

# 民族振兴之路

——来自全国改革开放先进典型的报告

企业管(中)

学 日 出 版 社

# 民族振兴之路

——来自全国改革开放先进典型的报告

企 业 卷

(中)

中共中央宣传部办公厅编

学 习 出 版 社

**(京)新登字 312 号**

**责任编辑:尚 实**

**封面设计:戚晓红**

**版式设计:洪恒月**

**张培英**

## **民族振兴之路**

**——来自全国改革开放先进典型的报告**

**企 业 卷**

**(中)**

**中共中央宣传部办公厅编**

**学习出版社出版发行**

**(邮政编码 100806 北京市西长安街 5 号)**

**新华书店经销 河北省衡水地区印刷厂印刷**

**850×1168 毫米 大 32 开 11 印张 271 千字**

**1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷**

**ISBN 7-80116-020-7/D·8**

**定价:9.00 元**

## 前 言

在建国 45 周年、改革开放 15 年、邓小平同志视察南方重要谈话两周年之际,大力宣传全国各行各业改革开放和社会主义物质文明、精神文明建设先进典型,是中共中央宣传部确定的 1994 年的一项重要工作。其宗旨是通过这些典型的广泛传播,使人们对我们党的基本理论和基本路线加深理解、增强信心。

根据中央宣传部的部署,各地党委宣传部在认真调查研究的基础上,推选了本地区具有代表性的先进典型。这些典型中有通过改革开放焕发青春、再创辉煌的国有大中型企业,有从零开始、迅速发展壮大的乡镇企业,也有在搏击市场、争战商海中屡出奇兵、名扬天下的民办或合资公司,有在新的历史机遇中崛起腾飞的城市或开发区,有以勤劳和智慧脱贫致富的农场或村镇,也有依托高科技兴产创业的大学和科研机构。他们之所以能在改革开放大潮中脱颖而出,成为本地区或本行业的佼佼者,根本原因就在于这些单位的干部群众具有敢闯敢冒、思想解放,创新求变、刻意进取,顽强拼搏、立志图兴的那么一股“气”和“劲”。

这部来自全国各地先进单位的报告,以恢宏的气势、

生动的笔触和感人的业绩，典型地再现了我国各族人民在邓小平同志伟大的改革思想指引下，励精图治、奋发创业的光辉历程及取得的举世瞩目的巨大成就，以无可辩驳的事实证明邓小平同志建设有中国特色社会主义理论是我民族振兴、国家发展的强大动力和精神支柱。

我们希望，本丛书的出版会更有力地推动广大干部群众进一步深入学习、应用邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的热潮。我们也相信，一切有志于在火红的改革年代建功立业的个人和集体，以及所有想了解中国改革开放伟大实践的同志和朋友，都会从中受到莫大的鼓舞和有益的启示。

编 者

1994年9月

# 目 录

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 历史的回答.....               | (1)   |
| ——来自宝山钢铁(集团)公司的报告        |       |
| 第一的风范 .....              | (18)  |
| ——记改革开放中的中国第一汽车集团公司      |       |
| “国家队”的脚步声 .....          | (32)  |
| ——记仪征化纤股份有限公司            |       |
| 图强之路 .....               | (46)  |
| ——南方公司军转民战略大转移纪实         |       |
| 跨时代的腾飞 .....             | (56)  |
| ——湖南衡阳钢管厂艰苦创业纪实          |       |
| 不断向新的高度攀登 .....          | (68)  |
| ——记上海市第一建筑工程公司           |       |
| 驰骋华夏路 .....              | (82)  |
| ——在改革中崛起的天津汽车工业          |       |
| 壮歌行 .....                | (91)  |
| ——安阳钢铁公司改革发展纪实           |       |
| “红塔山”的辉煌.....            | (104) |
| ——玉溪卷烟厂在改革开放中崛起纪实        |       |
| 在市场经济的大海中遨游.....         | (118) |
| ——记全国首家股份制企业成都蜀都大厦股份有限公司 |       |
| 敢问路在何方.....              | (134) |
| ——江中制药厂发展纪实              |       |

