



结合现代科学管理方法 搞好双增双节工作

山东省焦家金矿 周宗亭

我矿是一个日处理矿石 1 000 吨,拥有职工 1 900 人,采、选、冶配套齐全的大型国营黄金矿山。几年来,我矿在开展双增双节工作中,注重结合 ABC 分析法、投入产出法、财务目标管理法等现代科学管理方法,克服了能源紧张、资金短缺、材料涨价等多种不利因素的影响,取得了显著的经济效益,连续五年完成或超额完成了省黄金公司下达的各项经济技术指标。1989 年 8 月通过了国家二级企业的考评,成为全国黄金系统第三个国家二级企业。

一、加强工艺革新,向技术要效益

过去,我矿的最终产品为浮选金精矿,需要运送到沈阳冶炼厂进行冶炼才能达到国家标准。每年光运输费用就高达 40 多万元,而且途中损耗严重,浪费很大,资金周转很慢。针对这种情况,我们组织技术力量,增加了火法炼金新工艺,生产出半成品金(含金量为 50%左右),直接向人民银行出售,当天就可完成结算工作。这样不仅解决了资金周转慢及浪费问题,而且年创经济效益 96 万元。仅节约的运输费用就可收回全部投资。为了进一步提高产品质量,多创效益,1989 年又对火法炼金工艺进行了技术改造,使金泥全湿法炼金新工艺在我矿研制成功。经过生产试验,半成品金的品位由 50%提高到 95%以上,金的回收率得到了提高。我矿还从金的分离物中收回了副产品白银,年可多产黄金 320 多两,白银 70 多公斤,直接经济效益达 61.5 万元,从而获得了国家黄金管理局“七·五”期间科技成果三等奖。

1989 年 4 月,我矿又组织科技人员,对选矿车间排放的含氰污水处理工艺进行技术改造。原含氰污水处理工艺复杂,劳动强度大,处理成本很高。且氰化物是一种剧毒的化工原料,国家对其废液的排放标准要求很高(0.50 毫克/升),过去我矿经常因达不到排放标准而受到警告和罚款。为了扭转这种被动局面,矿部组织了工艺改革攻关小组,经过三年多的反复研究与试验,仅用 8 万元的投资,就使空气氧化法处理含氰污水的新工艺获得了成功,达到了国家的污水排放标准,减轻了环境污染,降低了劳动强度,每年还可节约污水处理药剂 39 万元,为黄金系统解决了一个普遍存在的老大难问题。仅山东省的黄金企业每年就可节约支出 790 万元。

二、实行目标成本管理,控制费用支出

自 1986 年起,我矿就对车间、部门、岗位实行了目标成本管理。具体做法是,根据前三年的平均先进成本、费用及实际情况,对可控费用部分进行重点管理,把企业总的经济效益指标按照矿内材料、动力、劳务等计划价格,针对各车间、部门、岗位的各种消耗定额,制定了 46 项目标成本指标,对车间、部门实行了经济承包。在签订了经济承包合同书,明确了承包者的责任的同时,又给承包者以人事安排、生产调度、班组长任免、奖金分配等项权力,调动了承包单位的积极性。同时对承包单位制定了奖罚措施,对节约者按节约额的一定比例提奖,超支扣减工资。各承包单位又把目标成本指标逐项分解,落

实到了班组、机台及个人,进行严格控制,从而建立了实现企业经济效益目标的保证体系,使我矿的经济效益在克服了多种涨价的不利因素的影响下,年年完成或超额完成了国家计划。

三、深入开展修旧利废活动,节约费用支出

修旧利废虽然是一项又脏又累的工作,但它可以取得可观的经济效益,而且对广大职工发扬艰苦朴素的革命传统是一个很好的锻炼。为此,我矿在机修车间、动力车间和汽车队组织了三个修旧利废服务中心,对在生产岗位不能修理的机器、设备、矿车、汽车和电器开关等,不分大小,只要有修理价值的,全部送到服务中心进行修复。对有些不能修复的机器、设备等,重新购置配件或是拆除能利用的部件进行组装。在服务中心成立后的两年里,共修复各类机器58台、电动机30台、矿车84台、汽车40多辆以及电器、开关等,共节约支出186万元。

四、实行一业为主,多种经营

我矿的一业为主、多种经营工作,是在确保完成国家黄金生产任务的前提下,以生产自身需要的原辅材料为主,同时开展向社会服务的活动。自1988年以来,我矿先后成立了钢球厂、石子厂、服装厂等四个多种经营组织。生产出了选矿用优质钢球1200吨,不但比买的钢球每吨价格低55元,而且单耗也从1988年前的处理吨矿耗用2.6公斤降到了现在的2.2公斤,节约支出18.6万元。利用井下废石生产石子是一项成本小、效益大的工作,1989年矿里购置了一台石子机,年产石子7000多立方米,除供本矿使用外,还以优惠价向市场销售,年纯收入达8.4万元。最近矿里又成立了服装加工厂和印刷厂,承包了矿里工作服的加工和印刷任务,预计每年可节约支出6.3万元。

