



云南中烟红塔集团：科学管控力争“最佳成本”

余国鹏



探讨每一处制造、技术细节，努力实现最佳成本。

聚焦重点 实现运营环节全覆盖

“苏师傅，上个月我们机台的物料耗增加了不少，不会是算错了吧？”在大理卷烟厂卷包车间，年轻员工小王好奇地问道。“没有错，那是辅料站上增加的小装置的功劳。”苏师傅耐心地向他解释，“你看没看到在设备辅料上多了一个很小的检测装置？那是黑胶布检测，现有有机卷盘辅料的最后两米左右采用黑色胶布作为辅料末端标识，当设备检测到小黑胶布就开始完成拼接。使用这个小装置后，商标和铝箔纸从原来 8.8 米的平均剩量，减少到 1.8 米，解决了因拼接原因浪费过大的问题。”

据苏师傅介绍，为了进一步减少浪费、节约成本，他们积极反馈辅料质量改进建议给厂商，建议将内芯部分采用废料连接。这样一来，就将可用辅料浪费降低到 30 至 50 厘米，极大地降低了商标和铝箔纸的辅料消耗。

这一做法看似毫不起眼，但却真正实现了降本增效。工人师傅想方设法在每一个细节上节约成本、提高效率，正是红塔集团综合净效率管理项目所取得的成效之一。

自 2020 年起，红塔集团认真践行云南中烟“净管理”理念，认真谋划集团高质量发展思路，在“产品力提升”工程推进的基础上，于当年 4 月 1 日正式启动“综合净效率”管理项目。其目的在于创新集团省内 4 家卷烟厂生产管理方式，

充分调动他们的积极性、主动性和创造性，激发推进集团高质量发展的强大内生动力。

按照云南中烟高质量发展总体要求和红塔集团职代会精神，红塔集团以问题为导向，挖掘长期以来在生产制造全流程存在的问题和短板，牵住卷烟设备综合运行净效率这个“牛鼻子”，开展指标对标考核，促进各卷烟厂按照“净管理”要求，深挖企业管理潜力，系统提升基础管理水平，持续推动工厂以最优的设备资源、最高的设备综合效率、最小的消耗，在最短的时间内完成生产任务，达到卷烟生产保障能力优质、高效、低耗、柔性的目的。

当然，就成本管控而言，所涉及的远不止一个环节或一个方面。红塔集团提出在 6 个方面明确成本管理工作重点和方向：一是聚焦价值创造，以价值链为核心实现全环节管控，形成成本预测、计划、控制、分析、考核、改进的闭环管理；二是聚焦目标引领，以成本费用控制方案为统领，分解细化管控目标，促进成本管理措施有效落地；三是聚焦源头管控，以预算为抓手开展成本计划，加强源头控制，实现资源优化配置；四是聚焦过程监督，以多层次的成本分析为路径，及时发现并纠正执行偏差；五是聚焦绩效考核，通过绩效考核，实现成本管理的结果兑现；六是聚焦问题导向，以课题为带动，持续提升成本对标指标水平。

今年前三季度，云南中烟红塔集团单箱成本同比下降 8.31%，原料库存金额同比下降 2.67%，总资产贡献率同比提升 5.78 个百分点。这个可喜的变化直接反映了红塔集团以最佳成本为目标，着力“成本管理中心”建设的积极成效。

成本管理千头万绪，涉及生产制造、物资采购、原料采购及库存结构优化、投资管理等领域，涉及产品的原料、制造、销售等各个环节。如何更有效地管控成本，红塔集团经过全面调研，紧紧围绕“最优制造、无忧质量、最佳成本”三条主线，由集团财务部牵头深入推行“667”成本管控法，即“聚焦六个控制重点，搭建六大管理体系，绘制七条成本控制路线”，形成覆盖全价值链、全要素的最佳成本体系，实现成本管理水明显提升。

搭建体系 促进管理标准规范化

成本管控，依据什么样的标准来实施，如何有效地把全员全要素发动起来，又如何呈现这一举措实施前后的变化？这些问题，需要红塔人一个一个地解决。

在集团 MES 信息系统中，每天都会显示玉溪、楚雄、大理、昭通 4 家卷烟厂的卷包、制丝等生产环节设备效率运行数据。统一的指标体系、开放的公共平台，4 家卷烟厂之间的数据对比一目了然；同时，纵向来看，随着时间的推移，4 家卷烟厂你追我赶，争先恐后，形成了比学赶超的良好氛围，各自的发展变化也是一目了然。

经过一段时间的运行，4 家卷烟厂卷包设备平均设备效率由原来的 76.6% 上升至 89.4%，提升了 12.8 个百分点，这对于降低成本意义重大。同时，4 家卷烟厂运营逐步由业务驱动向数据驱动转变，工厂信息化水平、数据分析运用水平向前推进了数年，逐步实现了管理与管理、信息技术的紧密结合，数据工厂建设初见成效。这一举措对于队伍建设也起到了很大的促进作用，一线职工增强了价值感、成就感、存在感，有的甚至感言找到了“当年工厂艰苦创业时期真抓实干的精神”，真正把当家精神落到了实处。

