

全国百家乡镇企业经济典型调查

程春庭 著

鄂州市长江金属建材集团

当代中国出版社



全国百家乡镇企业经济典型调查

鄂州市

长江金属建材集团

程春庭 著

当代中国出版社

1998年·北京

图书在版编目(CIP)数据

鄂州市长江金属建材集团/程春庭著. - 北京: 当代中国出版社, 1998.1

(中国国情丛书: 全国百家乡镇企业经济典型调查/陈吉元主编)

ISBN 7-80092-648-6

I. 鄂… II. 程… III. 乡镇企业, 长江金属建材集团 - 概况 - 湖北 - 鄂州 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24215 号

当代中国出版社 出版发行

社址: 北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码: 100009

三河市北蔡各庄印刷厂印刷 新华书店经销

787 × 1092 毫米 32 开本 5.875 印张 2 插页 125 千字

1998 年 1 月第 1 版 1998 年 1 月第 1 次印刷

定价: 12.00 元

总 序

全国百家乡镇企业经济典型调查，是由中华人民共和国国史学会、中国社会科学院农村发展研究所、当代中国研究所共同组织的一个大型调研项目。其目的是为了更加深入、系统地了解我国国情，总结全国各地区农村经济发展的典型经验。

众所周知，自中共十一届三中全会以来，我国农村经济发生了巨大而深刻的变化。从1978年至1996年，我国农村国内生产总值（即GDP）占全国GDP的比重由39.1%上升到58.3%，农村非农产业GDP占全国非农产业GDP的比重由14.9%上升到47.9%。这种变化的集中体现就是：全国各地区出现了一大批产值超亿元的乡（镇）办和村办的集体企业。

为了真实、准确地再现中国大地上所发生的这一幕波澜壮阔的历史场面，展示“经济发展伟力的深厚根源存在于民众之中”这一朴素真理，我们在全省、自治区、直辖市选取好的、较好的100个乡（镇）办和村办的集体企业进行典型调查及实证分析，然后，把调研的结果以企业为单位分别编辑成书。

本丛书共100种（每个实例单独成书），以1978年以来乡（镇）办或村办集体企业经济发展实况为主要内容，并兼

FF50/17

及社会、文化等方面。丛书注重资料性、可读性和学术性，力求在真实、准确的基础上，做到资料翔实、描述流畅，如实反映当时、当地的特点和发展历程，以使其能留之于后世，经得起时间的考验。

丛书的具体调研工作由中国社会科学院农村发展研究所负责组织和实施，作者队伍由全国百余名专家、学者和实际工作者组成。整套丛书计划于2000年前后全部出齐，平均每年约10种。该丛书既可作为各级党政领导机关或实际工作部门制定政策和发展战略的参考依据，又可作为社会科学研究的基础资料，还可作为国情教育的基本素材，具有较高的实用价值、研究价值和保存价值。

这项调查自始至终得到了被调查地区的各级领导和有关单位的大力支持。在此，我们对关心、支持、参与这项工作的同志表示诚挚的谢意。

百家乡镇企业经济典型调查是一项开拓性的工作，难度甚大，再加上我们水平所限、经验不足，无论在选点、调查方法和资料处理，乃至调查成果的编写、出版上，都存在着很多不足之处，对此，我们热烈欢迎广大读者匡正批评。

《中国国情丛书——全国百家乡镇企业经济典型调查》

编辑委员会

1997年9月

责任编辑 田盛颐(特约)
封面设计 李 姮
版式设计 王湘麟
责任校对 舒 心

目 录

第一章 绪 论	(1)
第二章 长江集团发展历程	(5)
第一节 集团发展变迁	(6)
第二节 创业之初	(10)
第三节 发展之时	(15)
第三章 长江集团管理体制	(25)
第一节 政企关系	(26)
第二节 集团体制	(36)
第三节 企业运行	(44)
第四章 长江集团管理制度	(52)
第一节 健全的管理制度	(52)
第二节 有效的管理方法	(59)
第三节 管理的基本特点	(62)
第五章 长江集团劳动管理	(69)
第一节 以人为本	(70)
第二节 从严治厂	(78)
第三节 企业文化	(84)
第六章 长江集团生产管理	(91)
第一节 集团及下属企业双层管理	(92)
第二节 抓机遇 扩大生产规模	(98)
第三节 抓质量 强化基础管理	(103)

