钢铁企业去产能背景下成本管理问题分析

——以首钢通钢为例

吴尧

(延边大学 经济管理学院, 吉林 延吉 133000)

[摘要] 钢铁产业作为国民经济的支柱产业,在我国经济发展过程中发挥着至关重要的作用。但是2008年金融危机以来,我国经济下行压力加大,钢铁企业早已结束了高盈利的时代。全行业产能过剩,产业集中度低等问题倒逼钢铁企业转型。本文以吉林省最大的钢铁联合企业——首钢通钢集团为例,探索在去产能的背景下钢铁企业的成本管理问题。

[关键词] 钢铁企业;去产能;首钢通钢集团;成本管理

doi: 10.3969/j.issn.1673-0194.2017.01.015

[中图分类号] F275 [文献标识码] A [文章编号] 1673-0194(2017)01-0032-02

0 引言

2008年前,我国钢铁行业就已经出现产能过剩的问题,只是那时国外市场对钢铁等材料需求量大,我国外贸市场势头良好。国内市场中,房地产行业吸纳钢铁资源抢眼,使得大量生产得以消耗。然而2008年金融危机以来,各国之间贸易壁垒加大,我国出口越来越处于不利状态,加之国内市场疲软,钢铁行业产能过剩问题全面暴露出来。首钢通钢集团作为吉林省属最大的工业企业,省内最大的钢铁联合企业,同样也面临着产能过剩,企业发展前景难料的重创。2015年面对空前严峻的市场形势,首钢通钢集团认识到通过扩大需求解决过剩产能的问题已经无法实现,加强内部管理降低成本,推动生产设备及产品的转型升级,才是解决产能过剩,完善成本管理的关键。

1 去产能背景下首钢通钢集团成本管理存在的问题

在产能过剩的大环境下,首钢通钢集团无疑是最动荡的大型钢厂之一。从建龙集团参与重组通钢,到快速撤资,再到首钢控股,通钢集团面临着退出市场还是咬牙挺住,坚持转型的关键抉择。2016年为落实省委省政府的工作要求,通钢以低成本、高效率、促减亏为中心,深化改革努力攻坚克难。然而现阶段,通钢集团在产能过剩的背景下成本管理的问题有很多。

1.1 原材料成本高,存货长期积压

存货问题一直困扰着通钢集团,在全行业产能过剩的大背景下,大量钢材严重滞销,尽管通钢集团企图通过1号、2号高炉停产等措施放缓生产降低库存,但依旧没有起到很好的效果。通钢的原材料成本远远高于武钢,鞍钢等国内的大型钢铁厂。目前,通钢主要采用的煤炭为山西华力肥煤,朝鲜3号无烟煤,辽宁省无烟煤,除了在辽宁省购进的煤炭有一定物流和运输成本优势外,其余两种的并无成本竞争力可言。

1.2 产品同质化现象严重,缺少竞争力

钢铁行业之所以出现严重的产能过剩,主要原因在于产品同质化,大量中低端钢材涌向市场。首钢通钢集团正是中了这种现象的圈套。作为一个具有近60年经营历史的老牌钢铁企业,通钢集团从原材料采购,到生产加工呈现出高度的一体化模式。生产出的型钢、管材、螺纹等更是机器设备一体化作业。正是因为这种生产模式,提高了生产效率,但却造成了产能过剩的现状,同时也使通钢集团离生产“高精尖产品”越来越远,市场竞争力越来越弱。

1.3 员工经营管理的意识差

受产能过程产品滞销的影响,通钢从发展的至高点一下子跌落谷底,如今面临着破产的风险。从建龙控股,到快速撤资,再到首钢收购。短短八年间,通钢人经历了从拥有令人羡慕的“铁饭碗”到企业改制大量裁员这样天差地别的日子。员工早已没有了为生产服务的积极性,而是整天为维持基本生活惶恐不安。在这种情况下,员工更加没有生产经营的概念,认为生产和不生产一个样,自己干好和干坏也一样,无形当中出现了浪费现象,加重了成本负担。

1.4 成本数据记录不全面

作为国务院振兴东北老工业基地重点支持的钢铁企业,首钢通钢集团各厂分工明确,炼铁,炼钢,焦化,动力厂等多厂自成运营体系,最终各项成本数据汇总到公司。然而各厂之间缺乏必要的沟通联系,使得许多成本数据记录不完善。比如炼铁厂的生产经营需要动力厂提供动力,需要焦化厂提供焦炭,各厂之间的细小的原料成本容易被忽略。还有,通钢整体尚缺少对环境治理和保护态度,一些环境成本没有纳入到成本核算体系中去,也使得成本数据的记录不够全面。

2 去产能背景下武汉钢铁成本管理的成功经验

在我国众多国有控股的钢铁集团中,武汉钢铁集团的命运与通钢有着惊人的相似之处。同样在20世纪50年代中末期成立,同样在钢铁行业兴盛时期高速带动了当地经济的发展。然

[收稿日期] 2016-11-10

而金融危机以来,我国经济下行压力加大,钢铁行业产能过剩,钢材严重滞销,钢铁企业面临着前所未有的艰难局面。正是在这种情况下,诸如武钢,通钢这样的钢铁集团无一幸免,纷纷被兼并重组,武钢成为了宝钢的全资子公司,通钢被首钢收购。重组后的通钢依旧动荡,而重组后的武钢却能抓住机遇,利用多方面优势攻坚克难,成功转身,十分值得通钢集团学习。

