创新标杆管理法的烧结生产成本控制[*1]

温雅琴,刘 青,段祥光

(内蒙古包钢钢联股份有限公司炼铁厂,内蒙古 包头 014010)

摘 要: 文章通过进一步挖掘企业标杆管理存在问题的根源,提出对企业标杆管理的再认识,阐述实施企业标杆管理对降低生产成本的价值和意义。通过标杆管理、项目管理以及精益管理的完美结合,实现了烧结生产成本的合理控制。

关键词: 标杆管理; 项目管理; 精益管理; 成本; 烧结

中图分类号: F275.3 **文献标识码**: B **文章编号**: 1009-5438(2017)06-0079-04

DOI:10.13647/j.cnki.btgkj.2017.06.026

Sintering Production Cost Control Based on Innovation Benchmarking Method

WEN Ya-qin, LIU Qing, DUAN Xiang-guang

(*Iron-making Plant of Steel Union Co. Ltd. of Baotou Steel (Group) Corp., Baotou* 014010, *Nei Monggol, China*)

Abstract: In the paper, a new understanding of the benchmarking management for enterprises is put forward by further digging the root causes of problems in benchmarking management of enterprises, and the value and significance of reducing the cost of production through the implementation of benchmarking management are expounded. Through the perfect combination of benchmarking management, project management and lean management, the reasonable control of sintering production cost is realized.

Key words: benchmarking management; project management; lean management; cost; sintering

由于历史发展以及市场经济形式等多重原因,当前钢铁行业面临的形式十分严峻。钢铁企业只有通过对标挖潜,管理创新来降低生产成本,提高自身盈利能力以保证生存,企业成本管理研究势在必行,企业经营环境的巨大变化,使得以“数量为基础”的传统成本分摊方法不能正确反映产品的消耗,给企业的成本管理带来了一系列不良后果,而钢铁企业成本管理工作的任务就是对产品形成过程中全部活动的成本进行有效地规划、控制和管理。因此,研究基于标杆管理的钢铁企业成本管理理论和方法体系,是当前钢铁企业成本管理工作迫切需要解决的问题,是控制成本和降本增效有力手段。

1 主要管理理论概述

1.1 标杆管理

古人云:以铜为镜,可正衣冠;以史为镜,可知兴替;以人为镜,可明得失。对于企业(产业或国家),以领先企业为“镜”,则可以发现自己的不足,找到改进的方向和明确的追赶目标,进而改善自己的实践。这就是标杆管理(benchmarking,又称“标

* **收稿日期**: 2017-05-22

作者简介: 温雅琴(1975-),女,辽宁省铁岭市人,政工师,现从事人力资源管理工作。

杆瞄准”、“基准管理”) 的主要思想[1]。标杆管理的实质是模仿和创新,是一个有目的、有目标的学习过程。通过学习,企业重新思考和设计经营模式,借鉴先进的模式和理念,再进行本土化改造,创造出适合自己的最佳经营模式。

根据标杆管理的重点按标杆管理的层次分类,标杆管理可以分为产品标杆管理、过程标杆管理、管理标杆管理、战略标杆管理4种。

1.2 精益管理

1937年8月,丰田喜一郎在日本成立了“丰田汽车工业株式会社”。1950年,为了扭转公司发展的颓势,大野耐一上台后,他根据美国超市的经营理念提出了一个没有浪费的假设,并将其运用于公司的汽车生产。此后,消除浪费的行动在全丰田公司展开,之后便产生了精益管理的工具。所谓“精”就是指生产过程中的“零事故”、“零缺陷”、“零差错”,追求“尽善尽美”和“精益求精”。所谓“益”主要体现在生产成本和生产效益两方面,主要是指“零浪费”,在生产过程中只有低成本才能获得高收益[2]。推行精益管理的目的是实现企业内部流程的优化,从而追求企业更大的发展空间[3]。各个企业在推行精益管理活动时,基本都采取做项目的方式进行精益改善,每个精益项目都采取五步法推行,即按照每个精益项目的推进进程将每个项目划分为5个阶段,分别是准备阶段、诊断阶段、设计阶段、试运行阶段和固化完善阶段。

1.3 项目管理的发展和运用

在项目管理知识体系(PMBOK)中,项目被定义为:为创造独特的产品、服务或结果而进行的一次性努力。也就是是说,项目是一次性、多任务的工作,具有明确规定的开始和结束日期、特定的工作范围、预算和期望达到的特定性能水平[4]。此定义包含3层含义:

