

鲁布革冲击

水电部办公厅宣传处编



鲁布革冲击

水电部办公厅宣传处

1987. 11.

编者的话

人民日报《鲁布革冲击》一文发表后，在全国，特别是在水利电力系统引起了很大的反响，提出了许多发人深思的问题；反映了在改革和新旧体制交替中出现的种种矛盾，如何解决这些矛盾，还是个新课题。

在当前加快和深化改革的方针指导下，为推广和宣传鲁布革的经验，我们选登了数篇有关文章，供大家学习、参考，以促进改革的不断深入。

水利电力部办公厅宣传处

1987.11.

目 录

鲁布革冲击……………《人民日报》杨彪 (3)

阵痛中的呼唤……………《解放日报》熊能 (12)

冲击引起的思考

让孙悟空跳出如来佛的手心

——鲁布革人的呼唤之一……………

……………《人民日报》潘帝都 胡跃平 (29)

企业社会化不能继续下去

——鲁布革人的呼唤之二

……………《人民日报》潘帝都 胡跃平 (32)

投标要有法律监督保证

——鲁布革人的呼唤之三

……………《人民日报》潘帝都 胡跃平 (35)

尽快给我们一个新体制

——鲁布革人的呼唤之四

……………《人民日报》潘帝都 胡跃平 (37)

怨天怨地没用 改革才是出路

——水电部副部长陆佑楣谈鲁布革冲击

……………《人民日报》王彦田 (39)

要善于向旧体制冲击

……………沈阳市工业安装公司 陈兴久 (42)

从鲁布革看我国基本建设体制改革

……………水电部政研室 陈望祥 (44)

鲁布革首先是对领导部门的冲击

——北京市副市长张百发答问录

..... 《人民日报》朱剑红 (47)

改革要有勇气

——部分大中型施工企业负责人座谈会纪要

..... 《人民日报》孙维 (50)

《鲁布革冲击》发人深思..... 司徒一凡 (53)

坚持就是胜利..... 中国环宇电子联合公司 郎宝祥 (54)

千磨万击还坚韧..... 江 畅 (56)

卸掉包袱 轻装上阵..... 甘肃金昌建设公司 彭铁珊 (57)

改革在冲击中深化

——全国施工界推广鲁布革工程管理经验综述

..... 《人民日报》刘国胜 王铭三 (59)

鲁布革电站建设的基本经验

..... 新华社 王青海 梁树棠 (63)

水电建设工程国际招标应注意的问题

..... 新华社 王青海 梁树棠 (68)

附 录:

鲁布革水电站引水工程施工管理情况

..... 水电部鲁布革工程管理局 (71)

鲁布革工程的“工程师”机构

..... 水电部鲁布革工程管理局 (97)

从鲁布革水电站引水隧洞施工看基本建设改革的重

要意义..... 吉 言 (109)

对比差距 取长补短..... (118)

鲁布革经验引起重视..... (126)

窗口吹来的热风

——鲁布革冲击在天生桥水电站工地引起的反响

..... 《广西日报》王建春 张剑鸣 (128)

鲁布革冲击

《人民日报》记者 杨 刚

编者按：《鲁布革冲击》这篇通讯，报道了改革在基本建设工程施工中取得的突破，可以说是一首改革的赞歌。鲁布革发生的事情再一次生动的说明：改革焕发了中国人民的创造力。中国人民并不比外国人笨，也不比外国人懒散，我们现在的劳动效率所以大大落后于发达国家的劳动效率，除了技术装备这个因素外，主要是管理体制太落后。只要在管理体制方面来一番改革，发达国家已达到的劳动效率中国人民也能创造；高效率所需要的严格的纪律和紧张的劳动，中国人民很快就能适应。改革可以使社会主义的优越性更快地发挥出来。尽管改革面临着很多困难，但都是可以克服的。改革的步伐应该加快！这便是《鲁布革冲击》给我们的启示。

