

宋培凯 李天庚 王昕杰 著

# 低 成本增效管理

DICHENGBEN ZENGXIAO GUANLI



经济科学出版社

# 低成本增效管理

宋培凯 李天庚 王昕杰 著

经济科学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

低成本增效管理/宋培凯、李天庚、王昕杰等著. —北京:  
经济科学出版社, 2002.12

ISBN 7-5058-3248-4

I. 低… II. ①宋… III. 炼铝—冶金工业—工业企业  
管理: 成本管理—经验—郑州市 IV. F426.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 100537 号

责任编辑: 杜 鹏

责任校对: 杨晓莹

技术编辑: 董永亭

**低成本增效管理**

宋培凯 李天庚 王昕杰 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 8.25 印张 210000 字

2002 年 12 月第一版 2002 年 12 月第一次印刷

印数: 0001—3500 册

ISBN 7-5058-3248-4/F·2603 定价: 20.50 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 序一

长铝公司在 1998 年至 2000 年年底的三年内，创造了从亏损 1.03 亿元到实现利润 10 亿元的成绩，成功的原因就在于它们从企业实际出发，针对企业陷入困境的原因，抓住降低成本这条主线，扎实地做好基本管理工作，大胆实行管理创新，同时发挥其技术力量雄厚的优势，持续地进行设备改造、工艺创新，用“低成本增效管理”的科学方式，走降本增效的内涵发展道路，提高了企业的整体素质，使企业重现辉煌。

## 一、低成本增效管理的鲜明特色

长铝公司的低成本增效管理成功的原因在于：(1) 树立了正确的主导思想，这就是把低成本增效管理建筑在“四性论”的理论基础上。一是立足于企业追求利润最大化的本性；二是紧紧抓住科学管理内在的整合资源、提高效率的本性；三是关注员工生存需求和发展需要的本性；四是对国有企业面临更多管理难题的特性有充分的认识。(2) 树立了正确的发展观念，即依靠自身技术力量，加速技术进步的发展观；实现低成本目标，高效整合企业资源的成本观；强化技术优势、注重科技创新的科技兴企观；资本经营、勇于创新、不囿成规的投资成本观。

## 2 低成本增效管理

归纳起来，长铝公司的“低成本增效管理”的鲜明特色主要体现在以下四大方面：

1. 开源增效与挖潜增效相结合，多渠道、多途径加大技术改造力度。

开源增效和挖潜增效的落脚点都在于客观、准确地评价现有的资源和能力，找到其与未来竞争目标的差距，实施技术改造。长铝公司是集生产、建设、科研和经营于一体的特大型铝业联合企业，拥有国家级企业技术研究中心，是国家512家重点企业之一。市场竞争潜力巨大，技术优势领先，其重现辉煌的关键在于搞好战略定位，即降本提产，获得比竞争对手更快的发展速度。长铝公司通过对内外环境的分析以及公司资源能力和竞争能力的认识，以国际市场定位，在组织对国内铝土矿资源以及相关设备分析、成本分析的基础上，结合本企业实际，确定了企业低成本增效的发展目标和科技市场目标，使开源增效和挖潜增效相结合，增加科技投入，制定和实施《科技奖励办法》，开展小改小革和合理化建议活动，挖掘设备潜能，变不良低效资产为优良高效资产，高质量地提升了企业设备和工艺技术水平，加速了科技成果的转化，提高了企业的技术装备水平，增强了企业的国际市场竞争能力。

2. 从自身特点出发，开展设备管理“四达标”活动，深挖工艺设备潜能。

设备管理“四达标”活动的目的是加强企业基础管理工作，进行全方位阶段性治理整顿，这是实施低成本增效战略的起点。长铝公司深刻认识到设备是企业生产的物质技术基础，提高设备的利用率、运转率、完好率及维护率，减少设备事故的发生及损失费用，搞好设备维修管理，是减亏增效的重要途径。它们开展的以设备操作维护、设备检修、环境卫生和台时产能为内容的设备管理“四达标”活动，不仅注意发挥各级领导的管

