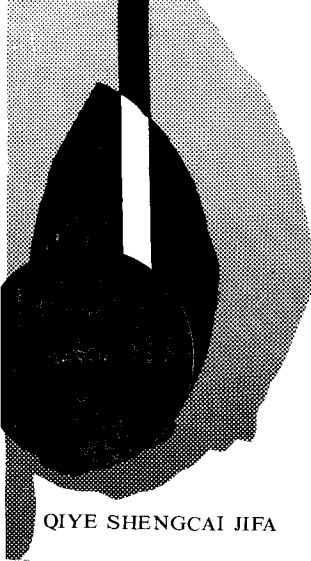




企业生财技法

上册

湖北省企业管理现代化获奖成果荟萃
湖北省经济委员会 • 湖北省企业管理协会

QIYE SHENGCAI JIFA

华中理工大学出版社

企 业 生 财 技 法

上 册

湖北省经济委员会 编

湖北省企业管理协会

责任编辑 龙纯曼 周 筠

•
华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所经销

汉阳造纸厂印刷厂印刷

•
开本 787×1092 1/32 印张 10 插页 4 字数 215 000

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数 1—15000

ISBN 7-5609-0425-4/F·24

定价：5.65元(含上下二册)

内 容 简 介

本书展示的是1987、1988两年度湖北省企业管理现代化获奖成果的优秀代表。这些成果有的是从理论上阐述对企业管理现代化某一方面的新认识、新见解，而较多的则是从理论与实践的结合上总结推行现代科学管理方面的技 法 和 经验，它们都具有针对性、科学性、先进性及创造性的特点，取得了较显著的经济效益和社会效益。

本书对进一步深化企业改革，促进企业升级，推进企业管理现代化具有指导作用和参考价值。

前 言

为了宣传在推行企业管理现代化方面所取得的优秀成果和典型经验，进一步在广大企业中普及现代化管理科学知识，湖北省经济委员会、湖北省企业管理协会特编纂了《企业生财技法——湖北省企业管理现代化获奖成果荟萃》一书。

近几年来，湖北省企业管理现代化经历了由点到面、由易到难、由浅到深，逐步扩大，不断提高的过程，取得了明显的成效。本书展示的是1987、1988两个年度湖北省企业管理现代化部分优秀获奖成果。这些成果有的着重从理论上阐述对企业管理现代化某方面的新认识、新见解，较多的是从理论与实践的结合上，总结了推行现代管理科学方面的技法和经验，它们都具有针对性、科学性、实用性、先进性和推广性的特点，有些还具有创新性，取得了较显著的经济效益和社会效益。书中还附有《湖北省企业管理现代化成果奖励暂行办法》及其《实施细则》和如何实施这两个文件的问答。本书对进一步深化企业改革，促进企业升级，推进企业管理现代化，特别是如何向管理要速度、要效益，具有指导作用和参考价值，它也可作为企业培训和经济管理院校师生的教学案例。

本书汇编的成果是通过湖北省企业管理现代化成果评审委员会从两个年度获奖成果中精选的。评委会主任委员金士郎，副主任委员胡柏枝、林友孚，委员（按姓氏笔画为序）万君虎、王文章、李斌、李庆一、李必强、李泽生、宋海远、易济林、易国庆、唐纪文、钱芸、陶德清、郭孔江、黄清豹、黎

志成、黎海林、熊爱民等同志对这些成果分别逐个地进行了全面评价，有些成果还组织了实地考察，并认真审阅文稿。

本书由湖北省经济委员会和湖北省企业管理协会组织选编，由于时间仓促，疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

