

即使平凡

也是歌

JISHIPINGFAN
YESHIGE



兵器工业出版社

主 编：李纯清

副主编：齐林道

编 辑（以姓氏笔划为序）

于海波 王生华

甘国跃 刘景昭

何金华

序

《即使平凡也是歌》即将出版，编辑同志多次约我为该书作序，盛情难却，只好遵命了。趁此机会，谈点个人感受。

翻开新中国有色金属工业发展的历史，人们会发现既使人深思，又令人振奋的事实：我国十种常用有色金属的产量突破百万吨花了30年，而实现第二个百万吨只用了10年，无疑这是坚持党的基本路线，贯彻改革开放方针的结果。改革推动了生产的迅猛发展，同时也推动了调度管理方法、手段和管理模式的不断改进、创新。多年来生产调度管理所积累的经验，有必要总结、推广，作为生产组织者——调度人员的许多事迹也都值得宣传颂扬，为此，总公司生产调度局委托李纯清、齐林道同志主编了《即使平凡也是歌》这本书。它的编辑、出版和发行，也是有色工业调度史上一件很有意义的事。

有色金属工业生产调度工作是随着有色工业发展而前进的。建国初期，我国有色工业生产调度管理基本上套用了原苏联的作法，经过四十多年的探索和实践，现已形成了具有我国自己特点的调度管理模式，本书的作者们用自身的体会，纪实的手法和翔实的材料，从不同侧面不仅生动地反映出调度工作者的风采，更为我们提供了许多值得借鉴的经验。

读者可以看到，高明的企业领导人是如何重视调度工作，不断加强调度指挥系统，充分发挥调度部门在生产管理中的作用，使其真正成为企业组织生产的指挥中心的。

读者可以看到,企业的调部门和生产调度这个岗位,如同一座“熔炉”,为企业锤炼出一个个优秀的管理人才。

读者可以看到,在国家经济体制由社会主义计划经济向社会主义的市场经济新体制转变,企业由单纯生产型向生产经营型转变过程中,生产调度工作者是怎样“追赶”时代的脚步适应这个转变的。生产调度工作已由单一的统计生产数字,掌握生产进度,发展为组织、指挥、控制、协调、服务等多功能机制。生产调度工作者逐步增强了全局观念、市场观念、效益观念和应变能力,为有色金属工业生产的持续、稳定、协调发展,弹奏着一首首“均衡生产的交响曲”,谱写出了一篇篇壮丽的篇章。

读者可以看到,随着生产的发展,调度管理的广度和深度不断扩大、延伸,已经形成了跟踪调度、专业调度、现场调度等多种形式,并且正在广泛有效地运用着。

读者还可以看到,调度工作已经基本改变了以往“一部电话一张嘴,两只耳朵两条腿”的落后状态,正在向科学化、现代化迈进。多功能调度总机、无线电对讲机、工业电视、计算机、无线电台等的应用,进一步提高了工作效率和科学管理水平。

生产调度工作的特点是,必需在动态中求平衡、求发展,所以人的因素十分重要,有时甚至起决定性的作用。本书的主线是写调度工作者强烈的事业心和高度的责任感。他们日复一日,年复一年,一年三百六十五天,天天都在打“全场紧逼”。他们既有艰苦奋斗、顽强拼搏的精神,又有团结协作、敢担风险的精神,更有任劳任怨、甘于舍己、默默奉献的精神,他们中有不少人具有良好的组织才能和灵活的指挥艺术,并且在实践中养成了“严、细、灵、准、快”的作风。

生产调度工作是平凡的。“伟大出自平凡”。即使平凡也是歌啊!

读过之后,掩卷深思,觉得受益匪浅。相信它在攀登有色金属

工业第三高度的进军中,必将起到积极的影响。

我衷心地向广大读者推荐,愿读者喜欢它,并从中获得有益的启迪。

中国有色金属工业总公司
生 产 调 度 局
汤 乃 桃
一 九 九 二 年 八 月

目 录

权威·效率	(1)
寻找“妙方良药”的人们	(9)
为着辉煌的炉火	(15)
“铁厂长”和他的伙伴们	(27)
谁道系日乏长绳	(32)
踏遍青山人未老	(38)
不待扬鞭自奋蹄	(45)
“闯大山”的硬汉们	(52)
人间自有真情在	(63)
地层深处的雷声	(73)
镍都春晓	(78)
决战,岂止在疆场.....	(88)
优化序曲.....	(100)
调度员的故事仍在流传.....	(108)
权威·素质·活力.....	(116)
“生命线”是怎样接通的.....	(124)
高原戈壁不会忘记.....	(131)
舞台·角色.....	(138)
均衡生产交响曲.....	(146)
热线·主线·生命线.....	(157)
在试行恒功率供电的日子里.....	(167)
“三机”进室之后.....	(173)
扬鞭策马人.....	(178)

