



以双增双节运动为 突破口从低谷中奋起

广东省粤西农垦第一水泥厂

去年,我厂生产跌入了建厂以来的最低谷。主要原因是,企业在经营管理上,忽视了抓提高企业经济效益的工作。有的生产项目投产后,达不到设计要求,投入大,产出小;有的产品不适销对路,造成大量积压,致使企业出现了严重亏损。为了摆脱困境,走出低谷,我们通过层层发动,开展了以减亏为目标的双增双节运动。我们主要做法是:

一、以整顿和改革为动力,为生产经营开道路

去年4月底我们在开展双增双节运动之初,就决定以治理整顿和深化改革为突破口,共抓了五个层次的整顿和改革。

1、以《中共中央关于加强党同人民群众联系的决定》为指针,以纠正党内不正之风和扫除歪风邪气入手,整顿党风和厂风,经过研究,分别成立党风党纪清理小组、物资清理小组和财务清理小组等,凡职工反映的问题都进行立案侦查,尤其对在经济交往以及其他经济活动中有经济不清的,根据职工的揭发,做到件件有回音,有着落。

2、本着强化管理、协调发展的原则,整顿生产指挥系统,理顺生产渠道,采取了整顿和改革的措施。一是根据市场销售变化,销售淡季时把三窑压为两窑生产,压缩编外人员。旺季时恢复三窑的正常生产,这样使生产全线处于满负荷运转状态,减少了物耗,降低了成本,使生产布局合理。二是整顿和改革职工的劳动分配办法,取消一切“保险奖金”和政策外的补贴,全面推行联质联产的分配原则。三是针对车间技术力量不足和分布不均的问题,对劳动组织进行整顿,对已调动的技术工、熟练工,实行人员归队、技术归队,这样使技术力量相对薄弱的车间得到了加强。

3、根据德才兼备原则,整顿干部队伍,能者上,庸者下。

4、干部面向基层,为生产服务,对直接与生产发生

联系的科室、部门,根据工作的职责和业务,采取分工包干的办法下车间包干和组织管理,使生产的计划指挥者变为直接的组织实施者;对间接与生产发生联系的科室和部门,采取编组轮流下车间劳动,顶岗劳动、挂职劳动等办法;对一些科室实行合并和精简,从而进一步加强了管理。

5、根据以销定产的原则,整顿和改革产品销售渠道,使产品销售为生产服务。具体办法是把以供为主转为供销并重,实行供、销分离的原则,我们根据顾客至上的宗旨,全线整顿服务,把用户上门求货转为到用户的门上服务,销售人员全体出动,实行分片包干的办法,大打产品销售的外交战,这样一来,原来积压的6000多吨水泥全部销光,而且去年产品销售总量占生产总量的104%,出现了销大于产的局面。

二、以减亏为目标,抓好节支、降耗、增产三个环节

为了摆脱困境,走出低谷,我们不仅把双增双节运动作为生产经营的唯一突破口,并进一步明确以减亏为目标,从节支、降耗、增产三个环节入手,开展了三个层次的双增双节运动。

1、厂长把关、对资金物资实行全面管理,全面控制。通过多种渠道,对资金和物资管理设了12道关卡。规定:凡基建用工、非生产性的开支,科以上干部的出差、对外加工的零部件、到市场购买物资工具、使用的非生产性运输车等,一律由厂长批准。同时规定,招待费开支要严格执行标准。对外借、租、卖的物资实行全面清理,取消政策外的补贴,生产领用的物资实行用料跟踪,对职工揭发的经济案件成立专门小组进行清理等。执行一个月后,每吨水泥生产成本就下降了20元,一个月就节支13万多元。由于基建上动用一砖一瓦都要厂长批准,使基建费下降了79.5%。

