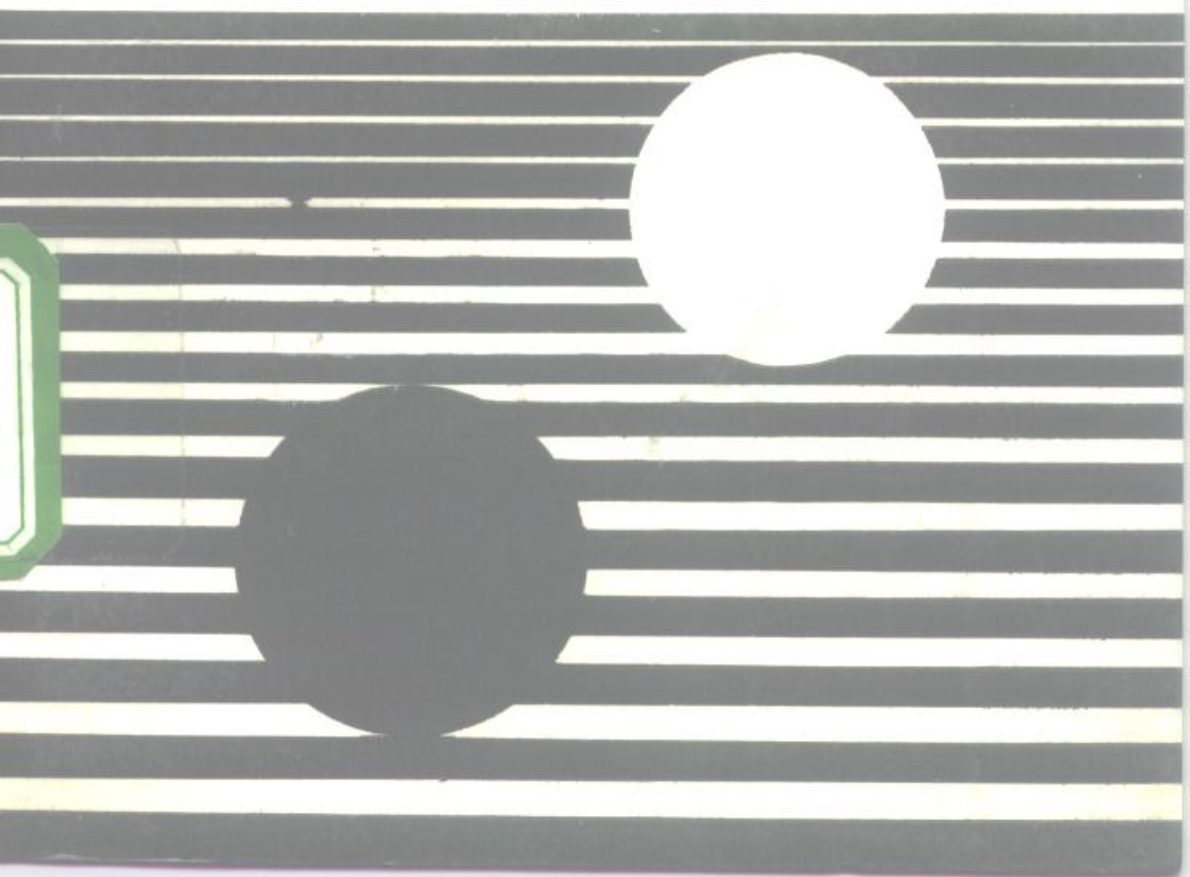


《记者·文化·时代》丛书

红灯警示录

刘健



(京)新登字 022 号

* * *

《记者·文化·时代》丛书

红灯警示录

刘 健

中国社会出版社出版发行

北京西黄城根南街 9 号 邮政编码 100032

北京仰山印刷厂印刷

新华书店北京发行所经销

*

开本:787×1092 毫米 1/32 印张:7 字数:157 千字

1992 年 8 月第一版 1992 年 8 月第一次印刷

内 容 简 介

严酷的现实对浪漫的青春梦的撞击，是这部报告文学集的主题。一位原全国人大代表在关系网的保护下横行乡里，一手创造了许多个“全国第一”的奇迹；一群刚走出校门的朝气蓬勃的男女大学生，在精明的厂长鞭策下，研制出了世界水平的高技术设备，庆功之日却发觉自己被轻而易举地抛弃了；公共汽车上，女司售员们善良的微笑后面隐藏着的善良的辛酸；国营大企业的青年厂长，在每一步改革的探索中所掩藏着的对“雷区”的恐惧……

