

推行目标 利润管理促进 企业“双增双节”

南京毛纺织厂

我厂是一个生产绒线的专业工厂，年产各类纯毛、混纺、化纤绒线4 000多吨，占全省绒线产量的二分之一，是全国超万吨大型毛纺厂之一。

近年来，我厂为了消化部分产品降价，原材料价格上涨等不利因素，从内部挖潜入手，运用目标利润管理方法，改善企业管理，提高经济效益，取得了较好成效。企业利润连续三年以11—13%的速度增长，1985、1986年两年企业上交国家的税利都在2 400万元以上。今年我厂除面临原材料和能源价格上涨，各项费用开支标准提高的不利条件外，又遇到计划内原材料供应由占90%下降到占31%的困难。为了保证经济效益的稳定提高，我们进一步加强目标利润管理，开展“双增双节”运动，把目标利润定为1 271万元，比上年增长14.61%；上交税利目标定为2 600万元，比上年增长6.65%。

为了实现2 600万元的上交税利目标，我们制订了“目标利润展开图”，把全厂生产经营活动用纵向管理和横向管理相结合的办法联成一个整体，做到横向到边，纵向到底，把总目标分为8个中间目标和50个执行目标，自上而下层层分解，落实到车间（科室）、班组和个人，形成一个以实现总目标为中心的组织体系和责任体系。我们采用PDCA循环程序，从制订目标，执行目标，追踪目标到调整目标形成

了一个科学、严密、完整的过程。具体做法是，制订目标：厂财会部门根据上年利润完成情况，结合本年实际，制订目标利润的综合测算报告，经各职能部门进行可行性评议，厂务会议初步审定，交厂职代会民主讨论、审议，最后由厂部确定目标利润。执行目标：厂部目标利润，自上而下层层分解，部门目标图上墙，个人目标图上岗。追踪目标：进行月度利润指标完成分析评定和月度经济责任制检查考核，开展部门经济活动分析和班组核算一事一议活动，厂部提出经济活动分析报告和整改措施，职代会进行季度检查评议。调整目标：季度分析调整平衡目标，半年总评修正考核目标，年底进行全年目标的分析评价和预测下年度目标。

在上交税利目标中，有162万元要通过“双增双节”运动来完成，我们又把它分解为三级目标。一级目标是增产增收76.1万元，节约节支85.9万元；二级目标是调整产品结构增收52.2万元，降低原材料消耗节约63.3万元，压缩费用23.1万元等7项；然后又进一步分解成节约用毛40.3万元，降低机物料消耗13.3万元等16项三级目标，最后制定出33项控制、考核指标，下达到各分厂、科室直到个人。

目标利润和“双增双节”目标制订后，就要抓住生产经营中的重点，采取有效措施，才能保证实现。为此，我们开展了“四抓四促”活动。

1. 抓销售，促增产增收。产品销售对实现目标利润的关系极大。过去我厂的产品是统购统销，企业不管经营。在计划商品经济条件下，企业必须善于经营，了解产品流向，掌握市场信息，在不违反价格政策的前提下，按不同的销售渠道，采用不同价格，努力扩大销售门路。我们首先加强了销售队伍，明确销售部门的责任目标，在全厂建立了从产品入库到发运到市场的销售一条龙责任制，实现了多产快销，做到“淡季不淡，旺季更旺”。1986年，我厂在北京东风市场组织了产品展销，20吨产品上柜两天就一销而空，受到顾客的好评。今年我厂产品自销部分占整个产品销售额

的42.8%。1—2月份,我厂通过积极组织销售和增加花色品种,增加收入90.8万元。

2.抓原料消耗,促降低成本。用毛是成本中主要消耗指标,占总成本75%以上。我们在目标利润分解中,将其列为首要的中间目标。为了保证这一目标实现,全厂建立了以总工程师为首的两级用毛量责任小组,在严格工艺、操作等方面采取了33项技术组织措施,加强了从原料进厂验收到生产使用各道工序全过程的用毛管理工作,开展降低用毛的小指标竞赛。在回毛利用上制订了“专人”“专机”“专责”“专用”制度,把降低原料消耗落到实处。今年,我厂在用毛量全面达到部颁一档水平的基础上,要更上一层楼。1—2月份与去年同期相比,用毛量降低2.2%,节约35 920元,能源消耗降低费用155 787元。

3.抓新品开发,促搞活经营。面向市场,开拓经营,增加新品种是增强企业消化能力、提高经济效益的一个重要途径。为了增加新品生产,适应市场需要,我们组织有关工程技术人员运用网络技术,对现有厂房、设备进行规划,建立了一条“先染后纺”的条染生产线,以适应小批量、多品种、翻新快的生产需要。新开发的棒针线投放市场后,极为抢手,供不应求,627—1毛腩混纺针织绒外销国际市场,扩大了企业信誉。今年,我厂通过合理调整品种结构将增收52.24万元。

4.抓经济责任制,促提高管理效能。我厂生产流程主要为纺纱和染色,坏线染色不仅决定产品质量的优劣,而且关系企业信誉,影响企业和社会经济效益。染色是我厂生产的关键,为提高染色生产的管理效能,我们在染色车间推行了以“小集体联质计酬浮动工资”制,改进劳动组合,将传统的按横向的轮班、小组,改为以染缸为单位,按纵向的四个轮班挡车工为“小集体”,考核他们综合质量指标,因而,四个挡车工由过去的交接班不见面,转变为相互关照,相互帮助,建立了较好的交接班制度。同时还实行了工资浮动,高奖重罚,奖惩兑现,打破了分配制度上吃“大锅饭”的平

