

特困队是怎样走出困境的

关振山

辽宁地勘局第九地质大队,是一个具有 40 多年历史的综合性地质队,曾在地质找矿和钻探生产方面为国家做出了一定的贡献。但是,随着结构调整和国家地勘费的逐年减少,职工的思想观念和市场意识相对滞后,经济出现滑坡,成为全局有名的负债累累的特困队。1994 年 8 月,地勘局及时调整了大队党政主要领导。尔后,大队领导班子紧紧围绕振兴九队经济这个中心,解放思想,转变观念,加强精神文明建设,极大地调动了职工的生产积极性,促进了职工队伍的稳定和经济效益的好转,仅用 4 个月就使九队扭亏增盈,弥补亏损 101.8 万元,当年盈利 7.6 万元。1995 年实现货币总量 1624 万元,创产值 1080 万元,比 1994 年增长 77%,创利润 31.8 万元,比 1994 年增长 4.16 倍,新增固定资产 81.2 万元,偿还债务 107.8 万元。1995 年被评为局先进单位,大队党委被评为先进党委。其做法是:

一、抓中心,围绕扭亏增盈做文章

由于九队处在经济尚不发达的辽北地区,职工的思想观念与市场经济形势很不协调,等、靠、要观念、大锅饭观念、平均主义观念、小富即安观念,严重地影响了九队的经济发展。因此,转变职工的思想观念是打好经济翻身仗的关键。新班子组建以后,首先把转变观念、增强职工的进取心和竞争意识,做为打好经济翻身仗的切入点和突破口,围绕扭亏增盈做文章。充分利用会议、《简报》、橱窗、画廊、黑板报等,讲清市场经济的形势和九队所面临的困难,讲清领导班子的决心和九队发展的出路与前景,讲清自己的优势和实力,使职工树立必胜的信心。同

时,又针对九队的实际,提出了团结奋进,求实创新的企业精神。组织职工开展了“进场入轨的大讨论和第二次创业活动”,引导职工越是在困难时期,越是要增强主人翁精神,越是要关心爱护九队,与九队同甘共苦,共度难关。同时,开展了以“爱队如家”为主题的系列活动。一是在职工中部署“123456 工程”^{*};二是在党员中开展“党员责任区”,树形象、做贡献活动;三是在团员中开展创业建功活动,争做青年岗位能手活动。在此基础上,还把建章建制抓管理、富民升位奔小康的奋斗目标灌输给每一个职工,充分激发职工的聪明才智,增强职工的进取心和市场竞争意识,为打好经济翻身仗,扭亏增盈,奠定扎实的思想基础。提出了“两条道”的工作思路,即扩大地质市场,走劳务型向技术管理型迈进的道路。发展地方地质,走勘察开发一体化和联合办矿的道路,寻求新的经济增长点。并在地勘局的领导与支持下,不断加大改革力度,大刀阔斧地进行队伍结构调整和产业结构调整。压缩非生产性人员和非生产性开支。大队机关由 86 人减至 30 人,行政科由原来的 82 人减至 18 人。人员精简,任务增多,机关和行政科的同志

* 1—突出一个中心:以经济效益为中心。2—实现两个全方位:全方位动员揽信息、提建议;全方位动员刹歪风、树正气。3—三项改革:劳动、财务、设备管理改革。4—发扬四种精神:勤俭节约的一厘钱精神;埋头苦干的老黄牛精神;爱岗敬业的螺丝钉精神;尽职尽责的主人翁精神。5—增长五个意识:市场意识;敬业意识;竞争意识;创优意识;协作意识。6—争创六好单位:建立好班子;确定好思路;构建好体制;开发好项目;健全好机制;追求好效益。

实行交叉上岗制,一人几岗,身兼数职,不同程度地避免了人才的浪费和一线人才的不足。同时,积极支持和鼓励职工办项目,从事第二产业。两年来,创办了木箱厂、养殖场、大白粉厂、金矿、招待所等,妥善地安置了富余人员。

