第一篇
两手抓　两手硬

“软”要素带来硬效益
——冀东水泥厂两个文明都过硬的研究报告

中共河北省委宣传部河北省社会科学院

1985年，刚刚建成投产的冀东水泥厂（以下简称冀东）做了一件在当时并没有引起多大社会反响的事：按照物质文明和精神文明一起抓的方针，决定把精神文明建设纳入企业管理，落实到人。10年来，这个厂在“以人为本”的精神文明建设过程中，积累了“两手都过硬”的成功经验，使灿烂的精神文明之花，结出了引人注目的、丰硕的物质文明之果。该厂投产至今，经济效益逐年递增，精神文明水平逐年提高，已成为闻名全国的两个文明建设都过硬的先进企业。1993年，年产水泥150万吨，年创利税2.5亿元，人均年创利税10万元，经济效益连续7年居全国建材行业之首。同时连续7年荣获“全国思想政治工作优秀企业”、“河北省文明单位”等光荣称号。他们在实践中创造的两个文明“一体化”建设的“冀东模式”，为改善企业管理，解决建立社会主义市场经济体制过程中存在于企业的“一手硬，一手软”或两手都不硬的较为普遍的问题，树立了榜样，开阔了思路。

1995年10月，中共中央宣传部命名《软要素带来硬效益——冀东水泥厂两个文明都过硬的研究报告》为精神文明建设五个一工程奖。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一、共识：物质成果中有精神文明含量

冀东是 80 年代初由国家投资兴建，全套设备由日本引进的国有现代化企业。当时他们面临着内外两方面的压力。从内部看，在正式投产前的一段时间里，由于筹建工人来自四面八方，人心涣散，纪律松弛，许多人对冀东的前景持怀疑观望的态度；从外部看，1985 年正式投产时，日本专家按协议全部撤离，由该厂自己来管理。面对这些技术先进、工艺复杂的洋设备，我们能不能管好用好？当时不仅日本人怀疑，本厂也有人信心不足。面对这些压力，该厂领导班子一方面科学地对待人与设备的关系，认为设备是重要的，但设备是人造的，是供人使用和受人支配的，设备再先进，如果没有现代化的人去管理、操作、维修、改造，也发挥不了应有的作用。在这个认识的基础上，他们把社会主义企业思想政治工作的优势和现代化管理经验结合起来，提出了“设备是基础、技术是动力、管理是关键、人员是根本”的 20 字办厂方针，将人的因素放在了首位；另一方面，他们又看到本厂职工在科技文化素质和思想道德素质两个方面的不适应。认为，要弥补这个不足，只有在加强对职工的技术培训的同时，大力发扬我们党长期形成的思想政治工作的优势，加强企业的精神文明建设，全面提高人的素质，才能充分调动职工的生产积极性和创造性。认识统一以后，他们就把精神文明建设纳入了企业的战略规划并作为重点工作来抓。“冀东人”用不容怀疑的事实证明了他们这个思路的科学性和预见性。该厂的关键设备——日产 4000 吨熟料的水泥窑，是从日本引进的 70 年代末 80 年代初的设备，该设备停产一天就损失 120 万元。原设计能力为年运转率 85%，他们围绕提高水泥窑运转率，开展“做主人、比贡献”活动，组织全员承包会战，发动广大工人和技术人员对该设备进行监护、维修和改造，使水泥窑运转率于 1987 年达到设计水平，1992 年提高到 89.11%，比日本小野田水泥厂在大连的合资企业水泥窑运转率 87%

提高 2. 11 个百分点，比日本最先进的熊谷水泥厂大窑运转率最高年份的 88. 36%还超过 0. 75 个百分点。1993 年，他们的水泥窑运转率又有新的突破，达到 92%，在国际上居领先地位。耐人寻味的是，他们是在“做主人、比贡献”的活动中，在没有一分钱奖金许诺的情况下，用 80年代初的设备，创造了 90年代世界同行业最高的劳动生产率。

