

和衷共济渡难关 强化管理增效益

铁道部第二工程局第二工程处

我处是一个以铁路施工为主的综合工程处。现有职工6124人,全处22个工程队分布在四川、广西、福州、浙江、江苏、宁夏六个省区,担负着宝中、徐连、南昆、外福、钱塘江二桥南引线等新线铁路修建和既有铁路线的技术改造。1989年我处亏损425万元;1990年我处在局的正确领导下,眼睛向内,发动群众,群策群力,外抓经营投标,内挖企业潜力,深入开展扭亏增盈活动,有效地抑制了经济效益的急剧下滑,实现了扭亏增盈。1990年完成产值8336.1万元,完成总投资9117.83万元,达我处历史最好水平;实现利润总额73.63万元,超额完成了局下达的利润计划。现将主要情况汇报如下:

和衷共济渡难关

我处受建筑市场大环境的影响,88年起效益开始下滑。89年,国家实行“双紧”方针,持续压缩基建投资,致使我处任务缺口过大,1~10月份全处基本处于停工窝工状态,高峰期回家减薪待业的职工就达1111人。在岗的职工也只能维持基本收入,每月的工资款也得东拼西凑,加上不少费用有支无收,亏损额度直线上升,经济效益滑向谷底,成为我处有史以来经济最困难的一年。面对生产经营十分严峻的形势。怎么办?处长黄政球说得好:“等无指望,靠无依托,只有自己干。”

首先,我们想到了并紧紧依靠全处职工的力量。在89年底到90年初这一段我处最艰难的时期,处领导班子成员分头利用各种机会和形式,把企业面临的困境向职工交底,向退休职工讲明,并采取了一系列压缩开支的措施。为解决资金的严重短缺,处领导带头动员职工进行个人集资,由于这些措施得到了全处职工的理解和支持。在短短两个月的时间里全处职工集资近百万元。老工人叶开智拿出自己的压箱钱1000元,第一个向队里交了集资款,退休职工张顺良因药费暂不能报销,他就卖掉自己家里的耕牛来治病。这笔资金为我处在1990年为保重点工程钱塘江二桥南引线的施工筹建和支付退休职工的工资提供了重要保证。全处职工就是这样,默默地为企业分忧解难。职工理解企业,企业也力所能及地排解职工的困难。春节前夕,处作出决定:全处必须确保离退休职工和生产第一线职工工资的发放,维护好职工队伍的稳定;处还拿出自有资金,对每一个在家病休和减薪待工的职工发给一次性生活补贴,并按百分之百发给减薪待工人员工资。使广大职工深受鼓舞,纷纷表示,只要处里有任务,我们一定拼命干。

与此同时,各级领导干部必须勤政廉洁作表率。处长黄政球同志说:“领导干部尤其要在艰苦的条件下,深入基层,以身作则,带头垂范,以心换心,作用是巨大的,不仅能够安定民心,稳定队伍,而且有利于全处大方案的制定”。黄政球同志一年有四分之三的

时间奔忙在施工现场上。89年底,我处接受国家中取华东的重点工程钱塘江二桥南引线工程的施工任务后,他兼任指挥长具体指挥,统一协调各方面的力量,为迅速打开施工局面,早出效益,在局未拨施工预付款的情况下,他带领筹建组利用职工集资款,仅凭一纸中标通知书,不等不靠,主动出击,解决了大量矛盾(仅索赔费就多达184个项目,至今地亩问题悬而未决),最终赢得了地方政府的大力支持。3月1日大规模的施工开始,为迅速扭转我处经营生产的被动局面起到了决定性作用。就在黄政球同志致力于南引线工程施工筹建的90年元月的关键时刻,他住长沙的老母90寿辰,三次来电催促,并说他如不回去,她将乘飞机赶到工地。但黄政球同志感到了他身上沉重的担子,全处就盼望着钱塘江工程的早日开工投产。他没能使老母如愿,而是在工地上与职工同甘共苦,渡过了一个艰难繁忙的春节。90年下半年黄政球同志又亲自挂帅三上宝中,仅40天就完成了安摊建点工作,生产生活齐头并进,受到了部宝中办的奖励和高度评价。南昆任务明确后,黄政球同志又不顾疲劳,昼夜兼程,乘汽车从宁夏固原县出发经26小时的奔波颠簸赶到成都,次日又换乘火车直赴南昆线安排筹建工作。处党委书记杨成俊在90年先后有两次下基层蹲点,了解情况,帮助基层工作,写出调查报告,对加强工程队建设和干部管理工作提出了可行的建设性意见。其他处级干部都坚持做到每年有三分之一的时间深入基层。在他们的带动下,机关各级领导干部,纷纷走出办公室,90年先后有二批工作组奔赴生产第一线,帮助基层开展工作。另一方面,我处还花大力气抓了基层各级领导班子和干部队伍建设,并要求全体干部特别是领导干部,对“票子、房子、儿子”要做到五不准。即:不许愿、不乱开口子,不随意批条子,不个人说了算,不搞特殊化。这些做法和行动,较充分地发挥了领导垂范,人格的力量,激励了广大职工,带动了干部队伍,增强了企业的凝聚力。

