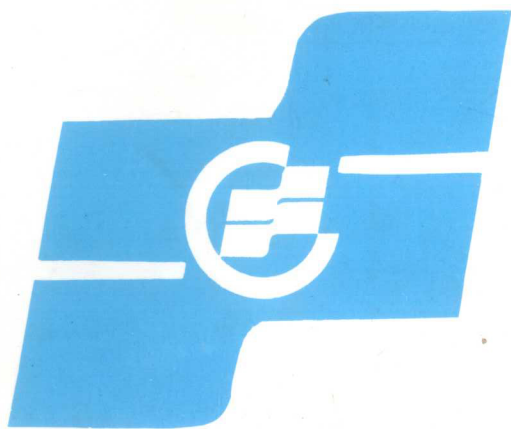


华新五十年发展
业绩史

50



华新 党委宣传部
企业文化部

华新五十年发展 业绩史

主 编：傅本一

副 主 编：程忠信

责任编辑：陈金祥

编 辑：张卫兵

撰 稿：汪炎山 张卫兵
张力峰 陈 福

华新 一九二六年
企 业 文 化 部

发展史

主 编:傅本一

照排承印:黄石市图书出版印刷发行服务部

开 本:850×1168 毫米 1/32

印 张:4.25

印 数:0001—1000

准印证:[1999]鄂石市图内字第 035 号

目 录

华新集团有限公司概况(代序)	(1)
艰难岁月(上篇)	(15)
创建——企业发展的起源	(15)
创业——企业发展的新生	(21)
再造坚实(中篇)	(37)
管理——企业发展的基石	(37)
科技——企业发展的根本	(52)
改革——企业发展的动力	(63)
雄风乍起(下篇)	(83)
改制——企业发展的前奏曲	(83)
求是——企业发展的合奏曲	(92)
开拓——企业发展的奋进曲	(99)
塑形——企业发展的协奏曲	(112)
跋	(129)

华新集团有限公司概况

(代序)

华新集团有限公司是在原华新水泥厂的基础上,经改制、改组、兼并而成立的,现有员工 5800 人。1993 年公司固定资产为 2.5 亿元,1999 年公司固定资产为 20.5 亿元,净增 18 亿元。集团公司有一个控股上市公司——华新水泥股份有限公司,九个全资子公司,两个法人事业单位,三条湿法水泥生产线(“华新型”窑、日产熟料 2000 吨),两条具有九十年代国际先进水平的熟料干法生产线(日产分别为 2000 吨、5000 吨),两台单产 24 万吨的水泥机立窑生产线,公司年生产水泥能力已达到 350 万吨,水泥单厂生产能力已跃居全国第一。华新集团有限公司是国家首批确定的 512 户重点国有企业,国家经贸委确定的全国十大产品结构调整重点企业和国家建材局“九五”计划确定的重点扶持发展的“四大水泥集团”之一,也是湖北省重点发展的“巨人工程”企业和湖北省人民政府授予的国有资产投资主体,在国家建材工业和湖北省经济发展中具有特殊地位。94 年,公司按利税排序进入全国最佳 500 家之一,95 年又以 12 项经济指标综合评分再次进入全国最佳工业企业 500 家行列,96 年公司在全国同行中率先通过 ISO9001 质量体系认证。

华新集团的前身——华新水泥厂，于 1907 年经慈禧太后御批建厂，1946 年从美国引进先进设备重建公司，五十年代曾号称远东第一。“华新型”窑是新中国水泥工业发展的第一个里程碑。华新以优良的产品质量著称于世。主要产品为“堡垒牌”普通硅酸盐水泥、矿渣硅酸盐水泥以及低热水泥、中热水泥、道路水泥、油井水泥、彩色水泥等特种水泥。产品广泛用于北京人民大会堂、武汉长江大桥和长江三峡等许多国内著名建筑，其质量连续 39 年保持 100%合格，1979 年五羊牌、堡垒牌水泥双双荣获国家金质奖，并于 1988 年通过复评确认，被香港地区和马来西亚列为免检产品。“堡垒牌”为国家著名商标。

