

CONTENTS

1

推动原则

2

课题分解及目标确定

3

实施过程管控

4

激励机制

一、降本增效推动原则

- 1、承接集团总部20**年降本增效工作相关要求，按“课题—子课题—专案”三个层级推动实施；
- 2、在总结20**年推动经验的基础上，依然采用**重点指标、降本增效其他课题**两部分来推动实施，但对具体流程进行了优化。
- 3、“降低铁水成本”及“提高吨钢毛利”两大课题以重点指标的形式进行推动，其他课题以降本增效的形式推动；
- 4、强化“**责任分解与过程管控**”及遵循“**自上而下责任分解，自下而上实施跟踪**”的总体原则，确保责任分解到具体岗位。
- 5、降本增效目标同20**年全面预算进行有效衔接，能纳入预算的降本增效必保值需100%纳入到20**年预算中。

二、降本增效课题分解及目标确定

公司确定降本增效课题12个，具体如下：

序号	集团确定课题（12）	山西建龙拟定课题（12）	主管领导	牵头部门	责任处长
1	降低铁水成本	降低铁水成本(重点指标形式推动)	刘西峰	炼铁总厂	李飞
2	提高吨钢毛利	提高吨钢毛利(重点指标形式推动)	李大亮	技术中心	韩建林
3	提高能源绩效	提高能源绩效	刘西峰	能源中心	李景卫
4	优化资产结构	优化资产结构	于小云	财企处	王 宇
5	降低财务费用	降低财务费用	于小云	财企处	杨国俊
6	降低管理费用	降低管理费用	于小云	财企处	王 宇
7	定员优化	定员优化	夏佳铨	人事行政处	韩小云
8	争取国家政策性资金支持	争取国家政策性资金支持	夏佳铨	人事行政处	杨安定
9	提高设备绩效	提高设备绩效	刘西峰	工程设备处	徐志锋
10	降低物流费用	降低物流费用	张宝东	物流公司	张万龙
11	优化检化验系统	优化检化验系统	李大亮	技术中心	王占祥
	降低焦炭成本				
12	---	品种开发及产品结构区域优化	李大亮	技术中心	韩建林

二、降本增效课题分解及目标确定

□ 指标的选取

序号	课题名称	基准值选取原则	必保值设定	集团总部原则
1	降低铁水成本	20**年7-9月平均值 (综合考虑新投入项目)	好于剔除7-9月生产异常影响后平均值 (综合考虑新产线的投产和品种结构的变化)	由各公司自行确定,原则上不能低于20**年1-9月份的平均值
2	提高吨钢毛利			
3	品种开发及产品结构区域优化			
4	提高能源绩效			
5	提高设备绩效			
6	降低物流费用			
7	优化检化验系统			
8	降低财务费用			
9	降低管理费用			
10	优化资产结构	20**年9月底数据		
11	定员优化			
12	争取国家政策性资金支持	0		

- 1、新投入产线参照公司内部、集团子公司或同行业相似产线并结合实际进行基准值设定。
- 2、基准值确定时,对于异常月份的数据结合实际情况予以剔除。

二、降本增效课题分解及目标确定

课题分解

- 1、分解依据：**根据课题承接的内容，参照会计科目及生产经营过程中的关键性环节进行重点指标的确定及专案分解，要体现指标及专案分解的全面性、系统性，计划措施有效、分工明确、责任到人，确保课题目标落地。
- 2、分解责任：**搭建降本增效推动工作组织机构，课题组组长由公司主管副总经理担任，专案组组长由一级主管或专业人员担任。
- 3、公司降本增效目标：**为各课题降本增效目标之和，剔除课题间重复计算部分。
降本增效降低额测算时涉及的价格取20**年9月份实际价格，现有产线产量取20**年9月份实际推算全年的产量，新投入产线产量按公司内部、集团子公司或同行业相似产线并结合实际确定（并考虑预计投产时间）

二、降本增效课题分解及目标确定

课题目标确定

20**年降本增效课题分解汇总								
序号	课题名称	课题组组长	牵头部门	专案分解	预估创效 (万元)	落入20**年预 算创效	奖励比 例	奖励金额 (万元)
1	降低铁水成本	刘西峰	炼铁总厂	9	23656	23501	重点 指标	2,000
2	提高吨钢毛利	李大亮	技术中心	15	4449	4449		
3	提高能源绩效	刘西峰	能源中心	66	12653	11293	3%	380
4	优化资产结构	于小云	财企处	10	1657	474	3%	50
5	降低财务费用	于小云	财企处	7	2219	1808	2%	44
6	降低管理费用	于小云	财企处	15	426	426	2%	9
7	定员优化	夏佳铨	人事行政处	3	241	0	2%	5
8	争取国家政策性资金	夏佳铨	人事行政处	25	62799	3954	1%	123
9	提高设备绩效	刘西峰	工程设备处	20	1838	1838	3%	55
10	降低物流费用	张宝东	物流公司	24	4753	1110	2%	102
11	优化检化验系统	李大亮	技术中心	18	1237	0	2%	35
12	品种开发及产品结构 区域优化	李大亮	技术中心	34	10573	6151	3%	452
合计				246	126501	55003		3254

三、降本增效的实施过程管控

□ 降本增效的组成

	作用及推动方式	
重点指标	以月度预算数据为依据，结合当前实际情况，以重点指标为核心，编制重点工作，确保重点指标的实现，有效支撑月度预算的完成	
降本增效其他课题	除降低铁水成本，提高吨钢毛利两个主要与生产相关课题外，全面推动其他方面的降本增效	
重点攻关	临时性攻关	生产过程中遇到的临时性重大事件，充分调动大家积极性，快速顺利的完成既定目标
	专项攻关	为解决公司生产、经营、管理活动过程中存在的重点、难点以及瓶颈等问题设立，组织临时团队，针对性的分析解决问题，并固化结果，使公司效益持续提升

