

主编：张泽荣

以人爲本的管理模式考察

——中国企业改革的探索



成都科技大学出版社

7315.31

2130

370152
370152

《以人为本的管理模式考察》

——中国企业改革的探索

主 编：张泽荣

副主编：王海林

李忠鹏

~~张乐鸥~~

成都科技大学出版社

1992年12月成都

(川)新登字 015 号

责任编辑: 盛 毅

李忠鹏

封面设计: 何三渠

以人为本的企业管理模式考察

——中国改革的探索

主 编: 张泽荣

副主编: 王海林

李忠鹏

张乐鸥

成都科技大学出版社出版

四川省新华书店发行

四川仪陇县印刷厂印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 8.4375

1993 年 1 月第 1 版 1991 年 1 月第 1 次印刷

字数: 212 千字 印数: 1—1000

ISBN7—5616—1613—9/F·125

定价: 4.80 元

前 言

在中国十四年改革中，把国营企业改革成为社会主义商品生产者和经营者，始终是改革的中心问题，然而，到目前为止，我们还远未完成这一任务。

1978年以前，我们对社会主义经济的认识和判断是，社会主义经济是计划经济，因此，那时，谈不上把企业向一个商品生产者和经营者的方向改革的问题。

1982年，党的十二大提出以计划经济为主，市场调节为辅，虽然在总体上我们仍然认为社会主义经济是计划经济，但是，在当时，我们在理论上终于由排斥和反对改为承认市场调节的作用了，承认市场存在的必然性了。当时，我们还没有明确提出把国营企业改革成为社会主义的商品生产者和经营者这样的目标，但是，承认了国营企业的相对独立性。

1984年，党的十二届三中全会对社会主义经济的性质又作出了新的判断，认为社会主义经济是有计划的商品经济，这时，我们正式提出了把我国国营企业改革成为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我改造的社会主义商品生产者和经营者的目标，对国营企业的改革开始按商品经济的原则进行。

1989年，我们又提出新的纲领性口号，这就是“计划经济与市场调节相结合”，这样，对企业的改革又转向了依据这个纲领性口号向偏向计划经济的方向进行改革的轨道。在此期间，我们也进行了一些改革，但是，从总体看，我们的企业改革并没有深化多少，我们把主要精力集中在了治理经济环境和整顿经济秩序上。

1992年10月，党的十四大对社会主义经济又作出了新的认识和判断，提出了建立社会主义市场经济体制，发展社会主义市场经济的改革目标，这样，我国企业的改革又转向了社会主义市场经济轨道。

这就是我们的国营企业十四年企业改革所走过的基本轨迹。

很明显，我们的认识是一步步发展的，我们的认识也是一步步深化的。应当承认，我们花了十四年时间在理论上从计划经济走到市场经济，时间虽然长了些，但是，这是完全合乎逻辑的。

现在，按照社会主义市场经济理论把我国的国营企业改革成为社会主义商品生产者和经营者仍然是我们面临的艰巨任务。究竟应当怎样来构造我们的国营企业，仍然是我们需要解决的重大课题。在我国过去十四年改革中，全国各地许许多多的企业在这方面进行了广泛的试验和探索，长城特殊钢公司第四钢厂进行的以人为本的企业管理模式的构思和探索就是其中比较突出的一种。他们在探索中提出了自己的一整套看法，同时，他们在企业的改革和发展中也形成了自己的一套管理制度和管理方法，显然这些对我国的改革都是非常有意义的。像长城特殊钢公司四厂这样一种有思想、有理论、有做法、有制度的试验在我国企业的众多改革实践中是比较少的。毫无疑问他们为中国企业改革的推进和深化提供了非常有益的经验，他们为中国的改革和发展做出了重要贡献。

本书就是四川省社会科学院经济研究所组织专门力量花费了两年多的时间对这种改革探索所作的考察和研究的成果。现在，我们把这本书奉献给广大读者，诚望她能给广大读者以启迪和兴趣。

