

经营策略

人人讲成本 人人抓成本 三角集团分六个阶段 分层次 分岗位 开展“成本人”培训

为全面贯彻落实三角集团的“人人讲成本,人人抓成本,认真学做成本人,确保公司经济运行健康”的工作。自5月10日起,集团公司在全公司范围内分6个阶段,分层次、分岗位开展成本管理知识培训,并建立“TTCM(TRIANGLE TOTAL COST MANAGEMENT)三角全面成本管理体系”,为提升企业竞争力,保证公司经济持续健康运行奠定基础。全公司科级以上领导干部、财务管理人员、专家、专业技术拔尖(优秀)人才及部分技术人员、各车间值班长、设备、基建、供应、销售、储运、物业及子公司等单位的业务主管共三百多人参加了5月21~26日组织的集中培训。

本次培训以三角企业管理哲学为指导,以培养人人懂成本、人人讲成本、人人抓成本、人人成为“成本人”为目的,形成全员、全面、全过程抓成本的局面,以科级以上领导干部重点,采用宣传发动、理念导入、知识强化、广泛讨论、措施制定和试点推广的主导思路,坚持专家理论授课与公司实际生产分析相结合,并以理论知识考试、对照标准查找成本浪费现象、具体措施制定与实施为主要手段,强化培训效果,建立起“TTCM三角全面成本管理体系”,为公司持续健康发展铺奠定基础。

本次培训活动采用自学与集中学习相结合、老师讲授和互动讨论相结合、理论与实际生产相结合的方式,整个活动分6个阶段进行。第一阶段为宣传发动阶段(5月10~20日)。在全体员工中普及生产管理、财务基础知识和成本管理知识,并组织相关活动,形成学习生产管理和成本管理的热潮。第二阶段为集中培训阶段(5月21~26日)。第三阶段为考试考核阶段(5月31~6月4日)。对各层次人员须掌握的知识分类进行闭卷考试,并将成绩在全公司公布。第四阶段为制定措施阶段(6月5日~7月25日)。由财务管理

中心、财务部与子午线轮胎、斜交轮胎技术部门共同编写《三角集团标准成本管理制度(试行)》,6月25日前完成并下发执行。各单位、每位员工都要结合各自工作岗位,对照标准成本管理制度,查找并列举出本部门及岗位上存在的成本管理不良现象,以看板的形式在现场公示,引起每位员工的重视。重点查找人员配置、工艺流程、物料、能源、时间、空间等各方面存在的浪费和不合理的现象。看是否存在人浮于事、是否存在过量生产、是否存在空手等待、是否存在不必要的搬运、是否存在不必要的在库、是否存在不必要的动作、是否存在不必要的加工、是否存在残次品及返修品,找出一切导致成本增加而又不必要的行为和因素。由财务部牵头,公司各部门配合,结合公司的实际情况,在7月25日前编写出《预算与执行制度》、《成本实绩记录制度》、《成本核算制度》和《成本差异分析制度》(均为试行),构建起TTCM基本框架模型。第五阶段为试点推广阶段(从7月26日~9月31日)。以子午线轮胎五车间和斜交轮胎一车间为试点进行“TTCM三角全面成本管理体系”试运行(试点期限两个月),在不断总结经验的基础上,进一步完善各项制度,并在全公司范围内召开试点经验推广发布会,最后将较成熟的运行体系在全公司推广应用。第六阶段为总结评比阶段(12月底)。各单位向领导小组提交成本管理阶段性总结报告(主要以数字说明)。公司领导小组结合各单位成本管理实际开展情况,从措施制定、执行到位与实际效果几方面进行综合评价,对成绩突出的单位与个人,给予表彰。

为加强本次工作的组织领导,公司成立了以丁玉华董事长为组长的领导小组,以期通过培训让所有员工深刻理解精益化管理的思想精髓和成本管理的重要性,树立成本竞争观,并熟知成本分类及作用;部长级以上领导干部、子公司负责人、生产车间负责人及财务人员要全面掌握成本管理知识,并能运用财务知识进行成本差异的分析;其他科级以上领导干部要掌握成本管理基础知识,并能在实际中运用所学知识进行初步分析;技术人才、技术部门技术员、部门业务主管和值班长要掌握成本管理基础知识,熟悉轮胎成本构成要素及降低成本的主要途径,并能运用理论知识指导实际工作。

于光国