全厂上下对两个文明建设一起抓的共识，是通过边实践，边总结，一步步深化和坚定的。几年来，冀东对精神文明建设所产生的经济效益算了 5笔帐：第一笔帐，从 1985 年至 1989年，由于坚持两个文明一起抓，5年实现利税 4 个亿，提前 13 年收回建厂总投资；第二笔帐，从 1988 年至 1990 年，全厂开展“做主人、比贡献”增产节约、增收节支活动，年消化涨价因素 1000 万元，做到治理整顿期间年创利税超亿元，效益不减，对国家贡献不减；第三笔帐，1991 年全厂开展了社会主义思想教育，职工用身边事例说明社会主义好，进一步调动了积极性，在设备大修停产一个月的情况下，全年实现利税 1 亿 1 千万元，比原定计划超出 3000 万元 第四笔帐，1992 年全厂围绕提高水泥窑运转率奋力攻关，达到 89. 11%的国际先进水平；第五笔帐，国务院批准扩建第二条生产线，需增加 2亿元贷款，厂党委大力提倡艰苦创业精神，确定了“一线保二线，年增效益 7000万，3 年增收两个亿，自筹资金不增加贷款”的奋斗目标，到 1993 年 8月底，提前 4 个月实现了年增效益 7000 万的目标。“冀东人”形象地将这种现象称作“精神文明建设的投入产出”。

冀东通过这 5笔帐算出了一个道理：精神领域的效益可以通过人的实践活动转化为物质领域的效益。厂长杜金弘深有体会地说：“我们厂生产的每一吨水泥，创出的每一元利润，都有两个含量：一是高技术含量，二是精神文明含量。这是全厂职工将精神转化为物质的结晶。”“冀东人”正是凭着他们对精神文明作用的

深刻理解，把精神文明建设提高到建设有中国特色社会主义的战略高度，提高到发挥社会主义企业的强大优势和加速企业生产力发展的高度，真抓实干，常抓不懈，真正做到了“两手抓、两手硬”。

二、创造：独具特色的“一体化”模式

作为企业，要使精神文明建设过硬，就要使它与生产经营相结合、相统一、相促进。而要实现这些，就要抓住二者的结合点。冀东在实践中总结出一套两个文明一起抓的管理模式：抓企业生产经营管理，从精神文明建设入手；抓精神文明建设，在企业管理机制上下功夫，从而创造了“一体化”工作法。“一体化”工作法的理论基础是马克思主义关于两个文明建设的辩证关系。二者是辩证统一、相辅相成、相互促进的，共存于有中国特色社会主义的统一体，运作于企业生产经营的全过程，在这个统一体中，物质文明建设是基础，精神文明建设是主导；经济建设是中心，精神文明建设紧紧围绕这个中心并为之提供精神动力、智力支持和思想保证。

冀东创造的“一体化”工作法有两个基本内容：

1. 四个同步。一是决策同步。冀东从一建厂就确定企业的两项任务：把生产经营搞上去和把精神文明建设搞上去。企业每年的奋斗目标都包括两个文明建设的内容。1993 年，厂党委作出两项决定，一要三年增收两个亿，二要以道德建设为突破口把精神文明建设提高到新水平。二是布置同步。在布置生产经营任务时，同时布置精神文明建设工作。每年的党员代表会、职工代表会，都是两个文明建设同步布置，齐抓并举。三是检查同步。把检查生产经营任务的成果同检查精神文明建设任务完成情况结合起来，同步进行。四是鼓励表彰同步。对两个文明建设作出贡献的单位和个人给予同样的奖励。工厂既表彰先进生产经营者，又表彰精神文明建设先进者。每年从奖励基金中，同时提取精神文明建设

奖励用款和活动经费，1987 年至 1991 年每年提取精神文明建设专项奖励 30万元，1992 年提取 40 万元，1993 年提取 50 万元。四个同步的实施，使两个文明建设一起抓的方针真正落实到基层，实实在在改变了“一手硬，一手软”的状况，使物质文明建设和精神文明建设相互协调，健康发展。

2. 五个保证。为了使两个文明建设一体化落到实处，冀东建立起五个方面的保证体系：一是领导班子一体化。书记是两个文明建设的书记，厂长是两个文明建设的厂长，都关心两个文明建设，做到职能上分，目标上合；工作上分，任务上合；责任上分，行动上合。二是“一岗两责”（即每一个岗位都体现物质文明和精神文明的责任）制度化、经常化、规范化。对厂领导、车间干部、班组长建立“双文明责任制”，设立“双文明成果奖”，两个文明建设进车间、入班组、到个人。三是党、政、工、团、文明办密切配合，在加强两个文明建设上形成合力，保证“一体化”目标的落实。四是工厂、社会、家庭全方位综合治理，建立“三位一体”的精神文明建设格局，在建立社会主义市场经济体制这个大环境中，规范职工行为，形成冀东经济效益好、讲文明的小气候。五是精神文明建设领导机构和组织管理规范化。厂里设精神文明建设委员会，党委书记任主任，厂长、副书记、工会主席 任副主任，切实发挥党委的核心作用。厂精神文明建设委员会下设办公室，由专职人员负责日常工作，20 个基层单位设精神文明建设领导小组，由党支部书记任组长，200 个班组分别建立“ 文明岗 ”领导机构和组织管理的规范化，保证了两个文明建设的同步进行。

