

局域网供电企业全面预算管理的思考

■ 张光锐

山东能源肥矿集团电力公司是一家区域电网供电企业。近年来,该公司以全面预算管理为依托,促使企业激励机制、约束与监督机制、管理创新机制得到根本转换,成本管控能力不断增强,经济运行质量稳步提升,连年超额完成集团下达的指标任务。本文以该公司为例,对如何有效开展全面预算管理谈几点浅显看法。

一、提高认识,健全机构,确保全面预算管理有效运行

开展全面预算管理,是企业强化经营管理,增强竞争力,提高经济效益的一项长期任务,既涉及到公司战略,又影响到日常管理,需要一套严密的组织结构,一般应包括预算管理委员会、预算管理领导小组、预算管理办公室及预算责任网络,这些组织机构能否高效运转决定了全面预算管理的效能。肥矿集团电力公司成立了以党政主要领导为主任委员,其他领导班子成员为委员的预算管理委员会;以分管领导为主任的预算管理办公室;确定了电量销售、外出创效、闲置资产盘活三个利润中心及机关费用中心等四大预算责任中心,成立工作组,指派责任心强和专业能力强的中层管理人员为责任中心的第一责任人,切实加强领导,明确责任,落实预算。每个中心确定一名预算员,具体负责本中心预算的编制工作。由每个中心梯次分解指标,横向落实到各个部门,纵向分解到每个月份,并将指标完成情况挂钩绩效考核,根据任务指标制定相应的考核办法,形成了自上而下、纵横结合的全面预算管理体系,实现了全方位的预算控制。

二、完善制度,规范管理,确保全面预算管理深入开展

规范管理、制度先行,全面预算管理作为企业管理方式的一种,同样也不例外。肥矿集



团电力公司为保证全面预算的制度化、规范化,制定下发了《全面预算管理工作实施意见》,明确了预算的基本原则、预算的内容,预算的编制时间和流程,规定了预算调整的前提及其审批权限和程序,预算考评的原则和激励办法等。为保证预算的有效实施,组织财务、计划、工资、审计等相关职能部门,立足实际,理性分析,制定了各项经营管理制度,先后制定下发了《综合效益奖考核暂行办法》、《加强资金管理的规定》、《加强盘点工作的补充规定》、《强化内部管理考核的规定》等一系列配套经营管理制度。各责任中心根据公司预算总体要求,制定各自的预算控制办法,从而形成了一套多层次的预算管理制度体系,从制度上保证了全面预算的规范开展。

三、细化措施,量化目标,确保全面预算编制质量

为确保预算指标的全面完成,必须将各项预算指标层层分解,落实到每个车间、每个班组、甚至每个员工,做到“千斤重担众人挑,人人肩上有指标”,并与其经济效益挂钩,奖罚分明,从而使员工与企业形成责、权、利相统一的责任共同体,最大限度地调动经营者、职工的积极性和创造性,这就要求企业在预算编制上

要立足实际,力求准确、全面,肥矿集团电力公司正是这样做的。一是建立科学、合理的预算定额。根据局域网内企业用电增减趋势、闲置资产现状和对外创效能力,制定电量限售、资产盘活、对外创效收入定额和经营管理费用指标,夯实了预算编制基础,提高了预算编制效率和科学性。二是认真分解落实各项预算指标。以集团公司下达的经营指标为导向,将其倒逼分解成各项预算指标,横向分解到职能部门,纵向分解到责任中心。各责任中心再根据预算目标,细化分解,层层落实,直至个人,从主管领导到职工个人,真正做到了人人肩上有担子。公司经理与分管领导,分管领导与责任中心负责人,责任中心负责人与各部门,层层签订经营目标考核责任书,建立起一级保一级、一级对一级负责、一级考核一级的包保责任体系。三是建立规范、严密的预算编制体系。预算按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则,确立以营业收入和成本控制相结合为预算编制的起点,各责任中心分别编制本级预算,然后由集团管理部门审核确定,由预算办公室汇总全公司预算并上报预算管理委员会,经委员会主任审批后,形成最终预算。共计编写了包括售电收入预算体系,资产盘活预算体

