

突出三全一严 新钢成本管理

大改观

新余钢铁有限公司总经理办公室

围绕学习邯钢经验,我们新余钢铁有限责任公司也进行了有益的探索,我们的体会是:成本管理工作要突出地抓好“三全一严”,即全员全过程全方位地抓成本管理,严格实行成本否决权。根据这个思路,今年以来,我们在上游产品持续涨价、钢材销价大幅滑落、资金供给极度紧张、原料供应频频告急的困难形势下,保持了公司队伍稳定、生活稳定和经营秩序稳定,逐步扭转了生产经营被动局面。1至7月份,实现利税6167

来。

思考之二:净化执法环境,促进严格执法

有法必依,执法必严是法制建设的重要内容。秉公执法,必须有一个良好的执法环境。目前,一些地方和部门有法不依,执法不严,他们擅自开口子,制定“土政策”,不向或少向中央交税,藏富于企业,然后再向企业摊派或集资,搞自己的项目,无视国家税法;执法机关对违法单位的处理,大多罚款了事,以罚代纪、以罚代刑现象十分普遍,有些违法户对经济处罚毫不在乎,公然声称“罚吧!反正都是公款”;少数执法人员徇私枉法,对查出的违法违纪问题,大事化小,小事化了,甚至为被查单位出谋划策,逃避纳税;个别领导干部以言代法,以权压法的现象也屡屡发生。因此,必须把执法提到与立法工作同等重要的位置,净化执法环境,首要的是树立并维护法律权威,把社会各方面及社会成员的行为都纳入法制化、规范化的轨道,使之人人遵纪守法,依法办事;执法机关和执法人员要以执法的公正严明来保护执法环境的纯净,不论领导干部,还是平民百姓;不论大企业,还是个体经营者,都应当做到在法律面前人人平等,违反国家法纪时,都应当依法受到追究。只有这样,良好的执法环境才能在有益的社会大环境中生成,一个保障法制运行的有

万元;可比产品成本总额比上年同期下降4980万元,取得了较好的成效。

(一)坚持全员抓成本管理

成本管理工作要落到实处,必须将全体员工都动员起来,真正做到全员重视成本,全员抓成本。为此,我们首先抓宣传发动,统一全员思想,提高全体员工抓成本的自觉性和积极性。我们加强了成本与市场、成本与效益、成本与产品竞争力、成本与员工实惠等方面的宣

效机制才能逐步完善起来。

思考之三:建立高层次全方位财税监督体系

为适应发展社会主义市场经济的客观要求,我国财税监督体系必须实现历史性转变,即由低层次、单项监督向高层次、全方位监督转变。

多少年来,我国财税监督主要是由执法监督部门对企业单位进行自上而下的低层次单项监督,实践证明,这种监督形式缺乏对执法监督部门执法公证性的制约,从而出现各种执法不严、违法不纠以及少数执法人员渎职堕落、以至走向经济犯罪等不良现象。因此,建立高层次、全方位的财税监督体系刻不容缓。这一监督体系应具有监督层次高,监督主体明确和监督范围多元化,制约性较强等特点,其内涵应该由以往仅对企业单位执行财经法令,缴纳税收情况进行检查监督,扩展到对财政、税务部门执法情况进行监督、检查以及对社会中介机构如会计师事务所是否依法履行职责的监督等。通过强化监督体系内各监督主体相互间制约功能,来约束和纠正执法监督中存在的偏差和越轨行为,增强执法和履行社会中介职责的透明度,使人民群众的意志充分体现在立法和执法的全部过程中。

责任编辑 袁 庚

传教育,不断灌输和强化成本意识,使全体员工逐步确立了成本竞争观、成本效益观,明确认识到靠市场和价格拉动效益已经成为历史,只有降低成本,才能增强产品的竞争力,提高产品的盈利水平,缓解资金紧张的矛盾。

其次,抓落实领导责任制。从公司领导开始,自上至下建立起各级领导抓成本的责任制,并将成本指标与领导的政绩考核、职务任免和经济奖罚挂钩。公司经理层由主管原料供应工作的副总经理负责控制采购成本,由主管生产的副总经理负责控制生产成本,由主管基建技改的副总经理负责控制工程成本,总的目标成本由总经理负责,日常成本监督、控制由公司财务负责人负责;各单位和有关部门实行行政一把手负责制,车间一级实行车间主任负责制。凡成本指标未完成的,除按经济责任制考核外,同时追究相应责任人的责任,给予降级、降职直至解聘职务的处罚。