“一体化”工作法的实施，抓准了两个文明建设同步发展的结合点，实现了二者的内在统一，使精神文明建设寓于企 业管理之中，形成了一种相继的、互补的、系统的管理教育模式，并通过规范化、制度化的运行，使精神文明建设成为一种不因人而异、不因环境而变的相对稳定的企业管理机制。从这个意义上讲，冀东

需要全本请访问 www.ertongbook.com

为我国大中型国有企业管理模式的改革展示了一种现实的方向。

三、基础：“以人为本”的全方位文明职工塑造

企业整体的精神文明水平如何，归根到底是由每一个职工的精神文明水平决定的。但是，精神文明建设的一大难题是如何避免实施过程中的“走形式”和虎头蛇尾。冀东从本厂实际情况出发，强调现代化企业一定要由具有高度现代化知识和具有时代精神素质的人来管理，把全力提高职工的科学文化素质和思想道德素质当作基础性的工作来抓。这是生产力发展的需要，也是社会主义企业精神文明建设的基本内容。围绕这个主题，冀东开展了“以人为本”的全方位文明职工的塑造活动。

1. 开展文明职工活动——多数带少数

企业管理注重激励和约束两个方面。我国十几年企业管理体制改革在这两个方面虽有改进，但没有发生实质性的变化。一提约束，就是对职工劳动纪律的简单考勤登记、打卡封门等；激励方面，虽然坚持评选先进，搞物质鼓励，但由于评选名额有限，多数职工没有份，没有荣誉感，形不成氛围，而少数后进职工在非先进的大多数中，也感受不到压力，因此效果不明显。有鉴于此，他们大胆创新，在精神文明建设上着眼于表彰激励大多数职工，赋予大多数人以荣誉和责任，以多数职工的自我管理实现企业的管理，并给少数后进职工以压力和带动。因此，他们决定在全厂开展文明职工活动。首先是拟定文明职工条例，现在该厂施行的文明职工标准共有 6 条,其中既有政治标准,又有社会道德标准,同时也包含严格的劳动纪律。如第一条是坚持四项基本原则，拥护改革开放；第二条是热爱企业，争创一流；第三条是学雷锋、树新风；第五条和第六条是遵守公共秩序和社会道德；而第四条则是遵守厂规厂纪和岗位责任制，达到“十无”，如“无迟到、无早退、无脱岗、无责任事故、无违章操作”等十条明确的劳动纪律。这样，实际上是把在企业做一个好职工和在社会上做一个好公民

统一起来，把企业管理和社会管理统一起来，把纪律约束寓于职工的个人进步之中，最终把精神文明建设和企业管理融合在一起。而这些规范要求又都是每一个人应该做到和能够做到的，达到这些标准，便会被赋予一种荣誉——“文明职工”。

自 1985 年初公布文明职工标准之日起，定期评选，凡具备条件者一律命名为文明职工，并给予相应的荣誉和物质奖励。全厂由此出现了争当文明职工的热潮。1985 年 10 月，厂党委召开了首次文明职工命名表彰大会，在当时的 1800 名职工中评选出文明职工 1720名，占职工总数的 95.5%。当场授予“文明职工”荣誉证书，奖励一个月工资，并宣布，未被评为文明职工的，月奖金下降 20%（现在已改为下降 50%），此外，还要影响到升级、定职、评选、年终奖、文明奖等，直到恢复称号为止。为了使“文明职工”活动真正起到自我管理和自我教育的作用，又建立了文明职工升降制度。文明职工有违章违纪行为，一经查实便被立即取消荣誉称号。如恢复文明职工称号，一般需经过 4 个月的考察期，经个人申请、群众评议，合格后方可恢复。由于非文明职工只是极少数，又都分散在各车间、科室，产生压力感，再加上各级党政工团齐心协力创造文明氛围，积极引导教育，几年来非文明职工一直呈逐年下降的趋势，而文明职工则逐年上升，现已由 1985 年的 95.5%上升到 99.7%。这样，绝大多数职工连年保持着文明职工称号，整个企业形成了文明上进、人人争当文明职工的良好风气，各方面工作井然有序，多数带动了少数，职工自己管理着自己。

