

走向新世纪

济南化肥厂

一九九九年十月

主 审

王松春

副主审

孔凡亭 陈孝熹 范庆池

统 稿

刘亚维

编 辑

刘亚维 丁培刚

校 对

丁培刚 王 东 张守方

韩 健 侯光莉

序

20世纪最后一年，是最为珍贵的一年。我们紧紧跟着时代的步伐，按照党的十五大和十五届四中全会指引的方向，不等不靠，不畏艰险，团结一致，齐心协力，以百折不挠的意志，顽强拼搏、无私奉献的精神，克服了重重困难，越过了无数激流险滩，终于以优异的成绩和丰硕的成果，为20世纪划上了一个圆满的句号，向党和人民交上了一份合格的答卷。

回顾已过去的1999，我们心潮澎湃，思绪万千。这一年看似平凡、平静，实则不然：那过去的365天，每一个日夜，每一段路程，每一节篇章，无不浸渍着我们的心血与汗水，包含着艰辛与努力，充满着壮志与豪情，铭刻着奉献与功绩。倾尽东海之水作墨也写不完为济化呕心沥血、无私奉献的创业者和建设者们的事迹；用尽最美好的语言也表达不出济化人与企业风雨同舟、荣辱与共的崇高精神。回首本世纪的最后一年，济化人感到欣慰，他们可以自豪地说：我们无愧于过去。历史会永远记住他们。

充满希望的21世纪已经展现在我们面前，让我们敞开宽阔的胸怀，以更加饱满的热情和无坚不摧的奋斗精神，拥抱新世纪，开创新纪元，创出新业绩，谱写新篇章。

未来，仍然属于敢于攀登高峰的人们！

王松春

一九九九年十二月

目 录

序.....	王松春
--------	-----

成就篇

长歌吟松风 挥斥方峥嵘.....	1
政协济南市委员会文件.....	14
深化“两本”管理 让企业崛起腾飞.....	22
人本:企业活力的源泉.....	37
成本管理重在开源.....	41
“两本”共融夺效益 车间腾飞靠管理.....	45
“情感管理”聚人心 “养成教育”铸人魂.....	52

管理篇

实施“两本”管理 推动企业发展.....	60
加强价格管理工作 比价购销企业增效.....	72
基建、技改、管理并举 建设节水型企业.....	80
改革维修运行机制 走集约化经营之路.....	87
运用正交试验法优化触媒活性期工艺.....	96
2号锅炉飞灰回燃 提高吨煤产汽量.....	106

理论篇

改革是国有企业发展的促进剂.....	122
创建车间精神文明 树立职工精神支柱.....	129
如何深化企业精神文明建设.....	135
深化车间“两本”管理 做出龙头业绩.....	141

教书育人 “人本” 为先.....147

论运用CIS战略加强车间人本管理的可行性和必要性.....152

演讲篇

做跨世纪的女性.....159

庆五十华诞 迎世纪曙光.....163

荣誉篇

荣誉集锦.....168

长歌吟松风 挥斥方峥嵘

——记济南化肥厂厂长、党委书记王松春的治厂方略

企业家是以自己的创新力、洞察力和统率力，给企业的生产过程指明方向，使生产要素组织化的人。

马歇尔

写下这个标题的时候，浮现在眼前的王松春是一位气宇轩昂、指挥若定的企业家形象，他稳健的步履中透出坚毅和自信，他灰白的头发显示着洞达和智慧。就是这位身材瘦削、双眸炯炯有神的汉子，引导着济化这艘曾几近搁浅的大船，在商海中艰难挺进，涉过险滩，躲过暗礁，乘风破浪，驶向光明的海域。

请看一组数字的对比：

	1992年(万元)	1998年(万元)	增长 %	99年(预计)
工业总产值：	8205	13822	68.5	13000
固定资产：	10037	23742	136.5	18000
销售收入：	7755	17525	126.0	27394
利 税：	108.2	1849	1608.8	2000
利 润：	6.1	218	3473.8	310

职工年人均收入：2562元 8033元 213.5 9200

厂还是那个厂，人还是那些人，设备还是那些设备，六年前后的巨大变化，王松春是靠什么取得如此辉煌的业绩？

决策篇

1990年10月，时任济南化工厂党委书记的王松春揣着一纸调令迈进济南化肥厂门坎时，这家1958年建厂的国有企业正陷入前所未有的困境。1992年以前的几年里，济南化肥厂背负着3亿多元的巨额贷款和2000多万元的亏损，而30年一贯制的单一产品碳酸氢铵却几乎成了市场的弃儿，生产几近瘫痪，同时职工人心浮动，几年间300多名职工调离了化肥厂。

