



国企好班长

—— 济南山水集团党委书记、董事长、总经理张才奎

济南山水集团有限公司宣传部编

国企好班长

——济南山水集团党委书记、董事长、总经理张才奎

济南山水集团有限公司宣传部

《国企好班长》编委会

主 编 李延民

副主编 席延法

编 委 聂恒金、郭如圣 李保瑞
许复中、陈培岐 杜晓桥
陈学师

前 言

搞好国有企业，根本在班子，关键是班长。张才奎在国有企业领导岗位上十几年如一日，肩负起振兴国企的神圣职责，团结带领一班人，牢记宗旨，忠诚奉献，成功破解了国企改革发展中的难点问题，为国有企业的改革与发展探索出一条成功之路，使山东水泥厂和山水集团成为国企改革发展的的一面旗帜，张才奎因此成为山东省和全国建材行业深负盛誉的企业家，被誉为“国企好班长”。

张才奎搞好国企取得成功的事迹和经验，在济南市、山东省及全国建材行业引起了强烈的反响。为总结经验，以史为鉴，再现成功者的足迹，展示改革者的风采，给创业者以美好的回忆，给后来人以无穷的激励，不断鞭策和鼓舞集团职工，在国企改革和发展中铸造新辉煌，我们从“外界怎么看的”视角，将近年来上级部门和新闻媒体有关张才奎及其领导的山东水泥厂和山水集团的调查报告、新闻报道编辑成书，力求客观公正全面反映张才奎搞好国企的事迹和经验。

本书内容分为三个部分：一是先进事迹，辑录全国和省、市新闻媒体有关张才奎的事迹报道；二是成功经验，选编上级部门、新闻媒体对张才奎领导的山东水泥厂和山水集团在国企改革发展方面取得的成功经验的宣传报道；三是回响录，摘录各级领导和社会各界对张才奎先进事迹和成功经验的评价。为尊重历史和事实，在编辑过程中除对个别错讹之处予以订正，尽量保持文章原貌。由于水平所限，难免有疏漏和不尽人意之处，敬请指正。

编 者

2000年8月

中共济南市委工交工作委员会 关于开展向张才奎同志学习活动的决定

(代序言)

张才奎同志现任山东水泥厂党委书记、厂长,他自 1990 年走上企业领导岗位以来,始终牢记党的宗旨,紧紧依靠工人阶级,成功地破解了国企改革发展中的共性难题。在他的带领下,十年间,山东水泥厂生产能力提高了 10 倍,工业增加值年均增长 33.34%,实现利税年均增长 57.71%,国有资产年均增值 49%,成为我市工业战线国企改革发展的一面旗帜。张才奎同志在本职岗位上,心系国家讲政治,情注企业讲奉献,爱洒职工讲服务,宽人严己讲正气,从而赢得了企业广大干部职工的爱戴和拥护,被誉为“国企好班长”。他先后被评为山东省优秀共产党员、优秀党务工作者,荣获全国“五一”劳动奖章、全国优秀政治工作者和全国劳动模范等荣誉称号。

张才奎同志是新时期企业领导干部的优秀代表,他以自己的行动,回答了在发展社会主义市场经济新形势下,一名共产党员、一名国企领导干部应该如何工作,如何生活,如何全心全意为人民服务。他的事迹,融合了党的优良传统和时代精神。学习张才奎同志,对加强企业领导班子建设,提高企业党的凝聚力、向心力和战斗力,密切党群关系、干群关系,推动我市工交战线两个文明建设,实现“三年两个目标”和推动“四个创新”工作,具有重要意义。

为此,市委工交工委决定,在全市工交系统深入开展向张才奎同志学习的活动。

学习张才奎同志,首先要学习他对企业极端负责任的精神。他初任山东水泥厂党委书记、厂长之际,各项技术经济指标位列全国 67 家重点水泥企业倒数第一,成为全国建材行业闻名的“老大难”企业。张才奎同志临危受命,以搞好国企为己任,扑下身子带领全厂干部职工艰苦创业。数十年如一日,没有节假日,没有星期天,一心扑在工作上,做到“三不怕”(不怕吃苦、不怕吃亏、不怕吃气)、“四在前”(工作干在前、困难抢在前、吃苦争在前、危险冲在前)和“四到现场”(指挥到现场、技术到现场、管理到现场、服务到现场)。他坚持“两本管理”,依靠技术进步,注重领导艺术,讲求科学方法,以善决策、严管理、真改革的经营之道,以“以人为本,效益为天”的工作思路,以“要当带头羊,不做牧羊人”的人格魅力,在山水形成了高标号水泥般的凝聚力。

