

轮胎企业在成本管理中易忽视的几个侧面

陈先国

(贵州轮胎股份有限公司, 贵州 贵阳 550008)

摘要:介绍轮胎企业在成本管理中易忽视的几个侧面。一线生产员工的规范性工作方式有利于提高产品合格率、降低半部件报废量,从而减小成本消耗;产品工艺和设备参数的合理设定可以提高产品合格率,降低成本;通过选择合理的备件性价比、废旧备件再利用、增强备件通用性等方法提高设备备件利用质量可以减少采购成本;加大对人力资源成本的重视程度可以减少人力资源成本。

关键词:轮胎企业;成本管理;人力资源成本

中图分类号:F275.3;U463.341

文献标识码:C

文章编号:1006-8171(2006)10-0634-02

成本控制是企业通过自身潜力开发提高产品竞争力的最有效手段。成本控制并不仅仅体现在财务上,企业运作过程中很多方面都对成本控制有较大影响。本文对轮胎企业在成本管理中易忽视的几个侧面进行浅析。

1 一线生产员工的规范性工作方式

产品是直接由一线生产员工生产的,一线生产员工严格按照工艺规范和设备操作规程工作,产品合格率提高,废、次品数量减小,成本自然降低。此外,一线生产员工工作作风严谨,半部件报废量减小,即使每位一线生产员工每天减少一根钢丝、一块胶料的报废,成本消耗也会大幅降低。

一线生产员工的规范性工作方式可通过采取一些措施实现。

(1)加强规范性操作检查,对能长期严格按照规范操作的一线生产员工给予奖励。

(2)对从一线生产员工中选出的能高效生产合格轮胎且半部件报废量小的节约成本能手授予荣誉称号,将其经验在一线生产员工中推广。

(3)在一线生产员工中收集提高产品合格率、减小半部件报废量的合理化建议。长期在生产一线工作的熟练工人对设备及工艺规范有更深刻的

理解,对如何生产一条合格轮胎有更贴切实际的经验,这些经验未必是产品结构工程师和设备管理工程师能了解的。这也是机台不同的班组产品质量大不相同的原因之一。

2 产品工艺和设备参数的设定

产品工艺和设备参数的设定是确保企业产品合格率的重要因素。图1示出了产品适应性曲线,将产品工艺和设备参数设定在合格品段(O-A段),产品基本合格;设定在废、次品段(W-O段),产品不合格。产品工艺和设备参数通常有多种设定方式。

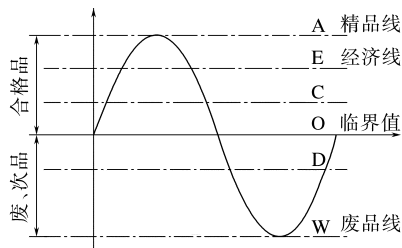


图1 产品适应性曲线

2.1 参数设定在O线(合格线)

参数设定在O线,此时上偏差(操作人员能够能动地将各类误差减小的范围)为O-C段,下偏差(允许操作人员出现误差的范围)为D-O段。当生产人员能动地按照上偏差或合格线参数工作时产品合格,但稍有不慎出现误差(指测量误差,不同半部件批次出现的钢丝应力、胶料门尼粘度、

硬度等偏差),哪怕是在误差允许范围内,产品都会不合格。这套工作参数的适应性很差。

2.2 参数设定在 C 线

此时上偏差为 C-E 段,下偏差为 O-C 段。当生产人员能动地按照上偏差或 C 线参数工作时产品合格,若稍有不慎出现误差,误差在允许范围内产品也可保证合格。但用这套产品工艺和设备参数工作的生产员工很难做出精品,若工作中误差过大以至超出误差允许范围(下偏差),则会出现废、次品。这套工作参数在现实的企业生产中经常使用。

2.3 参数设定在 E 线(经济线)

此时上偏差为 E-A 段,下偏差为 C-E 段。E 线被称为经济线是因为当生产人员能动地按照上偏差工作不仅能生产出合格产品,还能做出精品,即便稍有不慎出现误差,哪怕误差一时超出允许范围,产品也能合格。这套工作参数适应性较强。

找出一套适合的经济工作参数并不容易,需要相关工程技术人员充分尊重一线生产员工的意见和建议,在有切实统计数据的基础上大胆创新,以得出一套适合本公司设备状况和原材料情况的经济工作参数。

3 备件利用质量的高低

设备备件利用质量的高低是决定能否减小设备维修停机率的关键因素,停机率减小,设备能够保持长周期、高效率运转,成本自然降低。提高设备备件利用质量可从 4 个渠道抓起。

(1) 确保备件性价比合理

备件性价比是指设备备件的使用质量与其价格的比值,并不是使用越便宜的备件就越节约成本。若备件性能太差、使用周期太短,既增加了设备停机时间又提高了备件采购量,成本并未降低。设备备件合理的性价比需要工程技术人员在工作中总结,并及时向采购部门反馈信息。企业可推出一定的激励措施促使这项工作持续进行。

(2) 废旧备件再利用

某些废旧备件修复后可以继续使用;一些不能修复的备件可以拼凑成一个可以使用的备件。有些备件采购费用非常高,废旧备件再利用可节约采购成本。

(3) 提高备件通用性

提高同一类设备备件的通用性不仅能降低备件采购成本,还能更有效地维护设备。

(4) 外加工备件尽可能由本公司加工

外加工备件改由本公司加工不仅节约成本,本公司加工人员的工作技能也能得到锻炼。

4 人力资源成本的重视程度

人力资源成本是一种看不见且最容易被忽略的隐性成本,对其重视程度不同可导致正反截然不同的结果,影响巨大,不容忽视。人力资源成本的管理是一种隐性、不易量化的“人文管理”。如果一线生产员工都能高效地执行企业管理人员的每一条管理措施,出现错误的管理指令也能很快反馈并迅速更改,将损失减到最小,就可以节约大量成本。

企业培养一个熟练工人需要二三年时间,培养维修工人等需要四五年时间,若因管理不当导致这些人员甚至一些花费企业很多心血的技术人员流失,企业的生产效率及产品质量都会受到影响,有些影响持续时间还会较长,这段时间产品成本便较高。此外,一些有一定能力及资历的员工由于一些心理因素,工作得过且过,也会导致成本提高。为有效实施人力资源成本管理,需注意以下 4 点。

(1) 一个人才可以激活一个团队的创造力,把人才安置到最适合他的岗位上去。

(2) 将管理层的关怀真正渗透到员工心中。

(3) 定期不间断地对员工进行心理疏导。对于不慎出现的不公平事件要及时解释清楚,尽可能不让员工带着委屈和不满的情绪工作。

(4) 对于独立特行、恃才傲物、不服从团队约束的员工应及时清理出团队,或调至更合适其个性的岗位,以保持团队中政令通畅。

5 结语

在企业运转过程中,还有很多可以节约成本的方面被忽视,需要不断观察和探索,因为一个企业在降低成本消耗、提高产品竞争力的道路上是永远没有止境的。