

转机制 降成本 增效益

——新钢学习邯钢经验的体会和做法

新疆钢铁(集团)有限责任公司

我们新疆钢铁(集团)有限责任公司是在新疆八一钢铁总厂的基础上通过改制组建起来的,去年9月经国家经贸委批准正式挂牌营运。现有综合产钢能力80万吨,是全国100家现代企业制度试点企业。1995年,我们面对企业生产经营环境发生急剧变化的严峻挑战,全厂职工转变观念,振奋精神,把企业改革的重点自觉地转移到加强企业内部管理上来,认准学习邯钢经验这条路,抓住成本管理这个“牛鼻子”,“推行模拟市场核算,实行成本否决”,扭转了年初亏损的被动局面,掌握了生产经营的主动权。全年实现销售收入150 041万元,产销率为104.62%;实现利税23 511万元,同比增长8.3%。我们能有这样的效益水平,无疑是学习邯钢经验的结果。

一、转变观念,不断增强学习邯钢经验的紧迫感和自觉性

新钢是从1993年开始提出学习邯钢经验的,两年多来,虽然先后有700多人次到邯钢学习取经,但由于当时我们的“小日子”过得还不错,工资奖金照发,收入年年有提高,因而观念难以转变,更缺乏学习邯钢经验的紧迫感。去年伊始,我们遇到两大困难,“小日子”感到不好过了:一是全年各种涨价因素使钢材成本升高10 354万元,平均每吨增加成本183.87元,而钢材价格与1994年相比每吨下跌430元,全年将减少销售收入1.4亿元;二是头两个月出现了多年未有的经营性亏损(总额达3 100万元),形势严峻。如不及时扭转这种局面,企业将陷入困境。邯钢经验是市场“逼”出来的,现在市场又“逼”着我们非学邯钢经验不可。通过认真反思,使我们认识到,与邯钢相比,我们差就差在思想认识上,缺乏市场竞争意识和居安思危的忧患意识;差就差在行动上,缺乏求真务实的实干精神。因此,只有增强

紧迫感,才能像邯钢那样,把成本降下来,靠真抓实干的硬功夫,使企业摆脱困境。

在提高认识,统一思想的基础上,我们果断提出1995年是学邯钢经验的“成本管理年”,突出经济效益目标,靠降低成本、内部挖潜来克服所面临的困境。根据邯钢经验,我们以市场价作为钢材成本单价,按厂内工序反向推算,用降低成本、费用等措施消化涨价因素和亏损,再根据三者利益的需要制订出全年的盈利目标。三月份实施模拟市场核算和成本否决制后,降低成本的工作立即出现了转机,当月总成本比计划降低330万元,阻止了亏损,实现了盈利。实践使我们体会到,学习邯钢经验关键在于企业自己要有自觉性。只要切实转变观念,真学实干,降低成本工作是能迅速见成效的。

二、眼睛向内,对照邯钢经验找差距、订措施

1. 从主要经济技术指标上找差距,提出“进五争四”的奋斗目标,即我厂主要经济技术指标进入全国地方骨干钢铁企业的前五名,已经达到的再向前进一名。我厂主要经济技术指标与邯钢比有很大的差距,差距就是降低成本的潜力,就是提高效益的突破口。通过对炼铁工序的对比分析,发现利用系数比邯钢低 $0.93t/m^3h$,休风率高3.09个百分点,毛焦比高 $153kg/t$,于是我们就针对这些差距,在关键环节上挖潜力。又如,通过对炼钢工序的对比分析,发现12吨顶吹转炉钢铁料消耗为 $1135kg/t$,比邯钢差 $45kg/t$;连铸比为49.10%,比邯钢差40.9个百分点,连铸水平低是制约我公司成本水平的主要因素。为此,我们在提高连铸水平上下功夫。为克服连铸能力的不足,1995年我们自己设计了3#小方坯连铸机,该台连铸机的拉矫机采用了美国的先进技术,投产一个月后就达产顺产。当年我厂

连铸坯产量 41.57 万吨,连铸比达 66.61%,比上年提高了 15.51 个百分点,成为冶金系统发展连铸生产最快的企业之一。12 吨顶吹转炉的钢铁料消耗也因此下降到 1 121kg/t,比上年降低了 14kg/t,全年节约钢铁料 9 100 吨,增加效益 700 多万元。同时,带动了轧钢成材率的提高,1993 年无连铸时成材率仅为 86.11%,1994 年提高到 88.77%,1995 年又提高到 90.42%。由于成材率的提高,两年共多产钢材 2.69 万吨,按新疆现行钢材价格计算可增加效益近 4 千万元。通过从经济技术指标上找差距、挖潜力,去年新钢在 70 项经济技术指标中,进入前五名的有 21 项,6-10 名的有 25 项,与上年相比有明显进步。

