

实施成本领先战略 打造低成本竞争优势

李公达

(莱芜钢铁股份有限公司 棒材厂, 山东 莱芜 271126)

摘要: 莱钢棒材厂实施成本领先战略, 各管理部门在明确了成本管理工作思路的基础上, 细分管理单元, 量化考核指标, 同时抓好管理创新, 找准降低成本的关键, 开创了全员、全过程、全方位降成本的局面, 主要技术经济指标进入全国前三名, 今后将统筹兼顾, 做好系统降成本工作, 打造低成本竞争优势。

关键词: 低成本战略; 观念创新; 管理创新; 竞争优势

中图分类号: F275.3 文献标识码: A 文章编号: 1004-4620 (2007) 01-0070-02

Actualizing Cost Lead Stratagem for Creating Low Cost Competitive Advantages

LI Gong-da

(The Bar Plant of Laiwu Iron and Steel Co., Ltd., Laiwu 271126, China)

Abstract: In order to actualize cost lead stratagem, based on definitude work idea of cost management, each management department of Laigang bar plant subdivides management unit, quantizes assessment index, grasps a good management innovation in the meantime and looks for the key of declining cost. Then the situation of whole members, whole processes, all-directions declining cost is found and main the economic and technique index sign enters the whole country ex-threeses. Aftertime we look after both sides orchestration, work well the system declining cost and create low cost competitive advantage.

Key words: low cost stratagem; idea innovation; management innovation; competitive advantage

1 抓好观念创新, 明确思路降成本

从战略视角看, 与其说成本是控制出来的, 不如说成本是根据企业战略设计出来的。明确了战略定位, 也就找到了降成本的突破方向, 开创了全员、全过程、全方位降成本的局面。莱芜钢铁股份有限公司棒材厂(简称莱钢棒材厂)生产部门树立了“高效快捷、均衡和谐”的理念; 技术部门树立“技术带动、指标领先”的理念; 机动部门树立“保障高效、运行经济”的理念; 计量部门树立“数据真实、锱铢必较”的理念。在统一职工思想、提高认识的基础上, 确立了成本管理的工作思路: 即细分管理单元, 量化考核指标, 管理主体责任统一, 使全厂形成了从“大成本”的宏观视角看待成本管理的思维方式。

细分管理单元, 就是把管理对象尽可能细化到最小工作单元, 管理责任具体化, 并落实到位, 使细化管理单元的过程成为深化管理工作的过程。按照责任不同划分为车间可控成本和主管科室可控成本。车间性质不同, 责任成本设置的内容也不相同。对两轧钢车间主要考核原材料、辅助材料、燃料动力及变动制造费用等; 对水压机车间主要考核产品责任利润; 对辅助生产车间的考核也各不相同。车间依据厂考核内容进一步细化责任, 直至机台和岗位。对主管科室也明确了可控成本的内容及要达到的目标。细分管理单元, 使责任主体更加明确, 有利于形成人人负责的成本控制体系。

量化考核指标, 就是在不同的管理层次和管理单元, 都有明确的、量化的、科学的、经过努力可以实现的考核指标。通过层层分解, 把本单位的工作目标落实到具体的工作单元, 真正做到横向到边, 纵向到底, 不留死角。量化考核的目的就是增强全体职工降本增效的意识, 使“人人肩上有指标”。为此, 在编制成本考核计划时, 除有明确的、量化的指标外, 对一些责任也进行了界定, 如对轧机装配轴承消耗的考核, 规定

机械动力车间承担费用的40%，生产车间承担60%等。

管理主体责任统一，就是建立起与管理主体业绩挂钩的分配机制，使每名职工都能根据自己所从事工作的责任、贡献的大小取得相应的劳动报酬，激励职工精心操作，精打细算，精益管理。有了思路也就有了出路，职工明确了自己肩负的成本责任，树立起“挖潜无止境，关键看行动”的积极心态。

2 抓好管理创新，系统挖潜降成本

差距所在就是企业的潜力所在。在投资受限的情况下，莱钢棒材厂把降成本的视角放在创新管理上，通过逐项落实管理措施，大力开展降本增效活动。以“持续降低成本、保持领先优势”为主题的降本增效活动，并提出了“系统挖潜、重点攻关”的活动要求。系统挖潜，就是把降本增效看作一个系统工程，全员全过程参与成本管理和控制，凡有费用发生的地方，都是节约挖潜的范围。重点攻关，就是以提高成材率和降低工序能耗为突破口，实施重点技术攻关。为保证活动的开展，厂与各车间、主要科室签订了《降本增效目标实施责任书》，层层落实责任。