总 序

将凝聚着不少人的心血的《记者·文化·时代》丛书(第二辑)捧出来献给读者的时候,我们感慨万千。

说起来已经很久以前的事情了。记得,在一个炎热的夏日,在《人民日报》一位主任记者的家里喝着凉水的时候,我们这个丛书的编委会中的不少人就意识到了自己的责任——我们应当为记者做点什么事情。

当然不仅仅因为我们在场的几个人都是记者,而是我们在天南地北的议论中,认识到了记者的“伟大”。

不是吗?在党的十一届三中全会以来,正是一批新闻记者的精英,以自己不懈的努力敏锐地记录了中华民族的伟大复兴历程,他们是在时代前沿奋斗着的战士,是记录历史的真诚的证人。

信息时代是记者的时代。这不仅因为记者是信息的传播者,还因为记者通过对信息的选择,引导着人们的注意力,影响着人们的思想;更重要的是记者们以无私无畏的笔剖析着社会、剖析着社会与人,使人们更深刻地认识社会。在变革的年代,这一点尤为重要。

但同时,变革的年代又给记者的笔带来困惑、带来压力。能够走出困惑、不屈服于压力的记者,才能成为这支队伍中的精英。所以,本套丛书的作者们,几乎个个都有坎坷的经历,都有一颗善良的心,都有一腔为民鼓与呼的热血。对于这样的

人,时代应该厚爱他们!

厚爱的方式之一就是要把他们的作品奉献给社会。所以,从1986年那个炎热的夏日起,我们就投入了记者丛书的编辑工作之中。应该说,这一工作也是充满艰难的。但无论如何,不管将来谁来记录中华民族这一段历史,他都会使用最辉煌的文字;不管是谁来记录这段历史,他都不会忘记新闻记者在与时代表一起前进的同时,忠实地记录了时代前进的脚步的功绩。因而,尽管艰难,我们还是编辑出版了22位记者的作品集——《新时期记者自选丛书》和《记者·文化·时代》丛书(第一辑)。谢谢中国社会出版社的同志,在相当困难的情况下,支持我们把出版《记者·文化·时代》丛书(第二辑)的设想变成了现实。

时代仍在前进,所以,新闻界的精英会不断地涌现。我们希望这套丛书能够一集一集出下去——那其实是对我们的国家和民族兴旺发达的希望。

《记者·文化·时代》丛书

编辑委员会 1992年6月

目 录

1 大亚湾涅槃	(1)
2 浪潮启示录	(21)
3 扩·放·还	
——企业改革：跳起了三步舞？	(29)
4 饮鸩止渴	
——风险抵押的风险	(40)
5 灰色坐标系	(45)
6“吨粮县”的启示	(50)
7“谁是我？”	
——关于股份制的采访札记	(53)
8“我是谁？”	
——济南市第一家股份制企业寻踪	(59)
9 金融之光	(63)
10 中国第一商品	(68)
11 高楼大厦提出的难题	(77)
12 激光科技：52 岁与 28 岁对接	
——全国激光科学技术青年学术交流会幕后	(80)
13 众里寻你“嘀嘀嘀”	(85)
14 日照安东卫	(90)

15 从观念到关节	
——经济报道重心转移臆度	(93)
16 改革成本论	
——晶华玻璃厂厂长王本玉的思考与实践	(99)
17 第三次投票	(108)
18 旱薄地悖论	
——“姜洪海公式”	(111)
19 中华种子王	
——记青年玉米育种栽培专家李登海	(117)
20 生存姿态	
——青岛工路电车女青年司乘人员剪影	(131)
21 天涯孤旅	(143)
22 葡萄园主	(152)
23 我执黄河尾	
——张殿国纪事	(157)
24 侯氏生态域	(162)
25 张庆黎如鱼得水在基层	(165)
26 非弹性碰撞	
——记张店区科技副区长、博士丁晓良	(168)
27 快牛纪事	(172)
28 寿光荣	(176)
29 最后的防御	(184)
后记	(215)

