

炼钢铸魂

——水钢集团扭亏增盈解读

黄钧儒

贵州人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

炼钢铸魂:水钢集团扭亏增盈解读/黄钧儒主编.

贵阳:贵州人民出版社,2001.6 ISBN 7-221-05471-1

I. 炼... II. 黄... III. 水城钢铁(集团)公司—
工业企业管理—经理 IV. F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 032325 号

炼 钢 铸 魂

——水钢集团扭亏增盈解读

黄钧儒 姚 运 等著

贵州人民出版社出版发行

(贵阳市中华北路 289 号 邮编 550001)

贵州新华激光照排印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.5 印张 165 千字 4 插页

2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

印数:1—2000 册

ISBN 7-221-05471-1/F·273 定价:13.80 元

序

张 健

国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业改革,对建立社会主义市场经济和巩固社会主义制度,具有极为重要的意义。近年来,特别是党的十五大提出深化国有企业改革的一系列重大决策以来,在省委、省政府领导下,我省国有企业开展了一场声势浩大的改革攻坚战役,采取多种形式实施了一系列深化改革措施,很多企业在改革中焕发了新的生机与活力,在市场经济中成长壮大,水城钢铁(集团)有限责任公司就是这类企业的出色代表。

水钢的历程从一个侧面反映了贵州国有企业发展奋斗的历史。它建立于三线建设时期,经历过白手起家的创业艰辛,在改革开放的初期也迎来过辉煌。水钢建厂30多年来,为贵州经济的发展作出过积极贡献。80年代结束了贵州不产普钢的历史,1993年利润突破亿元大关。然而,在向市场经济转轨过程中,由于计划经济体制弊端的影响和思想滞后、管理薄弱、经营粗放,企业也曾濒临崩溃的边缘。是改革给水钢带来了新的生机与活力,它的重新崛起代表着贵州国企改革探索与拼搏的必然结果。

水钢在短短的不到两年时间里,由一个亏损大户一举实现扭亏为盈,离不开党中央、国务院和省委、省政府的关心,离不开政策的扶持,离不开有关部门和兄弟企业的支持和帮助,但就水钢而言,没有一个坚强的领导班子,没有一次次的思想解放,没有全厂干部职工的开拓进取和无私奉献,这一目标也是不可能实现的。1997年水钢“2·22”大会以来,全体干部职工在新班子带领下,在厂内开展了四次思想大讨论,科学地分析和认识厂情,在认识上创立了“气血论”,在方法上创立了“活力论”,坚持以“两论”治厂,结合水钢实际,大力推行思想经营,深化企业内部改革,走科技兴厂

之路,并结合建立社会主义市场经济的要求重铸“自强、开放、创新、追求”的企业精神,构筑全新的企业文化,建立起一套适应社会主义市场经济要求的经营思想、思维模式、运行机制和管理制度,使企业品质发生了质的变化,闯出了一条国有企业扭亏解困的路子,使水钢改革与发展的一些深层次矛盾和问题逐步得到较好解决,成为了全国的十大扭亏先进典型。水钢人的勤思、奋斗与拼搏,是水钢巨变的根本原因,“水钢经验”既是水钢人的智慧创造,也是贵州的精神财富;“水钢之路”既是水钢的一条振兴之路,也为其他国有企业扭亏、解困、振兴提供了宝贵的参考和借鉴。水钢的改革实践充分证明:国有企业的改革大有作为,国有大中型企业是可以搞活搞好的,我们对此充满信心。

在逐步建立社会主义市场经济的广泛而深刻的变革中,国有企业的改革与发展,始终是一个十分重大的课题。我们大力推广“水钢经验”,强调学习“水钢经验”,目的就是通过对水钢人改革实践的了解和学习,给其他面临困难的国有企业以有益的启示,使更多的国有企业能够找到切合自身实际的发展之路,共同打好国企改革攻坚战,为贵州经济社会的发展作出更大贡献。