三、降本增效的实施过程管控

降本增效	月度指标的确定
重点指标	<p>基准值：20**年7-9月平均值（剔除异常）</p> <p>月度预算值制定：要充分考虑年度预算中当月预算值与上上月的实际值，两者取其小，同时根据本月度的将发生的重大影响因素调整，确定月度预算值</p> <p>必保值：月度预算值</p> <p>挑战值：与先进的标杆企业进行对标，该指标可达到的最大值</p>
降本增效其他课题	<p>基准值：采用降本增效的基准值确定规则。“优化资产结构”和“定员优化”两个课题采用20**年9月底数据，其余采用20**年7-9月剔除异常情况后的平均值</p> <p>实际值：实际完成的值</p>

重点指标：重点指标，重点工作，月度预算一同编制，有效保证三者目标一致；
重点指标必保值和预算值相同，奖励措施有效激励员工，确保月度预算实现；

重点工作结合重点指标进行编制，全面有效支撑重点指标的实现；

重点工作解决技术、生产等重点，有效促进重点工作持续改进

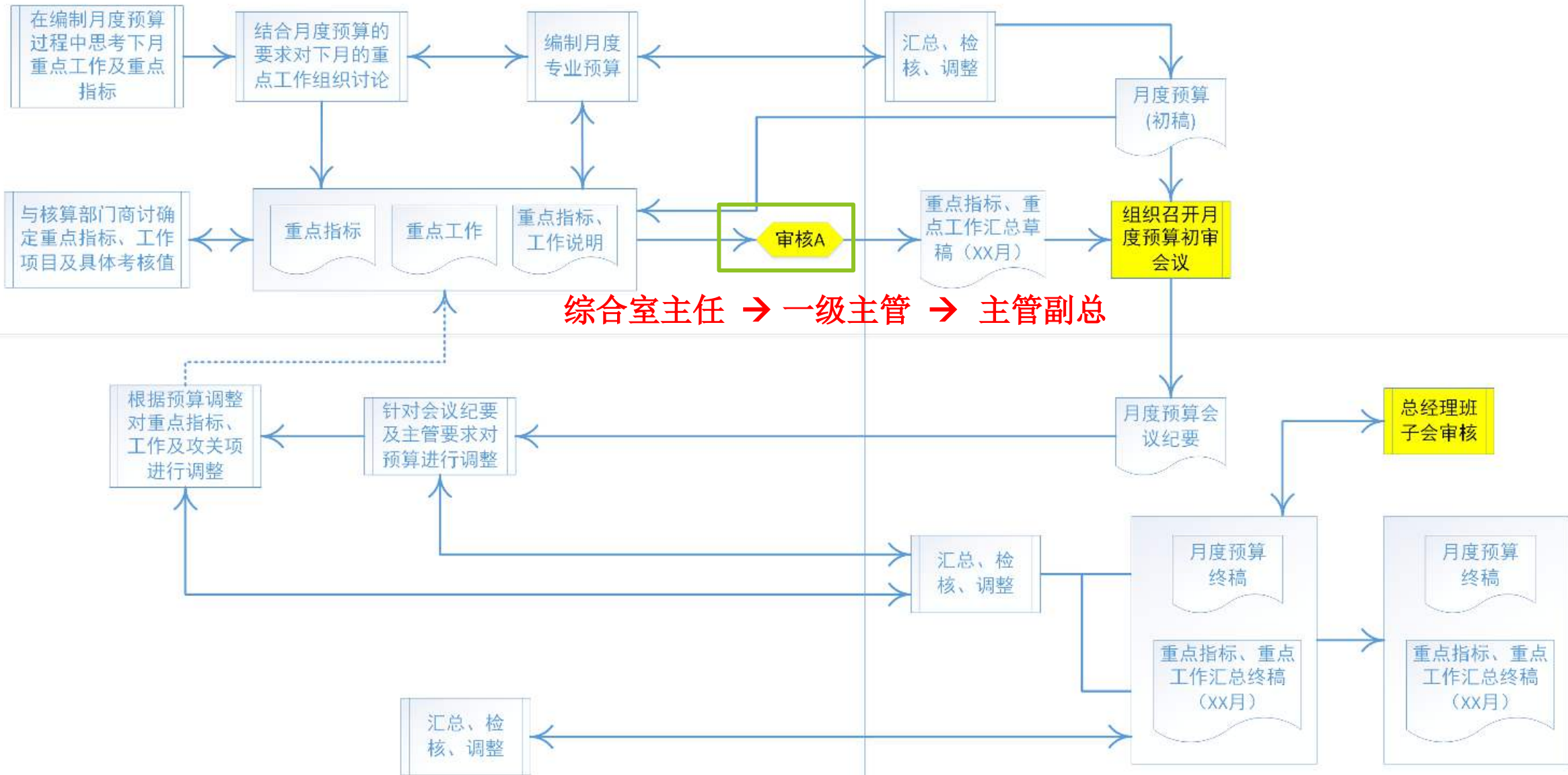
月度预算及重点指标、重点工作的编制

各一级部门

财企处

预算及重点工作确定

预算及重点工作的调整



降本增效其他课题

各一级部门

财企处

降本增效指标的确定



降本增效完成情况确定



审核点

审核流程

每月降本增效课题计划审核(A)

牵头部门发起 → 一级主管 → 课题组组长

每月降本增效课题完成情况(B)

牵头部门发起 → 一级主管 → 课题组组长

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/196130123124010130>