理作用，而且注重调动专业管理人员和广大职工参与管理创新的积极性，使设备管理“四达标”创新工作遍及各个环节，使公司设备管理步入快速发展的轨道，设备管理方法不断创新，为长铝公司低成本增效战略的实施创造了重要的物质技术条件。

3. 建立一套富有成效的技术创新体制，使企业经济效益和竞争力达到国内一流水平。

技术创新是科学技术与企业生产要素有效结合，转化为现实生产力的一个多层次物化的过程，企业经营的成功与否关键在于产品的工艺技术的创新程度。1998年以来，长铝公司始终坚持科技兴企战略，制定了依靠技术创新、改造传统生产工艺、调整产品结构的发展路子，把科技成果转化放在科技工作的首位，集中技术优势，瞄准国内外先进水平开展科技工作。长铝公司创建了企业技术开发中心，形成企业自主开发的技术创新的新机制，完善和推广了一批重点技术，开发了多项以自主创新为主的具有高附加值和高新技术含量的新产品，技术开发研究抢占了五个铝工业技术制高点，对我国铝工业的技术进步起到了带头、示范和辐射作用，为提升我国氧化铝工业的竞争力提供了可靠的技术支持，具有广泛的推广和应用价值。2000年有12项成果通过省部级鉴定，达到国内或国际先进水平。

4. 推行全员目标责任管理，建立人力资源开发及责权利相统一的激励与约束机制。

长铝公司聚集了一大批优秀技术人才，储存有厚实的人力资源。如何有效地整合企业人力资源，特别是人力资本资源，挖掘其潜力，是实现低成本增效战略目标的重要任务。全员目标管理作为一种授权的方式，是长铝公司成功地实施低成本增效战略的关键环节。全员目标管理模式的特点体现在：一是建立了分层次的责任体系，明确了各层次、各类职工行动的方向，

#### 4 低成本增效管理

使责权实现了全面的和谐统一。二是突出了效能的分配激励机制。通过按效分配，使所得利益与工作绩效挂钩，从而在责权统一的基础上实现了责权利相统一。三是以相应的道德激励机制作为根本制度的补充，开展“评优表先”活动。对评选出的优秀科技工作者和职工进行表彰，实现了道德激励与其他激励方式的有机融合。几年来，长铝公司一手抓科技，一手抓管理，形成了一套具有自身特色的高效的管理运作体系。通过健全基本管理制度，强化企业规章制度，健全计量检测体系、开发管理考核、管理计算机信息及辅助决策系统等，全面提高了公司的管理水平和效率。长铝公司使科学的考核指标体系层层量化，传递到每一个职工，使降低成本成为基层职工的自觉行动，达到了“事事有人管、人人有事干、干事要负责、样样有考核、奖罚真兑现”的效果。

### 二、低成本增效管理的实践意义

在我国改革开放政策的推动下，中国经济最终必将融入整个世界经济体系当中，中国企业走向国际化也是一种必然趋势。长铝公司“低成本增效管理”符合科学的管理理论，操作性强，成效显著，对于正处在转型期的国有企业改革有以下几点启示。

1. 强烈的创新意识和高效的管理体制是企业经营成功的前提。

我国企业在成本管理方面的经验与做法大多起源于计划经济时期，存在着诸多缺陷，例如，重产品生产过程的成本管理，而不重视技术领域和流通领域；重事后管理，而忽视事前的预测和决策；缺乏一套责任预算和责任分析的管理体系等。其实问题的关键在于决策者创新的意识不够，没有建立高效的管理体制。长铝公司低成本竞争战略的提出和成功实践，根本在于有一个敢于创新、勇于创新的领导班子。公司决策者能够适应市场改革的需

要，富有开拓创新精神，能够在对企业的经营环境和资源能力特征进行全面、正确分析的基础上，大胆创新，正确决策，并建立富有成效和特色的管理体制。国有企业要想在国际市场竞争中立于不败之地，首先要有一个团结、勇于开拓创新的决策群体，其次要有高效科学的管理体制。