系、对外创收预算体系、材料费用预算体系在内的11个预算体系,使全面预算管理工作切实做到了有章可循,规范管理。

四、强化控制,实施预警,确保全面预算管理有效实施

没有控制的预算,其执行效果就会大打折扣,因此,预算控制是预算执行的关键点,建立有效的控制机制是提高预算执行力的有力保障。以肥矿集团电力公司为例,该公司为确保全面预算有效实施,建立了“以资金控制为核心,以主动控制为重点,以分层控制为基本手段,以量化为基本依据”的控制模式,搭建起全方位、全过程的预算控制体系,使预算控制渗透到各个业务过程、各个经营环节和部门岗位,实行三级监控。一级监控为责任中心自控,根据当期预算目标,控制各项业务的开展;二级监控为预算办公室审核监控,日常经营活动中发生的一般性开支项目,由申报单位按规定向预算管理办公室报送《预算追加申请表》,详细填列项目内容、申报理由、开支金额明细等信息,对期初已纳入预算方案考虑,但实际发生数额超出预算额度的单项超支和总额超支事项,及时提出预警并认真分析原因,制定应对措施;三级监控为预算委员会审批监控。通过三级监控的实施,有效地避免了不合法、不合理、不正确的事项发生。同时,定期召开经济活动分析会,对预算执行和指标完成情况进行分析,查找经营管理中存在的问题,提出解决的方法和措施,促进了经营管理水平的提高。

五、严格考核,责任到人,确保全面预算管理落实到位

肥矿集团电力公司为加强全面预算管理的考核与奖惩工作,成立了综合考核办公室,逐级建立预算奖惩制度,将预算指标完成的好坏与员工综合效益奖、安全保证金等薪酬待遇挂钩,使企业利益与员工利益紧紧地联系在一起。

起。为正确评价公司科级干部及一般干部的工作绩效,制定下发了《科级干部及一般干部绩效考评办法》,成立了绩效考评领导小组。考评领导小组坚持把德才兼备、工作实绩和群众公认程度作为考评主要标准,把一些软性绩效指标量化,变软指标为硬指标,并坚持定量与定性相结合的原则开展季度绩效考评工作。按照岗位职责范围要求,从德(10分)、能(15分)、勤(10分)、绩(60分)、廉(5分)五个方面进行综合考评。干部考评采取公司领导评价占30%、科级干部互评占30%、职工群众测评占40%的方法,考评总分在90分以上为称职,75-89分为基本称职,75分以下不为称职。充分赋予基层员工群众进行民主测评的权利,参与测评人数原则上不低于本单位在职人数的60%,单位人数较少的,由考评办公室组织业务相关联的单位人员联合进行集中测评。考评以“德”为先,如果在“德”项考评中,连续三次季度考评得分在8.5分以下的予以警告,公司对其进行组织谈话。对绩效考评出现不称职的科级干部和一般干部,每有一次扣罚综合效益奖100元。每季度考评一次,考评组经过统计汇总后,作为科级干部及一般干部实行选优、岗位交流、任免使用、易岗易薪、技术职务评聘、奖惩、培训的重要依据,极大地调动了工作积极性和开拓力。

总之,全面预算管理是企业重要的战略支撑工具,具有丰富的战略内涵。开展全面预算工作,不能为了预算而预算,必须要以战略为导向,为实现既定的战略目标服务。在具体的预算管理实践中,要善于借助各种新的管理工具和方法,不断丰富全面预算中的战略内涵,把预算的战略支撑功能体现在具体的管理实践中。

(作者系山东能源肥矿集团电力公司综合管理部副部长)

浅论党建工作是企业发展的核动力

■ 韩琦

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央全面加强党的领导,深入推进党的建设新的伟大工程,进一步增强党的凝聚力、战斗力和领导力、号召力。实践表明,坚持不懈抓党建,以党建工作推进各项工作,更是推进企业创新发展的“发动机”。可以说,“党建做实了就是生产力,做强了就是竞争力,做细了就是凝聚力”,党建工作就是企业发展的“红色引擎”。

以“打造中国商用车桥第一品牌”为战略发展目标的桥箱公司,是中国重型汽车集团有限公司旗下的子公司。桥箱公司党委坚持“围绕经济抓党建,抓好党建促发展”,把提高企业经济效益、增强企业竞争力作为党建工作的根本出发点和落脚点,坚持改革创新,创新驱动,转型发展,不断丰富党建内涵,赋予党建任务,激发党建活力,深入推进“两学一做”,实现了物质文明、精神文明、政治文明、生态文明的协调发展。近年来,桥箱公司先后荣获集团公司“先进基层党组织”、“纪检监察工作先进集体”及“济南市文明单位”、“济南市社会主义核心价值观培育践行基地”等荣誉称号。

