

中国著名企业丛书

前进中的 工源水泥厂

卢清涛 高维宇 编



中国国际广播出版社

· 中国著名企业丛书 ·

1. 1988年 12月出版 2. 1988年 12月出版 3. 1988年 12月出版 4. 1988年 12月出版 5. 1988年 12月出版 6. 1988年 12月出版 7. 1988年 12月出版 8. 1988年 12月出版 9. 1988年 12月出版 10. 1988年 12月出版

前进中的工源水泥厂



厂徽（说明见后）

中国国际广播出版社

1989年 北京

编者：卢清涛 高维宇

摄影：何 平

中国著名企业丛书
前进中的工源水泥厂

★
中国国际广播出版社出版
(北京复兴门外广播电影电视部内)

海淀东华印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 65千字 3.125印张
1989年5月第1版 1989年5月北京第1次印刷

★
ISBN 7-80035-329-X/Z · 22

赠品

序 言

一个企业的生存与发展，有赖于自身的条件和对经济环境的能动作用。在大力发展外向型经济的今天，企业的作为，必须适应国内国外双向经济循环的要求，把握社会经济向高层次发展的大趋势，在国内外经济大舞台上一显身手。出于这个动机，我们编写了《前进中的工源水泥厂》一书，目的是为便于广交国内外经贸界的厂商和朋友，谋求合作，共同发展。

工源水泥厂是中国建材行业中的一个大型企业。其生命力在于锲而不舍，一往直前。这个厂，在一位有胆有识的厂长——被人们誉为“大潮人物”赵国柱的领导下，已经发展成为多元化的规模经营，形成了一个以工源水泥厂为主体，以国家金牌水泥产品为龙头，融全民、集体和中外合资等多种经济成份，集生产、科研、销售、服务于一体的集团性企业。在经营管理方面，积累了丰富的经验。

企业的发展离不开外部环境条件。因此在书中对工源水泥厂的经济环境作了介绍，从中可以看到地理自然条件得天独厚；软环境的地方和行业政策，又是优惠的。

人和、天时、地利，是工源水泥厂前进的优势，历史提供的机遇，又为其发展创造了条件，其前景如旭日东升，光辉灿烂，一定能赢得未来。

目 录

序 言

一、厂歌	(1)
二、企业精神	(2)
三、通讯联络	(3)
四、企业负责人	(4)
(一) 厂长赵国柱简历	(4)
(二) 致力改革, 振兴企业 ——记厂长赵国柱	(7)
五、企业情况介绍	(15)
(一) 工厂简介	(15)
(二) 前进中的工源水泥厂	(17)
(三) 辽宁省建材局对工源水泥厂的述评	(20)
(四) 工厂的情怀	(25)
六、主要产品介绍	(28)
七、下属卫星企业	(31)
(一) 本溪工源水泥厂综合服务公司	(31)
(二) 本溪市土特产品加工出口公司	(41)
(三) 源东木制品综合加工有限公司	(42)
(四) 工水园饭店	(44)
(五) 本溪市建材工业科研设计所	(50)
八、管理成果与经验	(52)
(一) 厂长赵国柱谈厂长成功之道	(52)
(二) 优化组合, 最佳效率	

——工源水泥厂的机构改革.....	(54)
(三) 厂长负责制与决策体系.....	(57)
(四) 划小核算单位、健全经济承包责任制...	(62)
(五) 整体优化、系统配套——现代化管理方法系统配套“TZC”体系.....	(68)
(六) 运用系统理论, 推动企业升级.....	(73)
九、企业发展的外部环境	(81)
(一) 本溪市市长于国盘谈本溪经济.....	(81)
(二) 本溪市人民政府关于发展横向经济技术联合和协作的优惠办法.....	(88)
(三) 国家建设部部长林汉雄谈为出口建材商品而建设的中外合资企业的优惠条件...	(91)

Contents

Forward

1. Song of the Plant.....	(1)
2. Enterprising spirit.....	(2)
3. Communication.....	(3)
4. Head of the Plant.....	(4)
(1) A profile of Zhao Guozhu, head of the Plant.....	(5)
(2) Making efforts to reform and revitalize the enterprise——an interview with Zhao Guozhu.....	(7)