### 2. 管理创新必须立足于中国国情和单个企业特性。

管理是一个具有浓厚时代色彩的概念，实践是一切管理科学的最终源泉。对于我国企业来说，仅仅是重视管理、强调管理的重要性还不够，关键是要在学习和借鉴西方企业现代管理思想的基础上，结合中国国情，不断总结经验，探索一条包含社会主义市场经济体系和现代企业管理的思维模式。对于单个企业来说，只有针对企业的特性实现管理创新，企业才有生存壮大的可能。

### 3. 实施低成本战略必须积极开阔思路。

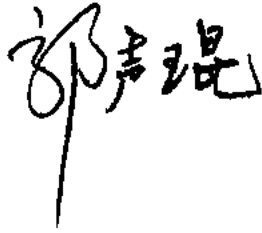
所谓低成本战略，实际上是一项投资效益最优化的价值工程。一方面，表现在生产投资活动中采用低成本策略，采用各项管理手段，利用和优化组合企业的资源；更为重要的一方面是，要有针对性地加大科技投入力度，采用先进技术手段，提高产品附加值，使产品产生质的飞跃。加入世界贸易组织以后，我国的企业将遇到国际企业和国际资本的冲击，着力降低成本仍然是企业制胜的最根本性措施。但是，降低成本的思路要放在增强企业的核心竞争力，赢得竞争优势的基本手段是技术创新要有新突破，要重视知识产权的保护，提升生产工艺创新水平，加大产品的技术开发力度，开拓市场，发展高新技术产业，培育新的经济增长点。

《低成本增效管理》一书，对长铝公司低成本增效管理的成功实践和理论进行了全面的研究。对工业企业和其他企业均具有参考和应用价值。我们相信本书的出版会引起管理学研究者以及



6 低成本增效管理

企业界人士的广泛关注，对推动我国企业的管理创新和发展将产生积极的意义。

A handwritten signature in black ink, consisting of the characters '郭声慧' (Guo Shenghui) in a cursive style. The signature is positioned above the date.

2002年12月24日

## 序二

21 世纪的中国将全面进入社会主义市场经济大发展的时期，这一时期的企业作为市场经济的主体，要跟上世界现代企业管理发展的步伐，既要适应经济体制的转变，进行公司制改造，建立现代企业制度，又要改变管理水平不高的状况，并有所创新，同时，还要适应我国加入世界贸易组织以及世界信息技术广泛应用的新形势。企业特别是国有大中型企业如何迎接这些挑战，立足中国，走向世界，成为一项紧迫而又实际的课题。

中国长城铝业公司作为国内外知名的大型国有企业，审时度势，认清形势，1998 年就从战略的高度，创造并全面实施了低成本增效管理战略。长铝公司以低成本增效为导向，积极进行企业改制，通过建立科学实用的全员目标管理体系和责权利相统一的激励约束机制，全面提高了企业素质，使企业资产规模、经营规模、经济效益和竞争力达到国内一流水平，成为在国际市场上具有综合竞争力的现代化特大型铝联合企业。长铝公司成就的取得主要依靠的是管理创新，其管理创新中包含的新思想和新做法，值得我们理论和实践上挖掘其共性的东西，从而丰富我国的企业管理理论。

## 2 低成本增效管理

### 第一，创新是管理的真谛，低成本战略是管理创新的出发点

当今时代是一个需要管理创新的时代。竞争优势的取得主要来源于管理创新，来源于个性化的企业管理。随着市场竞争的日趋激烈，能否制定正确的管理发展战略成为决定企业兴衰的首要问题。正如管理学家迈克·波特所说：“重要的不是把工作做得更好，而是与众不同。”对每一个具体的管理对象而言，没有一种惟一的完全有章可循的模式可以参照。要走出困境，达到既定的组织目标，就需要有一定的创造性。