云贵边界。深山峡谷。黄泥河上。372米落差。

据说，早年水力勘测人员惊喜发现此地，问及地名，当地布依族人回答：“鲁布革！”本意为“不知道”，勘测人员误作地名，标入地图。

如今，这个“不知道”，不仅全国闻名，而且为世界所知。

1981年6月，国家批准建设装机60万千瓦的鲁布革水电站，并列为国家重点工程。

1984年4月，鲁布革工程作为水电部第一个对外开放窗

口,采取了一系列开放措施。此后,出现了魔术般的施工效率。

今年7月,李鹏副总理在全国施工工作会议上提出全国推广鲁布革经验。

“鲁布革冲击”迅速波及全国施工界。

其实,人们对它知道得仍然很少。

——一石激起——

鲁布革改革是靠“开放”冲撞出来的。

1984年4月,水电部决定在鲁布革工程采用世界银行贷款。这笔贷款虽只是工程总投资的一小部分,但却如一石投水。

根据使用贷款的协议,部分项目实行国际招标。鲁布革工程原由水电部14工程局施工,已开工3年。为了使用世界银行贷款,工程三大部分之一——引水隧洞工程这块“肥肉”被从14局的“饭碗”中捞出来,投入了国际施工市场。在中国、日本、挪威、意大利、美国、联邦德国、南斯拉夫、法国8国承包商的竞争中,日本大成公司以比中国与外国公司联营体投标价低3600万元中标。同时挪威和澳大利亚政府决定向工程提供赠款和咨询。于是形成一项工程三方施工的格局:一方是挪威专家咨询,由14局三公司承建的厂房枢纽工程;一方是澳大利亚专家咨询,由14局二公司承建首部枢纽工程;一方是日本大成公司承建的引水系统工程。

国际招标随之而来的是合同制管理,鲁布革工程两种管理模式并存:一种是以云南电力局为业主,鲁布革工程管理局为代表及“工程师机构”,日本大成公司为承包方的合同制投资管理;一种是以鲁布革管理局为甲方,以14局为乙方的投资包干管理。

局部突破，使小小的鲁布革成了个混合物；四国八方，两种模式，于是产生了磨擦、较量……

中国施工管理人员对合同制管理是陌生的。一条运输路，合同规定由中方提供三级泥洁碎石路。由于翻修不当，造成日方汽车轮胎损失严重，于是日商提出索赔200多条汽车轮胎。开始时管理局的同志直摇头：到底是资本家啊，逐渐他们懂得了：这就是合同制管理——一经确定不可动摇。而在那种单纯强调“风格”没有确立合同关系的体制下，自家“兄弟”间反而又有扯不完的皮。为一件不大的事，双方可以吵得口干舌燥，吵个没结没完。最带有刺激性的是中国工人，在大成管理下，创造了惊人的效率。日本大成公司派到中国来的是30人的管理队伍，从14局雇了424名（平均计算）劳务工人。他们开挖23个月，单头月平均进尺222.5米，相当于我国同类工程的2至2.5倍，全员劳动生产率4.57万元/每人每年（不包括非生产人员以及各类服务人员）。去年8月，在开挖直径8.8米的圆形发电隧洞中，创造了单头进尺373.7米的国际先进纪录。消息传到东京大成总部，总部竟以为电传有误，要求重传。1986年10月30日，隧洞全线贯通，比合同计划提前了5个月。大成公司副总裁亲赴工地祝贺，并向中国劳务工人鞠躬致谢！

而14局承担的首部枢纽工程1983年开工，由于种种原因，进度迟缓，世界银行特别咨询团1984年4月、1985年5月两次来工地考察，都认为按期截流难以实现。

近距离的对比，面对面的“较量”，没想到初战竟是如此结果！鲁布革人被震动了！

水电部部长钱正英来到工地，话语沉重：我们既要坚持对外开放方针，学习国外先进技术和管理经验，又不能在外

国人面前丢中国人的脸……

“中国人，不可捉摸”

鲁布革人置身在历史与现实的反差中，怨气、冤气、不服气，在一古脑喷发……

想想吧：10年前，这里荆棘遍野，蛇兽出没，他们就奉命进山安营扎寨，开始工程前期准备。顺理成章，以后的程序应该是：等拨款、施工，移交运行单位——这叫自营制管理模式，建国以来，14局的职工转战浙江的新安江、福建的古田河、会泽的以庄河、下关的西洱河……不都是用这种干法立下赫赫战功吗？可现实在否定它。鲁布革工程管理局总工程师王音辉把自营制管理通俗比喻成“爸爸管儿子”的方法。没钱了，“儿子”变着法儿到“爸爸”兜里去掏，而工期则是弹性很大的，“五一”竣工，“七一”献礼，“十一”大捷，都是“胜利”，结果是：投资“无底洞”，工期“马拉松”，施工队伍越拖越庞大。公司每到一处都形成一座繁华的“城镇”，有学校、医院、幼儿园、托儿所、食堂、影院……

