

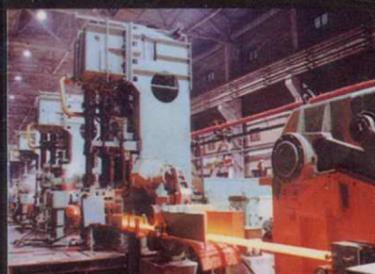
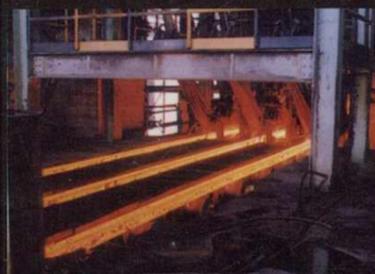
012262



新兴铸管志

《军钢志》续集
(1986 — 1997)

新兴铸管(集团)有限责任公司

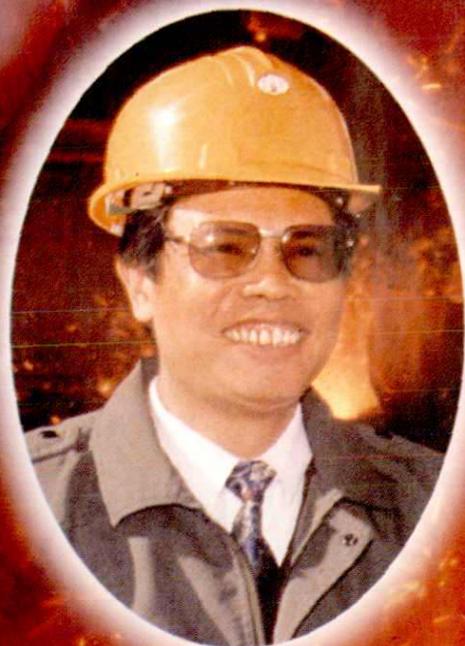


新兴铸管志

《军钢志续集》(1986—1997)



新兴铸管(集团)有限责任公司



钢与铁 炽

STEEL AND IRON PLUS OUR

THE MANKIND!

热的心，熔铸成对人类的爱！

ENTHUSIASM AND DEVOTION CAST FERVENT LOVE FOR



努力学习 迎接新的世纪

范英俊董事长在 2000 年工作会议上的讲话

(代 序)

每到世纪之末,人类对未来就显得格外关心。新的世纪是一个什么样的世纪呢?不少专家学者都在尽情的描绘,冒着极大的风险进行预测。尽管这些描绘与预测令人眩晕,但不容置疑的一个共同心声是:新的世纪是知识经济的时代。

国有企业刚刚从计划经济的束缚下挣扎出来,一踏上市场经济的征途,就面临着残酷的竞争,既要对付国内无序的竞争,又要面对发达国家强手的竞争;新世纪到来之际,又遇到知识经济浪潮的强烈冲击,我们面临着前所未有的新的挑战。因此,在世纪之交,应当冷静思考:如何面对自身所处的环境,如何面对全球炽热化的竞争,如何面对知识经济时代。要回答世纪的问题,难以找出一个完整的答案,只有翻开自己的历史,借鉴他人的经验与教训,在总结与反省中学习,面对未来。

一、翻开历史 面对未来

新兴铸管自改革开放以来,保持了健康持续发展的势头,从总体上讲:

1. 经济获得健康持续增长

1985~1999 年销售收入增长 26.5 倍,15 年平均递增 26.4%,1999 年销售收入达 21 亿元;利税增长 20.7 倍,年平均递增 24.2%,1999 年达 4.75 亿元(其中利润增长 14.6 倍,年平均递增 21.1%,1999 年利润 3.12 亿元);资产增值 20 倍,1999 年为 40 亿元;劳动生产率提高 15.9 倍,年平均递增 21.8%,1999 年人均销售收入 17.5 万元/人·年,人均创利润 2.6 万元/人·年。

2. 产品结构调整已见成效

1985 年公司的钢产量只有 5.7 万吨,“七·五”期间,利用总后让利政策,通过自身积累投入 3.2 亿元资金对钢铁进行改造,实现了 30 万吨钢改造目标;“八·五”、“九·五”期间,坚持走内涵挖潜道路,把改造的立足点放在应用和创新技术的根本上,利用提取的大修、折旧资金,投入 1.5 亿元左右的资金,产量提高到 70 万吨钢的生产水平,各项经济技术指标名列冶金行业前茅,效益明显。

