



企业管理实例选编

第二集

福建经济管理干部学院编

企业管理实例选编

QIYEGUANLISHILIXUANBIAN

②

福建经济管理干部学院

现代化建设需要社会主义企业家

（代序）

游德馨

造就一支宏大的企业家队伍，是社会主义现代化建设的迫切需要，也是当前经济体制改革中一项重要任务。这是因为，随着社会主义商品经济的不断发展和改革的进一步深入，企业成为相对独立的商品生产者和经营者，具有法人的地位，企业家将要承担起维护国家、企业、职工三者利益，经营好社会主义企业的责任。如果没有千百万社会主义企业家充当经济舞台的主角，有计划的商品经济就缺少中坚力量，大规模的经济建设就缺少强有力的组织者、管理者，四个现代化将难于实现。

过去，由于企业受传统体制的约束，生产计划、物资供应、产品购销几乎全由上级机关统起来，企业成为行政的附属物，它既无经营之必要，也无经营之可能。在这种情况下，企业领导只能对企业内部实行不完全的管理。他缺乏自主经营、不能运用市场机制和竞争方法，更不可能进行各种风险决策。旧体制下企业经营者存在着上述的缺陷是难于避免的。因此，这种企业领导人不可能是社会主义企业家。

党的十一届三中全会以来，我们正在逐步进行经济体制改革。通过这种改革，将实现经营权和所有权分离，使企业由政府直接管理转向自主经营，同时建立起社会主义的市场体系和新的企业运行机制，所有企业都将在平等的基础上，经受社会主义商品经济的挑战和市场竞争的考验，这就为大批社会主义企业家脱颖而出创造了良好环境。

社会主义企业家应当具有哪些素质呢？我认为首先应当具有高度的责任感和使命感。有开拓精神，站在时代的前面，把企业引向未来。我们的企业领导人既受国家委托管理好企业，维护国家和人民的根本利益，又作为企业的法人代表，行使应有的经济权力。对待当前的体制改革，应当是满腔热情，投身于其中。在改革中不是追求优惠条件，要求各种照顾，而是自觉地在争取机会逐步均等的基础上开展经营竞争，促进社会主义商品经济的不断发展。

社会主义企业家应当树立现代企业的经营观，具有强烈的创新意识和开拓市场的精神，善于把科学技术转化为生产力，善于使企业经营适应市场的需要。根据复杂变幻的市场情况，运筹帷幄，多谋善断、经营有方。具体说来，就是能够掌握大量的经济技术信息、包括准确的市场预测；对国内外同行业的生产能力和技术发展有广泛深入的了解；对本企业工艺特点、设备性能、技术水平和开发能力有透彻的了解和把握，因而能够以企业家的胆魄和开拓精神，作出正确的经营决策。

社会主义企业家还应当是一个出色的组织者和有效的管理者。能够把企业各方面最有技术知识和科学素养，最有经验的人组织到自己身边、集思广益，博采众议，形成高智能的专家集团；能够在企业形成浓厚的民主气氛、充分尊重职工的民主权力，最大限度地调动企业全体成员的积极性，并在企业党组织的领导下，坚持四项基本原则，培养一支有理想、有文化、有道德、守纪律的职工队伍；能够锐意抓好企业的内部改革，根据社会化大生产的规律和本行业的特点，采用科学方法、强化企业的生产流程、工艺、质量、消耗、劳动、财务等方面的全面管理。

社会主义经济建设需要企业家、改革在呼唤着企业家。我们期待着社会主义企业家迅速成长壮大，在繁荣社会主义商品经济中大显身手，一展宏图。

编 者 前 言

为检验经济管理干部教育的效果，交流企业科学管理的经验，促进干部应用现代管理知识管好企业，提高企业的经济效益。福建省经委和福建经济管理干部学院于今年2月18日联合发出征文通知，请在福建经济管理干部学院学习过的学员每人交一篇个人体会的论文，经编委会评选，汇集成书。

我省“七五”计划已经颁布，摆在企业领导者面前的任务光荣而又艰巨。企业普遍遇到原材料、燃料提价，市场竞争激烈的矛盾。面对这种严峻的挑战，除了大搞技术革新和技术改造外，企业领导者必须运用现代化的管理方法和手段去搞活企业。掌握了现代管理方法并应用于生产实际，可以收到事半功倍之效。因此，可以说企业管理是一种巨大的潜在资源，而且这种资源是取之不尽，用之不竭的。也可以说，企业管理是一项智力的基本建设，它只需极少量的投资，收到最佳的经济效果。

选入本书的文章作者绝大部分曾在福建经济管理干部学院学习过企业管理各门课程，学员同志们学成回厂后普遍感到学习现代化管理知识对指挥企业生产经营有很大帮助。在历次国家大中型企业厂长经理统考中，均取得优秀成绩。许多同志回厂后运用现代化管理手段和方法管理企业，促进企业经济效益提高，有的还有所创新。

本书由福建经济管理干部学院科研所具体负责编辑事务，并组织有关行家组成编辑委员会。在本书的编写过程中，我们得到省府有关领导同志的关心和支持，游德馨副省长为本书写了序言。希望本书能供广大企业管理工作干部参考，共同探讨，以求提高我省企业管理水平，起抛砖引玉的作用，这是我们衷心所热望的。

