

中国企业管理科学案例库

创新之火

山东金辉集团公司

The Sparkling of Creation

经济日报出版社

◇中国企业管理科学案例库◇

创 新 之 火

山东金辉集团公司

翟同初 宋作新

经济日报出版社

责任编辑：赵涌汪 王 含 孙 展

杨 敏 冯宝善 陈 佩 陈晓惠

技术设计：张柏年 邓纯龙

封面设计：宋捷生

图书在版编目(CIP)数据

创新之火/李树林等编著. -北京：经济日报出版社，1996
(中国企业管理科学案例库)

ISBN 7-80127-268-4

I. 创… II. 李… III. 乡镇企业-企业管理-经验-中国

IV. F. 279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 16686 号

中国企业管理科学案例库

创 新 之 火

(第一辑)

李树林主编

经济日报出版社出版发行

(北京市王府井大街 277 号 100746)

全国新华书店经销

北京金剑照排厂照排

北京印刷学院印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 19.75 印张 426 千字

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 版印刷

ISBN 7-80127-268-4/F·85

第一辑(六册)定价：108 元(本册 18.00 元)

中国企业管理科学案例库编辑委员会

总 顾 问：何 康 陈耀邦 苏 星 艾 丰 赵经彻

主 任：田 夫

副 主 任：郭书田 靳树增 李树林

主 编：李树林

副 主 任：杨 信 杨宝友 陆道君 曲展强 刘成富

委 员：(按姓氏笔划为序)

王小平	王文权	王文亮	王兴成	王若竹	王美萃
王贵范	尹继东	尹毅夫	冯 治	田 军	卢继传
齐乃贵	吕国荣	任德曦	吴仁宝	吴 军	李文广
李书绅	李玉伟	李树喜	初志英	武先龙	杨茂瑞
孟 斌	洪长水	岳日平	邵钦祥	林秋菊	张天白
张复生	张柏年	张建义	张雅凤	张新起	陈云金
陈连锁	宛晋沃	胡光伟	洪长春	赵兴振	赵金海
赵贵发	赵素芬	袁正明	袁静波	唐厚运	徐广国
徐学阳	郭 军	黄 飞	曹明新	谢荣贵	梁焕新
曾赐之	蒋大培	琚存旭			

编委会办公室设在中国管理科学研究院科技进步研究所

地址：北京 984 信箱 18 号 邮编：100091

电话：66770029—236

手机：01391032069

总 序

袁宝华*

建立现代企业制度对企业管理和管理科学研究提出了新的要求。理论界如何面向实践，把企业管理的新鲜经验系统地、科学地总结出来，通过实践，进一步提高企业管理水平，促进企业的发展。摆在我们面前的《中国企业管理科学案例库》大型丛书，就是为了完成如上的理论任务，一批专家、企业家、政府工作人员经过两年多时间的调查研究编写而成的。这标志着我国理论界向企业管理科学领域又迈出新的一步。当前，从理论与实践相结合的角度，研究我国企业管理科学问题特别重要。

一、要从改革与管理的关系上认识管理科学。建立健全科学的管理，既是企业一切工作的基础，又是企业改革的重要内容，不存在没有管理的机制，也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固，而坚实的管理基础是企业深入改革的必要条件。改革与管理是互相促进的，改革对新机制的形成，为提高管理科学水平提供了前提，而管理科学又反过来促

* 作者是中国企业管理协会会长、中国职工思想政治工作研究会会长。

进机制转换。当前，对企业管理科学认识的重要之点，就是从理论和实践结合上搞清楚改革与管理的关系，从两者相结合的角度，去观察企业问题，研究企业问题、解决企业问题。建立改革与管理相统一的认识观和方法论。

二、以新的高度研究企业管理经验。我国一批先进企业在走向市场经济转型过程中，创造了许多新鲜经验。研究企业首要是调动企业广大员工的参与意识，使企业真正成为研究的主体，这样就能把研究与应用有效地结合起来。研究企业成功经验的出发点应当是坚持实践第一的观点，运用案例研究方法，从系统入手，进而科学化。一个新的理论和管理方法的形成，不会一次认识一次完成的，它需要从实践到认识，再实践到再认识多次反复才能完成，对于企业管理经验要很好的总结和研究，并通过科学实验来进一步完善和提高，我们要改变传统的研究方法，要通过总结、研究和实验的综合方法，加快有中国特色的企业管理科学理论建设。

