

论钢铁企业耐火材料整体承包的采购模式

刘彦松

宝钢集团新疆八一钢铁有限公司 采购中心 新疆乌鲁木齐 830022

钢铁行业是一个充分竞争的行业,每个钢企生产成本的控制在吨钢成本中占一定比例,一般吨钢成本在40~50元,对钢铁企业的成本、关键利润目标以及竞争力都有相当大的影响。钢企为了降低产品成本,增强企业的竞争力,在耐火材料采购方面做了很多的工作。采取整体承包的采购方式是降低耐火材料采购成本的方法之一。实行整体承包,可以形成规模效应,使得供应额相对增大,可使总体采购费用下降,比如集中发货,减少零担,从而节省运输费用等。当前,整体承包(一般称为总包)的方式越来越受到各大钢厂采购部门的青睐。

1 耐火材料整体承包

1.1 整体承包的定义

整体承包是指对钢厂所需的耐火材料及服务由耐火材料生产厂家整体承包供应的一种采购方式,分全区域承包和部分区域承包两种。在本文中,主要讨论部分区域承包方式,该方式一般又分为单对耐火材料总包、耐火材料及施工全部总包两种形式。

1.2 整体承包采购方式的优势

(1)能很好地控制冶炼过程中耐火材料的消耗成本。传统的采购方式,因冶炼条件的变化而引起耐火材料消耗量的变化,从而引起吨钢耐火材料成本的波动,钢厂的吨钢成本不易控制。而采用总包的采购方式,则可以确定吨钢成本或总费用,其成本可以固化,锁定吨钢耐火材料成本,能准确预算出一年的耐火材料成本。

(2)能促进供应商提高耐火材料质量及新产品开发的积极性。采取总包采购方式,对于供应商而言,不是消耗的耐火材料越多越好,而是消耗量越少,其成本就越低,利润就越高。为降低耐火材料消耗,就迫使供应商提高产品质量,积极研发出寿命更长的耐火材料产品。

(3)能有效降低钢厂的采购工作量及采购费用。在传统的采购模式下,有太多的耐火材料品种和数

量,需要钢厂制定详细的采购计划,签订大量的购销合同,采购活动量大,消耗大量的人力物力,致使采购成本较高,效率较低。而总包后,计划、发货均由总包厂家负责,钢厂的主要工作就可以集中在对供应商的管理上,即提高了管理质量,又降低了采购成本。

(4)减少供应商数量,降低供应风险。供应工作的任务是向生产提供符合顾客要求的产品和服务。为完成这一任务,在传统的采购模式下,供应商的数量比较庞大,各供应商的经营水平良莠不齐,存在潜在的供应风险。而采取总包的采购模式,必然导致供应商向实力雄厚的大企业集中,有利于培养大客户,建立起风险共担、利益共享的利益共同体。

(5)减少资金占用,降低库存成本。因采用总包的采购模式,耐火材料的备料由总包供应商负责,实行的是零库存,就不存在库存资金的占用;减少了承担库存的物料成为呆料或废料的风险,也减少了管理开支。同时,结账付款是在生产使用之后,相应地也就延长了付款周期。

1.3 整体承包采购方式的缺点

(1)将一些单项产品好但整体实力弱无能力总包的厂家排除出合格供应商之列。

(2)使用标准的制定常会发生分歧,尤其在生产运行过程中对耐火材料产品的下线判断。钢厂是以安全生产为主,而供应商是以寿命最长、效益最大化为目标。有些人认为这不成为问题,只需在承包合同中说明清楚就可以解决,事实上在实际运行中,这是一个不能很好处理的问题。

(3)使用过程的浪费。由于钢厂的强势地位,必然在生产中有非经济的活动出现,造成浪费现象的原因有工艺原因或人为因素等。有些钢企和供应商签有各种责任划分协议,但很好解决的不多。

(4)炼钢厂对新产品的试验、引进的积极性降低。

* 刘彦松:男,1968年生,物资经济师。
E-mail:liuys1@bygt.com.cn
收稿日期:2011-07-15

编辑:张子英

钢厂在锁定吨钢耐火材料成本以及耐火材料使用稳定后,对耐火材料新产品的试验、引进就不再是那么积极了。

1.4 整体承包采购模式的适用范围

整体承包的采购模式适用于非耐火材料质量因素影响较小的、使用材料固定的工序。比如转炉炉衬耐火材料就不适宜采用总包的形式,因为在冶炼生产过程中,由于溅渣护炉等新工艺的采用,以及钢厂对产能的要求而采取喷补等工艺延长使用寿命,因而导致钢产量与耐火材料的消耗量之间人为的因素影响过大,钢厂和供应商之间的利益划分不清。