(1) 项目是一项有待完成的任务,有特定的环境与要求。

(2) 在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等),在规定的时间内完成任务。

(3) 任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。

2 烧结生产成本控制存在的问题

改革开放以来,我国钢铁企业成本管理工作取得了很大的发展,尤其是邯钢、武钢成本管理模式在钢铁企业成本管理中的应用推广,使我国钢铁企业成本管理有了显著的进步,但是也存在着诸多问题,结合这些在成本管理中取得成就与不足,分析包钢炼铁厂烧结生产管理中存在的问题。

2.1 成本管理观念局限

在传统成本管理中,成本管理的目的被归结为降低烧结原燃料、动力等成本,节约成了降低成本的基本手段。从现代成本管理的视角出发来分析成本管理的这一目标,可以发现,成本降低是有条件和限度的,在某些情况下控制成本费用,可能会导致烧结矿质量的下降,因而单纯降低是一种消极的成本管理。随着市场经济的发展,烧结车间不能再将成本管理简单地依靠成本的降低来获取优势,而应是资源配置的优化和资本产出的高效管理。通过技术投入改善自身的经济技术水平来降低成本,从而产生更大的收益,这才是现代成本管理中所谓的相对降低成本。

2.2 成本管理范畴过窄

受长期计划经济观念的影响,在成本管理中往往只注重生产成本的管理,没有从战略价值链的角度出发分析供应商、自身状况、高炉和炼钢厂之间的战略合作关系,这种成本管理观念不能适应市场经济环境的要求。主要表现在以下2个方面:

(1) 只注重对生产成本进行控制,而忽略了对生产的研发成本、供应成本和营销成本的控制。就和许多企业没有认识到企业内部各种活动之间存在着密切的关联性,这些活动共同影响企业的产品成本和经营绩效一样。

(2) 只关注内部价值链的分析,其分析的范围开始于材料的采购,结束于产品的烧结矿的供给,将重点放在产品制造环节而忽略了外部价值链的分析。

2.3 成本管理系统性差

在传统的成本管理模式下,缺乏对成本管理的系统规划,主要表现为以下2个方面:

(1) 只注重财务成本核算,缺少管理成本核算;只进行生产成本核算,忽视供应成本核算等,这也使得烧结车间很难适应社会主义市场经济条件下成本管理的要求。

(2) 成本、费用指标考核不力,没有完善的评价考核激励机制,包括评价指标体系,绩效考核制度等,未能充分调动本车间全体员工参与成本管理工作的自觉性和积极性。

3　烧结矿成本管理的标杆确定

依据 2014 年 1—9 月份钢协数据统计: 包钢炼铁厂烧结矿制造成本为 651.79 元/t,排名全国 56 家钢铁企业第 3 名(见表 1) 。

表 1　烧结矿单位制造成本对标排序

名称	2015 年	2014 年	增减幅度/%
酒泉钢铁(集团) 有限公司	441.70	533.69	-17.24
攀枝花钢铁集团有限公司	450.22	568.54	-20.81
包头钢铁集团公司	577.78	651.79	-11.36
加权平均	548.86	790.29	-30.55

依据 2015 年 1—9 月份烧结矿制造成本(还原成本) 完成情况,并同比 2014 年 1—9 月份完成情况,制定 2016 年包钢炼铁厂烧结矿制造成本目标为 535.66 元/t(内部结算成本) ,降低幅度 17.03% 。

4　基于标杆管理的烧结成本管理创新

4.1　以标杆管理为基础

要实行有效的标杆管理,就必须把本单位的生产方式、成本费用、各项单耗指标与其他单位的先进经营指标进行系统的、持续的比较和衡量,对本单位各项标杆指标在行业中所处的位置有一个清醒的认识。只有这样,才能界定标杆学习的明确主题,采取具有针对性的措施来提高和完善自己,增强可持续发展和自身的竞争力。

在实行烧结生产成本控制的过程中,通过厂内对标,公司内部对标和行业内对标的三级对标,就烧结生产的直接材料成本、动力消耗成本以及人工成本等进行了全面分析,制定相应攻关目标。