“八·五”期间,公司确立了“以钢铁为依托,发展离心球墨铸管”结构调整的方针,通过七年的努力,目前已形成了30万吨离心球铸管的规模(99年达到18万吨),产品规格齐全(DN80-2200mm),国内市场占有45~50%,国际市场年销售4~5万吨。钢与管销售收入的结构比已达1:0.6。93年投产的第一个铸管厂,今年人均销售收入达50万元,人均创利润7.8万元,获得良好的经济效益。十年通过自身的积累,合资合作及股票上市等多种途径,在铸管产业上投入的资金达5.5~6.0亿元,有力地保证了产品结构调整的顺利实施。

3. 企业制度有所创新

“七·五”及“八·五”期间,公司对企业内部三大制度(领导体制、工资制度、用工制度)进行了改革,引入了“干部能上能下,职工能进能出,按劳按能分配”的机制。1996年作为国家“百户现代企业制度”的试点单位,由工厂制转换到公司制,1997年又进一步改组为上市公司,企业的制度实现了工厂——国有独资公司——上市股份有限公司的转变。所有权和经营权开始分离,适时根据自身的实际,成立社区管理委员会,将企业所负担的区域社会的管理从生产经营工作中分离出来,为进一步的改革创造了条件。

4. 管理有所创新

“七·五”期间,公司狠抓企业基础管理,建立了生产、设备、财务、质量、安全、人本(思想政治工作)六大基础管理体系,做到“工作有标准,人人讲职责”。“八·五”期间抓了两件大事,一是从92年开始建立财务预算管理制度,提出“企业管理以财务为中心,财务管理以预算为中心,预算管理以成本为中心”的目标管理。二是从93年开始在全国各大城市设立贸易公司,建立市场营销网络,提出“企业管理以市场为龙头”的管理思想。“九·五”期间,市场竞争日益激烈,公司一手抓市场开拓,进一步强调销售在企业的龙头地位,成立市场调研部,加强市场的服务与开拓,并在公司内部建立市场订货制,以销定产,将市场压力引入公司内部各个生产环节,提高全员市场竞争意识。一手抓“以质量为中心,成本为重点”的生产管理,扭转计划经济体制下“成本+利润=价格”的旧观念,建立起“市场价格-目标利润=完全成本”的新观念;提出了“质量、环保、科技、效益”管理的新目标,促进企业管理不断提高,主动适应市场。

5. 建立技术创新的市场开发体系

从“七·五”期间起,公司组织技术人员成立设计所,自主承担了“七·五”30万吨钢的改造任务,开始培养锻炼技术队伍。在此期间,多项技术改造获省、部级科技进步奖。“八·五”产品结构的调整过程中,与中国农机院工艺研究所联合开发离心球铸管工艺及装备,经五年左右的时间,全面掌握当今国际离心球铸管工艺技术,全部装备实现国产化。1996年经国家部委批准成立国家级企业技术中心。近三年来,通过多项省部级科技成果鉴定,新产品不断进入市场,扩大了生存发展空间。更为可喜的是公司一些技术开始向国外转让,扩大了公司在国际上的影响。技术创新体制的建立,为公司产品结构的调整,奠定了可靠的基础。

迎接明天,今天就成为昨天,成为历史,逝者如斯夫!历史的长河中百舸争流,不容我们沉缅于美丽的回忆之中,更需要用一种冷峻的眼光来审视自己,再一次激励对未来的热情。

二、研究成功 更需要研究失败

一个成熟的、理性的企业家要有自省的意识与勇气,具备判断失误和纠正失误的魄力与能力。失败往往是从一个小小的错误开始,由于不能、或不愿自省,最终导致全军覆灭!国外有句谚语:丢了一个钉,坏了一个蹄;坏了一个蹄,折了一条腿;折了一条腿,倒了一匹马;倒了一匹马,损了一员将;损了一员将,败了一场仗;败了一场仗,亡了一个国。这一由量变到质变的过程是在无声无息中发生的。在当今激烈的商战中,要时刻牢记“煮青蛙”故事的警告,避免失误,挽救失误,使企业获得最终的成功。

1984~1986年这段时间,为解决钢厂发展“无米之炊”问题,工厂决定在外地投资矿山。计划经济时代,资源是分配的,改造理所当然的从矿山做起。当时选择了唐县和迁安县,尽管资金匮乏,还是投入近2000万元。随着形势变化,物资出现了双轨制。审视这一变化,工厂及时调整策略,决定停止和设法撤回投资。在不利的形势下,采取了两个措施,一是对唐县采取“断腕之举”,决定扔一半,撤回一半;二是对迁安采取变投资为补偿贸易,尽力挽回损失。最终造成的损失约500万元,但避免了工厂陷于更深的泥坑。95年在徐州又发生相类似的情况,投资3000多万元,无声无息,到98年不得不再次“断腕”。经营一个企业有时需要有“壮士断臂”的勇气,该断则断,不可恋战,恋战会错上加错,失去求生的机会。正视失败,从痛苦的反思中得到启示,获得求生的希望。

