

“三抓”挖潜力 管理增效益

——湖北港阳饼业有限公司从内挖潜扭亏为盈

谢 伟

湖北港阳饼业有限公司是当阳市的一家小型合资企业,主要生产饼干、锅巴等系列产品。1996年,该公司在食品行业市场竞争激烈的情况下,通过走内涵式发展道路,一举扭亏为盈,全年完成工业总产值850.1万元,比上年上升13.3%,各项费用支出比上年下降22万元,变上年亏损15万元为盈利12万元。他们的经验和做法是:

一、抓现场管理,降低材料消耗

为了降低产品成本,港阳公司制定了从内部挖潜降低材料消耗的措施,切实加强现场管理。主要从三个方面入手:

1. 降低面粉消耗。面粉是该公司产品的主要原料,为了降低面粉消耗,他们采取了质量、技术、管理三方面的措施:在质量上,严格把好面粉购进关,改多渠道购进为定点采购;在技术上,严格技术操作规程,规定配料、操作、烘烤工序不得超过1%的废品率;在管理上,坚持领导、工人齐抓共管,努力提高产品正品率,减少次品和废品。与上年相比,生产一吨饼干减少面粉消耗50多公斤,全年节约面粉成本6万多元。

2. 降低用电消耗。1996年,该公司围绕生产用电消耗,在设备工艺上进行了技术改造,将饼干传送网带加宽后,用同样的电耗将原生产120公斤饼干要50分钟降低为30分钟,缩短了工时,提高了日产量。原生产一吨饼干耗电850度,改造后生产一吨饼干只需650度电,吨饼干降电耗200度,仅此一项全年节约支出8万多元。

3. 降低油料消耗。饼干生产过程中食用油每年要损耗1000多公斤,为减少生产环节食用油的滴漏现象,他们除了在生产线的易漏部分添制了蓄油设施外,还对喷油装置进行改进,对滴漏在蓄油设施内的食用油,通过加工利用,直接增加利润1.2万元。

二、抓资金管理,盘活沉淀资金

为了节约资金占用,减少利息支出,该公司除了对资金结构进行调整与及时调度外,重点对库存结构进行排队清理,从内部挖潜。1996年元月份,通过清仓查库发现有50%的库存包装物在市场上竞争力不大,致使长期压库。鉴于这种情况,在年初短短一两个月的旺季市场中果断采取一保平,二微亏的办法,及时消化处理了库存包装物,盘活资金20多万元,节省利息支出2万多元。

三、抓费用管理,压缩各项开支

该公司在费用支出上,从一分钱,一张纸,一度电,一滴油等小事抓起,制定了“两压缩,一加强”的措施。

一是压缩销售费用。在销售费用上,他们针对过去省外的销售网点是跟人押车,差旅费实报实销,造成差旅费过大这一情况,1996年采取了与司机签订合同的办法,不再派人押车,从而减少了销售过程中的差旅费支出。同时在运输上采取了卖车租车的办法,这样解决了以前车辆多,统一管理“吃不饱”的矛盾。全年在销售费用上与上年相比节约2万多元。二是压缩管理费用。1996年着重抓了非生产性和招待费支出管理,始终坚持精打细算。同时,大力压缩行政管理人员和后勤人员,如车辆处理后的司机都充实到了生产第一线,全年各项管理费用支出比上年减少12万元。三是加强设备的养护,降低维修费用,对机器改定期维修为经常性检修,避免了生产过程中带病作业和停产整修现象。同时鼓励机修工人自己动手,从废料堆里回收钢铁,自制零配件,尽可能减少外购比例,这样大大减少了全年的设备维修费。

责任编辑 刘志新