

ХОЗРАСЧЕТ ПРЕДЪЯВЛЯЕТ СЧЕТ. ИНТЕРВЬЮ С НАЧАЛЬНИКОМ ЦЕХА.

После публикации интервью с начальником ЛПЦ № 8 П. З. Елесиным под заголовком, который теперь стоит в нашей рубрике, прошло довольно продолжительное время. Не сразу нашлись желающие поддержать начатый разговор. И отнюдь не нежеланием говорить о новой форме организации труда объясняются отказы руководителей цехов. Иногда случалось и наоборот — слишком много надо сказать. Но о чем в первую очередь? Что тут главное, что второстепенное?

Хотя с момента перехода комбината к работе в условиях полного хозрасчета прошло более десяти месяцев, времени на тщательный анализ того, что происходит, не нашлось практически ни у кого. Многих захватила тежка. И это тоже можно понять — ведь производство не остановишь для того, чтобы осмыслить, что идет в новой форме организации труда, а что — нет. Отсюда новые сомнения.

И все же, несмотря на это, сегодня нашим собеседником после долгих раздумий решил стать Владимир Никитович БОБКОВ, начальник первого мартеновского цеха.

БИЧ ДОСТИГНУТОГО

— Итак, вопрос первый: что дал цеху переход комбината на полный хозяйственный расчет?

— Не знаю, как это прозвучит, но скажу откровенно...

— Хотелось бы, чтоб именно таким был весь наш разговор!

— Если бы мы в восемьдесят пятом году знали, что с нынешнего года комбинат будет на хозрасчете, в прошлом году мы бы так не работали. На 86-й год цех поставил перед собой серьезные цели и задачи. Год этот складывался удачно. Был достигнут самый высокий уровень производства и выполнения заказов.

От нас в общем-то никто этого не требовал. Была обычная работа, в результате которой цех мобилизовал все имеющиеся у него возможности и резервы. С переходом же комбината на полный хозрасчет за базу был взят именно 86-й год. Лучший за всю историю цеха.

Таким образом на нынешний год сама собой встала задача — сохранить уровень производства, производительности труда, несколько улучшить выполнение заказов. При этом фонды остаются на уровне прошлого года.

— Ситуация такова: возможности и резервы исчерпаны. Пусть не полностью, но до очень высокого предела, а работать надо еще лучше, но за ту же плату?

— Все так. В наиболее выгодном положении оказались цехи, работавшие в прошлом году не в полную силу. И в этом положении они останутся до конца пятилетки, пока не будут пересмотрены базовые показатели.

О перестройке сказано много слов. Их не хотелось бы повторять. Но, к сожалению, приходится. На мой взгляд, самым страшным бичом, доставшимся нам из недалекого прошлого, является планирование от достигнутого. И он ударил по цеху в тот момент, когда коллектив только начал перестраиваться. Этот удар далеко не единственный.

— Тем не менее, судя по итогам десяти месяцев, вы выстояли.

— Серьезная подготовка к работе в новых условиях началась в конце минувшего года. Была рассмотрена каждая составляющая себестоимости продукции, разработана программа по увеличению выплавки стали определенного сортамента. Вышли, к

примеру, с предложением увеличить выпуск стали ВЗ полуспокойная по ТУ 3023. За нее комбинат имеет два рубля прибавки на каждой тонне. Сейчас из нее выпускается проката столько, сколько нашли потребители.

Второе направление (оно связано с хозрасчетом и работой госприемки) — увеличение выпуска стали, прошедшей обработку в вакуумной установке. В прежние годы считалось, что 250—270 тысяч тонн, которые вакуумируют в цехе, это в общем-то потолок. Далее следуют одни неприятности: дополнительные расходы, снижение стойкости двадцать девяти печи. Но, взвесив все, мы резерв все-таки нашли и нынче собираемся подойти к рубежу по вакуумированной стали 500 тысяч тонн.

Поиск резервов не прекращается и сейчас, чтобы создать какой-то задел на будущий год.

— А каков результат всей проделанной работы?

— Он налицо. За девять месяцев сэкономлено два миллиона 625 тысяч рублей, фонд материального поощрения вырос на 65 тысяч рублей. Сейчас на каждой тонне стали, выплавленной на двухванных печах (на них самый большой объем), мы экономим одну копейку, а на мартеновских — около десяти копеек.

— Владимир Никитович, результаты вроде бы кругом неплохие. Фонд зарплаты вам оставлен прежний, фонд материального поощрения вырос, тем не менее рабочие цеха утверждают: «С этим хозрасчетом мы потеряли в зарплатке рублей 50—60».