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 龙腾虎跃今胜昔·····         | (144) |
| ——广西柳工机械股份有限公司在改革中崛起 |       |
| 钢花为什么这样红·····        | (159) |
| ——记改革中的重庆钢铁(集团)公司    |       |
| 云鹏有志上青天·····         | (173) |
| ——记大连云鹏有限公司          |       |
| “五线谱”壮歌·····         | (186) |
| ——大同供电公司创业纪实         |       |
| 豪门崛起在东方·····         | (201) |
| 双马:与改革同行·····        | (215) |
| ——记内蒙古赤峰双马集团总公司      |       |
| 光明之路·····            | (230) |
| ——光明企业集团总公司 8 年发展纪实  |       |
| 插上铁翅膀 闯入大市场·····     | (243) |
| ——记洛铁工业总公司科技发展战略     |       |
| 银色的希冀·····           | (252) |
| ——来自贵州铝厂的报告          |       |
| 为了中国合资企业的腾飞·····     | (267) |
| ——记福日公司的发展之路         |       |
| 新集,一个凤凰栖息的地方·····    | (284) |
| ——淮南市新集矿区改革创业纪实      |       |
| 中国钾肥工业的崛起·····       | (296) |
| ——青海钾肥厂一期工程建设纪实      |       |
| 抓住改革机遇 创造发展奇迹·····   | (311) |
| ——邯郸钢铁总厂改革发展 15 年回顾  |       |
| 为教元气满乾坤·····         | (324) |
| ——来辉武与“505”事业成功的奥秘   |       |

# 历史的回答

——来自宝山钢铁(集团)公司的报告

“宝钢建在软土地基上，会不会滑到长江里面去？”

“国家经过‘四人帮’破坏之后，财政十分紧张，为什么要上宝钢这么大的项目？”

“上海一无矿石、二无煤炭资源，宝钢为什么要建在上海？”

“宝钢建在上海，会不会增加上海的环境污染？”

“进口矿石，是否符合自力更生的原则？是不是又在搞无米之炊？帝国主义卡我们的脖子怎么办？”

“宝钢的投资将超过 200 个亿，这是不是无底洞？”

“宝钢的经济技术指标究竟如何？听说建成后每年的收入还不够偿还银行贷款的利息，建这样的企业划算吗？”

……。

这是十几年前，在历史长廊深处发出的声浪。人们是在问一个工程，更是在问一条道路、一个时代的走向。——要回答！

## 奋起——在新的高度

1978 年 12 月 23 日，在中国历史上是非同寻常的一天。这一天，中国出现了两条举世瞩目的特大新闻：《中国共产党十一届三中全会公报》发表，提出了解放思想、实事求是的思想路线和把全党工作重点转移到经济建设上来的战略决策；宝钢工程举行隆重

的破土动工典礼，向世人宣布“高速度，高质量，高水平地抢建宝钢！”这是一个意识到落后了的民族的热情的急剧爆发，这是一声雄狮初醒腾跃之前的惊空长啸。

历史性的 1978 年，当国人也从经济的角度放眼世界时，不能不看到中国面临的一组令人难堪的数字。

——美国：12000 万吨，平均每 2 人占有 1 吨钢；

——苏联：15000 万吨，平均每 1.8 人占有 1 吨钢；

——日本：10200 万吨，平均每 1 人占有 1 吨钢；

——中国：3178 万吨，平均每 30 人占有 1 吨钢。

尽管有人宣称钢铁工业已成为“夕阳工业”，但在发达国家钢铁工业中的技术装备、品种质量等方面的竞争却愈演愈烈。同时，一些后发达国家也发起挑战。特别是韩国一马当先，连续兴建了两个千万吨级的大钢厂，迅速赶超世界一流水平。就连巴西、印度等发展中国家，也在创建大钢厂。从各国经济发展战略来看，为跻身于经济强国行列，都十分重视运用国外的技术装备、管理经验和资金来兴建自己的现代化大型钢铁联合企业或改造自己的钢铁企业。奉行实用与功利的美国，还重视运用日本的资本来改革自己的钢铁企业。而在我国，当时拥有 10 亿多人口的大国，却还没有一座现代化的大型钢铁联合企业，钢材品种和质量的差距很大，在国民经济发展中紧缺的 100 个关键钢材品种中，仅有 42 种能基本满足需求；当时全国年产钢 3000 多万吨，人均不过 30 公斤，仅为世界人均水平的 1/5，国家每年进口钢材所用的外汇，相当于建设一个年产 300 万吨钢的现代化的钢铁厂所需要的资金。

