



三十五年的积淀

最持久的竞争力

主 编：张 燮
副主编：宋作春

文化力



華齡出版社

三十五年的积淀

文化力：最持久的竞争力

主 编：张 燮

副主编：宋作春

华龄出版社

责任编辑：杨宁 王蕊

装帧设计：刘苗苗

责任印制：李浩玉

图书在版编目 (CIP) 数据

文化力：最持久的竞争力/张燮主编. —北京：华龄出版社，
2004.7

ISBN 7-80178-163 -5

I. 文... II. 张... III. 钢铁厂—企业管理—经验—天津市—
文集 IV. F426.31—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 070213 号

书 名：文化力：最持久的竞争力

作 者：张燮 主编

出版发行：华龄出版社

印 刷：三河市鑫鑫科达彩色印装有限公司

版 次：2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

开 本：787×1092 1/16 印 张：21.375

字 数：140 千字 印 数：1~3 000 册

定 价：38.00 元

地 址：北京西城区鼓楼西大街 41 号

邮编：100009

电 话：84044445 (发行部)

传真：84039173

坚定不移地搞好国有企业（代序）

刘志嘉

天津天铁冶金集团有限公司（简称天铁），1969年8月5日经国务院批准建厂以来，已经走过35年。35年风风雨雨的坎坷历程，企业从小到大，从弱到强，几代人在创造出巨大财富的同时，更培育了“艰苦创业，团结进取，争创一流，跨越发展”的企业精神。为总结经验，激励职工和后来者，公司党委组织人员编写了《文化力：最持久的竞争力——三十五年的积淀》一书，权以本文为序。

党的十六大明确指出：“必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济”，这为我们坚定不移搞好国有企业提供了政策保障，但如何正确认识和把握国有企业的前途和命运？搞好国有企业的答案又在哪里？作为国有企业的天铁如何生存和发展等一系列问题，都要求我们必须思想上有一个清醒的认识。

搞好国有企业，正确分析国有企业的现状和当前的形势至关重要。有些人总戴着有色眼镜看问题，一叶障目，不见泰山；或者看一本两本这“家”那“家”的所谓“宏论”，或道听途说，囫圇吞枣，

认为国有企业迟早得死，甚至不分场合，不看对象，什么痛快就说什么，极大地挫伤了职工的积极性；而有些人只看到国有企业好的方面，贬低其它类型企业的优势，甚至以己之长比他人之短，这实质上是鸵鸟哲学，以为只要脑袋埋在沙土里就进入了世外桃源。由此可见，悲观失望或盲目乐观，国有企业的事情搞不好，改革、发展、稳定的大局也难把握。那么，国企的现状如何呢？应当看到，国有企业特别是大中型国有企业，由于在计划经济条件下形成的机制僵化、冗员过多、效率低下等种种弊端还没有得到根本解决，同时，绝大多数大中型国有企业普遍还存在技术装备水平较差、职工素质较低、产品单一且技术含量不高、管理还不完善等问题，这都成为限制企业生存发展的原因。国有企业劣势恰恰又是其他经济组织的优势，而外资企业在技术装备、总体管理水平方面的优势更是国有企业无法比拟的。但国有企业有它明显的优势：一方面，多年的投入使国有企业形成足够的规模，企业储备了较熟练掌握生产技术的劳动力大军，培养了一大批具有现代管理知识、忘我奉献的干部队伍；另一方面，全心全意依靠职工办企业的政治优势使职工在企业生存发展的征途中具有巨大的潜力；国企在生产经营的长期实践中形成的信誉是可贵的无形资产。由此可见，国企有缺陷，有弊端，更有优势，只要认识到自己的不足，在发展中完善，并坚定不移地发挥自身的优势，就一定能搞

好。当前有一部分企业之所以搞不好，归根结底就在于没有认识到自己的优势，盲目引进不适合国有企业的管理机制，以己之短与人竞争，结果成了邯郸学步——别人的长处没学到，又忘了自己如何走路。