“多数带少数”是冀东在管理方法上的一个重要创举，对于企业和社会的管理具有不可估量的价值和作用。它的原则建立在职工是企业的主人和对社会和对社会成员绝大多数的肯定之上，承认广大职工群众是社会发展和企业生存的主动力，而其余的少数人是可以带动和影响的力量。冀东的这个经验对于后进单位和落

后企业的管理有重要的借鉴意义。

2. 全方位精神文明建设——把文明职工活动延伸到社会和家庭

冀东把精神文明建设视为一项系统工程，把文明职工活动从工厂延伸到家庭和社会。一是在规定文明职工标准中，既要求劳动纪律和职业道德，又要求遵守国家法律、社会公德和家庭道德。只有在工厂、社会、家庭都符合文明职工标准的，才能评为文明职工，其中有一个方面不符合就不能评为文明职工，已经评上的，一经发现立即取消文明职工称号。二是要求各级精神文明建设的领导机构和领导者，均兼任生活区和各楼层单元的管理员，不仅要负责厂内的文明管理，而且要负责职工在社会、家庭的文明行为管理。三是为加强职工在厂外的文明行为管理，该厂于 1986 年在周围的农村、街道、居委会、派出所、农贸市场、商店等处建立了 36 个文明监督站，聘请 43 名文明监督员，定期座谈，沟通情况，实现文明监督。1988 年，该厂又把文明活动通过评选文明家庭延伸到职工家庭，把生活区建成了“文明单位”。

通过这些“全方位”的工作，使冀东形成了全体职工在厂内做文明职工、在社会做文明公民、在家庭做文明成员的三位一体、互相促进的精神文明建设格局，企业在自我建设中也成为社区精神文明建设的主导力量，它辐射家庭和周围社会，而周围社会和家庭又通过职工把健康的、无形的精神动力源源不断地输送给企业，使职工的劳动积极性得到最大限度的发挥。

3. 自主管理——向职业道德深化

任何管理，只有使被管理者的行为从消极走向积极，从被动走向主动，从自发走向自觉，才能说这种管理达到了新境界。冀东水泥厂党委于 1993 年 3 月作出《以道德建设为突破口，把精神文明建设提高到新水平》的决定，明确提出“社会主义市场经济既讲竞争又讲职业道德；既讲经济效益又讲社会效益；既讲改革

开放又讲坚持四项基本原则；既要把经济搞上去又要提高道德水平 ’的总目标,发动群众制订出 13 类有岗位特色的职业道德规范，突出了岗位针对性和争创一流意识。在这个基础上，他们又开展了“ 道德评议 ” 活动。全厂 250。名职工都进行道德自我评议，填写评议登记表，职工自评，班组互评，车间评与文明办评相结合厂内评与厂外评相结合，大力宣传表彰涌现出的 3100 多件好人好事。同时，因势利导，开展“ 讲职业道德、树冀东新风 ” 的演讲比赛，上至 80 多岁的老大娘，下至 13 岁的小学生都踊跃参加，整个社区风气焕然一新。

冀东从“ 多数带少数 ” 到“ 全方位精神文明建设 ”，最后到“ 职业道德建设和企业精神的塑造 ”，把精神文明建设融入企业管理，最终形成了一种“ 以人为本 ” 为基础的、奋发向上的职工精神和争创一流的企业精神，把对职工的管理转化为职工积极奋进的自觉行动。同时，他们还在不断探索用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论武装职工，厂党委为全厂每一名职工购置一套《邓小平文选》第三卷，他们利用车间、班组每天的班前会用简明易懂的语言对职工进行建设有中国特色社会主义理论的教育。并进一步深化企业伦理、企业哲学研究的新路子，促进全方位精神文明建设向纵深发展。该厂生活区的职工文化大楼，既有图书阅览室又有文艺活动室，既有党校又有书画摄影部，成为全厂职工业余活动的场所使职工不论在生产岗位还是 8 小时之外的业余都造成一个健康成长的氛围。冀东的成功之处就在于它实现了全方位的文明建设，在厂内和厂外、班上和业余的整个生活空间营造了一个立体的全面的文明氛围，形成了一个以企业为核心的整个社区良性发展的“ 生态系统 ”。冀东经验不仅对我国国有企业如何把精神文明建设落实到人具有宝贵的示范价值，而且对全社会精神文明建设如何以人为本，通过对人的行为规范、职业道德教育和培育社会主义“ 四有 ” 新人，同样具有重要的启示意义。

