

# 内涵挖潜 提高效益

郑定康



党的十一届三中全会以来,我厂坚持依靠技术进步,管理进步,实行转“轨”变“型”,提高经济效益。几年来,在面临原材料涨价幅度大,生产车间大中修任务多,增产潜力小等不利条件下,产值、人均创利税额、资金利税率都有很大提高,为国家作出了一定的贡献。我们主要做了以下几方面的工作:

## 一、强化经济责任制

在实践中我们认识到要有一套上下衔接,同效益挂钩的管理制度和考核制度。我们经过深入研究,参照国家对企业的考核分配办法,从强化经济

责任制着手,在企业内部全面推行联利计奖经济责任制,从上到下,分级考核。在实践中,我们根据实际情况,又采取了一些灵活办法,让生产车间多得实惠以调节和刺激生产。因此联利计奖经济责任制的实行大大地调动了职工讲究经济效益的积极性。如第二薄板车间,不锈钢板产量已超过了设计能力65%,要靠增产达到增盈难度很大,他们就广泛发动群众,狠抓降低产品成本。1.修订产品改尺降级标准,加强操作管理,使改尺钢材在切掉缺陷部分后,成品收得率达到最大值;2.上下结合,组织攻关,控制质量水平,提高产品质

量;3.加强材料费用的考核,实行工段、车间同步考核,在车间内部设立八个单项奖,促使费用下降;4.重视节能工作,采用新材料改造加热炉,降低单耗,同时设专职节能管理人员加强能源物资的管理;5.加强设备维修,提高车间设备的运行完好率,降低维修费用。经过努力,该车间成本下降426万元。

此外,我们还把经济责任制推广到科技攻关项目,在扩建、改造工程项目方面,实行了总体承包和分项承包,解决了长期存在的科技攻关项目时间长,工程项目建设周期长等问题。如我厂转炉车间连注工程,由于实行了工程承包,不但工期缩短,还节约投资257万元,取得了明显的经济效果。

## 二、在调整品种结构上做文章

我们经过对市场调查,预测产销趋势,大力生产了低合金钢、合金钢和其他高效异型钢材。如不锈钢材,尽管生产难度大,但我们积极创造增加产量的条件,这样,既满足了市场需要,又使企业增加了利润。其他如电梯导轨钢的产量,汽车轮网钢的产量都有很大的提高。经过努力,全厂在调整产品结构方面共增加利润2000万元。

## 三、在提高质量上花力气

当前钢材是供不应求的紧俏产品,但行业间高利产品的竞争依然是激烈的,为了在竞争中立于不败之地,必须坚持以质量取胜的方针。我厂按照国颁和部颁标准,严格质量管理,制订了最佳工艺操作制度。为了使上下工序共同负起提高质量的要求,我们还制订了上下车间、上下工序之间的“满意合同”,对重点产品,从原材料采购到生产过程的各个环节加强质量的重点管理,建立了质量管理联络网,及时传递信息,堵塞不符合质量的漏洞。从而使我厂的产品保持了良好的信誉,在竞争中取得了较好效益。

## 四、在降低成本上下功夫

企业要提高经济效益，核心是降低成本。为了减少原材料提价对企业的影响，我们千方百计在增强企业消化能力上下功夫，狠抓节支降耗。我们以降低成本500万元为目标，开展目标管理，由财务科负责，层层分解，层层归口，层层落实。

1.把占全厂总成本95%的120种重点产品纳入目标管理的范围，落实成本下降指标。还对每个生产车间的一二种产量大或潜力大的产品，把成本下降指标落实到成本项目，使车间对成本管理有重点，有方向，有目标。

2.加强了成本预测工作。成本预测不能只做一个预计数或估计数，而必须象月末计算成本一样，上报预测成本明细表，按产品品种，按成本项目分别计算。由于对成本预测工作提出了严格要求，促使各车间的财务人员必须经常深入现场了解生产情况，建立上下之间信息反馈制度，以便及时发现问题，及时采取措施。

3.运用全面质量管理的理论和方法，采用“PDCA”（计划、执行、检查、分析）循环的现代管理方法，以加强对费用的控制和管理。对费用按发生的渠道、项目进行归类排队，抓薄弱环节，抓重点费用项目的下降，降低了费用153万元。

4.加强对物料消耗的管理和控制。我们根据冶金产品成本中原材料消耗比重大的特点，加强了对物料消耗的管理。除在各车间普遍制订了降低消耗的制度和办法外，还对51项原材料落实了奖、罚指标，促使车间重视物料消耗的下降。

5.技术措施和管理措施双管齐下。在抓成本管理中，我们根据老企业设备陈旧、工艺落后的情况，注意把技术措施和管理措施结合起来。如能源消耗占我厂总成本的13%。为此，我们一面加强对能源的计量管理，一面在耗能大的加热炉上采用微机控制炉温的办法和用油掺水的新工艺来降低能耗，使全年能耗成本下降107万元。

（本文作者单位：上钢三厂）

## 应用经济手段搞活企业

昆明电缆厂 黄叙远

我厂企业整顿验收以来，生产逐年发展，经济效益不断提高，上交国家税利一年比一年增加。目前企业内部已初步形成一个良性循环体系。我厂应用经济手段搞活企业的几种做法是：

### 一、因地制宜，建立厂内多种形式的经济责任制。

几年来，随着国家交通能源重点建设的发展，国内对电缆的需求量日益增加，我厂的生产任务成倍增长，而社会对产品品种和数量需求又因时而异，因此随之而来的是人、机、活之间经常存在着矛盾。为了从不平衡中求得相对平衡，我厂拟定了厂内多种形式的经济承包责任制，把责、权、利紧密结合在一起。在实施过程中，按照各个时期的不同情况以及奖励基金来源的不同，本着“突出重点，讲究实效，立足改革，灵活多样，量力而行，留有余地”的原则，逐步拉开档次。这个档次主要体现在“重点”二字上，如开始时布电线订货任务多，我们为保证按时交货，就把布电线车间作为重点，在这个车间试行集体超额计件。后来由于线、缆订货任务都大量增加，线芯供应矛盾突出，我们又把裸线车间作为重点。目前