推行目标管理 提高经济效益

哈尔滨市财政局

1984年年初,为了落实市委、市人民政府提出的提高企业素质,基本消灭经营性亏损,提高全市工业企业经济效益和经营管理水平的精神,我们在一轻系统所属的39户企业中,推行了以目标管理为主要内容的现代化管理方法,并选择了哈尔滨酒精一厂为试点单位,收到了较好的效果。

一、抓好骨干培训,保证目标管理的推行

目标管理工作在一个企业能否开展起来,关键在于企业的领导和广大中层干部,只要大家提高了认识,坚定了信心,增强了自觉性,工作就会迅速开展起来。因此,我们协助工厂举办了中层干部培训班,在培训中通过“学、比、查”活动,很快地统一了思想。

学,就是和工厂有关部门共同学习目标管理工作的有关论述、上级的有关要求和兄弟单位开展目标管理的做法和经验,在明确了目标管理的意义、目的、方法和要求之后。我们同工厂先后到市印刷机械厂、电池厂等单位学习取经,既掌握了指标分析、目标制定、目标分解以及市场的预测等基本方法,又掌握了目标控制程序和目标考核办法,为开展目标管理工作打下了基础。

比,就是和目标管理的要求比,和上级的指示精神比,和兄弟单位的先进经验和先进指标比,看工厂管理工作的差距和效益上的潜力。通过对比发现,尽管企业通过整顿,各方面工作都取得了较大的成绩,经济效益有所提高,但效益的增长还很不协调,成本高、效益差的问题还没很好解决,进行对比的11项指标,均未达到本厂历史最好水平和同行业先进水平。这对该厂各级干部的震动很大,一致认为,工厂目前的管理水平还比较低,经济效益上的潜力还很大,要挖掘潜力、提高效益,必须用现代化的管理办法,取代落后的管理办法,否则就要落后。

查,就是查推行目标管理工作中存在哪些问题,针对查出的问题从思想上、认识上、工作上再查找原因,并逐项加以解决,从而增强了推行目标管理的自觉性。

二、调查研究,挖掘潜力,确定全厂总目标

我们同工厂一起,进行了大量调查研究,掌握了第一手材料,与工厂目标管理领导小组一起,发动财务、计划、技术、质量、能源、设备、劳资、供应、销售等9个部门利用近一周的时间,进行了全面对比。协助有关部门查资料、搜集数据,分析情况,重点协助财务部门将工厂近年来经济活动情况(包括资金占用、成本、消耗、费用支出、效益等)共846个指标进行了全面对照分析,并与国内同行业、本市的酒精二厂和本企业历史最好水平进行了对比,找出差距,提出了近万字的对比分析资料。通过对比分析,更加清楚地看到了工厂的潜力。如1983年该厂全年支付企业管理费205.8万元,比1982年多支付48.1万元,比同等规模的酒精二厂多支付92.8万元,其中:仅各种修理费一项就比上年多支付18.8万元,比酒精二厂多支付14.8万元。由于物资管理制度不健全,损失浪费严重,一年发生材料盘亏和毁损竟达13.3万元,比

况,抓紧制定地方级基本建设投资贷款试行办法。规定贷款的范围、对象和条件;贷款申请、贷款合同和审批程序;贷款指标的管理与监督;贷款资金的调剂使用以及贷款的还本付息,等等。切实推动地方级基本建设投资贷款的全面实行。

第三,与各有关部门协同配合,认真研究新情况,解决新问题,逐步完善这项改革。在改革过程中,将会出现一些新情况、新问题,有的是基本建设贷款办法本身不够完善,有的是基本建设领域其它方

面管理工作不适应,等等。这就要求我们一方面及时对贷款办法做必要的补充和修订,使之日臻完善;另一方面要对那些不利于全面推行贷款的制度和办法,积极提出意见或向上级反映。

第四,应在总结经验的基础上,尽快建立起一套贷款管理制度,包括可行性研究、项目评估审查、经常分析工程进度和资金使用情况、回收贷款的预测以及贷款项目的技术经济档案等制度。切实加强管理,做到不仅按计划贷款,而且按计划收回贷款。