2、以降耗为重点,对直接与生产成本挂钩的五个方面实行“四降一调整”。为有效地降低生产成本,实行了

降电耗、降煤耗,降水泥石管理费用、降企业管理费用和调整生产配方的“四降一调整”的节支降耗活动。首先是抓好节电,因为降电耗对降低生产成本关系极大。为此,厂生产部门根据白天用电高峰期电费高,晚上用电电费低的情况,决定白天实行限制生产,晚上开足马力,满负荷运转。同时在管理上,实行包干使用,与分配挂钩,这样使每吨水泥耗电下降到94瓩/小时,8个月节约电费51万元。其次,在水泥石的使用上,以前曾一度认为,本地石含钙率低,不利于提高水泥质量。因此,每年都要从外地购进水泥石一万吨左右。一年多支出水泥石管理费15万元。去年在双增双节运动中,在取得科学依据的基础上,停止了外地石的购进,立足于本地石的使用。这样,每吨水泥石可节支10元,全年节支10万元。再次,在煤的管理使用上,以往用煤从煤矿运回本地入库损失量达10%以上。最高时达24%,仅此一项,我厂每年就损失20多万元。去年以来,我们建立了严格的管理制度,对全线进行严格管理,并实行限载、限装、限速。以保证颗粒归仓,这样煤的损失量被控制在4%以下,每年可减少损失15万元以上。第四,为了降低机械管理费用,我们实行限制对外加工、对外购买,实行动料跟踪。每吨水泥占用机械维修费从原来的15.48元降至5.51元,8个月共节支47万元。

3、以提高职工的劳动生产率为中心,开展挖潜、革新、改造工作。为提高职工的劳动生产率,去年我们在不增加任何机械设备能力的情况下,集中全厂40多个机修工,按照轻、重、缓、急的程序,对机械逐段、逐件地进行革新改造。重点改造和维修了三条机立窑,使小时产量和机械运转率达到设备要求,如二号塔式机立窑,历来是决定全厂产量能否上去的关键,可是近几年每小时产量平均达不到6吨。于是我们组织机修工重点把筒式下料器改为偏心式下料器,以消除因出料慢,破碎能力低而影响生产的现象。同时通过对鼓风部分进行维修改装,使小时产量上升到7吨以上,为去年第四季度平均月产万吨创造了良好的条件。我厂的三号窑是1988年投资260万元新建的。可是投产以来小时产量均在4吨上下徘徊。于是对其中的不合理部分进行适当调整,通过维修改装,去年7月份重新投入生产以来,平均每小时产量超过了5吨。同时我们还重点对破碎线、四台球磨机等重点部位进行了维修和改造工作。提高了职工的劳动生产率。去年按月计人均水泥生产量由8吨提高到15.2吨,提高了90%,为完成全年各项任务

打下了良好的基础。

三、发动群众使双增双节运动成为群众的自觉行动

为使双增双节运动变为职工的自觉行动,我们重点抓了三个结合:

1、坚持遵章办事与群众监督相结合,使双增双节运动的各种措施得以正确执行。在双增双节运动中,我们颁布了许多规章制度。对物资、财务作了严格的管理规定。为了使其成为职工的自觉行动,我们把严格执行规章制度与群众的自觉行动相结合,如为了加强对物资的管理,我们规定领料要注明去向,实行用料跟踪。这样,仓库保管员就把管物、发物与用物和废料回收四者结合起来,料发出去后,还要到现场查证,这样堵塞了物资使用的漏洞。为了加强对经济和外购物资的管理,我们发动职工监督和揭发各种不良倾向,通过查证作了应有的处理,通过发动群众建立民主监督制度,一年来在物资和资金管理上未发现任何漏洞。

2、坚持广泛发动与组织职工协调攻关相结合,重点突破生产经营中的难关。双增双节运动中我们遇到了许多困难,如劳动力不足,生产不协调,以至影响了生产的大局。我们动员各行各业互相协调、支援生产,使整个生产系统处于协调发展的状态。如去年7月份,我们针对熟料上不去的问题,从机关组织了一个强干的工作组到锻烧车间实行跟踪生产。具体解决锻烧过程中的管理和技术问题,使熟料日产量比原来提高35.3%。去年10月份我们针对包装上不去,动员机关和各行各业支援包装,使日产量比原来提高50%。去年5月份在车间清退大批临时工以后,许多杂活无人处理。我们动员机关按科室联合编组的办法,周而复始地车间劳动,使整个生产系统处于良好的协调发展之中。

3、坚持正常的生产与提倡奉献精神相结合,调动职工的积极性和创造性,推动双增双节运动的深入进行。我们以双增双节为中心,动员工、青、妇和党政工团利用组织生活制度,发扬主人翁的精神,开展无私奉献的活动。如我厂机修车间在分会的组织下,开展了“我为厂长分忧愁”的活动,动员职工开展收旧利废,只用了3个月,每个职工就为厂节支470多元。通过推广机修车间的经验,全厂各单位在挖潜改造中,开展了自力更生为主,翻新改造为主,自己加工制造为主,收旧利废为主的“四为主”节支降耗的群众活动,为机械维修费用和车间管理费用的大幅度下降创造了良好的条件。