— На сменно-встречных собраниях и вообще при любой возможности я им разъясняю: ваша зарплата держится на «трех китах»: уровне производства, выполнении заказов и себестоимости продукции. Уровень производства у нас немного снизился, по этой причине мы потеряли из фонда зарплаты за девять месяцев 545 рублей. Другое дело — выполнение заказов, соблюдение сменных графиков. Здесь оплата в отдельных бригадах может разниться не в 50 рублей, а в 80 и даже 150.

Все вроде бы это понимают, соглашаются с тем, что размер зарплаты решается в бригадах, зависит от коллективного вклада, но коллективной ответственности они не хотят, считают — я сталевар и 600 рублей мне положено. Некоторым работникам оплату мы действительно снизили там, где она была необоснованно завышена. За счет полученных

сумм повысили зарплату слесарей, и престиж этой профессии заметно поднялся. Теперь их штат укомплектован. В былые же времена слесаря не могли найти полгода.

— Судя по всему, вы уже широко пользуетесь самостоятельностью, данной начальнику цеха. Несколько слов об этом, пожалуйста.

— Считается, что с внедрением хозрасчета нам дарована, страшно сказать, какая самостоятельность. Мне бы такую самостоятельность хотелось сравнить с паром, который регулярно спускают с перегретого котла. Идет это, по моему убеждению, от Минчермета. Когда страсти достаточно накаляются, он открывает вентиль и спускает парок. Потом эта операция повторяется на комбинате, но в гораздо меньших масштабах.

Нам дано право иметь неограниченный штат, но в пределах фонда заработной платы. Сделать здесь я не могу практически ничего. Нам заданы и темпы роста производительности труда. Это второй тормоз. И третий — как была порочная практика планирования от достигнутого, так она и осталась.

— Мы уже говорили об этой практике. Что вы имеете в виду теперь?

— Сейчас она даже маскируется. Пожалуйста, говорят, планируй сам себе производство. Но какой же начальник запланирует его себе ниже достигнутого? Чтобы потерять деньги? Да от него же рабочие разбегутся.

Следующее. Это то, что нас буквально берет за горло, — нормы, расходные коэффициенты. Все они установлены от достигнутого показателя. Возьмем, к примеру, топливо. Вот график. Со ста двадцати килограммов в шестидесяти годах мы снизили его потребление до 50 килограммов на тонну в 1985 году. Впервые за многолетнюю историю нам оставили этот показатель на два последующих года. А сейчас есть поползновения снизить его до 49,5.

— Но ведь есть же какой-то предел. Скажем, вы не сможете выплавить тонну стали, имея 20 килограммов топлива.

— Почему не можем? Можем. Если заменить технологию.

— А при существующей?

— Нет.

— Значит, пятьдесят килограммов — это самый оптимальный вариант расхода?

— Именно на нем и сходятся все наши расчеты. Но доказать это — дело совершенно безнадежное. Планируется только от достигнутого.

— Туник какой-то. Если же норма станет 49,5 кг, то что вы будете иметь?

— Будем иметь перерасход, платить за него и еще платить штрафы. И так за невыполнение всех других норм. Вот такая нам дана самостоятельность.

— А какой бы вы хотели ее видеть?

— Прежде всего стабильные нормы на пятилетку. Тогда можно ориентиры выбирать. Затем очень солидный фонд начальника цеха. Сейчас я имею тысячу восемьсот рублей на квартал. Это мизер для цеха, в котором тысяча триста человек.

Мы платим трудящимся, скажем, за экономию топлива. Не всем, конечно, определенному кругу. Но в борьбе-то за эту экономию, участвуют практически все. Однако начальник не может поощрить отличившихся или вы-

полнивших особо важное задание. Средства на это нет.

Если бы от всех видов экономии в фонд начальника отчислялось десять процентов, тогда бы и разговор был другой. Раз мне доверяют, в условиях перестройки, я бы эти деньги, конечно же, направил на улучшение хозяйственной жизни. Тому же слесарю, который хорошо поработал на перекидке печи и сэкономил производству немалую сумму, я бы выплатил больше.

Мне на ремонте нужен работающий и смекалистый мужик. Такой человек есть. Я даже знаю его фамилию. Но работу ему не предлагаю, потому что за золотые руки, за светлую голову надо платить. А нечем. Может ли от этого появиться чувство настоящего хозяина производства? Ощущение «страшно большой» самостоятельности?

— Хозяином на производстве не чувствуют себя не только ущемленные в правах начальники. Мне довелось побывать на одном из заседаний комиссии по непроизводительным расходам. Ваших экономистов на нем не было. Позже я поинтересовался, почему? «А что там делать? Посидеть, послушать, кто, за что и на сколько цех оштрафовал? Так это мы и без комиссии узнаем», — таким был ответ. Мне же, думается, интересы цеха, тем более при хозрасчете, должны оставаться в любом случае, на любом уровне. Права и обязанности цехов оговорены в приказе № 334 «О внутрипроизводственном хозяйственном расчете». Он действует с мая...

