

文化铸魂增动力,市场化改革添活力,管理优化提效益,规范运行强保障—创建中国一流印刷企业路径

邱 沾

(四川中烟工业有限责任公司,四川 成都 610000)

摘要:自2017年5月投产至今,四年时间,印务公司的生产规模逐年递增,企业效益逐渐显现,研发打样及产品质量也有了较大的提升,企业的多项对标指标进入行业前列。但距离中国一流印刷企业,差距依然很大。笔者分别从文化铸魂增动力,市场化改革添活力,管理优化提效益,规范运行强保障四个方面提出创建一流的路径。

关键词:创建一流;市场化改革;管理优化;规范运行

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.17.317

上级公司提出创建中国一流印刷企业的要求,给印务公司的发展提出了方向,要树标找标杆、对标找差距,析标寻措施,迎难而上,迎头追上。多元化企业作为公司全资企业,立足国有体制为根;而同行业的优秀企业,基本都是市场化企业,要与他们竞争,无疑要秉持市场化为魂。围绕创建中国一流印刷企业的目标,经过研究,提出下一步打造“1234”工程:即坚持一个引领,党建工作引领,创建一流党支部引领一流印刷企业进程;完善两个系统性工程,机制流程和人才队伍两个系统建设;做好三项重点工作,研发设计创新、成本管理和外单拓展;筑牢四个底板,廉政、规范、安全和质量四个底板不能漏。十个方面的工作可以分成四个部分:即文化铸魂增动力,市场化改革添活力,管理优化提效益,运行规范强保障:

1 文化铸魂增动力

1.1 围绕正言直谏,打造风清气正、开放包容的干事创业氛围。团结一心、心无旁骛,推动公司更快更好更稳的发展。1.2 围绕智慧精微,营造敢于创新、严谨细致的创新精神。发挥高新技术企业的平台优势,调动上游供应商资源,把优质供应商打造为印务的第二技术中心,打造高水平研发平台和快速打样车间。同时严谨细致,遵循科学规律,避免创新失败带来较大成本损失,甚至质量风险。1.3 打造公平、公正、公开,能者上庸者让,劣者汰的用人文化。一是抓好人才的内部培养。开展后备干部培养工作,通过后备干部列席办公会,独立攻关公司级课题,开展读书及工作分享会等方式,培养年轻人才。二是抓好人才的外部引进。通过政府平台、网络招聘、猎头推荐等,多渠道打通人才引进方式。设立关键岗位引进奖励基金,按引进岗位年绩效3%,奖励引荐人,调动全员引进人才的积极性。1.4 形成人人争先,奋勇向前的攻坚克难文化。一是开展制度对标及落地工作。对标中烟和一流印刷企业,搭建相对较为完善的制度体系,并确保全员培训落地。二是开展党员责任区、党员先锋岗、五星班组创建等工作,树旗帜、立标杆。三是组织先锋队先进攻坚克难生产和管理中的重点难点工作。

2 市场化改革添活力

2.1 打造国有体制、市场化运行机制。创建一流企业必须对标一流企业。国内一流印刷企业基本都是市场化企业。国有企业规范性更强,责任感更高,市场化企业反映速度更快,危机感更强,用人更灵活。确定管理类(党建、纪检、财务、预算、采购和投资等规范要求高的工作)对标主业,生产操作类(生产、工艺、研发、设备、质量等)对标市场化印企。2.2 纵深推进三项制度改革。市场化的关键是人才市场化,核心是“职工能进能出、干部能上能下、收入能高能低”。下一步我们将在已经取得的三项制度改革成果基础上,继续保持、总结、深化。

3 管理优化提效益

3.1 真招实招,量-价-质联动,降低采购成本提高质量。企业的核心竞争力是质量最优,成本最低。物资采购是起点,更是基础。一是供应商确定环节公平公开公正。应招尽招,真招实招,跟大厂家合作,确保采购物资的质量稳定性。建立AB角材料供货关系,招标2家,备选1家,第一名

60%业务、第二名40%业务,退一进一。二是采购过程规范透明。建立相互支持、相互监督的新型采购内部控制模式,由生产部门提采购需求,采购部门判断是否购买,技术部门确定产品规格,财务部门确定购买数量。重点要求采购部门每季度向三管会汇报三项工作开展情况:含材料测试情况,业务分配情况,供应商评价情况等。三是严格管理供应商。加大供应商评价管理,加大供应商备货监督,对供应商从“及时、保质、保量”方面完善考评、处罚、退出机制,构建充分竞争、优势互补、协同发展、快速响应的新型供应链关系。同时,改进完善物资供应周期、安全库存管理,摸索建立供应商备货管理机制,逐步扩大物资零库存管理模式。四是开展价格研究工作。提升价格研究的专业化水平,实现采购成本的有效控制和动态管理。3.2 改进工艺设计,加强过程控制,降低设计成本和生产消耗。一是设立总经理奖励基金,推行项目制,并将项目实施成果与奖励金额挂钩,鼓励全员申报。二是开展工艺设计优化工作。使用环保、低耗的原辅材料;优化产品的工艺路线,减少工艺版面设计,降低材料损耗。三是开展设备小改小革,提高设备生产效率,降低产品生产消耗。3.3 激发全员动力,让每一个员工成为最小成本控制中心。一是统筹考虑两厂,逐步建立费用定额和标准成本,提高预算分析质量,发挥预算管理在降本增效中的纲举目张作用。二是开展“全员合理化建议”活动,激发全员创造性,让每一个员工成为最小成本控制中心。

4 运行规范强保障

4.1 安全管理标准化,防范安全风险。坚持“安全第一、预防为主、综合治理”方针,贯彻执行安全生产法律法规、行业安全生产要求和公司安全制度为主线,强化各级人员的安全主体责任为重点,以全面推行清单制工作为载体,深入开展各类隐患排查和治理工作,推进安全管理标准化,防范安全风险。4.2 产品质量精品化,防范质量风险。一是以引领行业标准为目标,联合上游供应商探索各项技术指标;二是以全员质量意识提升为基础,持续强化质量意识培训,提升全员精品意识;三是以体系管理为核心,强化体系检查考核力度,建立健全质量管理长效机制;四是以客户满意为宗旨,持续开展客户回访及上机适应性工作,建立适应各家客户的更严标准体系;五是以预防管理为手段,持续开展质量风险排查,完善质量控制流程。

参考文献

- [1]国有企业市场化改革特点及策略分析[J]李芳经济管理文摘 2020(21).
- [2]浅谈日前国有企业市场化改革的进展、难点和建议[J]黄凌国有资产管理 2020(09).
- [3]国有企业市场化改革路径浅析[J]李鹿交通企业管理 2020(03).
- [4]多元化产业集团财务管理模式选择及建议[J]欧欢燕现代企业 2021(4).
- [5]浅谈国有企业三项制度改革的措施及意义[J]田萍中国集体经济 2021(3).
- [6]经济新常态下国企三项制度改革存在的问题及对策[J]刘蕾经济与管理科学 2021(4).