但是，真的否定这种体制又谈何容易，激起的情感是相当复杂的，一位中年工程师谈到施工招标，慷慨激昂：“让我们‘拉家带口’和外国人竞争？屁！农村包工队我们都争不过。说得轻巧，‘你们臃肿。没战斗力’，难道我们愿意吗？难道这不是一种牺牲吗？我们就象山沟里的吉卜赛人，长年累月，过着‘流浪’生活，以山为家，以水为邻，吃住差点也罢了，关键是娃娃受不到良好教育，升不了学，就不了业。为了水电事业，我们献了青春献终身，献了终身献儿孙。没人对历史负责，却要我们对现实负责，这公平吗？”

理智和感情在这里打架，这痛苦是深沉的，因为问题是

尖锐的：难道中国人的潜能非得靠外国人来挖掘不成？——几乎每个平凡的鲁布革人都思考过这些本该是政治家思考的问题。民族自尊心、自信心被唤醒了！“为中国人争气！”一场没有裁判的角逐开始了。

14局鲁布革工程指挥部在首部枢纽工程发动了千人会战。指挥部离工地只有3公里，许多人一个多月没回去。局长们都是清晨4点多钟进被窝，脑袋沾沾枕头，七八点钟又下了工地。基层干部干脆在洞里铺块板，累了躺一会儿，醒了再干。工人中推迟婚期的，放弃奔丧的……使外国专家惊叹的奇迹终于创造出来了：1985年11月，大坝工程按期截流。

在庆功典礼上，一位外国专家说：“你们中国人，有时真是令人难以捉摸。”

是的，按期截流进一步推动了施工者自己的“琢磨”。会战，我们的优势。一靠领导带头，二靠强有力的行政组织，三靠科学地吸收外国专家建议。于是创造了这辉煌壮举。

另一种看法恰好相反：“这恰说明了中国施工管理的弱点：均衡生产搞不好。会战总结起来总是成绩1、2、3、4、5、6、7，问题1、2、3。可这1、2、3造成的影响却远比七条成绩更深远。”

是的，就在截流出其不意地制胜的同时，厂房工程却莫名其妙地败北了，两次调整了领导班子，可工程进度还是上不去。

啊，鲁布革，你充满了可歌可泣的事迹，又提出了可思可考的问题！

“主人”——“奴隶”思辨

一位在大成公司干活的中国劳务工人很坦率地说：“日本人的管理就是金钱加鞭子（指惩罚）。有的管理人员开口闭口‘我是开过工钱的’。工人抽烟时间稍长一点，就跳起脚来骂。我总认为是在我们中国的土地上，我们是主人，怎么又成了奴隶了呢？”这感受是强烈的，又是模糊的。在这里，流传着外国人哭鼻子的故事：隧洞工程开挖到40米时遇到了复杂的203地层，工程进展迟缓。负责这个断面的日本系长，七尺男子汉，掩面痛哭。厂房工程上不去，负责咨询工作的挪威专家魏克先生茶饭不思。一再恳求延长工作期，没得到应准，在欢送他的宴会上，他负疚地哭了。

还有一个故事：厂房工地急需一个钻头，挪威专家想方设法，用最快的迅速从奥斯陆空运过来，却被闲置在某办公室里半个多月。挪威专家直摇头。尔后，一位挪威秘书小姐来工地，用手提箱提来40多个钻头。咨询组长夫人来工地探亲，亲自带来了急需的喷浆车配件……

这些事情究竟应该怎样解释？在日本大成公司，中国工人是被雇佣者，却创造了比当“主人”时更高的效率。在中国土地上，外国人却表现了相当的责任感。

14局鲁布革工程指挥部负责人张基尧这样回答：“如果鲁布革工程干垮，让我上经济法庭。我有理由：人财物的主动权一样都不在我手里，你要我负什么责？我们工作中出了问题，常说‘由于种种原因’，既然有‘种种’，自然要由有关人士共同负责，实际上是每个人都没了责任。我的责任感是靠时时想着党培养我这么多年的良心维持的。”啊，可爱的中国人，非改不可的旧体制！生活中的主人，从来是责权利

