

# 多措并举，以降本增效引领企业高质量发展

孙雪平

焦作千业新材料有限公司，中国·河南 焦作 454000

**【摘要】**为有效应对当前房地产行业、建材市场持续萎靡、下行态势，进一步树牢“过紧日子”思想，深入开展企业内部挖潜，充分发挥成本管理在提升企业运营效率和增加经营效益方面的支撑作用，最大限度实现降本增效。

**【关键词】**降本增效；成本；经营；建材；效益；高质量发展

## 引言

降本增效是企业经营管理的第一性原理，是企业始终致力达成的重要目标之一。今年以来，面对严峻的房地产行业、建材市场形势，为强化降本增效理念，切实提升企业经营管理效率，立足年度生产经营目标，建立健全成本责任目标管理体系，清晰界定成本管理工作职责权限。

### 1 深入推进成本精细化管理，降低可控成本

充分利用信息化、作业成本法等管理工具细化成本管理颗粒度，将成本管理深入到企业生产经营的各个环节，最大限度挖掘企业全价值链各环节潜力，有效降低材料、电力、修理费及其他可控成本。加强算账搞经营和动态成本管理，加强市场跟踪和预判，强化制度刚性约束，有效降低运营成本、减少资金流失，把有限的资源更多用在企业生产经营的关键环节上。通过加强精细化成本管理，保障年度经营目标任务高质量完成。

#### 1.1 提升成本管理精度

针对生产线的电费，划小核算单元，细化生产线的电力单耗，通过对标“初设”或历史最好单耗水平找差距、补短板，认真梳理存在的问题及下步采取的措施，不断提升骨料产品市场竞争力。

#### 1.2 强化用电价格管理

根据用电情况，完善用电管理制度，规范用电管理，增强考核准确性，提高节约意识，节支降耗。通过制定用电价格管控目标、争取电价优惠、调控峰谷用电等措施全面降低用电价格，节约电力成本。

#### 1.3 加强设备运维管理

完善设备运维管理制度，加强日常巡检维保，从设备日

常润滑及维护保养入手，强化设备巡检、消缺管理，做到问题早发现、早处理。集中开展预防性检修，利用生产间隙，集中组织对设备进行全面检修、消缺，减少设备停机检修维护时间，提高运行人员对设备运行工况及运行期间重点巡检部位认识<sup>[1]</sup>。重点加强对设备使用部门的管理，要将设备管理责任、修理费管控目标落实到使用部门，通过精简费用、延长定修周期等措施，有效控制修理费用。

1.4 加强原材料采购、修旧利废、非生产性支出等成本管理

完善相关采购文件，加强物资市场管理，节约成本，实现精细化管理。严肃材料计划、审批管理，从源头上控制材料费用支出，确保材料费用按计划执行，杜绝浪费。为加强设备修旧利废管理，本着“能修则修、拼凑重组”工作思路，确保设备安全运行，最大限度降低维修成本。

## 2 强化行业对标管理，降低作业成本

### 2.1 增强全面对标意识

对标管理起源于20世纪70年代的美国公司，是指企业以行业内或行业外的一流企业作为标杆，从各个方面与标杆企业进行比较、分析、判断，通过学习他人的先进经验来改善自身的不足，从而赶超标杆企业，不断追求优秀业绩的良性循环过程。所谓“对标”就是对比标杆找差距。推行对标管理，就是要把企业的目光紧紧盯住业界最好水平，明确自身与业界最佳的差距，从而指明了工作的总体方向。标杆除了是业界的最好水平以外，还可以将企业自身的最好水平也作为内部标杆，通过与自身相比较，可以增强自信，不断超越自我，从而能更有效地推动企业向业界最好水平靠齐。要切实增强全面对标管理的积极性、主

动性，树立“人无我有、人有我优、人优我精”的理念，坚持“能对则对、能排则排”。通过全方位对标，深入查找自身存在的差距，分析问题存在的原因，提出改进方案和措施，补短板、强弱项，全面提升企业管理水平。

## 2.2 找准全面对标方向

以追赶超越、争创一流为目标，以行业优秀企业的先进管理经验和先进指标为标杆，了解标杆企业工艺流程、经营状况、数字化水平等要素，将先进的管理理念、经营方式、工艺技术等引入到自身管理中，持续提升经营发展质量和水平。

## 2.3 设定对标管理目标

严格按照“对照标杆、查错纠弊、持续改善、不断超越”的标准持续开展对标工作。从产品售价上对标，实施经营报表对标，通过售价对标查摆自身不足，结合市场及时调整销售策略。从生产上对标，通过与同行企业在原材料单耗、工艺指标管控、设备运行等对标，放大对标管理效果，提升对标管理水平，进一步提升运行质量，节能降耗。