编者

一九八九年八月

目 录

前言	(1)
实行目标责任管理 提高企业经济效益	
.....襄樊棉纺织印染厂	(1)
以目标管理为中心的内部承包经营机制	
.....湖北鄂城重型机器厂	(27)
以目标管理为核心力求整体优化	
.....湖北省化工厂	(35)
以目标管理为核心全面推动企业升级工作	
.....武汉建筑机械厂	(45)
一种新型的企业管理整体优化法——切块式经济责任制	
.....武汉重型机床厂	(55)
推行目标承包制 促进企业上等级	
.....广州军区第七〇七工厂	(66)
实行经济责任制 提高经济效益	
.....江汉石油管理局	(78)
生产工人轮流带班任务承包经济责任制	
.....中国船舶工业总公司国营第四〇四厂	(86)
实行规范管理 提高商业企业管理水平	
.....武汉商场	(99)
一次成优工作法	
.....武汉铁路分局武汉客运段	(109)
应用系统工程原理优化劳动组织	
.....武钢劳资处	(125)

系统工程在扩建工程中的应用	
.....沙市电冰箱总厂	 (142)
运用系统管理方法挖掘零担运输潜力	
.....武汉铁路分局武东车务段	 (147)
应用“责任会计”原理完善经济核算和经济责任制体系	
.....沙市第一棉纺织厂	 (156)
企业管理现代化的一项新突破——内部银行	
.....襄樊工业品贸易中心	 (164)
动态量、本、利分析在经营决策中的应用	
.....湖北咸宁工程机械厂	 (172)
商品保本保利期管理	
.....武穴市纺织品公司	 (182)
运用量本利法进行短期经营状况预测	
.....宜昌市自行车钢球厂	 (188)
应用决策技术在我厂取得的成效	
.....国营第六一二厂	 (197)
运用决策技术促进企业节能增效	
.....武汉灯泡厂	 (209)
运用决策技术进行设备改造 提高工厂经济效益	
.....云梦工艺美术厂	 (223)
信息反馈原理运用于MBO	
.....湖北省园林青酒厂	 (231)
运用滚动计划组织北京东方化工厂乳液型树脂工程施工	
.....中国化学工程总公司第六建设公司	 (244)
运用马斯洛需要层次论做好企业思想政治工作	
.....松滋棉纺织厂	 (251)

鄂城通用机械厂计算机管理信息系统分析和总体设计	华中理工大学	(260)
计算机企业财会全息管理系统的开发运用	空军武汉四站厂	(269)
现代特钢企业管理计算机系统设备管理子系统	大冶钢厂	(279)
图书发行计算机管理业务处理系统	湖北省新华书店	(294)
GQ微机辅助企业管理系统的开发与实践	宜昌市自行车钢球厂	(300)

实行目标责任管理 提高企业经济效益

襄樊棉纺织印染厂

我们厂是一个大型棉纺织印染联合企业。始建于1986年，经过这20多年的发展，在管理上积累了一定的经验。在对传统管理扬利弃弊的基础上，我们推行了管理现代化。近两年来，由于市场竞争的加剧，给企业带来了严峻的考验，在新的形势下，为使我们这个湖北省纺织行业的大厂，襄樊市举足轻重的企业迎接形势的挑战，在竞争中发展我们的企业，我们在对现代化管理各种方法、手段进行研究、分析、比较之后，基于内部实际，作出了适时的决策——实行目标宏观控制，全厂自上而下实行目标责任管理。

1987年，我们成立了以厂长为首的目标责任管理组织体系，制定了包括目标的制订依据、制订程序、分解展开和实施检查等要求在内的目标责任管理制度，明确了日常工作由企管办负责的管理责任。自1987年开始，我们系统地、规范地、全面地实行了目标责任管理。

选题理由

1. 市场形势

市场的变化与竞争的激烈，原材料价格的上涨，原材料本身的奇缺，尤其是原棉的不足，再加上能源供给的紧张，给企业带来了严峻的考验；

2. 企业自身条件

我们在企业内部推行了全面质量管理、全面计划管理、全面经济核算、经济承包责任制等现代化管理方法。几年的实践，证明了我们的管理干部是勇于接受新思想的，是能够开拓应用现代化管理方法的。同时，实践既提高了我们的现代化管理水平，也培养了一支既懂生产又会管理的干部队伍。

