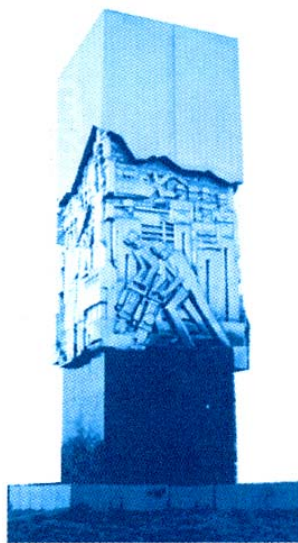


众人划桨开大船

——首钢矿业公司依靠职工办企业纪实

□刘承军 张焕友 吕大平



江泽民同志指出：“我们党所领导的改革开放和经济建设必须全心全意依靠工人阶级，在任何时候、任何情况下都不能动摇。”首钢矿业公司在推进两个根本性转变中，全意依靠职工群众办企业、求发展，迈出了崭新步伐。

依靠职工创新体制

市场经济的大潮汹涌澎湃，桅帆林立，百舸争流。随着计划经济体制向市场经济全面过渡，首钢矿山多年积累的深层矛盾日益显露出来。成本超高、资源锐减、税赋沉重、加之办社会包袱，使矿山这条大船在市场经济的波峰浪谷间行进异常艰难。

转变观念是金。新的观念，可以改变历史的轨迹。首钢矿业公司以解放思想为先导，组织广大干部和职工，反复学习邓小平理论和中央的一系列改革方针政策，不断破除长期在计划经济体制下形成的旧观念，用“两个根本性转变”、“三个有利于标准”和市场观念、效益观念、竞争观念、分配观念、就业观念，把人们的头脑充实得满满荡荡，紧紧依靠广大职工群众，以建立现代企业制度为方向，以提高经济效益和劳动生产率为目标，高扬体制改革的风帆，破浪前行。

主辅剥离，分灶吃饭。为改变2.5万人吃主业大锅饭的壮况，首钢矿业公司以建立现代企业制度为方向，大力进行了组织结构的调整，将主业精干为“两矿（大石河铁矿、水厂铁矿）三厂（烧结厂、球团厂、水厂选矿厂）一部（运输部）和公司机关”，通过分离独立法人子公司、模拟法人子公司和小经济实体，初步形成了自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的母子公司体制。主业人员精减到8500人。对精减下来的职工，公司大搞技能培训，提高职工素质，积极培育新的经济增长点。特别注重机制创新，在激活生产要素上下功夫，催化经济效益速生点。矿山机械厂机电修理分厂在一年内，员工从70多人增加到200多人，吸纳富余人员100多人，不但没有向厂里要补贴，而且边扩编边增效，从年创利20万元，增加到230万元。

转变模式，活化资源。资源是矿山企业的立命之本。首钢矿业公司经过多年强化开采，出现了老采区相继闭坑、新采点接替不止、“资源短缺”的问题，职工群众发出了“红旗还能打多久”的呼喊。矿业公司以“三个有利于”为准绳，打破多年一贯“靠征地开矿、自采自选”的办矿模式，创造了控股联营、劳务输出、技术服务等多种面向市场运作资源新路子。与唐山市股份合作，联营拥有矿石地质储量1.8亿吨的马兰庄铁矿。运营3年产矿石384万吨、铁精粉61万吨，成为首钢矿业公司补入资源的重要组成部分，实现了合作双方互惠互利、共同发展的目标。与迁安市合作开发圈定矿量460万吨的李家沟铁矿，一年多来，已采出矿石240余万吨，矿业公司加大了矿源补入量，进一步盘活了闲置资产。地方政府与矿地村民也各得其所。办矿模式的转变，从根本上维

护了职工利益。

调整结构，多元经营。

发展非矿产业是矿山产业结构调整的“重头戏”。公司和厂矿层层建立机构、开展调研、选准项目、落实奖惩，使非矿产值每年以10%以上的速度递增。首钢矿业公司研制生产的

SGA3722重型汽车，以优良的性能打入社会市场。矿山机械厂与清华大学等科研院所合作，相继开发出产业关联度高，技术含量高，市场竞争力强的新产品227项，生产的各类工矿设备、备件、多种材质、规格的轧辊和碎石机配件，畅销国内多家大型钢铁企业，并打入芬兰、菲律宾等国际市场。水厂铁矿利用岩石开发出铁路道砟和公路细砟，市场前景广阔；水厂选矿厂从尾矿中分流建筑用砂，被评为天津市重大科技成果二等奖；利用尾砂和碎石，兴办建材厂，生产地板砖和墙体砌块，是民建工程的思想材料。橡胶制品、乳化剂、防冻液、尼龙筛片、高级润滑油等，也都形成了相当规模。首钢矿业公司的非矿产值由1996年的1.9亿元，提高到2000年的6.7亿元。