酒精二厂多一倍。此外，由于该厂工艺管理比较落后，使每吨酒精耗粮比酒精二厂高11.3公斤，按年产量计算，比酒精二厂浪费原粮1,314吨，价值23.6万元。由于消耗高，费用支出大，工厂1983年比本企业历史最好水平少实现利润111万元，比酒精二厂少实现利润358万元。于是，我们协助工厂层层发动群众，反复研究讨论，在充分考虑工厂全年的有利因素和不利因素的情况下，经过三次反复测算，确定了工厂目标利润全年要达到630万元。这个指标，超过了本企业历史最好水平和全国同行业平均先进水平。

三、目标层层分解，责任具体落实到人

为了保证目标利润的实现，我们按照“千斤重担大家挑，人人身上有指标”和“纵向到底、横向到边”的原则，将目标进行分解，协助工厂抓了以下两项工作：

1. 围绕工厂总目标，发动各车间、各职能部门制定自己的二级指标和三级指标。我们协助财务部门将费用指标、资金指标进行分解落实。协助供应部门落实了储备资金定额和原料计划价格，千方百计降低原材料采购价格，仅瓶子一项，全年就可为国家节约49.1万元。我们根据合理库存和生产规模的变化情况，经过反复测算，将销售科，自订产成品资金120万元，核定为70万元。

2. 围绕总目标，协助工厂建立包干体系、保证体系和协作体系。全厂各级目标确定后，为了保证全厂总目标的实现，我们协助该厂建立三个体系，即：包干体系、保证体系和协作体系。简称“包、保、协”，将工厂的利润、产量、质量、成本等指标分解为313个包干指标，396个保证指标和195个协作指标，工厂各部门、各车间、班组以至个人，为了完成上一级包干指标任务，都相应的制定了保证指标和协作指标，这些指标相互制约，紧密衔接，形成了一个层层包、层层保的宝塔形的目标管理体系。任务明确，责任具体。

四、加强控制，严格考核

加强对目标的控制和考核，使责、权、利相结合，是推行目标管理的关键。我们抓了两项工作。

1. 协助企业制定了目标体系图、控制图和各项经济指标进度图表。为使全厂职工都了解工厂和本部门今年目标管理的形式、内容、目标是什么，了解各方面进展情况，协助企业建立了各种体系图、控制图、进度图、示意图等97张。从而启发和调动了职工完成各自目标的积极性，确保了全厂总目标的实现。

2. 修改考核方法，适应目标管理工作的需要。为了适应目标管理的需要，我们协助工厂对过去的奖

励办法进行了修改，重新制定了酒精车间、溶剂车间、制酒车间的计划产量、质量、成本和目标产量、质量、成本等8种不同形式的经济责任制，新制定的经济责任制和奖惩办法，目标准确、便于考核，做到了责、权、利相结合。

通过实践，实行目标管理，既可改善企业的经营管理，又可有效地利用人力、财力和物质资源，促进企业经济效益的提高，1984年上半年，哈尔滨酒精一厂完成工业总产值1,734万元，比上年同期增长22.6%，可比产品总成本降低3.6%，实现利润增长26.6%，使经济效益的增长超过了生产的增长。

运用价值工程

降低洗衣机成本

袁群

价值工程是目前企业普遍采用的一种技术与经济相结合的新的管理方法。所谓价值工程，就是通过对产品功能的分析，采取节约代用、改进工艺等措施，减少多余功能，在保证质量的前提下，降低原材料消耗，从而降低产品成本。陕西洗衣机厂从1983年开始采用价值工程方法，收到较好的经济效果。

陕西洗衣机厂日用电器研究所的工程技术人员，应用价值工程原理对洗衣机的电气系统进行改进，不仅提高了电器系统的工作质量，而且全年降低成本费用17.5万元。

为了不断降低产品成本，各车间千方百计降低材料消耗和费用支出。锻铆车间与技术部门、物资供应部门一起，对钢板、铅板材料消耗进行价值工程分析后，改进设计，改进操作工艺，改变板材进货牌号规格，使合金铅板、钢板材料的利用率分别由原来的70%、80%提高到94%、97%。洗衣机焊工组利用内胆边角料切成铅丝，代替铅焊条，既做到了物尽其用，又保证了焊接质量。1983年节约开支1.6万元。他们还试验成功了用清洗剂代替汽油和香蕉水清洗内胆，既经济又安全，全年节约支出5万多元。

由于运用价值工程，加强经济核算，企业经济效益明显提高。1983年，他们在连续两年亏损的基础上，一举扭亏为盈，全年实现利润128.58万元，可比产品成本降低了8.9%，资金周转由1982年的468天减少为202天，加快了1.32倍。今年上半年实现利润108.45万元，比去年同期增长2倍。