张泽荣

1992年12月 成都

已用！

目 录

第一章	肩负历史重任的企业	(1)
一、	断裂带上的崛起	(1)
二、	观雾山的见证	(4)
三、	长钢人的思考	(8)
第二章	炼特殊钢，铸特殊模	(13)
一、	欧氏空间中的人	(13)
二、	管理理论发展的轨迹	(20)
三、	以人为本的长特四厂模式——企业管理模式评述	(36)
第三章	走依靠工人群众办企业的道路	(43)
一、	企业家和工人	(43)
二、	要依靠工人、群众，必须密切联系工人、群众	(45)
三、	管理者和被管理者	(47)
四、	按劳分配和主人翁	(50)
五、	使主人翁不致有名无实的机制	(52)
第四章	魂之所系——长特四厂的企业文化	(54)
一、	文化建设与体制改革的对接	(54)
二、	探源与开流	(57)
三、	内容及特征	(63)
四、	途径及效果	(69)
第五章	立标树人，全方位职工教育	(76)
一、	困境、思考、选择	(76)

二、观念变革与教育战略	(78)
三、实践及效果	(81)
第六章 兴办集体福利工程让职工在体质上得到再充电 ...	(89)
一、社会福利工程建设缘起	(89)
二、社会福利工程巡礼	(91)
三、企业社会服务事业运作	(95)
第七章 完善制度,筑好管理的构架(之一)	(98)
一、企业制度的重要性	(98)
二、制度保证体系	(101)
三、领导体制及管理机构	(107)
第八章 完善制度,筑好管理的构架(之二)	(114)
四、组织制度	(114)
五、内部分配制度	(118)
六、岗位劳动评价	(127)
第九章 打牢基础,“双化”管理法的创立和运用	(135)
一、“双化管理法”的产生	(135)
二、“双化管理法”的内容	(137)
三、“双化管理法”的推行	(145)
四、“双化”标准的考核	(149)
五、成效、特色和启示	(153)
第十章 强化专业管理——发挥职能管理的	
功效(之一)	(162)
一、计划管理	(162)
二、财务管理	(169)
三、质量管理	(173)
四、技术进步管理	(181)
第十一章 强化专业管理——发挥职能管理	
的功效(之二)	(185)

五、设备管理.....	(185)
六、能源管理.....	(193)
七、计量管理.....	(198)
八、安全管理.....	(205)
第十二章 加强综合管理,把管理作为一个系统建设.....	(213)
一、加强综合管理的起点.....	(213)
二、综合管理的发展过程.....	(216)
三、立足现在,面向未来.....	(224)
第十三章 为了未来的超越,战略管理.....	(230)
一、战略管理的意义.....	(230)
二、战略管理的原则.....	(232)
三、战略管理的格局.....	(235)
第十四章 转轨变型中的经营战略.....	(237)
一、经营、决策、战略——从产品经济向商品 经济的转变.....	(237)
二、西占、东挤、出口——从计划走向市场.....	(239)
三、品种、结构、效益——从产量增长到 结构调整.....	(243)
第十五章 “一厂两制”全民和集体协调发展	(247)
一、厂办厂管,支持发展.....	(247)
二、管而不包,存优汰劣.....	(252)

第一章 肩负历史重任的企业

中国企业肩上的担子是沉重的，从诞生之日起，它们就开始了自己艰苦的跋涉，在崎岖不平的道路上艰难地行进着，我们什么时候给企业御下了这过分沉重的包袱，那就是中国企业腾飞之时。

一、断裂带上的崛起

涪江，发源于九寨沟旁，在经过几百公里的崇山峻岭磨砺之后，终于在四川西北部的观雾山下找到了一片平川，于是它依依不舍地徜徉过去，把它从山谷中带出的泥沙，填在了这块龙门山脉中段的断裂带上。几经沧桑，断裂带上堆起了一块冲积小平原，在此落脚谋生的人将它取名为武都，在经过宋代的“彰明上镇”，清代的“龙安^①”繁荣之后，这块断裂带再次陷落了。