5. An Introduction to the Enterprise.....	(15)
(1)A survey of the Plant.....	(15)
(2)The Gongyuan Cement Plant in progress.....	(17)
(3)A quality review of the Plant by the Building Materials Bureau of Liaoning Province	(20)
6. Major products	(29)
7. Satellite enterprises of the Gongyuan Cement Plant	(31)
(1)The Comprehensive Service Corporation of the Gongyuan Cement Plant	(31)
(2)The Benxi Export Native Produce Processing Corporation	(41)
(3)The Yuandong Limited Company For Multiple-processing Wooden Products.....	(42)
(4)The Gongshuiyuan Hotel.....	(44)
(5)The Benxi Scientific And Research Signing Institute For the Building Material Indutry	(50)
8. Achievements and experience in management	(52)
(1)A talk about the way for amanager to success by Zhao Guozhu.....	(52)
(2) Organizational Reform in the	

Gongyuan Cement Plant.....	(54)
(3)Policy-decision system and the manager responsibility system.....	(57)
(4)Degrading the accounting unit and strengthening the economic responsibility system	(62)
(5)Total optimization and a set of systems—— “TZC” system, a modern managerial method with a set of systems	(68)
(6)Promoting the development of the enterprise with the systematic theory.....	(73)
9. External environment for the growth of the enterprise.....	(81)
(1)On the economy condition in Benxi by Yu Guopan, mayor of the city.....	(83)
(2)The preferential policies for developing the horizontal economic and technical cooperation formulated by the Benxi Municipal Government	(88)
(3)On the preferential conditions on setting up the Sino-foreign joint ventures to export building materials by Lin Hanxiong, minister of the Ministry of Construction	(91)

一、厂 歌

厂 歌

1=^bB或G $\frac{2}{4}$ $\frac{4}{4}$

(为工源水泥厂复产三十周年而作)

周祥录词

李焕章曲

，雄壮有力

05 $\dot{1}$ 3 | 5 - | 3 - | 4 . 4 4 3 | 2 3 6 | 05 $\dot{1}$ 3 | 6 - | 5 - |

4 . 3 2 | $\dot{1}$ $\dot{1}$ $\dot{1}$) 05 | $\dot{1}$ $\dot{1}$ 7 6 | 3 . 3 5 6 5 0 3 | 2 2 3 2 | 7 . 5 7 | 2 5 |

象高山擎起满天云 朵，象大海 捧出万顷碧波，象

3 . 3 2 | $\dot{1}$ 0 2 | 7 6 | 05 $\dot{1}$ 3 5 - | 5 - 4 3 2 | $\dot{1}$ - 1 5 6 7 | $\dot{1}$ 7 6 5 5 7 | $\dot{1}$ |

雄鹰展翅 搏击长空，象太阳月 亮 日夜穿梭。啊 英雄的水泥工

2 - - - | 3 3 3 - | 2 3 2 | - | 2 . 1 7 6 5 | 6 - - - | 7 7 7 . 2 |

人 用心血 凝 固 祖国大 厦， 用汗水

$\dot{1}$. 7 6 2 5 - | 4 4 3 2 | $\dot{1}$ 2 - - - | 3 3 5 . 3 | 2 2 | 7 6 5 5 | $\dot{1}$ 3 3 2 . 2 | $\dot{1}$ 2 |

浇 铸 四化成 果。 发扬工源人的精神，谱写壮丽的工源之

3 - - 5 5 | 5 - 5 . 4 | 3 . 3 2 | 0 || 6 - 6 - | 5 . 4 3 2 | $\dot{1}$ - - 0 ||

歌。谱写壮 丽的工源之歌。高唱 前进 歌。

$\frac{3}{4}$ 永远

$\dot{1}$. 5 3 . 4 | 5 $\dot{1}$ | 7 6 . 6 | 5 - | 5 3 . 4 | 5 $\dot{1}$ | 7 . 5 7 | $\dot{1}$ 2 - |

工源 之歌是改革之歌，歌声里有你 也有 我

工源 之歌是建设者之歌，歌声里有苦 也有 乐

工源 之歌是希望之歌，歌声里有情 也有 热

3 . 3 | 5 3 | 2 . 2 | $\dot{1}$ 7 6 | 05 5 5 | 5 - | 5 . 4 | 3 . 3 2 | $\dot{1}$ 0 :||

开拓进 取 求 实 协 作，为人民创 造 幸福生活。

振兴中 华 肩 负 重 任，为祖国装 点 锦绣山河。

无 私 奉 献 奋 发 创 业，为时代增 添 理想之歌。

二、企业精神

存在决定意识，企业的实践，决定了企业精神，而企业精神又反作用于实践，对企业的发展形成了巨大的动力。工源水泥厂在其发展过程中形成的企业精神，归结起来，为10个字：开拓、进取、求实、协作、献身。