黄 杰

1986年12月

编辑委员会

主 编 曾德聪

副主编 赵木铨 林述舜

编 委 方贤达 刘平理 刘忠一 朱立民 吴 敬 杜国林
李德铭 林升铨 林述舜 林有成 郑义建 郑飞跃
赵木铨 曾德聪 黄瑞璋 潘开标 戴克商

全书编辑 方贤达 苏华兴

编 辑 福建经济管理干部学院科研所

目 录

1, 围绕实行厂长负责制, 推行工厂经营目标管理·····	福建电视机厂 (1)
2, 推行ABC管理法, 对物资进行科学管理·····	福建拖拉机厂 (5)
3, 加强管理, 向节能降耗要效益·····	三明化工厂 陈德鲸 (8)
4, 推行目标成本管理, 提高企业经济效益·····	龙海县味精厂 方宏来 (11)
5, 产品质量的硬指标与数据化·····	福建电子计算机公司 庄钢铭 (14)
6, 微机局部网络在企业管理中的应用·····	国营313厂 (17)
7, 厂长任期目标责任制实践·····	福州电线厂 林越 (20)
8, 纸机技术改造的收获及认识·····	青州造纸厂 (29)
9, 立志改革, 把企业搞活·····	上京矿务局 王兴汉 (32)
10, 端正企业经营思想, 保证企业持续发展·····	厦门第二化工厂 王其进 (35)
11, 线性规划在预测性生产中的应用·····	永安轴承厂 蔡乘华 (37)
12, 坚持改革, 推行招标, 加速水电站工程 建设·····	水口工程建设公司 汪权国, 尚风海 (41)
13, 开拓经营思路, 科学组织施工·····	马尾造船厂 姚达 (45)
14, 网络计划技术在联营建厂中的应用·····	福州第一化工厂 张明坤 (48)
15, 电网内部核算价格和留利办法·····	福建省电力企协 刘焰 黄时春 (57)
16, 对经济责任制和经济核算制相结合的探索·····	福州水表厂 (62)
17, 实行企业标准化管理, 提高企业管理水平·····	永安合成氨厂 (71)
18, 划小核算单位, 推行事业部制·····	福州罐头厂 (74)
19, 应用系统管理理论, 搞好引进设备管理·····	福州电线厂设备科 (77)
20, 搞好内部改革, 发展完善经济责任制·····	福州第二化工厂 (85)
21, 应用现代化管理方法的尝试·····	福州水泥厂 陈贤平 (94)
22, 运用滚动计划, 提高经济效益·····	南平机床维修中心厂 陈芳炎 (99)
23, 开展市场调查, 打开产品销路·····	福州第一开关厂 (106)
24, 应用价值工程, 降低橙汁成本·····	厦门鱼肝油厂橙汁小组 (109)
25, 微机在冷库管理中开发应用的系统分析·····	郑崇镛 (115)
26, 对物资供销企业运用ABC管理法的探讨·····	陈建德 (129)
27, 试论邮电企业成本控制问题·····	王纯 (140)
28, 水泥品种结构线性规划模型及其优化分析·····	张日东 (154)
29, 马尔柯夫链在企业情感投资中的应用·····	林矩文 (170)
30, 浅议选矿工序质量控制管理·····	黄攸宝 (179)

围绕实行厂长负责制推行工厂经营目标管理

福建电视机厂

福建电视机厂现有职工569人,其中各类工程技术人员126人。主要生产黑白电视机、彩色电视机和计算机外部设备——显示终端、调制解调器等两个系列产品。它的前身是广播器材厂,原属事业单位,各方面基础薄弱。企业经过整顿,调整了领导班子,实行厂长负责制,并相应制定了适应于改革、搞活和现代化管理要求的经营战略目标,狠抓了企业技术进步和技术改造,加强各项基础工作,推进企业管理现代化,使工厂面貌发生很大变化。1985年迈出长远发展的关键一步,电视机产量突破10万台大关,完成黑白电视机12万台,较1984年翻一番,跨入全国电视行业中等规模厂家的行列。1985年完成工业总产值5361.5万元,比上年增长43%,实现利税591.7万元,比上年增长138%。资金利税率46.4%,进入全省电子行业先进水平。全员劳动生产率达7.6万元,企业取得较好的经济效益,利税的增长速度,超过了产值增长速度。在产品质量方面也有较大提高,珊瑚牌黑白电视机平均无故障工作时间(下限)从3000小时及格水平,提高到5000小时以上,达到部颁一等品水平,结束了长期徘徊在3000小时的落后局面。同时工厂还顺利地完成电视机生产线系统工程的技术改造,已初步形成了年产30万台黑白、彩电和监视器的综合能力,提高了企业的应变能力,为工厂在“七、五”期间进一步发展奠定了必要的技术与物质基础。