长铝公司对此有十分清醒的认识，他们深刻分析企业环境、资源和能力特征，结合本企业特点，创造出全新的低成本竞争战略，大胆实行管理创新并获得成功。其管理创新的最大特点是以低成本战略为出发点，把其作为战胜竞争对手的有效途径。长铝公司的管理经营决策，充分考虑了企业成本这个重要因素。其低成本战略不仅面向企业，而且面向社会，面向国内外市场，注意成本管理的短期性目标与长期性目标的有机结合，并建立了相应的成本管理优化模型。他们还坚持实事求是的原则，充分考虑我国基本国情、企业的行情和厂情，充分考虑经济发展水平和成本管理的条件，从可能条件和现实需要出发，讲求实际效果；既服从企业管理的整体要求，又虚心学习，融会贯通，大胆创新，在学习先进经验的基础上，总结、提高，走出了一条具有本行业、本企业特色的现代化成本管理的路子。

### 第二，具有整合意义的系统化管理是企业管理体制创新的必然选择

企业在市场经济中所面临的环境是诡异多变的，专长管理和层级式的管理已不足以解决企业所面临的复杂管理课题，整合和系统化的管理已成为现代企业的必然选择。在整合的基础上，为保证管理目标的实现，还要实现权责利对等。就管理人员来说，其职权和职责必须对等、相当，有职必须有权，才能有效地完成

任务。长铝公司正是通过将“低成本增效战略”的各项管理指标层层量化，传递到每一个职工，使全体职工积极参与，使降低成本成为基层职工的自觉行动，营造上下一心、同舟共济的和谐氛围，整合了全公司至各班组的所有资源，形成多层面的、全员的管理体系，解决了长铝公司设备闲置、浪费问题严重和成本过高等问题，在激烈的国际市场竞争中站稳了脚跟。

### 第三，管理理念的本土化是管理创新的重要指导思想

由于共同面向市场以及国际化进程的加快使得中西方企业在管理思想和实践上的差异缩小，国外先进管理模式会更加广泛地被中国企业借鉴。但是，由于中国的国情特性（制度的、文化的、历史的、地缘的）决定了中国企业管理最终将是中国式的，因此，企业管理创新必须关注管理理念的本土化问题。

中国长铝公司的低成本管理创新的指导思想是，适应经济全球化的要求，努力使本企业的管理组织、管理制度、经营方式等向国际规范靠拢，努力建立起一套适应国际市场、符合国际规范、遵循国际惯例的经营管理制度，为参与国际市场竞争创造条件；同时结合企业实际，加强管理的各项基础性工作，提高企业的管理水平。长铝公司在管理创新过程中讲求实效，不搞形式主义，不图虚名，不搞花架子，注意与我国的国情、本企业的特性相结合，坚持“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则，创造出了有效的、适合企业特性的新管理方法。

### 第四，考核指标人性化是管理创新艺术性的体现

管理是人的行为，中国古代就有人为本、德为先的教诲，存乎一心，用乎方妙，方能达到艺术的境界。长铝公司的低成本增效管理的艺术性，体现在注重管理过程中的沟通与反馈。其管理理念渗透着明确的人性化的指导思想，即管理指标设计的核心不是为了惩罚谁，而是通过管理这个过程，增强企业员工的归宿感和成就感，让其看到自身发展的前途，从而完善自身，为企业战

#### 4 低成本增效管理

略目标的实现提供支持。因此，长铝公司考核指标的设计相当人性化，充分考虑到了在实际运用过程中的效果。具体体现在以下四个方面：一是与员工沟通公司的战略方向，让员工了解公司的目标，并达成共识；二是将公司的总体目标向下分解，使公司各部门和员工明确具体的业绩目标；三是通过低成本目标考核，为员工提供业绩结果和行为方面的反馈；四是以薪酬手段强化员工的行为，同时使用学习培训等发展手段提高员工素质。这四个方面形成了一个循环的过程，中心是低成本管理。这是长铝公司管理创新的成功之处，也是一般企业最易忽略的地方。

