

夯实基础抓质量 降低成本增效益

河北省衡水地区棉纺织厂

我们河北省衡水地区棉纺织厂是一个生产棉纱、棉布的全能厂,现有职工4200余人,棉纱锭6500枚,布机810台。1994年,面对激烈竞争的纺织市场,我们一靠品种增活力,二靠质量迎挑战,三靠管理增效益,使企业摆脱了连续几年徘徊不前的困境,生产经营保持了良好的发展势头。1至7月份,实现利税1550万元,从微利企业一跃成为地区利税大户。我们的做法主要有以下几点:

一、抓难点,为企业振兴打下基础

我厂领导班子是1993年6月份新组建的,受命之初面临重重困难。经过反复研究分析,他们认为要使企业冲出困境,就必须解决当前的“三难”,即:资金难、原料难和干部职工的畏难情绪。于是,有针对性地集中全力展开了落实工作。

首先抓了资金的筹集。厂里成立了清欠小组,从拖欠单位收回资金500万元;签定了合资项目,利用外资20万美元。另外我们还得到银行的大力支持,调拨贷款1200万元。经过半年的努力,到新棉花上市,我们已筹集资金2000万元,基本上保证了原棉资金的到位和生产的正常进行。

其次是抢先一步,抓原棉采购。1993年由于本地棉花供应减少,生产面临“无米下锅”的

境地。对此,厂里多次召开棉花供应会议,研究原棉形势,确定了原棉采购策略,厂长挂帅,抽调3名副厂长和十几名科室干部,组成精干的采购队伍,抓住时机,及时采购原棉。赴新疆采棉组在远离家乡、人地生疏的情况下,苦干近4个月,将棉花陆续运回。通过全厂上下努力奋战,采购到了10个月的生产用棉。

三是做好发动工作,引导职工克服畏难情绪。由于前几年生产没上去,部分职工感到企业扭亏无力,振兴无望。为克服职工的畏难情绪,厂领导利用各种机会,反复向大家讲清利弊因素,讲困难与机遇的辩证关系,还办起了《衡纺简报》,及时把厂里的重大活动和规划措施传播到职工中去,使广大职工看到企业是干真的、动实的,工作积极性被激发起来了。1994年夏天,高温高湿天气长达两个多月,职工们都挥汗干在机台旁,产量和产品质量不但没受影响,反而比前几个月有所提高。

在解决“三难”的基础上,我们还着手整顿和调整了干部队伍,选拔了一批年富力强、德才兼优的同志,充实到领导岗位。这些同志上任后勇于开拓,锐意进取,使多年的老大难问题得到了解决,为企业的振兴打下了良好的基础。

二、抓重点,为企业振兴插上翅膀

要使企业保持强大的生命力,就应把品种、质量作为企业发展的重点。衡纺是一个中型纺织企业,和大厂、老厂相比,在设备、技术力量上有一定的差距,但比其它中小型纺织企业又有领先的优势。根据我厂的实际情况,面对激烈的市场竞争,我们大胆采用超常策略,灵活运用“体位差”,俗称叫“钻空子”的方法,充分发挥自己的优势,取得了事半功倍的效果。1994年6月,一日本客商需要纯棉纱卡布,由于批量小,要求高,大厂不愿接,小厂干不了。我们听到信息后,立即派人联系,很快接下了这批活。纱卡布生产出来后,日本客商非常满意,利润超过了其它品种。

价值规律是市场经济运行的准则,在生产中必须按这一准则来选择品种。目前,日本、南韩客商给价较高,我们就积极寻找口岸,扩大出口,在全厂7个品种中,有5个出口到这两个国家。近年来,由于原棉紧张,纱支的趋向朝高支发展,以减少用棉量,降低生产成本。但市场经济的纷纭变化,要求我们不能墨守成规。1994年以来,我们作出了与常规相悖的举措,新上了用棉量较大的13支副牌纱和10支副牌纱,结果不仅产品畅销,而且价格较高,利润相当可观。

市场竞争实质是品种和质量的竞争。前几年,我厂为提高效益曾上过一纱卡新品种,攻关近两年,质量一直上不去,结果只好下马,劳民伤财。于是年初在确定品种时,不少人对上新品种心有余悸。针对这一现实,我们一方面做好思想发动工作,同时讲清形势,采取“紧逼政策”,根据可能,从领导到职工,从科室到车间,层层下达任务,各负其责,重奖重罚,决不搞下不为例。结果,1994年上半年翻改10个布品种,都是一次成功。

同时,为了使产品做到“质量第一、信誉第一”,我们始终坚持了质量检查制度、质量责任制度、质量分析制度和一条龙固定供应制度,把质量指标和职工的切身利益联系起来,哪道工序、哪个台位出现问题,直接追究到生产者本人,根据情节轻重给予相应的处罚,把不合格产

