

抓管理 出效益

罗雪峰

贵州省松桃苗族自治县盘信供销社，1985年以来，竭尽全力抓管理，收到了显著效果，连续4年被评为省、地、县供销社系统先进企业。他们的做法是：

一、实行经营责任制，坚持“两个结合”。一是岗位职责与定额管理相结合。在制订各类人员岗位职责的同时，实行以定任务、定资金、定费用率、定损失率为主要内容的定额管理制度。其中，购进、销售为主要考核指标，农副产品采购员（营业员）完成购进、销售（行政管理人员完成全社年度购、销）指标80%以上的，标准工资照发。若未完成，按购进（销售）每少完成1%扣1%的标准工资，直至扣完下浮20%的标准工资为止；费用水平、财产损失率下降，分别按节约额的60%奖励，上升则分别按上升额的40%扣罚；资金定额下降按节约利息额的50%奖励，上升按多支利息的50%扣罚。店（组）负责人完成全店购进、销售、资金、费用、损失五项定额指标，每月发岗位津贴10元，每少完成一项扣2元，全社干部职工标准工资下浮20%，年终将岗位职责执行情况和“五定”（四定）指标完成的比例结合考核，兑现奖惩。二是百分计奖和重奖重罚相结合，即年终以店（组）为单位检查考核。完成购进、销售定额指标的各记100分，每超1%增记1分，每少1%减记1分，依此

计算出各店（组）的分数后，再分别乘以各店（组）人数，即得各店（组）分数，各店（组）的平均分乘以行政人员数为行政人员分数。用全社应发奖金额（含未完成购进、销售指标扣罚的标准工资）的90%除以各店（组）和行政人员分数之和，即为计奖率。将计奖率与各店（组）分数相乘之数，加上（或减去）资金、费用、损失三项定额指标应奖励（或应扣罚）的奖金额一次发给店（组）。各店再按上述办法分配给个人。同时将余下10%的奖金加上（或减去）对资金、费用、损失三项定额指标的奖励和惩罚相抵后的差额，按购进（销售）定额指标每超10%增发奖金10元的比例，奖给贡献突出的职工。

二、“六管”齐下，狠抓内部管理。一管进货。全社实行“四统一”：统一进货、统一结算货款、统一核价、统一分配调拨。各店（组）营业员、保管员每星期必须向区社送一次进货计划。由业务员或分管业务的领导审查汇总，本着“勤进快销”的原则编制进货计划交采购员按计划采购商品。对企业无计划的新产品，1000元以内的进货试销，超过1000元的必须经分管领导批准，才能进货；向外采购商品均经领导集体研究决定，从严把关。擅自外出采购商品造成损失的，追究当事人的赔偿责任。二管费用损失。各店（组）发生的运杂费、商品损耗、差旅费、办公用品、低值易耗品购置、固定资产维修（经领导集体研究决定）均由各店（组）负责人把关，会计审查，分管财务的副主任签字，残损变质商品的削价、报废均由店（组）负责人审查，500元以内的经分管业务的副主任批准。每个品种，以全社为单位，每次处理超过500元以上的经领导集体研究决定，才能作为报帐依据。三管商品适销率。每年对库存商品（含工业品和农副产品）进行定期（每个季度）或不定期的分析排队。对清出来的有问题商品区别情况，分别采取退货换货、余缺调剂、适当降低售价等有效措施及时处理，零头布每季清查处理一次，使商品适销率不断提高。四管帐实检查。对经



从实际出发 依靠群众 搞好“双节”工作

梁建伟

广州港务局新港港务公司由于实行党、政、工、团齐抓共管，广泛开展“双节”目标管理，1990年“双节”工作取得了较好成效。可变成本比1989年降低了427.15万元，单位可变成本下降了3 295.60元/万吨。

一、将“双节”工作纳入目标管理

从1989年下半年起，由于受国内市场疲软的影响，该港务公司出现了货源减少，收入大幅度滑坡的局面。1989年后三个月该公司货运量比上年同期下降了20.2%，比上年半月平均下降了18.1%。在严峻的形势面前，如何克服困难，适应治理整顿形势的要求，稳步地渡过货源减少的难关，是该公司领导班子面临的新的考验。公司领导班子认真学习了十三届四中全会和五中全会精神，根据货源短缺，货类变化大且分流严重，部分设备闲置和公司劳力富余，成本增加，收入下跌的实际，提出必须走内涵挖潜的道路。即通过强化管理，开源节流，减少消耗，降低成本，从节约中求增收，向经营管理要效益。进而制订了公司的“艰苦奋斗，强化管理，改革挖潜，达标升级”的方针和可变成本的可比部分1990年比1989年降低100万元的节约节支目标。首次把“双节”工作作为企业的重大决策，纳入公司的目标管理。

管商品、物资、现金的实物负责人采取定期（每个季度）和临时抽盘相结合的办法，检查帐实是否相符。对查无原因的短款当月发生当月赔清。短款500元以上的停职停薪，限期赔

二、“双节”目标的分解下达坚持从群众中来到群众中去

要使“双节”工作扎扎实实地开展起来并取得实效，关键要目标明确，全员参与，做到有的放矢，群策群力。该公司把“双节”目标的分解下达工作作为动员、组织全体职工自觉投身“双节”运动的重要活动内容，坚持从群众中来，到群众中去的领导方法和工作方法。把“双节”目标的分解下达工作做细、做深、做实。

做细，主要表现在指标的制定分解工作上，采取了上下结合，点面结合的原则。在对公司的生产、货源和各类机械设备状况进行综合分析的基础上，先对公司属下的机械大队等8个生产单位和后勤协作单位分别拟定了目标分解初稿，后由公司领导率领财务科等职能部门到基层单位听取意见，对分解的指标和项目逐项讨论，互算和交换看法，在充分听取意见的基础上，再由公司“双节”领导小组和职能部门对原稿进行反复的讨论和修改，然后再将修改稿以及有关指标测算办法等一块拿到基层单位，与各方见面，直至各单位同意接受指标为止。

做深，即指标的分解下达不是随意地、简

清。五管清收欠款。采取多种措施清收各种欠款，使之降到最低限。六管劳动纪律，严格执行考勤制度，设兼职考勤员协助各店（组）负责人切实做好考勤登记。