



## 以“硬”克“软” 效益大增

谭久均 刘林森

位于湘西自治州境内的花垣县锰矿,现有职工 550 人,主要生产电解金属锰、碳酸锰粉和烧结矿。1989 年,锰制品走俏,催货者络绎不绝,职工中存在着忽视质量管理和销售服务的现象。但尽管产品质量差,成本高,全年仍实现利润 130 万元。1990 年,市场突变,由卖方市场变成了买方市场,产品价格一落千丈,出现了售价成本倒挂现象,致使该矿亏损 89.7 万元,成为全县、全州有名的亏损大户。1991 年,在市场疲软,“三角债”严重,材料、燃料、动力、运输提价的不利情况下,这个矿却完成工业总产值 1 707 万元,实现销售收入 1 423 万元,分别比上年增长 39.12%、48.91%,实现利润 98 万元,比上年增加 187.7 万元,一举甩掉了亏损帽,并实现了产值、收入、利润同步增长,且利润增长幅度大大高于产值、收入的增长幅度。

他们是怎样在逆境中奋起,扭亏为盈的呢?笔者在调查中发现,他们的主要经验是:以“硬”克“软”,即两眼向内,苦练内功,以过硬的产品质量、最低的产品成本、最好的售后服务走向市场,提高市场占有率。

### 一、狠抓产品质量,向质量要效益

经过 1990 年的阵痛后,这个矿的领导清醒地认识到,产品质量是决定企业竞争胜败的关键,同时也是企业经济效益的基础。于是,他们在全矿上下展开了一场质量攻坚战。首先,把质量管理纳入了承包范围,制订了一个以产品质量为主要内容的承包方案。承包方案明确规定:

凡与质量有关的指标实行重奖重罚,如外购矿、精矿、焙烧矿品位每升降 1%,每吨产品加減工资奖金 3 元;锰粉细度达不到要求,按百分比扣加工费;包装不合格,不验收结算,返回重包。这样一来,大大增强了职工的质量意识,各车间纷纷把质量指标分解落实到了班组和个人,同时,充实了质量检验人员,分兵把关,严格监督,形成了一个质量管理网络。其次,按月考核,奖罚兑现。1991 年 4 月,收购站收购矿品位下降了 1.2 度,劳资部门按承包办法扣款后,收购站 20 多个职工的工资全部扣完了,采选车间要求矿部不扣或少扣,矿领导未同意,坚决按承包办法兑了现。这件事在全矿震动很大,工人们说:“矿领导是动真格的了,在质量问题上千万马虎不得。”事后,采选车间加强了管理,严格了验收制度,外购矿品位迅速上升,并一直稳定在 22% 以上,完全达到了质量标准。

通过全矿职工的共同努力,产品质量不断提高,收到了很好的效果。1991 年与 1990 年相比,焙烧矿品位提高 6 个百分点,售价提高 75.02 元/吨,单位销售利润由原每吨亏损 19.07 元变成了盈利 11.34 元。电解金属锰的合格率提高一个百分点,少产次品 11 吨,增利 4 万元。1991 年,仅从提高质量上获得效益近 50 万元。

### 二、开展目标成本管理,努力降低产品成本

这个矿经过分析发现,1990 年发生亏损的主要原因是放松了成本管理,“两费”失控,导致电解金属锰的成本高出售价 2 388.74 元,仅这

一个产品就亏损 201.49 万元。所以,要扭亏为盈,必须集中力量攻下这个堡垒。于是,他们在全矿开展目标成本管理,参考国内先进厂家的成本指标,根据本矿的目标利润,制订了解电解金属锰的目标成本——6 500 元/吨。为了实现这一目标,他们扎扎实实做了几件实事:

1. 精简机构,压缩非生产性费用开支。过去,这个矿机构臃肿,非生产性费用开支大,每吨电解金属锰负担的“两费”额高达 3 309.89 元,为单位成本的 39.88%。为了改变这种状况,他们本着精简、统一、效能的原则,将原有的 14 个职能部门精简为 5 个,机关工作人员由 106 人压缩到 49 人,机构和人员分别减少 64.29%、53.77%,精简下来的人员全部充实生产第一线。同时,对管理费用实行限额管理,严格“一支笔”批钱制度。这样做,大大降低了“两费”支出,1991 年,每吨电解金属锰负担的管理费用降低了 910.64 元,降低 27.51%，“两费”在成本中的份额由 39.88%降至 28.91%。

2. 开展技术革新,向技术要效益。矿领导积极组织科技人员,针对生产技术中的薄弱环节,广泛开展技术革新活动。如制液车间原用液氨中和,价格贵,成本高,他们采纳技术人员的建议,大胆用方解石粉代替液氨中和,不但降低了昂贵的液氨的消耗量,而且还由于采用方解石粉中和后不会使硫酸锰离子转化为氢氧化锰,提高了新液锰离子浓度,相对降低了原材料消耗。仅此一项革新,使电解金属锰单位成本下降 150 元,总成本节约 16 万元。

3. 把价值工程原理运用于原材料采购管理,降低采购成本。这个矿通过开展市场调查,运用价值工程理论,制订了“能直接进货的材料不通过中间环节,能自制和委托加工的材料一般不外购,功能相同的材料购买成本较低的或在保证使用价值的前提下购买替代品”的采购原则。一年来,他们在采购管理中,严格按这一原则办事,节约采购成本 26.72 万元。如“SDD”过去从化工商店购进,平均价为 11 640 元/吨,1991 年改为从工厂直接进货,平均价下降到 9 000 元/吨,每吨节约 2 640 元。包装桶原从县