由于上下一心,和衷共济,使我处在90年1季度率先在全局工程处中实现了扭亏增盈。

强化管理增效益

企业要生存发展,效益是基础,要取得效益,就必须坚持眼睛向内,强化管理,挖掘潜力,这一点对施工企业来说尤其重要。1990年,我处就基于这样的认识和思维,寻求企业提效之路的。主要采取了以下措施和作法:

首先,建立了预算分割制度。过去 每拿到一项工程后,只注重工程形象分割,工程价款不是算了“吃”,而是“吃”了算,结果工程未完,工程价款已吃完,先盈后亏,剩一堆成本费用无法处理。我们从90年起凡是新开工的工程项目,一律实行工程分项预算分割。也就是按照当地省级定额,参照铁道部定额,结合施工调查实际情况和施工设计图,编制施工预算,按各队担负的工程形象,分割预算造价,从而促使各施工单位,将以往偏重于施工进度,转化为现阶段施工进度和施工效益并重的可喜局面。

其次,积极推行限额发料制度。在我们企业里有一句俗话“材料的节约以万计数,材料的浪费是数以万计”。为了改变过去物资消耗上不同程度存在的重供轻管,领料无计划,要啥拿啥;发料无指标,要啥给啥,要多少给多少;用料无考核,大手大脚,浪费严重,材料费支出难以控制的状况,90年我们在投资集中的杭州枢纽工地推行了限额发料制度。具

体地说就是根据各个单项工程的施工设计提出耗用材料的数量,以此作为领发料的限额标准,由物资部门建立台账,控制领发数量。对限额内领用料按标准价进行清算,对超过限额的领用料按标准价的二至三倍进行清算,并按用料的节超情况对用料单位及有关人员给予适当的奖惩。从而促进了施工单位耗用材料做到有计划,精打细算,也有效地遏制了材料的无效耗费。

第三,实行资金统一管理。资金,可以说是施工企业的“血液”。从目前施工企业的情况来看,工程处一级机构基本上不直接参与工程价款的结算,因此,资金完全依靠处属指挥部供给,而指挥部较为分散,严重影响了资金流向的相对集中,往往形成基层银行存款多,处里的贷款额大的现象,在全处来说就是存贷并存,资金效益难以发挥。为了管好用好资金,用较少的钱办较多的事,我们把全处资金统一归处财务科管理调配,在各指挥部内只开设一个银行账户,集中统一支付,使资金高度集中。去年我处在保证用货币资金向局解交上交款项的同时,还使年初近千万元往来欠款下降到年底的700多万元。由于资金得到了合理使用,减少了存贷息差造成的效益损失,加速了资金周转,同时也较好地地在资金上为全处各项工作的顺利进行,为四个大型工程筹建工作的如期或提前完成提供了财力保证。

第四,力求从各方面强化管理机制。一是改变料具管理核算方式。过去,料具是按照固资管理办法,向使用单位计收大修折旧费,由于费率低,使用单位无动于衷,料具使用“占山为王”,影响了料具周转。为此,我们改变了费用清算办法,实行按实际使用天数和数量计收租赁费用,并对料具维修和交接都制定了严格制度,从而使各单位在料具使用方面增强了投入产出的效益观念。二是实施财务通报制度。我处下设四个指挥部,各指挥部财务情况如何,互相不了解,总以为自己在处内的功绩大,甚至产生一些不必要的误会,不利于处协调和指挥工作。因此,我们定期向全处通报各指挥部财务指标完成情况和资金上解情况,使各指挥部在了解别人的同时,重新认识自己,形成你追我赶的竞赛局面。三是把理顺企业内部关系,确保政令畅通作为摆脱困境,走出低谷,取得产值效益同步增长的重要措施。

1990年我们坚持在理顺企业内部上下关系,强化企业管理和生产指挥权方面下大功夫。由处长挂帅、各职能部门负责人组成的生产经营指挥班子。既有高度的权威性,又能随时掌握和了解各方面情况。确保了指挥的准确,灵活。今年我处在杭州枢纽、宝中、益北、南昆四个大型工程项目的筹建工作中,由于这个指挥班子发挥了作用,施工队伍上得快、上得好;各种物资及机具设备充分得到保证。宝中线10月份开始调转筹建,仅一个多月时间,全处担负的8个隧道,就有13个峒口破土动工,不但为冬季施工创造了条件,也实现了当季调转,当季筹建,当季施工,当季盈利,得到了铁道部宝中办的好评。