第四节 抓效益 实现管理目标	(109)
第七章 长江集团财务管理	(113)
第一节 财务职能特色	(113)
第二节 财务状况	(118)
第三节 职工收入分配	(121)
第四节 财务对企业发展的作用	(126)
第八章 原材料供应与产品销售	(131)
第一节 原材料供应	(132)
第二节 产品销售	(135)
第三节 供销特点	(141)
第九章 长江集团领导群体	(145)
第一节 王进清——不知疲倦的带头雁	(145)
第二节 厂委——水泥厂的灵魂	(155)
第三节 科技人才——水泥厂发展的助推器	(158)
第十章 长江集团的特征与前景	(162)
第一节 长江集团给人的启示	(163)
第二节 长江集团的特征	(166)
第三节 长江集团近期发展目标	(170)
附 录：企业一日	(174)
后 记	(183)

第一章 绪 论

鄂州市长江金属建材集团，是湖北省鄂州市石山乡的一家村办联合企业。该企业集团正式挂牌于1993年7月，其母体是七里界村第二水泥厂，后更名为鄂州市第三水泥厂，人称是“村办企业孵育的金凤凰”。

这个集团，是伴随着80年代开始的中国改革开放大潮不断发展壮大的。1986年11月，鄂州市石山乡七里界村筹建第二水泥厂；1987年4月，一个以土法上马、以手工操作为主、年生产能力1万吨的小水泥厂正式竣工投产。1986—1993年，不过短短7年时间，一个仅用10万元资金兴建起来的小水泥厂，便发展到具有多种建筑系列产品的建材集团，巨大的变化，足以给人梦幻般的惊奇。

在长江金属建材集团的财务统计簿上，记载着这样一串令人激动不已、催人奋进的数字：1987年水泥厂当年投产，创产值86万元，利税5万元；1988年创产值150万元，利税12万元；1990年创产值215万元，利税33万元；1991年创产值589万元，利税78万元；1992年创产值1160万元，利税100万元；1993年长江集团创产值2111万元，利税214万元。年产值每年以高达70.4%的速度递增。固定资产由水泥厂创建时的29万元，到1993年底，增加到786万元，增长了26

倍多。职工工资收入，开始时实行农村记工分制转为工资制，年人均收入1500元左右，1993年底，职工人均收入达到3500元左右。

7年，水泥厂按自我积累、自我发展的原则，不断增加投入，投资总额达到786万元（不包括流动资产），平均每年投资100多万元。

7年，水泥厂发生了翻天覆地的变化。已从一个设备简陋、完全靠手工操作的小厂发展成为基本实现机械化操作并有部分生产线采用计算机控制的现代企业。令人惊叹不已的是，1993年水泥厂大展雄风，在鄂州市政府超常规发展乡镇企业战略思想的指导下，进一步解放思想，大胆构思，以壮大企业规模、增强企业综合实力为目的，先后把水泥厂的纸袋车间和预制车间分离出来，进行综合改建，成立长江钉丝厂和长江水泥制品厂，并投资建成长江钢材厂和长江工贸公司，组建成长江金属建材集团。

