

利润中心工作计划表

项目	时间	2009年			
		一季度	二季度	三季度	四季度
模拟利润指标的确定, 模拟利润指标的分解					
目标利润措施					
产品单釜产量定额确定					
激励方案的确定, 责任书的起草签定					
产品原料定额、能耗定额的计算审批					
新增利润项的计算方法制定和审批					
首先计算1~3月降本情况, 并发放一季度利润奖金, 后续每月计算利润情况, 每季发利润奖金					
生产中心每季、工厂每月开一次模拟利润分析会					
目标利润工作开展方案和定额的逐步完善					
进一步探索完善生产中未进行管控和考核的相关能源及辅助材料等					
发动全员, 提利润措施建议, 做好开源节流工作					

此外, 根据最新原料价格, 在技术部门核算产品的原料配方成本基础上, 完善了单个产品的人工定额、能耗定额及其他变动性定额成本, 形成产品的单位变动生产成本。

#### (四) 制定实现目标利润的具体措施

为了配合实现目标利润, 公司制定了11个方面的降低成本措施, 内容包括: 降低原料消耗定额, 提高产品得率; 降低产品能耗; 降低包装材料成本; 细化工艺管理; 减少维修费用和技改投资; 降低检测成本; 政策争取; 降低人工成本; 降低费用开支等。针对以上的每一项又都提出了具体措施, 共65项。

#### (五) 制定和修订一系列绩效考核和奖励制度

成本控制必须与严格的奖惩制度相结合, 才能见到效益。为此, 财务部制定和修订了一系列绩效考核和奖励制度, 包括: 修订了《2009年生产系统模拟利润激励办法》, 建立了《闲置设备、材料及自建工程的激励办法》和《工艺技术(包括工艺改进项目和原料代替

项目) 激励办法》。对于模拟利润的激励方法采取月度核算, 每季度兑现支付一次, 年度统一结算, 多退少补。为加大激励力度、鼓励超额完成、充分体现多劳多得的原则, 激励系数的确定采用分段计算(发放的奖金为税前奖金)。模拟利润完成300万元以内的部分, 按模拟利润的2.5%计算; 模拟利润完成300万元~600万元的部分, 按模拟利润的3.5%计算; 模拟利润完成600万元~900万元的部分, 按模拟利润的4.5%计算; 模拟利润完成900万元以上的部分, 按模拟利润的5.5%计算。财务部负责激励奖金的兑现, 各工厂每月10日前向生产中心报送上月目标利润实现情况, 每季度用现金兑现部分激励, 年底统一结算。

#### (六) 开展模拟利润分析会议

生产中心每季、生产工厂每月开一次模拟利润分析会, 由本级领导和上级领导参加。对上期模拟利润工作进行总体汇报, 报告利润汇总及利润目标的完成情况, 对实现目标利润的措施及亮点进行展示, 布置下一步工作开展的重点, 并由领导点评。

为了加强日常管理和控制, 提高员工节能减排的意识, 公司还对模拟利润工作进行抽查, 并对抽查的内容做了详细规定, 以便做到行实一致。

#### (七) 落实工作进度安排

公司要求各利润中心按要求制定工作计划(见利润中心工作计划表), 推进目标利润管理工作进度, 使整个工作有条不紊地扎实进行。

由于生产中心组织各工厂积极开展降本增效的相关工作, 制定了有效的工作方案, 公司成本控制取得明显成效, 由中心到工厂、再到车间班组的层层目标分解、落实、激励兑现的小核算体系已经建立, 实现了通过模拟利润降本与费用通过预算总额控制相结合的、成功的成本管理体系。通过在成本管理领域的各项探索和实践, 公司盈利能力明显改善, 销售也实现了逆市飘红。公司在2009年金融危机环境下营业总收入虽相比上年同期下降了9.95%, 但公司净利润却提高了52.51%, 顺利实现了公司的预定目标。

(作者单位: 杭州电子科技大学  
传化股份公司)

责任编辑 李斐然

### ● 短讯

中国银行一直立志于打造最佳企业网上银行, 从2007~2010年, 中行新版网银已实现了6次升级。目前, 境内所属一万余家机构网点均可向客户提供网银服务, 使用统一的界面和版本, 具备账户管理、转账汇划、代收代付、证券期货、国际结算、集团服务、B2C/B2B电子商务等多种功能。同时, 还搭建了跨境现金管理平台, 海外网银服务推广至全球27个国家和地区的机构网点, 提供账户查询、转账、国际汇款、集团资金归集等服务, 为企业寻求全球机遇、实现国际化发展提供了更为通畅便利的金融服务渠道。