

刘家峡化肥厂在改革中腾飞



F4
23
3

责任编辑：王 剑

封面设计：徐晋林

版式设计：马蓉弟

刘家峡化肥厂在改革中腾飞

中共甘肃省委宣传部

甘肃省计划委员会

甘肃省政治体制改革办公室

甘肃省经济体制改革办公室

甘肃省石油化学工业厅

甘肃省中青年社会科学工作者协会

编

甘肃人民出版社出版发行

（兰州第一新村81号）

刘家峡化肥厂实业公司印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张2.1 字数79000

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-226-00446-1/G·34 定价：1.25元

主 编 俞永民

副主编 韩玉玺

编 委 时正新 李黑虎

叶 蓉 郭思延

朱振武 张玉明

范延军 周铁男

马蓉弟

序 言

中共甘肃省委书记李子奇

《刘家峡化肥厂在改革中腾飞》一书，真实地记录了刘家峡化肥厂自建厂至今所走过的全部历程，是这个企业由亏损落后走向振兴发展主要经验的生动概括与总结。为什么要专门介绍刘家峡化肥厂？是因为这个厂有令人难忘的过去，更有使人振奋的今天。1936年，我专程去看过这个企业，当时就给我留下了深刻的印象。党的十一届三中全会前，这个厂投产八年，亏损八年，到了濒于破产的边沿。三中全会后，这个厂在整顿中崛起，在改革中振兴，一跃而成为全国化工六好企业，全国工交系统经济效益先进单位，各项经济技术指标在全国同类型企业竞赛中连续七夺魁，被誉为黄河上游山沟里飞出的一只金凤凰。这个厂走过的曲折路程，正是我们党和国家经历的动乱和从挫折走向正确道路的一个缩影。读了这本书，不难得出这样的结论，作为中华民族发展史上的一个创举——改革，为企业增添了活力并使之充满生机，是生产力发展的强大推动力。没有党的十一届三中全会以来的正确路线，没有改革、开放、搞活的政策，就没有刘化的今天。由省委政治体制改革办公室建议并与省委宣传部、省计划委员会、省经济体制改革委、省中青年社会科学理论工作者协会、省石油化学工业厅、刘家峡化肥厂联合编写的这本书，对宣传刘化经验，推动企业改革做了一件十分有益的工作，是向

党的十一届三中全会上周年所奉献的一份很好的礼物，我完全赞同并衷心祝贺它的出版问世。

企业是整个国民经济肌体的细胞，是社会经济活动的基础。企业的活力从哪里来？从外部讲，我们对整个宏观经济管理体制、运行体制、调控体制和监督检查体制必须进行一系列的配套改革。但是，这一切最终要靠深化企业内部的改革，通过企业整体素质的发挥才能起作用。就刘家峡化肥厂而言，地处偏僻山沟，条件不能说比别人好，困难不能说比别人少，但为什么能在近十年发生如此巨大的变化呢？《刘家峡化肥厂在改革中腾飞》一书，以极为生动的实例有说服力地向人们回答了这一问题。刘化经验给人们的启示，其一：着力建立一个适应社会主义商品经济发展的新型领导体制和企业经营机制。自1984年起，刘家峡化肥厂即率先实现了厂长负责制，厂长的中心地位得到确立，党政工关系协调和谐，职工民主管理得以加强。近年来，他们又引入竞争机制，改革干部人事制度；实行择优上岗，优化劳动组合，推行工效挂钩，打破分配上的平均主义，实行了以承包为主要形式的合同化管理，启迪了职工的经营意识，把工厂目标变成了每个职工的自觉行动。实践雄辩地证明，坚决彻底地进行企业内部改革，建立起一个适应社会主义商品经济发展的领导体制和经营机制是使企业充满活力的主要源泉。其二，逐步建立和形成适应本企业特点和现代化管理要求的基础工作管理体系。注重管理，强化管理是刘家峡化肥厂又一鲜明特点。一个到刘化考察的世界银行组织代表曾为该厂的高标准管理水平所惊叹：这是目前中国管理最好的企业之一。书中所介绍的刘家峡化肥厂在强化企业管理过程中的一整套