第二,要学习他勇于探索,大胆实践,敢想、敢干、敢为人先的创业精神。张才奎同志凭着搞好国有企业的坚定信念和满腔热情,把正确理论引导人,摆正位置尊重人,干部带头感召人,深化改革激励人,完善制度约束人,动之以情关心人,多种形式教育人,优化环境鼓舞人,作为企业管理的立足点,形成了以人为本的管理理念。他重视技术改造,上任伊始就作出了首先对 1 号窑进行改造的决策。随后又紧紧抓住国家“双加”政策的有利契机,对 2 号窑实施了技改。去年,山水又建成了 3 号生产线,成功地实现了两厂迁建,创造了全国同行业投资最少、工期最短、达产最快三项第一,使生产能力由年产 10 万吨猛增到 250 万吨。他率先提出实施目标成本控制工程,牢牢抓住降低成本这个关系企业经济效益的“牛

鼻子”，把人本管理溶入成本管理之中，以人本管理带动成本管理，以人本控制成本。形成了独具特色的山水“两本管理”经验。

第三，要学习他勤奋忘我、处处带头、苦干实干的敬业精神。为了企业，张才奎不怕吃苦，不怕吃亏，不怕吃气，关键时刻敢于“豁出去”。打窑皮，他总是亲任队长，冒着 70 多度的高温一干就是十几个小时。清理电收尘，过去高价雇人都不愿干，张才奎带头爬上 40 多米高的架子，一天下来，人都成了“水泥雕塑”。窑尾旋风筒堵塞，随时有塌料的危险，张才奎拨开众人率先冲上去，他的手臂上至今还留有被塌落下来的熟料烫伤的疤痕。由于长时间的超负荷工作，张才奎患上了心脏病和糖尿病，为了坚持工作，他要求医务人员在办公室里打吊针，经常是边输液边办公。这些年来，每逢企业遇到急难险重任务的时候，张才奎总是挺身而出，走在群众的前头。他以自己的实际行动实践了带头学习，带头实干，带头守纪，带头奉献的“四带头誓言”。

第四，学习他牢记宗旨、造福职工，时刻想着群众利益的公仆情怀。张才奎认为，依靠职工办企业，关键是要让职工爱这个企业，通过领导对职工的关心、爱护、帮助，把企业建成一个非血缘关系的大家庭。他倡导建立了“八必访”制度，凡职工家中闹纠纷、邻里有矛盾的以及病、伤、亡、婚、育、灾等，企业领导必须登门排忧解难，并将每月 10 日定为自己的接待日，职工有什么心里话都可以找他当面诉说。企业领导对职工的满腔爱心，换来了职工对企业的真诚回报，迸发出了搞好企业改革发展的强烈愿望和坚强信心，成为推动企业改革发展的强大力量。

张才奎同志不愧是坚持锐意改革，不断进取，致力于企业改革发展的领头人，是推动企业改革发展的一面旗帜。在他的带领下，

山东水泥厂先后荣获了省级文明单位、全国优秀政工企业、全国先进集体(五一劳动奖状)、省思想政治工作先进单位称号,“两本管理”获国家级“企业管理现代化创新成果”一等奖。他的先进事迹再一次充分证明了国企改革与发展的关键在企业的领导班子,在于有一位好的“班长”。张才奎同志的精神和国企改革的经验对于促进当前企业改革发展,打好国企改革攻坚战,实现“三年两个目标”,进一步加强和改进企业思想政治工作都具有重要的启示作用和现实意义。

各级党委要把学习张才奎同志的活动,作为加强党的建设特别是政治建设的一项重要措施,结合实际,精心安排,确保取得新的成效。要把学习张才奎同志的活动,同深入贯彻党的十五大精神和中央、省、市思想政治工作会议精神结合起来,进一步解放思想,更新观念,加快工业经济发展步伐;同加强企业领导班子结合起来,狠抓政治建设,密切联系群众,增强宗旨观念,树立公仆意识,提高党的号召力和战斗力;同深入开展反腐败斗争,推进党风廉政建设结合起来,树立克己奉公、勤政廉洁的良好形象;同打好国企改革攻坚战结合起来,坚定不移,鼓足干劲,努力完成全市“三年两个目标”的光荣任务。

市委工交工委号召,全市工交战线广大党员、干部要以张才奎同志为榜样,坚持以邓小平理论和党的十五大精神为指导,解放思想,开拓进取,在各自岗位上建功立业,努力把工业经济和国企改革发展推向前进。

