

规范核算管理 坚持按效分配

——对首钢水厂铁矿深化班组核算的调查

齐瑞普 刘普

首钢水厂铁矿以市场为导向,以降成本、增效益为核心,不断深化班组核算工作,不断强化企业内部管理。在全矿147个生产经营班组中,全面落实班组经济核算制度,实行“优量、优耗与优酬相结合”管理办法,建立“有岗必有责、有责必有指标、有指标必有考核、有考核必有效益、有效益必有分配”的机制,调动了广大职工群众当家理财的积极性。2000年以来,在大幅度压减设备和精减人员的情况下,完成采剥总量比上年同期增加170万吨,成本比计划降低143万元。

一、创新核算形式,逐级分解落实班组核算指标

班组是企业各项技术经济指标的直接承担者,是企业最基本的核算单元。在激烈的市场竞争中,提高整体经济效益,不断降低成本,把成本、产量指标层层分解落实到班组、岗位和职工个人,是当前大多数企业开展班组核算的基本思路。抓好班组经济核算工作,就把住了企业投入产出的总关口。为把产量、成本等技术经济指标分解到班组、机台和岗位,该矿经研究决定,改变劳动组织形式,把班组核算引向市场,即把一个个相对独立、能进行自主核算、自主管理的班组,视为模拟“内部小法人”单位,如牙轮钻、电铲、矿车等操作岗位,以机台机组为一个核算单元,实行机长负责制;在修理岗位实行分摊、分组制,以修理组为一个核算单元,实行摊长负责制。首先,参照历史最好水平、行业先进水平和阶段性采场作业现状,根据年度铁矿石目标成本和采剥总量,推算出穿爆、采掘、运输、排岩等工序经济指标,

落实到车间。然后,由各车间按照《班组核算考核管理办法》,本着“跳着跳才能够得着”的原则,高标准地确定班组核算限额指标,并把指标进一步细化分解到班组、机台和岗位、个人。如该矿的主要生产设备40台77t矿车和5台85t矿车,在采矿生产的运输环节上,承担着全矿91.7%的总量运输任务。他们在汽三、汽五两个车间,实行了“六人乘修制”。即打破现行劳动组织形式,每一个机台成立由5名司机+1名修理工组成的6人乘修组,作为一个相对独立的经济核算分配实体,实行机长负责制。明确车间与机台建立的合同关系,机台有一定的经营自主权,承担相应的责任,车间不能随便干预机台的自主权;车间对机台实行“按价核算,按效分配”的管理办法,在下达计划费用消耗指标中,经过反复测算,比照国内同类设备的最好效率标准和历史最好水平,仔细核算修理、更换件的人工费用,把大件费用按使用周期纳入班组核算标准中,折合成矿车的运量标准价格,使每一个机台、每一名司机都清楚班组核算的限额标准,每拉一车矿岩能挣多少钱、消耗了多少费用,心里有了底数。

二、创新核算制度,规范班组核算管理模式

首先,建立了班组、车间、矿三级核算管理网络。矿级核算网以计财、劳资及有关科室的负责人为成员组成,在矿长领导下开展工作。此级核算网为该矿班组核算主控机构,负责编制增收节支管理办法和日常实施情况的检查、分析,对存在的问题及时协调解决,对有关管理办法及时修订完善。车间

核算网由主任牵头,以车间成本员或计划员为核心,组成班组核算管理的执行机构。班组核算网由班组长、班组经济核算员负责,班组成员共同参加,形成班组人人参与的基层核算单位。对职工的考核,实行上下结合,由班组进行初核、车间复核、矿核算办公室审核的三级考核制度,为规范班组核算管理提供了组织保证。

其次,建立“日清、旬结、月兑现”制度。借以完善班组核算基础工作,为班组机台考核分配提供科学、准确依据。他们要求考核员每天出具每个职工的考核结果,在车间设置公告栏,公布职工的指标完成情况和材料、备件等消耗情况。同时,建立管理台账,强化计量工作,建立“一账、一单、一表”制,让班组职工认真填写班组核算台账和材料、备件质量异议审理表及成本完成情况表,准确反映班组的经济效益。由于做到了考核资料规范化、制度化,核算准确,书写整齐,考核结果公开、透明,使每个职工都能核算出自己应得的各项报酬;一天下来,每个班都能清楚地计算出干了多少产量,耗费了多少成本,自己能得到多少收益。

三、创新管理方式,增强班组增收节支的主动性

该矿每年的物资消耗都在亿元以上,加强物资采购、使用、消耗管理,是节约开支、降低成本、提高经济效益的重要途径。过去,该矿虽然全面推行了班组经济核算管理,但屡屡发生备件物资质量事故造成成本增加。同时,该矿是一个专业化生产作业模式,上道工序发生质量问题给下道工序成本核算带来很大压力,这样,在班组经济核算中造成了事实上的不公平。为此,该矿强化了物资管理的规范化和制度化,制定了《退赔、索赔管理办法》,成立了质量退赔、索赔协调办公室,受理班组职工提出的合理退赔索赔要求。截至2000年上半年,进厂物资退赔、索赔中共受理

索赔申请9项次,处理了采二车间电铲铲杆、穿爆车间牙轮钻轨板、汽三车间推土机链条螺丝等备件质量问题,共计索赔了53万元。在矿内工序质量索赔工作中,仅4月份,就处理了穿爆车间出现根底大块等爆破质量问题。采二车间没有按规定进行正规采掘,对汽运和穿孔工序造成影响等工序质量事故,经质量退赔、索赔领导小组受理,技术生产专业部门裁定,共发生工序赔偿32 072元,相应调整了有关班组的经济核算指标。

四、创新分配机制,严格班组考核

“考核”是推动班组机台核算工作深入开展的动力源。他们紧紧抓住这个关键环节,严格实行“按效计奖,按贡献提收入”的办法。在班组核算中,实行“三优”管理办法,谁干得好、干得多,谁就得的多;产量多创收多,成本消耗降低部分按15%提取,直接分配到班组最小核算单元;超多少扣多少,直到只发生活费。如该矿3月份,除汽三、汽五两个车间外的120个班组,有108个班组完成了消耗限额指标,成本降低总额15.26万元,直接提取奖励总额2.29万元,对12个消耗超支单位则按规定进行否决考核。又如,在“六人乘修制”考核分配中,首先改革工资制度,搞活分配,在同一岗位实行同工同酬,将机组人员的基础工资作为档案工资封存,严格按照劳动效益核算工资收入,创多少发多少,创不出来只领400元最低生活保障金。收入上的鲜明对比,充分调动了职工多超多创的主动性,牢固树立了收入凭贡献的分配观念。

通过深入开展班组核算,该矿经营生产状况发生了新的变化。2000年以来,牙轮钻机、10m³电铲、77t矿车、85t矿车等主体设备效率和全员劳动生产率,分别达到10 249m/台、120.47万t/台、25.95万t/台、25.25万t/台和1293t/人·月,创出历史最好水平。

(作者单位:首钢矿业公司党委宣传部)

责任编辑 沈敏芝