公元一千九百陆拾伍年的一天，在这条涪江边的河滩地上，走来了五位外地人，从他们朴素的衣着、貌不惊人的神态，使当地人无法想像出他们在执行一项外国人搔破头皮也猜不透的神圣使命，他们的此行竟导致了中国共产党中央书记处的一项重大决定：在武都建设长钢四厂。由此掀开了武都历史上新的一页——社会主义建设的滚滚洪流，将用强大的物质财富把这块断裂带重新塑造。

现在呈现在我们面前的是一座具有浓厚现代化气息的钢城

① 清代武都曾是江油县城所在地，设龙安府。

——长城特殊钢公司第四钢厂。其产量、利税都约占整个长特公司的一半。钢的山与观雾山齐高；钢的厂房给古镇添上了现代化的风貌；钢的居民给断裂带上树起一个大写的人字。

从 1971 年 9 月投入试生产开始，迄今二十年过去了，当年第一批踏勘选址五人之一的熊振邦，已从三十岁出头的小伙子变成了两鬓斑白的厂长。二十年，在历史的长河中，仅仅弹指一挥间，然而一万二千名长特四厂人却把自己的精神、智慧和一闪即逝的青春溶进钢水中，在这个古镇上铸造出一块华光四射的丰碑。如今，奔向武都的人，不再都是去爬窦山，登飞仙阁，而是冲着这十里钢城的产品、技术经验、管理模式……奔向武都的人，不再都是旅游者，而是企业家、厂长、经济学家、作家、外国专家、经济领导人……他（她）们去寻求合作，学习取经，他（她）们去探索活力之源，他（她）们去激发灵感、他（她）们去寻找答案……。

十年来，四厂人熔化的 259 万吨钢水，以 1 米见方的流量，可以上流到广元，下流到成都；四厂人轧制的 196 万吨特殊钢材，可以在观雾山上堆起一座飞来峰；四厂的年生产能力已由原设计的 15 万吨钢，12.6 万吨材，发展到 23 万吨钢，18 万吨材；能够冶炼和轧制包括航空、导弹、核能、常规兵器等 350 个钢种，2000 多个规格的产品；四厂获得的部、省以上优质产品 13 个，部省以上的科技成果 9 项、有 30 个产品执行国际标准，有 3 个品种填补了国家空白，6 个品种替代了进口；四厂人创造的 6.3 亿元利税，可以再建当年的两个四厂。

二十年来，四厂围绕“立标树人”为中心的全方位职工教育，把一支以初中以下文化结构为主（建厂初期，职工中初中、小学文化占 65%，文盲、半文盲占 10%）的职工队伍建成了一支以专家结构为主的领导决策层，以高级人才、中级人才、初级人才等组成的科技管理人才层，以技师、高级技工、中级技工为主的生

产操作人才层相结合的较为合理的钢铁工业大军。产生了以具有开拓创新精神的厂长熊振邦、具有新思想、新方法的党委书记马新业为首的领导集团；成长出了象韦光华、罗运淮这样能与掌握世界一流设备的西德专家较量的中国技术专家；培育出了象高光跃、杜正光、漆王贵、陈天友、周学昌……等一大批岗位明星的一线生产大军。

二十年来，四厂作为长特公司的一个二级厂。在企业管理实践中进行了艰苦的探索，创立了炼钢的“汤永平操作法”^①，在整个炼钢车间掀起了比、学、赶、帮的热潮；创立了科学的“双化”管理方法，使工厂摆脱了凭经验管理的小生产管理桎梏，促进了工厂生产的高效、低耗、安全。省冶金厅和社会科学院先后召开了现场经验交流会和理论讨论会，研讨和推广“双化”管理；生产工程部创立的三大管理、四大平衡和四个保证管理体系；机动工程部创立的确立一个核心、培养两个作风、抓好三条战线、落实四大任务，支持五个转变，建立八个网络，做好十项工作的系统思想；经营部创立的内为核心，向外辐射、多角经营的战略模式等，极大地推动了生产建设的协调发展。近年来四厂逐步完善起来的以人为中心的企业立体管理模式，从激发职工的主人翁责任感和参与感出发，把企业办成一种“人—人”和谐、“人—机”和谐、“人—环（境）”和谐的“命运共同体”，为建设有中国特色的社会主义企业管理模式探索了一条新路。《望》周刊肯定了长特四厂职工正在走一条“管理新路。”

