

加强企业管理基础工作的做法

无锡油泵油嘴厂

我厂加强企业管理基础工作的做法是抓了“五个”结合，和运用“升级”形式。

1、结合企业整顿健全管理基础工作。

我们按照基础工作主要专业属性，明确主管部门，由主管职能科室负责整顿所属的基础工作。同时明确将这些基础工作，列入科室日常业务职能工作范围，并有专人负责。做到责任落实，人员落实。这样可以防止和克服整顿基础工作中责任不清，笼统混淆的倾向。整顿过程中，在广泛发动群众的基础上，我厂制订了22个科室、7个车间的部门经济责任制，126个班组经济责任制，668个岗位经济责任制。

全厂职工都通过了初级文化技术基础教育。根据油泵行业特点拟订了7类118项技术标准。建立了企业内部的人员、劳动、物资、设备、能源、资金、费用等定额以及生产期量标准。随着企业整顿工作深入进行，我们分析了每一项管理基础工作的纵向层次，理清了每项专业管理与基础工作之间的横向关系，初步形成了以标准、计量、定额为主体，责

工资含量包干的企业工资不在此例）、工资附加费、固定资产折旧及大修费、办公费、差旅交通费、劳动保护费、生活水电费、基地管理费、固定资产使用费（部分）、工具用具使用费（部分）、上交上级机关管理费等作为固定费用。

应注意的是在确定当年实际固定费用时，要考虑挖掘潜力、压缩固定费的因素。

（五）利用保本公式，按年、季、月进行成本预测

任制为核心，基础教育为保证，通过管理信息反映动态情况的全厂性的基础工作整体结构。

2、结合推行经济责任制考核管理基础工作。

在推行科室、车间一级的部门经济责任制中，把部门负责的基础工作，作为职责内容每月考核。同时，职能科室对主管的基础工作在全厂贯彻执行情况，承担检查考核责任。在个人岗位经济责任制中，将该岗位应该完成的基础工作，列入考核内容。这样就在全厂上下以经济责任制为纽带，把管理基础工作的内容和责任，分解考核到企业内部各级组织和每个岗位。例如制订全厂工具消耗定额由工具科负责，考核时发觉只有外购工具消耗定额，而无自制工具消耗定额，我们没有迁就客观原因，坚持按经济责任制规定扣分。结果，工具科组织力量，在两个月内制订出17,010种自制工具消耗定额。

3、结合“四全”管理，完善管理基础工作。

“四全”管理是我国现阶段组成企业管理现代化体系的主要内容。按照“四全”管理的内容和要求加强管理基础工作，更具有目的性和系统性。我们围绕为开展全面计划管理和全面经济核算提供服务，完善各类技术经济定额和厂内计划价格，增添计量设施；按管理的系统性，把全厂136种规章制度统一整理为80种；努力改善信息工作，将全厂600种原始记录，

成本预测工作是和计划紧密联系的。年、季、月的成本计划一般是在成本预测的基础上编制的。因此，工程公司一级的成本预测应按年、季、月进行，这样不仅和成本计算期一致，便于成本考核分析，还可以为领导随时调整经营决策及时提供信息。当然仅进行报告期预测是不行的，要同时进行单位工程成本的预测，使领导对每项工程的经济效益都能事先心中有数，便于管理和控制。

（本文作者是宝钢二十冶金集团公司财务科科长）

审定归并为13类434种，建立了市场信息、生产信息、责任制考核信息等人工信息管理系统。我们围绕全面质量管理，健全了科技档案和8大类计量管理，引进了先进的计量测试手段，主导产品全面贯彻国际标准，还设立了质量信息反馈管理中心，配备专业干部，负责厂内外产品质量信息的反馈、传递和处理。我们围绕全面劳动人事管理做好定员定额、人事档案工作，成立教育培训中心，制订企业的“七五”教育规划，认真组织干部、科技人员、班组长进行知识更新。

4、结合使用电子计算机辅助管理革新管理基础工作。

有无扎实的管理基础工作，是能否实现计算机辅助管理的重要条件。很显然，假如一个企业的各类定额、价格、计量和标准都还没有齐全、完整，那么计算机处理所需的数据就无来源；如果提供的基础数据很不准确，那么计算机加工后所提供的信息，不但无益反而有害。计算机辅助管理，需要输入原始记录，并生成各种报表和文件。为避免计算机运行出错，在各种地方出现的同一个数据项其数据名应该相同，同一个数据项的数据值相等。这涉及到企业里原始凭证、台帐、报表的格式和内容要统一化。全厂管理数据的采集、传递和处理要具备“四性”，即系统性、完整性、准确性、及时性。为了革新管理和优化系统目标，计算机将广泛应用数学模型，其中很可能某些数据过去从未提出过，而现在要重新收集。由此可见，使用电子计算机，它必将促进管理基础工作的进一步完善，使之进入更高的水平。从这个意义上讲，磨刀不误砍柴功，抓紧时间按照电子计算机管理的要求加强基础工作，就等于争得了开发计算机管理的时间。我厂在整顿验收合格之后，重新整理了全厂的凭证、台帐和报表，统一格式，统一代码，规定传递程序，删除重复项目和重复统计，对所有表格里的项目名称统一审定。去年，我厂同上海计算机技术研究所洽谈联合开发《分布式微机网络辅助企业管理系统》时，由于管理基础工作做得

好，使开发进程提前了半年。

5、结合抓班组建设巩固管理基础工作。

班组是企业各项工作的落脚点，企业管理的坚实基础在班组，管理基础工作的持久巩固靠班组。班组管理状况，直接反映出企业的基础工作水平和活力。班组对六项基础工作，一定要负责具体地贯彻执行或组织实施，要准确、及时、完整地反馈原始数据。班组抓好了管理基础工作，就牵住了班组建设的牛鼻子。我厂班组建设实行“三抓”：行政为主工会配合抓，职能科室对口抓，车间直接抓。工会配合行政深入开展班组“四赛四比”流动红旗竞赛：一赛基础管理，比制度贯彻、台帐齐全准确；二赛完成任务，比定额先进、降低消耗；三赛产品质量，比工艺纪律，执行质量标准；四赛文明生产，比安全操作、生产秩序良好。竞赛提高了班组管理水平，也巩固了基础工作。我们规定管理基础工作的主管职能科室，要对口进行业务指导，指导班组执行工艺纪律，反馈质量信息，做到生产和消耗的统计核算数据准确及时。

组织和激励广大职工搞好管理基础工作的主要方法是用好“升级”形式。

去年我厂4135 I号系列泵在部优基础上争创银牌，根据性能质量与外件质量分等检查项目的技术标准规定，要达到优等品水平，需要从设计、工艺、检测、制造等方面采取36项措施，这些措施基本都是技术标准、计量工作、规章制度等管理基础工作，我们按项目分解到主管科室、车间，落实到人头，列出创优工作计划，按完成期限进行考核。随着产品质量升级对管理基础工作的要求也在升级，与其说是创优升级，不如说是基础工作升级。由于这种“升级”形式标准明确，有奔头，容易被干部、群众所接受，还能激发集体荣誉感。所以我们运用“升级”形式，来激励大家加强管理基础工作。目前我厂计量工作，16个考核项目经检查评定，已取得二级计量合格证书，全厂拥有各种计量器具7,875件（台）。能源管理升级初见成效。全厂能源计量器具配备率达98.8%。