炼铁厂降低人工成本实践*

宋德夫,辛 欣

(内蒙古包钢钢联股份有限公司炼铁厂,内蒙古 包头 014010)

摘 要: 文章对去产能条件下包钢炼铁厂如何降低人工成本进行了论述。详尽分析了在炼铁厂进行转型升级困难重重的条件下,采取了去产能、机构重组、提升管理理念、人员优化、岗位优化、年龄结构优化、资金分配优化等一系列有效措施,使吨铁人工成本大幅降低,人均铁产量大幅提高。

关键词: 人工成本; 优化; 效率

中图分类号: TF272.92 **文献标识码:** B **文章编号:** 1009-5438(2018)04-0090-03

DOI:10.13647/j.cnki.btgkj.2018.04.030

Practices of Reducing Labor Costs in Iron-making Plant

Song De-fu, Xin Xin

(*Iron-making Plant of Inner Mongolia Baotou Steel Union Co., Ltd., Baotou* 014010, *Inner Mongolia Autonomous Region, China*)

Abstract: In the paper, it is discussed how to reduce the labor costs in Iron-making Plant of Baotou Steel under the condition of reducing excess capacity. The labor costs for per ton of iron are greatly reduced and the per capita output of iron is greatly increased with a series of effective measures such as reducing excess capacity, organizational restructuring, improving management concept, optimizing personnel, post, age structure and fund allocation.

Key words: labor cost; optimize; efficiency

成本管理是企业进步发展的永恒主题,人工成本作为成本管理中的一项,探索其投入的最佳占比是现阶段人力资源管理的重中之重。近几年在包钢集团去产能条件下,炼铁厂将人工成本对标升级纳入推行降本增效精细化管理体系,开展降低人工成本实践,取得了一些成绩,积累了一些经验。

1 背景

随着钢铁行业竞争的加剧,钢铁企业走过了"价格之战"、"成本之战"之后,加快转型升级是生存的必由之路。

包钢降低成本的瓶颈就是炼铁生产,炼铁厂承担着公司降本50%以上的分解任务,目前炼铁厂面临着环保压力、资金压力、产能落后、管理粗放、冗员浪费等诸多问题,降本工作任务艰巨。面对压力,炼铁厂勇担责任,依据市场需求调整生产,多方寻求降本之路。

2 问题分析

企业想稳步发展,增加利润,单位人工成本最小化是其一个方面。假定产能增加,利润增加的前提下,降低单位人工成本,可以从以下两个方面着手。第一方面:在现有人员数量情况下,采用激励机制,增加职工工资,激励员工产出更多产能,从而使单位

* 收稿日期:2018-05-30

作者简介:宋德夫(1983-),男,内蒙古包头市人,工程师,现从事炼铁相关工作。

人工成本降低。第二方面: 在降低生产能力的情况下,降低人工工资,从而使单位人工成本降低。在增加人工工资和降低人工工资的冲突中,我们需要寻求最优方式,达到单位人工成本最小化。人工工资冲突见图 1。

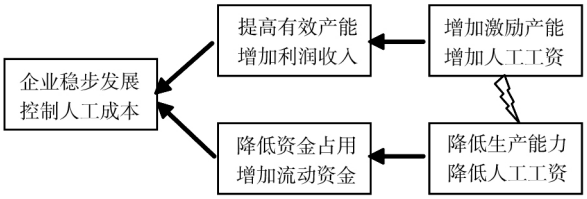


图 1　人工工资冲突图

炼铁厂人工成本的资金构成包括: 职工的收入(含津贴)、劳务雇佣费用两大部分。吨铁人工成本等于同期人工成本与同期产能的比值,人工成本的支出直接关系到吨铁成本的高低。

3　具体措施

3.1　战略布局优化

随着包钢结构调整转型升级的逐步推进,炼铁厂先后将四台 75 m^2 烧结机、四台 8 m^2 竖炉、一台 162 m^2 带式焙烧机、一座 1 780 m^3 高炉进行去产能淘汰拆除,退出炼铁厂的生产序列。3# 高炉依据市场变化停炉,实现订单式拉动生产,减少流动资金占用,保证资金流畅通,实现了整体战略布局优化。

3.2　完善制度保障

为了使人力资源优化,减员、分流能顺利进行,全厂进行了制度的完善,先后出台了《包钢炼铁厂冗缺员绩效管理办法》、《包钢炼铁厂关于临时、固定劳务用工管理办法》等,严格按照制度,要求各车间、部室高效执行,对执行情况严格奖惩。在定员、定岗、定编工作的同时,对车间冗员进行绩效考评,对车间临时、固定劳务用工进行绩效考核。通过以上管理办法,各车间的制度执行力明显提高,有效保证了各项政策落地。

3.3　优化人力资源

炼铁厂优化现有劳动力资源,最大限度地释放人力资源的能力,激活人力资源的能动性,将人力资源潜能发挥至最大化。并进行结构重组,优化组织机构。根据车间职能和工种的相似性,将原来 20 个车间整合为 10 个作业部,将原来的“五部一会”调整为“四部一会”。同时将人员进行重新调整分配,管理人员进行整合、精简,车间的操作人员进行调整,提高管理效率。

进行岗位优化,实现岗位整合。炼铁厂淘汰落后产能后,采用了撤岗、合岗的方式进行岗位调整,将多个岗位和工作职责进行整合合并。基于自动化、机械化水平的提高,完善监控系统和自动报警系统,通过电子技术的监控撤销部分岗位。实行多能工、兼岗作业、操检合一,撤并工作量不饱满岗位,提高工时利用率。优化班组建制,推行无人值守岗与定期巡检制。将单一工种进行培训,实行撤岗并岗、专业化管理。培养一专多能、操检合一的优秀技术工人,为避免人浮于事、效率低下的现象,通过择优上岗增加职工危机意识,促进劳动技能的提高。