3. 基础和保证

1987年我们实行了厂长负责制和厂长任期目标责任制。在这个基础上，全面实行了经济承包责任制，为落实责任提供了保证。

制定与展开

1. 制定依据

实行目标责任管理，首先是厂部目标的制定，而制定厂部目标，必须要有明确的固定依据。两年来，我们制定厂部目标的依据有七个方面的内容：

- (1) 国家的政策和法令；
- (2) 上级主管部门的指令性计划；
- (3) 对市场形势预测的情报；
- (4) 厂长与市政府签订的承包合同；
- (5) 厂长的任期目标；
- (6) 企业中长期发展规划；
- (7) 上年度实施目标责任管理的总结。

2. 制定程序

制定目标、展开目标要有程序。我们实行的目标责任管理是以年度为循环周期的。制定过程分九步进行：

第一步 在12月初，由厂长、三总师组织厂办、企管办、

党办、计划、经销、财务、科技、技监等部门的负责人进行厂部目标制定的专题讨论会，分析内部情况和外部形势，根据制定依据，拟定厂部总体目标；

第二步 厂务办公会研究讨论目标，分析它的可行性；

第三步 企管办会同厂办对全厂生产经营活动的各项活动进行全面的剖析，提出目标展开项目及其责任（厂主管领导和负责部门）的设计；

第四步 厂主管领导同其责任部门讨论分析目标展开项目的现状及问题点；

第五步 企管办收集意见，制定草案；

第六步 厂务办公会审议草案；

第七步 全厂职工代表大会讨论修改草案，提出意见；

第八步 企管办汇总意见，绘制目标责任展开表；

第九步 厂长签批，向全厂发布。

这样，经过“民主——集中——再民主——再集中”的几反几复，增加了制定目标的透明度，保证了目标的明确、措施的具体和责任的落实。

依照上述依据和程序，我们制定的1987年总体目标是：完成产值1.9亿元，实现利润1880万元，主要质量、消耗、效益指标达到省级先进企业标准。为保证实现这一总体目标，全厂各项管理工作按条块被剖析为11个大的项目。针对每一个项目的现状进行分析，参照省级先进企业的考核要求，确定项目目标，制定实施对策和保证措施，落实到各主管领导和责任部门以及配合辅助部门，明确实施进度和检查部门以及检查时间，严格执行PDCA四步工作。1988年是第二个大循环，在1987年的基础上，又确定了更高的目标。这个总体目标是完成产值2亿元，实现利润2500万元，登上国家二

级企业新台阶。针对这个总体目标，面对我们内部实际，按五个方面的内容进行展开，展开目标20项，制定实施对策和保证措施达51项(见附表1)，有效地保证了总体目标的实现。

3. 目标分解

确定了厂部目标后，还得把它变为各个部门乃至职工个人的奋斗目标，这就得进行层层分解展开，逐级保证落实。在分解展开时，我们采用系统图法，把上一级的手段，作为下一级的目的，以小目标的实现，保证大目标的实现；以各分厂、处室目标的实现，保证厂部目标的实现；以各项专业管理目标的实现，保证全厂总体目标的实现。

各分厂、处室在企管办的协调指导下，以厂部目标为依据，把厂部定量目标细分化、保证措施具体化，紧紧围绕着厂部目标的实现，制定出切合本单位生产、管理实际的目标和措施。各单位绘制的目标责任展开表，要求一式两份，集中到企管办进行目标间的平衡工作。在交各厂主管领导审核之后，一份由本单位留存，各单位目标责任展开表一律要求采用挂图形式挂出（即上墙），以便组织实施；一份交企管办，在汇集后加厂部批发文件，向全厂公布实施。同时企管办建立目标责任管理台帐。

