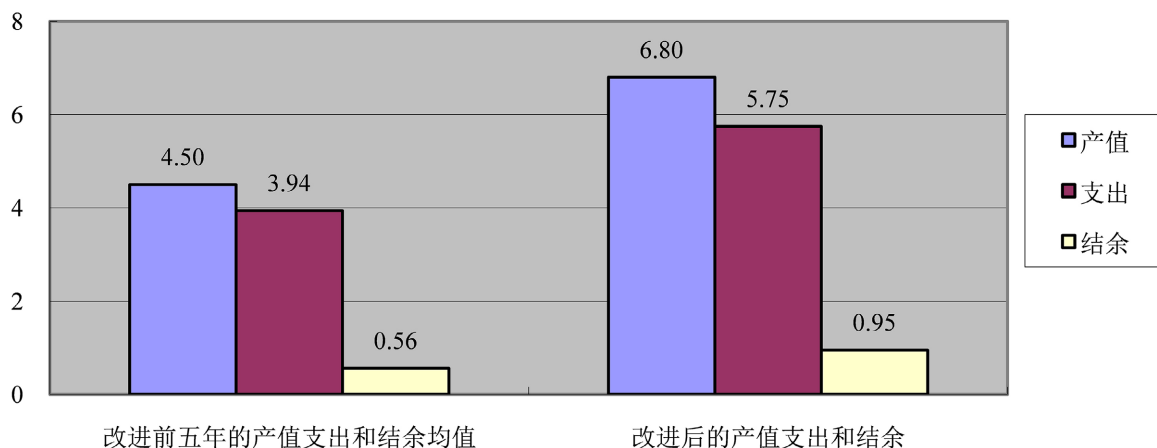


Figure 7. Comparison of output value, expenditure, and balance before and after strengthening basic management

图 7. 加强基础管理前后的产值、支出和结余对比

6. 结论

降本增效是一个系统工程，受制于体系、制度、流程等各个层面的影响，涉及到人、财、物、法、环等各个方面，需要领导重视和全员共同参与。本文结合该研究室转制为事业部的过程中的基础管理工作的提升进行了分析和研究，在工作实践中采取了一些针对性的措施，虽取得了不错的成效，还需要继续在管理的所有环节，贯彻降本增效的思路。需要所有员工都牢牢树立降本增效的理念，并不断总结经验教训，持续改进，才能取得降本增效的更大成果。

参考文献

- [1] 刘晴. 行政事业单位国有资产“降本增效”路径分析[J]. 中国乡镇企业会计, 2022(11): 74-76.
- [2] 杜兆奇. 大型煤炭企业降本增效项目化管理的实施路径[J]. 河北企业, 2023(11): 65-67.
- [3] 徐琳, 陈铁牛, 孟亚伟, 等. 军工企业事业部管理模式下的精益管理研究与实践[J]. 装备制造技术, 2023(6): 32-34.
- [4] 宿恺 袁峰. 企业管理学[M]. 北京: 机械工业出版社, 2019: 58-59.
- [5] 钱全杰. J 公司 D 事业部生产运营管理优化研究[D]. [硕士学位论文]. 广州: 广东工业大学, 2022.
- [6] 徐丽霞. 事业部制组织架构模式下的企业财务管理探讨[J]. 中国农业会计, 2023, 33(10): 63-65.
- [7] 陈丹, 石子泊. 基于事业部制的科研院所绩效管理应用研究[J]. 价值工程, 2022, 41(29): 8-10.
- [8] 方政. 新形势下如何加强企业基础管理[N]. 中国航空报, 2017-10-26(A08).
- [9] 王娜. 基于对管理创新促进企业降本增效的策略研究[J]. 纳税, 2019, 12(17): 221.
- [10] 张晓红. 新形势下如何加强企业基础管理[J]. 企业改革与管理, 2014(4): 5-6.
- [11] 胡春梅. 基于对管理创新促进企业降本增效的策略研究[J]. 财经界, 2019(9): 156-158.

-
- [12] 刘强, 周勤学. 基于对管理创新促进企业降本增效的策略的思考[J]. 经济管理文摘, 2019(22): 163-164.
- [13] 任晓明. 国有企业的降本增效创新工作探析[J]. 现代商贸工业, 2019, 40(35): 125-126.
- [14] 谢志华, 胡鹰. 国有资产管理: 从管资产到管资本[J]. 财务与会计(理财版), 2014(7): 67-70.
- [15] 綦好东, 苏琪琪, 彭睿, 程晓玥. 国有金融资本管理体制:现实问题、改革目标与关键机制[J]. 会计研究, 2019(9): 28-34.