

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116081

新形势下钢铁企业系统化降本增效工作的思考

谢 玉 黄辛未 朱昌舜

江苏永钢集团有限公司, 中国·江苏 张家港 215628

【摘要】近年来,随着市场经济的高速发展,为我国各领域的创新改革带来重大机遇。但是,在经济新常态的背景下,许多的企业面临的机遇和挑战并存,也有许多企业会出现收入减少、盈利能力下降等一系列的问题。因此,务必要不断地挖掘自身更大的潜力,从注重外部经济效益的提升转为关注内部的经营管理,严格控制成本,实现降本增效。鉴于此,本文将着重分析企业成本控制中实现降本增效的措施,并提出具体优化策略,旨在为更好的提高,企业内的成本控制水平。

【关键词】降本增效; 钢铁企业; 系统化

Reflections on Systematic Cost Reduction and Efficiency Improvement In Iron and Steel Enterprises under the New Situation

Xie Yu, Huang Xinwei, Zhu Changshun

Jiangsu Yonggang Group Co. Jiangsu Zhangjiagang 215628

[Abstract] In recent years, with the rapid development of market economy, it has brought significant opportunities for innovation and reform in various fields in China. However, in the context of the new economic normal, many enterprises face opportunities and challenges side by side, and there are also many enterprises that experience a series of problems such as reduced revenue and decreased profitability. Therefore, it is imperative to continuously explore their greater potential, shift from focusing on the improvement of external economic benefits to focusing on internal management, strictly control costs, and achieve cost reduction and efficiency. In view of this, this paper will focus on the analysis of cost control measures to achieve cost reduction and efficiency improvement, and put forward specific optimization strategies to better improve the level of cost control within the enterprise.

[Keywords] Cost reduction and efficiency improvement; Iron and steel enterprises; Systematization

精益管理作为新兴的财务管理手段,能够促进企业精细化管理从而减少企业的运营成本,提高经济效益。精细化管理的关键在于减少企业的资源和成本的投入以获取最大的经营收益,因此企业通过精细化财务管理不仅有利于提高企业管理水平,还能提高企业在市场环境中的竞争地位,从而获取更大的效益。降本增效对企业来说有重要意义,在提高财务成本管理效果的基础上,能够减少企业运营的风险,实现发展目标。我国经济发展进入新常态后,我国的宏观环境以及国际宏观环境都发生巨大的变化,各个行业的企业都面临复杂的发展环境。降本增效的含义为企业通过转型对策控制企业的运营成本,综合成本不断下降,企业的经营实力不断提高;企业通过转型的机会,探索新业务的发展方式和运营体系,提高企业各个环节的运营效率。促进降本增效的落实,就必须借助财务管理的数据支持和分析,保证数据核算、数据分析和数据预测上能够朝着精细化和全面化发展。

1 降本增效思路 and 方式的原因

1.1 激烈市场竞争的必然要求

制造企业普遍处于社会需求的中间。目前,相当一部分企业的现状是需求不振,产能空虚,用工难,用工成本高,收款难,采购必须现金支付。可以说,双方都气急败坏,现金流极度紧张,盈亏得不到保障,没有价格战就输了市场,导致企业进入微利甚至亏损的状态。企业要想在残酷的环境中生存下来,适应低需求市场价格的新常态,就必须进一步降低成本,从而在价格战中占据先机,形成价格比较优势,否则就会被淘汰出局。“僧多粥少”的市场。

1.2 社会消费和运行结构发生重大变化

亚当·斯密在《国富论》中指出,劳动分工是提高劳动生产率的主要原因,是推动社会进步的强大力量。事实上,绝大部分管理者已经意识到企业的市场活动存在着巨大竞争,但“剧场效应”理论告诉我们,一个理性的企业一定要有意识克服内卷现象,需要加强与产业链上下游的合作,这与亚当·斯密的劳动分工观点是一致的。只有内部最大限度地做强专业化,外部最大限度地协同,才能让消费者、合作对手和自己最终受益,其背后的核心商业逻辑是多赢。企业管理者不仅仅要看到这个现实,更要尊重和接受这个现实,眼睛向外,从价值链角度改善企业盈利方向,优化增值链条,专注核心业务,果断推进企业资源向创造更多价值的领域聚集。