卷包、制丝设备效率运行数据指标，只是红塔集团为构建成本管理中心所搭建的管理体系中的一个组成部分。为清晰定位成本控制对象，红塔集团积极构建六大成本管理体系：

构建最佳成本责任体系。按照成本管理各责任部门的职能职责，红塔集团设计出涵盖产品配方成本、物资采购成本、原料成本、生产成本及管理运营成本“五大循环”的成本管理责任体系框架，计划在“十四五”期间积极加强与相关部门的沟通协调，完成最佳成本责任体系的搭建工作。

构建最佳成本指标体系。围绕

中烟经营目标及绩效计划，聚焦“总资产贡献率”核心指标，引入“经济增加值综合评价指标(EVA)”，从增收、控本、控费用、强资产 4 个维度全面构建最佳成本指标体系。采用标准成本法进行成本核算和管理，分集团、工厂、按类别、价位、规格搭建了标准成本管理体系。

构建最佳成本分析体系。搭建以产品为组别的成本管理数据信息平台，横向覆盖生产经营全价值链、成本管理全要素，纵向实现上到企业、下到机台的多层级成本数据归集呈现，寻找提高增值作业效率的有效途径。

构建最佳质量成本体系。结合生产专线建设，围绕“无忧质量”要求，制定卷烟产品质量成本的最优控制评价标准，推进大品规、专线品规质量成本管控模式的建立。

构建产品目标成本体系。加强与行业、竞争对手产品成本的对比分析，制定集团各价位段的产品目标成本定额，助力新品开发、老品提质。

构建最佳定额标准体系。建立全生命周期费用定额管理模式和以价值链为基础的成本定额管理模式，从预算申报、控制、执行，到考核对各个环节成本进行控制，形成成本竞争优势。

在六大管理体系的作用下，省内 4 家卷烟厂生产组织的有效性和时效性得到增强。围绕提升净效率的工作目标，工厂内部有效打破部门壁垒，形成多部门协同配合的良好局面；各厂系统深入地梳理优化了全制造链流程，通过导入管理诊断、推进数据价值化运用等工作，使生产控制更加精益化，管理流程更加敏捷化，生产组织更加柔性化，生产决策更加系统化。深入推行精益扁平化的生产管理流程，实现“人机料法环”全面协调，各业务流程无缝对接，更好应对多规格、小批次、勤换牌的生产情况，从而能够更加快速、柔性地响应市场需求。



深入推进精益管理。

绘制路线 增强成本管控科学性

在具体控制措施上，红塔集团绘制了 7 条成本控制线路。针对原料、烟用材料、非烟物资和备件 4 类存货，分别制定 4 条成本控制路线，围绕采购、使用、库存三大环节制定控制措施，实现精准采购、降低消耗、减少库存。绘制生产经营性费用控制线，实行“预算控制、目标控制”双管齐下，以规范管理为前提，运用可控费用节支率进行考核。绘制资本性支出控制线，注重投入产出比，强化预算和过程控制，加大对闲置资产的处置力度，减少资金占用及库存成本。绘制产品目标成本控制线，以行业现状为基础，结合品牌发展规划，加强产品成本分析，制定目标成本定额。

在原料成本管控方面，红塔集团玉溪卷烟厂开展《降低制丝废烟支纸含率》课题攻关。在源头上对来料进一步细化分类，减少含杂含纸，提升纯净度，实现精细化管理。通过修旧利废、升级改造，制定精细维保模式，保障稳定低耗。通过项目开展，回收烟支纸含率从 10.6% 下降到 3.3%，减少了烟丝外流，取得了突出的效果。

在烟用物资材料的成本管控方面，红塔集团实现了精准采购、精准控制。据了解，烟标采购占红塔集团烟用材料采购金额的 30% 左右，如果把烟标材料全部采购入库将会形成巨大的库存成本。同时，这种采购模式对于市场需求的反应不够灵敏，容易造成囤积和买多的情况，也会形成一种浪费。为了彻底改变这种被动情况，集团物资部通过定期分析、控制辅料库存与生产需求的

匹配程度来实现烟用材料的精准采购，合理控制供应商到货时间和到货数量，实现按需补货，尽可能降低每月的库存资金占用。

值得一提的是，物资部还通过运用二维码技术对部分规格烟标材料实施直送模式，降低了烟标的库存资金占用，进一步降低烟用材料库存成本。所谓直送模式，是指供应商生产烟用材料后，由红塔质检部门前往供方仓库进行质检，质检合格后整批材料即视为合格可用，需要使用由供方直接送达生产车间。

直送模式让红塔作为烟标使用方实现了“两个放心”：一是对抽检结果放心，二是对物料安全放心，不仅实现了降本增效，同时还进一步保证了质量。这一模式依赖于二维码技术的唯一性和可追溯性，是红塔集团紧跟时代潮流的创新，真正体现了红塔人的突破精神、当家精神，体现了红塔人务实、过硬的工作作风，体现了红塔集团的企业文化和对行业“两个至上”价值观的坚决维护。

成本管理是企业非常非常重要的组成部分。云南中烟红塔集团构建成本管理中心、争取实现最佳成本的探索和实践充分证明，控制成本和提升质量不仅可以并存，还可以互促，这对于提升“很好卖，卖得好”的产品力大有作用。“十四五”时期，在品牌战略的引领下，在生产制造、成本管理、质量管控“三大中心”的支撑下，云南中烟红塔集团必将激发新的动力，开创高质量发展新局面。

图片由红塔集团提供



专业技术传帮带，控制质量把把关。

重视烟田“第一车间”，做精有效成本。