大亚湾涅槃

广东。深圳。大亚湾。

沿着南中国海美丽的弧线,距离深圳市中心 45 公里、香港市中心 50 公里处,道道岗哨圈起一座核电新城,把我们每个人都熟悉得不能再熟悉的中国隔在外面。

一家中国企业进入这里,就仿佛进入了一间密闭的太空实验室,必须完全按照“太空”世界的规则生存和成长。

SEPC——山东核电建设工程公司的职工们都已习惯用这一组英文缩写字母来称呼自己的企业——大亚湾工地上第一家中国主承包商,到今年 6 月 17 日,将在这座大“实验室”里迎来 3 岁生日。

山东省电力工业局的新老局长纷纷南下,来看望他们“寄养”在特区 3 年的“孩子”。他们看到了什么呢?

现任公司一级主管都是他们发红头文件任命的,这没有变。职工也大多数是熟面孔——山东局有个好传统,每有重大施工任务,局长、副局长亲自蹲现场,因此,许多工人的名字张嘴就能叫上来。但除此之外呢?没变的大概就只有公司的名称了。

其他一切都在变。当从前的“保姆”隔着“实验室”的玻璃朝里观望时,看到的是一个从头到脚由国际通用部件组装起来的企业,一个能够应用世界共同语言与世界工商界对话,参与高水平世界经济争夺的企业,一只投身于烈火、死去又再生

的“凤凰”，涅槃的“凤凰”。

建设部一高级官员考察后认为：这样的企业，目前全国独此一家。

中国有成百上千个企业。这是令人心酸的赞誉。哦中国，你的企业！

山东核电工程公司是专为参加大亚湾核电站建设而临时组建起来的。它集中了山东省电力系统的精兵强将。本来，山东的电建队伍就够精够强的了，电业出身的现任中国政府首脑李鹏称他们为“铁军”，能拼能抢，建设速度快得惊人。多年来，他们一再创造全国火电安装最快记录，他们的干劲叫外省人看着眼气得不行。其直接成果是：作为全国工业总产值排行第三的一个省，在中国沿海地区，相比之下，山东竟然最不缺电！

就是这样一家在国内电建行业无与伦比的企业，参加大亚湾核电站三大工程之一——常规岛（汽轮发电机组）建设安装项目招标，竟然勉勉强强！

大亚湾核电站常规岛共包括两台 90 万千瓦机组。按照国际原子能机构的规定，承包这样大规模的工程，必须有安装 90 万千瓦以上核电站经验的企业才具备资格。如此，大亚湾核电站只能全部交给外国人去干。好在国际原子能机构又有两项规定：凡第一次建核电站的国家，应该至少分享电站建设的部分投资；若没有安装 90 万千瓦以上机组经验，可聘请有这种经验的公司提供技术服务。在这种种宽限条件下，在李鹏

亲自“点将”、并亲自向电站的中港双方合资老板提出建议，山东公司以 1800 万美元重金聘请英国 GEC 公司作为技术分包商之后，他们才有机会在大亚湾挤占一席之地，成为工地上第一家中国主承包商。

大亚湾核电站与即将竣工的秦山核电站不同。不仅规模大，而且又是最大的中外合资项目，产权分属广东省和香港中华电力公司所有。工程的业主——广东核电合营有限公司，几乎全部重要的业务部门，都控制在法国人、美国人、香港人手里。他们不懂得、当然也不会怜悯“中国国情”，可想而知，他们要完全按照在他们那个世界里通行的工程管理方式来管理工地上每一家大小承包商。此外，在祖国的首都北京，有国家核安全局，在遥遥远远的欧洲，还有权威的国际原子能机构，随时对工程建设的每一个环节进行监督。在山东核电公司职工眼皮底下，30 多位英国专家渗透到了公司的决策层、管理层和执行层。地位最高的担任项目副经理，处于一人之下，千人之上。5 个部门、科室由英国人担任业务上的“一把手”。每一个施工队，都有英国人当“队长顾问”。中国工人阶级干的活，要叫英国工人阶级满意，够难的。

