

浅谈工矿企业降本增效存在问题与对策

陆保乐（南方锰业集团有限责任公司大新锰矿分公司，广西 崇左 532315）

摘要：随着社会经济的不断发展，市场环境复杂多变，企业的降本增效对于企业的发展至关重要。在日益竞争激烈的经济环境下，如何真正落实降本增效，把握企业降本增效的战略措施，值得我们认真思考。本文主要探讨NF工矿企业降本增效存在的问题，并提出相关的对策建议。

关键词：工矿企业；降本增效

降本增效是指，在精益生产管理下，通过技术熟练和提升，提高单位工作时间内的工作效率，相对降低每一产品单位的生产成本。但是降本增效不是简单的减少人员，而是减掉不增值的环节设置。传统的工矿企业基本都存在臃肿组织结构设置问题，NF工矿企业作为传统的工矿企业，在如今经济形势如此严峻情况下，要持续生存发展，必须要做好降本增效工作，精简优化组织结构设置、业务环节设置、适当增加科技创新降本项目的投入。

1 降本增效的意义及必要性

①提高企业竞争力：通过降低成本和提高效率，可以帮助企业降低生产成本，提高产品质量，增强市场竞争力。②节约能源和资源：通过降本增效，可以节约能源和资源，降低生产成本和环境污染。降低企业的社会责任成本，提高企业的社会形象和声誉，从而实现可持续发展。③优化企业管理：通过对企业的流程、组织和人员进行优化，可以有效地减少管理成本和时间成本，减掉不增值环节，提高企业的管理效率和效果。因此，企业降本增效对于提高企业竞争力、节约能源和资源、优化企业管理等方面都有着非常重要的意义。

2 NF 工矿企业基本情况

锰是国家紧缺的战略性矿产资源，在未来战略性新兴产业领域具有不可或缺的重要地位。NF工矿企业经过近60年风雨兼程的艰苦创业，专注于锰、深耕于锰，形成了全国乃至全球有鲜明特色集采、选、冶于一体的锰系产品生产与研发的大型企业。NF企业经历了国有企业到混改制过程，降本增效管理一直是企业每年必抓的一项重点工作，NF工矿企业受历史传统工业企业影响，企业组织结构设置完善，包括了生产中的各个环节，主要有采矿厂、选矿厂、磨粉厂、产品深加工厂以及众多的辅助后勤单位（主要是：机

中心、运输车队等），各环节都配置了管理人员和设备资产，在企业发展初期，完善的组织架构配置，确实是给企业发展带来生产上的便利和效率，但是随着全球化浪潮的加剧，企业不能再有包打天下的想法了，要有所为，有所不为，识别核心能力，一些非核心能力的环节要通过战略合作或者外包，降低成本，正所谓“专业人做专业事”。企业单位不创新和改革，已经很难适应市场需求，臃肿组织结构设置给企业带来的却是沉重的固定资产成本和人工成本，阻碍企业的发展。因此NF工矿企业必须要对各生产环节进行认真梳理，深刻认识到自身降本增效中的不足之处，然后积极采取相应的措施加以应对。

3 NF 工矿企业降本增效管理中存在的问题

3.1 降本增效不是全流程、全局的降本增效

降本增效应该是全流程梳理，是全局的降本增效，并不是某个部门去落实。NF工矿企业降本增效更多的是偏向于深加工环节，对于辅助单位和物流采购环节没有太多的要求，针对深加工环节通过精细化管理和技术更新，各生产指标都有非常大的改善，降低了单耗成本，确实取得很大的进步。但是辅助单位的成本和采购成本最终也是转至深加工产品，辅助单位和采购没有降本增效意识和措施，只是依靠深加工环节去努力，最终单位成本也是很难再进一步降低。因此，企业必须要对降本增效有全流程考虑，科学认识降本增效的作用，通过长期的成本战略计划来降低成本、保证质量，只有这样才能让企业的竞争力更加持久，而不是只注重部分环节降低成本。

3.2 组织结构过于臃肿，增加企业成本包袱

降本增效不是简单的削减人员，是去掉不增值的环节。NF工矿企业降本增效更多还是针对深加工环节的指标控制，达到降本增效，辅助单位等组织结构没有适应市场的发展，臃肿的组织结构创新变革缓慢，辅助单位管理人员对降本增效管理认识不到位，思想

过于守旧,没有大局意识,严重影响企业全流程降成本,阻碍企业降本增效管理开展,不仅没有给企业发展带来便利,反而形成制约企业发展的一个沉重负担。

3.3 辅助单位绩效工资考核设置不合理,没有与生产任务联动

NF 工矿企业辅助单位是为深加工提供密切服务的,检测中心、供水厂、供电厂、仓储中心工资是按固定工资发放,没有与生产单位产量任务完成情况相关联。在企业正常生产情况下,问题影响可能不凸显,但是在企业生产不稳定情况下,这样的方式就会突出问题,没有与直接生产任务完成匹配,无法充分调动人员积极性,做多做少一个样,这对降本增效带来非常大的影响,因为辅助单位最大的固定成本就是人工和折旧,产量的减少,必定会增加产品单位成本。

