

大胆改革 灵活经营

侯定和



南桐矿务局有近半个世纪的开采历史，全局现有七对矿井，23,000多人，过去长期靠吃亏损饭过日子，被人们称为“煤炭行业的第三世界”，是“老、小、难、劣”的落后地区。近几年来，特别是1985年，我们遵循煤炭部“全面起步，总体推进”的战略方针，解放思想，锐意改革，依靠承包，包中求活。经过全局上下的共同努力，当年原煤产量超包干基数11%，盈利481万元（包括三材补贴），与1984年亏损770万元比较，相对获利1,200多万元，摘掉了亏损的帽子，开始出现了新的转机。我们的做法是：

一、层层落实承包，促进自主经营

在煤炭部1984年唐山计划会议后，煤炭行业开始了总承包。根据承包规定，我局从1985年起不但不享受亏损补贴，而且要求每年上缴利润350万元。这对我们来说困难是很大的。我们没有在困难面前退却，而是发动群众，统一认识，坚持承包，在改革中求活力。我们将总承包任务，进行了层层分解，落实到基层。从局到矿（厂、处）、井、队、个人，下级组织向上级组织承包，副职领导向正职领导承包。从承包内容及形式看，纵向上有生产经营

承包，安全承包和思想政治工作承包。横向上有各种增质增收承包，节能降耗承包，堵水节电承包和外向经营承包。形成了纵横连锁，责任到人的包、保体系。通过承包工作的逐步落实，总承包这项改革的生命力逐渐显露出来，很快包出了群众的干劲，包出了聪明才智，包出了基层管理的新局面。鱼田堡矿采煤一〇四队，在落实承包中，更新管理，由过去吨煤工资包干发展成为吨煤成本包干，自主经营意识大为增强。1985年在人员比1984年减少29.2%，煤层生产能力下降20%的情况下，原煤产量仍比上年提高9.4%，工效提高21.4%，吨煤成本降低12.5%，人均收入增长37%；回采单产、全员工效和正规循环率，名列全局第一，被煤炭部授予先进集体的光荣称号。

二、实行目标管理，加强综合控制

目标管理是实现现代化管理的手段之一，也是保证实现总承包的有效措施。我们主要抓了生产经营目标管理、安全目标管理、成本目标管理和效率目标管理，努力达到管理目标化，能级层次化，生产经营化和分配合理化的要求。目标管理的推行，进一步调动了职工的积极性，增强了信心。尽管总承包政策有过几次大的调整，却做到了政策变，总承包的决心不变，条件变，总承包的部署、要求不变。从而推动了生产经营一浪高过一浪地向前发展。

为了保证总承包的实施，我们进行了配套改革，逐级简政放权，对局内二级单位，下放人事任免、机构设置、费用开支、资金切块、外向经营等14项管理权限。对承包者根据目标进行考核，把各级领导的任期责任和承包目标捆在一起，实行了任期目标责任制。并且经常有效地对实现目标的情况进行考核，检查偏离目标的原因，及时采取措施，保证既定目标的实现。如1985年上半年，针对有些单位只管当前利益，不顾长远利益，只管生产，不抓延深的现象，我们及时采取了措施，严格掌握生产、延深的比例关系，将开拓延深列为考核的主要内容，纳入经营目标的控制，从而扭转

了“只管本届受益，不管长远发展”的企业行为短期化的倾向。如有一个煤矿在承包以后，工作不落实，一度出现了包了就万事大吉，以包代管，放任自流，工作不力的情况，按承包合同，上半年应盈利130万元，反而亏损79万元。局领导及时派了调查组，摸准了问题，把局党委常委会搬到矿上去开，局领导现场办公，不失时机地采取措施，更换了该矿主要领导人。该矿新领导班子当机立断，召开党委会、工作会、职代会、层层落实下半年的任务，生产经营很快出现了活力，目标失控的局面得到扭转。

三、树立经济效益观念，增收节支，开源辟流

煤矿要想从单一生产管理型向综合开发经营型转变，就得树立经济效益观念，以效益为中心，实现管理的现代化、生产的多角化、经营的立体化和以煤为主，综合开发，多种经营。我们在这方面的具体措施是①努力增产。1985年，我局比包干基数，多产原煤23万吨，增加效益334万元，多产精煤20万吨，增加效益300多万元，超产加价增收423万元。②依靠科技，合理采掘，减少投入。我们合理安排采掘进度，综合治理瓦斯，停采不可采的解放层，减少掘进量。1985年万吨掘进率在“五量”期末储备增加的前提下，较上年下降20米，减少费用100万元。广大技术人员，围绕提高经济效益，同大专院校合作，研究砂压技术，使企业万吨坑木消耗降到 68.47m^3 ，比1984年节约 $6,780\text{m}^3$ ，“三铁”丢失率也有下降，节约价值316万元。我们还抽调40多名技术人员，对所有耗能设备进行测试，调荷节电，企业吨煤电耗下降1.06度，节约价值25万元。③改善产品结构，提高产品质量。在市场调查的基础上，我们利用洗选加工的优势，着手进行产品结构的改革。例如，对于原煤的合理配比，优选最佳方案，严格控制批量含硫等级，从而提高了效益。仅此一项，就增收100万元。

四、打开销路，向市场要效益

市场是决定企业兴衰的大问题。1983年以来，我们先后派出四十多批、100多人去10多个省、市走访用户，宣传产品，听取意见。除满足省内煤炭的需求外，还打开了外销市场，1984年出川8万多吨，增收81万元。我们还积极发展横向联合，建立了矿业开发服务公司，同铁路和地方煤矿合作，利用地方资源10万吨，增加洗煤5万吨，增收150万元。

为了适应千变万化的市场形势和运输车辆不平衡的特点，我们还扩建新建了南桐和于金子精煤坪，储备能力提高了70%，缓和了矿井仓储能力的不足而严重制约生产的被动局面，保证了增产增销。

由于层层落实承包，开展灵活经营，全员劳动生产率提高了9.79%，工效提高了1.57%，产量增加了25万吨，达到了“一增四不增”：即增产不增面，增产不增耗，增产不增人（实际减少了原煤开采人员160多人）和增产不增电的要求，超额完成了总承包任务。

（本文作者：四川省南桐矿务局局长）



上海财经大学86级新生将实行奖学金和贷款制度

为了充分调动学生的学习积极性，鼓励学生尽快成为有理想、有道德、有文化、有纪律的优秀人才，国家教委决定在部分高等学校86级新生中实行奖学金和贷款制度的试点。我部所属上海财经大学已被选为试点单位。

实行这一制度后，相应地取消人民助学金制度，学生的生活费主要靠奖学金、贷款、或家庭供给。奖学金分为三等：一等每人每年350元，奖励面占学生总数的5%；二等250元，占10%；三等150元，占10%~15%。贷款每人每年最高不得超过300元，贷款人数占学生总数的30%。

（财政部教育司财务处）