一、注重“三个强化” 抓好“红色驱动”

1、强化理论自信,积淀发展动力。自开展

“两学一做”学习教育以来,桥箱公司党委根据集团公司学习教育总体部署,紧扣主题“学”,对照标准“做”,严格要求“改”,做到融入中心、学用结合。公司党委以理论学习中心组为主要学习形式,各党总支要以专题学习为主要形式,各党支部要以“三会一课”为主要形式,组织党员干部深入学习党章党规,学习系列讲话;为便于各级党组织开展学习交流,编写了“两学一做”工作简报。同时,开展了“一月一测”活动,举办了“学党章党纪”知识竞赛,并组织全体党员收看《永远在路上》、《将改革进行到底》等,广泛开展“信仰、信念、信心”教育。多种形式的促学活动,引导着广大党员学深悟透,融会贯通,营造了比学赶超超的氛围。

2、强化舆论引导,发挥思想政治工作优势。方向的把握,依靠思想领先和文化推动。公司党委通过开发“中国重汽厚德桥箱”微信公众平台、开设“两学一做”专栏、定期开展专题宣讲、发放形势任务教育材料,通过在各大厂房设立党群之窗、创先争优主题画廊、廉洁文化长廊等,多渠道、全方位、多角度开展宣传教育,做到了“思想先行、宣传先声、舆论先导”,强化了思想工作的针对性、实效性和感染力。

3、强化科学工作流程和严格考核制度。在改革创新过程中,桥箱公司党委深刻认识到:“决策正确及时、管理流程科学、经营责任落实、党组织保障有力、党员先锋模范作用突出”,就是中国国有企业特色的现代企业管理。因

此,桥箱公司党委始终注重在充分发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用的基础上,更加注重建立科学的工作流程,更加注重严格考核制度的建立和完善。为此,通过制定完善《桥箱公司基层党组织考核办法》,在刚性指标上把各党组织包括个人的可量化的指标放进去,在柔性指标上采用员工满意度打分方式来考核各项工作是否有效开展,形成了党建工作量化评价机制,从而实现了“过程可控,结果可知”的目标。

二、做好“三个坚持” 吹“先锋”号角创发展之优

在企业党建工作中,必须紧紧抓住改革发展这个主题,充分发挥基层党组织的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用,增强企业的凝聚力,引导和调动广大干部职工的积极性和创造性,不断增强企业的核心竞争力。反之,如果没有党组织政治核心作用的充分发挥,国有企业的改革和发展就容易出现偏差。

为此,桥箱公司党委积极发挥党组织的政治核心作用和党员的先锋模范作用,认真做好党建在与生产经营结合、融入、渗透等方面的“大文章”。

1、坚持企业党组织政治核心作用,争创“四强”党组织。为打造政治引领力强、推动发展力强、改革创新力强、凝聚保障力强的“四

强”党组织,桥箱公司党委坚持加强自身建设,制订了一系列廉政建设规章制度,坚持中心组理论学习;建立科学、民主的决策机制,重大问题集体讨论决定;二是完善干部选聘和考核评价机制,坚持干部竞聘上岗制度,提高选人用人公信度,拓宽干部队伍来源,完善干部能上能下的动态管理机制,持续增强干部队伍的活力;三是大力开展专业人才培养,成立专业人才培养工作室,重点培养工艺开发设计、质量检测控制等领域的技术型人才和设备应用岗位的技能型人才,用专业人才带动员工能力的提升;同时,大力培养各专业的企业领军人才,发挥领军人才的引领辐射作用,带动人才队伍整体素质的全面提升。

2、坚持创先争优与主题实践活动相结合,吹响“先锋”号角。在创先争优活动中,让党建创造生产力,党员的先锋模范作用发挥得如何是关键。自2016年以来,桥箱公司党委立足“两学”,聚焦“一做”,深入推进质量提升工程。特别是去年四季度以来,中国重汽整车销量日益增长,桥总成特别是MAN系列总成短时间内呈现出爆发式增长态势,公司党委以“改革创新做表率,提质增效当先锋”主题实践活动为载体,广泛开展“先锋号工程”、“党员先锋岗”等活动,并给党员“出题目、定载体、压担子”。公司480多名党员佩戴党徽上岗,33个党支部及所属每一名党员公开亮出承诺、抢任务、打主攻、当先锋,在“保质量、保发交、保订