通过“目标——手段——目标——手段”系统的逐级分解展开，纵向要展到轮班、机台，横向要展到党、政、工、团各个部门，横到边，纵到底，形成了一个全厂上下纵横交错、协调一致的目标责任管理体系；层层分解、逐级落实，形成了轮班、机台保车间，车间保分厂，分厂、处室保全厂的宝塔式、树状型的目标责任管理模式（见图1）。

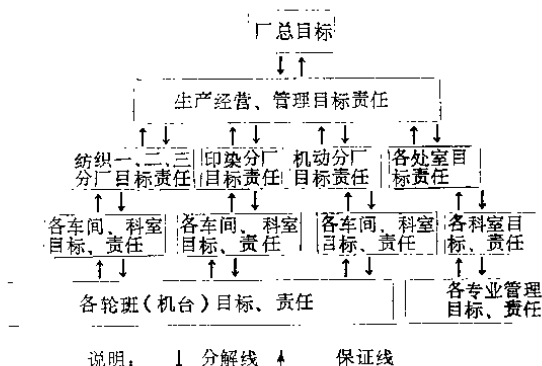


图 1

实施与落实

各级目标、责任确定之后，就进入了实施阶段，它是实施目标责任管理的决定环节。为抓好这一环节，我们把责任部门和执行者个人的自主管理与督促检查相结合，做好实施中的信息收集和交流工作，创造良好的生产秩序和工作环境，充分调动广大职工的积极性，发挥各个部门和职工个人的最大潜能，促进措施的实施。

自上而下地坚持每月下达工作计划书，把各个目标逐月具体化；对计划完成情况，实行归口月检查，奖惩月兑现，保证目标的逐步实现；自下而上地坚持每季填报厂部下发的季度工作自查表，表格内容包括部门季度目标完成情况，存在的问题，下季度的工作打算。

对实施情况要定期进行诊断，诊断时要顺藤摸瓜，一查

到底，由点及面，了解全貌。每季度由企管办会同厂办、党办、计划、质监等部门，对各分厂、处室的目标责任管理执行情况进行一次诊断，找出问题，参考本部门所填写的季度工作自查表，提出改进意见，写出书面报告，交主管厂长审批后，采取措施加以解决。每半年由厂长任组长，“三办”、计划、经销、财务、质监、科技等部门负责人参加的目标责任诊断小组，对厂部目标责任管理执行情况进行一次全面的、认真的诊断，找出问题点和薄弱环节，讨论整改措施，制定整改方案，作出具体安排，予以认真整改。此类问题亦是修改下半年目标或制定下年度厂部目标的依据（见附录：1988年厂目标责任管理诊断报告）。

实施效果

1987、1988两年，我们系统地、规范地、全面地实行了目标责任管理，取得了显著的社会效益和经济效益。运用目标管理方法，对劳动模范进行目标跟踪管理，较好地发挥了劳模作用。1988年11月份，《工人日报》《湖北日报》均在第一版以“襄樊棉纺织印染厂，采用目标引导法，充分发挥劳模作用”为标题，进行报道宣传。运用目标管理方法，对专业管理进行引导，先后进入国家一级计量单位和国家二级节能企业，荣获了省、部质量管理奖，被纺织部评为设备管理优秀单位。1987年跨入省级先进行列，1987年登上国家二级企业新台阶，分别实现了本年度的总体目标。1987年完成产值19599万元，比1986年增长4.9%；销售收入总额达19375.5万元，比1986年增长19.9%；实现利税3718.9万元，比1986年增长34.8%；1988年完成产值22004万元，比1987年又增

长12.3%；销售收入总额达19866万元，比1987年增长了2.5%。实现利税4669万元，比1987年增长25.5%。两年来共增加利税1889.1万元，平均每年增长944.55万元。

体 会

几年的管理实践使我们体会到：

1. 在制定目标时要把握好四个原则，即目标的关键性、可行性、定量化、一致性原则。制定目标既要抓住重点、分清主次，做好可行性分析、不偏激，又要做到定量具体，还要保持上下一致，相互配合，不脱节、不矛盾。