进行人员优化,提高工作效率。炼铁厂利用 IE(工业工程)写实进行了标准工时测定,对岗位进行定员,确定岗位职工的工时利用率和劳动强度,对定员多的岗位,进行人员精简[2]。同时,利用工业工程中的程序分析工具,将作业内容跟踪写实,“解剖”成单个作业程序,对 48 个岗位进行了岗位工作研究,发现作业过程中存在的浪费,重新分配浪费作业过程中的人员。通过秒表法、影像法等手段帮助现场员工找到自身工作中存在的问题,合理安置,实现人员优化。针对厂内职工老龄化较为严重,部分作业部甚至出现职工平均年龄大于 50 岁的情况,在充分考虑员工自主性,以及对工作的适应性的前提下,进行人员重组分配,优化职工年龄结构,提高工作效率。

3.4　标准化管理

公司推行精益生产,消除浪费、持续改善的管理新理念。标准化作业是生产活动安全、高效的基础。炼铁厂依托精益理念,以标准化为抓手,促进车间过程管理能力提升。首先将标准化作业的推广应用作为精益管理重点工作,将标准化作业运用于生产操作、设备点检维护、应急预案管理等方面。共完成设备类标准化作业指导书 358 项,生产类标准化作业指导书 691 份,合计 1 049 份。

3.5　优化劳务资金分配

针对铁厂存在的冗员问题,将劳务人员进行解聘,职工一岗多责,提升技能,增强劳动力利用率。根据作业部的岗位、职能需求、劳动强度等逐步减少劳务用工,并于 2016 年年中清退全部劳务用工,同时进行内部挖潜,厂内职工自行承担原劳务用工工作量,减少劳务用工资金支出,从而实现资金分配优化。

3.6 提高职工素质

炼铁厂依托完备的培训管理体系，对管理人员、专业技术、操作人员进行分类培训，促使员工不断学习，增强了劳动技能，提高了综合素质，一方面为合岗、并岗以及推广“大工种”创造了条件，有利于企业精简人员，降低人工成本。另一方面，高素质的人才队伍，有利于提高劳动生产率，提高产质量，提升企业竞争力。

3.7 提高职工收入

根据公司规定的产量和利润目标，炼铁厂将产量和利润目标进行月度分解，车间、部室分解，对目标及绩效考核进行分档管理。为了激励目标的完成，每年投入400万元以上奖励资金，开展月度、季度劳动竞赛，关键经济技术指标单项竞赛，产量竞赛，班组竞赛，安全竞赛等，通过多种生产竞赛方式，增加职工收入，提高职工劳动积极性[1]。提高了劳动生产率。

4 实施效果

通过近年来一系列降低人工成本的实践，目前为止，炼铁厂在职职工总人数为2 550人，人均月收入逐步提高，人工成本资金逐年降低(见图2)，人均铁产量年产量逐年上升(见图3)，突破3 000 t/人·a。

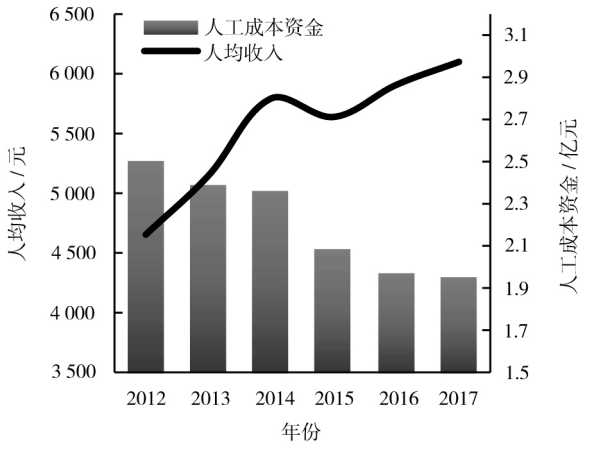


图2 人均收入与人工成本资金投入分析

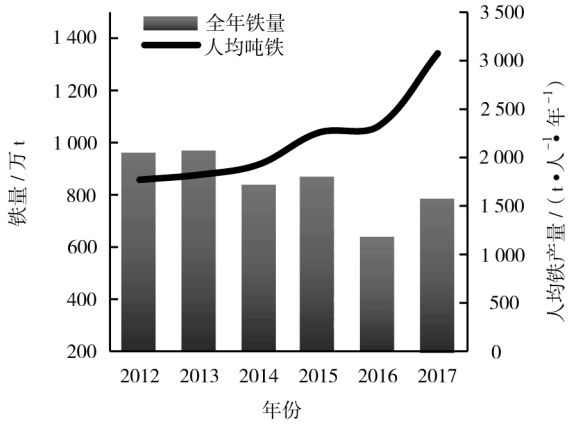


图3 人均铁产量与全年产量分析

5 结束语

炼铁厂开展的一系列降低人工成本的实践为下一步的降本工作奠定了工作基础并提供了科学依据，同时加强了员工的危机感，增强了员工自觉学习专业知识和提高操作技能的积极性，使得职工综合素质整体提高，满足生产现代化需求，有效提升企业核心竞争力。

参 考 文 献

[1] 马林. 全面质量管理(第二版) [M]. 北京: 中国质量出版社，2006.

[2] 稻峻公夫. TOC 工厂管理 [M]. 北京: 东方出版社，2014.