2 整体承包采购模式的操作过程

整体承包采购模式的操作过程(见图1)分为前期准备阶段、实施阶段和总结阶段。

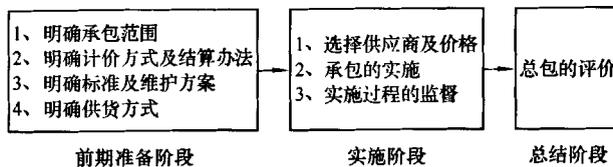


图1 整体承包采购模式的操作过程

2.1 前期准备阶段

2.1.1 明确承包范围

采购与供应的工作首先必须明确需求,如果这一步没有做好,那么后面的所有步骤都将是有缺陷的。明确需求的目的是向供应商提供满足用户需求所需的信息。这些信息包括承包的范围、所需产品及服务的数量。这些信息是成本、效果和利润的主要决定因素,含混不清或错误的采购说明将导致产品或服务的中断和延迟,增加多余的产品或服务的额外成本。

确定需求应由用户单位和采购部门共同制定,同时要有财务部门的参与,必要时也可以邀请供应商参加。一般原则是根据生产工艺的特性,确定承包区域、范围以及区域内的耐火材料清单。例如:新疆八钢是将精炼作业区作为一个整体承包单元(实行的是供应商包材料,需方负责钢包的修砌和维护),有些钢厂则把影响较大的透气砖系列或滑板系列拿出单列,这些可以根据钢厂的具体情况而定。表1给出了新疆八钢120t钢包整体承包的耐火材料明细表。

2.1.2 明确计价方式及结算办法

确定计价方式和结算办法充分体现了钢厂的物资供应管理理念,也是总包的重要前提。

承包计价一般有两种方法:总包价和吨钢价。总包价是指确定承包范围的一个总包价,比如一个月或一年某工序共计x万元,不计钢产量的多少,供应商

表1 新疆八钢120t钢包整体承包的耐火材料明细表

序号	材料名称	使用部位或作用	使用寿命
1	镁尖晶石碳砖	熔池	135炉次
2	镁碳砖	渣线	45~65炉次
3	高强轻质高铝砖	永久层	≥6个月
4	铝镁尖晶石浇注料	永久层	≥6个月
5	火砖砂	填缝料	
6	钢包上水口	包底	15~20炉次
7	水口上座砖	包底	45~50炉次
8	水口下座砖	包底	45~50炉次
9	铬刚玉捣打料	填座砖缝	45~50炉次
10	透气芯	包底	20~35炉次
11	透气上座砖	包底	45~50炉次
12	透气下座砖	包底	45~50炉次
13	火泥	修砌透气芯	45~50炉次
14	刚玉自流料	修补座砖	
15	刚玉火泥	修砌座砖	
16	精炼炉电极套砖	电极	≥300炉次
17	胶泥	修砌滑板	
18	胶泥饼	修砌滑板	
19	滑板	包底	≥1次
20	下水口	包底	≥1次
21	钢包机构件	包底	
22	包口料	包口	
23	镁碳质火泥	修砌钢包砖	63~68炉次
24	轻质浇注料	包盖	
25	浇注料	包坑、事故包	

以此金额作为总报酬来提供产品和服务以满足这一范围内的需求,钢厂按月付款;吨钢价是指供应商在承包范围内提供产品和服务,钢厂按生产1吨钢付多少钱来计算货款,例如每月月底根据实际钢产量乘以吨钢单价计算出本月应付货款。此种方法较普遍。

2.1.3 明确标准及维护方案

对产品和服务,要明确性能要求,保证交付的产品和服务能像预期的那样正常工作,还要明确提出测试、检验和质量保证文件的要求,这种要求在发生产品和服务不合格,或供应商的工作质量不能保证时,显得尤为重要。

耐火材料供应商和钢厂共同制定(以钢厂为主)耐火材料的使用标准和耐火材料的下线标准。确定耐火材料的修砌、维护方案,修砌和维护可以是供应商全部负责,也可以是钢厂负责,现越来越倾向于供应商全部负责的形式。

2.1.4 明确供货方式

明确数量和交付,即规定产品和服务需要多少,以及可以接受的变动范围。实际上,成为一个总包供应商后,对其所提供的产品和服务的需求是连续的,可以利用一系列过去的需求数据对未来的需求进行预测,与供应商共同建立起定量补货系统(或定期补货系统),这对于供货半径比较大的钢厂很重要。

根据钢厂的实际情况,可制定具体的库房管理办法。同时,要明确在钢厂内库房贮存、倒短、搬运及其设备的费用和承担方式。

2.2 承包实施阶段

2.2.1 选择供应商及价格

确定总包方案后,即可以实施采购——选择供应商和价格。可以采用招标(公开招标或邀请招标)、询价一报价法或协议等多种方式确定供应商及价格。

一般对供应商的要求是:①承包供应商在本区域的主要耐火材料必须是自己的产品,其余的则可以允许供应商外购;②对供应商的实力要有较高的要求,因为承包方的资金占用很大;③财务稳定,抗风险能力要强;④技术力量要雄厚,针对不同的钢种、钢水成分的变化,能及时调整耐火材料配方以适应生产的需求。

在价格方面,因耐火材料属于标准的杠杆型采购品种,容易找到很多的供应商,年总采购额较高,所以供应商的评估重点应该是确定哪一个供应商能够降低价格及总成本。招标方法最能鼓励竞争,是实现公司利益最大化的最有效途径,但这并不意味着提供最低价格的供应商就会自动入选。

