

从邯钢经验到

99+“1”⁹⁹ = 0

的管理思想

——北京开关厂面向市场求发展的探索

本刊记者 许太谊

北京开关厂(以下简称“北开”)是全国输变电行业的国有大型企业,是全国五大开关制造厂之一。该厂1993年至1997年产值、销售收入、实现利税等指标以年均20%以上的速度增长,销售收入由1992年的8713万元,增长到1997年的4亿元,是1992年的4.6倍;实现利税由1992年的187万元增长到1997年的2700万元,是1992年的14.4倍。1997年年初、年末该厂厂长作为北京市企业的代表两次受到江总书记的接见并听取该厂的汇报。然而就是这家企业,1991年累计亏损400万元,是当时北京市的亏损大户。短短的几年时间,北开摆脱了困境,使企业不断发展壮大,还通过学习邯钢经验创立了自己的企业管理思想。

99+“1”=0:邯钢经验与北开厂情的结合

邯钢经验的精神实质就是“推墙入海”,企业成功地进入市场。而北开的99+“1”=0是在北开多年学邯钢的基础上总结出来的,它源于一件企业常见的小事:1996年一名职工需要给计算机换电池,但因找不到具体负责该项工作的人而两次扑空。针对这种事情,北开行政处提出了99+“1”=0的管理公式,意在教育职

工,99项工作都做好了,只有一项没有做好,工作效果等于零。99+“1”=0既形象生动,又包括了深刻的哲理,带有强烈的市场经济特征。这种管理思想和经营理念就是要求企业不断追求完善、追求创新、追求发展,以适应日益激烈的市场竞争。

99+“1”=0管理的具体内容就是“零缺陷”、“零起点”、“零突破”的三无管理。

“零缺陷”就是严格要求,力争完善。企业在生产过程中,尤其是向广大用户提供优质产品和服务过程中,即使99台产品、99个零件、99次服务都是优秀,只有一项没有做好,其工作效果等于零。坚持“零缺陷”管理就是要实现管理目标的最优化。

“零起点”就是不断进取,永不满足。在取得99项成绩后再取得1项成绩就达到百分之百时,百分之百不只是旧目标的终结,更重要的是新目标的起点。一切工作重新从“零起点”做起,正确对待成绩。

“零突破”就是寻求创新、开拓发展。即使99项工作都完成得很好,还必须有一项改革创新工作。在本专业、本岗位年年都有所创新,没有创新业绩等于零。坚持“零突破”,发扬探索精神,牢固树立新观念。

可循,有法可依。

3. 成立领导小组加强对会计委派试点工作的组织领导。会计委派试点工作是一项系统工程,必须在政府统一领导下,各职能部门密切配合,明确责任,相互协作。因此,有必要成立以政府主管领导为组长,财政、监察、组织、人事、编委、体改委等部门主要领导为成员的领导小组,以加强对此项工作的组织领导,确保试点工作顺利进行。

4. 制定切实可行的会计委派试点方案。会计委派

试点工作是一项新的工作,又是一项复杂工作,它涉及多层次、多方面利益,在制定工作方案时,要根据不同情况,采取不同形式,做到积极稳妥,注重实效,不要搞“一刀切”,避免“一窝蜂”。

5. 加强调查研究及时协调解决试点工作中出现的问题。会计委派制没有固定模式,一切都在试点中探索,所以要坚持边试点、边探索、边总结、边完善,加强调查研究,总结成功的经验,逐步推广完善。

三零管理:北开的具体实践

99+“1”=0的三零管理核心是树立面向市场的竞争意识,也就是对于企业来说,没有市场就等于零,因此,它要求职工追求尽善尽美的严细作风和发扬不断创新的进取精神,时刻以满足市场需要作为一切工作的出发点和落脚点。

