



邯钢是如何抓住

决定企业效益的“牛鼻子”的

张继民

邯钢铁总厂是一个以生产钢材为主的特大型钢铁企业,年工业总产值达 21.5 亿元。1994 年,邯钢以继续深化完善“模拟市场核算,实行成本否决制”为楔机,紧紧抓住了决定企业效益的“牛鼻子”——成本,取得了较好的经济效益,全年钢产量跃上了 200 万吨的新台阶,实现利润 7.8 亿元,产品成本硬碰硬下降 8.9%。

在邯钢人看来,搞活企业不外乎两个条件:改善外部环境;强化内部管理。外因和内因,内因是主要的,加强企业内部管理是提高经济增长质量和效益的重要途径。而企业管理又应以财务管理为中心,财务管理又应以成本为重点。

了工艺,产品总成品率由 1990 年的 58% 提高到 1994 年的 87%,一级品率由同期的 57% 提高到 95%;产量由同期的 175 万重量箱提高到 312 万重量箱,大大超过了建厂时年产 198 万重量箱的设计能力。

四年来,由于在王灶坤的带领下,“江玻”人始终坚持以管理为本,眼睛向内挖潜力,因而不仅一举实现了扭亏为盈,还把效益的增长建立在提质降耗这个可靠的基础之上。在市场前景看好时,他们能快速发展;在市场环境不太乐观的情况下,他们仍能一步一个新台阶,各项经济

成本是企业中“牵一发而动全身”的主神经。邯钢自 1991 年在全厂推行“模拟市场核算,实行成本否决制”至今,四年来始终把练内功、挖内潜、加强成本管理的深度和广度作为财务工作的重点,以带动企业内部的其他改革,增强企业活力、提高经济效益。

一、从源头抓起,大力降低采购成本

企业物资采购成本的高低,直接影响着内部结算价格价位高低和计划价与实际市场价价差的大小,对整个产品成本有着重要影响。抓采购成本是成本管理工作第一关,这一关抓住

技术指标稳步提高。今年 1—4 月份,由于内部费用降低,该厂在销售收入比去年同期增长不多的情况下,税后利润却增长了 53.6%,盈利水平列全国同行业第一。“玻璃王国”的崛起,无疑给我们提供了一个启示,那就是:“管理出效益”,“管理是推动企业不断进步的车轮”。一个具有高起点、没有任何历史包袱的企业,如果管理不善,可能会很轻易的滑向亏损的深渊;一个虽然暂被亏损和历史包袱所困扰的企业,只要抓住了管理这把利剑,终究有一天会崛起一个“王国”,站起一个“巨人”!

了,对邯钢来说,每年就可节支几千万元,抓不住就会使企业蒙受巨大损失。为此,邯钢首先从原料进厂开始严把质量关、价格关。

过去邯钢原燃料质量管理力量较弱,漏洞较多,掺杂使假、以次充好的现象屡屡发生。为了把好原材料进厂质量关,邯钢一方面强化质量管理的领导力量和力度,另一方面增购检测仪器,并规定未经检测的物资不得进厂。同时,加强进货渠道管理:一是实行择优订货、厂前检验、现场监卸三个层次把关;二是坚持对进料矿点进行质量巡查和随机抽样制度,对质量波动大、掺杂使假或属于倒买倒卖性质的单位终止合同,停止进货;三是召开质量发布会,货比三家,鼓励竞销,择优选购。在加强内部管理上,一是加强原、燃料质检队伍的组织建设、思想建设和职业道德教育,实行挂牌上岗,设置举报表电话、检举箱、对不称职人员随时撤换;二是建章建制,不断完善内部监督管理制度与检查考核办法。

为调动物资管理部门的理财积极性,总厂在给物资采购供应部门下达采购数量、质量指标的同时,也分别下达采购成本和费用指标,并作为具有否决权的指标,实行重奖重罚。如对占采购总成本70%以上的五种(精煤、精矿粉、矿粉、生铁、重油)大宗原、燃料,通过认真测算,分别核定了采购成本指标,直接下达给原料处,并纳入维修责任制严格考核,其中有一种未完成扣全处奖金20%,五种均未完成免发原料处全部奖金。如有降低,除每月发给成本降低奖外,年终按降低总额的一定比例发给效益奖。对供应处管辖的辅助材料,总厂还给它核定了价差率和百元产值辅料消耗定额。采购成本若升高必然影响此两项指标的完成,以此来控制考核供应处的采购成本。对备料处备件采购成本实行外委备件费在上年基础上降低10%和千元产值备件消耗率这两个指标来考核和控制。由于这些指标具有否决权,完不成就否决全部奖金甚至延缓工资升级,完成的给以重奖,极大地调动了这些管物资处室的积极性。为此他们采取了很多有力措施,千方百计保任务的完成。