正由于此，长特四厂这颗镶嵌在川西北小镇上的明珠，其光芒四射到了四川、闪射到全国：全国设备管理先进企业；全国绿化先进单位；国家一级计量单位；国家二级企业；四川省精神文明建设先进单位；四川省优秀政工企业……这一串串花环，更给

① 汤永平，四厂炼钢车间3#炉一班班长，该班炼钢以产量高、质量好著称。

明珠增辉。

古镇因有秀山奇峰而增添秀美，但这并没能阻止它的几度衰落；武都为有长特四厂而骄傲，因为四厂奠定了它重新崛起的基础。

二、观雾山的见证

然而，当今天我们的墨客、诗人赞美那蜿蜒迤逦于丛山峻岭中的长城雄伟、壮丽，把它比喻为我们中华民族的脊梁的时候，有多少人想到了修筑长城时的磨砺和苦痛？历史在记载丰功伟绩的时候，总是容易忘却创造丰功伟绩的艰辛，就象我们今天在观慕长城的雄伟时，谁能够在哪块砖石上，找到几多孟姜女哭倒了几回长城的记载？

同样，在上面那一段描绘四厂成就的数字背后，在奔来者赞叹古镇变迁的景观的背后，有多少人知道四厂二十五年建设史上所经历的重重磨难。杨子忠、魏小南、陈海根、王清品……老一代领导人熬白了几多华发：陈友贵、叶松青、任中庆、李开良新一代后起之秀贡献了多少青春。那涛涛钢水中熔进了多少汗水，巍巍钢山上，堆砌了不尽的艰辛。

好在历史并不久远，观雾山为我们作证。

首先，在工厂建设上，一段特殊的历史为四厂埋下了“先天不足”的种子。

1965年，已是一个“山雨欲来风满楼”的年头，就在这一年的一月，为“立足于世界大战早打、大打”的需要，冶金部作出了在江油建设特殊钢厂的决策。由于建设指导思想上的失误，选址耗时21个月，共组织踏勘6次32处。最后的结论是在武都地区把已开工一年的长钢三厂迁走，续建四厂。1966年10月，四厂终于在三厂基础上正式破土动工，然而，到这时“山雨”已经来了。

四厂建设上受到第一个冲击是“设计革命”。“设计革命”不但“革”低了生产能力，“革”低了厂房，还“革”掉了许多为先进工艺配套的先进设备，先进辅助设施。这场“革命”给四厂留下的许多后遗症，使四厂付出了极大的代价。

四厂建设上受到的第二个冲击是“三边建设方式”（边设计、边施工、边投产）。但“三边工程”在建设上采取的又是“（施工单位）一家作主，一包到底、一气呵成”的办法，因此进度缓慢，协调配套差，遗留问题多，建设和生产脱节。按原计划，长钢四厂应在1970年全部建成投产，但直到1972年才初步建成炼钢、初轧、小型三个车间，而在工程移交上采取的是建好一个车间（或机组）就移交一个的办法，很少从大局通盘考虑，所以不仅问题多，而且整个移交工作从1971年一直拖到1980年。此外，1972年底，原主建单位建字01部队因故撤离，对许多未试车、或试车有问题的项目，根据上极指示，都作为竣工项目移交，移交工作在当时的历史条件下，没有清单，没有正规的移交程序，甚至没有竣工资料。

上述设计建设上存在的问题，给四厂后来的生产留下了极大的隐患。使四厂背上了沉重的包袱。炼钢车间因电炉电器问题、电炉除尘问题、浇注问题造成数次被迫停产。初轧车间因翻钢问题、剪切机人字齿问题，车间厂房设计布局等问题，使我国到目前为止仍是唯一的一条双机架粗——精轧机生产线，从1971年9月粗轧机投产，而精轧机直到1980年11月才正式投入生产。这个时间离轧钢机的制造日期已经过去了15年。配备有从西德引进的3150挤压机为主体设备的挤压车间，由于引进不配套（未引进必要的辅助机组、备品备件、技术资料），施工安装技术力量不足（因四厂是“三线”建设单位，不允许西德生产厂家派人到现场指导安装），造成工程质量差。挤压车间1970年开建，1976年3月3150挤压机才勉强投产，到1981年我国这台唯一的3150吨挤压