王松春深知，这是计划经济转向市场经济过程中，国有企业必然经受的阵痛，但阵痛后如何获得新生，这一问题使王松春不知熬过多少个不眠之夜，经过殚精竭虑的思考，他最终为化肥厂选定了“以化肥为基础、发展多种化工产品，走化肥、化工并举、多种经营”的具有战略意义的发展道路，并首先在厂级一班人中形成了共识。

任何一项决策的出台都会受到正、反两方面的议论，什么“王松春只会搞化工不懂化肥生产”，什么“化肥厂搞化工产品是不务正业”等等。王松春顶住舆论与压力，坚定不移地按市场经济规律办事，决心早一天生产出适销对路的产品。他根据自己多年从事化工生产的经验，结合市场的需求，充分利用化肥厂合成氨系统的优势，尽可能发挥闲置设备的作用，在91年至93年间，先后建成了二套年产2万吨的浓硝酸装置，掀开了济南化肥厂生产化工产品的崭新一页，而且第一套浓硝产品进入市场后，当年就盈利500多万

元，为企业撑起了半壁江山。

开发适销对路的新产品是王松春审时度势的选择。在以后几年里，他又采取了“多方筹资，自我发展，钱少小干，钱多大干，小步快走”的方针，没有国家和银行一分贷款，充分利用合成脱碳装置产生的废气，建成了年产3000吨的二氧化碳分厂，年产1万吨专用复混肥装置，并改造硝酸磷肥设备形成了年产3.5万吨硝酸铵的能力。1995年，为抓住市场的有力契机，在资金紧张的情况下，全厂干部职工自愿集资350万元，在半年内高速度建成了一套年产2万吨的甲醇生产装置，为企业培植了新的经济增长点。现在济南化肥厂的产品由一种增加到九种，资产增加值和销售收入分别增加了一亿多元。就在许多人还在讨论化肥企业今后的出路时，王松春已带领他的职工们走进了“柳暗花明又一村”的境地。

生产技术和市场营销是推动企业发展的两个轮子，有了好的产品，还必须有良好的市场占有率，企业才能最终赢得利润。王松春向销售人员提出，“化肥损失化工补，价格损失销量补”，及时研究制定经营战略和每一个产品的营销策略，集中力量打好化工产品攻坚战和化肥产品季节战。

将销售市场划分成四个办事处，十三个销售区域，各地办事处负责该地所有产品的销售和服务。把销售任务指标分解到人，营销员业绩与个人效益工资，岗位定级挂钩，月考核，季浮动，充分调动了业务员的工作热情和积极性。这一举措使该厂营销范围扩大了一倍，产品市场占有率增长了30%。

面向大市场，实现大经营，利用覆盖全国的销售网，及时把握市场信息，采取相应对策，增强了对市场快速反应能力，使该厂产

品销售到全国十九个省市。

王松春要求把对用户的优质服务作为参与市场竞争并取得的一个主要手段。使销售工作形成了具有化肥厂特色的“视用户为衣食父母，以心换心倾我所有、尽我所能，掏出心来为用户服务”的宗旨。实行24小时全方位“一条龙”服务措施，从客户交款到提货全过程由厂里代办，服务意识和技巧上了一个新台阶，有力地促进了产品的销售。

计划经济体制下的企业分工细致，部门众多，但长期以来的人多活少，奖罚不力的状况又形成了人浮于事、部门之间职责不清、推诿扯皮的现象。为了从根本上扭转这种局面，王松春制定了“供应围绕生产转，生产围绕销售转，销售围绕市场转，全厂围绕效益转”的“四围绕”方针。这一决策的实施使大家找准了自己在企业中的位置，企业在市场中的位置，整个企业运营出现了条理有序的可喜局面，工作质量和工作效率月月有变化、季季上水平、年年登台阶。1995、1996两年是该厂有史以来的辉煌时刻，笑意写在每个人的脸上，激情荡漾在每个职工心中，因为在这两年中，这个厂首次突破了20年来都未能达到的年产7.5万吨合成氨的设计能力，继而又创出年产氨醇8万吨的历史最高纪录。95、96年连续两年在企业面临增支减利因素1600万元的情况下，仍取得了产量、产值、销售收入、利润、利税、资产增加值、节能降耗、人均收入八项历史最好水平。