二〇〇〇年九月廿六日

目 录

前 言

中共济南市委工交工作委员会

关于开展向张才奎同志学习活动的决定(代序言)…………… (1)

先 进 事 迹

国企好班长

——记忠诚实践“三个代表”的典范张才奎…………… (1)

张才奎现象…………… (17)

张才奎:以人为本的扭亏之道…………… (30)

开拓者张才奎新论…………… (42)

张才奎坦陈“发展经”…………… (49)

张才奎和他的“人本管理”…………… (52)

国企好班长

——记济南建材集团“一把手”张才奎…………… (57)

短评:国企的希望…………… (63)

改革攻坚展风采

——记济南建材集团领导一班人…………… (65)

短评:关键在人…………… (70)

济南建材“领头羊”

——记济南建材集团党委书记、总经理张才奎…………… (71)

无险风光在险峰

——记济南建材集团党委书记、总经理张才奎…………… (76)

“厂长，俺奖您”…………… (81)

实干兴企

——山东济南建材集团董事长张才奎的经营之道 …… (93)

成 功 经 验

第二次创业

——山东水泥厂向规模经济迈进 …… (97)

创业之歌

——山东水泥厂 1 号窑改造纪实…………… (100)

关键有个好班长

——山东水泥厂扭亏发展振兴调查(上)…………… (106)

“人本管理”出效益

——山东水泥厂扭亏发展振兴调查(中)…………… (110)

艰苦奋斗天地宽

——山东水泥厂扭亏发展振兴调查(下)…………… (114)

搞好国有企业必须突出关键环节

——山东水泥厂调查…………… (117)

山东水泥厂走工农携手共同发展之路…………… (121)

山东水泥厂从亏损大户跃为明星企业…………… (124)

“两本管理”的启示…………… (128)

“两本”管理出活力

——来自山东水泥厂的报道…………… (139)

党旗红，企业兴

——山东水泥厂党建工作纪实…………… (143)

四十八个日日夜夜

——山东水泥厂 2 号窑改造纪实…………… (148)

探寻“山水”的秘密·····	(152)
“山水”风景独好	
——山东水泥厂深化改革加强管理纪实·····	(155)
抓人本,降成本	
——山东水泥厂成本管理纪实·····	(159)
记者点评:“软”“硬”结合是管理艺术 ·····	(161)
高标号水泥般的凝聚力	
——山东水泥厂依靠职工办企业纪实·····	(163)
人本管理讲政治,成本管理增效益	
——山东水泥厂“两本融励法”的调查·····	(166)
编辑点评:发扬传统,锐意改革·····	(173)
从“山穷水尽”到“柳暗花明”	
——山东水泥厂靠“两本”搞好国有企业纪实·····	(175)
“两本管理”法就是企业创新的辩证法·····	(181)
“两本”管理托起建材新星·····	(186)
九八,山水更活了,更火了·····	(197)
“建材模式”解决了国企的什么问题·····	(207)
重生的凤凰	
——写在两厂环保迁建龙头3号线竣工投产前夕·····	(213)
为了泉城重现蓝天	
——济南水泥厂和东方红水泥厂搬迁纪实·····	(219)
丰 碑	
——济南建材集团日产2000吨水泥生产线建设纪实·····	
·····	(222)
济南建材集团坚持走技术改造之路	
赢得了高效益的产品和广阔的市场·····	(237)

济南建材局整体转制为集团公司·····	(239)
十年磨一剑	
——山东水泥厂依托科技创新实施“名牌”战略纪实·····	(243)
实施国有资产和职工身份“双置换”	
推动国有企业改革和发展·····	(246)
济南建材集团成功经验系列报道	
国企改革的一面旗帜·····	(250)
组建集团:完成架构,蓄势待发·····	(254)
治散治乱:敢严勤廉,危局陡转·····	(260)
两本管理:纵向延伸,横向发展·····	(265)
技术创新:找死可免死,硬件能兴企·····	(271)
调整结构:三管齐下,巧妙布局·····	(275)
安置职工:添灶撤兵,无痛分娩·····	(281)
功于心诚·····	(286)
建设示范:精打细算,勇创“三最”·····	(296)
精神文明:围绕中心,凝聚人心·····	(301)
政府支持:信任放手 政策扶持·····	(306)
经验可鉴,做法可学·····	(310)
学习张才奎,做国企改革的带头人·····	(313)
高标号水泥般的凝聚力是怎样形成的	
——山东水泥厂加强思想政治工作调查·····	(317)
从扭亏脱困到持续发展	
——山东水泥厂经验调查·····	(323)
山东水泥厂依靠过硬的思想政治工作	
形成高度的企业凝聚力·····	(336)