三、大力推广企业经验和管理科学成果。发展管理科学要提倡信息流动，搞好学习和交流。我们要改进传统的学习、参观和交流方式，提高企业“自我学习、自我教育、自我发展”的能力。大力开发和利用管理技术，通过管理科学成果与管理技术紧密结合，推动企业管理科学化的进程。

我希望《中国企业管理科学案例库》，能真正成为

推动企业管理科学新实践的探索者,新思想的传播者,
新政策的咨询者,让她成为企业管理科学的一支火炬,
成为我们大家共同的事业。

1996年8月10日

前 言

总结和市场经济条件下，我国企业成功的新鲜经验，建设有中国特色的企业管理新理论，是摆在我们面前的一项重要任务。为此，1993年春，中国管理科学院科技进步研究所率先在国内提出并实施了“管理下乡，理论育企”计划。采取“政、研、企”联合研究体制，对我国几十家著名企业成功道路进行了系统的调查研究，于1994年完成出版了《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书，同年8月在北京人民大会堂举行了首发式暨全国乡镇企业管理科学座谈会，开创了我国企业管理科学研究的新局面。这一管理活动，大大地激发了广大企业和企业家对企业管理创新的热情和追求，为了满足他们的迫切要求，我们又在调查研究基础上，编辑出版了《中国企业管理科学案例库》这套大型丛书。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书，是以30家典型企业为主要案例研究内容，包括国有企业、乡镇企业、三资企业、个体企业和民营企业等五个方面，全书共30册，计划两年出齐。这套大型丛书不是从现有资料中编辑出来的，它是由几十名专家、企业家和经济管理工作经过两年多时间调查研究而完成的。《中国企业管理科学案例库》是集中反映了我国企业新实践、新经验、新思想的文库，是一项企业管理科学高知识成果。现在摆在我们面前的最紧迫任务是，如何把管理科学成果与管理技术紧密结合起来，加速高知识成果的转化，推动企业的全面发展。完成以上复杂任务，现有的知识和力量远远不够，我们需要创立一个

崭新的领域——管理产业。“管理下乡，理论育企”计划就是为了完成如此任务，开创新的管理产业而进行的一种新的实践，即计划在三年内，完成30家著名企业案例研究；设立5个企业管理科学实验基地；向10家企业下派总经理管理助理；年度开通三次管理大篷车路线；每年组织1—3次企业经营管理大师巡讲团，以此来推动管理科学高知识成果向企业转化。

管理科学不仅仅是知识本身，而且是推动企业发展的社会活动。为此，《中国企业管理科学案例库》的出版不应当看作是研究的结束，而应当是研究新的开始。我们相信，《中国企业管理科学案例库》在“管理下乡，理论育企”新的导向下，一定能成为企业家的良师益友和手中的武器，更好地帮助企业解决难题、改进管理、促进企业的发展。这是一项很有希望、很有前途的崭新事业，我们希望更多有志之士参与和推动这项新的事业，并把您的建议和想法及时告诉我们。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书的出版，已引起了中央有关部门，主要领导和专家学者的高度重视，特别是中国企业管理协会会长、全国职工政治思想研究会会长袁宝华在百忙之中，为这套丛书作序；以及经济日报出版社为出版此书作了大量工作，在此一并表示感谢。

