

# 目标成本管理带来企业效益

李宪诚  
张洪光

齐鲁石化热电厂是齐鲁石化公司的自备电厂,负责蒸汽、电力的生产和供应等。建成投产8年来,通过不断加强内部管理,已成为中石化系统自备电厂的排头兵,主要经济技术指标位居全系统电厂前列,部分指标已达到全国电业行业先进水平。1994年,他们在全厂实行目标成本管理,抓住电厂降低成本的关键环节,提出了“节煤1万吨,节油1万吨、节电1000万度、节水100万吨”“四个一”的目标,在厂内建立“三个责任中心”,实行“全员上岗”责任目标分解,取得了可喜的成绩。发电煤耗明显降低,节煤1.6万吨,节约燃料油1.17万吨,节电2046万度,节水179万吨,使发电成本和蒸汽成本明显降低,增加效益1690万元。

## 一、强化效益意识,实行全员目标成本管理

热电厂领导班子在多年实践的基础上,充分认识到,要适应现代企业制度的要求,实现以较小的投入创造较大的经济效益,安全生产是前提和保证,降低成本是基础,而要降低成本,加强企业内部管理、节能降耗是关键。为此,他们根据本厂的特点,建立实施了“三个责任中心”(生产成本控制中心,

设备效率保障中心和内部利税核算中心)的管理体制,将目标成本管理引入到生产经营管理的全过程,把成本目标具体化到每个工作岗位和每个职工。三个责任中心横向贯穿机关各处(科)室,纵向统帅各车间、班组

形成了以厂长为中心的,纵横交错的全员、全过程的目标成本控制体系。

## 二、实行全员合同上岗,分解成本目标

为实现节能降耗、降低成本之目标,该厂在分析总结以前年度管理工作的基础上,将厂内合同化管理进一步引向深入,实行了五大系统(生产系统、设备系统、经营系统、后勤系统和政工系统)、四个层次的全员合同上岗管理,将节能降耗等指标通过签订部门和个人经济责任合同明确下来,增强职工的责任感。在企业内部建立并逐步形成了管理指标具体化,责任关系契约化的激励和约束相结合的经营机制。

在具体落实、分解指标时,既考虑指标的全面性、重要性,又着力于指标、任务的明晰性、可行性。合同中不仅有技术指标、经济指标、管理指标,而且对工作作风、劳动纪律、协作配合等方面也有具体明确规定。同时,合同指标由上至下逐层具体细化,以全厂总目标为基础,确定每个层次、单位和个人的具体目标或任务,以个人和单位的具体指标的完成来确保全厂总目标的实现。五个系统、四个层次合同指标总数达1721项,考核细则总数达2517项。在确定指标、签定合同时,特别注重了指标的科学性、先进性,加大合同指标完成的难度,要“跳起来摘桃子”。

为了确保经济合同的权威性和严肃性,合同中的每项指标,都有相对应的考核奖惩条款,所有奖金全部纳入合同管理范围。建立了基层单位自查自考,管理处(科)室专业考核和厂部职能处(企业管理处)综合考核“三位一体”的考核体系,并在考核过程中实行跟踪管理,做到标准从严,奖惩有据,责任清楚,合同兑现。在考核兑现时,以合同指标和实际完成情况为依据,奖罚严明,1994年对未完成节能降耗指标的单位和个人扣奖45910元,年末对超额完成指标的单位和个人进行了奖励。严格的考核和奖惩,极大地调动了职工节能降耗的积极性,从而保证了目标成本的实现。

## 三、强化生产经营全过程管理、确保成本目标实现

为了确保达到目标成本指标,该厂深挖企业内部潜力,把目标成本管理贯穿于生产全过程,用生产经营过程每个环节小指标的完成来保证全厂总目标的实现,创出了生产经营“两高一低”(产量高、效益高、成本低)的好局面。1994年全年发电、供汽分别为年度奋斗目标目标的121%和106%,实现利税比上年同期增长25%,发电、供电煤耗比上年同期下降较大幅度,全年累计降耗增效达1690万元。