## 3 持续实施控员提效措施，降低人工成本

### 3.1 提升人均效率、人均利润

完善薪酬管理制度，制定控员提效实施方案，充分发挥薪酬杠杆作用，激发员工潜能，制定考核结算原则，开展内部自查、梳理、制定措施，切实贯彻落实控员提效。

### 3.2 清理整顿低效、无效用工

梳理各部门用工现状，利用内部调剂、转岗优化低效用工，清理长旷人员，降本增效。

### 3.3 以素质提升促效能提升

坚持员工素质提升和优化人力资源结构并重，转变培训形式，持续开展人人上讲台活动，拿身边的事儿、身边的人做教材，提高培训效果，采用“走出去，请进来”的教学模式，针对招投标管理、薪酬规划、经营管理开展专题授课，以员工素质提升促进管理效能提升。

## 4 加强物资采购管理，降低采购成本

### 4.1 健全完善制度

健全的规章制度体系是企业有序运行、依法合规管理的基本保证。要健全和完善采购管理机制，切实提高制度执行力，加强工程项目和物资采购管理，强化监督，严格控

制设计指定、用户指定、提前实施等现象<sup>[2]</sup>。根据采购实施情况，不断优化完善制度和流程，加强供应商管理，适时对供应商开展调研，实地考察供应商的生产能力和设备情况，掌握第一手资料。完善供应商考核体系，严把资质审查关，确定供应商准入标准、考察标准、量化考核标准等，出台不良履约供应商的应对措施及违规投标供应商处理办法，全方位优胜劣汰管理办法，为进一步优化和完善采购工作奠定坚实基础。

### 4.2 优化采购模式

坚持价值思维和效益导向，紧扣年度经营目标任务，以经济效益为中心，深研市场，把握采购节奏，创新采购模式，推进电商平台采购、区域联合采购、渠道资源共享等新方式比质比价。

### 4.3 优化内部调剂

加大对新购置重大物资的评估论证，促进采购效益最大化。

### 4.4 有效规避风险

采用风险管理的方法，有效规避物资管理的风险，在市场经济的条件下，企业发展所面临的机遇与风险是共存的，运用风险管理的方法，能够有效地识别企业在经营管理中存在的风险，从而积极地作出应对策略。物资采购的风险主要是价格风险、质量风险、供应风险。在风险管理理念的指导下，统筹管理，制定合理的措施，以规避物资因为质量问题而导致的风险、因为价格的波动引起的价格风险、因为市场供给不足而引起的供应风险、因为对物质的不妥善保管而引起的存储风险<sup>[3]</sup>。只有加强风险管理，提高管理层的风险意识，才能最大程度地降低风险发生的概率，提高管理效率。

## 5 加快科技创新实施应用，降低生产成本

随着全球经济竞争日趋激烈，企业如何在激烈的市场环境中保持竞争优势、实现可持续发展，是每个企业家都必须面对的问题。而如何利用科技创新，降低生产成本、提高生产效率，已经成为企业发展的必然趋势。

科技创新被称为是企业降低成本的最重要的手段之一。在现代工业生产中，科学技术的发展已经成为生产的重要基础。高科技产品的出现，不仅能够大大提高生产效

率,而且还能够降低自然资源的消耗量,从而实现对环境的保护<sup>[4]</sup>。

#### 5.1 注重利用新技术、新工艺降成本

持续提升科技创新水平,增强创新驱动内生动力,通过新技术的应用,促进成本降低、效益提升。

#### 5.2 推进建材产品内部高效循环应用

加强项目研发攻关力度,实现产品资源化利用,用于井下喷浆,提升企业综合效益。

#### 5.3 提升智能化水平

智能化生产是指借助人工智能、大数据、物联网等技术手段,实现生产过程的自动化、智能化。

智能化生产可以提高生产效率,降低人力成本,减少故障率,提高产品质量。

### 6 强化预算刚性约束,降低资金成本

#### 6.1 切实增强“现金为王”意识

围绕资金预算目标任务,扎实做好现金流管理,尤其是要突出对经营性净现金流的跟踪管理。要严格按照资金支出“保安全、保信用、保民生、保科研、保重点项目”的原则,对资金收支进行统筹平衡。

### 7 结语

随着全球经济的快速发展,企业面临着愈加激烈的竞争,在复杂的市场环境下,企业必须严格落实成本管控主体责任,全面贯彻落实降本增效,树牢“全价值链、全生命周期”成本管理理念,建立健全责任目标管理体系,强化分级管理主体意识,全力推进以现金流管控为核心的全面预算管理。要从流程优化、环节监管、物资存储等方面入手,把握重点和关键,完善成本预算管控体系,强化成本预算编制、执行、控制和分析,提高预算刚性,进一步拓展企业降本增效空间,增强市场核心竞争力。

#### 参考文献:

- [1]张尚国.中小企业降本增效的199条真经[M].北京:北京工业大学出版社,2013.
- [2]杨新凯.新常态下企业降本增效的途径和方法[J].企业文化旬刊,2016(04)
- [3]何金标.新常态下民企降本增效的路径.施工企业管理,2016(03)
- [4]李志芳,张崇艳.浅析新形势下企业降本增效的途径和方法.冶金经济与管理,2015(05):48-50.