银子岭啊！你记得·····	(184)
柳暗花明又一村·····	(192)
压电引出的“变奏曲”·····	(199)
不逝的风采·····	(206)
追赶·····	(213)
波澜迭起·····	(226)
奇迹在这里出现·····	(233)
啊！这一天·····	(241)
事业催人奋进·····	(248)
“螺蛳壳”里战犹酣·····	(256)
丰碑，建立在钢铁运输线上·····	(265)
即使平凡也是歌·····	(276)
“企业舞台”上的重要角色·····	(283)
称职的指挥中枢·····	(290)
在二次启动的日子里·····	(298)
主水管破裂之后·····	(306)
是他扼住了“灾魔”的咽喉·····	(312)
引来凤凰栖梧枝·····	(315)
心愿·····	(321)
“短路”以后·····	(325)
反馈卡的故事·····	(330)
“瓜菜代”做成了“香馍馍”·····	(334)
弧光闪过之后·····	(346)
砥柱中流·····	(351)
殚心竭虑 护矿安民·····	(355)
发生在子夜·····	(363)
特殊战斗的洗礼·····	(370)
寒夜的战斗·····	(379)

特殊的使命·····	(385)
他们续写着金川人的业绩·····	(392)
目标——0:0·····	(399)
看板管理·····	(411)
谜底终于揭开·····	(417)
他们捧出满腔赤诚·····	(428)
他们在漩涡中拼搏·····	(434)
巧用百家“粮”烹得“饭”亦香·····	(440)
熔炉·····	(445)
迎向新的课题·····	(460)
永远不忘调度员的深情·····	(470)
特殊指挥官的故事·····	(473)
调度在倪端初露时·····	(481)
攻坚战·····	(487)
明天会更好·····	(495)
这里星光闪烁·····	(505)
奉献精神在这里闪光·····	(512)
没有硝烟的战场·····	(516)
为了企业冲出低谷·····	(525)
戈壁滩上的“骆驼草”·····	(547)

权威·效率

——湘乡铝厂的生产调度会

李效新

领兵布阵，行军打仗，要有严明的纪律。所谓“击鼓进攻，鸣金收兵”，讲的就是令行禁止。生产的组织指挥，与之有相通之处。调度要有权威，指挥要讲效率。调度部门是现代化大生产企业生产系统的指挥中心。在这里，要制订完成生产任务的一揽子计划和保证措施，要不断地发出调度指令，进行生产要素的综合平衡和职能部门与生产部门的全面协调，使整个生产系统始终处于正常运转状态。因此，作为整个调度工作关键一环的生产调度会开得好不好，可以看出生产组织权威的大小，指挥调度效率的高低。

多年来，湘乡铝厂的一系列生产调度会讲究的就是权威和效率。且看他们如何开这一个——

五十分钟的会

厂总调度室：墨绿色的帘子半掩着东西两墙上的“作战图”，东边，全厂上水管网图，西边，全厂供电系统联络图。八个茶几。二十多把“交椅”。南墙上高挂的大电钟，直径60厘米，是这里的一大特征，也是全厂唯一的“大王钟”。指针跳跃，不含糊、不拖沓，节奏明快，既准又稳，象征着它的主人们的性格。

时针指向八点三十分，每逢星期四的厂级生产调度例会在这

里准时召开。

会议主持人，总厂主管生产的副厂长董承禹看看表，说：“今天的调度会有三个内容：一是检查上次调度会决议执行情况和上周生产作业计划完成情况；二是关于下月初停产小修和复产的具体安排；三是下达下个月生产经营计划以及完成计划的措施与要求。请肖昌荣先讲。”他语言简洁，声音宏亮，开场白只用了一分钟。

总调度室主任肖昌荣，五十多岁，五十年代的大学毕业生，干了十五年的生产调度工作，被人尊称为“三五牌”。他工作细致，抓一件事就抓到底，原则性强，敢于碰硬。尤其是工作干劲，使许多人不得不佩服。他曾多次获厂劳动模范、先进标兵和模范共产党员的光荣称号。