管理篇

办企业一靠改革，二靠管理。改革越深入，管理越要加强。管

理是企业永恒的主题。

八年来，王松春对企业内部存在的同生产力发展要求不相适应的一系列环节和问题进行了大刀阔斧地改革。

——精简机构，压缩编制，裁减冗员。把原来40个管理部门并为23个，管理人员岗位由381个减少为361个，533人减少为399人，提高了工作效率，管理队伍的素质得到进一步优化。

——改革工资分配制度，结合化肥企业特点，实行责、权、利、效益挂钩，对化工车间实行岗位工资制，对辅助车间实行工资总额与产量、成本挂钩、保创结合的经济承包，对后勤服务部门实行划小核算单位、全面承包、保创结合等形式的承包。

——改革人事制度，实行唯才是举的聘任制，现已有4名青年干部进入厂级领导班子，40多名青年同志进入中层班子，优化了厂级和中级班子的结构，增强了干部队伍的战斗力。

——建立健全各项规章制度，细化、量化各项目标责任制考核措施，从厂级领导班子成员到处室、车间负责人，到全厂每一位职工，层层分解，做到人人有指标、有任务，每月按各自的岗位责任制考核细则考核工作实绩，奖罚当月兑现。职工们自觉按照厂规厂纪及目标要求规范自己的工作行为，企业的约束和激励机制日臻完善。

——改革设备维修系统。撤消了各生产单位的检修机构，成立归口集中管理的两个维修公司，彻底改变了每个车间都设有检修系统的计划经济模式，精简人员48%，提高工效80%以上。

——规范质量监督系统，将原来归9个单位管理的14个分析岗位，改为由质监处管理的8个岗位，人员减少13%，130人承担起原

来150人的工作量。

——改革物资管理制度。变生产厂家和商家仓储为我所用，逐步实现物资供应零库存。目前已与203家单位建立了物资采购联络网，稳定了供应渠道，规范了物资信息管理，去年降低采购成本92.7万元，实现物资管理效益310万元。

王松春常讲：“成本管理是我们参与市场竞争、争取效益的关键环节”。降成本是增利润的主要因素，抓住了这个牛鼻子、企业才能以低成本参与市场竞争。他首先抓住造气车间能耗占全厂总能耗70%，占总成本50%的实际，在该车间实行成本管理的试点。形成了人人关心成本，天天核算成本，处处想方设法降低成本的风气。去年不仅保证生产长周期安全稳定运行，还创造出连续5个多月未影响生产的历史最好纪录。厂合成氨单位制造成本不断下降，97年比96年降16.58元，98年又比97年降16元，工艺综合能耗居全国中氮企业前列。

在造气车间试点成功的基础上，王松春又对全厂生产车间和辅助车间分期分批地实行了目标成本控制。硝酸车间充分发挥每个职工的主观能动性，改造设备、优化操作，以高产低耗来降低产品成本，以低成本优势不断地扩大了市场占有率，成为企业的支柱产品，并创出全国浓硝酸单塔产量、质量、成本三项第一。

成本管理的深化、细化，增强了全厂职工的成本意识和效益观念，车间之间、班组之间展开了“比产量、比成本、比奉献”的劳动竞争。各车间建立起物资领用制度，按人记帐，节奖超罚。一两棉纱，一寸填料都落实了指标和责任。职工们自觉从身边小事做起，合成车间操作工了解到因电价大幅度上涨给企业造成的困难

时，主动将操作室内200W的灯泡拧下，换上了自己用钱买的40W的灯泡。

在执行各项规章制度上，王松春的铁面无私在济南化工系统是远近闻名的。

1995年，合成车间厂房外新安装的两台压滤机需要建一个简易的防雨棚，但设计部门脱离实际，大手大脚，盲目施工，造成开支过大。王松春深入现场时发现此情，立即召开全体中层干部现场会，提出严肃批评，并当场做出了拆掉重建、对分管厂领导及有关人员罚款2000元以弥补造成损失的决定。还有一次供销公司召开甲醇定货会，支出比厂规定预算超支4000元，王松春也对分管厂领导及有关人员进行了2000元的处罚。紧接着，厂里又召开了化工产品订货会，还是供销公司承办，大家接受了教训，增强了节俭意识，6天会议节约了7万元。为此王松春奖励了他们5000元。王松春这种奖罚分明的做法，不仅使当事人受到了教育，而且在全厂干部职工中引起了很大反响，培养了职工精打细算，勤俭节约的好习惯。实业公司、硝酸车间职工自我加压，主动找活，拆旧厂房，清理砖16.7万块，旧瓦5万块。原料车间职工在上料过程中回收了大量木料，主动送给造气点炉用。在厂里原料煤紧张的情况下，处室管理人员苦干53天，到煤场从返料和煤末中筛出小粒煤11650吨用于生产，为企业增加效益100多万元，并使116万元的积压返料煤变成活资金。正是由于几年来深化改革，加强了管理，才能使企业每年实现管理效益千万元以上，确保了在市场竞争中稳步健康发展。

