



改革传统经营管理 振兴勘察企业

刘 兆 松

包头钢铁稀土公司地质勘察院是包钢所属的地质勘察企业。去年全院实现总产值2294万元,创利润477万元,分别是1987年产值与利润的8倍和19倍。5年来,全员劳动生产率以每年平均172%的速度递增。去年获建设部“全国工程勘察先进单位”称号。这是我院围绕勘察市场的变化,从改革传统经营管理模式入手,强化管理,工程勘察与多种经营同步发展等方面,进行有益的探索而取得的成绩。

一、完善经济承包责任制,推行全面质量管理

根据勘察市场变化,调整生产组织机构,对专业队合理调整,划小核算单位。院里将年度计划指标以经济承包责任制的形式分解落实到各基层单位。二级单位在内部分配上享有自主权。这样,既保证全院年度生产经营计划的实施,又使基层单位有了活力。经济承包责任制运行以后,各专业队主动走上了市场,通过各种门路,采取多种措施,去承揽工程。同时,努力向一专多能方向发展,充满了生机和活力。

经济承包责任制运行中,曾一度出现重效益,轻质量的现象,影响了我院在勘察市场上的竞争能力和信誉。为了改变这种现象,认真推行全面质量管理,对全体职工进行质量管理知识培训,院部和各基层单位成立质量管理机构,制定了《推行全面质量管理实施办法》。第一把手亲自抓质量,要求各部门把质量工作放在生产经营的首要位置,从而改善了每个环节的工作质量和服务质量。对于质量责任问题的处理,从不搞“内部消化”,坚决处罚,公开亮相,并把质量与内部经济承包制

有机地结合起来。经过严格管理,成果质量明显提高,去年全院地质报告和测绘成果优良品率达到98%,在用户中信誉得到提高。

二、深化内部改革

1. 完善干部聘任制度

本着“精简、统一、效能”的原则,将32个基层单位减为27个,副科级以上干部相应减少。在用人方面,严格执行择优聘任制度,定期对干部以自我评价、民主评议、同级评估、上级评定等四种方式进行综合评价,以此做为聘用依据。在人事管理上,打破干部和工人的界限,干部可以到生产一线当工人,工人可通过考试、考核走上干部岗位。去年,全院45名一般管理干部岗位全部公开招聘,通过竞选,有24名工人或以工代干人员走上管理干部岗位,有17名干部落聘到生产一线当工人。对落聘的副科级以上干部,不做照顾性安排,而是放到院人才交流中心待聘。使在职干部有紧迫感和危机感,使全院上下政令通达,管理效能不断提高。

2. 合理调整三线比例,实行岗位动态管理

按照“一线配足,二线精干,三线从严”的原则,逐步使劳动力达到合理配置,基本解决了一线紧、二线松、三线肿的状况。目前,我院生产一、二、三线工人的比例分别是44.7%、45.4%和9.9%。为形成上岗竞争机制,促进职工文化素质和技术业务水平的提高,我院职工由在岗、待岗、转岗和编外等四类人员组成。这四类人员可以相互转化,优上劣下。从而使在岗人员有紧迫感,能够高质量、高效率地完成任务。另三类人员通过培训,提高业务能力和技术水平,为竞争上岗打好基础。

3. 在内部分配上实行岗位技能工资制

贯彻按劳分配,使职工的收入合理地拉开差距。我院按照包头钢铁稀土公司的有关规定,结合自身实际情况,把全院干部和工人分别划分为7个和9个岗级,执行不同的岗位工资标准,使工资水平向苦、累、脏、险、难岗位倾斜。如全院最高岗级为野外生产一线钻探工人,每月的岗位工资比后勤服务工人高出6个级别,甚至比院长、书记高出2个级别。同样是管理岗位,一线要比二三线高出一个岗级。这样,使原来一些受聘于机关管理岗位的干部和服务部门的工人,纷纷到一线应聘上岗。今年,包头钢铁稀土公司决定对岗位工资“加肥”,向一线回流现象更加明显,一些艰苦岗位成了竞争的热点。

今年我院开始试行技能工资制,即通过考试、考核,重新核定职工的技术等级;在我院经济效益不断提高的情况下,将职工的技术等级工资标准平均提高60.3元,使职工的工资收入与企业的经济效益同步增长,更好地体现出社会主义企业的生产目的。

4. 开展内部升级达标活动

按照包头钢铁稀土公司的统一部署,我院以国家一级企业为标准,对企业进行综合考核评价,开展企业内部升级达标活动。去年,我院企业升级工作通过公司核验收,达到公司三级工厂标准(相当于国家二级企业标准)。今年全院职工正满怀信心地向公司二级工厂标准冲刺。

三、拓宽勘察业务范围,积极推广新技术、开发新项目,增强企业在市场上的竞争能力

我院为克服常规勘察任务不足,陆续引进推广新技术、新方法、新设备的应用,为企业在市场竞争中赢得了主动权,使经济效益保持了稳定的增长势头。

例如,我院引进的高压旋喷浆新技术,先后对包钢黄河水源地贮水构筑及供水管道地基、炼钢厂运输高道坡基加固和巴盟乌拉特

前旗石油库场地等进行抗震加固取得成功,得到专家的肯定。

又如,包钢热电厂灰渣西侧坝体坍塌破坏,威胁包兰铁路和人民生命财产的安全。包钢出资1千多万元修复危坝。我院利用废弃钢渣加固坝基,采用反滤层排放积水减轻坝体侧压,使工程取得成功,工程质量博得好评。并为包钢节约投资300万元,为钢厂腾出排渣场地4500m²。该项成果被包钢评为科技进步奖。

新技术的推广运用伴随着新项目的开发,不仅提高了我院在勘察市场上的竞争应变能力,为企业创造了效益,而且为我院勘察生产技术向高水平发展奠定了基础。

四、开展多种经营,兴办第三产业

我院在经过认真分析研究市场变化的情况下,提出了“坚持勘察一业为主,搞活多种经营”的战略发展方针,利用有限资金、设备和富余劳动力积极兴办第三产业。经过几年的艰苦努力,去年,全院第三产业共实现产值1136.5万元,创利润231.5万元,分别占全院总产值和利润的49.5%和48.5%。

兴办第三产业,第一要有艰苦创业精神,资金短缺职工自筹,没有条件去创造条件,要有冲劲和闯劲;第二要把握时机,搞投资少、见效快的项目,如包钢用煤运输紧张,我院及时抓住机会,从矿山廉价购入即将报废汽车,成立运输队,服务于包钢,仅半年即回收投资并创纯利13万元;第三保证质量,赢得信誉,如院的基建安装队,对影响工程施工质量的每一环节都建立了质量管理点,保证工程质量。在包钢贷款扶植下办起来的大理石加工厂,生产中严格按部颁标准组织生产,重合同、守信用,有很强的竞争能力。

发展第三产业,解决了我院职工子女就业,改善了职工住房条件,促进了全院经济的发展。随着勘察主业与第三产业的互相促进,我院发展道路将走得更加踏实和稳定。

(包钢地质勘察院)