做法，特别是确立一个目标——培养第一流职工，养成第一流厂风，生产第一流产品，建成第一流企业；突出两个重点——提高产品质量，降低物质消耗；加强三个纪律——加强劳动纪律、工艺纪律、安全纪律；发挥四个积极性——党政工团的积极性；实现五个促进——促进技术进步，促进现代化管理的应用与推广，促进横向联合，促进生产的发展和效益的提高，促进精神文明建设等，思路新颖，效果显著。不仅继承发扬了我国工业战线长期以来在企业管理方面的一些卓有成效的优秀传统，而且在许多方面取得了创新与突破，很值得一读。不论是从国际还是从国内的情况看，一个企业的成功，固然要靠技术上的进步，要靠经营者与生产者的素质和各种必要的条件，但是敢于管理，善于管理，强化管理是极其关键的一条。因此，认真学习刘家峡化肥厂夯实基础管理，强化专业管理，应用和推行现代化管理的经验，尽快改变管理落后的状况，已经成了摆在全省工交企业乃至所有企业面前的一项极为紧迫的重要任务。其二：坚持物质文明建设与精神文明建设的高度统一，始终把培育企业精神，建设“四有”职工队伍作为企业振兴的一项根本任务。刘家峡化肥厂的改革目标不仅在于生产第一流的产品和经济上的高效益，而且着眼造就第一流的职工队伍。而这支队伍则是刘化厂腾飞发展的最活跃、最有生气的根本要素。刘化的经营者和生产者的座右铭是：“在职要尽责，无功便是过”。“个人要有志气，队伍要鼓士气，企业要争名气”；他们长期培育倡导的企业精神，是安心刘化、建设刘化的献身精神；信誉第一、用户至上的服务精神；奋力拼搏、锐意开拓的竞争精神；永不满足、博采众长的好学精神；精打细算、勤俭办厂

的节约精神；埋头苦干、不图虚名的求实精神；实事求是的科学精神和勇攀高峰的进取精神。刘化的主要经营者及领导班子成员，有着强烈的改革意识和革命事业心，有着识大体、顾大局、为支援农业增加粮食生产、实现三年解决温饱日径做贡献的全局观念，并始终保持党的实事求是、严守纪律、关心群众、廉洁奉公等优良传统，这样一班好的带头人，为刘化厂的改革、前进与发展提供了强有力的组织保证。正是上述精神，使企业目标同“实现四化、振兴中华”的共同理想有机地融汇交织在一起，成为一股强大的凝聚力，团结激励着广大职工克服前进道路上的一切艰难险阻，促使刘家峡化肥厂从低谷中崛起，并在日趋激烈的市场竞争中独占鳌头。实践再次告诉我们，一个人，一个企业，一个国家，一个民族，任何时候都是需要一点精神的，只讲物质需要，只讲个人利益不行。在社会主义商品经济愈来愈发展的今天，更多的人们将更加感受到这一点。《刘化在改革中腾飞》一书中所介绍的加强精神文明建设的经验，培养职工队伍的作法，以及改善和加强思想政治工作的种种探索与尝试，读起来使人倍感亲切，深受鼓舞。我省的理论工作者，我们的企业家，一切重视和关心思想政治工作和精神文明建设的人们，不妨认真读一读这本书，脚踏实地地考察一下刘化厂的成功实践，为加强我们的思想政治工作，为塑造和振奋起一种崭新的民族精神作出努力。

大家都知道，我们的改革和我省的经济建设都正处于一个关键时期。就改革讲，新旧体制，新旧观念，外来文化和传统文化的冲突格外激烈。发达国家用了几百年才逐步解决的一些问题，形势则迫使我们要紧缩在一个较短的过程中妥