二、深挖企业生产过程潜力,大力降低制造成本

在1991年模拟市场核算取得显著效果的基础上,四年来,邯钢从深化和完善模拟市场核算机制着眼,在各生产分厂、车间、工序进一步细化承包指标,大力推行工段阶段成本核算,取得了较好的效果。

为实现全员全过程成本控制,总厂要求模拟市场指标分解要每年上一个新台阶。1994年总厂对30个分厂和20个有指标的处室共分解了2060个指标,并与分厂签定了承包协议书,落实了责任,明确了考核办法。各分厂也仿照总厂的办法,分解出10万多个指标落实到各个岗位和个人。

为使指标分解形成包保网络体系,邯钢在全厂普遍开展了工段阶段成本核算,并进一步理顺了班组经济核算,使其规范化、制度化,作到按班按日核算,旬有分析、预测,月有总结。努力将各个岗位的每一位职工纳入包保网络体系之内,让工人在生产过程中有家可当,有财可理,从根本上改变了过去一线职工“只管干,不管算”的状况。现在是“算奖看指标,收入凭效益”。加之由于实行成本否决制,成本指标完不成,一票否决全月奖金。故此,分厂上下,班组之间,由于目标明确、责任清晰,从而形成了全员控制成本的合力。

过去,炼钢渣盘中的耐火砖用过一次就扔掉了,谁也没觉得什么,现在不同了,成本指标落实到每个人头上、完不成就要在收入上见分晓。利益杠杆启动了效益的闸门。工人们发现渣盘中还有不少耐火砖可以回收再用,于是每倒一次渣盘,大家就都围着火红的钢渣一块一块地把能用的砖抠出来。仅二炼钢分厂,四年中就抠回耐火砖280多万块,价值300多万元。

为了充分挖掘生产过程潜力,大力降低制造成本,邯钢还教育广大职工树立“献身邯钢作主人,我为邯钢创效益”的主人翁精神,努力从本岗位出发,对自身工作提出更高的要求,瞄准国内外同行业先进水平,找差距、定措施。在邯

钢人看来,差距就是潜力。1994年,邯钢三次组织有关部门到河南安阳钢厂考察学习,并重点对两厂的成本利税指标进行了剖析对比。通过对比分析,找出了当年上半年邯钢比安钢利税少的主要原因在成本上,而成本高的原因又表现在各项技术经济指标的差距上。为此,邯钢1994年有针对性地提出了41项竞赛指标,并以全国同类企业、同型炉、机的主要技术经济指标前三名水平为夺创目标,在全厂范围内开展了经济技术指标“夺冠军、创一流”竞赛活动。对达标或超创水平的给予重奖。

经过一年的奋斗,在38项可比指标中,邯钢有17项保持和进入同类企业的前三名,另有15项进入前10名。技术经济指标的改善,大大降低了产品的成本。其中炼钢钢铁料消耗由上年的1143kg/t降到了1101kg/t,吨钢降低42kg,影响总成本降低8477.9万元。轧钢综合成材率由上年的89.93%提高到90.42%,提高0.41个百分点,节约金属料降低成本985.7万元,产量增加降低固定费用6653.6万元。

三、把模拟市场核算延伸到技改工程的全过程,大力降低工程成本

为了加大模拟市场核算指标分解的覆盖面,邯钢对全厂固定资产投资实行归口集中管理,全面推行项目负责人承包制。在项目内容经过投资核准基础上,对投资工期、质量,投资额一次包死,并列入模拟市场核算、考核计划,严格考核。1994年该厂新开工和续建项目83项,新项目当年开工率达95%以上,一些施工期较短的项目都实现了当年投入、当年施工、当年见效。从竣工项目和基本完工的项目来看,除国家政策性变化需要调整投资外,其他项目均未超出承包投资额。一些短、平、快项目,在投资上还有一点节余,基本上扭转了前几年项目投资管理预算超概算,决算超预算的局面。1994年,该厂共节省工程开支1100多万元。

责任编辑 秦中良

发挥自身优势闯出科研单位发展新路

北京航空材料研究所财经处

几年来,我所根据中共中央关于科技体制改革的精神,继续深化改革,参与市场竞争,使全所科研和生产经营工作进入了一个新的发展阶段,走出了一条科研单位发展的新路子。

一、眼睛向内寻找新的经济增长点

几年前,由于我所经济上不能自立,科研经费紧张,职工收入较低,人员流失严重,仅1990至1992年中青年科研人员就走了200余人。这种状况,不仅严重影响了我所必要的科研技术储备,还影响了科研工作的正常进行。生存和发展,迫使我们必须探索一条适合自身发展的新路子。

起步初期,我们做过许多尝试:曾投资上千万元在所外办公司、建企业,但由于受许多条件的限制,大部分企业不景气,无法支持科研事业的发展;曾努力通过转让科研成果创收,但由于科研成果转让慢,国内转让价格低,收入仍难满足需要。怎么办?我们认真分析了这段时间经营工作中的经验教训,逐渐认识了我所自身的有利条件和优势,决定改变投资方向眼睛向内,以所为依