



困境中求效益 效益中求发展

——湖南永顺纺织厂加强内部管理效益显著
湘西自治州轻纺工业局

在当前湖南工业企业经济效益仍不理想的大环境下,永顺纺织厂一花独秀,今年1~6月完成产值960万元,比上年同期增长14.1%;实现利润53.4万元,上缴税收33万元,均比去年有所增长,成为全省纺织行业效益最好的企业。前不久,省政府在全省经济工作电话会议上充分肯定了这个厂的成效。

他们为什么能够取得这样引人注目的成绩?我们通过调查发现,他们的主要经验是:狠抓职工技术素质提高,加强内部管理,不断提高产品质量,切实降低消耗,努力开拓市场。

首先,振奋职工精神,实行内部经营责任制。永顺棉纺厂是一个仅有1万纱锭、240台布机的小厂。和其它同类企业相比,不仅地理位置偏僻,原材料和产品运输困难,每年因此增加费用20万元;而且自有流动资金奇缺,贷款包袱沉重。前几年专项贷款1000多万元进行技术改造,年支息金上百万元。每年流动资金贷款9500万元,利息开支80~90万元。在当前纺织行业普遍不景气的条件下,明显地处于竞争中的不利地位。但是,他们面对困难的局面没有气馁,而是积极地向职工进行厂情教育,分析竞争中的有利条件,号召大家把握当前市场稳定、产品质量稳定、领导班子稳定的大好形势,振奋精神,艰苦奋斗,齐心协力在加强内部管理上狠下功夫。于是,在年初制定生产经营规划时,全面实行了内部经营责任制,将各项经济技术指标分解落实到各个车间、班组直至个人,实行“五包一挂”(包产量、质量、消耗、设备、安全,工资与经济效益挂钩),奖金上不封顶、下不保底。同时推行设备定置管理,建立标准化工作体系。使全厂上下、干部职工“人人头上有指标、千斤重担大家挑”。职工群众反映说:同坐一条船,风险大家担,众人齐心干,泰山也能搬!

第二,建立健全质量管理体系。为了提高产品竞争力,该厂建立健全了质量管理体系,实行产品质量与个人收入挂钩。如棉纱、棉布、漂白布质量每升降1%,奖金相应增减1%。同时扩大职工收入的质量工资含量,

实行质量损失赔偿制度。为了提高工人操作水平和技术素质,他们采取以内部培训为主、外出培训为辅,理论学习与实地练兵相结合的办法,大力提高工人的技术素质。同时,该厂每半年组织一次劳动竞赛和操作技术比赛,激发青工学技术的积极性。今年5月举行了第十一届操作运动会,参赛人数占全厂职工总数的70%,成绩达“一级手”的比上届运动会增加30%,并彻底消灭了“无级手”,使400多名新工短时期内全部达到上岗操作技术要求。今年1~6月各项质量指标创历史最高水平。其中棉纱一等一级以上品率98.4%,棉布入库一等品率97.6%,印染布入库一等品率98.8%,分别比去年同期提高1.4、3.2、1.4个百分点。

第三,大力节能降耗。今年纺织行业原材料价格大幅度提高,其中棉花涨价30.04%,吨煤价提高28.3元,度电价增加一分。仅此三项,全年需增加成本350万元。考虑到产品实际提价15%,仍需消化涨价因素200万元。为了降低成本,自行消化不利因素,他们集中精力,一是充分发挥设备能力。上半年,设备完好率由原80%提高到95%,设备利用率由原70%提高到95%,共节约用电80万度,吨纱消耗棉减少10公斤,百米棉布用纱降低0.81公斤,共节约棉纱2吨,棉花7吨。二是对煤耗实行定额管理,与个人利益挂钩。节约数的5%奖给个人,使单位能耗比去年同期下降6%。三是大力开展修旧利废和群众性技术革新活动。上半年通过修旧利废节约费用6.9万元。漂染车间对烘筒注入空气,加大轧辊压力,降低加工成本,节约开支7.3万元。总计通过各种途径,消化涨价因素150万元。

第四,努力开拓市场。面对纺织市场日益激烈的竞争形势,他们始终坚持“质量第一,用户至上”的原则,赢得用户,开拓市场。同时,采取灵活的经营方式,立足现有市场,巩固老用户,发展新用户,突出大用户,带动小用户,并且广泛听取用户意见。因此发货一等品达到百分之百,从没有发生过一次质量纠纷。今年年初以来,为了满足用户对药膏布轧光烧毛处理的要求,他们花