善解决，这就更加深了矛盾的复杂性和解决问题的艰巨性。从经济建设上看，我们面临着不在竞争中崛起，就在竞争中落伍的严峻挑战。为了顺利地度过改革难关，实现经济起飞的历史性转变，全省的企业，尤其是国营工业企业肩负着极其光荣而艰巨的任务。不论是解决物价、工资和财政问题，还是农村脱贫致富和改善城乡人民生活，最终都要靠生产力的发展，要靠企业经济效益的提高。当前的问题在于，以贯彻企业法为中心内容，企业内部改革仍须抓紧，不能放松；企业新型领导体制和适应于社会主义商品经济发展的经营机制必须真正建立并逐步完善；党政关系任何不协调的问题必须尽快解决，职工民主管理和职工的主人翁地位应该引起重视并得到加强。思想政治工作更须进一步改进。一些企业管理落后，效益不高的状况必须限期从根本上加以改变。最近，党的十三届三中全会又向我们提出了治理经济环境、整顿经济秩序、全面深化改革的紧迫任务。能不能完成这个任务，是对全省各级领导和全体党员的一个严峻考验。从这个意义上讲，《刘化在改革中腾飞》一书的出版问世，更有其重要的现实意义。我期望，全省工交企业以及各行各业的同志们，都能从刘化的经验中得到启示，并结合自己的实际，创造更多的经验，闯出更新的路子，使经济效益有一个大提高，企业面貌有一个大改变，为顺利地度过改革难关和振兴我省经济做出更大的贡献。

目 录

序 言.....	李子奇 (1)
我对刘化厂的印象.....	贾庆礼 (1)
在深化改革中完善企业机制	
刘家峡化肥厂的十年改革	
与发展.....	时正新 李黑虎 (5)
运用系统工程指导改革实践	
.....	刘家峡化肥厂 (17)
改革促管理, 管理出效益.....	刘家峡化肥厂 (33)
十年风雨, 十年奋斗	
——记刘家峡化肥厂厂长李继周	
.....	秦力党 (52)
党政工三者关系和协调融洽, 厂长	
的中心地位得到加强.....	杜根发 (62)
坚持两个文明建设一起抓, 培养一支“四有”	
职工队伍.....	马莽弟 张永顺 杜根发 (75)
推行承包经营责任制, 充分调动	
职工积极性.....	王鸿章 (87)
全面实行职工择优上岗, 不断深	
化劳动制度改革.....	庞会林 (95)
改革促进了企业技术进步.....	周铁男 (101)

山沟里飞出金凤凰

——记刘家峡化肥厂的发展和变化

.....汪永安 罗奇志(108)

刘家峡化肥厂简介.....张玉明(115)

我对刘化厂的印象

原化工部副部长，全国化工思想
政治工作研究会顾问
贾庆礼

（1987年4月27日）

由于工作关系，我曾多次到过刘家峡化肥厂，目睹了刘化厂亏损、转折、振兴、发展的全过程，对这个厂的历史和现状比较了解，并怀有深厚的感情。我这几次来，刘化是一个崭新的面貌，总的一个强烈的感觉就是：刘家峡化肥厂好，确实好。刘家峡化肥厂有今天的大好形势，是来之不易的。刘化建设在“文化大革命”时期，给刘化造成先天不足，工程质量、设备配套都带来一定困难。我在70年代来过。特别是厂房下沉严重，建厂难，开车更难。刘化厂处在一个山沟里，因此在生活上、管理上更有不少困难。刘化厂是个新厂，人员来自四面八方，有兰化的、兰炼的、地区的，工作作风、生活习惯、思想认识、事业心、责任感等各方面也都参差不齐，存在不少问题。遇到客观上这么多困难，如何办呢？刘化厂在甘肃省委、省政府、甘肃省石化厅及化工部的关怀下，坚持办厂不动摇，扎根山沟不泄气。由于种种原因，刘化在1971年投产后直到1978年，年年亏损。这八年

亏损多少呢？为5073万元。种种原因就是说客观原因：原料不足，厂房下沉，设备质量不好，不配套；但也有主观原因，管理混乱，责任制不健全，事业心不太强，管理不好。所以，年年亏损。给国家造成很大损失。五千多万都亏了赔了。把一个经过五年艰苦努力建起来的企业弄成了“老大难”企业。三中全会后刘化厂的党委、各级领导认真积极地贯彻落实党的路线、方针、政策，特别是抓了提高经济效益这个中心，加强企业管理，狠抓技术改造，发扬艰苦创业、勤俭办企业的光荣传统和革命精神，振兴了刘化。刘家峡化肥厂在1978年10月划归兰州化学工业公司。划归兰化后，发挥兰化的优势，重新组建了厂领导班子；加强思想政治工作，加强管理，加强基础工作，重视在发展生产、提高经济效益的同时，逐步改善职工生活，安定人心、稳定人心调动职工的主动性、积极性、创造性，使刘化厂面貌大变，特变，越变越好。