工作语言是英语，一切具有行政效力的指令都只能用英语发出。除上报省局领导的定期“工作总结”之外，SEPC 的所有文件皆由 26 个英文字母组合而成。公司总经理王镇信参加业主召集的业务会，得多带两只耳朵——翻译。

办公室不准摆放报纸、杂志，没有滋味香淳、专门用来对付时间的著名传统饮品——茶；上班时绝对不准串岗、聊天。

八小时之内不准召集一切与生产无关的会议。中国人一些非开不可的会，如党员会，团员会，学习会，贯彻会，一律安

排在晚上或星期天举行。经过一再争取，业主才同意 SEPC 每月可以占用一小时工作时间开全体职工大会。

另一方面，大亚湾与施工有关的会，又多得数不胜数。SEPC 一施工队长自取绰号“会海”，一个星期参加过 12 次会！不经过开会商量，自己想怎么办就怎么办，外国人也绝对不允许。

在大亚湾工地，合同就是“宪法”，程序就是“法律”。SEPC 与业主、与分包商签订的三大主要合同中，最长的一份，16 开纸印了近 4000 页，合同文本摆满了一个大书架！而规范企业每一个细小行为的工作程序，则数不胜数。仅在 SEPC 电脑里有“户口”的较大的程序，到 1991 年 4 月底，就有 2184 个。预计到整个工程结束时，SEPC 共将实施约 3000 种程序。

程序多，文件多。公司文件中心共有 6 台复印机，每天从一上班直到下班，8 小时一刻不停转。文件中心一年轻工程师自取绰号曰“文山”。外籍专家对中国人说：“什么时候你们发出的文件和汽轮发电机一样重，电站就建成了。”这并非夸张之词。据测算，到常规岛工程结束，SEPC 一家将至少耗费 105 吨文件纸，相当于发电机内定子的重量。

在齐鲁大地上建了大半辈子电厂，明年就要“到点”退休的 SEPC 总经理、高级工程师王镇信说：“到大亚湾来，我们是小学生上大学。”

二

外人进大亚湾，第一堂课在汽车上就开始上了。工地好好的柏油路，不多远一道凸起的减速坎，车速刚一提起马上就得

降下来，谁也开不成“飞车”。

速度！——这一牢固占据着基建企业领导人头脑大部分空间的概念，其重要性在这里大大淡化。

1985年秋天，记者在山东邹县电厂工地采访过王镇信总经理。当时，他率领着山东电建一公司创造了30万千瓦机组27个月建成的全国记录。其长期为人称道的经验是：把国家的工程当自己的干。机组生产厂家不能按期交货，不但不能罚它们钱，相反，王镇信还派人怀揣大把人民币去给它们的工人送所谓“加班费”、“赶工费”。赶上人家那地方闹地震，王镇信派出的采购员冒着生命危险，继续“赖”在厂里不走，硬感动“上帝”。那时，在王镇信心目中，企业自身的经济效益相对于以建设速度作标志的社会效益，是微不足道的。

话说回来，他如果想按供货合同对生产厂家进行索赔，也不大可能。因为电建一公司和设备制造厂两家企业，都拥有一个共同的“父亲”，那就是国家。有“老爷子”在，“哥们儿”之间哪能闹起真正的纠纷？有道是：谁也不怕谁，大家都不怕合同。

在大亚湾不同了，横竖“老外”对“老外”——外国人看中国人也是“老外”。并且你该索赔不索赔，别人还瞧不起你，认为你无能。速度慢了当然挨罚；但如果责任不在你，而在设备供应商，你自管罚它窝工费就是，不干活照拿钱不误。而如果你三年的活两年干完了，总承包费也是定死的，不会增加一分钱。

大亚湾工程承包，采用国际通用的、据称绝对无懈可击的“菲迪克合同”。业主对施工单位，实行季度“里程碑付款”和“测量付款”两种付款方式。施工企业若想额外多拿点钱，其唯一途径是合同索赔。内地工程建设的不治之症、王镇信的队伍