在原料采购上,他们采取有力措施狠抓煤炭质量。1994年他们为了克服煤碳供应点多、中间环节多、协作难度大、煤质监控等方面的问题,派出驻矿员、监车员跟踪监督质量;同时对煤炭检收员加强培训,使其目测准确度达到±100大卡/kg,为快速判断煤质打下了基础;做好入厂煤计量和煤质分析,减少亏吨降卡。由于煤质的改善,为提高锅炉燃烧效率创造了有利条件,同时,也减少了制粉系统和锅炉受热面设备磨损,减少了设备故障,为安全生产和经济效益提高打下一个坚实的基础。

在保证原料质量和安全稳定生产的基础上,进一步优化生产要素配置,从负荷分配、运行方式、参数控制和监盘操作等诸方面抓生产过程的整体优化和系统优化工作,使机组实现大负荷、高效率运行,全面落实节油、节电、节煤、节水措施。如:锅炉车间大幅度缩小工艺参数控制范围,减少异常,稳定燃烧,多烧煤少烧油,节能降耗关键设备汽机油汽率逐月上升,锅炉汽机等重要设备运行周期延长。

为挖掘设备在节能降耗和提高经济效益上的潜力,在保证设备安全性、可靠性的基础上,提高设备的有效利用率。他们成功地运用了节压堵漏等技术手段,多次避免了非计划停车,开创了机组辅机设备半侧运行、半侧检修运作方式,大大提高了设备的利用效率。同时,实施了设备状况超前预测、超前检修和超前管理,增强了设备效率保障,设备有效利用率较中石化同

类企业高出22%以上。

为了控制费用,降低成本,他们大力减少由外部承担的维修项目,动员厂内职工自行承担。全年委托外单位承担的修理项目费用总额从1993年的1200万元减少到1994年的200万元。

#### 四、抓技术进步和技术改造,实现节能降耗增效

该厂在细化管理、优化生产的同时,紧紧依靠技术进步和技术改造,狠抓节能降耗,以技术进步保证目标成本的实现。他们先后对2<sup>#</sup>、3<sup>#</sup>、4<sup>#</sup>炉实施了动压管改造,对锅炉一、二次风进行了动压监测,为作业工人进一步稳定燃烧,提高燃烧效率,提供了可靠的依据,对降低煤耗起到了重要的作用;对制粉系统进行了改造,不但增强了倒粉的灵活性,提高了磨煤机运行效率,而且节省了燃料油,4台锅炉每年节电700万千瓦时;锅炉点火程控系统改造后,不仅操作安全方便,而且大大减少了燃料油消耗量;完善投用了灰水浓缩装置,提高了水灰比,实现了单组排灰泵运行,全年节水50万吨,节电200万千瓦时。这些技术措施的实施有效地保证了节能降耗目标的实现。

1995年他们决心在1994年取得好成绩的基础上,向节能降耗“五个一”的新目标迈进,全年节煤5000吨、节油5000吨、节电500万度、节水50万吨,实现降耗增效500万元。

责任编辑 刘志新

### 经验点滴

## 完善有价证券管理的做法

陈书国

有价证券是企业的一项重要资产,也是财务管理的重要内容,有必要加以完善,其主要做法有:

一、完善管理制度。(1)依据国家证券管理条例,制订证券的管理细则,健全管理制度,规范管理程序;(2)建立人员交接监督制。经管人员工作调动办理交接手续时,双方应当面核对、盘点、明确责任,并在移交表上详细记录有价证券的有关内容(种类、购买时间、兑付时间、票面金额、张数、证券号码);(3)明确责任,落实到人,做到民主理财,单位领导或财务负责人定期或不定期随时检查有价证券库存实有数,以堵塞漏洞。

二、完善财务制度。(1)按有价证券种类、期限分别设置明细帐或备查帐、纳入投资科目核算,详细记载有

价证券购买时间,票面价值张数、号码、兑换时间;(2)建立有价证券保管制度,可以实行帐券分管,无论证券多少,都应视同现金,存入保险箱内,对金额较大的,应将证券交银行、保险公司或国债服务部门代保管;(3)科学测定证券的预期价值,减少随意性、盲目性,对到期的各种有价证券,应做到及时兑付,取得的投资收益,要及时入帐。

三、完善审计监督制度。建立财务内部审计制度,配备专职或兼职的内审人员,完善财务审计措施。对证券购买的审批、保管、核算、兑付、出售都要进行审查,以确保证券的安全。

责任编辑 宋军玲