

# 企业生产装置管理模式改善的探索与实践

王欢

中国石化催化剂有限公司

DOI:10.12238/ej.v4i4.742

**[摘要]** 随着企业市场化改革进程的深入推进,大多数企业的管理生态和水平已经发生了很大转变,但是,不少企业生产装置的管理依然采用传统的组织机构模式,管理链条长、反应速度缓慢、生产组织响应速度与市场变化不匹配,致使企业生产力无法得到充分释放,效益最大化未能充分显现;另一方面还存在激励约束机制与生产力发展不匹配。岗位考核评价机制不健全、自我改进动力不足导致大锅饭、平均主义现象依然存在,多劳不能多得,老实人吃亏,大大挫伤了真正想干事、能干事员工的积极性,严重制约了公司效益提升和高质量发展。同时,装置成本核算不够细化。现有成本管控系统时长出现滞后、失真等情况,生产成本无法得到有效监控和及时调整。

**[关键词]** 企业管理; 改革; 生产

中图分类号: F279.23 文献标识码: A

## Exploration and practice of improving the management mode of production equipment in enterprises

Huan Wang

Sinopec catalyst Co., Ltd

**[Abstract]** With the in-depth promotion of the market-oriented reform process of enterprises, the management ecology and level of most enterprises have changed greatly. However, many enterprises still adopt the traditional organization mode for the management of production devices, with long management chain, slow response speed and mismatch between the response speed of production organizations and market changes. As a result, the productivity of enterprises cannot be fully released, and the benefit maximization cannot be fully displayed. On the other hand, there is a mismatch between incentive and restraint mechanism and productivity development. The imperfect post assessment and evaluation mechanism and the lack of motivation for self-improvement still lead to the phenomenon of big pot and equalitarianism. The hard work can't get more, and honest people suffer losses, which greatly frustrates the enthusiasm of employees who really want to work and can work, and seriously restricts the improvement of the company's efficiency and high-quality development. At the same time, the device cost accounting is not detailed enough. The time lag and distortion of the existing cost control system make the production cost unable to be effectively monitored and adjusted in time.

**[Key words]** enterprise management; Reform; production

生产装置作为企业最基本的管理和生产单元,同时也是企业生产经营、财务管理活动的映射和缩影,其管理水平的高低、运行效率高直接影响着企业的运营质量。要解放企业生产力、发展企业发展力,就需要以生产装置管理模式改善为突破口,在体制机制、分配制度和管理模式的创新上探索经验,扫除体制机制运行中的隐患,清除阻碍企业全面

可持续发展的障碍,打通企业生产力发展的路径,不断制造新的发力点、创效点,提升产品竞争力、提升企业效益、提升企业活力,让员工与企业共同成长、和谐发展。

开展生产装置管理模式改善的探索与实践,既可以探索企业生产装置体制机制、管理模式的实现路径和实现形式,快速破解发展难题;又可以积累可复制可推广的经验做法,形成以点带面、以局

部带动整体的生动生产力发展局面。

### 1 生产装置管理模式改善的基本内涵

1.1 激发员工“三性”是关键因素  
员工是生产力中起主导作用的因素,也是最活跃的因素。通过生产装置管理模式改善,激发员工的积极性、主动性、创造性。使员工能够积极克服客观环境的困难,主动开展劳动资料优化,创造性地进

行生产劳动,生产出符合企业经营需要的产品,释放出被隐藏、被束缚的生产力。

1.2实现企业“三提升”是关键表征管理模式改善的效果不仅仅体现在总结和报表上,二是要将促进发展的各种力量动员起来,将各类有利因素全面激活,并渗入劳动资料、劳动对象的改造之中去,从而转化为现实、直接的生产力,促进产品产量、质量、效益的提升,进而实现企业效率、效益的提高。

### 1.3科学授权是关键内核

依托现有组织架构划分改善单元,按照权责利相统一的原则,将部分经营权采、决策权赋予装置管理单元,使其能够及时应对市场和生产经营形势的变化,开展内部生产活动组织、生产成本核算管理、人员岗位调整、绩效奖金分配。经营权、决策权、激励权下放之后,装置负责人就会树立起“自己也是一名经营者”的意识,进而萌生出作为经营者的责任感,尽可能地努力提升业绩、降低成本。