袁宝华主任讲：“实行厂长负责制的关键之一就是要有一个能起中心作用的优秀干部担任厂长。这对能否办好企业、搞活企业，关系极大。如果厂长素质差，即使工厂条件再好，也很难办好”。又讲：“党委好的素质也很重要”。刘家峡化肥厂厂长李继周能干、敢干、会干，是全国化工系统的劳动模范和优秀厂长，荣获全国“五一”劳动奖章。党委书记王有义工作认真负责，他因公致残，仍坚持学习，坚持工作，坚持带头干。这就是刘化厂的领导班子好。一个化工企业要搞活、要办好，必须要有一个团结、能干的领导班子。这一条经验值得学习。刘化厂的企业管理年年有提高，因而从1979年开始扭亏增盈，逐年提高。1979年盈利37.92万元，

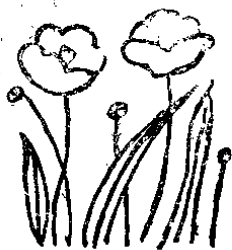
1982年盈利115.92万元，1984年盈利707.5万元，1985年盈利995.67万元，1986年就是1020.00万元。这就是年年提高、年年增加。就是说，三中全会前八年共亏损5000多万元；三中全会后的八年利润达到3387.16万元，加上税收共达到4100万元。前八年和后八年对比，变化真大，而且越变越好。不比不知道，一比就心服口服。刘化好，就好在对党的路线、方针、政策执行得好；对实行厂长负责制、建立经济责任制等改革搞得好；对加强职业道德教育、培养“四有”队伍抓得好。就好在发扬不怕苦、知难而进；不怕山沟穷，一心干革命、干四化、建四化、振兴刘化；不怕落后，善于管理，虚心学习；鼓足干劲，团结一心，搞活刘化的精神。刘化厂在两个文明建设上的经验很多，效果很好，请大家多看看刘化的材料，听听刘化的介绍，到厂内和科室看看刘化的管理，就会得出个“真好”的结论。

千好万好还是刘化的职工队伍好。“事在人为”，工厂的产品产量、质量提高、消耗的降低、设备使用维护做到无泄漏、以及文明安全生产、增产节约、成本降低、资金节省、经济效益增加等等，都是人干出来的。企业素质的高低，首先是看队伍素质的高低，看厂领导的水平高低。刘化厂把一个落后的“老大难”企业变成先进企业，就是干出来的。在三中全会后的八年，产值每年平均递增12.3%；利润平均每年递增60.5%。现在刘化厂不满足这个变化和成绩。他们提出了刘化四个第一流。即：培养第一流职工，养成第一流厂风，生产第一流产品，建成第一流企业。这样的雄心壮志变成了鼓励职工不断前进、不断创新的冲大干劲。因而在全国中型氮肥厂中有四项经济技术指标名列第一。即：合成氨耗

电910度/吨，综合能耗1365万大卡/吨，尿素耗氨606公斤/吨，总氨利用率92%；还有11项经济技术指标在全国同类型企业中名列前茅。1986年，有15项主要经济技术指标突破本厂历史最好水平。

刘化厂是全国企业整顿先进、全国设备管理先进、全国工交系统先进，是全国化工思想政治工作优秀企业，是甘肃省、化工部的“六好企业”。刘化从1982年起到86年底先后荣获国家、省、市、州、县各种光荣称号117项。靠什么？就是靠向管理要经济效益，就是靠职工的素质的提高，靠思想政治工作的威力。看了《刘化在前进》录像，就看出刘化的全部面貌是崭新的，是真的过硬的。

在改革的征途上，刘家峡化肥厂任重道远，目前面临着改造，扩建的繁重任务，这个厂计划到1993年，形成年产合成氨10万吨，尿素16万吨的生产能力，实现一厂变两厂（生产规模）的发展规划，同时实行一业为主、多种经营、全面发展。我衷心地祝愿这颗冉冉升起的企业之星，在改革的舞台上，放射出更加绚丽的异彩，做到锦上添花，好上加好。



在深化改革中完善企业机制

刘家峡化肥厂的十年改革与发展

时正新 李黑虎

边远落后地区的企业能不能后来居上？长期亏损的企业怎样扭亏为盈并且持续盈利？受国家宏观导控较强的短线国营企业如何搞活经济？刘家峡化肥厂的十年巨变给人们作出了有说服力的回答。