单”方面发挥“脊梁”作用。主题实践活动的开展,进一步激发了广大党员的积极性,基层冲锋的号角嘹亮吹响,形成了“一总支、一品牌”特色鲜明的党建工作亮点。

3、坚持党建工作与推进“数字化精益化管理相结合,全面提升企业整体素质。持续推行精益化管理活动是在激烈的市场竞争形势下保持企业行业优势、推动企业发展的必由之路,而数字化、智能化工厂将是制造业的未来。为将党建优势转化为发展优势,桥箱公司党委依托基层党组织和广大党员,以精益管理为基础,以“示范点”建设为动力,聚集优秀人才创造活力,实施了以制造单元为核心的全过程数字化管控模式,在强化管理、降低成本、提高质量、提升人员素质等方面取得了明显成绩,管理水平有了很大的提升,桥箱公司迈向了由传统精益管理走向数字精益管理的发展之路。

通过组织推动和管理创新,桥箱公司释放出“整体抓起来、基层活起来、党员动起来”的效应,成为产品用户满意度调查最高、产品系列齐全,在国内和国际市场上都具有较高影响的现代化车桥生产企业。

目前,桥箱公司党委正强力打造企业发展的“红色引擎”,努力以优异业绩迎接党的十九大胜利召开。

(作者单位:中国重汽集团济南桥箱有限公司)

如何加强新形势下企业文化建设

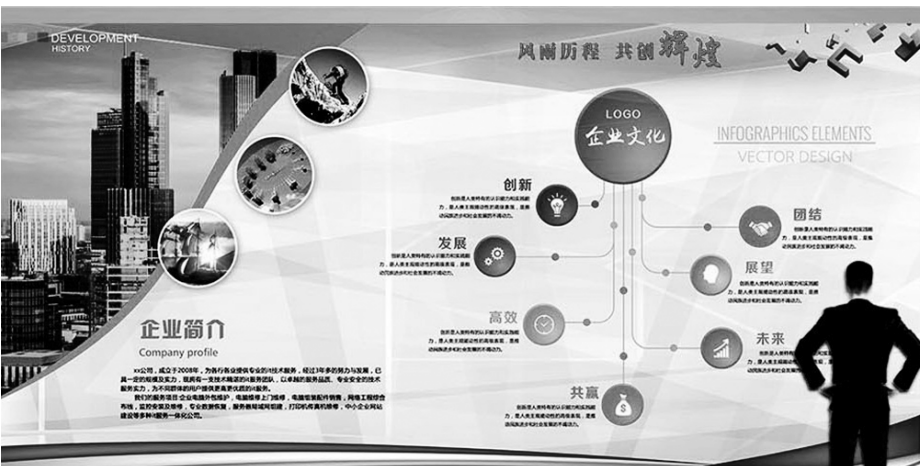
■ 张培桥

在当前新的历史时期,企业文化越来越成为企业新的核心竞争力。企业文化不仅对内发挥着导向、凝聚和规范作用,更重要的是它树立正确的经营理念,良好的企业精神,明确了企业的目标,是使企业获得持续市场竞争优势的深层精神保障。在市场竞争日益激烈的今天,如何加强企业文化建设,对于企业的发展具有重要意义。

一、当今企业文化建设面临的问题

在企业文化建设过程中,很多企业管理者在认识上、建设上和管理上都存在误区。

(一)在认识上存在误区。一是有些企业管理者认为,企业文化就是文体活动。如果你去问他们公司有没有文化建设,他们就告诉你公司举办了多少文体活动,增加了多少娱乐健身设施,员工积极参与,公司也有企业内刊,创造性地提出了很多口号等。企业文化是企业成员共同拥有的价值观和行为规范,文体活动和宣传口号只是这些内涵的表现形式。二是很多人会认为,企业文化就是做好职工的思想政治工作。企业组织丰富多彩的文体活动让职工的精神充满活力;在生活上问寒问暖,遇见困难就大家援助,让员工感受到组织的温暖。这样的做法团结了员工,增强了凝聚力,对企业发展很有帮助,这是思想政治工作,不是企业文化,最多算做企业文化的表象。三是随着企业文化深入人心,企业管理者们开始认识到企业文化的重要性和企业文化的巨大力量。但是容易出现一个误区,他们会把公司所有的成功都归功于企业文化。其实企业文化体现企业的核心理念与价值,发挥着管理灵魂的作用,但并不意味着它可以替代一切。企业文化建设需要各个领域具体管理理论的支持,只有发挥综合优势,才能取得预期的效果。