2 新形势下钢铁企业降本增效的重要性

2.1 降本增效是企业增加利润的主要来源

企业所需要的资金主要依靠企业内部积累。在产品价格和其他因素不变的条件下,降低成本也就相应地增加了企业利润,进而为企业建设和发展提供了更多的资金。随着生产规模的扩大,钢铁企业生产费用的绝对额不断增长,加强成本管理、降本增效、增加积累对于企业来说越来越重要。

2.2 降本增效可以促进企业提高生产经营管理水平

实施降本增效管理,可以有效落实节约制度,要求企业节约所有物化劳动力和活体劳动力的消耗,要求企业各部门慎重,加强成本管理,不断降低成本,提高提升经营管理水平,推动企业各方面工作不断进步。

3 新形势下钢铁企业面临的挑战

3.1 市场环境

(1) 后疫情时代, 需求呈现微增长态势。2021年以来, 新冠疫情进入后疫情时代, 全球经济持续复苏, 国际市场钢铁需求也持续恢复。据世界钢协发布的短期预测, 2022年钢铁需求将继续增长2.2%; 另据国家统计局公布的数据, 2021年我国规模以上工业增加值同比增长9.6%, 房地产开发投资同比增长4.4%, 下游需求呈现微增长趋势。(2) 持续限产, 供给呈现回落趋势。国家持续推进环保限产政策, 钢铁生产呈现回落趋势。根据国家统计局公布的数据, 2021年中国粗钢产量103279万吨, 同比下降3.0%; 生铁产量86857万吨, 同比下降4.3%, 国家限产政策效果显现。(3) “双碳”目标下, 环保呈现更严形势。2020年9月, 我国提出“2030年前碳达峰, 2060年前碳中和”的双碳目标, 而我国钢铁行业是制造业31个门类中碳排放量最大的行业之一, 占比约15%。目前, 国家和各级政府均出台了各类监管措施, 能源环保管控持续升级。

3.2 过度强调降本, 忽视增效

对于降本增效而言, 并不是独一味地降低成本与投入, 其关键点在于企业长远增效。但是, 在降本增效管理过程中, 大多数制造企业片面强调降本, 将全部精力投入生产环节, 对投入进行了严格控制, 而忽视了对其他环节的关注。例如, 一味地关注原材料、产量、人工成本等生产性成本的直接显性压缩, 却未能注重供应链整体降本增效的梳理, 如生产效率提升、库存降低、后续服务成本减少等隐性增效。因此, 狭义降本必须与长远增效有机结合起来, 显性降本必须与隐性增效有机结合起来, 立足于企业整体和全生命周期推动降本增效, 切不可一味地追求眼前降本, 导致降本增效效果不佳。

3.3 企业信息化建设和应用不力

大部分制造企业信息化依然停留在表面技术的应用, 信息化建设相对滞后, 应用不力, 且面临着诸多困境。其一, 信息化建设过度注重技术的先进性, 忽略了信息系统的应用及同组织战略之间的协同, 有为信息化而信息化之嫌。其二, 只是关注信息化建设资金的投入情况, 部分企业并未真正意识到信息化建设所创造的价值以及信息化对基础管理水平的规范提升作用, 存在对企业信息化建设的认识误区。其三, 认为信息化是技术部门或财务部门的工作, 与业务工作和日常工作关联度不大, 甚至一定程度上认为额外增加了业务工作的负担, 缺乏对信息化建设效果的客观评估。其四, 既懂业务、管理又懂信息技术的复合型人才较为匮乏。