机械厂购进,平均价 31 元/个,1991 年委托县机械厂加工,平均价降到 23.52 元/个,仅此两项就节约采购成本近 10 万元。

4. 设立原材料、燃料、动力节约奖和超产奖,调动职工节能降耗、增产增收的积极性。他们在经济责任制中明确规定:物耗每节超 100 元,奖罚 50 元;产量每增减 1 吨,奖罚 50 元。并按月考核,奖罚兑现,充分调动了职工勤俭节约,精打细算,增产增收的积极性。如制液车间压滤组采取降低压滤机的进液温度、勤洗勤补滤布、精心操作等措施,使压滤板框的月耗量由 30 套降低到 6 套,每月可节约 10 320 元,压滤布月耗量由 153 块降到 20 块,每月节约费用 2 905 元。电解车间采取加强用电管理、降低网路电阻、消除漏电现象等措施,不但电解金属锰的单位电耗由 1990 年的 9 080 千瓦小时降到了 1991 年的 7 849 千瓦小时,创历史最好水平,而且日产量也由 3 吨提高到了 5 吨。锅炉车间与制液车间化合班组密切配合,提前烧足气压,提前备料,使升温时间与投料时间各缩短一小时,电解金属锰的单位煤耗下降 0.24 吨,单位成本降低 24 元。由于缩短了化合时间,使设计能力为年产电解金属锰 1 000 吨的化合设备,满足了 1 400 吨生产能力的需要。

5. 加强计量管理,杜绝物资的“跑、冒、漏、滴。”1991 年,他们针对物资消耗不实、浪费较大的问题,充实了计量管理人员,加强了计量管理,对各种物资的投入、产出进行了全面、准确的计量,并按月清仓查库,进行物料平衡,消灭了物资盘亏现象。如硫酸过去由厂部装入贮槽,工人分班用计量桶计量,由于吃的是“大锅饭”,大家不注意节约,经常亏吨。后改为在地磅计量后交车间转装贮槽,促使车间卸酸人员注意操作,一方面防止泄漏,另一方面想方设法将酸罐车卸干净。这样一来,不但消灭了亏吨现象,而且使电解金属锰的单位酸耗降低 0.18 吨,单位成本降低 63 元,节约开支 6.79 万元。

由于狠抓了以上工作,电解金属锰的生产成本由 1990 年的 8 091.00 元/吨下降到 1991 年的 6 477.90 元/吨,降低 19.94%,总成本节

约 174 万元,圆满地完成了目标成本计划,使这个过去严重亏损的产品有了盈利。

### 三、改善销售服务,提高市场占有率

在买方市场情况下,要打开销路,提高市场占有率,一靠产品质量,二靠良好的销售服务和企业信誉,这个矿在这方面是费了一番功夫的。他们从改善销售服务入手,采取对生产经营有一定困难的用户让利销售,对有特殊要求的用户尽量满足等措施,来稳住老用户,争取新用户。

1991 年以来,由于市场疲软的影响,很多用户的产品滞销,生产经营举步维艰,对这些用户,他们主动让利 5—10 元/吨销售,并主动提出销售原矿石给用户,让他们自行加工锰粉,以减少加工费和包装费,降低采购成本,深受用户欢迎。对信誉较好而一时付不出款的用户,他们也按合同照常发货,保证了用户的正常生产。有些用户,为了自身生产经营的需要,常常在正常供货合同之外,提出追加订货,对此,他们都千方百计予以满足。1991 年 2 月,衢州电解锰厂为了全面恢复生产,突然提出当月要增发 20 个车皮锰粉的要求,并派人带款坐等催货。矿领导一面组织生产部门立即加班生产,保证供货,一面向铁路部门追加车皮计划,终于将这批货物按时发出了。事后,用户满意地说:“为了解决这批锰粉,我们找了几家,只有你们才敢于接受并圆满完成,我们信得过。”

近两年来,锰化工产品市场疲软,一些用碳酸锰粉作原料生产锰化工产品的生产厂家纷纷停产、限产,造成碳酸锰粉严重滞销。但由于花垣锰矿的销售服务好,有良好的信誉,加上质量可靠,用户信得过,碳酸锰粉仍然十分畅销,1991 年比 1990 年增销 1.3 万吨,销售利润增加 32 万元,市场占有率由 1988 年的 10% 提高到 1991 年的 24%,虽然该矿的碳酸锰粉售价比其他锰粉厂还高出 20 元。焙烧矿用户也由 1990 年的 2 家发展到了 1991 年的 5 家。

## 坚持企业内部管理改革 努力提高经济效益

聂 扬 刘兴元 李定山

湖北省应城市百货公司是一家批零兼营的综合性企业。近几年来,公司始终把开展双增双节运动和不断完善企业内部经营管理机制结合起来,使企业在市场疲软的情况下,仍取得较好的经济效益。1990 年实现销售 785.15 万元,完成年计划的 104.69%,实现利税 23.18 万元,确保了上交财政任务的完成。在全地区同行业中,该公司的资金周转最快,费用水平最低,利润最高,资金利税率和完成承包任务最好。

### 一、在劳资管理上 强化竞争机制和责任制

该公司在与市政府签订承包合同后,注重把竞争机制和责任制用于劳资管理,让承包合同的压力转化为动力。一是从提高干部职工队伍的政治、业务素质入手,有计划有步骤地进行

经营知识、商品知识、管理知识、计算技术等培训。近几年来,全公司有 80% 的职工受过不同层次、不同类型和不同形式的培训,有 25 人取得大、中专学历,24 人取得高、中、初级专业技术职称,46 人取得高、中、初级营业员职称,职工素质有了明显的提高。二是在劳动管理上实行了优化组合。对部、店主任实行择优聘任,职工实行人员和柜组双向选择,合理配置,优化组合。三是纵横结合,层层落实承包责任。首先对所属各部、店直至柜组实行财务集中核算,进出货统一管理,分层落实各项承包任务和双增双