引 言

山东招远盛产黄金，自古有名，素有“金城天府”之称。

不愧为“金城天府”的称号，1995年，招远市黄金产量突破30万两大关，从而树立了一座新的里程碑。

物华天宝，人杰地灵。招远人抓住黄金资源丰富的优势，围绕“金”字大作文章。国营、集体两支大军活跃在黄金生产线上，出现了群龙闹海、百虎争雄的生动局面。

金辉集团公司是集体企业的优秀代表。

金辉集团公司是农民的杰作。清一色的农民创造了可观的经济效益，1994年实现产值1.9亿元、利税2100万元，1995年实现产值2.3亿元、利税2500万元。企业综合能力列全国乡镇企业500佳第350位、中国乡镇企业行业规模排序第5名、中国乡镇企业行业经济效益排序第3名。公司多次被招远市、烟台市政府授予“最佳乡镇企业”、“明星企业”，被烟台市及国家黄金总公司授予“双文明先进生产单位”等称号。37项主要经济指标全部达到和超过了国家二级企业的标准，其设备、能源、选矿、采矿管理、贫损两率管理等17个方面跨入全国先进行列。

金辉集团公司正年轻，成立于1995年，由以1994年成立的招远市金都实业总公司为核心层企业，以招远市金盛汽车大修厂、招远六采镜面不锈钢有限公司、招远市金兴大酒店、招远市金鑫物资公司、招远市金利曲轴厂为紧密层企业组建而成。

金辉集团公司又不年轻，因为金都实业总公司的前身界河金矿成立于1975年，已有20年的历史。20年的历史有说不完的故事，20年的风风雨雨使界河人走向成熟。

在乡镇企业蓬勃发展的今天，金辉集团公司还算不上“大哥

大”，我们之所以选择金辉，是因为她有丰富的内涵，在科技兴矿、创新管理方面很有特色。

今日的金辉人脱胎于过去的界河人。作为金辉集团公司的骨干企业，本书重点叙述界河金矿的创业发展史。

目 录

引 言	(1)
第一章 创业的足迹	(1)
黄金梦	(1)
告别“电辘轳”	(1)
黄金时期	(4)
第二章 滚动发展之路	(11)
科技更比黄金贵	(12)
像管理自己的家庭一样管理企业	(18)
企业文化建设	(41)
安全生产管理	(55)
第三章 个例研究	(66)
金辉科技经	(66)
安全生产 4 诀	(68)
提合理化建议者得奖	(68)
抓干部队伍建设的几项措施	(70)
职工是企业的主人	(71)
塑造新一代矿工形象	(73)
第四章 金辉效应	(75)
靠规模求发展	(75)
靠机制救企业	(79)

第一章 创业的足迹

中国乡镇企业的发展如雨后春笋，蓬勃发展，显示了中国农民的创造力和开拓精神。每个成功的企业都有自己的发展模式，界河金矿也不例外，她开创了一条中国农民开采矿山的道路，尽管一路坎坷，但毕竟是成功了，其创造的“界河模式”为中国的乡镇企业写上了重重的一笔。

黄 金 梦

1975年6月，王震副总理来烟台专区视察，为发展黄金生产作了重要批示，指出要“发展黄金生产、白银生产……大打矿山之仗”，王老的讲话犹如一股春风，吹遍了招远大地，掀起了群众采金的高潮。正是在这样的背景下，于1975年7月，诸流河采金队成立了，这就是界河金矿的前身。

诸流河采金队的成立，具有传奇色彩，有人说它象水泊梁山，因为当时的职工人数是108人，与水泊梁山一百单八将是一个巧合，水泊梁山一百单八将每人都有一段被逼上梁山的故事，他们个个是好汉，侠义肝胆，谱写了一曲曲可歌可泣的水浒之歌。诸流河采金队的一百单八将是来自62个村庄刚刚放下锄头的农民。他们没有传奇的经历，手上却拥有相同的茧花，拥有共同的梦想。