理念篇

王松春的管理体制改革是卓有成效的，因为这一切改革都归终

一个目标——实现企业内部管理“四化”，可以说，“四化”既是一种适应市场经济要求的新型管理机制，也是王松春管理理念的升华，是国有大、中型企业建立现代企业制度的“尚方宝剑”，谁掌握了这柄宝剑，谁就能让自己的企业更好地与市场接轨，谁就能使企业的生产运营处于最佳状态。

处室服务价值化。

在计划经济体制下，企业处室的职能是管理，而王松春则用新的观念把处室职能定位在有效的服务上，按有效的劳动和效益进行分配，并因地制宜制定了实施细则和严格的考核标准，把看不见、摸不着的每个管理人员的“有效服务”工作换算成直观的“价值”数字，使每个处室都能根据生产、经营需要，自觉地调整自己的行为，为企业增收节支挖潜力，自觉做到“两个保证，两个服务”，即设备保证生产，为生产服务，机关保证基层，为基层服务。

车间生产商品化。

王松春模拟市场运作方式，把每个车间（每道工序）视为一个核算单位，成品、半成品和各种服务都明码标价，并以此来测算成本和利润。通过成本管理把有效的劳动换算成有价值的商品，培养了职工的商品意识。由于合成氨生产连续性强，每个车间、每道工序都把下道工序当成自己的用户，努力为下道工序提供质优价廉的半成品，产成品车间也把自己的产品当成市场上的商品来对待，使车间逐步走上商品化的轨道。

按需定产，以效定产，根据市场情况，优化生产结构，达到企业效益的最大化。效益好的产品开足马力生产，利润低或滞销的产品则采取限产或停产的办法，既保证了企业的整体利益，又激发了

工人的生产积极性。

资金运行银行化。

按王松春的要求设立了厂内结算中心，用厂内各种结算证券操作。对生产车间根据目标成本制定费用定额，对提供劳务的车间采取生产资金限额控制，对管理处室制定费用指标，把成本控制延伸到每道工序、每个人头上。同时，由于车间之间实行内部证券结算开支，把有限的货币资金用于技术进步和对外经营活动，提高了资金的资本运营效益。

利益分配效益化。

企业生产的最终目标是赚取利润，该厂将个人为企业创造的利润与个人的收益挂钩，对生产人员实行产量、效益与劳动报酬挂钩的分配方法，对销售人员则实行月收入与销量、销价、销售利润等指标挂钩的办法，收入上不封顶，下不保底，充分调动了销售人员的积极性。

因市场原因停产或限产的车间职工也转变了思想观念，增强了生存意识和发展观念，主动向厂里要求承担清理排水沟、筛煤、粉刷宿舍区楼道、拾煤核等过去临时工干的活，用自己的劳动为企业减少了支出，也为自己增加了收入。

“四化”管理的实施，把企业融入了市场，使企业变成了市场，使职工牢固树立了市场观念、竞争意识和效益意识，使企业管理得到了升华。

科技篇

“科学技术是第一生产力”。王松春坚持用这一观点指导企业发展，并把企业有限的资金用在刀刃上，先后投资了650万元用于

技改技措。该厂是用水大户，每小时需要冷却水6500立方米，近几年在项目建设和技术改造时，始终把提高水的重复利用率当作大事抓，完善了大循环水装置，利用环保专项贷款40万元，自筹资金28万元建设了碳化循环水装置。通过建立循环水装置，生产用水的重复利用率达到93%以上。97年在王松春的关注下，先后又完成了“将合成冷排水送至软水站代一次水项目”，使软水站结束了用一次水的历史，年可节水104万立方米；完成合成1#、2#压缩机4~5段缸水夹套改造，2#压缩机油冷一次水改用循环水，年可节水86万立方米。98年王松春又在职代会上提出了节约一次水10%的目标，经过积极努力，又将变换气冷却塔排掉的三次水补充至大循环水系统，代替原来补充的一次水，每小时节水80立方米。同时9个单位的厕所冲刷，煤场的原料煤喷水加湿和全厂的绿地浇灌等都用上这一水源。