在山东干活时也概莫能外的超概算，在这里根本不可能出现。

作为中国企业界的唯一代表担任大亚湾核电站主承包商，SEPC 认定，电站好歹建在中国的土地上，既挣钱，也要争光，大事还得顾大局。如果为了不很大的一笔索赔款可能耽误施工进度，他们宁可少罚或者不罚。这种精神，使他们在工地上深受赞誉。

但好心有时候也办成坏事。SEPC 职工谁都忘不了那一场窝囊：前年春天，一号机主行车在从码头往工地的运输途中发生一点小磕碰，一块巴掌大的钢板变形。工人们遵循山东电业“设备到现场，我们说了算，不给生产企业添麻烦”的老传统，主动消缺，把那块钢板割下来，补焊上新板。这种活他们过去干多了，有利于抢工期，谁干谁受鼓励。没想到在大亚湾这就犯了“天条”。主人翁精神非但没受表扬，反遭到一连串的严厉指责。业主和英国设备制造公司发来的电文狂轰滥炸，声声质问——

“换上的钢板是哪里来的？材质是否经过化验？质量是否符合英国国家标准？”

“操作是否有程序？程序是否已经过批准？”

“焊工是否已受过焊接此种材料的培训？有没有培训证书？”

“购买焊条是否经过批准？是否符合要求？”

“钢板换过之后，是否会影响行车受力？”

为了这一小块纯粹装饰性的钢板，公司上下折腾了长达 27 天之久！

山东电建系统的管理水平称得上全国一流了，为了几件类似的小事，业主竟恶心说：“我们对 SEPC 的管理混乱感到

惊讶!”

工程突击、劳动竞赛是共青团组织的拿手戏。然而 SEPC 团委发起的唯一一次突击竞赛也被业主专家出示“红牌”。去年 4 月,凝气器工程进入施工高峰。冷凝器管穿管,工作量很大,又是一项不需任何技术的简单劳动。团委认为这活特别适合于竞赛,就组织了 40 多名团员青年,利用晚上时间和科室干部们操练起来。为了郑重其事,他们在现场挂了一张标明动态进度的小黑板。光荣的小黑板向业主管理专家们泄露了天机。他们马上发函抗议,严厉禁止此类“会战”做法。专家们说——在一定的区间之内,速度和质量存在着绝对的反比关系,速度太快了,质量肯定没个好。

现在,SEPC 的员工都认识到,“老外”们貌似刁难的严格管理是对的。他们以前建电厂,速度固然够快,但交工以后给生产单位造成的麻烦也实在太多了。停机检修,边运行边检修,由此造成的时间浪费抵消了相当一部分超高速抢出的效益。

而在大亚湾,SEPC 对自己的施工质量具有过去从未有过的充分信心。事实上,按照承包合同,在工程完工后,SEPC 尚需拿出承包总额 5%、近 400 万美元的费用,作为质量保证金,抵押在业主那儿,永远别想赖账。不像在内地,工程一旦交付使用,出了问题活该。

三

在 SEPC 的机构序列图中,有一个至高无上的管理部门,那就是中国人目前还很少听说的 QA 部。

QA,“质量保证”的英文缩写。它是世界质量管理方面第四次革命的辉煌成果。

质量管理的理论与实践,至今经历了这样几个阶段。第一阶段被称为“检验质量管理阶段”,对所有产品进行检查和检验。第二阶段是“数理统计质量管理阶段”,根据概率理论对产品进行抽样检查。第三次革命是美国人菲根·鲍姆一手导演的,称为“TQC全面质量管理阶段”。“全面质量管理”对决定产品质量的相当一部分要素在生产以前即进行有效控制,同时也进行产后检查。日本从60年代后期开始,把推行全面质量管理定为国策,通过全过程管理、全员培训、全面管理(号称“三全”),使他们的产品风靡了全世界。

而QA,则试图对产品质量完全事前控制。定义为:“为了使物项(指设备、产品)和服务(指文件、图纸、设计),在未来的使用当中,有充分的把握和满意的性能,而进行的有组织、有系统的活动。”所以,SEPC的QA部中方经理施中良一再声明:“质量保证不保证质量,只保证管理。它通过保证管理来保证质量。”