2. 从吨材工资比上找差距,大力提高劳动生产率。我们对照邯钢经验,对比分析了产量、销量、收入、利税、期间费用等 14 项指标,并对比分析了 8 项单位含量指标,从中找出活劳动消耗和物化劳动消耗与邯钢的差距。我公司 1994 年活劳动消耗吨材负担工资比邯钢高 238.22 元,吨材期间费用比邯钢高 102.97 元。结合总量指标分析明显看出,劳动生产率低是导致新钢产品成本高的的重要因素。为了提高劳动生产率,我们结合现代企业制度的试点,一是按照“精干主体、分离辅助”的原则,将板簧厂、机械厂、焦化厂、冶安公司、运输公司五个二级单位分离出来独立经营,使经营钢铁的职工总数由 1.9 万多人减到 1.1 万人,使实物劳动生产率每年由 34.2 吨/人,提高到 59.1 吨/人。二是进行劳动、人事制度和分配制度的改革,形成减员增效机制和有效的激励机制。在做好定员、定额、定编的基础上,化简工作程序,减掉重复的工作项目,实行择优竞争上岗。从去年 7 月 1 日起,我厂已全面推行全员劳动合同制,全年分流 2 000 余名富余人员的任务已基本完成。三是成立多种经营办公室,开展“科、工、贸一体”的多种经营,开发第三产业,安排富余人员。四是将机关处室(包括新钢集团公司和八钢有限责任公司)由 29 个减为 19 个,减幅在 30% 以上;机关工作人员由 567 人减为 244 人,减幅在 56% 以上。主体的精干和机制的转换,为我厂提高劳动生产率创造了条件。

3. 学习邯钢经验,以市场为导向,降低采购成本,加大销售力度。一是把好原料进厂关。供应处在采购大宗原燃材料上,实行货比三家,价比三家,并走出国门开辟了从哈萨克斯坦共和国进口废钢的渠道。经过一年的努力,该处降低采购费用 1 540 万元。二是强化营销工作。我们以市场指导生产,不断优化产品结构,坚持没有合同不生产,不付款不发货的原则,制定灵活的价格策略,积极做好售后服务,促进了营销工作,使全年产

销率达 104.62%,库存由年初的 10 万吨下降到 5 万吨。

三、落实责任,建立适应模拟市场核算的新的企业运行机制

我们按照邯钢经验,首先把成本责任落到实处。在总厂下达成本指标之后,各二级单位进一步将构成产品成本的各项指标层层分解落实到车间、科室、工段、班组和职工个人,然后层层签订承包经济责任协议并与奖惩挂钩,使全厂上下形成责、权、利相统一的成本责任体系。其二,强化利益机制,坚持严格考核,奖惩兑现。我们在成本考核上不讲客观,敢于碰硬。如去年总厂先后否决 9 个厂、处室的成本(利润)奖共 33 个月次,促使这些单位进一步加强了成本管理,到年底除炼铁厂外,其余单位都完成了成本计划,从而保证了总厂成本计划的实现,全年可比产品总成本降低 7 037 万元。同时我们又对降低成本、费用的单位兑现加奖,全厂有 14 个单位获奖,最高的人均加奖 558 元/月,最低的人均加奖 6 元/月,真正体现了公平竞争和按劳分配的原则。其三,在成本控制上突出财务管理的中心地位,要求财务部门对成本计划实行动态管理,一改过去那种一年不变的传统做法。为了消化头两个月 3 100 万元的亏损,我们及时修改了年初的成本计划,经过上半年的运行,取得了明显成效,不仅弥补了亏损,还盈利 1 034 万元。七月份我们通过召开职代会,进一步统一思想认识,提出 1995 年生产经营目标三不变,并依此再次下达了下半年的成本计划。实施结果,全年不仅消化了 1 亿元涨价因素和年初的亏损,还实现利润 6 954 万元。其四,为了适应模拟市场核算,我们变分散管理为集中统一管理:(1)强化计量管理,全厂做到“数出一家、量出一门”;(2)实行原材料、燃料、辅助材料的集中统一管理,改变计划失控、多头采购、重复采购、以领代耗、人为积压库存的混乱局面,仅电机、轴承等标准件全厂集中调剂使用,就节约资金 2 000 多万元;(3)实行汽车运输的集中统一管理,优化运输能力、改变运输效率低下、浪费严重、管理混乱的局面。(4)在进行全面的清仓查库的基础上(1995 年清理出各种积压物资 2 000 多万元),核定合理库存,使物资管理逐步进入有序状态。其五,加大企业技术改造力度,向结构优化和规模经营要效益。其六,全心全意依靠工人阶级,认真落实职工群众的主人翁地位,促使大家当家理财,关心企业的资本运营和资产的保值增值,努力把降低成本和提高效益的目标变成大家的自觉行动。

责任编辑 秦中良