把技改技措做为企业发展的推进器，坚持开展技改技措，群众性的小改小革活动。改造除渣机提高了煤的利用率，年可节煤2500吨；实行了分层给煤技术，炉渣可燃物降到了10%以下；由于造气炉实现了油压微机自动控制和氢比微机自调增加发气量10%以上。为保主导产品浓硝酸的产量，对浓硝系统进行技术改造、填平补齐、消除“瓶颈”制约，使浓硝产量超设计能力80%以上。针对合成氨系统缺陷，进行了铜塔改造，提高了设备利用率，年创效益174.2万元。还引进技术回收利用了脱碳闪蒸气，最大限度回收利用氢氮气，副产农用碳酸氢铵，年创效益107万元。热电车间自己动手实施了飞灰复燃项目，年创效益50万元等。近年来由于坚持了技术改造、节约挖潜，每年都可为企业创造效益千万元左右。

教育篇

思想政治工作是企业一切经济工作的生命线，也是战胜一切困难的坚强后盾。在推进企业两个根本性转变的过程中，王松春始终坚持以人为本，把干部职工队伍的思想建设放在首位，充分发挥党组织的政治核心作用，以全员政治思想素质的提高，促进企业两个文明建设的健康发展。

在党风建设上，王松春提出了“党风带厂风、党员带群众、干部带职工”的“三带动”战略，用领导干部的公心、齐心、热心、良心去赢得民心，凝聚人心。

针对企业面临的严峻市场形势，他审时度势，在企业内部组织开展了到困难企业进行广泛社会调查的形势教育，全厂上下走出去，请进来，层层听宣讲，人人谈体会。职工在横向、纵向的对比中受到了深刻的教育，从而更加热爱自己的企业，珍惜自己的岗位。在此基础上，他又组织开展了增强“危机感、紧迫感、责任感、使命感”的教育活动，使职工感受到了市场竞争的巨大压力，增强了企业的凝聚力、向心力和战斗力。职工亲身体会到“厂富我富，厂穷我穷”，与企业结成了命运共同体，同生存、共发展。大家在各自的工作岗位上“象干自己的活一样，象用自己的料一样，象花自己的钱一样，象办自己的事一样”，逐步建立起职工自我教育、自我激励、自我约束、自我发展的企业管理机制，创造出一个健康有序、团结稳定、积极向上的政治氛围。

王松春关心职工的就业问题，他说：“在济南化肥厂，职工只有转岗没有下岗”。这些年来，他着力从根本上解决富余人员的吃饭问题，靠发展生产力创造日益增多的就业岗位，做到了每开发一

个新产品，建设一套新装置，就安排一批富余职工转向新岗位。

“八五”以来共安排314名富余人员走上了新的工作岗位，没有把一名职工推向社会。为给在深化改革过程中精简下来的职工创造重新上岗条件，在他的直接关心下，该厂成立了转岗培训中心，让职工在培训中心进行政治理论、专业技能的学习，提高他们的综合素质，增强他们对改革形势的适应能力，帮助他们转变观念、树立新的择业观，98年又有80多名职工通过培训顺利地走上了新的工作岗位。

为推动企业两个文明建设，他创造性地提出“干一流工作，创一流业绩，做文明职工”为内容的“创建双文明典范单位”的活动，王松春亲自制定了文明职工的八项具体内容，在创建活动中，掀起了政治学习、思想教育、技术进步、岗位练兵的热潮，大家争做文明职工、争当星级操作员、岗位能手、文明班组，实现了“军事化交换班”和“定置化管理”，职工队伍的整体素质和文明程度得到了显著的提高。98年该厂被评为济南市企业两本管理十面红旗和先进企业。

八年来，济南化肥厂取得了辉煌的成就，发生了巨大的变化，但王松春和他的厂级领导班子的办公室内，仍然是过去的旧写字台、旧沙发和电风扇，全厂各办公室未安装一台空调，但给主要生产车间和岗位换上了铝合金门窗、安上了空调。这一切，职工们都看在眼里、记在心里。一次在厂召开的职工代表大会上，职工代表们将一块写有“全心全意为企业的好厂长”的金字牌匾授予他，望着这注满全厂职工信任和感激的最高奖赏，王松春的眼睛湿润了，他决心竭忠尽智为化肥厂的腾飞献出自己的聪明和才智。