五、加强材料采购管理,降低采购成本

材料物资在产品成本中所占的比重是比较高的一项费用,一般企业占50—70%左右,有些行业还要大些。因此,加强采购管理,降低采

购成本是提高企业经济效益的一条重要渠道。1989年,我矿对物资供应工作进行了整顿,规定了5条措施:1.不准在乡镇级(含乡镇)以下的供销社、商店采购物资。2.凡是能够批发购买的物资,不准到零售商店购买。3.凡是能够买到出厂价的,不准到零售或批发购买。4.凡是非标加工,必须先到矿服务中心联系,在服务中心干不了的情况下,方可到指定的国营企业加工,否则财务科不得付款。5.凡是必须零购的材料物资,必须先到矿商店购买,在矿商店买不到的情况下,方可到市场采购。这一措施的施行,使我矿的采购成本下降了2.3%,每年可节约支出46万元。

六、组织自营工程施工队伍,降低工程成本,节约自有资金和基建投资

自有资金紧张是大部分企业存在的一个大问题,对企业的生存和发展影响较大。为了缓解这个问题,我矿组织剩余劳动力成立了施工队伍,承担矿里的维简工程和基建工程。按照对外承包的方式,编制工程预算,除正常的工资发给车间,由车间分配以外,对于井下和地表工程,分别按预算中人工费的70%和50%付给施工单位;对于工程的节、超,以预算为依据进行计算,其节约部分,按照国家规定进行奖励,超支部分全部扣减定额人工费。由于这一工作的开展,仅施工管理费、人工费、间接费三项,每年即可节约支出110万元,为缓解企业自有资金紧张的局面做出了重大贡献。

七、积极推广节能新技术,加强能源管理,降低能源消耗

我矿成立了以动力车间为龙头、以生产副矿长为主持的能源管理办公室,负责全矿的能源管理和监督,推广节能新技术,制定能源消耗定额、考核办法和奖惩措施。在能源管理方面,我们制定了职工生活用水、用电限额使用办法,规定了每人每月1.5立方米水、20度电的标准,节超按规定奖罚。职工宿舍严禁使用电炉,工作用电炉必须经能源管理办公室审查并发给

使用证后方可使用。室内外及公共场所的照明灯实行划片管理,按季考核,发现有长明灯和违章使用者,根据情节给予处罚。在推广新技术方面,我们先后对电动机的节能改造,高效节能灯的应用,楼道节能开关的应用,电动机就地无功

补偿装置的应用,汽车节油器的应用等五个方面做了大量的工作,共改造电动机 46 台,使用节能灯 1 800 只,楼道节能开关 300 多个,更换汽车节油器 56 个,每年可节省大量的油和电。

立足挖潜 形式多样 双增双节见成效

刘国坚

作为我国重要钢铁生产基地之一的上海市,有着缺乏原辅材料和燃料的先天不足的不利条件。近年来,随着上游材料价格的调整,行业内各企业的经济效益受到严重威胁。为扭转这一局面,我们上海冶金局把双增双节放在经济工作的重要位置上来抓,并且取得了良好效果。

一、全局动员,齐抓共管

我局在贯彻上海市政府“搞活大中型企业,制止经济效益滑坡”工作会议精神的同时,召开了以“认清形势,振奋精神,立足挖潜,扭亏增盈”为主题的企业厂长、书记座谈会,全局紧急动员,逐户检查落实利税目标和实现措施。全局上下一致认为,“等外部环境改善,靠产品提价,要减税让利政策”是行不通的,只有变压力为动力,打一场双增双节、制止滑坡的攻坚战才是出路。为此,各企业都成立了以厂长为首的扭亏增盈双增双节领导小组,党团工会组织把双增双节活动列为头等大事,配合行政部门把指标分解落实下去,开展了比历史水平、比行业先进水平 and 比国内外先进水平的“三对比”活动,不少企业一再修订目标,自我加压,使我局的双增双节工作形成前所未有的高潮。

二、形式多样,注重实效

我局各厂在开展双增双节活动中,根据自身特点形成了一些具有特色的工作方法,如上钢三厂实行“专人负责、专题攻关、动态控制、严格考核”办法,抓住采购成本、转炉成本、不锈钢三大成本降低和运输费、排污费、检修费三大费用节约,把物质消耗划分为 ABC 三类,排出达标进度,到生产分厂召开现场会议,检查分析促进达标。而上钢五厂则在“四抓四保”上下功夫,即一抓原料筹措、保品种增利;二抓现场控制,保实物质量;三抓品种调整,保产销同步;四抓资金回笼,保企业活力。又如上钢十厂组织职工代表到生产现场开展互评互查活动,组织车间现场交流会;上钢二厂开展“八查八算”活动和各级干部“四到现场”;上钢八厂开展 3# 角钢工序成本控制实现扭亏为盈,真正做到了形式多样抓实效。

三、搞活经营,扩大销售

我局经市府批准彻底下放生产经营权后,轧钢企业计划内供坯不足的矛盾较为突出。为此,局、厂密切配合,积极平衡资源,开拓市场扩大销售做了大量工作。一方面,由局出面继续向外积极争取锭坯资源;另一方面,各厂主动找米下锅。企业按“互惠互利、急难优先、长期合作、