四、启示：提高企业整体素质的必由之路

社会主义市场经济体制的建立和完善，从根本上改变了国有企业的生存环境。企业作为独立的商品生产者和经营者，将直接面对市场，竞争压力和生存压力将企业置于这样的境地——你不提高企业整体素质，就没有竞争力，就将被市场所淘汰。企业整体素质是决定一个企业生存与发展的各种内在因素的综合，主要包括劳动者的质量、劳动手段的质量、劳动对象的质量，以及这三个要素的组织水平和管理水平。企业整体素质的高低一般表现为企业的市场竞争力，而一国或一个企业的竞争力最终取决于劳动者的能力、技术水平和劳动者的精神素质，所以，企业整体素质的核心是劳动者的素质。这种观点已经取得国内外企业家的共识，并成为企业提高整体素质的大趋势。

怎样提高劳动者的身体素质、文化素质和精神素质？国外一些先进企业的管理已经完成了由“经济人”模式向“社会人”模式的过渡，即由把人看成“利益动物”，单纯用激励机制和淘汰机制的经济刺激，转向关心人、爱护人、尊重人的精神激励。社会主义企业的一个优势，就是能够在借鉴国外先进企业管理的基础上，发挥社会主义制度的优势，通过精神文明建设这种特殊方式，把人作为企业素质的第一位要素，最大限度地发挥人的生产潜能，将劳动者的社会主义主人翁意识、爱国意识和集体意识转化为自觉的经济行为，从而使企业获得第一生产要素的内涵式的增长。冀东的先进设备在国内并非独此一家，同时从外国引进同样设备的水泥厂还有几家，而冀东的水泥窑运转率和经济效益始终走在前列。这说明差距并非主要在设备上，而在人的工作及其劳动者的作用的发挥上，也就是在精神文明建设和思想政治工作的力度和效益上。

现代企业管理的经验证明，在一定条件下开发精神能源的软件工作，比直接管人、管物的硬件工作还重要得多、有效得多。犹

如没有计算软件的作用，计算机的各种硬件设备就会变成一堆废铁一样。精神文明建设这个软件工作搞好了，就能够完成硬件工作所不能完成的硬任务。冀东从 1989 年以后每年都要内部消化一两千万元的涨价因素，今年提出要内部消化 8000 万元各种加大成本的涨价因素。这个潜力从哪里挖，怎样挖出来？厂里有人用计算机算来算去也找不到出路，但厂领导依靠群众，用精神文明建设这个软件，发动群众提合理化建议，开展增产节约、增收节支活动，把群众中蕴藏的无穷智慧和力量挖掘出来，终于完成了这个硬任务。冀东的实践给我们一个启示，精神文明建设是人的素质提高，也是企业整体素质提高的重要动力源。从这个意义上说，冀东已经把精神文明建设当作形软实硬的工作来抓。这种认识本身就包含了现代企业管理的一个成功秘密。

我国正处于由计划经济体制向社会主义市场经济体制全面过渡时期。在这个特殊发展阶段，“市场失灵”不仅仅是一个宏观调控问题，也是一个普遍存在于企业经济活动之中的微观管理问题。从发展趋势来看，一方面，走向市场经济初期的“经济人”手段，虽有一时之效，但不能持久。因为奖金、工资等有形刺激和压力，终归是一种游离于人的外在的东西，并且这些经济手段的效用具有“只上不下、只高不低”的“刚性”特征。当这些手段作用的条件和对象发生变化时，就不可避免地出现企业管理中的“市场失灵”。冀东经验的意义就在于，他们通过“以人为本”的全方位文明职工的塑造，使全厂上下、企业内外形成了精神动力和精神压力结合而成的企业文化氛围，将外在的刺激压力转化成职工内在的精神动力，从而在企业内部获得一种持久的、自觉的发展动力。现代企业发展的实践揭示了提高企业整体素质必须重视精神文明建设的大趋势：从长远看，一手硬、一手软是一种暂时现象，任何一个企业都不可能永远停留在一手硬、一手软的状态。一手软，另一手不可能永远硬下去。企业只能在要么两手都硬，要么