此时，他威严的神态，不亚于临战前下达命令的指挥官。在半个小时里，他小结了上周调度会决议执行情况和上周生产进度情况，并且一再强调计划的严肃性，要求上周作业计划中的欠产部分，一定要在本周补回来。他用 22 个数据，12 件事实，说明生产中的成功经验以及部分产品欠产的原因，并进行直截了当的批评与表扬。在安排停、复产工作时，从氟化盐系统、硫酸铝系统到锂盐系统，从煤气、蒸汽到供电、供水，从停炉、清洗到掏罐、检修以及试车、投料，对每个工序和环节都按月、日、时、分的时间进度进行了部署，安排得井井有条，无一疏漏。

“请记住时间。”肖主任重复一遍，“如果哪个单位违反调度命令，影响整个停、复产工作，将追究那个单位领导的责任。”

这是调度会的第一步：检查工作，布置任务。

“各单位有何问题和困难，请提出来。”董副厂长每次都参加调度会，他要全面了解生产情况，要对各单位提出的问题裁决。偶尔他外出开会，总厂杨春熙厂长也要参加调度会，可见厂领导对生产调度会的高度重视。

不到十分钟，先后有八个单位提出或说明了十一个与生产管

理方面有关的问题。各分厂主管生产的副厂长、机能源部、安全环保部、全质办、企管办、科研所、厂长办等部室负责人每次都要参加会议。这二十多人，大都有固定的席位，发言的次序也是固定的。

这是调度会的第二步：提出问题，请求解决。

董承禹对提出的问题一一予以裁决。他熟悉生产的每一个环节，处理问题果断，从不拖泥带水。如果他认为哪件事必须完成，那么，接下来就会说：“某日某时之前，请将执行结果报告总调度室或我。”裁决结果，作为调度决议记录在案。各路指挥员得了“将令”，必须火速行动。

这是调度会的第三步：当场裁决，发出指令。

三步曲终，会议结束。整个会议五十分钟，不谈与生产无关的事，只有时间、数字和问题。如果各单位所提的问题不多，则会议时间更短，这确实是一个——

讲求实效的会

把长会开成短会，经历了一个过程。几年前的生产调度会是馬拉松式的，一般要长达三个半小时。那时，参加会议的人员不少是由各单位临时指派，人员不固定，问题不突出，精力不集中。效率低，解决问题不彻底，一件事往往要经过几次调度会才能定下来。随着生产规模的逐年扩大，生产调度的作用就显得越来越重要。于是，在厂领导的重视与支持下，总调主任下决心改变这种状况。首先，修改完善了生产调度会制度，确定了各单位参加会议的固定人员，集中精力抓当前生产中的关键问题和薄弱环节，重在讲求实效。

根据实践经验，要在讲求实效上下功夫，没有别的法宝，却有三条途径：

其一，调度例会，注重实效。经过多方努力，调度会上，与生产无关的诸如行政管理的问题、人事问题、部门之间扯皮的问题销声匿迹了。各单位通过正常的业务联系能解决的问题，调度会上一般不予研究和讨论。不过有关生产上的事，尽可以提出。发言者不需阐述，不要发挥。一是一，二是二，直来直去，正如打鼓一般，每下都要敲在点子上。

其二，现场调度会，讲究实效。对各部门、各生产环节中发生的影响生产的突出问题，总调度室一般采用召开现场调度会的方式来协调解决。新扩建的万吨电解铝车间，投产初期供电整流系统与生产总是发生矛盾。生产单位反映供电很不平稳，阳极效应无信号等，供电整流单位则反映阳极效应太多，电流送不上去。总调度室在现场进行实地调查，然后决定在生产厂房建立值班室，设置总电压、总电流瞬时与累计显示表，在四个大组建立阳极效应信号发生系统以及供电整流与生产的专线联络等。同时要求各有关单位在规定的时间内完成各自的任务，使这一矛盾得到了及时解决。1990年10月初，货运部门反映积压在厂内的硫酸槽车多达70余辆，卸酸速度太慢，不仅影响了车辆周转，而且增加了压车租金。硫酸库又反映火车班不及时出车对位，影响了卸酸工作，威胁到生产用酸。总调度室主任深入现场，仅用了半小时，疏通了各方面的关系，针对存在的问题作出了六条具体规定。散会两小时后，就将规定复印并发至有关单位和班组。由于措施得力，效果明显，不到七天时间，70余辆硫酸槽车全部卸空出厂，节约租金26670元，受到各方面的好评。