二、抓关键,加强领导班子建设

面对地质市场竞争日趋激烈,内部亏损加剧的困难形势,新班子首先统一思想,协同动作,齐心协力,共度难关。明确提出了必须做到的“三个坚定不移”。即知难而进,扭亏增盈的信念坚定不移;振奋精神,打好翻身仗的意志坚定不移;拓宽思路,追求稳定的目标坚定不移。并坚持做到无论在什么时候,都必须把坚持共产主义理想同完成党在现阶段的任务和现行政策统一起来,把政治上的远见卓识同工作中的脚踏实地统一起来,增强自身的凝聚力,对群众的吸引力和扭亏增盈的战斗力和战斗力。领导的心贴近职工,职工的心才能贴近企业;只有勤政为民,真正地为企业办实事,才能赢得民心,才能兴旺企业。

为了寻求扭亏增盈的良方,领导班子提出“两个全方位”的工作思路。即全方位动员揽信息,提建议,全方位动员压邪气树正风。大队长王研和党委书记吕保华,利用休息时间,趟着没膝的积水,走访慰问老干部,虚心听取他们对九队的意见和建议。同时,群团组织也开展了不同形式、不同内容、不同目标的揽信息、提建议活动,增强队伍的凝聚力。

队领导在充分讨论的基础上,集中大家的智慧,提出了一系列扭亏增盈的指导性战略措施,奠定了可靠的思想基础和组织保证。如围绕快速、全方位工作启动,提出了“三抓一增”的工作思路;围绕尽快形成支柱性产业,提出了“走好三条路”的原则;围绕增强队伍的凝聚力,提出了“三力合一”的工作方法;围绕转变观念理顺职工情绪,提出了“三破三树”的具体措施等等。同时,为保证扭亏增盈和经济不断发展的实现,还确立了近三五年的奋斗目标。并把领导班

子的工作重心、工作策略以及工作目标及时地宣传给广大职工家属,使全队上下扭成一股绳,形成一个整体的合力。同时,不断加强廉政建设、思想作风建设和公仆意识、服务意识,做到清正自律,班子成员不拿中介费、加班费、回扣费,不用公车办私事。在任务分配、奖励晋级、子女就业等方面,坚持公正、公开等原则,透明度高,不打埋伏,不兜圈子,深受职工信任。大队长王研千方百计地跑信息,揽工程,从来不索取个人好处。到野外施工点时,不搞特殊不吃招待饭。每次回沈阳时,都是挤火车或乘公汽,连每次去车站也不用公车接送。在工作中,当好表率,当好班长,当好带头人,使党政工领导密切配合,同心协力,形成了坚强有力的领导集体,使全队职工看到了希望,增强了信心。

三、抓基础,向规范化管理要效益

根据管理基础薄弱,管理制度匮乏,管理手段落后的现状,在转变观念,提高认识的基础上,陆续制订和健全了队规、设备、财务、劳资、信息、车辆以及电话使用、招待费、院内秩序等30项制度。基本形成了基础管理、经营管理、发展管理三个层次的管理系统,向管理要严格,向制度要统一,向规范要效益,使各项工作有序的运作。尤其是加强了财务管理,理顺了财务工作程序,建立了必要的工作制度,具体解决了多年一些悬而未决的问题,使清欠工作也有所突破。加强了劳动人事管理,严格控制了工资、津贴、加班费等。加强了设备物资管理,认真推行了统一审批、按定向和比例、分散三结合的采购办法,较好地满足了生产一线的材料供应。加强了信息管理,建立了网络点和联系点相结合,专职和兼职相结合的信息工作系统,信息比较灵活通达。同时,还加强了水电管理、房产管理、小车、电话管理、地质工作和探矿生产管理等等。使管理工作渗透到各个部门、各个工种、各个岗位,做到有章可循,有据可查,有法可依,有度可限,并把管理规定、制度等汇编成册,印发到职工手中,要求职工熟记、熟知,规范行为。

