

模拟市场抓考核 扭亏增盈见成效

金川公司电线电缆厂财务科

我们金川公司电线电缆厂是金川有色金属公司镍都实业公司所属的集体所有制企业,年工业总产值可达 1.5 亿元以上,已成为一个颇具实力和规模的综合性电线电缆专业生产厂家,1992 年被列为国家机电系统电线电缆 50 强之一,成为西北地区线缆行业的佼佼者。

去年,我们按照厂里提出的“优化销售,搞活分配,降耗节支,扭亏保平”的方针,扎扎实实地开展“转机制、抓管理、练内功,增效益”活动,取得了十分明显的成效。1—8 月份比上年同期减亏 30 万元。

一、对外重点抓销售,抓货款回收

由于线缆产品总体供大于求,市场竞争激烈,市场开拓十分困难。去年,我们始终把销售工作摆在各项生产经营工作的第一位,推行政行之有效的全员销售和销售承包责任制,实行销售目标化管理,把销售收入指标具体分解落实到各个销售部和销售人员,并吸取往年主要靠销售人员推销产品问题较多的教训,采取了主要靠各地销售点来开拓市场、稳定市场、稳定用户的营销策略,先后在新疆、内蒙、陕西及兰州、酒泉等地自办了七个经销部和边贸公司,对开拓市场发挥了很大作用。同时在销售工作中,我们始终坚持以下几条原则,一是严把合同签订和执行关,加强用户资信调查,对资信度较差的单位不予发货;二是坚持与直接用户打交道,尽

量避免同中间商发生交易;三是尽量坚持现款现货,在价格上适当给予优惠;四是对资信能力较高的国营大中型企业,可采取先发货后结算的办法;五是凡涉及价格变动,较大的订货合同和合同纠纷,一律在产销协调会上研究决定和处理。由于坚持了这些原则,销售基本没有大的失误,没有发生上当受骗的现象,货款回笼情况也比较好的,基本上没有欠帐的。

另外,我们还抓了清欠工作。厂里多次组织科级干部、销售业务人员及司法部门有关人员外出清债,采取多种方式和策略,解决历年来形成的销售欠款,也收到了很大成效,共收回 1993 年以前的欠款 1 188 万元。

二、对内抓机制转换和模拟市场考核工作

首先,我们组织了一个四人小组,搜集近两年的生产经营资料和数据,对全厂的生产经营情况进行系统分析和研究,并参考同行业平均水平 and 先进水平,经过反复测算和计算,拿出了投入产出分析表和考核方案。

投入产出分析的具体方法是以国家机电部的蓝本价为出厂价,倒扣 20% 后作为成品车间的内部结算价,亦即该车间的目标成本,在此基础上,采用倒推测算和顺推计算相结合的办法,详细确定全厂各道工序所生产的十大类 870 余种规格的产成品和中间产品的材料投入系数、原材料消耗定额、加工费投入定额、工时定额以

及单位产品目标成本、控制成本和单位产品内部结算价等指标,为我们进行考核和成本效益核算,提供了依据和基础。

以投入产出分析表为基础,我们提出了投入产出考核方案,方案对投入产出考核的具体形式、生产车间控制成本的核算范围、内部结算价格、考核细则、各车间产品合格率、一级品率、废品率、废品回收率、材料利用率、单位产品材料投入系数等指标以及工资计发办法和奖金计发办法等内容都作了详细具体的规定。在考核方法和原则上,我们实行工资和任务挂钩、奖金和效益挂钩的原则,同时将产品质量、设备运行、安全生产、工艺纪律、物料消耗和精神文明建设等内容也纳入到考核范围之内,和利益分配挂起钩来。车间完成当月任务即得工资,投入产出盈亏平,则得月综合奖。欠产则按比例扣工资,内部亏损当月不得奖。根据厂里的考核办法,各车间也相应地制订了考核办法,并把考核指标进一步分解落实到了各个工段、班组和个人头上。

投入产出考核是全厂的一件大事,涉及到工厂的整体效益和广大职工的切身利益,在实际运行中,我们十分重视做好以下几方面的工作。一是坚持考核和加强各项专业管理相结合,以考核为动力,推动各项专业管理工作逐步走上科学、规范、扎实、有效的轨道。通过加强各项专业管理,进一步提高投入产出运行和考核的实际效果。二是坚持质量否决原则和成本否决原则。车间产品质量不合格,不计算产出,发生亏损没有效益不计发奖金。三是严格控制和考核加工费投入和材料投入,坚持按计划生产,按定额发料。四是坚持严肃考核,不讲情面,不留退路。

为进一步提高考核工作的效果,我们又在全厂开展了“优化销售、搞活分配、降耗节支、扭亏保平”的竞赛活动。在分配方面,厂里实行“工资和任务挂钩,奖金和效益挂钩”的办法,各车间则按厂里的分配原则,由自己确定适合本车间的分配办法。在降耗节支方面,一是努力提高产品质量,最大限度地降低废品损失;二是制定

辅助材料和能源动力消耗定额;三是加强废品回收,尽量减少有形损耗;四是通过扩大销售,增加产量,降低单位产品固定费用比例。

我厂的模拟市场投入产出考核由于得到了广大职工的理解和支持,因此,运行比较顺利,也取得了显著的成效,在去年上半年大幅度调升工资及各种材料和能源动力大幅度涨价的情况下,各项经济技术指标均较上年同期要好。

三、狠抓质量管理工作

我们始终把质量工作放在重要位置,推行质量目标管理和全面质量管理,抓好原材料控制、工序控制和成品控制三个环节,在关键工序设立质量控制点,常年坚持每周一次的质量会、分析和解决产品生产过程中存在的质量问题,从抓人的工作质量入手,以工作质量保证产品质量,实行质量奖惩和质量“包退、包修、包赔”制度。如橡缆车间生产的1公里三芯电缆,本属不合格产品,但没有把住入库关、按合格产品入了库,这起混库事件被发现后,我们在全厂进行了曝光,对车间罚款1340元,对质检科及有关当事人进行了严肃处理。由于我们下功夫抓了质量管理工作,推行各种有效地管理办法,各种产品合格率比上年有了较大幅度的提高。铜杆、电力电缆、控制电缆、布电线、钢芯铝绞线等主要产品的合格率分别比上年提高了3—6个百分点,达到96—99%。去年4月份我们顺利取得了国家机电部颁发的《全国工业产品生产许可证》。

责任编辑 宋军玲