其三，紧急调度会，抓住实效。紧急者，刻不容缓也。1990年6月30日21时30分，因特大暴风雨造成全厂供电中断，生产立刻陷于瘫痪。22时，总调度室召开紧急调度会，布置了抢修任务和恢复生产的工作。22时30分，各单位组织力量开始抢修。动力分厂克服困难处理了变电站二次供电回路合不上闸的故障；检修电工

冒雨处理了 17 号屏出线和架空线烧断的故障。于 7 月 1 日零时 15 分恢复供电,各分厂连夜组织力量处理了因停电造成的各类生产故障和设备故障,相继恢复了生产。在抢修的 3 个多小时内,总调主任、副主任和调度员一直在现场指挥与协调,为组织复产赢得了时间,减少了损失。1988 年,韶山灌渠因冬修要在 11 月份停水 22 天,厂内没有第二条水源,这势必影响到全厂的生产。调度会决定改接原有的供水管网,同时敷设临时供水管道 7 条,共 3000 米长。紧急调度命令下达后,有关部门积极执行,提前完成了管道敷设任务,确保了生产正常进行。

事实说明,调度管理注重时间和实效,就能达到指挥灵,效率高的要求。调度会决议之所以在各个部门中执行起来畅通无阻,关键在于这是一个——

纪律严明的会

“严”字,在当今的领导者口中使用频率颇高,真做起来,谈何容易。

不严则惰。对策?按制度办!

首先重申会议纪律:所有参加调度会的人员一律实行签到考核。在会议时间一般不接电话,也不接洽业务。因特殊情况部门负责人不能出席会议,应事先向总调负责人或生产副厂长请假,在征得同意后方可派其他负责人或熟悉情况的同志替代,但每月末安排生产计划、布置工作和月初总结上月生产情况的调度会议,负责人必须亲自参加,不得缺席,也不得派员顶替。为此,颁发了“补充规定”,有关条款明确指出:凡迟到者,1 至 5 分钟内扣奖 0.5~1 元,无故缺席,扣奖金 2 元,连续两次无故缺席,扣奖金 10 元。

调度会制度补充规定实行的第一次调度会,就有两个单位的负责人迟到,被当场宣布扣奖。这一来,大家受到了震动。

严就要动真格的，动真格的就要令行禁止：

1989年7至8月份，四分厂与三分厂曾两次违反送煤气和点火时间的调度会指令，分别扣发奖金20元和30元；

1990年2月，供运部因石膏堆场施工，暂时拆除了一段备用污水管。调度会决定限期复位，供运部推迟了日期，被扣奖金30元……

许多企业有个不成文的规矩，扣“百姓”的奖金易，扣“当官”的奖金难。然而，在生产调度的考核范围内，有不少是中层领导干部。老肖常说：“我不是争什么权大权小，也不只是要你听我的。但制度是大家定的，你同意这个制度，执行起来，也就不要再分张三李四了。”不执行制度，就要给予批评，就要严格地按经济责任制考核。领导干部被扣奖金，一则脸上无光，更恼火的是人家还要说你工作没有搞好，又岂是为了区区几块钱？当然，扣发某人或某单位的奖金，仅是促进工作的一种手段，而不是目的。

纪律严明，有罚也有奖。总调主任肖昌荣“腰包”里的几千块钱，就是厂长亲自批给他的调度奖励基金。他说，这钱要用在刀刃上：

6月，三分厂领导和有关人员采取措施，冒雨处理输料管严重堵塞问题，缩短了停产时间，奖80元……

7月，五分厂提前完成氟化铝急需的下料螺旋加工任务，奖200元；

9月，四、五、六分厂抢修设备提前完成，分别奖200元、50元和100元。

严明的纪律，严格的考核，保证了生产调度工作的准、快、灵。在湘乡铝厂，接到一纸调度令，如同接到了一支“金批令箭”，这就体现了生产高度的权威，也体现了调度工作的效率。

在谈到生产调度会成功的经验时，肖昌荣同志深有感慨地说

功夫在会外

简短的调度会，是权威与效率的集中体现，然而，大量的、深入细致的工作，是全体调度人员在会前和会后的生产全过程中完成的。他们是一颗颗闪光的螺丝钉。

每次调度会之前，总调度室负责同志都要到各单位了解生产进度，掌握需要解决的急难问题，并就采取的应急措施与各单位领导通气，共同研究。这一步十分重要。如果不互通情况，总调在调度会上提出的工作安排，就有可能出现意想不到的困难，各自强调客观原因，议而不决。