厂长赵国柱在总结工厂发展实践经验时，对工源企业精神作了精辟的解释：解放思想，坚持改革，锐意创新的开拓精神；勤奋好学，顽强拼搏，勇于攀登的进取精神；奋发图强，扎实工作，注意实效的求实精神；互相支持，密切配合，团结奋斗的协作精神；立足本职，廉洁奉公，无私无畏的献身精神。

他说：这十个字五个含义，是一个有机的统一体。“求实”是核心，由此而延伸的“开拓”，体现了企业永不满足的远大抱负。把理想变为现实，没有什么捷径可走，只能靠脚踏实地，锲而不舍的“进取”；而在拼搏进取中，必须群策群力，团结“协作”，无私“献身”才能成功。积几十年的实践经验而升华的这个企业之魂，就是工源水泥厂战无不胜的力量源泉。

三、通讯联络

地址：辽宁省本溪市

电话：43825

电报：3055

邮政编号：117001

3. Communication

Address: Benxi, Liaoning

Tel: 43825

Cable: 3055

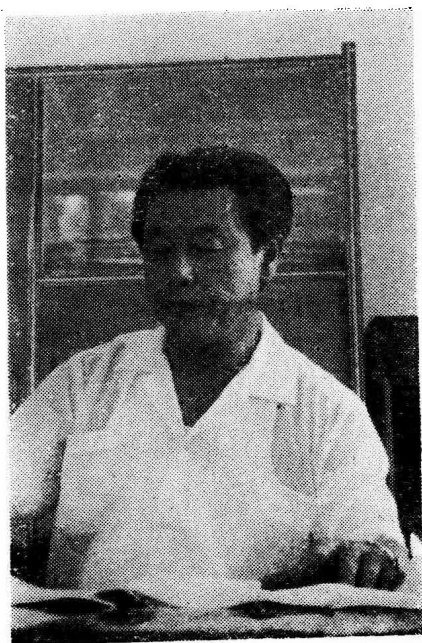
Postcode: 117001

四、企业负责人

(一)、厂长赵国柱简历

厂长赵国柱1962年毕业于沈阳机电学院，专攻电机设计、制造专业。曾先后在北京一二五厂、工源水泥厂、本溪市人民政府、本溪市建筑材料工业公司等单位任职，由设计员、逐步擢升为主抓一个部门一个行业的领导，担任过科长、处长和副局长等职务。

他学识渊博，精通业务。在几十年的工作中，积累了丰富的实践经验。在机电专业方面，是一位有较高造诣的工程师；在经济领导工作中，他又是一位有创新精神的高级经济师；是



厂长 赵国柱

本溪市的劳动模范，辽宁省企业家协会的理事。

赵国柱是在1983年10月任工源水泥厂厂长的，当时工厂

正处于城市经济体制改革浪潮第一次冲击。他以多年来养成的勇于不断创新的胆略，不失时机地利用国家的大政策，创造小气候，坚定不移地贯彻厂长负责制，以竞争机制，打破了旧的用人制度和分配制度。建立起适应商品经济发展需要的新的经营机制。与此同时，他大力推行技术、管理和人才的现代化，确立了“立足辽宁，服务全国，走向世界”的经营战略方针，以工厂技术改造为重点，带动工厂卫星企业全面发展，大搞外引内联，企业规模已经扩大为一厂多制。多种经营的大经济群体，在参与国内国际经济双循环中，发挥日益显著的作用。在他任职的短短五年里，事业有了飞速的发展，对国家“四化”建设作出了贡献。实践证明：赵国柱是一位具有战略眼光，胸怀博大，并有领导能力和开拓精神的企业家。

4. Head of the plant

(1) A profile of Zhao Guozhu, head of the plant

In 1962, Zhao Guozhu graduated from the Shenyang Machinery And Electric Institute, where he majored in designing and manufacturing the electrical machinery. Since then, he has successively worked in the Beijing No. 125 Factory, the Gongyuan Cement Plant in Beijing, the Benxi Municipal Government and the Benxi Building

Material Industry Corporation. He has been promoted from a technician to be the head of an industrial sector.

Zhao Guozhu is learned and proficient at his profession. He is quite experienced with decades of professional practice. As a machinery and electrical engineer of attainments and a model worker of the Benxi city, he is also a senior economist with pioneering spirit in leading the economic work.