事物的发展总有其必然的规律,水钢的扭亏为盈也有其必然的原因。《炼钢铸魂》一书对水钢近年来的扭亏解困历程进行了初步的整理和分析,从理论上进行了一些总结和概括。对一个企业的生产经营过程进行系统、理性地解剖和分析,这在我省还是第一次,这是一项很有意义的尝试,是理论联系实际学风的体现,我们应当鼓励这样一种尝试,倡导这样一种学风。只有这样,才能克服苍白的说教,才能避免盲目的蛮干,才能使我们的改革实践在求真务实的轨道上走得更好。

(作者为中共贵州省委常委、省委宣传部部长)



1996年10月27日，江泽民总书记视察水钢。

从1994年开始，水钢陷入亏损，继而成为全行业的亏损大户。党中央、国务院领导人对水钢的扭亏解困十分关心，在水钢发展的各



1997年12月7日，邹家华
副总理视察水钢。



2000年7月3日，吴邦国
副总理视察水钢。



1997年2月22日，原贵州省省长吴亦侠（右）、原冶金部部长刘淇（左）在水钢主持召开具有重要转折意义的“学邯钢，扭亏增效”动员大会，宣布了更新领导班子的决定。



在新班子领导下，水钢生产经营形势迅速好转。1997年8月22日，邯钢专家马春林（中）与省、部领导一同参加在水钢举行的“学邯钢现场经验交流会”。

水钢的扭亏解困得到贵州省委、省政府、国家冶金部和各兄弟单位的大力支持和援助。



1998年10月，水钢摆脱亏损，走出困境。贵州省省长钱运录（右）视察水钢并与原水钢集团总经理朱继民（左）共同研讨国企改革问题。

一个好的班子，一套好的制度，一批好的产品，使水钢在激烈的市场竞争中迅速崛起。图为改造后的第二轧钢厂生产线。

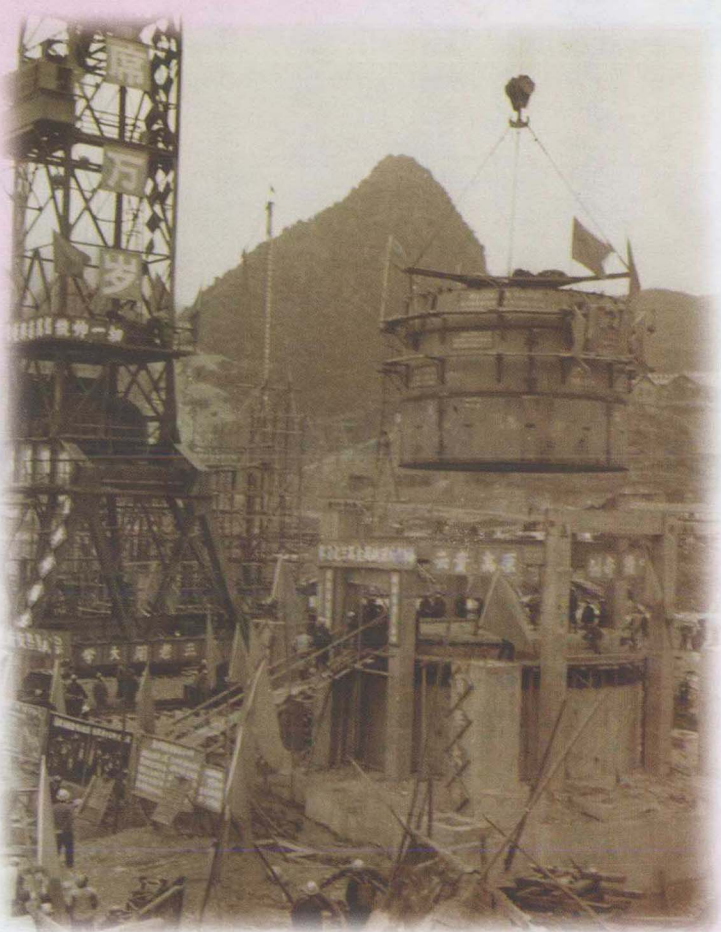


水钢集团在新班子领导下开始了新的征程。图为现任总经理王黎明（中）、党委书记赵松桓（右）深入车间了解情况，指导生产。



炼钢厂是水钢集团改革的先锋，邯钢经验首先在这里扎根和开花，在全集团结出了累累硕果。图为全连铸生产车间。

1966年，根据『三线建设』需要，在苍凉的乌蒙山腹地，诞生了水城钢铁厂。



过去的水钢是靠众肩扛出来的，现在的水钢是靠众心托起来的，『自强，开放，创新，追求』的企业精神，是全体水钢人共同创造的宝贵精神财富。



目 录

1 · 艰难历程	(1)
1 · 1 创业大山中	(1)
1 · 2 封闭中的繁荣	(5)
1 · 3 市场不相信眼泪	(9)