4 对钢铁企业降本增效工作的思考

4.1 延伸供应链管理, 做实市场主体降本增效

(1) 采购管理。一是做好波段采购, 组建由多部门人员组成的采购团队, 必要时可借助外脑, 对市场进行研判, 分析预测价格走势, 推算阶段性最优采购时点。二是提升产供研一体化协同管控水平, 将现场、采购、科研有机结合, 充分利用市场化因素, 在保证生产稳定的前提下优化原料采购结构及标准, 做好原料替代工作, 降低采购成本。三是加强供应商管理, 做好准入评审、业绩评价等管理, 与业绩优秀、业务稳定的供应商建立共赢的战略合作关系, 适当压低采购价格, 实现双赢。(2) 销售管理。一是销售部门要跟踪市场动态及下游用户需求, 把握市场价格走势及区域市场价格, 加强价格研究, 优化价格政策。二是要强化锁价产品管控, 探索建立“锁价+市场联动”的动态调价机制, 控制锁价幅度, 保证售价的市场性。三是持续开展高效产品增量工作, 不断促进产品结构优化, 提高销售价格, 实现销售增效。

4.2 实现管理分类化

企业在财务管理的基础上, 无法按照统一原则处理所有的问题, 要根据自身经营特点、产品结构等制定相应的管控对策。具体来说, 企业的经营业务已经发展成熟, 能够在成本减少的情况下实现高收益的目标。企业如果不断地扩大经营规模、发展新业务, 那么就必须重视成本管理。企业的财务管理工作针对的是各种各样的成本问题, 通过分类管理的手段, 提高财务管理效率, 从而保证降本增效的效果。

4.3 紧盯利润和现金流两个主线

利润是企业生存的意义和前提, 现金流是企业运行的血液和保障, 实施降本增效的根本目的就是创造价值, 最直接、最客观的体现就是产生利润和现金流两个方面。不要没有利润的合同(战略市场除外), 也不要没有现金流的利润, 公司所有制度、流程、管控方式的设计都要围绕这两个目标。当前绝大部分制造类企业, 材料成本和生产成本已占总成本的80-85%甚至更高, 降本增效首先要抓住设计和生产环节这两个牛鼻子。市场营销部门的核心就是做好客户关系管理, 评估好客户的资信, 按期履约并及时回笼资金, 管理职能部门则要统筹好公司各种资源, 确保公司相关信息准确高效流转, 解决好项目执行过程中存在的问题矛盾, 让企业的承诺和客户的诉求得到有效保障与合理满足。各部门分工有异但最终目标相同, 都要聚焦于利润和现金流这两个主线。

4.4 树立严格考核制度

第一点, 要在思想的角度上深刻落实到位。全公司管理者和基层工作人员务必要真正认识到降本增效的重要性, 并且充分发挥好成本费用控制的表率 and 模范带头作用, 避免出现大手大脚、不计成本的形象出现。第二点, 要做到组织领导到位。确保降本增效工作的各个部门都能够具体分解并落实到负责人, 保证事事有人管, 事事有人落实。第三点要注重过程管理到位, 要生产经营过程中的每一个重点的细节, 严格控制各项可能会造成成本支出的行为, 一点一滴地降低成本。

5 结束语

综上所述, 降本增效是系统工程, 需要顶层设计、周密部署, 不仅要考虑采购、生产、销售全过程的降本增效, 还要做好上下游供应链的系统规划。降本增效工作是钢铁企业经营发展的永恒主题, 是钢铁企业经济效益的重要来源, 是实现高质量发展的必要手段, 任重而道远。

参考文献:

- [1] 秦海敏, 刘金鑫. 财税支持企业降本增效的困境分析[J]. 理财, 2021(07): 93-95.
- [2] 金怡然. 降本增效在施工企业中的应用[J]. 建筑施工, 2021, 43(06): 1183-1184.
- [3] 李永新, 马进, 冯周荣, 苏志东. 铸钢件制造企业降本增效的探讨[J]. 铸造设备与工艺, 2021(03): 49-51+57.
- [4] 朱英喆. 降本增效在国有企业预算管理中的实现策略[J]. 全国流通经济, 2021(17): 87-89.
- [5] 李玲. 建筑企业中物资管理降本增效的对策分析[J]. 商讯, 2021(14): 85-86.
- [6] 赵雪珍. 企业降本增效与精益管理探析[J]. 财经界, 2021(14): 31-32.
- [7] 李飞. 国有成本管理的降本增效创新工作探析[J]. 财会学习, 2021(11): 147-148.
- [8] 秦铭梓, 梁兰. 推进成本会计管理实现企业降本增效[J]. 环渤海经济瞭望, 2021(04): 169-170.