机共生产管材 1.5 万吨（设计能力 3 万吨/年），亏损额达 164 万元。此外，小型车间、热带车间、冷带车间都因设计、基建中的遗留问题而长期不能正常生产。

硬件上的“先天不足”固然给生产带来了极大的困难，然而更严重的还在于在特殊条件下投产的四厂还面临着“后天失调”的雪上霜，这就是“文革”造成的动乱局势给企业管理上带来的混乱。

四厂的领导机构从 1968 年——1976 年是“革命委员会”体制，大小事务概由革委会执行。组织体制实行职能组、连队编制。计划管理只限于生产计划、设备大、中修计划、财务成本计划，没有经济责任制。物资管理上实行定额管理的品种规格只有 14 个，其余绝大多数原材料基本上是敞开供应。设备管理由于管理责任不清，规程不完整、无章可循。职工素质差、重生产、轻维护、拼设备，造成设备事故损失大，1973 年——1980 年千元产值设备事故损失费为 129.73/元。能源计量管理则完全处于“四无”状态：无专人、无制度、无计划、无考核。财务上的统收统支，分配上的“大锅饭”，质量上的“炼自由钢”、“轧自由材”，使我们更感到四厂管理上“后天失调”的严峻性。然而，这就是四厂的起点。

长钢四厂从 1971 年 9 月投产至 1977 年 9 月，整整 6 年时间共产钢材 24.6 万吨（设计能力 12.6 万吨/年）。工业总产值累计 2.42 亿元（设计工业总产值约 1 亿元/年）亏损累计达 3603.65 万元。

包袱，沉重的包袱！历史的继承性把它放在了长钢四厂一万二千名职工身上。四厂要腾飞，必须甩掉这一沉重的包袱。

1977 年，粉碎“四人帮”后的第一个年头，四厂以大庆为榜样，理直气壮地抓生产，当年仅用 9 个月时间，完成了全年的生产任务。1977 年 9 月，第一次甩掉了亏损帽子，走到了新旧历史

的交叉口。

党的十一届三中全会，犹如春回大地的第一场及时雨，给在“霜雪”中挣扎的企业带来生机和希望。

在三中全会精神的指导下，四厂的工作重点转到了以经济效益为中心的生产建设上来。全厂上下整章建制，建立基础管理，开展技术革新，克服生产设备上遗留的缺陷，力图用“后天调养”弥补“先天不足”。1978年，初轧车间达设计能力（开坯20.1万吨）。1979年，炼钢车间达设计能力（炼钢15.69万吨）。1977年，小型车间达设计能力（轧材6.8万吨）。总之，1978年至1981年，是四厂的生产得到全面恢复、管理开始起步的年代。四年完成工业总产值4.35亿元，比前六年的总和多1.93亿元；生产综合钢材39.4万吨，比前六年总量增加60.2%；实现利润3967.5万元。

1982年，四厂根据冶金部和长城钢厂的安排开始进行企业整顿，他们首先学习首钢的经验，在全厂建立起了以“包、保、核”为主要内容的经济责任制。同时狠抓管理基础工作，加强原始记录，计量检验，整顿劳动组织和劳动纪律。推行全面质量管理，并提出了实现企业整顿目标的“三个必须”（经济效益必须提高、财经纪律必须严肃、整顿指标必须完成），“四个过硬”（基础工作过硬、劳动纪律过硬、文明生产过硬、应知应会过硬），和“三个得到”（职工队伍得到锻炼、企业素质得到提高、工厂面貌得到改观）。