一、应用现代化管理战略 观念制定企业经营发展目标

实践使我们深刻体会到,在国家实行有

计划商品经济、电子工业科学技术迅速发展的形势下,工厂面临着严峻的挑战。企业要生存、要发展,就必需应用现代化管理战略观念,正确地制定生产经营战略决策。这是关系到企业全局与后劲的问题,是实现厂长任期目标责任制的中心课题,也是推行企业管理现代化的关键。所以,我们在研究探讨企业改革总体方案时,第一件事就是对形势和我厂所处的环境作了全面分析,制定企业发展战略规划。目前全国有上百家电视机厂,我厂在电视机的产量、质量、经济效益等主要技术经济指标上均属于全国同行业的中下水平。虽然珊瑚牌电视机在市场上供不应求,但随着时间的推移,将有成百条彩电生产线投产,全国名优电视机的质量提高和产量的增加,珊瑚牌电视机将面临着严峻挑战和激烈竞争,在这样严峻的形势下工厂不进则退,不上则下。我们清醒认识到,要在优胜劣汰的竞争中立于不败之地,必须狠抓产品质量,建立起珊瑚牌电视机在用户心目中的信誉,必须形成较强的生产能力,扩大产量,建立珊瑚牌电视机的市场地位。同时在关税提高、原材料提价而本厂产品销售价不变的情况下,创造较多利润,为企业的技术改造提供资金,提高企业应变能力和自我发展能力。我们从长远着眼,当前入手,1985年初抓住一年一度企业经营目标的制定时期,以质量、产量、利润三个主要指标,用定量形式,确定1985年工厂生产经营的总目标:“年创利三百六十万元,月产超万台,伍千小时创省优”。经过职代会讨论通过,作为全厂行动纲领。经过全厂职工一年的辛勤劳动,已经全面圆满地实现了这个目标。

二、围绕经营目标抓落实 搞好企业内部配套改革

首先，建立以厂长负责制为中心的生产指挥和经营管理体系。为了适应对外开放、对内搞活经济的形势要求，确保经营目标的实现、我们遵照十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》的精神，以“国营工业企业法（草稿）”为主要依据，结合企业实际，制定了《厂长、党委、职代会职权暂行规定》，围绕实现企业生产经营的战略目标，明确各自的地位与作用。即：党委对企业思想政治工作的领导，监督和保证作用；厂长对企业生产经营全面负责，集中指挥、统一领导；职代会代表职工参加企业民主管理，行使对企业各级领导监督的权利，保证职工在企业中主人翁的地位。做到“三加强”，各司其职，各尽其责。由于思想认识较一致，在实际工作中能够互相支持，密切配合，步调一致，这是实现经营目标的重要保证。我们具体的做法是：（1）1985年初建立了由厂长主持的每周厂务会制度。除了副厂长外，书记、纪委和工会主席参加。其主要任务是：研究企业长远发展战略和生产经营中的重大课题，协助厂长正确决策，互通情报，协调党、政、工系统关系。这样做既可以保证企业重大决策的准确性，发扬民主，集思广益，减少失误，使厂长决策得以贯彻执行，同时又能及时接受党委的监督，听取职工的反映与意见。

其次，在实行厂长负责制的同时搞好企业内部配套改革，建立起以厂长为中心的统一的、强有力的、高效的生产指挥和经营管理体系。为此，我们对原有机构作了调整，以“一长三师”模式，逐步过渡。按业务关系实行归口领导，加强横向管理。成立总工办、企管办，加强综合性管理，协调横向联系，在商品生产市场竞争激烈的情况下，加强了产品开发和部品认定的力量；开拓新市场及售后技术服务工作，改销售科为经营技术服

务部。按照干部“四化”要求，本着精干、高效的原则，提拔5名中青年技术业务骨干担任中层以上领导。今年初为了更好地对中层以上干部管理使用、考核与教育，采取聘任制，聘任期为两年。

第三，以目标管理为重点，大力推进企业现代化管理。原企业基础薄弱，管理落后，如果不迅速改变管理思想、管理组织、管理方法和管理手段的落后状态，就无法建立起统一高效和强有力的生产经营管理系统，对经营目标的实现也是无法保证的。因此，我们注意加强企业管理和强化基础工作，提高企业素质，推进企业管理现代化，要求“管理上台阶”。去年省经委把我厂列入推行企业管理现代化试点单位，我们充分利用这个有利条件，在省经委的指导与帮助下，制定了企业《推行现代化管理规划》，巩固提高原有“三全”管理。全面推行经济责任制，将经营目标分解为五大类十三项技术经济指标，实行指标归口管理，层层分解落实，计分计奖，严格考核。将所承担的经济责任和劳动成果与岗位职务补贴、奖金分配直接挂钩。在推广应用国家经委推荐的18种现代化管理方法方面，还在产品设计、工艺上应用价值工程；仓库管理重点运用ABC管理方法；把网络技术用于整机大楼加层和彩色生产线引进技术改造工程；用量本利分析，测算1986年电视机目标成本；在计算机辅助企业管理方面，已完成工资管理、销售合同管理、仓库物资和订货合同管理、成本核算管理和人事档案管理等软件，并已开始使用，收到效益。如应用价值工程预计今年可降低电视机成本30至40万元。应用ABC重点管理方法，确定元器件最高最低储备量，减少200万元储备资金。以量本利分析，测定1986年电视机单机目标成本，为工厂今年实行“车间核算，盈亏包干”全面推行三级管理二级核算打好基础。