差距、焦虑、企盼、紧迫！建设一个现代化的大型钢铁联合企业，在历史转折的重大关头，在改革开放开端之际，就这样必然地列入了国策议程，——党中央、国务院于 1978 年正式批准了国家计委、建委、经委、冶金部和上海市关于《宝钢建设的厂址选择、建设规模和有关问题的请示报告》。

万倾波涛，流不尽历史的思考；改革开放的大潮，喷涌出宝钢建设的巨浪。然而，十年内乱结束不久的共和国，还面临着种种困难。一时间，宝钢工程是继续上马还是下马的问题，众说纷纭，举国关注，也牵动着宝钢人的心。

“上马是傻子”，“下马是疯子”，各种争论、咨询、论证和猜测，犹如一股强大的冲击波，震撼全国。从大学的讲坛，到巷口的地摊；从金水桥旁庄严的人大会堂，到扬子江畔霓虹变幻的宾馆酒楼，都卷入了这场规模远盛于宝钢工程自身的空前的争论。这时我们的总设计师说话了。1979年7月21日，邓小平同志讲：“宝钢国内外议论很多，我们不后悔，问题是要搞好，第一要干，第二要保证干好。”两个月之后，他又指出：“历史将证明，建设宝钢是正确的。”（《创业与改革丛书——在历史的连接点上》昆仑出版社1988年12月第一版，第39页）总设计师的话，历来都是这样的简朴，但它深刻、精确、斩钉截铁。它在引导、在预示：一个大型、高速、连续、自动的宝钢，必然崛起于扬子江畔，东海之滨，将我国与当代国际冶金先进技术的差距，一举缩短20年！在这世代渔火牛耕、鳞潜羽翔的古朴天地，破天荒地实现党的改革开放的政策以及中国工人阶级的智慧、力量与当代国际冶金先进技术的聚焦和辐射。一支驾驭现代钢铁巨龙的新军，必须在这里面向世界，迎接挑战！——包括争论、“缓建”和种种猜测在内的挑战。坚强的宝钢人将已经引进的36万吨设备不仅保护得完整无缺，而且按原设计位置吊装就位，整个工地依然井井有条。

1981年8月7日，国家计委、建委联合发文，终于决定宝钢工程恢复建设，并把整个工程建设分为一、二期进行。

宝山这块古老的土地，原本无山，相传于明代曾积土为山，夜燃灯火，以便利过往舟舸航行，但这一土山毕竟经不起潮水的冲刷，终于葬身于江底。而在共和国改革开放的时代，宝钢人用数以千万吨建筑物资，在这里构筑起直插净宇的钢峰铁塔，矗立起雄峙

江海的真正的“宝山”。1985年9月15日，宝钢一号高炉点火投产，在一周时间里，炼铁、炼钢、初轧等一期工程主体生产厂一次试车成功，创造了中国冶金史上的奇迹。1986年，外国专家按合同撤走的第一年，一期工程25项主要经济指标都达到设计要求。

宝钢一号高炉，势如青峰揽月，伟岸磅礴，雄峙江海。炉前的开孔机如宇宙飞船转动身躯在开掘铁口，刹那间，炉口如一轮红日喷薄而出，紫焰飞旋，炽热而耀眼的铁水夺路而出，飞流直下，源源不断地灌入炉台下的“鱼雷车”……。

还在宝钢一期工程建设进入决战的关键时刻，1984年2月15日邓小平同志视察了宝钢，他详细察看了现场，看准了宝钢二期准备工作已基本有底。邓小平同志在亲自调查的基础上，作出了准确判断，他指出：“宝钢二期肯定要上”，而且“可以提前干”，“要上得快一些，不要耽误时间”。接着，1984年2月24日，邓小平同志在与党中央、国务院有关领导谈话时，还专门针对宝钢二期工程要不要提前上马问题作了精辟的分析，他说：“宝钢二期工程原来安排在‘七五’上马，现在每年进口1000万吨钢材，这种局面怎么扭转？宝钢二期工程早投产一年，就可以少进口300万吨钢材，进口1吨钢材要300多美元。从长远看，宝钢二期是否能想想办法，争取早些上。如果到‘七五’上，要推迟两年建成，这样很不利”。“宁肯借点债，付点利息，也要争取时间。付点利钱，我们早一点拿到钢材，总算起来还是划得来的。”“这事要确定下来，今年就干，争取时间。”邓小平同志这一决策，使得曾定于1994年建成的二期工程，提前到1991年全面建成。第二年，宝钢二期六大主体工程全部实现月产达标。