更值得长江金属建材集团全体干部、职工骄傲的是，他们在不断扩大生产规模的同时，也创造了良好的企业和产品信誉。

1989年，被湖北省人民政府命名为《湖北省先进企业》；

1990年，获农业部颁发的《农业部质量优胜单位》称号；

1991年，获得农业部颁发的《全面质量管理达标单位》的美誉；

1993年，获得鄂州市人民政府授予的《鄂州市先进集体》。

至1993年，连续六年被鄂州市工商局评定为《鄂州市重合同守信用企业》。

所有这些荣誉，既是对长江金属建材集团全体干部和职工劳动精神的鼓励和嘉奖，也是对其劳动成果的承认和肯定。他们靠辛勤和诚实的劳动，在社会主义商品经济的竞争中，赢得了市场，赢得了客户，赢得了社会公正的评价。长江金属建材集团在人们的心目中已经树立起了良好的企业形象。

七里界村第二水泥厂是在全国乡镇企业持续健康发展的大好形势下开始创办的，虽然起步较晚，但同所有乡镇企业发展走过的道路一样，也经过了艰苦创业、奋力拼搏的阶段。但是，并不是所有创业者都能获得成功。七里界村水泥二厂能在全国乡镇企业迅速崛起中脱颖而出，成为后起之秀，也并非易事。长江金属建材集团的领导在谈到企业发展的经验时，他们总是习惯的把成功归结为“天时、地利、人和”。

是的，“天时、地利、人和”，为他们开创事业，打开了通往胜利的大门。

所谓天时，是指党的改革开放政策为农村经济的发展，开辟了更加广阔的天地，为乡镇企业的发展创造了十分优越的环境。市、区、乡各级政府对发展乡镇企业采取了高速稳定发展的方针，不仅大力提倡，而且积极扶持、帮助，清除乡镇企业发展道路上的障碍，提供许多优惠条件，使企业能够得以十分顺利的发展。

所谓地利，是指石山乡七里界村优越的地理位置。七里界村因距鄂州市市区七里而得名。鄂州市是一座新兴的发展中城市。近几年，鄂州市经济蓬勃发展，为城郊经济的发展带来了无穷的活力。石山乡七里界村受益匪浅。鄂州市濒临长江，居武汉市和黄石市之间，且有武黄高速公路相连，全程不足百公里，水陆交通极为便利。鄂州经济发展前景十分

广阔，将产生更大的辐射作用，给七里界村经济的发展还会形成新的推动力。特别是武昌至福州铁路贯通后，新建的鄂州客运站就座落在七里界村边缘，距长江金属建材集团不足一公里。这对长江金属建材集团今后的发展无疑是如虎添翼。

所谓人和，是指七里界人素有艰苦奋斗、听从指挥、团结一致的优良传统。早在 50 年代，七里界村民兵连就是全国的一面红旗，曾受到中央军委的嘉奖。原村党支部书记曾受到当时中央军委领导的接见，并授予半自动步枪一支，至今仍被七里界人引以为自豪。七里界人勤劳的美德，吃苦的精神，纯朴的感情，憨厚的性格，是企业发展最深厚的原动力。他们认为，有了这样的人民，没有办不成的事业。

当然，这些都只不过是为企业的发展造成了一个良好的客观环境。客观条件也不是企业发展的根本原因。下面，我们将对企业的各个方面进行描述和分析，展示长江金属建材集团发展的内在动因和七里界人在发展企业的过程中所付出的艰苦的劳动。

第二章 长江集团发展历程

经济的发展，有其鲜明的时代特色。80年代，中国的乡镇企业风起云涌，迅速成为我国国民经济的重要支柱。长江金属建材集团也就是在1987年适应了这种形势的需要建立和发展起来的。七里界人根据当地自然资源条件，选择了发展水泥生产。而当时的鄂州大地上，小水泥厂随处可见，真可谓星罗棋布。因此，要想在众多的小水泥厂中争得一席之地，实在需要有一定的胆量。而要能够作到鹤立鸡群，就更需要有一定的魄力。如果按其他水泥厂的做法，只能是跟在别人后面亦步亦趋。要是干好了，最多也只不过同他们平分秋色；若遇市场不景气，就可能成为难兄难弟。所以他们一改传统的操作规程，争时间、抢速度，苦干加巧干，使水泥厂当年见成效，创利税，站稳了脚跟；他们又马不停蹄地搞技改、扩建，扩大生产规模，增加经济效益；他们还狠抓产品质量，狠抓优质服务，以优质产品加优质服务占领市场。使水泥厂在短短的几年中，很快成为鄂州市乡镇企业中的“一流”企业。