第四，以提高电视机产品质量为中心，

建立质量保证体系。1985年我们在抓产品质量意识教育的同时，完成了车间关键工序质量控制点的建立，健全了全厂质量信息中心。推行ABC卡质量管理制度，企业将抓黑白电视机产品质量作为生产经营目标中首要的问题。主要采取了以下措施：（1）进一步加强职工的质量意识教育，要求牢固树立“质量第一”思想，讲效益首先讲产品质量；抓工作首先抓工作质量。除各车间、科室自行组织质量、技术教育外，全厂统一组织了班组长以上干部和技术人员参加质量培训班，收到良好效果。我厂可靠性QC小组和线札QC小组获得1985年省电子工业总公司QC发布会的先进奖。（2）年初制定了珊瑚SH14——2U创优计划。针对造成电视机的质量不够稳定的因素及薄弱环节，逐项组织攻关，把措施落实到责任部门，限期修改。同时，狠抓了质量基础管理，在电视机生产全过程，按照PDCA不断循环，并相应修订和建立了全厂每月质量分析会、工艺规定和工艺纪律检查制度、质量信息传递管理办法及实施细则、销后质量服务与信息反馈制度和计量管理实施细则等等。（3）在组织上，强化质量管理体系，除了充实质检科技术力量外，恢复全面质量管理办公室，成立部品科，加强对元器件择优选点和认定工作。在省电子工业总公司支持下，去年在珊瑚电视机联合体内建立起质量信息网，加强对配套厂的质量管理。配套厂向整机厂实行三优（优质、优惠、优先供货）与三包，整机厂向配套厂让利，运用经济杠杆，促进与提高配套件质量水平，使整机产品质量建立在稳定可靠的基础上。最近珊瑚联合体董事会年会决定：准备今年实行以龙头产品为中心，以标准化为纽带，以经济利益为动力，统一技术标准，统一质量管理，积极地推行国际先进标准，共同为珊瑚牌创名优作贡献。由于领导重视、职工努力、措施得当，1985年我厂黑白电视机的质量有所突破，主

要产品质量指标均达到部颁一等品水平。珊瑚SH14——2U黑白电视机实现了创省优。

三、围绕厂长任期目标突出经营思想和经营战略

作为一个有作为的厂长，要有现代化的管理思想。作为一个有前途的企业，要有明确的经营战略。厂长作为企业领导者，必需摆脱在过去体制下长期形成的各种固有观念和小生产习惯势力的影响，牢固树立效益观念、市场与竞争观念、时间与信息观念、金融观念和人才开发观念，改进和加强企业管理，提高经营管理水平，挖掘企业潜力，以提高经济效益为中心，把企业经营管理真正转到有计划商品经济的轨道上来。并以此作为实行厂长任期目标责任制的核心，把企业当前生产经营同长远发展结合起来，为实现任期目标创造条件；而任期目标的实现，又为企业长远发展储备力量，打好基础。因此，1985年我们提出了“加快改革，搞活企业以产品升级更新为中心，加速技术改造，推进技术进步，以提高经济效益为目标”的经营方针。1985年我们在实现当年经营目标的前提下，同时完成了电视机生产线的综合技术改造，花了124万美元引进彩色电视机生产线的关键设备和仪器，系统地改造了原有黑白生产线，建立了黑白、彩色电视机和显示器兼容的生产线，年产综合能力为30万台。整个生产线的设计主要依靠本厂的工程技术人员力量，在设计中充分考虑到我国的国情，贯彻以我为主的方针，在充分吸收国外先进技术基础上，考虑到国产化的要求，考虑到多品种生产的需要，还考虑到技术进步、产品更新以及出口创汇的设想。因此，生产线建立后，对提高劳动生产效率；对提高产品质量，保证产品一致性；对降低成本，降低生产消耗将起到重要作用，也为争取电视机出口创汇创造了良好的物质条件。国家今年正式给了我厂彩色电视机试产任务，我们做好准备，迎接

电子工业部彩电生产线验收组到厂进行正式验收。今年,我们又根据全国经济工作会议精神 and 去年赵总理关于:“加强企业管理也好,技术进步也好,就是要围绕提高质量,降低物化劳动消耗”的指示,提出1986年经营方针:“坚持改革,开拓前进,以技术进步和现代化管理为方向,提高质量,降低成本,减少消耗,优质服务,努力提高经济效益。”工厂1986年生产经营目标是:

保5000(小时),创8000(小时);
开发6个新产品,降低成本百分之三;
实现利润五百万元。

四、注意人材培训,大力开发智力

提高职工技术文化水准和干部素质,是实现任期目标的重要保证。邓小平同志指出,实现四个现代化,关键是人才现代化。要贯彻中共中央《关于经济体制改革的决定》,在不太长的时间内,初步建设起一支包括厂长(经理)、总工程师、总经济师、总会计师和党委书记在内的,门类齐全、成龙配套的社会主义经济管理干部和技术干部的宏大队伍。电子工业又是技术与知识密集的工业,产品更新换代快,而当前我厂职工文化水平、技术水平和干部管理素质与工厂生产技术发展形势很不适应。为了解决这个带有战略性的问题,工厂近年来十分重视智力开发,制定全厂职工培训和工程技术人员知识更新规划。工厂每年都拿出一定教育经费,积极支持职工参加各种业余文化、技术学习。目前我厂将近20%的职工参加各种业余学习,到1987年这些职工都将以高文化结构参与企业各