— Безобразно он действует. Вернее — исполняется безобразно. Примеров тому тьма. Вот только один. Каждый месяц мы прилично платим за перепроход вагонов. Почему мы, борясь с этим перепроходом, не можем его снизить? Где причина? А она на поверхности.

Все материалы мы получаем со станции Западная. Так вот, вагоны еще на станцию не пришли, а нам уже пошел счет простоя. Логика никакая. Хорошо, давайте будем считать с момента их прихода на Западную. А здесь какая логика? Вагонов в цехе-то нет.

Второй момент. Чтобы принять вагоны, цех должен располагать определенными емкостями, площадями для выгрузки. Мы можем понять комбинат — ему лучше подавать не один-два вагона, а состав. Но так пусть же и комбинат понимает цех. А такого понимания нет. Заказчик — мартен-1, везет железная дорога, груз получает управление материально-технического снабжения, обрабатывают его грузчики УМТС. Цех никакого влияния на эти процессы не оказывает, но штраф платит. Здесь, простите, где логика? Выяснить отношения ежемесячно, готовиться к этому мы не в силах. Здесь все должно быть однозначно.

— Пример, действительно, более чем яркий. Мартен — среднее звено в цепи чугуна — сталь — прокат. Как надежно скрепляет внутрипроизводственный хозрасчет эту цепочку?

— Доменный цех: мы заплатили ему за девять месяцев сто двадцать тысяч рублей. Это плата за более высокие качественные показатели. Чугун действительно стал намного лучше, чем в прежние годы.

— Но сталевары утверждают, что вместе с чугуном отличного качества можно и сейчас, как в прежние годы, получить полковша шлака.

— Не скрою, бывает.

— На сколько за это были оштрафованы доменщики?

— На двенадцать тысяч рублей. Один раз за десять месяцев.

— Что же весь год вы не предъявляли претензий?

— Мы и в этот раз их не предъявляли. Сработала система взаиморасчетов.

— Система эта оказывается системой замедленного действия... Почему?

— Если расплавление по сере ниже определенного предела, то мы платим им. Если выше — они нам. О возросшем хорошем качестве чугуна я уже сказал, но в этом не только заслуга доменщиков. Наш цех ужесточил технологию, в пять раз сократилось число нарушений при завалке известняка, что прямо влияет на расплавление по сере. Этого же никто не учитывает.

— Короче. Вы поднимаете качественный показатель и рассчитываетесь за это своим рублем.

— Это говорит о том, что система взаиморасчетов несовершенна и требует существенной доработки. Изъяны в ней ложатся пятном на весь хозрасчет. Их надо ликвидировать немедленно, пока они не выросли в проблему и не наплодили новых проблем.

Таких примеров можно привести множество из области наших взаимоотношений с копровыми цехами. Плавка, не удавшаяся по их вине, снова уходит к ним. Время, труд сталевара затрачен, а претензий к ним предъявить нет никакой возможности. Единственное, чего мы добились здесь — нас за этот брак не ругают.

Весь металл от нас идет в первый обжимный. В целом они нами довольны. Но наиболее сложные отношения именно здесь. Особенно это касается нетранзита. По нашему мнению, пять его процентов — это все, что можно выжать из заложенной в цехе технологии. Но сейчас в связи с работой госприемки в обжимном ужесточены требования, и нетранзита стало семь процентов. За это мы платим штраф. Считаем, что напрасно. Нет четкого критерия в оценке наших слитков. Здесь должна сказаться свое мнение лаборатория.

— Кстати, Владимир Никитович, как складываются отношения в другой цепи — цех — управление комбината с его отделами и службами? Ведь именно там должны решаться названные вами проблемы?

— Помните, пример на счет того, как выпускается парок? Так вот, во втором полугодии, когда более четко были решены проблемы с министерством, работа отделов управления стала более конкретной. ОНОТиЗ перестал жать, как раньше (может, потому что в фонд зарплаты укладываемся). В общем, к цеху настроены доброжелательно.

— Возможно, ваши проблемы пытаются решить из кабинета?

— Нет. Этого я бы не сказал. Сотрудники отделов в цехеывают, в дело вникают. Но решают по старинке, тянут-потянут... Но сколько можно совещаний проводить, когда вопрос всем ясен? От всего этого остается такое чувство: когда есть за что ущемить цех, козыри стараются попридержать, чтобы он не очень вперед вырывался. Был бы рад, если бы это чувство оказалось обманчивым.

— Коль речь пошла об эмоциях, то еще один вопрос. До конца года остался месяц. С каким новым чувством вам, начальнику цеха, хотелось бы вступить в новый, 88-й?

— Настоящего хозяина. Которому доверяют. Доверяют до конца и во всем.

В. ЛАНЦОВ.