1986~1988年这段时期,我们提出了“以钢铁为本,多种经营”的思路,办了一些小选矿,小硅铁厂,小耐火材料厂等等,这些小厂都是短命的。幸喜事情发生在计划经济阶段,市场经济法规还没建立,否则其中所潜伏的危机,对企业不知要造成一些什么样的影响。“吃一堑,长一智”,在以后的“房地产热潮”中,我们没有卷入其中,得益于对早期“多种经营”的反省。

一拍脑门就是一个好主意的时代已经过去了,因为市场已进入相对成熟的阶段,市场竞争已演变为一种深沉、稳健的较量。市场较量,耗的是企业的实力,拼的是内功,斗的是智睿,比的是企业家的眼光。

在洛阳132厂的投资问题上,我们不能不从中吸取教训。当时固然有行政的干预,但也是“姜太公钓鱼,愿者上钩”,主要是“多角化经营”的思想在作怪,自己立足未稳,刚会爬,就想跑,脱离现实。次之是过份的相信个人的能力。发现时势不对后,想打住,也难以打住了。三、四年的光景就投进去了四、五千万元,损失可惨!财大不见得气粗,关键是顺应时势,时势就是市场的客观规律,否则就会气喘、气短!办好一个企业,首先不是钱,首先要有市场,靠什么打开市场突破口;其次是人,需一支敢打会拼,训练有素的队伍。求才容易,用人难,一个企业家应有使用、搭配、协调人的艺术,并善于使风格不同的人能融洽一体。

企业管理以人为本,人本管理要坚持以法治厂的原则。用人情来维系和管理企业,企业处于一团和气或知恩图报的状态是十分危险的。企业是整个社会的浓缩,人情往往会放纵欲望,欲望可以泯灭人性,成为企业潜在的逆流与灾难。过份地依托情感会极大的破坏企业的制度建设。现代企业的建设首先是法规制度的建设,从严治厂要先讲法,辅之以情,以情晓法。在法与情相冲突时,不可去法求情,法者先难后易,情者先易后难。

“每入太庙,吾一日而三省”。身在企业,不可一日不省,省事、省人、省己。人照镜子,是欣赏美,欣赏之余,则是专心致志的修眉整容,去掉斑点,使自己更美。

三、欲穷千里目 更上一层楼

今天,作为企业的管理者是十分幸运的,因为近一个世纪以来,无数的管理实践者和理论家为我们提供了丰富的管理理论与实践经验。作为新世纪的管理者,应该站在这些巨人的肩膀上,看得更高、更远。

作为国有企业的经营者,首先要有自信心,增强责任感。有些同志对克服经济改革过程中必然遇到的困难信心不足,主要表现在“三怕”:一是怕担责任,对遇到的种种困难,不是千方百计的寻找出路,而是怨天尤人,精神萎靡。困难任何时候都是存在的,回避、退缩肯定是没有出路的。只有勇敢的面对这些困难,应该相信办法总比困难多。安迪·格鲁夫有一本著作,名字叫《只有偏执狂才能生存》,其书名就告诉我们只有执着的追求,才能获得成功。二是怕得罪人。有一种思想在作怪,认为企业不是自己的,企业的好坏与个人关系不大,对损害企业的人和事,不愿冒点风险,不去管和不敢管,听之自然。三是怕担风险。存在一种求稳怕乱的思想,对改革讳莫如深或浅尝辄止,对企业潜在的问题无动于衷,只求安稳。

其次是缺乏对新知识的掌握。一是缺乏对市场经济理论的系统认识与掌握,对建立现代化企业制度缺乏基本的了解,对高层次的企业管理方法更是知之甚少。二是缺乏对现代科学技术及专业知识的了解,不清楚本行业国内外科技发展和产品开发的最新动态,难以对企业技术进步和新产品的开发提出合理的规划。三是缺乏现代企业管理知识的了解,甚至看不懂财务报表,缺少经营战略思想。四是缺乏法律知识。对有关的经济法规不了解,也不研究,不能较好的运用法律来维护企业的利益。

我们应当在百忙之中,认真地读一读有关管理书籍,增长知识,扩大眼界,拾级而上。查尔斯·萨维奇博士的《第五代管理》较为系统的介绍了管理科学的发展。企业管理发展到今天,经历了五个阶段的演变:

第一个阶段是在本世纪二、三十年代,以泰勒《科学管理原理》为代表的管理古典理论阶段。这一阶段研究的重点是提高劳动生产率,配备一流的工人,掌握标准化操作;对工人采取激励作用,变工人和雇主的对抗为信任,共同为提高劳动生产率而努力;把计划职能同执行职能分开,变原来的经验管理为科学管理;采用集中控制下的分权制,建立计划、组织、人事、