需要全本请访问 www.ertongbook.com

两手都软的方案中作出抉择。冀东以他们的实践表明：坚持两手抓、两手硬，不仅是可能的，而且是社会主义企业必须具备的品质，同时，也只有如此，企业才能立于不败之地。

冀东水泥厂精神文明建设“六个好”

高俊良

1993 年 11 月，中宣部在福建三明召开的全国文明办主任会上，我听取了冀东水泥厂文明办主任李喜平关于全方位加强精神文明建设的介绍，1994 年 8 月 19 日，我和中宣部文明办主任李伟到河北省冀东水泥厂考察，参观了矿山车间、制造车间、中央控制室，并到居民区精神文明活动中心参观了冀东水泥厂“爱国主义展览”、“精神文明建设展览”、工人学理论阵地，听取了厂长杜金弘介绍，经过在工厂实地考察，感触很深，冀东水泥厂精神文明建设有“六个好”：

一、冀东水泥厂“两手抓、两手硬”自觉性高，真抓实干。坚持用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论武装职工，重视调动职工积极性、主动性、创造性，高水平设备、高效率运转、高素质队伍，水泥产量超过设计能力 21 万吨，经济效益连续六年居全国建材行业第一。两手抓、两手硬加快了企业发展。

二、冀东水泥厂既重视提高职工思想道德素质，又重视提高职工科学文化素质，精神文明建设全面发展。书记是两个文明的书记，厂长是两个文明的厂长。精神动力转化为物质，矿山上半年修旧利废节约 30 万元，服务公司宾馆自己动手盖，在现代化企业里艰苦创业为国争光，为什么日本设备比我们先进而我们管理水平、运转率超过日本？是因为我们思想素质、技术素质高。

三、冀东水泥厂精神文明建设既有继承又有创新。把中华民族优秀文明吸收进来，结合本厂实际又锐意创新。用多数带少数，文明职工由 80％提高到 99％，文明职工进入企业管理，增加了

“冀东人”自豪感、荣誉感、凝聚力。冀东水泥厂厂长认识到每一吨水泥每一元利税两个含量：一是高技术含量，二是精神文明含量。进行两个投入：物质文明投入和精神文明投入，两个文明建设登上新台阶。

四、冀东水泥厂不仅吸收了中华民族创造的文明，同时吸收了国外的文明，重点提高职工素质，管理现代化企业需要提高职工文明素质，社会文明、道德文明都必须引起高度重视。

五、冀东水泥厂精神文明建设重视群众性，吸引群众参与，方法多样，普及搞得好。在居民区建文化活动室，精神文明活动生动活泼，丰富了职工生活，使职工受到教育。把精神文明建设列入企业管理重要内容，使企业管理水平上了一个台阶。

六、冀东水泥厂有好的领导班子。既懂业务，又懂政治，又懂对职工进行思想教育。书记厂长团结、互相支持、互相尊重、互相补台。身先士卒，率先垂范。在精神文明建设上进行了两个转变，一是转变到以经济建设为中心上，二是转变到提高职工素质上。

（本文作者为中共中央宣传部办公厅主任）

奇迹出在“软件”上

——看冀东水泥集团公司如何建设精神文明

《人民日报》记者　何伟

河北冀东水泥集团公司是我国建材行业的“龙头”。江泽民总书记去年视察这座现代化国有大型企业，听到人均利税创下 10 万元的业绩后，高兴地说：这个企业太好了。

“文明有市场，文明出效益”。集团公司总经理杜金弘独到的见解，引发记者探访的好奇。

最小的投入，最大的产出 —— 企业精神文明建设大有可为

这哪里像是水泥企业？几乎每个走出燕山脚下这座花园式企业的来宾都感到惊讶：入云的烟囱吐着白烟，没有呛人的灰尘、刺耳的噪音，有的是绿荫环绕的厂区、衣着洁净的一线职工。

国有企业走向市场之后，精神文明到底能起多大作用？公司文明办主任掰着手指一气算了三笔帐：

第一笔：由于员工素质的提高，冀东水泥集团公司创下水泥窑运转率 94.9％ 的奇迹。仅此一项，冀东年均多赚 6000 万元。

第二笔：全公司开展“做主人，比贡献，增产节支”活动，每年职工平均提合理化建议 2000 多条，年均增效 1000 万元。

第三笔：国务院批准扩建第二条生产线，仍有 2 亿元资金缺口。会计师算来算去找不到出路。公司党委调动职工的主动性、创造性、艰苦创业，降低事故，年增效益 7000万元，三年增收两个亿。