## 2 生产装置管理模式改善的主要做法

2.1以全局思维和问题导向来推动生产力发展

一是反复论证,制定符合国家、企业发展方向和生产力发展规律的方案。从公司发展大局和全局角度考虑,通过顶层方向论证、分管专业方案论证、征求意见等几个步骤,按照“稳妥推进、分步实施”的原则组织实施。可以采取试点积累经验、再全面铺开的办法。二是量化授权,防范经营带来的风险。装置管理人员依据“按劳分配、工效联动”的原则制定奖金分配方案,将收入和业绩紧密挂钩,切实做到“业绩升、薪酬升,业绩降、薪酬降”。同时加强对管理人员的风险管控。一旦现有装置管理人员出现重大失误,公司可按照程序,选取具有丰富生产管理经验和有改革和创新精神的人员进行更换。

2.2以完善的组织机构和配套措施推动生产力发展

一是建立快速反应、灵活的协调推进机制。领导小组定期听取工作小组汇报,就具体问题进行决策。以现场对接会、推进会、月度小结等为载体,指导

协调开展事前沟通、事中推进工作。采取现场推进会、阶段总结会、局部蹲点等方式掌握发展动态。二是完善数据审核机制。为确保数据的真实准确,应建立数据审核机制,严格数据把关。公司生产管理部、人力资源部、财务部对生产、成本、效益、费用等数据进行审核,并逐级复核确认,对数据的真实性、有效性负责。三是建立目标动态调整机制。通过总结分析、评估改善的方式开展工作梳理,结合PDCA工具进行改善、提升,不断调整工作目标和改善方式,激励相关单位“跳起来摘桃子”,快速提升生产装置整体价值。

2.3以系统思维和创新思维来推动生产力发展

一是强化财务管理,促进“产、供、销、财”的有序衔接。依托ERP系统的成本数据,从财务管理角度为阿米巴推广工作持续推进提供数据支撑,对产供销全过程数据进行监督和预警。二是强化生产组织,推动资源统筹实现配置最优。充分挖掘装置的潜力,实现人员、设备、管理等方面的资源共享和管理优化。按照宜大则大、宜小则小的原则,将订单合理分配到不同生产线,既要“吃饱”,又让“吃好”。密切产销衔接,通过“零单变整单、小单变大单”,使装置处于满负荷连续生产状态。三是优化班组结构,探索组织合并。针对部分岗位人员短缺影响生产的难题,在内部机构优化上积极探索,将原来的相同相近的班组进行合并,根据不同时期各工序的忙闲程度可以及时对各岗位人员进行调节,缓解了部分岗位人员不足的难题。

2.4以强烈的考核导向和激励措施推动生产力发展

一是考核激励突出降本增量的导向。为更好发挥绩效考核“指挥棒”作用,公司以成本效益为导向,完善成本效益考核体系和考核制度,加大了成本和费用的考核力度,强化了全员对产品成本效益的关注度,建立了与生产管理式改革相匹配的考核模式。二是考核激励突出与多劳多得和绩效挂钩的导向。结合“三能”机制中员工收入能增能减的要求,倡导按劳分配、工效联动的激励

模式,在奖励分配上体现多劳多得、能者多得,在奖金分配时打破“大锅饭”,拉开奖励差距,真正体现“干与不干不一样”、“干好干坏不一样”,切实做到了“付出就能有回报”。三是在考核兑现上体现及时有效、公平公正。为使改革真正发挥出“徙木立信”的作用,在考核兑现上做到功必赏、过必罚、误必惩、绩必奖。只要达到改革目标,完成考核指标,符合奖励标准的,不论奖励金额有多大,都进行兑现。未完成考核指标的,不论金额多少,都进行扣奖。在生产装置,形成了以考核制度为基础,民主商议为补充的审核体系。车间月度奖金分配方案,都由改革车间领导班子、工会主席和人事员集中讨论,确定工艺、设备、安全、综合管理方面的考核量、考核金额。