项工作。去年有八位同志先后从电大或业大毕业,工厂按照规定给予定级并安排在适当的和技术和管理岗位上。去年工会与厂科协举办一期无线电基础学习班,现已结业。青工“双补”考试合格率已达到86%。

“管理是一种资源”。为了推行企业管理现代化,就必须提高干部管理素质。根据省经委和省企协对全省企业管理干部进行现代化管理基本知识统考的要求,我厂作为省现代化管理基础知识普及教育试点单位,要求先走一步。我们本着干什么、学什么,缺什么、补什么,急用先学、学用一致原则进行组织安排教学,现已学完全面经济责任制、网络技术、ABC管理办法、价值工程、量本利分析、全面计划管理和全面经济核算七门课程,经省经委企管处命题考试,98%以上人员一次考试及格。我厂的业务部门和许多同志,结合本职工作,已按照企业1986年经营目标,将所学到现代化管理知识应用到实际工作中去。这将会进一步推动企业管理现代化。

以上是我厂根据现代化管理的要求,围绕厂长任期目标责任制,完成第一个年度生产经营目标的一些做法与体会。概括起来说,我们年度的经营目标和各项活动,都是为了实现厂长任期总目标:“年产卅万,产品创部优,产值超亿元,利润过千关,出口创外汇,人均收入有增长”和“一年打基础,三年跨大步,积蓄力量创后劲”的战略要求,使我厂在基本方面跨入全国电子行业先进行列。

(责任编辑 刘忠一)

推行ABC管理法对物资进行科学管理

福建拖拉机厂

一、概况

我厂供应科有八个仓库，担负着全厂生产、维修、技术措施、试制所需的各种物资供应。

一九八五年开始，供应科对物资管理实行了重点管理法，即ABC管理方法。在抓全面计划的前提下，抓重点管理，严格控制A类物资库存，合理安排B、C类物资的均衡进货。在保证生产供应的前提下，力争降低库存资金，加快资金周转，提高了经济效益，取得的成果是显著的。一九八四年一至十月份全厂工业总产值为2126.47万元，供应科月占用流动资金362.55万元；每百元产值占用流动资金17元。一九八五年一至十月份全厂工业总产值为2465.06万元，供应科月占用流

动资金为321.11万元，每百元产值占用流动资金下降为13元。不考虑供销双方的提价因素，以1984年周期为标准，1985年供应科月流动资金占用可达419.11万元。每月少占用流动资金98万元，可少付利息6468元（月息按六厘六计算）。全年可为企业节约资金7.76万元，资金周转天数，八四年为82.8天，八五年缩短到60.8天。在八个仓库中，尤以配套库推行ABC管理方法见效最大。实践证明，正确使用ABC管理方法会收到事半功倍的效果。表一是配套库1980至1985年流动资金占用情况的比较。从中可以看出资金实际周转和百元产值占用资金的明显变化。

配套库八〇年——八五年流动资金占用表

年度	工业总产值 (万元)	年产手拖 (台)	季度平均 产量 (台)	运输机配 套件单台 成本 (元)	配套库实 际月平均 资金 (万元)	实际周 转天数 (天)	资金实 际周转 次数	百元产值 实际占用 资金(元)
1980年	1525.5	6930	1733	1006.2				
1981年	1622.5	7606	1900	1006.2	106.1	52.4	6.88	6.5
1982年	1821	9214	2300	1006.2	109.9	45.6	8.33	6
1983年	2459	13283	3320	1006.2	80.3	26.5	13.74	3.3
1984年	2448	13300	3325	1037.3	81.1	25.3	14.21	3.3
1985年 10月止	2794	14910	3900	1329.2	47.4	11.5	31.37	1.7

二、配套库采用ABC重点管理方法情况

供应科采用ABC重点管理方法以前，由于管理体制上的弊端，也由于市场上生产资料紧缺，为了有备无患，采购员乱采乱购，形

成大量积压，占用大量的仓库面积和生产面积，影响流动资金周转，这种现象是屡见不鲜的。随着城市经济体制改革的不断深入，企业发生了转轨变型，由生产型转变为经营开拓型。为了使企业不断发展，关键的一个

方面是眼光向内，挖掘企业内部潜力。企业能否经济合理地使用资金，充分挖掘资金潜力，提高资金利用效果，这是企业挖潜的一个重要方面。而采用现代化管理方法，加强库存物资的管理，则能够达到压缩库存物资，加速流动资金周转，节约保管费用的目的。企业在保证生产连续性和均衡性的前提下，应该确定一个合理的、经济的库存量，并且定期地订货补充，按需求发放物资。

我厂各项材料储备种类繁多，其重要程度、消耗水平、价值大小、流动资金占用的水平各不相同。对众多的存货要求做到全面的计划管理，在实际工作中存在不少困难。只有采用ABC管理方法，实行对存货的重点控制，才能做到有效的管理。

企业订购材料，要支付各项采购、运输费用，在材料储存过程中又要支付保管、保险等费用。为了节约订货采购费用，要求减少采购次数，增加每次采购的批量。但是，每批采购量增多，又会增加仓储费用与库存