3.4 企业降本增效措施存在误区,降本增效项目推进缓慢

NF 工矿企业属于传统的重资产制造业,在实行降本增效的措施时,存在纯粹是为了降低成本而降低成本,没有真正理解降本增效的意义,没有从企业长远的发展战略规划出发,合理布局整体投资规划,只是考虑短期目标,从而很多投资技改,跟不上后续的发展要求,拆了又改,限制对相关降本增效经营项目的投资,没有及时推进项目落实。这样做虽然短时间内能降低企业的经营成本,但不是整体合理布局投资项目,不利于企业的长期发展,还降低了企业的竞争能力,最终反而害了企业。企业的持续发展能力主要是其竞争优势决定的,如果是大型企业,专业的技术、优质的产品、企业的创新能力远比企业降低成本的策略更加具有发展潜力,而中小企业需要不断的投入技术成本,提高技术能力,并且还要借鉴其他企业的先进经验,走出具有自身特色的发展道路,只有这样才会有更好的竞争发展优势。

3.5 降本增效分析站位高度不够,带有片面性

对降本增效认识虽然降本增效对企业的发展作用重大,但是没有能根据整个市场经营环境情况获取的信息,来考虑成本的降低,没有考虑过分的降低成本会对企业的产品质量带来不利影响,也可能会违背法律法规的要求。所以,降低成本不能降低产品质量,也不能因为要降低成本而弄虚作假,坑害消费者。因此,企业必须要对降本增效有全盘考虑,科学认识降本增效的作用,通过长期的成本战略计划来降低成本、保证质量,同时在分析考虑某个时期的成本时,要将

企业所有经营活动中的绝对成本、机会成本都纳入分析范围,要动态地分析运营成本,对经营活动中的机会成本、绝对成本的作用要做好预测性分析,在分析的过程中,必须通过有效的措施来提高企业优势成本的作用。只有这样才能让企业的竞争力更加持久,而不是在降低成本的同时将质量和服务也降低了。

4 NF 工矿企业降本增效管理的对策建议

4.1 做到全员参与,提高降本增效意识

企业要提高降本增效的意识,做到全流程、全员参与,并加强制度建设,认真地审视整个环节,从上游(涉及采购环节)到下游(销售环节),从生产环节到辅助后勤,从修旧利废到创新技改,寻求到成本降低的重要途径,做到全流程降成本。企业的领导管理层需要真正重视降本增效的作用,高层的重视对推广和宣传降本增效作用有立杆见影的效果。另外,制定并完善奖励机制,鼓励员工在实际工作中注重节约能耗、物耗,让员工感受到降低成本和其自身经济利益的关系,鼓励基层单位积极开展扎实的技措技改活动,如“员工合理化建议”活动等减少不必要的成本支出,加大各级单位领导降本增效的责任力度和奖惩力度,提高奖惩比例,使他们在干好工作的同时,时刻想着降低成本。企业应当通过自上而下的全面管理来降低经营成本,将降本增效的意识渗透到经营活动各个方面,不断地提高企业运营效率。

4.2 精简优化组织结构,减少无增值环节

降本增效的核心是减少多余动作,企业必须精简优化组织结构,通过技术改造,采用新技术、新工艺,提高工作效率,减少无增值环节。正所谓专业人做专业事情,企业可以结合自身生产实际情况,运用“底层思维”直接指向事物本质,判断动作是不是多余的,对此部分业务进行减少,或者通过用工方式要灵活,比如辅助性的岗位也可以有小时工、劳务工、实习生等用工形式,而对于部分不是很紧要的工作,完全可以外包给专业公司或使用劳务工完成。改变辅助单位等臃肿的组织结构,提高生产的机械化、自动化水平。企业内部可根据各科室、车间的工作性质、工艺复杂状况、劳动强度、工作环境等因素,分别采取相应的分配形式,做到向苦、脏、累、险和高技能岗位倾斜,进而激发职工的劳动热情,增加有效劳动时间,降低单位产品的劳动消耗量和工资成本,按生产经营实体需要,对职能科室进行精简合并,本着精干、高效的原则分备管理人员,改变人浮于事的局面,达到降本