既是历史的巧合，也是历史的必然。1978年12月23日，党的十一届三中全会闭幕后的第一天，宝钢建设工地打下了第一根桩。15年后，即在1993年，也是12月23日，宝钢三期工程的一个重要项目——1580热轧工程打下了第一根桩。在这15年的历程中，

宝钢实现了两次飞跃。第一次：1985年9月，宝钢的一期工程建成投产，设计年产钢318万吨，1986年即月产达标，使我国冶金技术与国际先进水平相比的差距一举缩短了20年！为建设宝钢一期工程，国家从财政拨款达128亿元人民币。第二次：1991年6月，宝钢二期工程全面建成，一、二期工程设计年产钢共671万吨，于1992年实现月产达标。更重要的是，宝钢实现了产品结构的根本变革，从产坯为主转变到以产板管为主。为此，宝钢向银行贷款68亿元。1993年，宝钢的第三次飞跃已经启动，到本世纪末，三期工程建成，宝钢将形成年产钢1100万吨的规模，技术装备水平和产品结构将得到进一步优化，工程所需巨额投资，则依靠宝钢自我积累，自行筹措。宝钢投产初期“保本微利”的帽子早已摘掉，仅1993年这一年所实现的利税就达57亿元。这15年的历史，三次飞跃的辉煌历程，以雄辩的事实回答：

——选定在上海建设宝钢是正确的，它吸取了当代工业发达国家在沿海建设大型钢铁厂的经验；在上海，有一个强大的工业和科技基础作依托，有一个强大的华东电网足以承受宝钢的用电负荷；可以充分利用江运和海运的方便条件，使宝钢的水运达总运输量的80%以上，既有利于进口矿石，又可大大减轻铁路运输的压力；更重要的是，上海虽不属冶金原料产地但却有钢铁市场方面的得天独厚的优势。应该说，在兴建钢铁厂的选址问题上，实行市场优先原则，是近代以来国际竞争的一大趋势。然而，这一成果是来之不易的。宝钢地处长江口的上海宝山区，厂区平均自然地面标高3.4米，覆盖土层主要是长江口三角洲第四纪疏松沉积物。软土层厚约60米，在60—70米以下始见沙层。宝钢人以前所未有的方式提高了软土地基的承载力；对重大设备及厂房，首次大规模采用了开口钢管桩；在原料场地基处理中，通过三次修改外方设计，使沙桩增强地基承载力的效果更为经济而可靠。

——宝钢从国外进口铁矿石的选择是正确的。我国已探明的

铁矿石储量虽很丰富,但多数矿区含铁品位低,而且我国还有相当一部分矿山交通运输不便,铁矿石成份复杂,采选困难,这就形成了我国富矿资源少,矿山建设投资多、周期长,在短期内难以自给的客观实际情况。即使不建宝钢,每年也要从国外进口矿石。80年代初全国铁矿石年进口量为600万至700万吨。据社科院工业经济研究所预测,到2000年全国每年约需铁矿石2.7亿吨。同样吃进口矿石,宝钢建在沿海,比内地其他钢厂吃进口矿更为有利,节约费用开支。而且国际市场铁矿石价格与国内价格日趋接近。

——宝钢引进设备是正确的。在宝钢一、二期工程建设中,宝钢从成套引进开始,已经经历了三个阶段。第一阶段,即第一期工程是成套引进阶段,引进设备占88%,国产设备只占12%;第二阶段,即第二期工程中的轧钢设备是国内外合作设计和合作制造设备阶段,引进设备占56%,国产设备占44%;第三阶段,即第二期工程中的冶炼设备是以国内为主自己制造设备和少量引进单机、小成套设备阶段,引进设备占12%,国产设备占88%。由于宝钢建设中引进了大量高、新技术,并在引进的基础上进行消化、移植、跟踪和开发、创新,从而提高了我国钢铁工业整体技术水平;宝钢自己开发的新技术和管理软件在全国已有几百家企业推广使用,充分发挥了冶金工业新技术基地和尖兵的作用。宝钢建设的实践为我们成功地探索一条“消化引起——跟踪发展——开发创新”的新路,也是发展中国家实现现代化的一条捷径。