对于天铁来说，国有企业存在的弊端我们有过之而无不及。我们处在远离天津千里之遥的河北涉县太行山腹地，生产流程短，产品品种少，技术含量低，企业在1994年以前只有单一的生铁产品，1994年后才上了钢，2001年才有了材，但经过我们的努力，“九五”末和“八五”末相比工业总产值增长103%，工业增加值增长104%，产品结算收入增长95%，资产总额增长105%，利润总额增长401%，职工人均收入增长34%。特别是2003年，完成钢307.4万吨，同比增长12.4%；钢材163.6万吨，同比增长70.6%；销售收入132亿元，同比增长60%；工业增加值9.5亿元，同比增长55%；实现利润5.5亿元。这一切成绩的取得，得益于我们发挥了国有企业的政治优势，并逐步形成了适合于企业发展的形式、方法，制定了切实可行的生产经营方针，从而保证了在日趋激烈的市场竞争中长足发展。回顾我公司建设和发展的历程，特别是1994年以来的工作实践，我认为：坚持两个原则，严抓两个工程，把管理进步和技术进步作为企业的永恒主题，同心协力为实现我们最基本的目标而努力是我们成功之所

在。

具体地讲，坚持的两个原则是：坚定不移地发挥国有企业的政治优势；审时度势、不失时机地推进各项改革；

两个工程是：在精神文明方面抓好凝聚力工程建设；在物质文明方面抓好效益工程建设；

基本目标是：发展经济，安居乐业。

以上的提法是成功实践的总结和理论学习的升华，换句话说，这些提法都有十分丰富的内涵。为进一步加深对以上内容的系统理解，结合公司实践经验，在此加以详尽的理性阐述，以期达到统一全公司干部职工的思想，坚定搞好国有企业的信心，并在实践中不断充实和完善的目的。

第一，坚定不移地发挥国有企业的政治优势是国企生存和发展的根本保证。

国有企业的政治优势其实就是传统优势，这是由我们党的宗旨和国家性质决定的。众所周知，我们党的宗旨是全心全意为人民服务。党发展壮大的根本原因是在马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想的指导下团结和领导全国各族人民，为解决我国各个阶段的主要任务而不懈努力的结果。学过党史的同志们都知道，第一次国共合作的基础是以孙中山先生提出的“三民主义”为目

标，推翻代表封建残余势力的北洋军阀政府，而代表买办资产阶级利益的蒋介石政权最终背叛了“三民主义”。但代表人民利益的共产党人面对失败，坚韧不拔、矢志不移地为民族复兴而奋斗。抗战爆发后，中国共产党人以民族解放为己任，置党派斗争、家仇恩怨于不顾，积极推进国共两党的再次合作，并为推翻蒋家王朝积累了政治、军事实力，最后建立了中华人民共和国。

党的发展壮大的历史充分证明了党能在各个历史时期认清形势，充分发挥领导人民进行艰苦卓绝斗争的政治优势，得到了广大人民群众的拥护。建国后，党继续发扬传统优势，国体确立为以工人阶级为领导、以工农联盟为基础的人民民主专政国家。目前，全国各族人民正在中国共产党的领导下，万众一心建设有中国特色的社会主义。作为社会主义经济支柱的国有企业，它同时肩负着政治和经济的双重任务。因此，坚持党组织在企业的政治核心作用，全心全意依靠职工办企业是国有企业的唯一和必然的选择，任何国有企业领导人都不能漠视这一由国体确立的基本原则。接受党组织的领导和监督，尊重职工参政议政的合法权益是每一个国企领导者必须确立的观念。

那么，新形势下国有企业的政治优势包括哪些具体内容呢？我想，除前边提到的充分发挥党组织在企业的政治核心作用，全心全意

依靠职工办企业外，还应当包括继续发扬艰苦奋斗的光荣传统，坚持解放思想，实事求是的思想路线，扎实细致地做好思想政治工作，关心职工生活等，尤其是思想政治工作一定要坚持“实实在在”的原则，“假、大、空”是思想政治工作的反动。只要以上内容真正做到实处，国企就一定能搞好。