实现“五升三降” 活力源于内功

聂忠义

湖北省随州市化肥总厂积极开展“质量、品种、效益年”活动，群策群力度难关，向内使劲挖潜力，取得了“五升三降”的好成绩，上半年产品产量比上年同期上升11.8%，工业总产值增长17.5%，销售收入上升1.8%，实现利润上升2.3倍，实现销售税金增长2.8%，可比产品成本降低3.19%，产成品资金占压下降2.2%，原材料两煤吨氨消耗下降8.5%。

一、在落实承包中加强目标成本管理。随州市化肥总厂是一个年产合成氨2.5万吨氮肥的企业。年初，该厂根据市政府第二轮经营承包签订的上交利润目标，结合自我发展需要，将利润目标确定为150万元，并把降低材料消耗，控制费用支出，提高产品质量，降低生产成本作为增加盈利的突破口来抓。一是按照经济责任制的范围和层次，把目标产量、目标消耗、目标费用、目标利润等有关指标连结起来，逐级落实到各车间、科室、工段、班组。如对原材料车间主要考核生产煤球耗用的料、工、费单位成本；对锅炉、造气、机修车间主要考核生产费用，其中设备维修费为重点考核内容；对合成车间、碳化车间通过实行超产奖和库存奖来刺激产出，达到目标成本的实现；对后勤科室主要是把办公费、修理费、差旅费作为目标成本；对基建工程、行政管理费用，用计划加目标的办法进行分解控制，重点是事前控制和事后检查。二是参照历年经济管理资料，制定奖惩标准，将目标成本与劳动所得挂钩，实行计分算奖。如化肥生产线的几个车间，确定吨肥成本为270元，成本升降1元，增加或减少0.5分，若超过保本点则取消该项得分。同时

10多万元添置了烧毛设备。同时为满足用户需要，先后调整产品品种达18次。由于他们坚持“质量第一”，加上采用灵活的销货策略，并加强售前售后服务，目前产品供不应求，不仅省内市场得以巩固，而且逐步打入省外

对设备管理好坏、维修费用高低，由设备科对照目标管理合同书进行严格考核，节超指标1%，增加或减少1分。这样，各车间、科室既有分解后的保证目标，又有严格的经济责任制，使责、权、利关系更趋合理，大大调动了全厂干部职工的积极性。三是采取“日考核、旬汇总、月兑现”的办法，由厂办考核员会同有关职能科室人员对各车间、科室，按签订的合同内容进行逐项考核打分，并及时公布计算结果，每旬进行分数汇总，按月进行奖惩兑现。

二、在增加产量中加强产品质量管理。严格的质量保证体系是随州市化肥总厂兴旺发达的重要保证。今年以来，他们在碳酸氢氨连续两年获得省优产品证书的基础上，根据“质量、品种、效益年”活动的要求，积极响应“全国学吉化，全省学武钢”的号召，采取“四管”措施，使产品质量进一步得到提高。一是抓燃料管理。他们根据生产耗煤需要，一律实行采购定点山西煤矿，堆放区别不同标号，使用严格加工筛选，从而保证了造气稳定，促进了生产发展。二是抓工艺管理。该厂针对化肥生产工艺控制复杂，易燃易爆隐患多的特点，在生产过程中，按照化工部规定的90%工艺指标，严格检查，考核验收，使各项工艺指标均达到95%以上。三是抓设备管理。1984年以来，这个厂一直是省石化厅验收合格的“无泄露工厂”，今年他们根据重新制定的标准，狠抓设备管理，于4月份又获得了省厅颁发的合格证书。四是抓产品验收管理。该厂建立了层层落实的产品验收体系，保证了产品质量的不断提高。目前，已获得三项省优秀成果奖、两项襄樊市优秀成果奖和两项随州市优秀成果奖。

三、在降低物耗中加强标准计量管理。今年来，他们在组织职工认真学习有关计量法规，充分认识计量工作重要性的基础上设立了计量科，配齐了计量设备，健全计量管理规章制度，层层完善了原始计量记录、统计报表、卡片、台帐等基础工作。现在该厂从原材料的投入，到半成品、产成品的产出，都能按现行考核标准，进行计量检测，不仅降低了物耗，而且还荣获国家二级计量单位。上半年，吨氨耗煤较上年同期下降8.5%，吨氨耗电下降2.1%，吨肥耗煤下降48公斤，节约成本支出53.2万元，节电减少总成本9.3万元。

四、在减亏增盈中加强费用定额管理。企业生产环

市场。今年上半年比去年同期销售增长10.4%，产成品资金减少10%，流动资金贷款降低28.9%，从而使该厂在困难中得到了发展，在发展中实现了较好的效益。