2.2.2 承包的实施

选择好供应商,确定好价格,进入承包的实施。实施的内容包括签订承包协议、安全责任书等。依据协议,供应商开始提供产品和服务,钢厂按月结算、支付承包款。

在实施过程中,钢厂对承包方有管理的职责,如对承包方进入厂区的人员进行安全教育,对钢厂的各项规章制度进行宣讲等。

制定产品质量发生波动后的应急方案。虽然耐火材料的质量稳定性是钢厂的最高要求,也是供应商的最高目标,但是耐火材料由于其自身特性,其质量不可避免会发生波动,由于总包后供应商数量减少,当主供应商产品发生质量问题时,应有迅速解决的方案,不致影响钢厂的生产。因此,钢厂必须做好这方面的工作。

对承包供应商的产品库存数量进行监督控制。这对供货半径过大的钢厂尤其重要,必须建立定量补货系统。以新疆八钢为例,其供货周期很长,单从河南到乌鲁木齐的火车运输时间就得14 d,因此,在需方库房没有一定量的库存是无法保证供应的连续性、稳定性和经济性。因此,日常的检查、考核制度是少不了的。

2.2.3 实施过程的监督

实施承包后,钢厂要对总包供应商实施动态的监督,建立业绩评价表。在实施的过程中可能会出现偏差,任何偏差或出现偏差的风险都应尽早发现。问题发现得越早,解决得就越快,不利后果就会得以防止和减少。

供应商的业绩评价要花费时间和精力,因此应该仅对那些真正重要的东西进行监督考核,精力应该集中在那些风险最大的地方,比如准时交付率、交付质量等。

2.3 总包的评价

因为总包提供的产品和服务是为满足钢厂持续性的需求,应尽早考虑安排合同的延长或续签。所以在一个承包周期将要结束时,立刻对这一个周期总包的情况进行整体的评价。

对总包的绩效评价,看是否取得了预期的结果,主要是按照投入、过程和结果来考虑。对于不满意的,或不尽理想的部分,做出整改意见,在下一个承包周期的采购说明中及时修订。

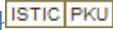
供应商的评价依据是业绩评价表。根据业绩评价得分划分到相应级别,然后根据考核制度中的细则进行考核。建立退出机制,保证供货的稳定性。

对于下一个总包周期,若满足以下条件则可以延长合同:①供应商表现很好;②供应商能够满足将来钢厂变化的要求;③延长合同期的条件是供应商具有竞争力;④替代供应源的成本比因变化产生的预期收益要高。当以上条件不能满足时,或需求说明发生大的变化,或市场变化较大时,可重新走程序。

3 结语

整体承包的采购模式目前在钢厂耐火材料的采购活动中是一种趋势,能有效地控制耐火材料采购成本。以新疆八钢为例,在采用耐火材料总包的采购形式后,耐火材料的吨钢成本一直较稳定,吨钢成本逐年呈下降趋势,在这几年耐火材料原料大幅度波动的情况下,对吨钢耐火材料成本的影响也没有产生大的影响。并且通过总承包的形式,合理地控制并获得了供应商的质量、成本、时间、服务等方面的综合优势。与此同时,提高了钢厂的核心竞争力,改善了工作效率。钢厂更能全力关注于自己的主业,将不擅长的副业交给专业的第三方供应商去经营,总之,应将自家的后庭变成人家的前厅——交给更专业的人(企业)去办。

论钢铁企业耐火材料整体承包的采购模式

作者: 刘彦松
作者单位: 宝钢集团新疆八一钢铁有限公司 采购中心 新疆乌鲁木齐 830022
刊名: 耐火材料 
英文刊名: Refractories
年, 卷(期): 2011, 45(6)

本文读者也读过(10条)

1. 王玉斌, 姜姣娜 强化质量管理提高工作效能[会议论文]-2006
2. 张松林 对提高马钢耐火材料公司经济运行质量的思考[期刊论文]-安徽冶金科技职业学院学报2007, 17(z2)
3. 董雪仙 浅议耐火材料企业库存产成品成本的管理[期刊论文]-企业导报2011(10)
4. 徐秀香 中钢耐火公司工资分配制度改革探索[期刊论文]-经济前沿2008(8)
5. 于秀红, 王金海, 王文学 论推行质量管理体系对促进企业持续发展的作用[会议论文]-2008
6. 谢红伟 耐火材料销售中的风险控制[期刊论文]-耐火材料2010, 44(2)
7. 田克宁 在导入中融合在融合中提升——莱钢探索重组企业文化整合之路[期刊论文]-冶金企业文化2011(4)
8. 王洪永 耐火泥浆荷重软化温度试验制样方法的改进[期刊论文]-耐火材料2011, 45(6)
9. 王如 耐材企业人力资源管理存在问题的研究与探讨[会议论文]-2006
10. 酒泉钢铁(集团)有限责任公司 酒钢的采购集中管控体系[期刊论文]-企业管理2011(8)

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_nhcl201106019.aspx