创业维艰，步履艰难。

30辆小推车，几块木制的金簸子，上百把铁锨，这就是当时队员们的生产工具；

靠借贷来的300元人民币是他们的全部资产；

队员自带口粮，有的往返几十里地回家住宿，所谓的待遇是干一天挣一天的工分，外加一角钱的生活补贴。

招远是暖温带季风区大陆性气候，河流经常断流，所谓的沙里淘金是在干枯的河床中挖沙淘金。诸流河采金队的工场设在诸流河，队员们数月奋斗，小推车、金簸子、铁锨，吱咯咯，叮铛铛，人们的心情是激动的；刚刚放下锄头，离开土也，来到河床淘金，一切都是新的，他们渴望那金灿灿的金粒。淘金的坑在一天天地加深，场面在一天天地红火，希望也在一天天地增长，而此时汛期来临了，天降一场大雨，洪水突然而至，滔滔的诸流河水威胁着他们苦心经营的工场。面对危险的形势，队员们没来得及细想，便一头扎进工场，与洪水展开了搏斗，场面是感人的。值得庆幸的是，他们胜利了，劳动成果保住了，事后工人们为参加这场实实在在的“战洪图”（当时正放电影“战洪图”）而无比自豪。洪水过后，队员们怀抱希望，继续经营，但他们的希望最终还是破灭了，因为挖到底后，才发现黄金藏量少的可怜，队员们望着若大的工场，发出了一声沉重的叹息！不得不把淘金坑砌成了蓄水池，也算为西陈家村做了一件好事。

两个月后，诸流河采金队为了圆自己的黄金梦，为国家生产黄金，从国营招远金矿接过洼孙家矿点。但洼孙家矿区井深水大，品位低，开采难度相当大，这对只有小车轮铲、铁锤、钢钎、木斗架的诸流河采金队来说，其困难可想而知，但队员们没有被困难所吓倒，他们安上电机，自己发电抽水；竖起井架，挖起矿石；土法选金。由于当时技术落后，矿石品位低，黄金价格低，生产成本低，生产黄金不合算。采金队不得不把该矿点移交给招远罗山金矿。队员们至此又发出了第二次沉重的叹息！

自古以来，招远盛产黄金，祖辈人在没有技术的条件下，凭着经验，找到了黄金，我们能不能再在这块土地上找到黄金呢？界河人在反思。奋斗、抗争、探索，两次沉重的叹息，使创业者们明白了一个道理：地质资源是矿山的命根子，要圆黄金梦先找“金娃娃”，这是认识上的重大的转变。为找到资源，界河人提出

了“满山抓猴”的找矿设想，满山抓猴，富有诗意，却也道出一种无奈，一种不掌握科学找矿方法的人们在探矿找矿中的盲目行为。有什么样的思想，就有什么样的行动，这是队员们的精神，一百单八将三个一群，五个一组，遍访农民，请教专家，踏遍了全公社的山山水水，沟沟坎坎。他们的目的只有一个就是要圆自己的黄金梦。

1977年在界河金矿的历史上是非同寻常的一年。

春节过后，一场大雪纷纷扬扬撒满了金城大地。寒冷的北风呼啸着驰过荒野，把尖厉的啸音灌满每个角落。心事重重的老队长来到当时的探矿点陈家岭，冰雪皑皑，身后留下他不轻松的脚印，突然他眼前一亮，面前一片雪地已融化，周围冰雪覆盖，而此地融化，犹如一片地图，标注明确，这不正是矿脉所在吗？雪给了老矿长以启示，雪给了创业者们抱金娃娃的启示，莫非上帝被创业者们的精神所感动！就这样，丝毫没有科学找矿方法的创业者们根据雪的启示找到了金矿，被称为“温度”找矿法。

金矿的发现，无疑在建矿史上落下了辉煌的一笔。1977年5月，“诸流河采金队”改为“界河金矿”，工人也由记工分改为挣工资，从此，界河金矿走上了正轨，有了真正的家。

界河金矿长期用的是土法开采，钢钎、铁锤，小车辘轳，单调而又效率低下，照明用蜡，通风条件不好，工人从井下上来，个个脸被熏得乌黑；没住的地方，工人们在树桩上睡觉……条件之艰苦，是常人难以想象的，此时的创业者们，有的受不了艰苦的环境、繁重的劳动，离队出走了。谁也没有理由埋怨谁，条件差，生活苦，工作量大，这是事实。剩下的人硬是咬着牙挺过来了，靠的是拼搏精神，自力更生，因陋就简。所有的界河人都不应该忘记，界河金矿是在土打土闹中，滚起了雪球，从小到大发展起来的。

黄金梦终于圆了。

告别“电辘轳”