#### **第五，深化企业改革、推进技术进步和开展资本运营是推动管理创新的重要动力**

科学的管理对国有企业进行规范的公司制改革，使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体，具有重要的现实意义。许多国有企业发生亏损、经营困难，根本原因在于管理松懈、管理制度滞后。中国长铝公司在企业改制过程中，注意加强管理，探索符合市场经济规律和企业个性的领导体制及组织管理制度，为企业妥善处理改革同发展的关系、保证企业改制的正常运行奠定了基础。

技术进步是企业发展的力量，但是，如果没有管理创新，技术进步是难以独立完成的。中国长铝公司曾经累计亏损1.76亿元，生产一度陷入困境。论技术优势，长铝公司许多研发项目在国内领先，引进的技术设备优良。其陷入困境的主要症结在于管理无优势，管理体制落后，致使技术优势没有得到发挥，造成技术资源的浪费和闲置。长铝公司开展的设备管理“四达标”活动，加大了技术改造力度，深挖了工艺设备潜能，加速了科技成果的转化，提高了企业的技术装备水平。这些都是在科学合理的管理制度下进行的。

在管理创新中，长铝公司还十分重视资本经营，把资本经营

作为长铝公司实现低成本增效的有效途径，保证了公司资产的高效使用和高效率的发展。与国外大企业采取的购并方式不同的是，长铝公司基于资本的增值性、流动性和安全性等基本理念，根据中国国情和企业实际，采取独具特色的裂变式发展的方式，设立股份有限公司，开展租赁经营，收到比购并方式更好的效果。这些成就的取得从根本上来讲，也是依靠创新的企业管理。

近年来，我国十分重视介绍和讨论国外先进管理理论和思想，这从已出版的各类书刊就可略见一斑。这对丰富我国企业管理理论，开阔眼界，无疑是十分必要的。但是，我国企业毕竟与国外企业在经营与发展方面存在着许多差异。国情的不同，使我国企业的管理存在着一些特有的自身规律。研究这些规律，对我国国有企业的改革与发展、对促进我国有特色的管理理论的形成有重大的现实意义。然而，对我国管理创新实践进行理论和学术总结的著作并不多见。由宋培凯、李天庚、王昕杰三人合著的《低成本增效管理》作为一项获得国家级企业管理现代化一等奖的创新成果，源于实践，高于实践，给我国的企业提供了一种全新的视野，对提高企业现代管理水平，形成中国企业管理的特色，早日进入世界企业管理先进行列，无疑具有重要的借鉴意义。它既具有实际应用价值，也是从事企业管理方面教学、科研等人员不可多得的典型案例。当然，任何成功的管理理论和方法，都需要随着实践的发展不断提高，低成本增效管理也不例外。相信该项成果在今后的应用实践中会更加充实和完善。

陈培凯

2002年10月24日

# 前 言

当前，对我国许多企业和经济研究工作者来说，管理科学已不再是一个陌生的问题。十多年来，我国的管理科学获得了长足的发展，各级政府和教育界都对管理科学予以充分的重视。

国家自然科学基金委员会专门设立了管理科学部，并分设管理科学与工程学科、工商管理学科、宏观管理与政策学科等三个学科，资助研究项目数和资助金额年年增长，2001年资助199项，金额达到2300多万元，并设立了研究成果专著出版基金。

各大学的工商管理学科发展如雨后春笋，几乎所有的大学都成立了工商管理学院，或者是管理系、管理专业等，与若干年前的管理学教学形单影只的荒凉现象形成鲜明对照，学科成长速度可谓风驰电掣。尽管一些大学的管理学科，委培博士生费用高昂，仍然门庭若市，生源充足。

为了及时总结企业管理创新成果，鼓励和引导企业积极推进管理改革和管理创新，国家专门成立了全国企业管理现代化创新成果审定委员会，创新成果的审定发布等日常工作由中国企业联合会管理现代化工作委员会承办。管理创新成果的推荐审定工作过去每两年一届，2000年以后改为每年一届。截至2001年，已组织审定了九次，获奖成果达500项以上，有力地推动了有中国