甘肃省刘家峡化肥厂（简称刘化）地处黄土高原沟壑区，是一个拥有2000多职工，年产合成氨6万吨、尿素9.6万吨的中型省属国营企业。该厂于1971年建成投产至今，以党的十一届三中全会为分界点，前八年年年亏损，累计5073万元，相当于赔掉一个同样规模的化肥厂；后九年年年盈利，累计实现利税5220万元，等于赚回了一个比原规模还大的化肥厂。刘化在改革十年中年年完成国家平价化肥的上交任务，而且通过自身积累，使企业生产能力超过设计能力的20%，先后荣获国家、省、部、厅级各种荣誉称号149种，成为我国化工系统的先进企业，被人们誉为“山沟里的金凤凰”。

刘化是我国十年改革、十年巨变最生动的缩影。它的十年发展历程，集中地体现了改革、开放的伟大成就，充分显示了改革、开放对生产力的巨大推动作用。刘化的经验集中

到一点，就是随着改革的深化，不断培育和完善企业机制，即建立严密的管理控制机制，使企业生产经营和企业工作高度有序化；运用有效的激励机制，充分调动全体干部、职工的劳动积极性，增强自我约束与自我发展机制，使企业在适应外部经济与政策环境的同时，具有长远发展的持续后劲；健全民主与集权相结合的领导机制，不断强化体制改革与企业发展的组织保障系统。

一、建立严密的管理控制机构

企业经营机制是企业活力的基础，而管理控制机制又是企业经营机制的基础。它包括对企业人、财、物、产、供、销及其过程的系统管理与调控，以及与此相应的组织结构的完整与高效运行。十年来，刘化围绕着提高企业经济效益这个中心，以改革为推动力，以全部企业要素为对象，通过企业各项管理的科学化与规范化，实现了企业全部经济要素的优化配置。

（一）在企业整顿中理顺管理对象、管理手段和管理程序之间的关系，恢复或重建各项规章制度，夯实管理基础，逐步形成过硬的科学管理的厂风。1978年前，该厂是全省有名的管理乱、事故多的亏损大户。1971至1978年间，仅尿素袋就丢失40余万条，价值30多万元；1978年因事故停车104次，亏损564万元。十一届三中全会后开展的企业整顿工作，以强化基础管理为重点，恢复经实践验证的科学管理方法，堵塞管理漏洞，扭转了十年浩劫造成的企业管理混乱局面，建立了生产新秩序。刘化经过企业整顿、企业制度建设，不

仅使企业生产经营进入正常运行的轨道，而且在短短四个里就扭亏为盈，从此结束了长期亏损落后的历史，同时为企业管理控制机制的建设奠定了坚实基础。

(二) 以改革措施促进科学管理控制系统的形成。该厂于1984年即开始探索并在全省率先推行厂长负责制，逐步确立厂长是企业决策中心和管理指挥中心的地位。厂长选拔和聘用懂生产、会经营、善管理的干部，并赋予他们依厂规厂法管理与处置问题的权力，企业各管理岗位领导者的精良素质，在使管理调控系统内部的组织结构发生变革的同时，更重要的是优化了生产、技术以及各专业管理的功能。刘化早在1982年就在厂内全面推行工业经济责任制，重点解决企业与职工的权、责、利关系和企业内部“大锅饭”问题，同时也将企业管理提高到一个新水平。企业内部的经济责任制将作业层、管理层、决策层和服务层的全体职工及其工作都纳入了责任制体系，实行层层承包、责任到人、效益挂钩，推动了层、线、面相交的管理网络的形式，并且把企业管理中少数管理者的专责，转变为全员负责。1984年该厂即实行职工择优上岗制，根据每个职工的劳动态度、业务技术水平等因素，设立“在岗、试用、编外、辞退”四个等次，并同工资、奖金补贴挂钩，创造性地将企业劳动制度改革和分配制度的改革融为一体，打破“铁饭碗”，在提高劳动者素质的同时，通过竞争选择，实现企业人力资源的优化组合。1987年实行的经营承包责任制，进一步解决国家与企业之间的利益分配关系并强化企业内部管理。该厂将厂长——车间——班组——岗位的横向群体承包，同生产、安全、质量、技术、服务、行政等系统的纵向承包连网，进一步健全了管