品消灭在萌芽状态。1994年上半年,所售纱布,无论内销外销,均未出现因质量问题来厂交涉的现象。

三、抓关键,为企业振兴增添后劲

近年来,纺织行业原料价格长势较猛,投入较大,效益大幅度下降,因此,减少消耗、降低成本,已成为企业增加效益、冲出低谷的关键。从1994年年初开始,我们根据市场经济规律的基本要求,实行资金定额和实物定额双向控制的目标责任成本管理方法,取得了较为显著的经济效益。

目标责任成本是将目标成本通过横向、纵向层层分解,将决定总成本的各单项成本责任落实到人。我们在进行目标分解时坚持了两个原则:一是结合实际,先进合理,坚持以国家标准为依据,以省内外同行业先进水平为目标,以本厂历史最好水平为下限,本着跳一跳,够得着的原则,充分发挥激励作用。二是厂级只管横向展开,不搞纵向干涉,把纵向展开权留给承包者,使他们不带框框、放手工作,充分发挥下一级承包者的主观能动性。

过去,我们对配棉也进行了承包,但由于只搞了实物定额承包,虽然表面上降低了用棉量,但原棉等级上升,结果成本不仅未下降,反而有所提高。1994年,我们实行了原棉实物定额和资金定额双向控制的办法,在厂内计划价不变时,配棉成本越低,则计划原料成本越低,若其中一项提高,则计划原料成本随之升高。此项承包由总工负责,技术处、计划处和各车间共同完成。为了完成指标,各环节合理优化配棉,将下脚棉进入成本升值,加强各道工序的管理,做到合理落棉,提高制成率。1至5月份,用棉量达到1054公斤/吨纱,比1993年降低19公斤/吨纱,比定额降低9公斤/吨纱,这五个月原料成本比定额降低73万元。

严格控制原料采购单价和采购质量是降低成本的又一个重要环节。1994年,我们严把进货关,加强计量工作,逐包过磅,减少亏损40万元;加强复验检查制度,减少虚级虚长损失约

坚持“三位一体” 实行全程监控

江苏省阜宁县农行办公室 会计股

近几年来,江苏省阜宁县农业银行坚持对固定资产购置、管理、使用进行“三位一体”的全过程监控,使固定资产的完好性得到了保证,增值性得到了发挥,固定资产流失得到了有效控制。

一、坚持原则,严把资产购置关

1. 坚持财产购置的实用性。要使所购置的资产真正发挥其效用,就必须注重其实用性。我行始终坚持两个方面:一是统筹计划,周密安排。年初,由支行财会部门牵头,办公室等部门参加,本着先急后缓的原则,制订出当年的全行固定资产购置计划,避免乱购、滥购现象发生。二是倾斜基层,保证重点。坚持将有限的资金尽量倾斜到基层所社,以改善所社的内外部环境。如部分乡镇通电不正常,给基层所社开办业务和职工生活带来困难,县支行随即购买了一批

蓄电设备,使营业室保证了正常供电。近几年来,虽然我行的专用基金有限,但为了基层所社业务的开展,千方百计挤出资金,先后为全县23个所社新建营业楼18幢,面积达15000多平方米,新建了基层职工宿舍楼面积6000多平方米,同时为9个所社装配了电脑,改善了基层所社的工作条件和生活环境。

2. 坚持财产购置的合理性。财产购置的合理与否是衡量固定资产管理水平的重要标志之一。在财产购置合理性的掌握上,我行始终坚持做到把好两个关口:首先是把住价格关。为保证所购物品价格的合理性,凡需新购置的物品都必须经财务管理领导小组研究,确保价格合理。其次是把住质量关。坚持所有购进物资必须经验收符合质量要求后方可登记入帐,否则一律退回。在修建房屋上,不仅由支行基建班子全过程监督施工,而且都经城建质监部门验收后,

30万元,有效地降低了成本。

1994年以来,燃料动力目标成本占总成本的10.18%,实现对燃料动力目标成本控制对减少总成本有着十分重要的关系。于是,我们把水、电、煤三项承包给动力处,按上年度水平压缩5%分解承包。动力处主动采取措施,实行购煤、保管、烧煤一体化管理,他们在煤质煤价上严格把关,合理送气,在保证生产、生活情况下,处处精打细算。在用电方面,不仅对车间严格考

核,对外围辅助用电也都分解指标,安装电表计量考核。由于加强了控制,1994年1至5月份,燃料动力目标成本节约50万元。

除此之外,我们还对机物料、包装料、浆料、企管费、财务费、汽车队、机修、花房等单位实行定额承包,把原来的协作关系变成了经济关系,上下互控,左右互保,1994年前5个月较目标成本降低209万元,为企业的振兴增添了后劲。

责任编辑 周文荣