2.5以技术创新和人员优化来推动生产力发展

一是在关键环节和关键环节上下功夫。大力实施技术改进、工艺优化、设备改进,加强制备过程管理,实现安稳长满优运行。二是在成果总结和群众参与上下功夫。成立专业团队,帮助在技术创新、技术改造上有较好效果的骨干精英进行科技论文书写、专利申请等。组织头脑风暴活动,为产品的成本进行把脉问诊,制定改进措施。开展合理化建议、小改小革征集活动。三是在人员选配和交流培养上下功夫。建立不拘一格用人才的机制,让肯干能干的人有更多机会。实施班组长竞聘上岗,选拔操作技能强、敢抓善管的班组长。加强专业技术人才队伍建设,开展技术人员定期轮换。通过轮岗交流,促进专业融合,拓宽技术视野,使技术人员熟悉掌握车间所有装置的操作原理和工艺。积极发扬“传帮带”优良传统,管理层、“老班长”主动带新人,授技术,培养青年技术员和新入职大学生。

## 3 结语

通过局部的改善,能够激活和影响了整个生产链、价值链,特别在原材料采购、外委加工、绿色生态等方面产生溢出效应,从形成以局部促进整体发展的良好局面。

# 大数据时代企业管理会计应用

吴琼

辽宁财贸学院

DOI:10.12238/ej.v4i4.738

**[摘要]** 在大数据时代背景下,会计工作不断发展变革,管理会计成为现代会计的主要发展方向。而企业的管理会计不仅可以保障企业金融、财务、资源等协调发展,还可以有效地规划企业未来的发展目标。并且为了更好地激发企业的发展动力,需要牢牢抓住企业资源整合的相关因素,并将其融合于企业发展的具体环节当中。因此,相关工作人员应通过大数据技术实现企业发展目标。与此同时,管理会计工作人员能够借助互联网技术形成的分布式数据库,保障企业数据的安全性。

**[关键词]** 大数据时代; 企业管理; 管理会计; 应用

**中图分类号:** F279.23 **文献标识码:** A

## Application of Enterprise Management Accounting in the Era of Big Data

Qiong Wu

Liaoning Finance and Trade College

**[Keywords]** In the context of the era of big data, accounting work continues to develop and reform, and management accounting has become the main development direction of modern accounting. The management accounting of enterprises can not only ensure the coordinated development of enterprise finance, finance and resources, but also effectively plan the future development goals of enterprises. In order to better stimulate the development momentum of enterprises, it is necessary to firmly grasp the relevant factors of enterprise resource integration and integrate them into the specific links of enterprise development. Therefore, relevant staff should use big data technology to achieve corporate development goals. At the same time, management accounting staff can use Internet technology to form a distributed database to ensure the security of corporate data.

**[Key words]** Big Data Era; Enterprise Management; Management Accounting; Application

### 引言

大数据时代背景下的企业内部管理会计不仅能够对数据信息做更精准的挖掘和分析整理,还能由此对所搜集的相关数据具有系统分析与全面掌握的能力。企业数据库在日积月累中存储庞大的数据信息,对其处理能力的高低直接影响着企业的发展。在管理会计工作过程中,只有通过采用大数据技术下对

企业规模庞大的信息和数据进行高效分析,并且针对各类数据相互之间存在的一定引用性和关联性进行进一步明确,方能探明企业的运行情况。因此,通过大数据技术的合理使用,会有效地查找出数据信息中的关联性,并对数据信息进行系统分析,由此对企业未来发展趋势进行准确判断与分析,进而从中得到企业运营和项目决策中所需的各类信息,

保证企业可以在激烈的市场竞争中获得持续而稳定的发展。

### 1 大数据时代管理会计体系建设的目标与内容

首先,就是要创造一个积极民主的企业文化,形成一个现代化企业管理的氛围,推动企业管理方式不断优化调整,加速企业会计工作的转型。其次,企业需要从机制上建立一个管理会计的支持机

### 【参考文献】

[1]段在鹏,张灿,谢汉青,等.面向“数值-文本”大安全数据的企业风险分析[J/OL].安全与环境学报:1-10[2021-11-06].<https://doi.org/10.13637/j.issn.1009-6094.2021.1272>.

[2]曾铮,张啸,宋文娟,等.石油石化企业如何落实新安全生产法要求? [N].中国石油报,2021-10-09(004).

[3]李海群.企业预算管理考核评价体系及其完善措施探讨[J].企业改革与管理,2021(16):204-205.

### 作者简介:

王欢(1983--),男,汉族,湖南岳阳人,大学本科,经济师,北京朝阳区,中国石化催化剂有限公司,研究方向:企业改革,企业管理,绩效考核。