第二，审时度势，不失时机地加快企业的各项改革，为政治优势得以充分发挥提供着力点。

孙中山先生曾经说过，世界潮流，浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。任何优势或政策都不是一劳永逸的万能良药，都必须不断地适应新情况、新形势的变化加以完善和改进。我们应当认识到发挥政治优势和不失时机地改革是一个问题的两个方面，这个问题就是企业的生存和发展。发挥政治优势强调的是精神文明建设，而不失时机地改革更多地是强调物质文明建设。当然政治优势的发挥绝不能陷入老套子，也存在着改革完善过程。不失时机地改革为充分发挥政治优势提供了着力点，发挥政治优势又为改革提供强大的反作用力和保证。我们一定要辩证地看待这两个原则的相互作用，在实际工作中更好地把握改革的时机，审时度势，因地制宜地把改革搞好，保持持续稳定地发展。

邓小平同志指出，改革是第二次革命。是一次触及观念、利益、

体制各方面的变革。任何改革都蕴藏着风险，决不是人见人爱的金元宝。固步自封、因循守旧只能坐以待毙。同样，不认真分析形势，超前或滞后进行改革又会付出沉重的代价，甚至造成我们事业的夭折。因此，审时度势，不失时机加快企业改革至关重要。我们提出“大改革、小震动、热问题、冷处理”的改革思路就是根据这一要求的客观需要，目的是以最小的改革成本促进企业的发展。坚持不失时机地推进改革的原则，还必须做到每一项改革的出台，必须是考虑大多数人的利益，并能最广泛地得到干部职工的支持，改革的措施才能落到实处，改革的成效才能显现出来。1998年以来，我们改革力度不能说不大，改革的方面不能说不宽，从住房制度、医疗管理制度、管理体制到劳动用工制度都进行了改革，而每一项重大政策出台前，都是在广泛听取干部职工意见的基础上，反复修改，酝酿成熟后再加以实施，既保证了改革的顺利进行，又保持了天铁稳定地发展。实践证明并将一再证明只有赢得大多数人拥护的改革才是有效的改革。少数人想当然，或操之过急，或滞后形势，盲目出台一些政策，就会带来可怕的后果，我们决不能干这种事，广大职工也不容许我们干这种事。这就是政治觉悟和政治要求，是历史赋予我们的神圣职责。因此，我们在改革中一定要坚持的原则是：一切为了职工群众，一切为了稳定发展。改革要严格按照党的方针、政策办，要循序渐进，要得到绝大

多数职工的拥护和参与。

第三，努力抓好效益工程，为实现两个基本目标提供保证。

大家都知道，天铁的特殊地理位置带来的企业办社会的问题在目前甚至很长时间解决不了，这就是我们的现实。正确认识这种现实，对于我们确立正确的目标非常重要。我们确立发展经济，安居乐业就是基于这种局面提出来的。发展经济适用于所有的企业，这无可争议。但多数企业不会衍生出安居乐业这一目标，这一问题不是由企业来考虑，是社会来解决的问题。但我们不同，不仅要考虑，还必须要把搞好。对于这一问题，作为企业的领导要全面辩证地认识：勿庸讳言，企业办社会对企业来说是一个沉重的包袱，但任何事都有两个方面，一方面，企业的负担大大地加重，另一方面，社会的保障作用也很大。为此，我们应达成这样一个共识：没有天铁这样企业的生产、发展，就没有这一小社会；同样，没有这样一个稳定和谐的小社会，也没有天铁的今天。这是天铁地处经济落后的山区所形成的特殊性。这个小社会是天铁生存发展的依托。可见，效益工程就是为保证发展经济，安居乐业这两个目标的实现必须确立的关键问题。那么，抓好效益工程应注意什么问题呢？