日常工作中，必须及时跟踪检查调度决议的执行情况。凡形成调度决议的事项，都与生产的正常运转有着密切关系。因此，每个决议都由调度主任指派一名调度员专门负责催办。在实际工作中，并不是每一项决议执行起来都很顺利，调度员们不仅要催办。还要及时掌握出现的新情况和新问题，再由调度室复议、协调，使问题得到及时解决。

综合平衡是生产调度的重要职责。要求调度工作者从大处着眼，从小处入手。比如电力供应紧张时，就要综合平衡供电负荷。压哪里，保哪里，哪些白天干，哪些晚上干，如何错开高峰，确保设备运行等等，都是经过调度人员在充分掌握全厂生产情况的基础上精心策划而成，因而只要在调度会上提出来，就能在全厂范围内立即执行。

深入现场，发现问题，及时处理问题。总调的值班调度每班至少两次深入全厂各主要生产岗位，巡视检查生产情况，监督工艺过程，处理各类问题。尤其是在生产情况不太好以及停、复产等关键时刻，调度员们都“盯”在关键的地方。有一次复产前，经检修工检查认为可以送煤气，结果有一暂时不复产的生产系统炉头未上盲

板,被细心的调度员许名友同志及时发现,避免了一次重大事故。调度员们不断地把生产过程中需引起高度重视的问题反馈回来,及时向各单位通报,这也是调度会的一个重要内容。

协同作战,狠攻生产的薄弱环节。对于生产中的薄弱环节,调度室都要及时提出改进意见,有时还形成调度决议。但他们并不是给某单位下个调度命令,就撒手不管了。相反,他们把狠抓生产薄弱环节当成自己的份内事。采取的办法:一是召开现场办公会,分析原因,研究对策,落实措施;二是派专人参加生产实践,摸索生产规律;三是组织攻关组进行现场攻关。在实践中,这三种办法都取得了良好效果,如制酸质量波动的控制、合理搭配“杂牌”萤石稳定氟化盐产品质量的攻关等等。

积极主动为基层服务,为生产服务,是生产调度工作的性质所决定的。企业内部各单位之间生产上的联络与协调,是生产调度员;电力供应紧张了,生产用水不足了,跑省里、跑市里、跑局里,是生产调度员;生产上出了故障,第一个赶到的是生产调度员。总调度室副主任杨名华有感于此:“天不怕,地不怕,就怕深夜来电话。”的确,生产上出了事,电话就往你调度主任家里打。春夏秋冬,严寒酷暑,年节假日,白天黑夜,什么时候叫,什么时候到。调度员们有句口头禅:“我们是搞生产的。”在他们看来,这些工作都是份内事,应该做的,责无旁贷。怕苦、怕累、怕麻烦,还搞什么生产呢?

无数闪光点,汇成调度会的聚光,折射出生产调度的权威与效率,这是既简单又深奥的道理。

寻找“妙方良药”的人们

刘恒心 龚元祥

1989年8月,有几家新闻单位先后发出消息:黄石市制药厂生产出治疗类风湿性关节炎新药—雷公藤片。该药经临床使用,总有效率达93.4%。雷公藤片的出现,使类风湿性关节炎这一慢性顽症遇上了“克星”,给无数个患者带来了福音。

这是一条医疗上的消息。然而,这条消息却使大冶有色金属公司冶炼厂的生产调度者们感到震动,并从中得到启示:“难道对经常引起本厂生产失调的‘易发性综合症’,我们就寻找不出医治的妙方、良药?”

是的,多少年来大冶公司冶炼厂的调度员们被生产上的“易发性综合症”搅得寝食不安。就拿1989年来说,失调的生产系统就“一病再病”。

3月中旬,该厂反射炉熔炼能力下降,一连数日使转炉所需的冰铜供不应求;而转炉又因此供不上硫酸、精炼这两个后面系统的原料。全厂干部日夜值班,心急如焚,可反射炉“病”情仍无好转。怎么办?厂部决定提高耗煤量,强化熔炼,不行;又决定加入铁球,进行洗炉,也不行……此时,与硫酸、精炼等系统的原料不足形成鲜明对照的是,前置的备料工序已备好的料大量积压,被迫处于半负荷生产状态,支系发电系统热量富余,调度室曾多次调整炉料的配料方案,但全都无济于事……折腾了十多天后人们发现,造成上述不良状况的原因,一是悄悄进入本厂的掺假精矿在作祟;二是备料的配料岗位自由操作,配料比例偏离了配料方案的要求。