

印刷企业的成本控制

作者：胡小松

【内容提要】成本是企业生产和经营的基石，成本控制直接影响着企业的经济效益，关系着企业市场竞争力的强弱，决定着企业的生存和发展。下面是笔者所在印刷公司在成本控制工作中的成功经验与存在的问题，供同行参考。

成本是企业生产和经营的基石，成本控制直接影响着企业的经济效益，关系着企业市场竞争力的强弱，决定着企业的生存和发展。下面是笔者所在印刷公司在成本控制工作中的成功经验与存在的问题，供同行参考。

设备成本控制

要关注的是设备成本，关键是设备的采购，除了考虑设备的性价比外，还要考虑企业面向的市场发展动向以及与原有设备的配套。笔者以前所在公司主要生产烟标，考虑到烟标比普通商业印刷品变化少，而且多为长版活，所以技改时购置了一台 17.5 英寸 7 色柔性版印刷机，但因核心客户自办印刷厂印前工艺，导致这台柔性版印刷机失去了原计划市场，转向普通市场又受困于柔性版、模切滚筒制作的难以配套和机器窄幅的弱点，没用一年就成了公司经营的一大拖累。设备成本是企业一个固定的大额费用，决策阶段就要分析所有可能出现的情况，做出合适的决定。

企业在正常运转时的设备管理核心工作是设备日常维护和定期保养耗材，这既能降低机器故障，减少设备维修成本，又能有效避免生产旺季时因为机器故障造成的停产事故。重点抓周保养（一般 2~3 小时）和季保养（一般 1~2 天），对照保养程序逐项落实，对机器的核心部位的运行状态要胸有成竹乳品包装，这样既不会显得繁琐，又能有效地使设备的使用寿命成本降到比较经济的程度。

说到成本控制，惯性思维是减少成本，但是现代管理理论认为，提高生产力、缩短生产周期、增加产量并确保产品质量是加强成本控制的重要途径。从接到客户意向开始就按整个流程安排工作（即使客户最后因各种原因未下订单）机构/组织，比以往的“任务到了，工序才着手准备”的工作方式要节约 20% 的加工时间，能够更有把握地保证交货时间。生产调度可以把相近的工单排在一起，比如把印金印银的、覆同规格同品种膜的产品安排在相邻时间生产，可节约很多生产准备时间流程，同时原材料也一并节省许多。客户要求签样也浪费时间，虽然减轻了企业承担首件颜色跟样的责任，但有时也会耽误机器的有效工作时间。解决办法是，客户有此要求的尽量请客户在经过色彩校正的显示器上核对软打样，然后用 EPSON

7800 进行数码打样，请客户签字确认，机台直接跟数码打样稿。这样即使出现文件或拼版问题，在版房已得到控制，减少了 PS 版的浪费。

要增加产量除了保持良好的设备外，提高操作人员素质也很关键数码印刷印后加工，公司加大内部培训与选拔的力度，通过见缝插针式的培训把犯过或易犯的各种技术差错告知操作工，使员工掌握完成本岗位工作所必备的技能，先让技术比较熟练的人员带班生产，从简单产品到复杂产品，逐步试用，在薪酬设计上根据其产品质量状况逐步加薪，既满足了员工进步的愿望，对其他员工也有激励作用，同时还节约了部分人力成本。内部选拔的机长因为对机器状况、产品要求更熟悉方正，产量基本上要高于外聘机长。

质量成本控制

其中较大额的费用有废品损失、退货损失、工序和成品检验费、质量管理体系实施费等。退货除了是因为与客户的判定标准不一样外，基本上是不应该发生的，如果发生就是质量管理体系出现了漏洞，就要对体系的有效性进行评审；废品损失是无法完全避免的，原材料的优劣、设备的状态、人员的能力都可能引起废品损失分色，如果在发生质量事故的工序

没能有效控制,流入下道工序就会发生二次浪费。我公司就曾发生过对裱产品正面颜色正常、背面颜色不一致的事件,然后外发出去对裱,既浪费外加工费又把本来是正品的正面报废,出现此种失误的原因就是质检的能力不足。在流程控制中金融危机,我们把需要裱瓦楞或覆膜以及其他可能引起连锁浪费的产品特别标识,增加制程中的工序检验费用的开支,灵活调配足够的人手,同时建立责任连带制度,如果出现类似错误包装装潢,上工序承担 70% 责任,下工序承担 30% 责任,发现并有效避免此种错误也有相等的奖励。

更注重细节的成本控制措施可收到更好的效果。在材料定额时,我公司规定每班每月 4 块新橡皮布、每天 1.5kg 抹布,润版液由仓库按最适当比例配制(免酒精型) PS 版,即使有少量墨皮的油墨也要应用到质量要求较低的产品,使机台自动合理安排原材料的多次重复使用,抹布可以先擦橡皮再洗墨槽最后洗刮墨器,机台也会通过“精细产品用新橡皮,低档产品用旧橡皮”的原则“拼橡皮”胶印机,定额后出现的纸张原因、压橡皮事故等都能及时反馈并及时向供应商索赔。纸张的定额实际上就是控制加放数,摒弃以往的单品种加放方法,实行每套版 1 万印以内加放 30 印张,1 万印以上按 0.3% 的比例加放(良明半自动装版系统),另外月总产量的 0.1% 作为自由加放数华光精工,在机台因为设备或自己不小心造成浪费时用自由加放数弥补,超过(或节约)部分处罚(或奖励),处罚额度最大为补纸成本的 30%,这样机台可以根据产品要求合理安排自己的加放数,避免了一些外贸订单为了几十张成品也要补印的情况德鲁巴,机长工作压力也减轻不少。为了达到加放数少质量高的要求,我们腾出一块场地专门放置各种规格和定量的废纸留作校版纸,仓库负责回收整理,基本保证每一单产品有 200 多张校版纸可供机台使用,这样即使颜色要求十分严格的产品也能经过多次校正后达到客户要求。

财务成本控制

比较评定后奥西,采用定点采购的方法,既可对供应商的质量控制能力比较了解,又可在价格上获得一定的浮动,获得延期付款的权利。对于有良好信用的客户,采用月结的方式结算;对于普通客户印刷适性,按合同金额的 30% 收取预付款,余款在信用额度内的可允许延期,在信用额度外的要带款提货,大大减少了呆账坏账的发生。

成本,提高机器的使用效率;合理控制质量成本;尽可能压缩企业的财务成本是企业加强全面成本控制的重点内容,对企业的经营业绩具有深远影响。