4.2　以精益分析为主要工具

精益成本管理打破了传统的成本管理模式,从单纯的控制产品工、料、机费用提升到通过产品价值流形成全过程精益管理集成,减少一切浪费和不产生价值工作,实现成本最低。

精益成本管理的目的和动力是降本增效, 降本体现在设计、采购、物流、建造、管理和服务各阶段成本的降低。精益成本管理的关键是事前控制在精益设计、精益采购、精益物流、精益建造、精益管理和精益服务的各个阶段, 都要高度重视事前控制。

结合前期的对标分析,设立降本精益项目 30 项。

4.3　以项目管理为抓手

依托包钢炼铁厂精益项目管理平台,对 30 项降本精益项目实施全面项目管理,包括项目集成管理、项目范围管理、项目进度管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理以及项目风险管理。

项目规划是以目标为基础,以目标为导向,即以解决问题后达到预期目标为目的来设置项目、管理项目。

4.4　效果总结

2016 年度包钢炼铁厂开展降本增效共计立项 30 项,实现降本效益金额 2 698.32 万元。项目完成情况见表 2。

表 2　烧结生产成本控制比较(内部结算价)　　元/t

项目	熔剂	燃料	动力	制造	铁料	生产总成本
2015 年	38.81	32.36	42.00	39.81	483.95	645.63
2016 年计划	35.76	18.63	37.82	39.23	391.47	535.66
2016 年	35.30	23.17	39.51	35.73	377.77	520.95
同比降幅/%	9.04	28.40	5.93	10.25	21.94	19.31
与计划比降幅/%	1.29	-24.37	-4.47	8.92	3.50	2.75

由表 2 可知,较 2015 年全年平均成本相比,烧结成本下降 19.31% ,其中单项成本分别下降为(%) : 熔剂: 9.04, 燃料: 28.40, 动力: 5.93, 制造 10.25,铁料: 21.94。较 2016 年公司计划相比,烧结成本下降 2.75% 。

5　结束语

标杆管理的目标是不断发展变化的,实施标杆管理是一个长期的渐进过程,在每一轮的分析评价完成时,都要重新检查和审视标杆管理的目标,以不断提升实施效果。通过不断地改进和完善各项标杆

指标,使成本指标更加具有可控性、可执行性。标杆管理的实践证明:通过实施标杆管理的成本控制模式,改善了成本控制水平,降低了本,提高了经济效益。因此,标杆管理是提升成本控制力的有力武器。

参 考 文 献

[1] 孔杰,程寨华.标杆管理理论述评[J].东北财经大学学报,2004,(2):3-7.

[2] 丹尼尔.T.琼斯.精益思想[M].北京:商务印书馆,1999.

[3] 唐魁敏.精益管理在具体实践中的运用分析[J].河南科技学院学报,2011,(11):11-14.

[4] 中国项目管理研究委员会.中国项目管理知识体系与国际项目管理专业资质认证标准[M].北京:机械工业出版社,2003.

关于《包钢科技》2018年增设“专家论坛”栏目的启示

DOI:10.13647/j.cnki.btgkj.2017.06.027

《包钢科技》是经国家科技部和国家新闻出版广电总局批准,由包头钢铁(集团)有限责任公司主管,内蒙古包钢钢联股份有限公司技术中心主办的科技类综合性刊物。43年来,《包钢科技》刊物质量和学术影响力不断提高,已成为展示包钢科技进步、创新成果的重要窗口和交流平台。为加强办刊特色,丰富栏目内容,《包钢科技》2018年开始增设“专家论坛”栏目,邀请公司内外学术与管理方面的权威、专家学者在期刊上发表论文。一般为特约稿件,包括省内外各学科的院士、知名专家、各学会会长、各大专院校的校长或在某专业、学科方面有特殊贡献的专家、教授撰写的学术论文。《包钢科技》真诚期待您在百忙之中赐稿,为技术人员提供指导,不断提高期刊影响力,促进技术传承,使《包钢科技》期刊进入更好更健康的发展轨道。

感谢大家对《包钢科技》给予的大力支持!

联系地址:内蒙古包头市昆区包钢技术中心信息研究所

邮政编码:014010

联系人:康晓虹

联系电话:0472-2186065 0472-2183081

传真:0472-2183081

投稿途径(任选其一):

(1)包钢OA网:技术中心——信息研究所——康晓虹;

(2)E-mail: bgkj2005@126.com

《包钢科技》编辑部