第三,分解指标,落实责任,做到“千斤重担大家挑,人人肩上有指标”。公司经理层领导和各单位、有关部门领导的成本责任指标,由公司成本管理部门会同有关部门测算确定;各单位、有关部门副职和科室、车间领导的成本责任指标,由各单位、有关部门按公司下达的目标成本进行分解落实,并层层分解到工段、班组、岗位和员工个人。

(二)坚持全过程抓成本管理

首先,抓好供料环节的成本管理。供料环节的成本管理有两个重点,一是采购成本,二是原料质量。我们抓供料环节成本管理的主要措施,一是坚持货比三家、择优采购的原则,选择信誉好、质量过硬的资源点建立长期稳定的合作关系;二是派出精干人员进驻供料单位,查验供料质量,催促按时发运;三是实行质管处与用料单位两级验收制,加强进厂原、燃料的质量检测验收,发现质量问题,及时与供料单位协商,不合格原、燃料坚决予以退货;四是严格原、燃料定价审批程序,做到质价相符,防止采购人员中饱私囊,减少价差损失。

其次,狠抓生产环节成本管理。生产环节影响成本的可控主因一是质量,二是消耗。其中,质量差对成本的影响不仅影响本工序,而且影响下道工序的消耗和成本。围绕在生产环节降成本,我们一是狠抓了铁前工作,主攻烧结和炼铁的质量关和产量关,力图以自产生铁保炼钢生产,降低炼钢成本。二是大力开展以“关键指标上台阶”竞赛为主要内容的成本攻关活动,不断降低物质消耗,1至7月份,锰铁入炉焦比比去年同期下降72kg/t,电炉钢铁料消耗下降3kg/t,一火成材比提

高9.70%。三是大力开展以减废降损为主要目标的质量攻关活动,使废品损失逐月下降,主要质量指标稳定提高率达100%,产品实物质量和包装质量也得到提高。四是着力提高有效增量和改善品种结构,以改善成本构成,降低成本费用单位分摊额。

第三,狠抓销售环节成本管理。销售环节成本问题比较隐蔽,容易忽视。我们为了降低销售成本,重点抓了一个控制和两个压缩。一个控制即控制销售费用,大力整顿营销纪律、营销秩序和驻外公司,严格考核费用,减少费用支出。两个压缩即压缩钢材库存和压缩人欠货款,减少资金占用,减少利息支出。今年以来,已压缩库存3万多吨,压缩人欠3000余万元。

(三)坚持全方位抓成本管理

全方位抓成本是指在企业管理的方方面面抓成本管理。我们重点做了以下几项工作:一是深入开展“反浪费、防盗窃、堵漏洞”和回收废钢铁活动,现已回收非生产性废钢铁13445吨,并避免了大量浪费现象,破获了一批盗窃案件,挽回各类损失400多万元。二是突出重点,加强了专项管理,成立了物料平衡、促销回笼、资金效益、效能监察等8个管理协调小组,及时处理解决管理工作中出现的问题,并先后就闲置设备、外委加工、金属料投入产出平衡、对外长期投资、计划外用工等方面的问题,制定实施了一系列制度和办法,对全公司设备材料实行了统管,对计划外用工进行了清理,清退计划外用工1500人,核减劳务费480万元。三是在廉政勤政建设中注重成本管理,对小车、程控电话实行费用定额考核;对接待费用进行严格控制,公司机关接待费用比去年同期下降24%;对领导干部出差作出了严格规定,副处级以上干部出差需经公司主管领导批准。

(四)坚持从严考核

成本考核是成本管理的关键,考核不严,成本管理的一切措施都会落空。我们围绕严格成本考核,主要抓了三项工作:一是采取成本倒算法制定成本指标,坚持高标准、严要求,步步拧紧螺丝、挤干水分,做到有效产品成本到位,无效产品停止生产,确保公司实现扭亏增盈目标。二是实行成本否决权,凡未完成成本考核指标的单位不给奖。三是加强成本和效益的审计稽核工作,对违规违纪、弄虚作假、虚报瞒报、乱挤乱摊成本的行为作出严肃处理,保证成本的真实性,维护纪律的严肃性,使成本管理工作真正落到实处。

责任编辑 秦中良