拼搏 + 创新 = 辉煌

——山东水泥厂发展纪实…………… (339)

回 响 录

李鹏同志在济国企领导座谈会上说

山东水泥厂有个好班子有位好班长…………… (345)

尉健行视察山东水泥厂…………… (347)

山东省委书记吴官正节日看望山水职工时强调

产品和结构要灵活多样…………… (348)

陈锦华率全国政协常委视察山水…………… (350)

中组部副部长虞云耀在山东水泥厂视察时的讲话…………… (352)

孙淑义到山东水泥厂调研指出

国有企业要走集团化改组之路…………… (356)

山东省副省长韩寓群在山东水泥厂考察时指出

搞好国有大中型企业关键在班子建设…………… (358)

国家建材局局长张人为考察山东水泥厂时指出

低投资国产化是关键…………… (359)

韩寓群在山东水泥厂调研时指出

“山水”经验值得推广…………… (361)

国家经贸委朱克江指出

“山水”精神是国有企业的财富…………… (362)

人大代表赞赏“山水”经验…………… (364)

著名经济学家刘冀生教授对集团印象

发展速度快改革经验新企业文化好领导班子强…………… (365)

市委、市政府召开会议推广“山水”、“济锅”的经验

适应两个转变 加强“两本”管理…………… (368)

人心换人心·····	(372)
“山水”赛春联·····	(373)
山东水泥厂重奖创业者·····	(375)
无情调整 有情操作·····	(376)
结构调整——又见柳暗花明·····	(378)
山水改制增效益·····	(380)
“两厂”迁建除尘埃·····	(381)
新机制焕发活力,逆境中方显英雄	
山水连续刷新 53 项生产经营纪录 ·····	(383)
走改制新路,创企业佳绩	
山东水泥厂激活生产要素·····	(385)
添灶撤兵,无痛分娩	
——两水泥厂环保迁建任务落实·····	(386)
厂长张才奎呕心沥血振兴国企	
“山水”职工捐资再奖厂长·····	(387)
为何两次奖厂长? ·····	(389)
还济南一片蓝天·····	(390)
一言难尽“三号线”·····	(392)
钱从哪里来 人往何处去·····	(395)
两厂环保迁建工程顺利完成	
山水日产 2000 吨水泥生产线投产 ·····	(399)
还泉城一片蓝天	
——热烈祝贺“山水”日产 2000 吨水泥生产线投产 ···	(400)
蔚蓝色的希望	
——济南迁建两水泥厂述评·····	(402)

济南建材回响录

这样的报道我们爱看·····	(405)
这样的文章看了真过瘾·····	(406)
打铁须得自身硬·····	(407)
致富思源 富而思进·····	(409)
关键在于守住“生命线”·····	(410)
好班子是企业成功之本·····	(412)
山东水泥厂名人名牌出效益·····	(413)

编后记

国企好班长

——记忠诚实践“三个代表”的典范张才奎

国家建材局调查组

张才奎，济南山水集团党委书记、董事长、总经理兼山东水泥厂党委书记、厂长。作为企业一把手，他十几年如一日，肩负起振兴国企的神圣职责，成功破解了国企改革发展中的共性难题，先后把山东水泥厂这个严重亏损的“老大难”和济南市建材系统内的十几个企业扭亏脱困，驶入持续发展的快车道。山水集团成为国企改革发展的的一面旗帜，张才奎也成了远近闻名的“国企好班长”。

一、靠敢想、敢干、敢为人先的改革精神治理国企

搞好国有企业，关键在班子，核心是班长，根本取决于班长的政治勇气、理论勇气，尤其是实践勇气。凭着搞好国有企业的坚定信念，张才奎在实践中闯出了一条搞好国企的成功之路。

不信国企搞不好 17岁参加工作，25岁入党，和工人一起摸爬滚打30多年的张才奎对国有企业怀有深厚感情，也有着不解之缘。他的两次重要任职都受命于危难之际。

1990年张才奎被点将到山东水泥厂任党委书记、厂长。该厂建于1972年，设计能力55万吨，自1997年投产后，年产量一直在10万吨左右徘徊，各项技术经济指标连年排全国67家重点水泥企业倒数第一。厂领导走马灯似地更换，曾创下了9年更换11任厂长的纪录，成为全国建材行业闻名的“老大难”企业：职工上班像赶集一样散漫，车间岗位像茅房一样脏乱，领导在与不在一样不干，干部说和不说一样不算。职工人心涣散，对企业的生存和发展失去信心，1000余人的厂，最多的时候有300多人要求调走。不