1 · 4 改革的必然	(12)
2 · 改革就是解放思想	(15)
2 · 1 改革的切入点	(15)
2 · 2 大力推行思想经营	(20)
2 · 3 企业改革和振兴的基本功	(26)
2 · 4 永远的优势	(30)
3 · 真心实意学邯钢 扎扎实实抓管理	(36)
3 · 1 播种与扎根——邯钢人和邯钢经验的引入	(36)
3 · 2 开花与结果——独具特色的水钢管理模式	(43)
3 · 3 给管理注入灵魂——独具特色的水钢经营哲学 及管理理念	(49)
3 · 4 “水钢经验”的经验	(54)
4 · 转机建制注活力	(61)
4 · 1 痼疾——旧体制的形成及影响	(61)
4 · 2 鼎新——新体制的建立和完善	(67)
4 · 3 岗位——竞争上岗和稳妥实施再就业工程	(73)

4·4 新生——胆识至关重要	(78)
5·科技进步与水钢发展	(84)
5·1 科技之光点亮心底的希望	(84)
5·2 投入与信心的增长	(88)
5·3 体制创新 活力顿生	(92)
5·4 水钢人人是人才	(95)
5·5 水钢科技进步的启示	(98)
6·聚合起精神的力量	(103)
6·1 大河引泉——水钢新的企业精神的形成	(103)
6·2 精神的提升——水钢新时期企业精神	(109)
6·3 高扬起精神的风帆——水钢企业文化体系的建构 ..	(114)
6·4 永远的财富——水钢企业文化建设的几点 启示	(120)
7·打开山门 开门办厂	(126)
7·1 绝地逢生——水钢开放思想的确立	(126)
7·2 洞开山门——水钢开放战略的实践	(129)
7·3 开放带动与跳跃发展——水钢开放战略的成效	(135)
7·4 水钢——一部开放的杰作	(137)
8·坚固战斗堡垒 建设一流队伍	(140)
8·1 加强领导班子建设——扭亏增效的组织保证	(140)
8·2 加强党的组织建设——扭亏增效的政治保证	(144)
8·3 加强队伍的思想建设——扭亏增效的思想保证	(147)
8·4 加强用人机制建设——扭亏增效的人才保证	(152)

9·水钢改革和发展的启示与思考	(162)
9·1 走出困境的启示	(162)
9·2 迈向未来的思考	(174)
附录 1·水钢两年扭亏为盈的调查与启示 中共贵州省委宣传部调查组	(180)
附录 2·在江泽民同志主持召开的西南地区国有企业 改革座谈会上的汇报材料	朱继民(187)
后记	(200)