的统一者，实践者呼唤：给我这样一个体制！

大成公司的管理，正是在这个意义上被研究着。

中国劳务工人体验了两种管理，有些一致的感触。他们赞成大成管理机构精简，说：“一看咱们办公楼那么多就来气。”他们感慨日本管理中“现场第一”的观念，说“大成施工现场上都停着吉普车，供工人办公事使用，以提高工作效率，我们的车都是领导‘视察’用”。

在一次座谈会上，有位工人说：“我们最好学习外国先进管理方法，但在人际关系上还是维持中国式的感情色彩，别搞‘金钱加鞭子’，动不动开除、解雇那一套。”有人当场出难题：“外国人能解雇你，也能多给你钱，中国干部不能解雇你，也不能多给你钱，你给谁干？”他笑了：“年轻时给外国人干，老了再给咱们干”。

新的，旧的，中国的，外国的，就是这样被人们掺在一起，咀嚼着，没有嚼烂，没有完全消化，但确实在咀嚼着。

“国情”不能被当作遁词

议论的同时在行动。

经水电部上报国务院批准，1985年11月，鲁布革工程厂房工地开始试行外国先进管理方法。

工程师黎汉皋被请出来担此重任，他痛痛快快答应了。经理问：“你凭什么干好？”

回答：“凭中国知识分子良心。”反问：“你给我什么保证？”

经理：“实行承包合同制，经济独立核算，人员由你组阁。”

“那行！”黎汉皋走马上任了。

厂房建设指挥所成立了。从原来负责这项工程的三公司1500人中抽出429人，组成施工队伍，实行所长——主任——工长——班长——工人五级串联式管理。不设副职，党群团干部全部兼职，工人实行一专多能。指挥所成立以来，培训了21个工种，平均六人中就有一人取得了驾驶执照。一个过去需要40多人班组，现在5、6个人就够了。所长黎汉皋一抓工时利用率，二抓空间利用，三抓定额管理。指挥所成立40天，完成产值等于1984年全年总和。到1986年底，13个月中，不仅把工程原拖后的3个月时间抢了回来，还提前四个半月结束了开挖工程，安装间混凝土提前半年完成。去年11月赵紫阳总理和李鹏副总理视察工地时说：“看来同大成的差距，原因不在工人，而在于管理，中国工人可以出高效率。”

如果是支报喜不报忧的笔，文章该在这里结束了。然而，我们不应掩盖黎汉皋们遇到的困难。

难在哪儿？

27公里长的黄泥河上，有五种工资制度。报酬最高的是日本大成公司的劳务工人；其次是承包日本川崎重工斜井钢管作安装的装修公司；再次是实行工资含量包干加效益分成的厂房指挥所；第四是实行工资含量包干的职工；最后是一般工资。有工人说：“在黄泥河挣钱，不是看谁能干，而是看给谁干。”大家住在一起，酒壶一端，无话不讲。

心理不平衡的能量是惊人的。——外国人承包的，不好左右。可你厂房指挥所能独立吗？你吃饭得进食堂，看病得上医院，有娃娃得上学……这么多人为你服务，你得奖金他不得，这了得？！于是怪事咄咄：工人去领水泵，不给，拿奖金来；到修配厂加工一个螺丝，不干，拿奖金来……

其实，就连日本人，“分配”这条指挥棒在工地也有点失灵。标书规定，日方可以决定中国劳务工人的工资，可真要调，行不通了。理由是在中国降工资等级可是件大事，将来没法做工作。无奈，日方让步，只升不降，提出了38人的晋级名单。中方一审核，又摇头，认定，光提这些人会引起工龄长，资历深的人的不满，于是中方提出了103人名单，两个名单一对照，重合部分只有四人，日方表示难以接受。双方就此终究未能形成一致意见。