均主义,促进了人人关心质量,精心操作,人为疵品大大减少,产品质量稳定提高。今年,我厂优质产品在去年达到的94.17%的基础上,将再提高0.56%,达到94.73%,其中全毛绒线和混纺绒线一等品率将达到97%。经过近年来推行目标利润管理的实践,我们的体会是:

1.领导重视,依靠群众是推行目标利润管理的关键。目标利润管理,是企业的一项综合性管理,是企业领导者把各项工作纳入以提高经济效益为中心的轨道,把全体职工的积极性集中到工厂总目标上来的一项科学管理。因此,我们从目标的制订与展开,从措施的落实与检查考核,领导都亲自参与研究。特别是在目标制订过程中,多次召开厂务会进行讨论,并由厂领导按职责分工协助生产、技术、经营、财务、后勤、政工各部门进行目标责任承包,然后将全厂总目标和年度职工人均收入的目标,同时提交职代会审议,使目标利润既体现了国家、企业、职工三者利益,又能发动群众保证实现。这样做,领导者各负其责心中有数,职工群众方向明确,从而上下一心,为实现目标利润共同奋斗。

2.充分发挥财会部门的职能作用,是推行目标利润管理的重要环节。在推行目标利润管理的工作中,必须重视财务部门利用价值进行核算、控制、分析、监督的独特作用。在目标执行过程中财务部门要按月开展经济活动分析,对每个目标值的增减、升降因素进行评价,并提出控制的建议和措施,为领导经营决策提供科学数据。

3.加强基础工作,是推行目标利润管理的重要条件。基础工作的好坏,直接影响管理效能。没有坚实的基础管理工作,目标利润管理是难以推行的。我厂在基础管理工作中建立了一套定额标准,做到目标数值化,工作标准化,一切凭数据说话,完善了计量系统,从原材料进厂,到生产过程中的质量测试、产品入库、销售以及水电汽供应过程,都有计量统计,为考核定额完成情况提供了准确的数据资料;健全了信息反馈系统,主要有生产调度信息反

调查分析算细帐 “双增双节”有目标

南京第二机床厂

深入开展“增产节约、增收节支”运动，是摆在我们面前的一件大事。如何把艰苦奋斗、勤俭办厂、精打细算、增产节约、增收节支变成全企业职工的自觉行动，取得“双增双节”运动的实效，这不是一两句空话所能奏效的，它需要实实在在的行动。去年下半年，我们在企业内部开展了“十查十算”的群众性增产节约、增收节支活动，通过回收废金属、修旧利废、推广组合夹具、增加对外协作加工、搞活购销等，取得了增收节支总额140多万元的较好成绩，也为今年深入开展“双增双节”

运动打下了思想基础。

深入开展“增产节约、增收节支”运动，是摆在我们面前的一件大事。如何把艰苦奋斗、勤俭办厂、精打细算、增产节约、增收节支变成全企业职工的自觉行动，取得“双增双节”运动的实效，这不是一两句空话所能奏效的，它需要实实在在的行动。去年下半年，我们在企业内部开展了“十查十算”的群众性增产节约、增收节支活动，通过回收废金属、修旧利废、推广组合夹具、增加对外协作加工、搞活购销等，取得了增收节支总额140多万元的较好成绩，也为今年深入开展“双增双节”

4. 与其他科学的管理方法相结合，是推行目标利润管理的必要手段。要使目标利润管理成为企业生产经营管理的重要组成部分，并在日常管理中发挥控制作用，必须与其他科学的管理方法相结合。例如，在实现目标利润的过程中，企业生产经营各部门要根据各项专业目标，运用价值工程、市场预测、网络技术等方法，来保证消耗、销售、品种等目标值的实现。

运动打下了思想基础。

今年，我厂由于客观因素的影响，仅可计算的费用支出就比去年增加200多万元。我们计划在克服这一不利条件的基础上，增加产值248万元，增加利润确保250万元，力争实现297.5万元。我们采取的主要做法是，把“双增双节”的总目标化为一项项具体的指标，分解到车间、科室和个人，人人出力，层层负责。

今年年初，我厂成立了“双增双节”领导小组和由财务科长负责的“双增双节”办公室。通过调查分析和算细帐，制订了开展“双增双节”运动的总目标。今年我厂要通过增加产量、增产出口产品和生产新产品增加产值248万元；通过加强销售管理、增加对外协作加工、提高合格品率和发展横向联合增加利润297.5万元；通过降低物耗、能耗、成本，压缩“两费”开支和加速流动资金周转节约168.6万元。

制订了总目标以后，我们又根据本单位“双增双节”运动的重点和总目标的具体内容，划分为生产销售、费用开支、物质消耗和能源消耗四大块，并相应划定了四个方面的归口管理职能部门。计划科、生产科和销售科负责增

要保证。在推行目标利润过程中，我厂实行了责、权、利相结合，以承包为特色的多种经济责任制。例如，纺纱车间以提高生产效率为主，采取“联产承包”，质量、消耗、安全为主要考核指标；染色车间和质量检验部门以提高产品质量为主，采取“联质承包”；等等。把总目标利润按层次逐级分解为各种技术经济指标，按职责分工从车间（部门）、班组、个人自上而下层层落实，以各种承包形式纳入经济责任制，按月考核计奖，形成纵分横联的经济责任网络。这样就把职工收入与企业经济效益紧密挂钩，促进广大职工处处、事事关注全厂总目标利润的实现，从各方面为实现总目标利润提供切实保证。