首先要弄清楚企业的主要矛盾是什么？只有抓住了主要矛盾，我们才能有的放矢地开展工作的。我认为，落后的生产力水平带来的劳动

文化力：最持久的竞争力

效率低下和市场全球化造成的日趋激烈竞争的矛盾是当前乃至今后很长一段时期内所有国有企业的主要矛盾。把握了这一主要矛盾，并认真研究解决这一主要矛盾，效益工程的建设才会沿着正确的方向开展，反之，就会失之毫厘，谬之千里。

近几年，我们积极开展“学先进、找差距、抓管理、上水平”活动，这不仅是一个工作方法，更应该是一个思想方法。那种小胜即满，固步自封的保守思想，那种动不动就忆苦怀旧的情绪，那种悲天悯人、丧失信心的颓废观念都不能正确树立真正意义上的“学先进、找差距、抓管理、上水平”的积极进取意识。应当看到，企业通过这几年深入细致地开展这一活动，广大干部职工的观念有了很大的变化，市场意识、竞争意识普遍提高，挖潜降耗的措施越来越细，产品成本有了较大的下降。

其次是要把管理进步、技术进步作为企业永恒的课题来抓。有人说，管理进步、技术进步是等腰三角形的两腰，职工素质是底边，三者形成的面积就是企业参与市场竞争的实力。我公司效益工程的实施就是为了加强这三个方面的建设。当然，管理、技术进步从某种意义上讲也包括了职工素质的提高，只有职工素质的普遍提高，管理、技术进步才有保障。素质低下的职工队伍就无从谈管理进步和技术进步。我们天铁之所以不断发展壮大就得益于广大干部

职工对管理、技术进步有一个足够清醒的认识，天铁发展壮大的历史实质上是一部管理、技术进步的历史。目前，公司管理机制逐步纳入正轨，各种管理措施基本落实到位，各项指标逐项分解到班组、人头，管理从粗放型向集约型转化，管理转化出的效益已十分明显。至于技术进步更是有目共睹，可以这么说，我公司无论遇到多么大的困难，企业领导对保证技术投入的决心从来没有变。在技术进步中我们坚持一条原则：没有效益的投入我们绝对不搞，不成熟的技术我们绝不进入生产线，要真心实意、脚踏实地地办企业。至于职工素质教育，我们一贯予以高度重视，无论场地、时间、资金、人员都给予足够的保证，我们也尝到了企业办教育对企业发展壮大所带来的好处。

同时，我们一定要维护好天铁目前良好的信誉。古人云：言而无信，行之不远。信誉是个人立世的根本，是企业参与市场竞争的保证。我们之所以有发展，与这些年来形成的信誉有密切的关系。一方面我们的产品质量稳定，价格合理。另一方面我们近几年努力提高服务质量，坚决克服计划经济时期形成的官商习气，主动上门服务，赢得了用户的信赖。但这样做远远不够。市场经济瞬息万变，市场竞争残酷无情，如果仅满足目前的现状，就会被市场所淘汰。这就要求生产部门继续严把质量关，经营管理部门要下力气抓好成本，销售、采

购部门的同志一定要兼顾现场和市场两个方面，转变观念，克难进取，以辛勤的工作、扎实的服务维护好我公司来之不易的商誉，为企业拓展更大的生存空间。谈到生存空间，我想进一步强调一下，市场经济从总体上看，永远是供大于求，争取生存空间是企业必然的选择，我们只有通过不断的管理进步和技术进步，生产成本相对低于社会必要劳动时间，再加上耐心细致的工作，我们就有能力挤进有限的空间。即使在相同条件下，我们也要智取、勇取，正所谓狭路相逢智者、勇者胜，就是这一道理。