(二)在建设上存在误区。许多企业进行企业文化建设时,只注重进行环境改造和外在的形象设计,没有进行内涵挖掘,流于外表形式。企业文化工作停留在创造优美的企业环境,修建漂亮的厂房,种了花草树木,统一仪表和行为规范。有些公司请了公关公司把企业从建筑、标识、用具、服饰、商品包装到企业的标记、口号、目标、宗旨、信条、典礼、仪式上上下下都设计了一番,有的还请来文人墨客为企业著书立说。企业文化确实要外塑形象,但仅停留于此,就是个误区。这样的做法不能对企业产生深远的影响。还有的是企业重模仿、轻创新。标语、口号大同小异,长年悬挂不更改,空洞乏味又不具特色。事实上企业文化是企业某一特定文化背景下独具特色的管理模式,是个性化的表现。所在行业不同,发展阶段不同,发展战略和目标不一样,企业的管理方式就会不同,所形成的文化也不一样。

(三)在管理上存在误区。建设企业文化是一个渐进的过程,需要向职工传播、灌输,取得共识和随着环境的改变不断对企业文化进

行变更、纳新,所以企业文化建设不能采用搞运动的形式,心血来潮时大干一场,热情减退时,则不再理睬。企业文化得以巩固,落地生根,成为员工们默认的理念,需要传播,也需要将特定的行为纳入绩效评估和奖惩制度管理中,这是一个长期的行为。

二、积极探索新形势下企业文化提升策略

企业文化实施的效果和效率有赖于企业文化传播体系的支持。在企业文化实施过程中,要通过文化传播体系做好对内、对外两方面的宣传工作。对内取得理解和共识,形成良好的文化氛围;对外创造一种利于文化变革的舆论环境,树立优秀的企业形象。

(一)提升企业精神。现代企业在市场上时领先并不是难事,关键是企业发展的运作和机制的内涵,能否迸发出强大的经营活力,则是关键因素。事实上,追求进步的企业精神就是公司的造血功能,中国重汽集团今天的成就也充分体现了这一点,并适时提出了“二次创业”,打造有中国重汽特色的、新型的国际化企业文化,进一步提升企业的凝聚力,在不断的追求进步中超越自我。

(二)增强价值观。对于“荣誉、责任、价值”指出了一名员工应该成为什么样的人,这是人与企业共同成长的阶梯,这是企业不断发展的基石。

“崇尚荣誉”不会因为别人的评价而改变

自己正确的做事原则,它会产生强大的、内在的精神动力,促进各项工作整体执行力的提升;“捍卫责任”是员工必备的务实精神。它是维系一个团队共同努力将事情做到最好的重要因素。对于个人来讲是一种使命感,在思想上将工作放在重要的位置上;在行动上聚焦工作技能的提升;在市场开拓上善于把握市场的变化,使每一个员工真正成为理想的务实主义者;“创造价值”是企业的目的。价值是所有工作业绩的最终外在体现,实现价值的道路就是做好本职工作,在自身岗位上履行职责、实现目标。

(三)提升行为规范。良好的企业经营追求非常明确,不做则已,要做就做“经典”,没有这样气魄,就不会有大手笔,也不会有大作为。因此企业的决策管理层强调“经典”,其内涵是:一流的员工、一流的质量、一流的服务。用这种近乎苛刻的标准要求员工、教育员工,企业的意图很明确,那就是“真金不怕火炼”。企业要创建“经典”,向高端产品发展,“经典”的产品得益于追求“经典”的精神,所以创造经典最终要落实到人的塑造上,也就是要在文化理念上、在道德层面上向员工灌输“创造经典”的不渝追求。

综上所述,企业的生存环境永远都在不断地变化着、发展着、动荡着,我们追求的是经营永续,企业文化造就了企业的灵魂,也引领企业今后的发展之路,也是新形势下不断向前迈进的强大动力!

(作者单位:中国重型汽车集团有限公司)