损失，增加了储备资金的占用。相反，为了减少储备资金的占用，要求增加采购次数，勤买少买，又必然增加与订货和采购次数有关的费用。可见，节省这两方面费用的要求是有矛盾的。我厂供应科采用ABC重点管理方法后，比较满意地解决了这两方面的矛盾。

1、分门别类，找出ABC。

ABC重点管理方法，关键在于确定和管理控制A类物资，达到节省资金的目的。供应科首先将配套库东风12型手扶运输机149个品种，按物资价格的高低，即按占用资金的多少划分为A、B、C。

A类：品种单价在百元以上，如柴油机、轮胎等。

B类：品种单价在五元以上，如链条、大灯、三角皮带等。

C类：品种单价在五元以下。

东风12型手扶运输机配套零件A、B、C分类表如下：

东风12型手扶运输机配套零件 ABC 分类表

物资名称	品种数量	单台成本 (元)	品种占整机 %	资金占整机 %	类别
柴油机，轮胎	2	1088.4	1.34	81.88	A
链条，大灯等	25	148.1	16.78	11.15	B
其他	122	92.7	81.88	6.97	C
合计	149	1329.2	100	100	

根据表中的数据，按储备资金占用多少与品种数量间的比例关系，绘制ABC分类图。如图一所示。

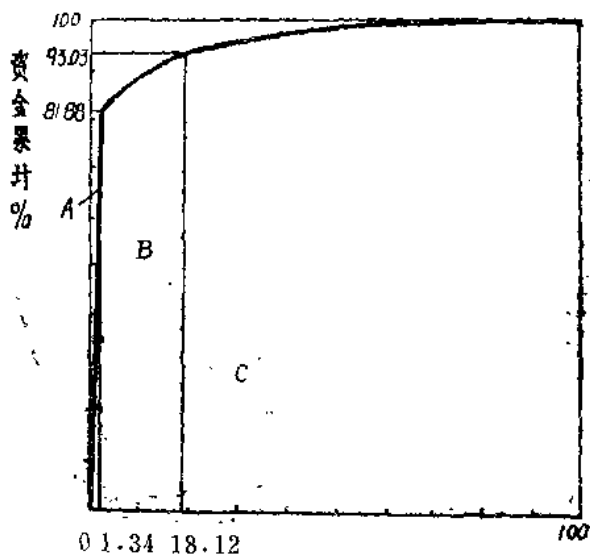
从表中可以看出，A类物资品种仅占全部配件数的1.34%，而占用资金高达全部配件资金的81.88%。因此，严格控制A类物资的库存，成为控制储备资金高低的关键，即抓住柴油机和轮胎的合理库存，也就抓住了压缩占用资金的大头，就能使储备资金处

于较低的水平。

2、各类物资的控制方法。

(1) 有目的地压缩采购A类物资的储备资金。

根据厂部核定的库存资金，由供应科分类下达物资计划员，形成科长——计划员——采购——仓管员一条龙管理。计划员管物也管钱，既全面又具体地掌握物资的进出，有权对物资进行调剂。采购员按计划采购，



1. ABC分类图 品种累计(%)

仓管员负责收、发、管,及时反馈库存物资的信息。采购员和仓管员起监督作用,控制资金的关键是物资计划员。

(2) 有严密的物资供应计划。

配套物资供应计划要依据生产计划、销售计划,密切与生产经营部门协调,及时了解市场情况,了解年度、季度、月度计划,根据计划订货,确定相应的进货批数和进货量。以年计划为参考数据,季计划为主要目标,月计划为确保对象。特别对A类物资中的柴油机订货和进货量都严格控制,柴油机的订购均由分管厂长,科长拍板,严格按合同进货。根据市场的变化,紧跟生产节奏,不断调整供应计划,不断调整进货量。

(3) 合理储备,全面计划,均衡进货。

A类物资中的柴油机年终控制在五百台左右,不足半个月用量。轮胎控制在一千台套,不足二十天的用量。在严格控制A类物资

的同时,对B、C类的物资管理也不放松。在订货和进货过程中都坚持按计划实行多批次、少批量的进货原则。

B类物资,在批量和储备上略有松动,一般年终库存在二千至三千台套之间,约有二个月的用量。

C类物资,可以多储备,一般年终有四千台套的用量。

3、加强厂际的联系和协作,是实现ABC管理方法必不可少的外部条件。

我厂有一批供应稳定、交货可靠的配套协作厂,确保按合同及时供货。如龙溪机器厂、福州橡胶厂、标准件厂、弹簧厂、轴承厂等,这些厂的物资供应基本上能保持持续稳定,正常情况下都能确保及时供货,成为我厂较为稳固的协作配套厂。在这些厂的生产处于正常情况下,本厂的库存物资可以减少到最低限度。A类物资有时呈现无库存状态,所以大大地减少了流动资金的占用。

4、比价择优,就地就近组织货源。

在货源落实,质量保证,交货及时,价格适宜的前提下,就地就近组织物资供应,选择协作厂,对生产的发展,对资金的控制都十分有利。运输方便,进货快,急用快取,随用随取,能较快地满足生产的需要。解决问题快,费用就省,减少在途物资,也就减少在途资金。