——宝钢没有增加上海的环境污染。宝钢人均绿地面积比世界最高水平的波兰华沙高出32平方米。宝钢的环保治理工作取得了良好的效果。上海市规定以西郊公园降尘量9吨/月·平方公里为对照点,凡在14吨/月·平方公里范围以内的区域都属于清洁区,宝钢炼钢厂转炉工序的大气降尘量每平方公里每月仅9.6吨左右。

——宝钢是个“聚宝盆”。现在宝钢一、二期工程业已建成,国

家批准 300 亿元的概算不仅没有突破,而且还节余了 4.4 亿。更为重要的是,从二期工程开始,宝钢已将建设投资的基础转到经济效益的提高和国有资产增值这方面来,从而使国家和人民通过投资建设一个宝钢,收到两个、三个乃至更多个宝钢的良好的投资回报——宝钢二期工程建设国内贷款的本息可提前 8 年,即 1996 年全部还清,自筹资金建设三期工程的一个重要项目——1580 热轧打桩,是两个重要的标志。

1580 热轧工程的奠基桩已被打入地下。历史的重锤从天而落,奠基桩那“砰、砰”的打桩声是它最忠诚的宣言,向五千年的英灵宣誓,为亿万人民走向新世纪的渴望——宣誓!

## 创造——社会主义企业的新特色

什么是中国企业的特色?中国企业该有怎样的特色?

“那是在十多年前。德国最大的钢铁设备制造商——迪马克总裁来我国一家钢厂参观。看到我们完全依靠自力更生搞起来的这座钢铁厂,看到我们那么多的国产设备,这位总裁一路表示钦佩。没想到,车开上马路,不知哪儿跑来了一群猪,把车给拦路堵死。我们只好停下来让那群牲口摇摇摆摆地过马路。当时尴尬的只差没打个地洞钻进去。德国专家打圆场说没关系,德国人认为猪是吉祥之物,您不必介意。但是谁能想到,车没开几步,半路里又杀出一群鸭子。我们全哑口无言。”

“当时钢厂条件差,家属就住在厂区内,到处是小院杂屋,养鸡养猪还养狗。工农结合,城乡混杂,难道这就是中国企业的特色?!”

这是宝山钢铁(集团)公司经理黎明在大会上作报告、在聊天时几次讲过的一段话。

一定要牢记国家为宝钢建设投资 300 亿,一定要和小生产式的大杂院彻底告别,一定要使宝钢显示出社会主义国有企业的优

越性，这是以黎明为首的宝钢领导集团的不可动摇的信条。

纵观国际上先进的企业，象中国的国有大中型企业这样搞“大而全”、“小而全”，“背着大包袱前进”的做法是没有的。企业搞“大而全”、“小而全”并不是有中国特色社会主义国有企业的特色，而是旧的经济体制造成的一大弊端。

在旧的经济体制和管理体制下，一些国有大中型企业“除火葬场没有，什么都有”，不仅把所有的生活设施包下来、办起来，而且还办起了中小学、医院，有的甚至还开设了法庭、看守所；为了营造一个“万事不求人”的“万能部落”，在生产辅助系统，也是力求从耐火材料到备品配件的全套自给自足，从而形成了压在企业身上的沉重的包袱，这成了吞噬企业效率和效益的无底洞。国际先进水平是4个工时生产1吨钢，而我国则是70个工时生产1吨钢，这种状况如不改变，在国际市场的竞争中怎能赢得优势呢？因此，宝钢改革的第一刀，首先劈向旧的管理体制。

宝钢算过一笔帐，宝钢人均年销售额要达50万元以上，如办一个医院用500人，一年就要牺牲2.5亿元销售额，而这2.5亿元销售额可实现的利税、固定资产折旧和公益金、公积金可达1.2亿元。每年牺牲这样一笔天文数字的资金去办一个医院，无论是经济效益还是社会效益都是不好的。因此宝钢坚持不走老路，而是要建立“集中一贯管理加专业化社会协作”的新体制。首先，宝钢坚持管好主体，公司根据用户订货合同的要求，对主生产线各厂实行从原料到成品出厂的集中一贯管理，各工序均按公司统一的计划组织生产，不得各行其是，人为地打乱工序间的衔接，以保证100%完成用户的合同。在这一体制下，公司下面设的各个生产厂是车间性的，对外没有经营权，只能按照公司根据用户订货合同的要求而下达的计划来协调动作，完成生产任务，既不能欠产，也不鼓励超产。因为对于用户来说，欠产将造成完不成合同，超产将造成库存上升，白白地占用了大量资金，影响企业经济效益的提高。由于所有