三年整顿，四厂建立各项管理制度266个836章4563条，逐步实行和推广全面计划管理、全面质量管理、能源管理、计量管理和经济核算，设备、物资、财务、安全、环保等管理也基本做到机构配套、制度健全。1983年热带车间轧材1.76万吨达设计能力，（设计能力1.6万吨/年），1985年冷带车间生产4188吨达设计能力（设计能力4000吨/年）。

1985年，企业整顿合格的四厂率先在长特公司内部实行厂长负责制，企业获得了相应的自主权。

到此为止，可以说四厂用了十四年的时间才基本消除了企业硬件上的缺陷，填补了软件上的空白。1984年，第二个“三中全会”通过了《中共中央关于经济体制改革的决定》，从而揭开了城市经济体制改革的序幕。对企业经济地位的重新定义——自负盈亏、自主经营的商品生产者和经营者，把企业推到了改革的风口浪尖，是“跳蚤”，就只能被淹没在改革的“漩涡”中，是“龙种”，才会在那些没有航道的荆棘丛生之地开出龙的轨迹。

三、长钢人的思考

1982—1984年，四厂与全国所有企业一样，迎接了企业全面整顿验收，使企业完全从“文革”的阵痛中摆脱出来，开始走上了以规章制度治厂的阶段。但是改革的推动，使那些真正称得上是企业家的人并不满足于将工厂管理停留在这个水平上。1985年，四厂加入了第一批试行厂长负责制企业的行列。厂长熊振邦在就职大会的演说中表示：作为受命于改革之际的厂长，在任期内要实现的一个重要目标，就是在有计划的商品经济理论指导下，建立起一套以提高经济效益为中心，适合中国国情的管理模式。为此，他号召全厂职工以工人阶级主人翁的高度责任感，全面的参加企业民主管理，努力提高工作质量和效率，用创造性的劳动谱写四厂的新篇章。

四厂终于要走出历史留下的沼泽地，乘着改革的春风，跃马扬鞭了。

然而，中国企业的起点就这么高，四厂的起点也只有这么高，大病初愈，包袱刚弃。1985年，我们也仅仅处在科学管理的门口，怎样才能使企业尽快适应改革开放，迎接西方新技术革命的挑战，尽快找到有中国特色的企业管理模式？北京的首钢在探索，四川

长钢在探索，中国的企业在探索。承包制，“四全”管理，满负荷工作法……历史的选择需要多种方案作比较，四厂的领导们没有停止大脑的活动，四厂的职工没有停止身体力行的实践。

1986年底，《经济导报》、北京发展战略研究所和中国人民大学经济系联合举办“战略与决策”研修班，芸芸众生中唯有两位企业家不请自到，跻身其间，他们就是长特四厂的厂长熊振邦和党委书记马新业。

理论的探索和大生产的实践，使长钢人认识到：现代化大生产分工的细致和协作的紧密把企业联成一个整体，在有计划的商品经济条件下，这个整体不单是生产的整体，还是利益的整体，企业好似一条船，在商品经济的海洋里破浪前进。所有的人都在船上，分工操帆、摇橹、掌舵，大家都有着共同的向往和追求，有着共同的欢乐和苦恼，需要齐心搏击风浪，一起承担风险……一句话，大家结成了生活与事业的“命运共同体”，这是长钢人对自己和企业关系的认识。

作为工厂的领导和党委书记来说，使他们更具深刻认识的是：这个共同体的主体是人，而不是船。

第一，从企业生产力诸要素的关系看，人既是生产的主体，又是生产的客体；既是管理的主体，又是管理的客体；既是文化的主体，又是文化的客体。技术要靠人去掌握和应用，才能转化为生产力；设备要靠人去设计、操作和维修，才能成为生产的物质条件；信息要靠人去捕捉、处理，才能成为重要的企业资源；资金要靠人去筹措、管理和使用，才能增殖；管理要靠人去实施，才能产生经济效益。总之，人是生产力的第一要素，没有人，也就没有企业。毛泽东同志说：“兵民是胜利之本”。同理，人也是企业之本。

第二，从生产关系的性质来看，人与资本（金）的关系，是社会主义区别于资本主义的最基本的关系。在资本主义条件下，资