增效的目的。

4.3 明确降本增效目标, 完善考核措施

企业要将实行成本目标管理与经济责任制相结合, 辅助单位降本增效考核目标与主要生产相挂钩, 强化成本核算, 把生产成本中的原材料、辅助材料燃料、动力、工资、制造费、行改费等项中每一项费用降本目标分解细化到各单位、车间, 进班组, 到人头。变成本的静态控制为目标动态控制, 形成全员、全过程、全方位的成本控制格局, 使降低成本落实到每个职工的具体行动中。不断激发职工的劳动热情, 提高职工素质, 建立适应市场经济的精干高效的运行机制, 按“肯干、能干、干好”的用人原则, 实行招聘与聘任制相结合的人事制度, 优化劳动组合, 竞争上岗, 优胜劣汰, 做到“能者上、庸者让、差者下”, 从而调动职工的积极性, 提高劳动生产率, 增强职工的工作责任感和危机感, 发动全体职工投入到降本增效的工作中去。同时, 完善相应配套考核措施, 做到奖惩分明, 对降本增效有贡献的要进行适当奖励, 没有达到降本增效目标的要进行考核通报, 总结认真分析原因, 改革内部分配制度, 减少因非生产性人员过多和窝工、怠工、劳动量不足造成的消耗。

4.4 强化企业预算资金管理, 对各项成本费用要有科学的规划

预算对于降本增效管理非常重要, 特别是资金的预算管理, 因为控制了各项资金的流出, 也就意味着控制了企业各项费用的支出, 企业内部要团结协作, 提高预算管理水平, 在进行预算管理时要全面考虑生产经营活动的每个环节。在制定预算制度的时候, 企业必须要精细化的考核、分析经营状况, 对没有经过预算规划的资金支出要严格控制。生产经营中的所有资金支出都需要有预算管控, 在实际执行过程中, 只有符合预算审批程序的资金才能支出。另外, 企业要同时防止资本风险带来的隐患, 如对应收账款做好台账, 制定相关管理控制制度, 定期进行梳理及催收, 谨慎应对赊销风险, 以严格的信用制度降低经营风险, 使资金的运作具有较高的安全性。同时还需要时刻注意国家的货币和贷款政策动向, 并据此确定企业的资产负债率临界点, 确保资金安全运作。考虑到市场情况, 企业可以通过有效的集团集中采购, 增强企业在采购议价中的优势, 降低采购成本, 找准良好的市场机会, 将更多的资源用到刀刃上, 以此实现企业降本增效的目标。

4.5 增加技术投入, 合理整体布局投资项目, 推动企业科技创新

科学技术是第一生产力, 科学技术对企业经济发展起首要的作用。现代科学技术广泛渗透到经济活动中, 渗透到企业生产的各个环节, 成为推动经济发展的决定性因素, 充分运用科技创新和科技投入来推动企业的降本增效是一种非常有效的方法, 而且是长期有效的。企业的投资项目应该是经过深思熟虑, 从公司整体未来发展规划出发, 合理布局项目的投资, 避免后续的反复拆除重建, 浪费资源和增加成本, 因此企业应该针对降本增效项目设立专门工作小组, 从集团整体发展规划考虑, 落实各项分工推进, 及时沟通反馈项目进展情况, 保证项目能及时落地, 尽快给企业产生效益, 同时企业应该制定科技兴企的全局战略发展思路, 根据实际市场行情和企业自身发展情况, 加强对高素质员工的培养, 积极研发企业自主核心技术, 不断的摸索、总结经验, 开发和引进新设备、新技术、新工艺来推动企业创效产品的发展。对于这些技术投入和技术创新, 企业需要抓住机遇, 坚持不懈地进行下去, 优化降本增效重要环节的技术问题, 在生产经营中做到以最小的投入得到最大的产出, 获取最大的收益。

5 结语

综上所述, 企业要想在竞争中获得良好的发展, 就需要合理地运用降本增效措施, 不能急于求成。公司要从自身实际情况出发, 眼光必须跳出单纯的降低生产成本这个层面。站在企业全局的角度, 认真地审视整个环节, 从上游((涉及采购物资供应环节)到下游(销售环节), 从财务到人力, 从修旧利废到创新技改, 寻求到成本降低的重要途径, 做到全流程降本增效, 增加技术创新上的投入, 突出专有技术, 实现特色化, 学习借鉴其他企业的成功经验, 结合企业自身发展情况, 寻找到符合企业发展的模式, 明确降本的重要性, 解决实际操作中的误区, 才能事半功倍, 实现公司的目标和长久发展。

参考文献:

- [1] 张小梅. 企业降本增效方案探析[J]. 设计研究, 2010(5).
- [2] 刘克霞. 力推全面成本管理促进企业降本增效[J]. 中国商界, 2010(10).
- [3] 沃迈克·琼斯. 精益解决方案[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.
- [4] 彭彬秀. 对攀钢班组降本增效的思考[J]. 经营者, 2013(7).