In October 1983, Zhao was appointed head of the Gongyuan Cement Plant when the Plant was experiencing the first shock wave of the urban economic reform. With his courage and creative spirit, he carried out the national policies to improve his plant. He firmly adhered to the manager responsibility system. To meet the requirements for developing the commodity economy, he has set up a new management mechanism by introducing the competitive mechanism and breaking the outdated personnel and distribution systems. Meanwhile, he has made special efforts to make the technology, management and personnel meet the requirements of modernization. He has formulated a strategic business policy which aims to base in Liaoning Province and spread service across China and the world. To

promote the overall development of the satellite enterprises, he has put stress on the technological renovation by introducing advanced technology from abroad and establishing horizontal ties with other domestic enterprises.

During Zhao Guozhu's term of five years, the Gongyuan Cement Plant developed at a high speed. Today, it has become a large economic group with diversified systems and products. The plant is playing an increasing important role in the business cycle at home and abroad.

Zhao Guozhu has contributed much to the construction of China's four modernizations. He has proved himself to be a farsighted entrepreneur with broad mind, leading ability and creative spirit.

(二) 致力改革 振兴企业

——记厂长赵国柱

群山巍峨映成山光，

浩水扬波绘成水色，

众人改革凝成硕果。

你说他象山吗？他说他没有山的气魄；你说他象水吗？他说他缺乏水的柔和。他说他就是他自己，与千百万人一起

投身于改革。

他大学毕业后，从技术员，科长，处长，一直升到副局长，走下去，四平八稳，擢升有望。他却认为级别与事业不一定成正比。因此，五年前，他毅然纡尊降贵，到工源水泥厂当了厂长。

工源水泥厂原是伪满时期日本人建的老厂，几经历史的风雨和磨难，正蹒跚地追踪着历史的车轮。摆在他面前的确有前任们奋斗的业绩，同时又明显地存在着时代的反差：80年代的工厂，主要机械动力设备80%以上仍是三四十年代的产品；历史的长河正裹挟着各民族的宏伟目标奔腾向前，这个厂还有几百人的思绪受阻于那个动乱年代所造成的压抑；企业应该是最活的细胞，而构成细胞主要成分的职工队伍素质却异常板结；一个连续性生产的骨干企业，管理还基本是传统的老方式……。

面对这诸多难题，他却慨然一笑：只有与困难结伴的人才能成全事业。



他把各种情况进行优化排列和组合，然后用改革的利剑，把时代的反差缩短弥合。

改革是既简单又复杂。简单的可以照本宣科，一纸发文，就能有多少改革措施出台；复杂的就是文台高筑，千呼万唤，不见实效也是枉然。他呢，是既说又做，用后者证明前者。

几个月党委领导下的厂长负责制，使他感到身为厂长，对全厂的大事无权负责，无法负责，书记既是老领导，又是

好搭档。他看到的问题是在体制上，于是，他向书记表示，行政的事我多负责，做错了党委帮我纠正，不然，这么大的厂，那么多事都等党委研究完再办，等不起啊！就是凭着这股劲，他主动地向中心地位迈进，成为全市较早的试行厂长负责制的一家之一。然后对影响行政指令执行的管理体制进行新的构造，形成目前全厂一长、（二副）、三师领导体制，建起生产指挥、技术管理、计划经营、财务核算四大系统，基层放权划小核算单位的矩阵型指挥管理格局，使生产经营逐步走向决策快、指挥灵、效能高的轨道。同时废弃不合理的人事干部制度，实行了组阁制、聘任制、招标制等办法，打破了工人和干部、全民与集体的界限，使一批有真才实学、勤奋进取、勇于开拓的人走上领导岗位。

改革使企业尝到了甜头，甜头引发他更想改革。围绕搞活企业这个大课题，他演奏了承包四部曲。第一部：试验。1984年在生产一线和辅助部门，各选一个单位开始以产量、质量、消耗为内容的试点承包。第二部：推广。1985年在全厂普及承包试点经验，实行了厂对车间、车间对班组、班组对个人的三级承包。第三部：深化。1986年由承包内容向深层扩展到精神文明建设，安全、质量等方面。第四部：完善。1987年突破了单一的承包模式，确定了九种承包形式，都与工资总额挂钩。

承包使企业呈现出生机和活力。在生产已达设计能力，原材料涨价的情况下，四年间，水泥产量平均每年递增一万吨；利润提高一倍多，职工收入翻了一番。