为了使规章制度真正地变为职工的自觉行动,大队为此专门成立了严细管理办公室,并将10月份定为严细管理活动月。活动月共分三个阶段,第一阶段为提建议、找差距、查危害阶段;第二阶段为巩固、整改、提高阶段;第三阶段为督促、检查、总结、评比阶段。整个活动共收到各种意见、建议200多条,大部分已经有关部门整改,还评出了先进集体和优秀个人。过去,大队的招待费一直居高不下,通过加强管理,现招待客人一律在队内食堂就餐,规定了时间、规格、陪客人数、烟酒数量等。并且到队办公室申请开单,使招待费明显下降。过去,家属楼与大队合用一个水表,用水量常常超标,多次受到市节水办的警告和罚款通知。为此,队领导在资金比较紧张的情况下,为各家各户装表,解决了多年的老问题。与此同时,还对大队所有单独核算的用电单位,实行分表制。对电器设备进行登记,设专人管理杜绝了用电的超标和浪费。对违反劳动纪律、迟到、早退和下班不关灯、关水的个别现象,进行批评教育和罚款处理,使规章制度真正地变为职工的自觉行动。

四、抓机遇,拓展和寻求新的经济增长点

经过全体职工努力,1994年全队扭亏增盈,1995年超额完成了大队年初制定的奋斗目标和工作战略,抑制了经济逐年滑坡的势头。两年来大队对二级单位分别签定了承包合同,明确了双方的职责和义务,并相应地赋予他们一定的自主权和经营权,增强了承包人的风险意识和市场观念,抓住机遇,创造条件,不断地拓展和寻求新的经济增长点。

勘察四处原来是一个落后的亏损分队,职工半年多未开工资。处领导狠抓职工的观念转变,坚持从实际出发,扎扎实实地开展工作,充分调动职工的积极性和聪明才智。把市场形势同四处的困难处境结合起来,动员职工出谋划策,找市场,找出路。同时,还把四处所有内外欠债公布于众,自加压力,自查原因,自想办法,使这个多年亏损的单位,1995、1996年连上二个

台阶。他们提出的“干一项工程,占一方市场,交一批朋友,树一座丰碑”,“我靠地质队生存,地质队靠我振兴”的口号,成为这个处的精神内涵。目前,施工项目一个接一个,在辽北地区创出了信誉。钻探二处在盘锦进行深水井施工,以工期短、质量高、守信誉、重合同赢得了良好的信誉,1996年已施工5口深水井,创造了可观的经济效益。

1994年,也是九队最困难的时候,与阜新沙拉组联合创办了沙拉金矿,他们以王铁人的创业精神,严谨的工作态度,苦干实干的敬业品德,硬是在一片不毛之地创造出了奇迹,当年投入当年见效,实现利润25万元。1995年扩大生产,又新上一座选矿厂,又是当年投入当年见效,上交大队利润近百万元。1996年又创佳绩。

观念的转变,积极性的提高,改变了地质找矿徘徊的局面。使地质找矿取得了突破性进展,先后在阜新县大樱桃沟金矿原有的矿体东部,新发现了金矿体,扩大了金矿储量。在铁岭县杉树沟和开原沙河地区也发现了金矿体。在非金属的开发与利用上也都有较大的进展,为1997年的地质立项打下了基础。

1995年在省局的支持下,由自己投资10万余元,改造原办公楼为地质招待所,食堂改为地质餐厅。仅用两个半月的筹建就投入了运行,为九队的多种经营拓宽了路子。1996年又在原岩心库筹办了养殖场,在车间院内成立了木箱厂等,既有经济效益,又有安置效益。

五、抓根本,培养和锻炼“四有”职工队伍

由于连年的效益滑坡,职工的情绪比较低落,单位也缺少凝聚力和向心力。面对这种局面,全队从转变观念,理顺情绪,思想教育入手,深入野外分队、家属区进行走访、慰问,了解情况、调查研究,鼓舞士气。抓根本、不断地培养和造就一支能打硬仗、能在市场竞争中取胜的“四有”职工队伍。