九十年代以来，华新抓住机遇，深化改革，加速发展，使企业向更大更强方向迈出了坚实的步伐。

——按现代企业制度的要求，改革企业管理体制，实现了企业体制创新。集团公司的控股上市公司——华新水泥股份有限公司是于 93 年在原华新水泥厂的基础上改制建立的。1994 年元月和 12 月，公司 A、B 股股票上市，公司成为湖北省和全国建材行业 A、B 股股票上市的第一家公司。1996 年，通过清产核资，设立、合并、撤销，华新集团形成了以华新集团有限公司为母公司，拥有华新水泥股份有限公司、华新红旗水泥有限公司等九家全资子公司的国有企业集团，同时理顺了各级机构关系，在集团内部建立起了权责明确、分工协作、互相制衡、共同发展，以产权联接为主要纽带，按母子公司体制运作的

现代企业制度。集团公司和子公司设立董事会、监事会、聘任了经理,建立和逐步完善了法人治理机制。

企业在初步建立起现代企业制度的基础上,为进一步深化企业改革,制订了《华新集团深化企业内部改革总体实施方案》,其总体思路是:以提高经济效益和劳动生产率为目的,通过实施精简机构、下岗分流、精干主体、机制创新等措施,优化企业组织结构,建立高效有序的运作机制,实现经营效益的最大化。1997年以来,根据“精简、统一、效能”的原则,将集团公司机关部门由46个减少到31个,精简机构达32.68%,为精干水泥生产主体,将两个辅助生产单位金利公司和机修车间从股份公司中分离出来,由生产管理型单位转变为独立核算的生产经营型公司,实行独立核算,自负盈亏。对原汽车运输分公司以承担债务的方式由个人买断经营,规定每年向股份公同上交管理费,其员工工资、三费四金、债权债务由买断者自行承担;同时将原具有社会职能的机构全部推向市场;通过定岗定员,精简人员,1997年集团内部共精减人员978人,占总数的17.8%,同时实行岗位巡检制,建立了企业内部劳务市场,对新上岗员工一律实行竞争上岗。

——改革营销体制,构建大营销格局。撤销原销售部成立销售公司,按市场分布在销售公司下设上海、南通、武汉等六家分公司和鄂东南、宜昌、九江等八个市场部;对销售公司按销售收入、销售量、回款额、年末应收帐款余额和清欠回款额指标进行承包考核,执行年薪制;加强

营销的软硬件建设,在人、财、物上给予销售公司一定的优先权、自主权,投入近亿元资金建立吨装包系统等硬件设施;确立了企业三个定位,其一是市场定位,将市场战略确定为:立足本省、主攻武汉、扩大周边、巩固沿江沿海,狠抓重点工程,抢占三峡、争取出口,先后在周边黄梅等县市共建网点 100 多个,相继取得了三峡等数十个重点工程的水泥供货权,在武汉市场的水泥占有量由原不足 30 万吨扩大到现在的 50 多万吨;二是产品定位;既注重已有的“名”牌产品的生产和销售,根据市场需求,适时开发出价廉质优的“民”牌的水泥品种,并实现当年开发,当年形成批量生产,取得较好的经济和社会效益;三是价格定位,成立了价格管理委员会,灵活根据市场行情,快速地研究价格策略;强化了发货现场的管理和售后服务工作。

——把握机遇加快发展。为彻底改变公司设备陈旧、工艺落后、污染严重状况,公司投资 5 亿元从丹麦等国家引进具有九十年代国际先进水平的日产 2000 吨熟料干法生产线(四号窑),该生产线于 94 年竣工投产。此后,又投资 8.3 亿元建设具有九十年代国际先进水平的节能环保项目——日产 5000 吨熟料干法生产线(五号窑),该生产线已于 1999 年 2 月投入试生产。与此同时,公司投入大量资金对矿山开采、运输、给排水、水泥粉磨、装包和散装储运等系统进行了全面改造,不仅使公司年水泥生产能力提高到了 350 万吨,也使工艺技术装备水平提高到了