依靠职工转换机制

人是生产力最活跃的要素。职工群众是企业发展的生力军。在计划经济条件下，机制不活极大地影响了职工群众的积极性、创造性。首钢矿业公司在不断深化体制改革的同时，大力推进机制转换。

建立成本控制机制。用“模拟”的方法，把市场机制引入企业，用“倒推”的办法，从产品在市场上被认可的价值开始，测算出逐道工序的目标成本，从公司、厂矿直到每名职工，层层分解落实，人人感受到市场的压力，人人肩负成本的担子，从而形成了上下贯通、层层负责、纵横交织的市场价格体系、成本指标体系、挂钩考核体系和延伸到班组的四级成本核算体系，使降成本成为全部经营生产活动的“内核”，成为衡量一切工作的准绳，成为人人全身心聚焦的“亮点”。

引入市场竞争机制。紧紧依靠广大职工的聪明才智和巨大力量，推倒计划经济这堵无形的墙，大胆闯市场。在全公司范围内，把传统的工艺续接和行政业务联系变成了市场化的经济往来，在强调各成本核算单位之间团结协作的基础上，实行亲兄弟明算帐。

强化考核分配机制。首先是形成多重否决机制，把单一的成本否决向质量、安全等方面的工作扩展，强化了“否决”力度。其次是实行工效挂钩考核分配机制，对经营者实行目标责任制，对

管理和操作人员实行“岗效工资制”。第三是针对薄弱环节和重点工作,探索和实行了直观考核、计量考核以及单项奖励等多种激励机制。形成了以工效挂钩为依据,以包保核为主,单项奖励为辅的考核分配体系。

通过转机换制,广大职工有财可理、有责可负、有权可使、有利可得。有了这些实实在在的内容,职工群众自然也就有家可当、有主可做了。在新机制的运行中,广大职工表现出敢理财的勇气、会理财的智慧和理好财的能力,在各自的岗位上想主人之事、操主人之心、尽主人之责,努力干好本职工作,积极为企业发展做贡献,带来了生意稳定、质量提高和巨大的经济效益,矿业公司平均每年减亏近一亿元。在首钢总公司模拟市场核算的进程中,曾先后3次分别压低氧化球结算价112元/吨、33元/吨、27元/吨,“目标成本完不成,勒令球团厂停产”。面对“生与死”的选择,首钢矿山球团厂800名职工,立足自我,背水一战,创造了“形象化成本管理”模式,全厂职工瞄准国际市场的氧化球价格,笔笔算,道道卡,人人挖,班班核,氧化球成本下降了220元/吨,胜利地闯过了3道“生死线”,赢得了生存和发展的广阔空间。

依靠职工参政议政

国有企业的性质决定职工群众拥有广泛的民主管理的权力。首钢矿业公司重视发挥工会组织的作用,大力推进民主管理。

建小家,把推进民主管理的落脚点放在班组。全公司在强化班组的定置管理,文明生产基础上,班组“建小家”活动,突出了“全面开展班组核算、安全管理、劳动组织合理化、提高工作和产品质量”等内容,制定了“建小家”标准。职工群众通过日常工作和每月的民主会议参与管理,形成了“建小家就是建企业”的共识,建家水平不断提高。特别是今年以来,根据矿业公司八届二次职代会精神,把班组(机台)作为最基本的生产单元、管理单元、核算单元、分配单元,进一步丰富了建小家活动的内容。首钢矿业公司工会在烧结厂组织召开了“四元”化建小家现场观摩会议,有力地推动了建小家活动的开展,全公司合格小家达到770个(占班组总数的59%),其中34个小家达到先进标准。“建小家”取得的成果,多次受到首钢总公司和冶金系统领导的表扬。