大队党政部门坚持正面教育原则,充分利用各种宣传教育手段,宣传党员的先锋模范作

用,宣传好人好事,树立先进典型群体,培养集体向上的企业精神和企业文化。使大家明确认识到,要想在瞬息万变的市场竞争中站稳脚跟,扭亏增盈,就必须有一支能打硬仗的队伍。

两年来,全队开展经常性的文娱、体育活动。组织和举办各类球赛、知识竞赛、歌咏比赛、书法绘画比赛、收藏展览等,陶冶职工情操,锻炼职工队伍。同时,还组织了两届全队性体育运动会和文艺汇演,既活跃了职工的文化生活,也对职工进行了思想教育和革命传统教育。全队还经常组织离退休职工进行各种适合老同志特点的游艺活动、联欢活动。1996年还破天荒地组织了一次离退休干部的清河度假村旅游,既锻炼了身体,也开阔了眼界。

大队机关工作人员还坚持义务劳动制度。每周五下午组织机关干部进行清扫、植树、修方砖甬道、清垃圾等,使机关大队院内整洁干净,花草茂盛,有了一个良好的工作环境。

(上接第17页)有的年老体弱,有的长期患慢性病,为了工程,他们离开舒适安全的工作岗位,自找苦吃。到链子崖后天天到现场,爬山,下煤洞,亲自指挥,一天工作10多个小时,有时累得连饭都吃不下,领导和同志们劝其休息,但他们心系工程,说什么也不离开工地。在党员的带动下,全体科技人员、管理干部发扬“一不怕苦、二不怕死”的革命精神,同民工一起战斗在相当于30多层大楼高的排架上,每天上下五六次,多则七八次,一个个满脸油泥全身灰尘,要不是鲜艳的红黄安全帽作标记,很难分出谁是干部,谁是民工。1996年12月10日,链黄指挥部在链子崖召开了现场表彰大会,地矿部副部长张宏仁、环境司司长李烈荣及20多位老专家教授出席、讲话,亲手将大红花戴在了突击手的胸前并同他们合影留念。

三、链黄精神是“三光荣”在“二次创业”中的发扬光大

“三光荣”精神是地矿人在计划经济条件下

应当说,九队的经济才刚刚起步,展望未来,任重而道远。一致认为,要继续发扬艰苦奋斗、团结一心的精神,努力实现经济体制和增长方式的两个转变,提高经济运行质量,使经济增长进入适度的运行区间,全队的经济总量要以每年200万元递增,人均年收入达到1.5~2万元。强化内部管理,杜绝浪费,挖掘自身潜力,开源节流并举。加强职工教育工程,加速人才培养,逐步实现由传统的专才分离型向通才复合型转变,由传统的生产管理型向经营管理型转变。建立健全企业技术创新体系,形成有利于自主创新的技术进步机制,促进科技与经济的紧密结合。狠抓精神文明建设,加强思想政治工作,提高职工的思想水平和文化技术水平。努力改善职工生活,提高福利待遇,切实地每年为职工办几件好事,让职工得实惠,无后顾之忧。

(辽宁地勘局第九地质队)

“一次创业”的精神支柱和动力。它指引广大地矿职工为我国地矿工作创造了辉煌的历史,为共和国的大厦建立了不朽的功勋。“二次创业”,我们将面临的是市场经济的大世界,不再是单一的地质、找矿,时代、环境、条件变了,但“三光荣”精神的精髓——无私奉献、为人民服务并没有改变。面对市场经济这个不可逆转的历史选择,链黄人一方面迅速调整自己的思路,抓住机遇转变观念,把市场意识、竞争观念适时地引入防治工程的全过程,创造了适合自身特点的“三高”、“五严”,“八勤”、“八多”等既讲严格管理,又讲科学管理的好方法,学会了原来陌生或完全不懂的技术、知识、管理方法,成为“二次创业”进市场的宝贵财富,是对“三光荣”精神的有益补充和完善,也是江总书记64字方针创业精神在地矿行业的具体体现。让我们为她叫好,鼓劲吧!使这朵精神文明的奇葩在地矿行业两个文明建设的百花园中开得更加艳丽、芬芳。

(中国地质勘查技术院探矿工艺研究所)