九十年代国际先进水平。

与此同时,为使公司向国际化、现代化方向发展,通过跨国合作、融资,与国际最大的水泥企业“HOLDER-BANK”在资金、管理、市场、技术、培训等诸多方向实现了紧密合作,使企业向国际化方向迈出了坚实的一步;通过跨行业的合作,与武钢联手建立 100 万吨水泥粉磨站,充分利用武钢的矿渣资源,发挥华新的熟料技术和质量优势,实现就近占领武汉市场的目的;通过跨所有制的合作,利用华新的优质熟料、技术品牌特别是湖北省建材行业结构调整政策,将湖北省范围内条件较好的小水泥厂逐步改为粉磨站,实现占领、控制目标市场的目的,从而将集团建设成为跨国、跨行业、跨所有制的世界性的、现代化的大集团。

——不断加大科技进步工作的力度,使老企业焕发青春。几年来,华新改革了科技体制,建立了以技术中心(该中心于 98 年成为省级技术中心)为技术开发主体的技术体系和科技工作激励运行机制,加大了科技攻关和技术改造力度,完全通过自身的力量研制出具有九十年代国际先进水平的高效筒辊磨,该磨被国家经贸委列为国家重大技术装备国产化项目,被国家计委列为高新技术产业化示范工程。此外还先后完成对湿法工艺的重大技术改造项目 21 项,使湿法工艺的一些关键技术和生产工艺在国内同行业水泥企业中居领先水平。在引进国外先进技术设备的同时,十分注重迅速消化并掌握国际九

十年代先进技术。在两条具有国际先进水平的生产线的建设中,将主体部分自行组织安装,并自行开发了计算机控制系统的全部软件,首开国内开发同类计算机控制软件先例,在国际上具有先进水平。与武汉工业大学合作进行的《新型干法回转窑运行检测诊断系统和仿真系统》的研究正在进行之中,这将填补国内空白。与此同时,公司本着“着眼长远、瞄准市场、紧扣生产经营”的原则,对关系企业经济效益的显著提高、生产规模能力的迅速形成、竞争优势的明显确立的重大项目进行攻关研究。98年研究开发的复合425、325水泥和中热大坝水泥,为企业占领农村和三峡市场提供了可靠保证。同时企业通过依靠科技、节能降耗,促进了生产成本的降低和产品竞争力的提高。

——不断推行管理创新。无论是在质量管理、技术管理、还是在生产经营、企业投资和建设管理方面均形成了一套较为完整的管理体系,积累了较为丰富的管理经验。近几年来,公司远学邯钢,近学东钢,以强化成本管理为重点,全面推进企业管理工作。成立了成本管理委员会,实施了模拟市场核算倒推成本和目标成本管理,制定了由市场定价和经营目标决定公司内部成本控制目标的责任目标体系。推行目标成本效益责任承包,通过与各单位签订目标责任书,将成本控制目标逐层分解到单位、部门、班组、个人,将各单位、职工的收益与成本效益控制目标挂钩,全面推行效益工资制。并在全公司实行成本否决

制度。对影响成本效益的重点环节组织攻关活动,在物资采购环节,建立了采购监督委员会,实行招标比价制度,建立了约束机制,强化了监控职能;在生产过程中强化节能降耗,加大了科技攻关和管理创效工作力度,取得了明显的成效,97年成本管理创效2200万元,98年创效4500万元。

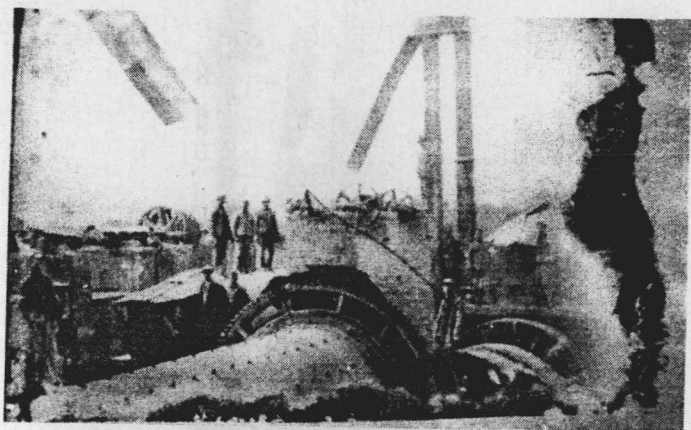
为使企业向更大更强方向发展,公司制定了从今年起至2001年的三级跳发展战略。努力将集团公司建设成为一个以水泥为主业,市场国际化、管理现代化的更具竞争实力的大型企业集团。