大力推行精益生产，为成本持续降低提供保证。以“均衡生产每分钟”为生产组织愿景，从计划编制、能源供应、物流平衡等各环节，做到系统思考、科学组织，加强动态过程控制，力求班产均衡、小时均衡、分钟均衡，避免了生产的大起大落和成本的波动。精益生产还体现在生产组织的高效快捷和措施有力上。针对国内市场价格下跌、销售不畅的状况，精心组织出口材生产，克服了规格多、批次小、技术要求繁杂、两条轧线生产不匹配等困难，共计生产日标、英标、国标出口材60多万吨，以国际市场弥补国内市场需求不足的问题，力求月度生产成本均衡。在钢材旺销时大力生产，抓住为企业增加效益的好时机。

抓好设备管理，确保设备的安全、稳定、经济运行。坚持“预防为主、持续改进”思想，对设备管理模式进行了优化组合和持续改进。在充分进行故障源辨识的基础上，修订了设备运行管理体系，编制了主要故障源的《动态控制表》，实现了对重要故障源的动态控制。各车间形成了各具特色的管理模式，如轧钢车间深化了区域工程师负责制，加强了专业点检和精密点检的力度；型钢车间完善《车间三类故障分类控制》体系，全面推行《区域操检合一责任制》和《设备文档管理》。“在线更换，离线检修，成套组装”检修模式的实施，提高了维修质量和工作效率。在加强设备管理的同时，充分发挥考核的激励作用。继续推行《设备管理绩效考核管理办法》，评选“点检定修优胜单位”、“修旧利废明星班组”、“操检合一明星班组”、“隐患整改明星班组”、“无泄漏岗位、机台”等，激发了职工全员参与设备管理的积极性，提高了设备管理水平，在莱钢点检定修绩效考核中居前三名。

找准降低成本的关键，抓好“三率”攻关。针对不同时期的管理重点，赋予“三率”新的内容。一是抓好钢材成材率攻关。提高成材率是降低成本的关键，围绕提高成材率，轧钢车间通过优化切分轧制工艺、控制各道次料型尺寸精度、降低切分钢筋米重偏差离散率，进一步提高负差轧制水平；型钢车间加热、轧制、精整作业区联合攻关，开展万吨无轧废竞赛活动，降低过程损耗。二是抓好铌微合金化钢和穿水螺纹钢一次交检合格率攻关。铌微合金化钢和穿水螺纹钢具有温度控制要求严、产品性能不稳定、容易出现降级改判的特点。莱钢棒材厂开展提高三级钢一次交检合格率的劳动竞赛，凡是连续生产、性能检验一次合格并达到规定产量的，按产量给予奖励，达不到规定产量的给予处罚。三是抓好锻件探伤合格率攻关。从钢锭采购入手，严把“四关”：优化供应厂家，把好原料质量关；精心研究工艺，把好工艺制订关；精细操作，把好工艺执行关；严格检查，把好成品检验关。通过“三率”攻关，促进了技术经济指标的持续提升。钢材综合成材率、质量合格率以及设备作业率等主要技术经济指标进入全国前三名。

3 统筹兼顾，做好系统降本工作

以莱钢《工艺技术实施指南》和《循环经济实施细则》及财务成本计划规定的要求为指导，统筹兼顾，做好系统降本工作。（1）升级产品。要在激烈的市场竞争中取得优势，必须优化产品结构，增加品种规格，提高质量档次，做到“人无我有，人有我优”。采取的措施是拓宽螺纹钢的品种规格，增加三级钢的产

量；优化和完善控轧控冷工艺，提高生产效率；锻件产品追求利润最大化。（2）降低成本。企业竞争的焦点是质量成本的竞争。为进一步降低成本，将从两个方面入手：一是降低费用，积极培育先进的成本文化，使全体职工都来关心产品成本，从细微处入手，一点一滴节约费用。二是提高经济技术指标，提高成材率，降低工序能耗。莱钢棒材厂的目标是主要经济技术指标进入全国前三名。（3）提升管理。管理的目标是“更严、更精、更细、更新”。对此提出“安全均衡、月月提升”的管理愿景，该愿景即是生产组织的高水平体现，也是高产高效的基础。

[返回上页](#)