其实，效益工程建设坚持的就是不失时机地进行改革这一原则。用改革的思路抓管理，用改革的思路参与市场竞争，企业就能跟上时代发展的步伐，就能较好地解决企业的主要矛盾，就能圆满实现企业的基本目标，达到发展壮大的目的。

第四，关于凝聚力工程建设。

企业生产经营的主体是由不同背景、不同需求、不同性格的活生生的人组成的。而人是生产力各要素中最积极、最活跃的因素。对于企业来说，其共同目标就是追求效益，但国企与其它类型的企业相对照，最大的不同就是人的位置不同。外资企业和私营企业中，人只是生产经营过程中的零部件，人的积极性和创造性毫无疑问地受到钳制，而国有企业则不同，职工作为企业的主人，对企业负有管理的责

任，职工的积极性和创造性能极大地得以发挥，作为企业的各级管理者要善于调动和发挥职工的积极性和创造性，最大限度地推进企业向更好的方向发展。因此，凝聚力工程建设的实质就是要坚持“以人为本”的原则，有计划、有步骤、有组织地挖掘职工办企业的潜力。那么，怎样才能形成凝聚力，凝聚力工程的关键又在何处呢？

形成凝聚力应当包括企业合理的发展规划和中、长期目标，健全的管理制度，可观的经济效益和较为完善的生活保障体制，以及职工可以信赖的领导班子和相互依靠的集体。而凝聚力工程建设的核心则是领导班子建设。在现阶段，天铁的核心竞争力主要体现在其具有很强的凝聚力上。企业的发展靠凝聚力，凝聚力的形成靠核心，这个核心就是领导班子。领导班子的形成靠党建、靠廉政建设。

毛泽东同志说过，路线确立之后，干部就是决定因素。凝聚力如何凝，向哪里凝，能不能凝得住，关键就在干部特别是领导干部。正像化学重结晶过程中的晶核一样，由于有了晶核的存在，凝聚才有了生成点、启动点，而企业的凝聚力的“晶核”就是领导班子。我们一再强调，加强党建、提高班子的战斗力，就是认识到抓好企业领导班子建设是凝聚力工程建设的关键所在。为此，对于企业领导班子的每一个成员来说，就必须在以下方面提高认识，真正使自己有能力、有信念、有决心凝聚广大职工，把企业的事情搞好。

首先一条就是要有坚韧不拔搞好国有企业的信念。信念问题至关重要，邓小平同志曾说过，如果没有全心全意为人民服务的信念，我们的事业就没有方向，就不会成功。因此，牢固树立搞好国有企业的信念，才能脚踏实地地为企业的生存和发展而筹划、忙碌。

其次是要从关心职工的生活入手，真心实意为职工办事。坚持相信职工、依靠职工办企业的群众观点，以群众赞成不赞成、满意不满意、拥护不拥护为标准作为一切工作的出发点。这样我们无论在经营管理、企业改革中都会取得圆满的成功。

第三是要不断加强学习，努力提高理论素养和政策水平，正确认识和把握形势，建立科学的决策机制，制定出切实可行的长期规划和短期目标，并扎扎实实带领职工去实现，这样必然赢得广大职工的拥护。

第四就是要对不同层次的人员提出合乎实际的要求：对于处在决策层的领导干部，就必须要求正确把握形势，善于、敢于决策；对于执行层的干部要教育他们一定要树立同甘共苦的作风和“士为知己者死”的感情，这里所说的“知己”是指企业和广大职工；对于广大职工，就要求他们像居家过日子一样关心企业、建设企业。这也是我常讲的领导干部要有紧迫感、危机感，职工群众要有责任感的具体表述。

总之，只要全心全意发挥国有企业的政治优势，审时度势、不失时机地加快改革，加大效益工程和凝聚力工程建设力度，在三个文明建设中继续贯彻“兼容并蓄，互为因果，各有侧重，融为一体”的思路，向管理、技术进步要效益，我相信，天铁的事业会越办越红火，发展经济、安居乐业的目标一定能实现。