听冀东人讲他们为民族工业争光的轶事更是带劲。水泥窑运

转率是衡量水泥行业的一项重要技术指标，每提高一个百分点，增效 400 万元。1992 年,日本企业家在大连兴办的小野田水泥厂,以 87%的运转率打破了冀东水泥厂保持多年的国内领先地位。“冀东人”心有不甘，他们去大连取经，回厂内攻关，当年便达到 88%，来年达到 92%，1994 年又达到 93%，创下国际水泥行业的奇迹。小野田想不通：论设备，小野田是 90 年代的,冀东是 80 年代的,冀东有何“高招”？这次，小野田放下架子来冀东取经了。“你们员工的素质是一流的”。一周的考察，小野田悟出差距原来在“软件”上。

“我们厂每生产一吨水泥，创出每一元利润都有两个含量：一是高技术含量，一是精神文明含量”。这是冀东人的肺腑之言。

以人为本的基础工程——企业精神文明建设的着力点

现代化的设备只有同现代化的人结合，才能产生巨大的生产力。这一公式是冀东人在困境中推导出来的。建于 1985 年的冀东水泥厂，拥有我国成套引进的第一条国际领先的水泥生产线。而东拉西拽招进企业的员工素质却难与之匹配，班上打牌、聊天、干私活屡见不鲜。“国家花 4 亿元引进的这个现代化工厂，3 年后可别变成放马场啊。”中央有关部门领导的提醒语重心长。

提高员工素质，成为冀东水泥集团公司精神文明建设的开篇。就说定岗定员，传统的方法是一岗多职多人，现在是一岗多职一人。效益成倍提高，对职工的要求也高了。负责砌砖筑窑的公司筑炉队，发现德国进口的窑砖影响窑炉寿命，德方不承认，推说中方工人砌护技术差，并派来专家监砌。最后一次来的专家迪麦斯亲眼目睹筑炉队用 12 天砌砖 56 米的精湛技艺后赞不绝口，买来鞭炮为中国工人正名。

现在全公司 500 多名有职称的工程技术人员中，130 多人靠自学成才。在操作台，记者翻看着厚厚的技术资料，都是职工们自个消化、吸收、改进洋设备的心血。每个职工科学操作，保障

全公司长期安全生产。当年那些从农村招进的后生，现都已成为操作能手。日本、德制造的遥控插板在国内无厂家能修，电气处10个青工靠钻研修好了“洋玩意”,外国专家获悉他们只有高中学历后，愣是不信。

“拜金主义”一度浸染过冀东水泥厂。有个车间加班之前先向领导要价钱，厂党委就此展开“谁是企业主人”的大讨论。制造车间皮带轮断裂，抢修通常要靠厂领导组织，可当班工人不声不响，连夜突击。等厂长第二天上班获悉后，机器早已飞转如常。都商品经济了，还“出大力，流大汗”是不是太傻？工人们说：厂兴我荣，厂衰我耻。这种主人翁意识，岂是奖金能买来的？

在冀东水泥厂，人是第一位的，但这个“人”必须具有较高文明素质。10年前，全厂就开展评选文明职工活动。所不同的是，他们将95%的职工评为先进，少数未被评为文明职工，月奖金下降50%，还要影响升级、定职、年终奖等。过去少数职工当先进，反而容易被孤立，现在多数带少数，少数真正感到脸上无光。某职工若不是“文明职工”，人们肯定说他有毛病，谈恋爱十有八九要告吹。

独具特色的“一体化”模式——企业精神文明建设的保障机制

“先把经济搞上去,精神文明不抓也会好起来。”1985年企业投产时，社会上已流行这种“先后论”，而厂领导却做了一件在当时并没有引起多大反响的决议——两个文明成果一起要。在制定经济指标的同时，列入精神文明建设的内容，提出从精神文明入手，抓企业生产经营；在企业管理上下功夫，抓精神文明建设。

这个日后被中宣部肯定的“一体化”工作法，包含四个同步：决策同步，部署同步，检查同步，表彰同步。在组织上，书记是两个文明的书记，厂长是两个文明的厂长。厂里设精神文明建设委员会，厂长任主任，副书记、工会主席任副主任。在制度上实

需要全本请访问 www.ertongbook.com