的生产厂都只具备车间的职能,各生产厂就不需要按生产、技术、设备、物资、能源和后勤等方面的分工来设各管一项的副厂长(经理),只需设厂长、副厂长各一名,生产厂就不需要设立科室机构了。这样,就革除了各个生产厂各自为政的体制弊端,使规模庞大的各生产厂形成密不可分的“一条龙”,为宝钢管好生产主体,从管理体制上创造了基础性条件。

要管好主体,就必须服务主体。主体生产线上的各个生产厂的机构撤销以后,生产厂的厂长只管三件事:搞好生产,带好队伍,掌握同行业信息,并提出赶超世界先进水平的建议。其他的事一概不管,也不准管。公司机关的各个处室没有了“腿”,有事只能自己去办。这样做的方向是正确的,但具体实施的过程是曲折的。在宝钢,曾一度出现过这样的情况:一是生产厂的厂长几乎成了“光杆司令”,心里不踏实;二是机关和辅助部门服务不到位,“衙门作风”依然存在,生产厂感到左右为难。矛盾来自机关和辅助部门,问题出在“服务”观念上,出路还是改革。

因此,宝钢继续深化改革,以实现企业内部“机构不重叠,业务不重复”;机关发挥“服务、参谋、调研、协调、监督和办事”六大职能;辅助部门“管理到现场、服务到职工”。取消生产厂的职能科后,生产厂的生产、技术、设备、物资、运输等统统由公司指定专业部门来管。公司设立了7个部(生产、技术、物资、运输、能源、设备、自动化)和计划、人事、财务、企管、安环等处,分管全公司所属单位的某项业务,做到一竿子插到底。从合同的签订,原料的配置,工序之间的衔接,一直到产品的出厂销售,统统由生产部负责。产品质量,从铁水成分,各工序的质量标准、操作要求、质量检验,到用户质量异议处理等,统统由技术部负责。对管理部门强调服务与监督。上边的事,不准让下边“代劳”;下边的困难,上边必须及时解决。否则,管理部门就是失职。这样做,实现了指令畅通,环节减少,责任分明,效率提高。

搞好主体和放开辅助是密切联系相关的。只有理顺主体与辅助的体制,才能有效地启动竞争机制,优化资源的配备,发挥各方面的优势,提高企业的效率和效益。为此,宝钢坚持,凡是社会能够承担的宝钢一律不搞。如医院、中小学,等等。凡是社会暂时不能承担的,如生活后勤等,由宝钢自造的外协单位——开发总公司承担。厂内医疗、住房、餐饮、职工通勤、绿化环卫、废物利用等,都由开发公司管。它主要服务于宝钢,也服务于社会,是自主经营、自负盈亏的经济实体。

由于借鉴国外先进经验,宝钢的定员设置原来就比较少,总定员 4 万人,仅相当于国内同等规模企业的 1/3。但为了创造一流的劳动生产率,宝钢在此基础上进一步朝远处看,同国外比,在定员设置问题上立足于减而不是加。为了合理地配置定员,宝钢组织了一支精干的专业队伍,每年对全厂各岗位的劳动负荷情况进行科学的测定。规定全厂每个人的劳动负荷必须达到 6.5 小时(8 小时工作制的 80%),达不到的要并岗、撤岗,并按这个标准确定岗位定员,下达减员指标。哪个单位完不成减员指标,就不能长工资。实行减员一段时间以后(通常是一年),经过设备改造、工艺创新、人员素质提高,负荷会发生变化,就再来一次测定,确定新的定员指标,继续减员,以形成“测定——减员——提高——再减员——再提高……”的运行机制,使定员设置不断趋向更高水平的合理化和高效化。宝钢的减员,是从厂长减起的,宝钢总厂的副厂长从 8 个减到 3 个。1988 年开始,每年减员 2000 人。宝钢有一个储水量 1000 万立方米的水库,叫“宝山湖”,这个水库原来是车间建制,共 165 人,负责水质化验和引水设备、管道、水库库区、沿江大堤、航标装置的巡检,以及操作和维护泵房设备,每秒钟从长江引水 7 立方米。为了提高效率,宝钢对这个水库的员工进行了一专多能的培训,实行了并岗撤岗,使这个水库的人员由原来的 165 人减少到 22 人。这个水库的建制也由车间而改为一个作业区。减人改制后,