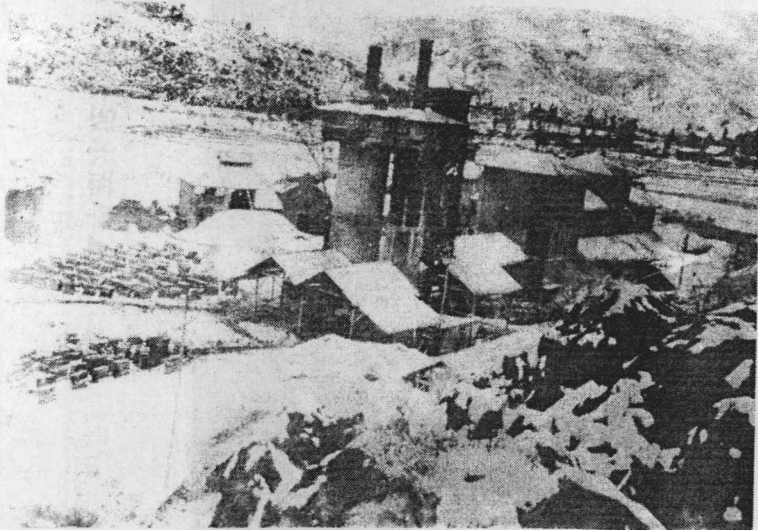
▲华新创始人——王涛。



▲1907年华新经慈禧太后御批建厂。



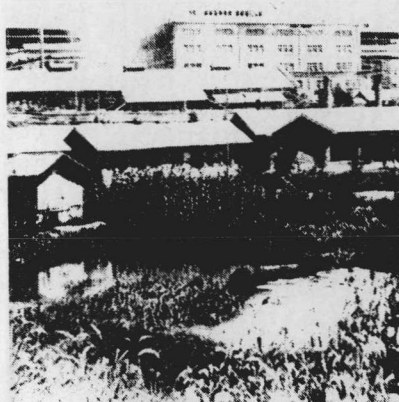
▲华中水泥厂遭日本飞机轰炸场景。



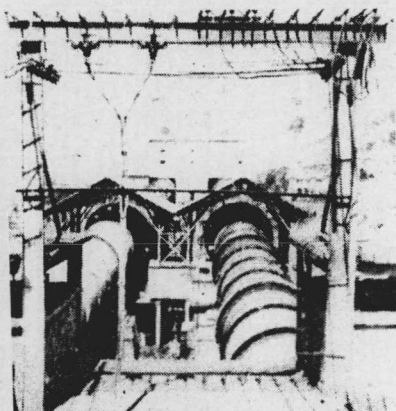
▲昆明海口水泥厂厂图。



▲ 华新水泥公司大冶厂全景。



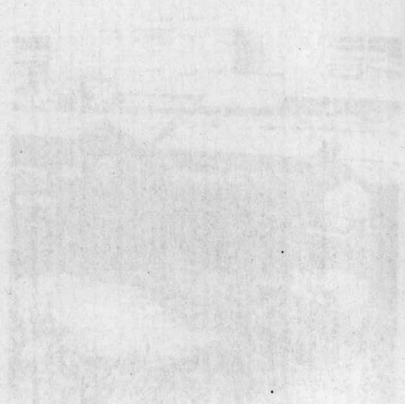
▲ 华新一、二号窑建设初期。



▲ 经过华新人的艰苦创业，1952 年先后建成二条湿法生产线。



▲ 1977 年，华新人以“没有条件，创造条件也要上”的创业精神，建成三号窑。



此圖為歐州人種學以全 歐亞學界之二一 歐亞學
 系屬乘二為重源流字 歐亞學
 歐亞學



此圖為 歐亞學以全 歐亞學界之二一 歐亞學
 系屬乘二為重源流字 歐亞學
 歐亞學

艰难岁月

(上篇)