2.1 利用资源优势,集群化发展

武汉钢铁集团较首钢通钢集团比,有着丰富的资源优势。我国七大铁矿区之一的大冶铁矿位于武汉附近的黄石市,在一定程度上节省了原材料的采购成本。其次,武汉有着优越的地理位置优势,铁路、陆路交通便利,地处长江沿线,大大节省了交通费用和物流成本。武汉钢铁自身发展基础良好,在去产能背景下大力革新,淘汰落后产能,不断纵身集群化发展,延长产业链条。主动扩展海外营销渠道,推进企业国际化经营,加快“出海”步伐,提高企业核心竞争力。

2.2 科研基础良好,拥有先进技术人才支持

在去产能的大背景下,武汉钢铁集团之所以能够在被重组之后获得新生,远超通钢集团等同类钢厂,主要在于其拥有优越的科研优势。在科研人员上,武钢与附近大批高校及科研院所构建了密切的产学研关系,为企业不断输送优质人才,解决企业发展的后顾之忧。同时武钢对人才尽其所用,不断提升产品的技术力量支持,把发展的目标放在“高精尖”产品的开发上,致力于开拓优质汽车钢市场,并着力研究 P33 导轨为国产有轨电车首次试跑赢得宝贵时间。

2.3 努力提高成本管理水平,积极向其他钢企学习

2016年9月经国资委同意,武钢成为宝钢的全资子公司,从此更名为宝武钢铁集团有限公司。宝钢作为目前国内最具生命力的大型钢铁联合企业,在成本管理模式和经营管理经验上不断为武钢输送着新鲜的血液,使得武钢能够在去产能的大背景下能够顶住压力,迎难而上。近几年,武钢不断强化走出去战略,希望能够通过向国外投资设厂有效转移过剩产能。在德国老牌钢企蒂森克虏伯面临财务危机时,武钢抓住机遇,将其全球领先的激光焊机技术一举收购,为自身发展开创了新领域。在技术收购的同时,也有效吸取了国外钢企经营管理的经验教训,避免自己走其老路。

3 去产能背景下首钢通钢集团成本管理对策

3.1 降低物流成本,解决库存难题

积压的存货如何解决是去产能的第一步。像通钢这样的钢铁企业一直以来很难享受到铁路方面的优惠政策。因此可以首先从汽运费入手,对主流线路进行招标,寻找物流公司,确定运费,以给客户送上门的方式,促进钢材销售。通钢钢材生产数量一定,汽运量增加,火运量就会减少,给铁路局的效益带来较大影响,给通钢降价谈判带来了契机。采取这种迂回策略能够有效解决采购和销售成本较高的问题,钢材送货上门又促进了销售,对存货的处理有一定效果。

3.2 产品结构调整,注重差异化竞争

首钢通钢集团想要摆脱产能过剩的影响,必须采取创新驱

动战略。集团必须下大力度全面整治,逐步淘汰落后的生产设备,或者将原有的生产设备进行转型升级。其次要在产品上下功夫,适当放慢生产速度,加大科研力度,做到“不求效率求质量”。削减对中低端钢材的生产,把生产发展的目标放在钢产品的升级上,调整产品结构,打造优质管材,精品线材等“高精尖产品”。

3.3 强化职工思想教育,加强技术培训

要想在去产能的大背景下有所作为,加强对职工的思想教育十分关键。随着钢铁市场的回暖,首钢通钢集团应坚定企业会有更好发展的信念,不断给职工树立信心。加强对职工的思想教育,引领广大职工自觉投入到促减亏、保生存、求发展的攻坚战中。加强职工的技术培训,以更加负责的意识精细操作,完善导师带徒、岗位练兵制度,促进自身操作技术水平的提高,避免无故浪费加重成本现象的存在。从外聘研发人员开始逐步走向集团自身培养研究人员,提升职工的整体素质,打破去产能难题。

3.4 把控财务工作,提高成本管理水平

钢铁产业形势异常严峻,通钢由于受到多重因素的影响面临的困难和保生存的难度远远大于其他钢企。在这样严重失血的状态,想成功去产能,生产人员与财务人员更应该加强沟通协作,找准成本流失的方向点,严控生产成本。其次管理人员应提高经营管理水平,由于通钢集团处于“企业带社会”的特殊角色,所以必须做好去产能下失业人员的安置保障工作,减轻对当地人们生活的不良影响。抓好资金的管控工作,大力做好做实增加授信、新增融资、改善融资结构等工作。

4 结语

目前我国的钢铁产业处于生命周期的衰退期,首钢通钢集团正是在这种全行业产能过剩的背景下遭受到了十分严峻的考验。首钢通钢集团已经意识到了自身在成本管理方面的问题,只是企业各方面矛盾尖锐需要时间一一化解。希望首钢通钢集团能够运用正确的成本管理方法,结合市场现状,“挺身而出 挺住通钢 挺进十三五”。

主要参考文献

- [1] 王国生.我国钢铁企业成本管理研究[J].科技世界,2012(13):232-233.
- [2] 姜俞冰.探析我国钢铁产能过剩问题及对策分析[J].现代经济信息,2014(10):391-392.
- [3] 段艳春.加强钢铁企业成本费用管理的研究[J].财经界:学术版,2014(13):128.
- [4] 连连,李孟刚,叶旭廷.新常态下钢铁产业“去产能”研究[J].经济纵横,2016(7):37-41.
- [5] 王庆伟.我国钢铁产业产能过剩问题研究[J].企业改革与管理,2016(8).