立规章,增加民主管理的深度。一是建立并落实职代会闭会期间的团长联席会议制度,民主讨论审议了实施住房公积金、住房分配方案、医疗制度改革、实施下岗分流再就业工程、企业业务招待费使用情况及奖励分配方案等企业改革的重大事项。二是建立并落实民主评议干部制度,在经营生产和管理过程中,发挥广大职工监督作用。采取述职、座谈、问卷等多种方法,每年组织职工群众分别对公司、厂矿的班子和领导干部进行一次民主测评,并把测评结果作为考核、聘用干部的重要依据。三是建立并落实职工代表视察制度,组织职工代表就矿业公司职工代表大会报告和决议执行情况和代表提案的落实情况进行了视察。四是建立并落实厂务公开制度,按照“注重实效、抓住重点、实事求是、全面推进”的方针,制定了“首钢矿业公司实行厂务公开,加强民主管理的实施方案”,从实际出发,规定了厂务公开的形式、内容、程序和方法,从公司到厂矿形成了一套行之有效的运行机制和领导体系。随着民主管理的深入,首钢矿业公司不少厂矿还把厂务公开向车间、班组延伸,将车间、班组想知而未知的重要事务公开。通过四项规章的建立和执行,进一步把民主管理、民主监督落到实处。 万方数据

送温暖,为职工群众排忧解难办实事。依靠职工群众,必须关心职工群众。首钢矿业公司的各级组织把广泛开展“送温暖”活动,做为依靠职工群众抓管理、参政议政,建设和发展企业的重要工作来抓。140多个贴心人服务队为职工办实事做好事3155件。对困难职工家属状况进行了调查,建立了专门档案,对9名特别困难职工的家庭按月给予补助。新年、春节期间,从公司到厂矿、车间(科室)的领导,分别走访困难职工家属。同时,还到一线班组、岗位、机台,慰问节日坚持生产的同志,热情周到地做好来矿“探亲”的单身职工家属的接待工作,慰问和探视离退休工人和老干部等等。在5年时间里,共走访慰问职工家属4936户,为有不同困难的职工家属送去补助资金103万元,把组织的关怀和温暖送到职工家属的心坎上。

依靠职工降耗增效

职工群众是取之不尽用之不竭的智慧和力量的矿床。只有真心实意地落实“依靠”方针,才能把蕴藏在职工群众中的创造性和巨大能量开发出来。基于这样的认识,首钢矿业公司各级组织面对艰巨的控亏任务,采取多种形式,积极引导和组织职工广泛开展“做主人提建议”活动,深入实施“经济技术创新工程”,以劳动竞赛的形式,为职工群众建功立业搭建舞台。

紧紧围绕“保全局、打质量、增效益”,在全公司开展了“质量效益杯”竞赛活动,厂矿、车间、班组和职工个人之间,多层次、多样化的劳动竞赛红红火火,按月层层进行评比、表彰奖励。首钢矿业公司共表彰奖励先进厂矿、处室246个次,先进班组、机台780个次,先进职工2280人次。通过以“质量效益杯”为主的多种形式的劳动竞赛,大大改善了运营状况,全公司76项可比经济技术指标中,有54项超过上年水平,24项达到或超过了历史最好水平,有11项达到或超过国内同行业先进水平,提高了企业素质和经济效益。

紧紧围绕节约开支、降低消耗、提高质量、增加效益、设备改造、技术攻关、调整结构、开发非矿产业等生产经营的重点、难点和薄弱环节,列出具体课题422个,针对重大项目组织集体现场考察,召开“诸葛亮”献计会。广大职工每年都提出各类建议6000多条,筛选采纳2000余条,为全公司降成本目标的实现,提供了坚实的基础和保证。

为使群众性的提“好建议”活动开展得更扎实更有效,首钢矿业公司在总结以往经验的基础上,进一步强化了组织与管理。公司成立了以党委副书记、工会主席为组长,生产、技术、机动等有关专业处室参加的职工建议工作领导小组和好建议评审小组。各厂矿也分别成立了相应的组织。针对职工建议在传递、受理过程中存在的薄弱环节,公司有关部门修定完善了制度,健全了从建议登记、传递、受理到采纳实施的一整套措施,形成了组织严密,运作有序的网络体系,使职工建议的管理工作步入制度化、规范化轨道,保证了职工建议传递及时,采纳准确,实施有效。

为使群众性的提“好建议”活动持续发展,首钢矿业公司和各厂矿从市场经济的客观实际出发,修定完善了奖励机制。检查和评审小组,坚持按月进行监督、检查和评审,按季度进行表彰奖励。精神和物质的双重激励,使提好建议活动吸引职工群众更广泛地参与,保持了高涨的势头,平均每年实现效益3000余万元。

(作者单位:首钢矿业公司宣传部)