2. 在分解目标时目标项目既要有具体的保证措施，还要有明确的责任，即要落实到主管领导、主管部门、配合部门、责任者个人。只有在千斤重担众人挑的情况下，实现总体目标才有可能；只有在部门和个人都明确了自己应该干什么、什么时候干、怎样去干、干到什么程度的情况下，实现厂部目标才有保证。

3. 整个过程中要严格执行PDCA循环，通过四个阶段的不断循环运转，推动目标责任管理不断完善和不断深入。

4. 透过目标责任管理，我们认为要实现企业管理现代化，必须在思想上搞好“四个结合”和“一个统一”，即推行管理现代化要和企业内部的配套改革相结合，和技术进步相结合，和总结本企业传统管理经验相结合，和调动全厂职工的积极性相结合。通过四个结合，把企业生产经营活动统一到提高企业经济效益上来。

主要参加人：余云先 刘竹平 郭学忠

杨明洲 罗勇 执笔：罗勇

关于1988年度厂目标责任管理的诊断报告

12月22日、23日，厂长组织厂办、企管办、党办、计划、财务、经销、质监、科技等部门以及分厂负责人，对照“1988年度厂目标责任展开表”，逐项对1988年工作进行了认真诊断检查。主要情况如下：

一、关于总体目标

大家高兴地看到，年初提出的1988年总目标——完成产值2亿元，实现利润2500万元，登上国家二级企业新台阶。经过全厂职工的共同努力，到11月底已提前实现。全年累计，工业总产值完成22004万元，超目标产值10.02%；实现利润3450.83万元，超目标利润38.03%，被批准为国家二级企业。实践证明，1988年的目标是可行的、正确的、效果也是显著的。

二、关于展开目标完成情况

根据总目标，展开目标20项，据统计已完成或基本完成的有19项，目标实现率达到95%。现按产量、质量、消耗、效益、管理五类列表检查(见表1)。

三、关于措施实施情况

为保证总目标和展开目标的实现，年初厂部共提出51项保障措施。我们按实施或基本实施、部分实施、正在进行、未实施四方面进行检查。检查结果如表2。

未实施的五项措施是：(1)取消职务(技术)津贴，推行干部职务工资制；(2)设立内部银行，对费用开支实行内部银行控制，自计盈亏；(3)扩大水厂沉沙池、澄清池改造加氯房，扩大供水能力，保证生产、生活用水需要；(4)新建纺织三分厂食堂，改造一、二分厂食堂，改善职工就餐条件；(5)增设常日班职工交通车，方便职工上下班。

分析未实施的原因，主要有：一是主观放松努力。如为增开常日班交通车，年初厂部已安排，但由于抓而不紧，而没有落实。二是外

表1

类别	序号	展 开 目 标	目 标 值	实 现 值
产 量	1	棉 纱	76000件	76038件
	2	棉 布	5500万米	5710.79万件
	3	印 染 布	7500万米	7502.8万米
质 量	4	国内同行业先进水平产品产值率	50	62.42
	5	无重大质量索赔	无	无
	6	季度抽查漏验率	0	2.38
消 耗	7	原棉消耗定额降低率 _{纯棉 化纤}	5.5 0	2.53 2.06
	8	印染布耗坯降低率 _{纯棉 化纤}	0 -1	1.66 -0.79
	9	印染布可比单位产品综合能耗	32	28.21
效	10	人均实现利税		4748
	11	资金利税率	20	35.52
	12	全员劳动生产率	22000元	22303元
益	13	销售收入 出口收购值占销售收入比重	1.65亿 45%	1.98亿 59%
	14	双增双节	500万元	399.58万元
管	15	健全标准化体系	完 成	基本完成
	16	省、部质量管理奖	实 现	已 获 证
	17	国家一级计量单位	实 现	已 获 证
	18	国家二级节能企业	实 现	已 获 证
理	19	省级档案管理先进企业	实 现	已 获 证
	20	“三无”企业	实 现	申报检查， 获95.1分