近年来,我们还十分注重融洽与地方的关系,努力创造良好的外部环境。每接受一项新工程,我们在进行施工调查的同时,都十分注意了解当地的社情民俗,及时编写宣传提纲,向施工单位通报宣讲。再就是在施工的全过程中主动与地方联系,接洽关系,向地方介绍我们的情况和实际困难,求得地方政府的理解和支持。1990年初,杭州枢纽工程的施工合同签订后,由于甲方没有解决地亩问题,加之纷繁复杂的地方关系和上百种名目繁多

的收费,使施工队伍一时无法进场施工。面对这种情况,处指挥部班子全体出动,分头到省市有关部门登门拜访,介绍情况,经过上百次的各方面周旋接触,终于使地方政府同意我们先进场施工,后办征地手续,一些不合理的收费也随之取消。与此同时,对于地方政府和群众遇到的实际困难,我们在力所能及的情况下给予支援和帮助,1990年夏天,浙江省萧山地区天遇大旱,农业生产受到严重威胁,当地柴油紧缺,我们就及时送去柴油,支援抗旱,减少了灾情损失,受到地方政府和群众的高度赞扬。进一步融洽了关系,改善了施工环境,保证了施工生产的顺利进行。1990年杭州枢纽工程仅用了10个月时间完成投资5630.32万元,是我处施工创利大户,为全处在90年实现扭亏增盈起了决定作用。

双增双节挖潜提效

1990年初,我处制定了“双增双节”六条措施:一是首先保证生产第一线职工和离退休人员的工资发放,确保队伍稳定;二是千方百计争取工程任务,减少窝工损失;三是全力抓好在建工程的安全、质量、减少事故损失和返工浪费;四是加强经济活动分析,重视经营工作,清理工程价款和债权债务,组织回收资金;五是深入开展内部挖潜力,清仓利库,压缩开支,停止和减少外包工程,清退大部分计划外用工,有计划地安置窝工队伍,举办政治,技术培训学习,为企业增加后劲;六是教育职工树立过紧日子的思想,为国家和企业分忧,增强战胜困难和共渡难关的信心和决心,同时开展国情、局情、处情的教育,号召职工自愿集资,支持企业渡难关。节约开支的主要作法是,我处下达了节能指标和压缩库存50万元的任务,并成立了“处理多余积压配件调剂小组”。物资部门首先在全处推行了料具租赁制,在杭指全面推行限额发料制;财务部门在资金的运用上严格控制购买非生产性低值易耗品,在国家差旅费提高的情况下,根据我处的承受能力对职工限内(指我处所属单位和地区)出差,实行低标准差费清算办法(国家财政每天5元,我处降至3元)。各指挥部大力开展“双增双节”工作,我处杭指通过横向联系,因地制宜,利用当地资源,精打细算,节省开支,租用当地老乡房屋代替自建临时房屋,仅此一项就节约临时工程费用数十万元;同时,杭指还尽量采取使用地方电力,减少自发电的办法,不仅减少约200万元的发电机组的调转费及进场费,而且每使用一度电比自发电节约0.25元;杭指还根据该地区工程机械多,台班费用低的特点,采用了当地大量机械设备,避免了自有资金的不足,无法购置新机械的影响,以较小的开支取得了较好的经济效益;杭指还采用当地一种物美价廉的填料改善换填节省资金15万元。徐指攻克了液压钻机易耗件国产化难关,节省资金20万元。处机电部门新开发EX—400斗齿,每年可节支8976元。90年上半年,我处参加局举办的“双增双节”社会主义竞赛名列前茅,获“铁道先锋流动杯”。据不完全统计,全处全年共节约料费64.8万元,其中钢材61T,木材846m³,水泥804T,有色金属108kg,燃油32.7T,修旧利废8.8万元,上交废钢铁88T,净增效益73.297万元,同时降低库存和处理积压物资18.55万元,减少资金占用费8.497万元。为我处扭亏增盈作出了显著贡献。

总的来说,1990年是我处全体职工渡过了辛(辛劳)、酸(寒酸)、苦(清苦)、辣(火辣)的一年,一季度我处前途未卜,二季度柳暗花明,三季度冲出困境,四季度锦上

添花。

我处的工作还做得很不够，离企业转轨变型还有较大差距，突出的问题是基层基础管理工作还有待进一步提高，我们决心在新的一年里认真学习贯彻落实十三届七中全会精神。继续深化改革，鼓劲开拓，总结经验，发扬成绩，克服不足，力戒空谈，提倡实干，努力夺取“安全、质量、效益”年的全面胜利。

一九九一年三月四日