总之,物资管理工作是一门科学。只有努力学习现代管理技术和方法,并应用到实际工作中去,才能取得好的经济效益。

(责任编辑 潘开标)

加强管理向节能降耗要效益

陈德鲸 （三明化工厂）

三明化工厂，把提高产品质量、降低物质消耗、作为技术进步和科学管理的主攻方向，确保提高经济效益，连续五年实现了增产增收，工业总产值、实现税利和上缴税利连年持续同步增长。主要产品产量，质量全面超额完成国家计划。一九八五年耗用能源总量为53万吨标煤，全年完成节能量6898吨标煤，为年节能计划的138%；节能价值107.45万元，为计划的134.3%，节能率为1.2%。为四化建设作出应有的贡献，获得全国思想政治工作优秀企业和福建省企业管理先进单位、文明单位等中央和省级授予的十几个荣誉称号。

一九八五年，三明化工厂面临着，原材料、燃料、运输和电力价格大幅度上涨，化肥税率提高，而化肥又滞销降价等不利因素。全年各种客观因素影响减利343.49万元，占实现税利的13.5%；比一九八四年增支920万元，占去年同期实现利润1892万元的49.14%。这给企业带来很大的压力。面对困难，厂党委和厂部指导思想明确，从经营管理，技术进步等方面认真分析自身的条件，大家认为，我厂虽然这几年管理有了较大改进，新产品开发进展较快，取得了较好的经济效益，但企业管理水平还不高，十项主要消耗指标还有四项没有完全达到全国同行业先进水平，在推行管理现代化、技术进步和新产品开发上还存在薄弱环节，降低成本还有潜力可挖。积极引导所属各厂领导干部和职工端正生产经营思想，服从全局利益，使企业的经济效益和社会效益相一致。在挖掘内部潜力上花大力气，增强自

我消化能力，夺取更佳的经济效益，为国家做出应有的贡献。

在全厂范围内开展“反浪费、堵漏洞、挖潜力、增效益”活动。以尽可能少的物质和劳动消耗取得尽可能大的经济效益。根据这个总要求，各厂、各处室（单位）广泛地开展“三比四查五算”活动，即：比本单位历史最高水平，比厂内各项生产工作先进单位水平，比国内同类型厂先进水平；查人财物的浪费，查管理上的漏洞，查科技进步情况，查各项措施落实情况；算物资消耗帐，算综合利用帐，算产品结构帐，算事故损失帐，算增产节约帐。通过比查算，广泛发动职工，并收到合理化建议557条，制定了整改办法并组织实施。整改的项目、内容、期限和负责人都公诸于众，接受群众和领导的监督检查。从而保证企业全部生产经营活动的有效领导和科学管理的正常进行，使人人注重生产经营，人人重视企业管理，取得了较好的经济效益。

我厂以往长期形成的高度集中的管理体制，捆住了下属各厂的手脚，未能充分发挥各厂的积极性，也阻碍了企业的发展。从一九八三年开始，我厂进行了划小内部核算单位的改革，在“总厂把住影响全局的权，其余的权坚决下放”的总原则下，正确处理好集权与分权的关系，逐步建立集权与分权相结合的管理体制，变集权型管理为分权型管理；变一级经营为两级经营；变总厂一个积极性为总厂、厂两个积极性。使企业应变能力的劣势得到克服，优势得到发挥，潜力得到挖掘。

我厂在企业整顿和改革的过程中,逐步推行企业管理现代化,在建立和完善“两制四全一网络”和微型计算机的应用,现代化管理方法的应用,以及实行《厂内经销法》等方面,作了一定工作,取得明显经济效益。国家对我厂考核十四项经济效果指标,我们层层分解到岗位、个人17000多项。除对生产车间指标包干外,还对各厂实行利润基数、工资总额、大修理费用包干;对各处室、医院、学校、招待所等,均实行各项费用包干使用。分配上初步打破“大锅饭”,调动了职工积极性,确保工厂方针目标的实现。

在节能降耗方面的主要作法是:

1、抓好技改,向降耗要效益

我们围绕提高能源利用率和降低成本的目标,积极开展挖潜、革新、改造工作。我厂合成氨厂通过技改,改善了入炉原料煤的质量,在以往二级过筛的基础上改为三级过筛(大、中、小块),使原料煤分级分炉对口使用,使入炉粒度均匀。1984年以来,对入炉原料煤进行简易洗选,使入炉煤含粉率由2.85%降至1%以下,不仅改善了炉子工况,使操作稳定,减少返焦和炉渣残碳,提高了单炉发气量,而且年回收粉煤约4000吨,年经济效益达25.8万元。由于采取上述节能措施,使合成氨原料煤损耗逐年下降。1983年为1.29吨/吨氨,84年为1.235吨/吨氨,1985年为1.219吨/吨氨。

我厂电石厂冶炼电石耗用石油焦,其粉末占40%,加上石油焦块在破碎至工艺要求的块度时又产生14%的粉末。为了充分利用油焦粉,我们利用石灰粉为粘结剂,以石灰窑窑气进行碳化制作石油焦球,年制作量20000吨,使石油焦的利用率达95%。不但提高了能源利用率,同时也减少了环境污染,达到综合治理的目的。