## 2 低成本增效管理

特色的现代化企业管理体系的建立，对提高企业的综合竞争能力和经济效益发挥了巨大的作用。

管理科学博大精深，研究者很难在所有管理领域都有所作为。因此，选择正确的研究点或面是取得成果的关键。目前，尽管国内的管理学研究如此繁荣、兴盛，但在学科发展和实践过程中还是存在着许多不足。

第一，大学教育偏重于传授和灌输管理学教材上的知识，学生掌握的管理学知识，多是书本上的理论，至于教学中所采用的案例分析并不能等同于管理实践本身。因此，学生毕业后并不一定就能在管理学领域取得研究成果，或者在管理实践中取得成就。目前，管理教学中存在的理论与实践相脱节的现象，已成为一个公认的事实。尽管一些有作为的教授正致力于改变这一现状，但短期内，这一问题不可能得到彻底解决。

第二，国家自然科学基金会管理科学部每年结项的研究成果都具有很高的质量，研究内容大都是管理实践和管理理论研究中迫切需要解决的前沿问题，基本体现了我国管理科学的研究水平，对党和政府的决策提供了有力的支持，但缺乏对个性案例的研究。而加强对个性案例的研究，是推动管理科学发展，解决管理学知识与管理实践相脱节的重要途径，正是管理科学研究所不能忽视的。

第三，管理现代化创新成果的评定对象，基本上都是我国某一时期中比较成功的管理实践案例，填补了管理科学部的个案研究弱项，但是提供审定的成果报告过于简略，一般为一万多字，有的还不足万字，难以全面地反映企业成功的管理经验和过程，也无法使公众理解和领会其中的深层哲理、运作机制和内在逻辑。

共性存在于个性之中。管理科学经久不衰的活力和源泉就在于它来源于现实的具体和个性，是对无数个具体、个性的抽象和



提炼。被视为管理学经典之作的《科学管理原理》，来源于泰罗对车间生产活动和工人劳动状况的熟悉，是他长期参与企业管理工作并对其管理实践经验的概括。管理理论另一经典之作《工业管理与一般管理》，是法约尔对其担任长达近60年的公司领导职务的管理实践长期思考的结晶。这说明，在信息充斥、知识爆炸的当代社会，人们能够通过网络等一些传播媒介迅速获得需要的知识，但这并不能替代实践的过程。

管理学是一门实践性很强的科学。提高效率，降低成本，增加效益，是管理研究的目的；一种好的管理方法和模式，不在于它冠以什么样的名称，不在于它出自何者之手，也不在于它来自哪一个国家，而是最终在于它是否能提高生产的效率，降低生产的费用，增加企业和社会的效益，使企业得到发展。

低成本，高效益，快速发展，是所有企业共同追求的目标和结果。如何实现这一目标和结果？管理发挥着巨大的作用。在同样的条件下，不同的管理，企业的经营效果截然不同。有了资金，如果没有好的管理方法，即使脱了困的企业仍然会返困；缺乏资金，如果有了好的管理方法，即使亏损企业也能快速地走出困境，实现赢利，中国长城铝业公司就是这样一个范例。

1997年，曾被誉为中国氧化铝工业“半壁河山”的中国长城铝业公司从1993年的利税6亿元、利润3亿元，下滑到实际潜亏1.76亿元，年流动资金周转次数仅为0.98次。企业靠借款维持生产和发放职工工资，生产经营十分艰难。企业亏损的直接原因是成本、能耗费用过高，深层原因则是管理僵化、效率低下，管理体制不能适应市场经济发展的要求。由于缺乏有效的激励与约束机制，员工的积极性得不到充分挖掘和调动，资金沉淀于生产的各个环节，设备产出不能迅速达标，技术优势不能发挥效用。因此，改革管理、创新管理是中国长城铝业公司走出困境、重铸辉煌的必然选择。