第一节 集团发展变迁

七里界村原先办有一个小水泥厂。村委们懂得，要发展农村经济，需要兴办更多的企业。他们经过研究，决定再办一个小水泥厂。村委们十分重视兴办企业的重要意义，非常清楚办好企业的关键是选好“将”的道理，因此，他们把办水泥厂的重点放在选将上。村委会经过反复研究，最后选中了当时在水泥厂任副厂长的王进清。由于人员缺乏，资金紧张，又无机械，王进清带领刚组建的领导班子成员和村委拨给他们的10万元资金，在砖厂的一块废地上，从一锹一车的挖土平地开始，迈开了他们创业生涯的步伐。从此，王进清翻开了他人生道路上光彩夺目的一页。王进清不负村委的重托，使水泥厂在他和他的同事们的辛勤培育和汗水浇灌下，不断的发展，不断的壮大，很快成为集水泥、水泥制品、水泥纸袋以及钢材等多种建筑材料产品的长江金属建材集团。

一、集团的发展由来

鄂州市长江金属建材集团（以下简称“长江集团”），其母体是村办七里界村第二水泥厂，该厂筹建于1986年11月，次年4月竣工投产。后几经技改、扩建，其生产能力和产品质量均有较大幅度的提高，由此，于1992年1月，经鄂州市政府统一更名为鄂州市第三水泥厂（简称“水泥厂”）。1993年2月—8月，水泥厂投资兴建了鄂州市长江钢材厂（简称“钢材厂”）；同年3月—6月，水泥厂的纸袋车间和预制车间，分别经过改造、扩建，成立了鄂州市长江钉丝厂（简称“钉丝厂”）和鄂州市长江水泥制品厂（简称“水泥制品厂”）。1993

年4月—6月，水泥厂还投资建成了鄂州市长江工贸公司（简称“工贸公司”）。上述“四厂一公司”，就是长江集团创始成员。长江集团成立后，又于1994年2月—4月，先后筹建、成立了鄂州市长江电器经营部（简称“电器经营部”）和鄂州市长江汽车运输公司（简称“汽运公司”），也成为长江集团的成员。

水泥厂从1987年4月竣工投产后，就开始了他们的创业历程。面对缺乏资金，无技术，设备落后的现实，他们不安于现状，不气馁。他们正视现实，采取边生产、边扩建的不停顿发展战略。水泥厂建成时，只有1万吨的生产能力。他们面对在砖厂这块废地上通过百日艰苦劳动、白手起家建成的水泥厂，没有沾沾自喜，没有松劲。他们并不满足于此，他们要一步一步的往前走，要走得一步比一步快。第二年，就增加了0.5万吨的生产能力，1991年又增加到5.5万吨，1992年扩大到7.5万吨，1993年底，又进行了新的投资，把水泥厂的生产能力提高到10万吨的水平。他们在边生产、边扩建的基础上，提供积累，并多方筹积资金，1993年进行了更大规模的行动。他们懂得，发展才是硬道理。他们除了把水泥厂的纸袋车间和预制车间进行改造，扩大，建成独立的法人企业外，还根据经济形势发展的需要和企业的实际，投资建成钢材厂。如果说水泥厂建成投产是他们正式起步的话，那么，水泥厂扩建，形成5.5万吨生产能力，应该算是跨出的第一大步。1992年提高到年生产7.5万吨水泥，是跨出的第二大步。1993年7月，组成长江集团，这是第三大步。