一是在质量管理上追求完善、无缺陷,向质量要效益。效益是企业的生命,能否有效益,关键在产品质量。向质量要效益,已成为北开职工的共同目标,近两年北开以质量认证为主线,强化质量管理工作,开展“零缺陷”设计、“零缺陷”工艺、“零缺陷”加工,每个职工都有一条质量心语来鞭策自己,如“今天的质量就是明天的市场”、“以质量之尺,量责任之心”等等。由于坚持“零缺陷”管理,北开在1996年8月获得了国内ISO9001质量体系认证证书,1997年8月再次顺利通过英国SGS公司的质量体系认证,成为我国输变电行业同时通过国内外质量体系认证的第一家企业。为了确保产品质量,北开把监督机制贯穿于生产经营过程中,在企业内部设立了“用户代表岗”,代表用户实施从签订合同到售后服务全过程的监督管理,并对产品质量实施一票否决。同时还制定了一系列优质服务保证措施,以维护北开良好的企业形象。

二是从降低成本入手,提高市场竞争能力。在市场经济条件下,企业能否有效益,是否具备竞争实力,取决于成本的高低。为了进一步降低成本,北开在各事业部设置财务副部长岗位,负责事业部资金的投入、占用、产出全过程的管理工作。为适应市场竞争,1997年北开成立了物价处,制定了一系列价格管理制度,同时还加入了有关价格信息的计算机网络,随时掌握各种物资的价格信息。采购物资时,在保证质量的前提下,他们货比三家、择优布点,买低不买高,买近不买远,买批发不买零售,买直供不买转手,买自提不买代运。在价格上,对市场采购的材料按厂里质量手册的有关规定进行质量认证,确定两家以上的供货单位及最高采购限价;对直接从生产厂家进货的材料,根据材料生产成本及行业特点确定采购价格。对工程规划设计、基建工程、运输、物资采购、生活服务等活动达到一定规模的项目,通过报刊、广播、电视等媒体向社会招标,或者通过向有承担项目能力的若干企业发出投标邀请书的形式招标。对通过代理商采购可以节省差旅费而降低采购总成本的某些材料,则由代理商代为采购。通过多种形式的比价管理,变物资采购的个人行为为企业行为,仅此一项年累计效益可达

1 000多万元。

在物资管理上,北开按市场经济的要求,提出了“A类物资零库存”,“多存信息、少存物”等新观念。针对库存不合理,积压物资占用资金偏多,导致因资金紧张使采购生产急用材难度加大和积压物资处理不出去增加企业成本的问题,北开从多方面开展工作,如:(1)说服原供应厂家,将多年积压的物资退回,让原供应商帮助消化部分积压。(2)动员其他厂家帮助消化积压。(3)请下岗职工帮助推销积压物资。(4)在厂内设立专卖,处理积压。(5)厂内消化。因为有些物资不是完全用不上,通过调整工艺等技术措施,还是可以部分消化的。北开认为更重要的是不要造成新的积压,这是解决积压问题的根本措施。为此,北开要求供应部门及时掌握销售合同、生产进度、工艺技术变更,科学组织调度。

在成本考核上,实行成本、质量目标与工资制度挂钩,把节约措施落实到人,制造成本分解到人,形成目标、考核、分配三位一体的运行机制。这个机制取得了良好效果,1997年产品成本在1996年已下降2.3%的基础上,又下降3.35%,在消化掉2 732万元减利因素的情况下,实现利税2 718万元,比1996年增长31%。

三是通过开拓市场,扩大企业的生存发展空间。企业要发展,必须不断进行技术开发和创新。北开坚持用“零突破”的管理思想指导新产品的开发工作,几年来不断加大新产品开发投入的比例,由1996年技术开发费用支出占销售收入的3%,提高到1998年的近3.8%。科技投入给企业发展带来后劲,现在北开新产品销售收入已占销售总额的50%以上,增强了企业竞争实力。

一册在手 办税不愁—— 《企业办税操作指导》出版

王国璋、王景志主持编写的《企业办税操作指导》一书,最近由中国税务出版社出版。此书根据新的税收征管模式的内容编写,详细介绍了企业办理涉税事务的程序和方法。主要包括:税务登记的办理;发票的领购和使用;流转税的纳税申报;所得税的纳税申报;其它税种的纳税申报;税款的缴纳和退免税的办理;涉税法律事务的办理。本书定价35元。需要者请通过邮局汇款至:福州市五一中路57号闽东大厦4楼 福州市地方税务局调研处(邮编350005)吴昌福收。免收邮费。联系电话:(0591)3367210。