2、抓好综合利用,向余能余热要效益

我们化工生产工艺过程中排放的余热余

能是潜在的资源,是挖掘的对象,是提高经济效益的途径。我厂合成氨厂造气车间,由于进行三级过筛和简易洗选技改,提高了入炉煤质量,改善了工艺操作条件。使投入大块煤或小块煤的炉子都全面地利用二次风,充分回收利用余热余能副产蒸汽,使造气的蒸汽自给率从1983年的42.7%,提高至55.6%,减少了外供补充蒸汽量。1985年比1984年节约蒸汽32795吨,相当于节约标煤4230吨,以往氨合成反应放出的化学反应热,部份热量不仅没有充分利用,而且需耗用大量的冷水冷却气体。1984年,我们在两台 $\phi 1000$ mm合成塔设置中置锅炉,投产以来,使氨合成的反应热得到了充分的利用,每生产1吨氨可副产0.7—0.8吨的低压蒸汽。同时使进水冷却器的合成气温度从220℃,降至100℃左右,节约了大量冷却水。据测定,平均吨氨节能56万千瓦,节水30吨左右,电耗也有所降低,取得了明显的经济效益。

合成氨正常生产过程中,每生产吨氨中含合成氨的吹出气和氨罐弛放气需放空150 M³混合气体于大气中。这些放空气体中含有60%左右的CH₄和H₂等可燃性气体。1983年,我们安装了回收废气装置,把放空气体净氨后,供全厂职工生活用煤气。不仅生产吨氨可回收22公斤氨,同时废气可供全厂3100多户职工生活燃气。仅1985年回收的这部份气体就达26277百万千卡,折标煤3755吨,则每年可节约生活用煤4000多吨。

我厂热电厂在烟煤供应紧张的情况下,利用合成氨厂的炉渣中含有残碳,按照一定的配比,进行掺烧1500多吨。1985年下半年,我们又掺烧了电石厂的焦碳粉和碳化煤粉1300多吨。

3、大胆创新,开拓节能新技术

我厂电石厂的16500KVA电石炉变压器低压并联补偿技术及其装置,自1983年投入运行以来,大大地改善了电石炉功率因数。其功率因素从原来的0.84提高至0.93。在改

善功率因数的同时,提高了电石炉变压器的输出功率,增加炉内的有效功率,从而达到电石炉工艺参数与电气参数更好匹配。两年多的实践证明:日产电石提高16%左右,电耗降低2.8%左右。一年可增益约60万元。为了进一步改善电炉的操作,1985年9月3号电石炉应用微机自控,实现了自动配电,适时控制炉内最佳电气参数和工艺参数进行生产,从而达到炉内最佳电效率和热效率,获得良好效果。使我厂开辟了在生产中实现微机控制工艺操作的新途径。

4、积极开展以节能为中心的QC小组活动

目前,我厂现有QC小组121个,各小组针对生产工作中存在的关键问题,提出问题,开展PDCA循环。全厂共取得112项成果,获得455万元的经济收益。一九七九年开始推行全面质量管理以来,四种主要产品质量逐步提高,电石获部优,一级品率在全国同行业名列第一;双氰胺保持省优,碳铵获省优,尿素创省优。部、省优产品产值占总产值的98.5%。热化车间的QC小组,以解决生产无盐水酸碱耗高为选题,对存在树脂“中毒”问题,增装了阴搭树脂复苏处理管系,进行阴搭树脂复苏处理。对阴阳搭再生分析,确定最佳工艺条件,使过去阴搭再生处理数次合格为一次即合格。酸耗下降为62.4g/克当量,碱耗下降至72.2g/克当量,全年节约酸碱300吨,经济效益7.6万元。

几点体会:

1、只有切实加强领导,把节能降耗工

作摆到重要议事日程上来,才能取得成效。

2、要建立一个完善的节能降耗工作管理网和配备完善的计量检测手段。

目前,我厂厂级一次能源和二次能源的计量配备率已达100%;一级能源检测率达100%;二级能源器具配备率达98%,检测率达99.7%。主要机台能源器具配备率为95.2%,检测率97.8%,生活用器具配备率100%,检测率达100%。

3、要搞好能源普查、积极做好企业能源普查和热平衡测试工作。

1983年起,我们对所属的合成氨厂、电石厂、热电厂的能源进行普查和热平衡工作,并做好计算,编写能量平衡测定计算书。获得“企业能量平衡验收合格证。”通过企业热平衡测试工作,不仅加强了节能科学管理,同时推动了企业以节能为中心的技术改造。

4、建立合理的考核奖惩制度。

为了调动职工节能降耗工作的积极性,我们按照“多节多奖,少节少奖,浪费要罚”的原则,制定了严格考核制度,并定期进行修改补充,使节约奖与经济责任制紧密挂钩。建立产品单项能耗考核指标,并分解成小指标下达车间、班组,做到节多奖多,超耗要罚。另外,结合节能技改项目,节能效果明显,经济效益大的项目重点奖励,一般性节能技改项目,给予鼓励性的奖励。通过经济手段,调动了职工节能工作的积极性。推动了节能工作的全面开展。

(责任编辑方贤达)