……这类的事例，顺手可拈。改革，有时艰难得象在泥泞中行步，费大力迈出一步，待你拔出了脚，那脚印立刻又被周围的泥泞淤没了。难怪，虎将黎汉皋五次提出辞职。

有人无可奈何地说：这就是中国国情。

不，鲁布革人不服气。旧体制的短处毕竟不是全部的中国。“中国国情”，不应是放松改革的遁词，只能是奋力改革的依据。改革带来了阵痛，而阵痛中必将会诞生出新的婴儿！

（《人民日报》87.8.6）

阵痛中的呼唤

——来自鲁布革的报告

《解放日报》记者 熊 能

鲁布革——一个陌生而又遥远的地名，倏然闯进了当代中国的生活。

位于云贵交界黄泥河上的鲁布革水电站工程出名了。名闻中外。作为我国水电系统第一个对外开放的窗口，作为我国基建工程管理体制改革的先行典范，鲁布革以它独有的招标承包竞争机制，以它奇特的“四国三方”国际角逐舞台，以它的业绩和魅力，也以它的曲折和困惑，吸引了国内外成千上万专家企业家们的浓厚的兴趣，也深深地牵动着共和国总理的思绪……

大山里的窗口

贷款风波

5年前，春风乍起的时候，一道难题摆在水电部最高决策班子面前：中国得天独厚的水电资源迫切需要开发，可是严重短缺的资金却使水电基建捉襟见肘。

——改革和开放，拓展了人们的视野。

于是，一个设想被大胆地提出：

向世界银行申请贷款！

一石激起千层浪。有人感情上受不了：“中国一无内债，二无外债，这是我们的骄傲！”有人理智上通不过：“向世界银行贷款，条件那么多，框框那么死，人生地不熟，弄不好要丢中国人的脸！”

要说世界银行的条件、框框的确多、的确“死”。世行为了使贷出的款有效使用，有一整套周密的管理网络，对借款人自始至终密切注视，严格监督。所有贷款的使用，都要在世行的监视下进行国际招标。“货比三家才掏钱”，为的是分厘厘花在刀刃上。“这样的条件、框框为什么就受不了？”“主贷派”认为，只要贷款使用管理得当，不但可以弥补国内投资的不足、引进先进技术，而且这些“条件”、“框框”，对促进国内基建管理体制改革的，可能成为一种“强制性”的催化剂。

水电部毅然迈出了第一步。

经过审慎的选择，已经完成筹备工作的鲁布革水电站工程，作为申请贷款选定项目被推上世界银行的谈判桌。1984年3月14日，总额为1.54亿美元的贷款协议，在美国纽约正式签订。中国大使章文晋代表国家签字。

“甜果子”，“苦果子”

为适应世界银行贷款需要，鲁布革三大工程之一的引水系统工程，实行国际招标。当招标公告在报上刊出后，世界各国的厂商蜂拥而至，13个国家32家厂商争先恐后地向中方提交投标资格材料……鲁布革，这扇而向世界的窗口刚刚开启，迎面扑来了四海五洲的风。

经过预审筛选，最后包括日本大成、前田公司在内的8家厂商进行投标。一场惊心动魄的角逐拉开了序幕。

1983年11月8日，开标。当唱标人在众目睽睽之下打开日本大成公司的标书时，发现里面夹有一只小纸袋。袋中附言，将标书中的标价再降低8.04%。显然，这是临时作出的匆促决定。戏剧性的突发动作产生了戏剧性的意外效果。降价后的大成公司仅以极微弱的差额压倒紧随其后的日本前田公司，以最低标价高居头标。

中方业主大吃一惊。大成与前田的标价，仅仅只是中方原定标底的五分之三。只要这么少的钱就能承包鲁布革的引水工程？（这是目前国内施工单位根本不能企及的）中方业主大喜过望。

究竟“鹿死谁手”？最后一轮角逐，精彩纷呈。在终评澄清会上，大成与前田为能中标，争相向中方业主“慷慨”让步。前田说他们投标的设备最新，价值最高，愿意在完工后无偿送给中方，并免费赠送配件，免费……。大成表示他们将更新设备，也是完工后赠送中方，并免费技术转让，免费……。

“待价而沽”的中方业主，第一次尝到了竞争招标的“甜果子”。

应当提一笔的是，参加招标的两家国内公司，虽然享有优惠的投标条件，但在第一轮角逐中就被无情地淘汰了。淘汰！一枚欲吐不能的“苦果子”。角逐固然需要技巧，然而夺标更要靠强劲的竞争实力。鲁布革的窗口是透明的，从外面看到了里面，从里面看到了外面。

终评揭晓：日本大成公司力压群雄——中标了。