1 · 艰难历程

水城钢铁(集团)有限责任公司(以下简称水钢)是三线建设时期经国务院批准,1966年由鞍钢援建的一个以采矿、烧结、焦化、炼铁、炼钢、轧钢为主体,以机电修理、动力、运输、水泥、化工、建筑安装为辅助的国家大I型钢铁联合企业,是大西南重要的钢铁生产基地之一。水钢现有职工3.1万人,总资产38.7亿元(其中固定资产21.2亿元,流动资产17.5亿元),拥有年产100万吨铁、60万吨钢、55万吨材的综合生产能力,1993年利润曾突破亿元大关,成为贵州省利税大户,为贵州地方经济的发展作出过积极贡献。但是,仅仅数年辉煌,水钢就陷入了困境,几乎到了濒临破产的边缘。在国企改革攻坚的历史进程中,经过两度春秋的奋力拼搏,人还是这些人,设备还是这些设备,水钢却奇迹般地摆脱了濒临亏损破产的困难局面,提前实现了国有企业三年扭亏的奋斗目标,企业开始步入新生。在这个中国西南山区小城的国有企业里,到底发生了些什么?

1 · 1 创业大山中

——特殊的年代,钢铁与国防的必然联系,资源富集的优越条件,在一个偏远的小城郊青桐树林的山坡上,开始了水钢创业的艰难历程

水钢是国家“三线建设”时期的产物。

1966年，经中央、国务院和国家计委批准，水钢建设工程列入国民经济第三个五年计划的重点项目。规划中的水钢是作为大西南的一个商品铁基地，建设工程由鞍钢包建。

作出这样的决定并不令人惊奇。在当时的国际国内环境下，敌对势力的压力、战争威胁的阴影时时在提醒人们，必须建设自己的国防工业，以应付突发事件，维护国家安全。而从两次世界大战的经验中，钢铁工业的特殊重要性，钢铁对于一个国家战争机器的巨大作用，是如此深刻地影响着决策层的思维，钢铁产量已经作为一种国力强盛的象征，成为国家安全最优先考虑的因素之一。基于这样的战略思维，钢铁工业当然地成为国家发展计划中的重中之重，那些资源条件好、地形隐蔽并具备重要战略位置的边远山区，便很自然地成为首选的钢铁工业建设选址。

水钢所处的贵州省六盘水市，是中国著名的矿产资源富集区，处在贵州省与云南省交界的乌蒙山脉地带，煤铁资源丰富，著名的六盘水煤田是中国长江以南重要的炼焦煤基地，与相邻的四川攀枝花（著名的钢铁基地）等地区一起，被称为资源矿产的“金三角”。六盘水市的出现，在很大程度上就是国家实施三线建设、开发矿产资源的成果。几乎就是在水钢建设的同时，同处一个地区的六枝、盘县、水城三个煤炭基地也在建设之中，最初的目的就是为水钢准备优良的燃料、原材料条件。以三个地方名字的第一个字，共同构成了今天的六盘水市。这个城市的名字，有着其特定的含意和背景，反映了当时那段难忘的历史。

1966年9月9日，中共西南局三线建设指挥部正式批准成立水城青桐林场（水城钢铁厂）工地党委和指挥部，揭开了水钢建设会战的序幕。各路建设队伍从四面八方会合六盘水市，一万多名钢铁职工扎根荒山僻野，克服恶劣的自然环境，开始了声势浩大的建设会战。

十年动乱,水钢建设十年徘徊。水钢从1966年至1976年,建设队伍、建设进度历经变迁。原计划1968年建成的1号高炉,直到1970年10月1日才炼出了第一炉铁水,但其收尾配套工程却延续了7年之久,仅形成了年产25万吨铁的规模。

十年动乱过后,水钢建设从徘徊状态进入恢复时期。

1977年,1号高炉抓紧收尾配套。1978年,在国家和贵州省的大力支持下,开始了以2号高炉建设为主体的“两炉”大会战,以改变水钢建设工期一拖再拖,长期不能投产的状况。在国家实施改革开放的历史条件下,水钢建设速度明显加快。当年建成1200m³的2号高炉,32孔的2号焦炉和焦化回收系统,当年建成当年投产,为水钢后来的发展奠定了初步的物质基础。