事业的成功，长江集团的人们都自豪地以七里界人自称。从1987年4月竣工投产的小水泥厂，到1993年7月成立的

企业集团，时仅六年，迈出三大步，这是七里界人艰苦创业精神换来的丰硕成果，也是从小水泥厂到长江集团所走过的道路。

这里，我们需要作出特别说明的是，从长江集团成立到1993年底，仅半年的时间，因此，还不能清楚的显示出集团的综合优势。至1994年6月，正是长江集团成立的一周年。长江集团在1994年所作出的重大决策和取得的经济效益，也只能说是长江集团综合实力的初露端倪。1994年伊始，长江集团投资250万元，组建长江汽车运输公司；投资80万元，成立电器经营部；投资10万元，扩改工贸公司，增设废金属回收项目；投资840万元，再次对水泥厂进行技改、扩建，到当年10月，将达到20万吨的生产能力。届时，长江集团制定的“亿元工程”建设完成。全年投资共达1180万元，是自水泥厂创建以来投资总和786万元的1.48倍；至1994年6月，已实现产值1954万元，接近1993年2111万元的全年产值。由此可见，长江集团的发展后劲是不言而喻的。

二、集团的发展概况

从水泥厂到长江集团，不仅仅是名称的改变。更重要的是，企业在不断深化改革、加快发展的过程中，为了适应社会主义市场经济发展的需要，从规模、产品、设备、管理等方面都发生了深刻的变化。

一是规模和效益。水泥厂创建时，仅有10万元资金，通过多种方式筹集资金，建成时，形成29万元的固定资产，年产值达86万元，年利税10万元，职工63人；到1993年底，长江集团固定资产达到近800万元，年产值2111万元，年利税214万元，职工1100多人。四项指标，分别增长26.5倍、

23.5 倍、21 倍和 16.5 倍。人均产值达 1.92 万元，人均年利税 0.20 万元，分别比初创时增长 40% 和 70%。

二是产品。最初水泥厂只能生产 325 # 矿渣硅酸盐水泥，品种单一。长江集团除水泥厂生产 325 #、425 # 矿渣硅酸盐水泥外，还有钉丝厂生产 4—5mm 冷拉丝，水泥包装纸袋，编织袋以及饮料；水泥制品厂生产水泥预制板、空心砖等；钢材厂生产 12—25mm 普通圆钢、优质螺纹钢等多种建筑材料的系列产品。众多的产品，可以提高集团在市场竞争中的“免疫力”，可以避免因某一产品的市场不景气而使企业受到冲击。

三是设备。水泥厂创建时，是土法上马，设备简陋，仅有 $1.2\text{m} \times 4.5\text{m}$ 的小磨机三台，一座 $1.5\text{m} \times 6\text{m}$ 的简易立窑，一间只有 18m^2 的化验室，只能从事生产控制和少量简单的元素分析。整个生产设备的机械化程度相当低下，基本上是手工操作。现在水泥厂共有磨机六台，最小的也是 $1.83\text{m} \times 6.5\text{m}$ ，最大的是 $2.2\text{m} \times 9\text{m}$ 共三台。现有两座立窑均为机械立窑，其规格分别为 $2.9\text{m} \times 10\text{m}$ 和 $2.3\text{m} \times 8.5\text{m}$ ，立窑上安装有偏火装置和报警装置，炉温由计算机自动控制。同时，拥有一座总面积达 6000m^2 的化验大楼，各种仪器设备，一应俱全。能进行原、燃材料分析，半成品控制和成品检验。整个生产过程基本上实现了机械化操作。

四是管理和技术水平。水泥厂初建时，只有一名化验工和两名煅烧工持有上岗证书，现在全厂 80% 以上的化验人员和全体煅烧工都达到持证上岗标准。管理人员的素质更是有很大程度的提高，全厂所有中层以上干部均持有全面质量管理合格证书，而这些人几年前还都是一些地道的农民，根本