首先,它要保证人的质量,使任何一个岗位上的任何一个人,都符合要求。近3年来,SEPC共从全国各地招聘了本科生、研究生、高级工程师、高级经济师20多人。不管他们以前是干什么的,一进公司,第一天就要开始接受培训。连续6个月离开本专业岗位,又重新返回岗位的,必须重新考试,以取得资格。专业资格有效期只有6个月。

其次,它要保证企业机构的合理化。SEPC刚组建时,报给业主的组织结构图就被打了回来。有一条理由是:管理跨度太大,有的系统部门设置达八九个之多。而西方理论界的研究

成果表明,一个极优秀的经理人员,最多也只能管理7个人或部门。原机构图中,在项目经理之下安排两名总工程师,并设立技术科。这是中国企业不可或缺的机构,但业主的QA部也予以否决。因为国际原子能机构的质量保证大纲规定:“一切技术问题的处理,要由原设计单位、原生产单位,或它授权的单位来解决。”就是说,施工单位根本无权、也没有必要去过问技术问题。

根据业主发给的《QA 质量保证大纲》,QA 部要把企业的组织结构状况每月向业主口头汇报一次,每季度书面汇报一次。QA 部一直在对企业的组织结构进行不断的调整,以防止内部扯皮,防止有事没人干,有人没事干。

由于企业的部门设置是根据QA大纲确定的,所以就不必考虑能否与上级主管机关对口的问题,也顾不上计较文件或领导人讲话中划了什么杠杠儿。中国其它国营企业家家都有的机构,SEPC可能没有;其它企业听说都没听说过的职能部门,SEPC倒可能设置上了。

第三,它要保证企业的一切活动都受到控制,都符合程序。QA部负责监督程序是否有效,是否保持在最新、可执行的版本上。供QA部自己执行的QA程序,目前有的就已修改到I版,即第九版。而有的施工图纸,则甚至修正到Z版,即第26版。图纸上哪怕有一丁点变动,就要换新版,换下的图纸同时作废,不能涂涂改改继续凑合着使用。

SEPC在工地上使用的工具、材料和辅助设备,几乎百分之百是从海外进口的。焊机、焊条用日本货,水泥用澳门货,另外还有香港货、英国货、美国货等等。并非因为洋货就肯定都比国货质量好,而是因为洋货比国货质量可靠。国内厂家

99.99%的没有实施全面质量保证,所以即便质量再好,也不能投入使用。

在 SEPC 负责的常规岛工程中,使用了几十种焊条,其中只有一种普通碳钢焊条是由国内上海电焊条总厂生产的。为了对这种电焊条进行 QA 评审,施中良率队到厂里摸底,从原料进厂,设备状况及维护,产品配方,岗位人员资格,一直到厂长的管理能力——因为厂长的管理能力决定产品质量是否稳定——到出厂包装,共搜集了多达 150 页的数据资料。就这样,业主的 QA 专家对中国人办事藏没藏私仍不放心,又领着 4 个国籍的 4 位专家去上海对施中良的审查情况重新审查一遍。

可以想象,在如此严密的约束下,假冒伪劣产品压根儿不可能混入大亚湾。

上海电焊条总厂厂长疑惑不解,对施中良说:“我这产品又是部优又是国优的,市场上抢都抢不到,你审个什么劲?”

施中良感叹:“我们到香港去搞质量评审,情况就完全不同。那边的老板对 QA 审查都非常欢迎。买不买他们的产品,他们认为是小事一桩,能通过审查,就获得了一种难得的市场声誉,以后产品销路大开。”

“太空”人和地球人对话,难。

《QA 大纲程序》规定,工地上所有的量具,都必须定期到具有标定资格的机构重新标定,不管购买时有没有“合格证”,也不管你用过没用过。要标定量具,首先要根据国际标准审查标定机构的标定资格。而这些机构可都是企业的上级“婆婆”!他们很不理解,自己怎么竟成了下级企业的审查对象。SEPC 员工只好如此解释:“我们那里是外国人说了算,没办法,他们