从1970年10月1日1号高炉投产到1982年的12年间,由于企业布局不合理,工艺不完善,生产不配套,技术经济指标落后等问题始终没有解决,水钢整整亏损了12年!但同时,也就是在这一期间,尽管问题和困难很多,水钢还是完成了较大规模的基本建设和技术改造,1981年当年建成复二重式线材生产线,购坯轧材,形成了新的生产能力,为以后的发展准备了物质条件。

1983年是水钢具有转折性意义的一年。就是在这一年,水钢告别了连续12年亏损的局面,丢掉了长期亏损的帽子,企业开始盈利。1984年11月,水钢炼钢一期工程“二吹一”系统建成出钢。从此,结束了水钢建设长期以来停停打打、有铁无钢的历史,形成了年产60万吨铁、25万吨钢、15万吨材的综合生产能力,为水钢的生存发展提供了物质条件和后续力量。

“七五”和“八五”计划期间,在中国经济体制改革的大背景之下,为适应市场经济发展的客观需要,水钢开始了大规模的新一轮配套建设,从多个渠道筹集资金,先后投入10.4亿元人民币,建成了一大批生产配套工程,生产能力大幅增长,一个新的水钢初具规模。

经过 31 年的艰苦努力，特别是改革开放以来的发展壮大，水钢人在巍巍乌蒙山的荒野之中，建设起一座规模宏大的十里钢铁新城。水钢的主体设施已具备了年产 100 万吨铁、60 万吨钢、55 万吨材的综合生产能力，形成了拥有采矿、烧结、焦化、炼铁、炼钢、轧钢以及相应动力、运输、机加工、建筑安装、发电、进出口贸易等门类比较齐全的国有大 I 类钢铁联合企业，成为中国大西南重要的钢铁基地之一。1994 年中国最大工业企业 500 强、国有企业 500 强中，水钢销售额居 230 位，净资产居 307 位。水钢在中国的大西南山区创造了值得称颂的业绩，为贵州省的经济发展作出了贡献。

但是，以现代经济的角度观察，当时对水钢这类大型企业的选点建设，一开始就存在着浓重的计划体制色彩和很大的经济不合理性。首先，交通始终是一个明显的制约因素。从现在水钢所处地理位置来看，它处于一个广大的农村地域之中，工业不发达，周围地区的市场消费能力很弱，产品大多必须依赖外运外销（一部分原材料也需要从外面运进）。虽然境内有贵昆铁路线通过，但距两个最大的消费市场——贵阳（贵州省省会）和昆明（云南省省会）分别为 247 公里和 387 公里，运力的限制、运输费用的居高不下，势必使产品的价格增高，市场竞争力受到了很大的削弱。其次，水钢地处边远的内陆山区，基础设施配套能力极差，社会服务设施几乎是空白，城市功能完全是从头开始，企业“建社会”的负担也很重。水钢现有的民用建筑约为 374242 平方米，加上其他如幼儿园、学校、俱乐部、医院、公园等设施，全部都是由企业出资建设和负担日常运转及维护费用，企业负担沉重。同时，由于远离城市，以当地的生产能力，根本无法满足新增加的几万工人和家属对生活资料的需求，需要企业大量从外地购进，有时甚至要到很远的贵阳、昆明去采购。这无疑加大了企业的经济开支，增加了成本，削弱了企业的市场竞争力。第三，通信落后，信息不灵，无法及时了解市场变化，企业调控能力低下，管理人员和生产技术人员也很难及时掌握国

内外最新信息,企业从整体上渐渐落伍了。这种状况使水钢从一开始建设的时候起,就有着难以克服的先天缺陷和不足,其负面的影响不断显现,并且将在以后的很长时期制约着水钢的发展和进步。