界河金矿的土法开采一直持续到 80 年代初期。此时的界河金矿面临发展的大好时机。从大的环境讲，党的十一届三中全会召开，整个中国迎来了发展的春天，思想解放，求真务实，界河金矿无疑也注入了一股催化剂。从小的方面讲，界河金矿经过几年的发展，积累了丰富的经验，从滚打摸爬中认识到科技的重要性，认识到机械化生产的重要性，这对于土生土长的农民来说，不能不说是一个大的转变。

1981 年，界河金矿告别电辘轳，由巷采改为房采，自己设计了提升竖井。选矿增加了二级破碎系统。1983 年 4 月，1.2 米双筒卷扬机正式投产。地下开采也发展为用机掘，界河金矿从此告别了“土打土闹”，告别了“电辘轳”，走上了机械化生产的道路。采矿、提升、运输、选矿基本实现机械化。卷扬机、电机车、装岩机、电耙子、球磨机、浮选机……这一切矿山机械化设备，是当年身背干粮、手拿铁锹，在诸流河沙里淘金的界河人，做梦也想不到的。这种机械化对于一般的国营大矿山来说，并不算什么，但从土生土长，从来不知道怎样开采矿山，又没有资金的农民手中产生了具备机械化生产能力的矿山就不能不说是一个奇迹了。奇迹的产生并不是偶然的，因为界河人虽然骨子里是农民，具有农民的朴实，甚至具有农民的狭隘，但他们已不是原来意义上的农民，而是在实践中经验不断丰富，视野逐渐开阔，管理日见上轨的矿山工人了。

黄金时期

1989 年界河金矿的黄金产量突破万两大关，成为全国黄金生产重点企业之一，从此界河金矿进入黄金时期，以每年超千两的速度递增，1992 年完成黄金产量 13700 两，实现利润 550 万

元，比第一次实现利润的 1980 年增长 17 倍。

所有的界河人都永远记得黄金时期那不平凡的岁月。

1992 年，实现工业总产值 2055 万元，比计划提高了 105.38%。这个耀眼的数字来之不易。这一年是新矿长贾玉辉上任的第二年，当时界河金矿面临严重的危机：一是资源危机，矿石品位严重下降，由 1991 年的每吨 5.95 克，下降到 5.06 克，致使减产黄金 2340 两，影响利润 285 万元；二是因固定资产增加，折旧费比同期增加 110 万元，使每两黄金增加成本 153 元；三是随着生产资料市场的全面放开，各种生产资料价格猛然增长。动力电每度比上年增加 5 分，钢材吨价上涨 66.7%，柴油、汽油分别上涨 12.5%，27.8%……在严重的现实面前，怎么办？贾矿长一班人着急了，职工们着急了。怎么干才使界河金矿走出困境，牵动了每位界河人的心，贾矿长一班人通过冷静地分析形势，最后制定了“向科技要效益，向管理要效益，深入挖潜，增收节支”的经营方针：一是向科技要效益。首先是提高井下机械化作业水平，在 1 号矿体采场内，试验成功电耙子出矿，机械化出矿率达 71.43%，装岩率达 83.3%，运输率达 100%，不仅提高了生产能力，而且大大减轻了井下工人的劳动强度。其次是改造采矿工艺流程，采用干式采场矸隔离层、采场边界墙工艺改造、控制爆破等一系列新技术、新方法、新工艺，使贫损两率明显下降，经济效益明显提高，其中在井下干式采场矸隔离层 2688 平方米，多回收矿粉 252 吨，多回收黄金 212 两；投入钢筋网工程量 734 米，多回收矿石 5332 吨，多回收黄金 910 两。采用控制爆破，不仅保证了安全，还使炸药、钢钎、雷管等用量明显下降，万吨矿石可节约 3000 元左右。二是向管理要效益。面对困难，面对再次被“逼上梁山”的困境，贾玉辉矿长深深懂得，必须加强管理，提高劳动者素质，企业才能有出路。首先加大改革力度，在企业内部实行分配、劳动、人事三项制度改革，并且落实了经营承包责任制；在分配方面，打破了工资级别制，拉开了工资档次，充分体现了“多劳多得，苦、脏、累多得”的原则；劳动制度改革，主要是加