1·2 封闭中的繁荣

——国际上有钢铁工业是“夕阳产业”一说,而中国的钢铁工业却如日中天、方兴未艾。在水钢辉煌的岁月,危机意识已凸现

中国钢铁工业在 60~70 年代,一直处于大起大落的境况。到 90 年代初,正当国际上西方发达国家开始在谈论钢铁工业是否是“夕阳产业”的时候,在中国却出现了钢铁工业大发展的情况。这种发展主要出现在 1978 年以后:1978 年至 1991 年,中国钢铁工业共完成固定资产投资 1251 亿元,是前 28 年的 2.2 倍。1978 年,钢产量为 3178 吨;1991 年,钢产量达到 7100 万吨;1992 年,上升为 8000 万吨。据冶金行业的统计,中国钢产量年均增长 300 万吨以上,年均递增率 6.4%,净增钢近 4000 万吨;成品钢材产量从 2208 万吨增长到 5638 万吨,年均递增率 7.5%;利税总额由 50 亿元增长到 205 亿元,技术指标和经济指标呈向好趋势,出现了一批如鞍钢、武钢、首钢和宝钢等改革的先行者,成为当时中国技术先进,管理上水平,效益优良的大中型钢铁企业。中国钢铁工业在国际钢铁业一片萧条的暗淡气氛中高歌行进,保持着旺盛的发展势头,有其复杂多样的原因。但是,经济体制改革为发展提供了强大的动力,却是不争的事实。

企业面临的显著变化,是国家对企业的管理方式随着消费市场的变化和社会主义市场经济体制的建立过程,开始发生变化。市场经济对中国钢铁工业的影响逐渐加大。在价格政策方面,从 80 年代初开始,钢铁企业允许 2% 的产品自销,但价格不能超过国家

定价的 20%；十二届三中全会后（1984 年），国家取消了企业自销钢材的价格限制，改为计划外企业超产钢材价格放开。虽然在 1988 年下半年治理整顿时，又规定了最高限价，但是到了 1992 年又最终取消了最高限价。当我们考察水钢历史时，会发现其利润水平与国家政策变化过程之间，有着某种很直接的、内在的依存关系。这一系列的改革，使钢铁企业有了更多的自主权和财力积累，生产积极性和发展能力都有了较大的提高。在管理方面，国家在“七五”期间实行投入产出总承包的管理方式，极大地刺激了钢铁工业加速发展。在国家保证供给相应平价原材料和电力的前提下，重点钢铁企业从 1986 年至 1990 年，上交国家分配的统配钢材每年递增 100 万吨；超产钢材价格放开，自行销售。政府对企业管理方式的改变，以及由此而带来的、日益强烈的市场因素和利益动因不断扩大的结果是：1985 年——1992 年全国年平均增钢 456 万吨（1979 年——1984 年为年平均 195 万吨）；1992 年，年产 50 万吨以上的钢铁企业的钢产量已占全国钢产量的 80%。据当时有关专家的意见，达不到这种规模的企业几乎是无法生存的。

水钢与全国的钢铁企业一样，在这一阶段也获得了巨大的发展，取得令人瞩目的成绩。从 1983 年实现扭亏为盈以后，在国内市场需求一派大好、钢材价格坚挺的背景下，可能是基于对市场前景的良好预期，水钢以大规模借贷方式筹措资金，连续于“七五”、“八五”投入 10 多亿元进行基本建设和技术改造，形成了大规模的生产能力。90 年代开始，国家将钢铁企业作为重要的基础原材料工业放在经济发展的重要位置，市场需求依然十分旺盛。水钢大规模建设所形成的生产能力发挥了作用，创造了可观的利润。1989 年至 1993 年（此时正好是在国家钢铁价格政策变动时期），水钢年利润均突破亿元，是当时贵州省工交企业上交利税大户，铸就一段辉煌。

但是，在这样的历史条件下，保持清醒的头脑就显得更为难能