指挥、协调和预算等管理部门及事业部等等。

第二阶段是30年代到60年代的行为科学管理理论阶段。30年代初全球出现经济大危机,在美国罗斯福政府对经济实施宏观调控的同时,许多管理工作开始从微观研究“硬件”以外造成企业效率下降的影响因素,行为科学成为当时研究的主要课题。任何一个组织实体或工作群体都有不同的需求,企业的经营管理者要准确的把握人们的需求,利用这种需求的心理来激励人的积极性与创造性,设法提高人们对成就的需求,把“努力——成绩——报酬——满足——再努力”贯穿于整个管理过程。

第三个阶段是60年代后期到80年代初期,以战略管理为主的研究阶段。70年代初,美国经济面临石油危机,处于日本经济崛起及欧洲的挑战,科技竞争日益激烈,管理开始重点研究企业如何适应充满危机和动荡变化的环境,谋求企业的生存发展。企业的高层领导要清楚的认识在市场激烈的竞争面前,要确立战略目标,对企业全部经营活动进行根本性和长远性的规划,使企业适应外部环境的变化,获得持续生存发展。

第四阶段是80年代到90年代的企业再造阶段。80年代,随着教育水平的提高,随着信息技术应用于企业管理,传统的企业组织愈来愈不能适应竞争激烈的环境。管理学者提出要在企业管理的制度、流程、组织和文化等方面进行创新,克服普遍存在的“大企业病”。美国企业从80年代开始大规模的“企业重组革命”,日本也于90年代开始进行所谓“第二次管理革命”。再造的过程中普遍注重现代信息技术和高素质人才的应用。

第五阶段是90年代以后的全球化知识经济时代的组织管理。进入90年代,信息化和全球化浪潮迅速席卷世界,跨国经营成为重要大公司发展的战略,全球化就是“在成本最低的地方生产,在利润最高的地方销售”,这中间完全没有国界的概念了。企业的高层领导能否善于、及时的掌握和利用信息所负载的资源,对瞬息万变的市场作出反应,赢得市场,在企业管理中变得越来越重要,否则将失去一次又一次生存发展的机会,而逐渐消亡。

完成对近百年来管理理论与思想演变的回顾,可以说无论哪一种理论或思想都无不是围绕“效率”和“效果”这一核心问题而展开的。对于今天我们国有企业,没有哪一种理论是过时的或无用的,应当结合自己要做的事情,认真学习别人的经验,“兼收并蓄”,谨慎思辨,大胆探索,在继承的基础上,有所作为,有所创新。

四、创新管理 跟上时代步伐

通过15年努力,公司已发展成国内大型企业集团。我们应当清楚地看到公司的管理仍处于传统管理阶段,既与发展的现状不相适应,也满足不了市场竞争的要求,更跟不上时代的步伐。因此,我们面临着企业管理重组的客观需要,克服自身在管理上所存在的种种弊端,加快在管理制度、流程、组织及文化等方面的创新。

管理是一项具有高度创造性的工作,墨守成规,意味着落后,落后就会被淘汰,一个被淘汰

汰的企业有这样或那样的教训,但其共性是管理落后。管理的实质是决策,决策的依据是及时的掌握信息,对正在发生和即将发生的事态作出准确的判断,把握、驾驭事态的主动权,达到预定的目标。管理现代化,包括管理思想、管理体制、管理方法和管理手段的现代化。随着市场经济的不断发展与完善,对管理工作提出了更高、更新的要求,不仅要求我们及时地收集、处理和分析信息,而且还要求我们依据信息作出准确的判断和科学的决策。显然,进入新的世纪,如果仍然用传统的手工管理是很难适应瞬息万变的市场的,必须借助于现代管理和信息技术来提高管理水平。

从新世纪对管理新的要求出发,不难发现我们现有的管理存在种种必须克服的弊端:

首先是管理思想问题。公司的管理者市场意识不强烈,对市场的变化和压力,反应不灵敏,感受不深刻,缺乏紧迫感、危机感。多数同志仍处于一种“听差、当差”的工作状态,你指一点,就管一点、改一点,缺乏对管理工作的主动性,更谈不上管理的创新。一些同志当厂长、经理多少年过去,管理工作无任何进展,工作自然无起色。因此,要首先解决思想观念的转变问题,不能脚踏进了市场经济,身子和脑袋却留在计划经济。用传统计划经济那套管理思路解决现在市场经济中的各种矛盾,只能缘木求鱼,适得其反。

其次是体制上的问题。尽管我们从92年起就建立了计划预算体系,提出了企业管理以财务为中心,财务管理以成本为中心,但还没有建立起一套完整的以市场为导向,从物资供应、生产管理到市场营销全过程的资金、成本、效益的管理体制。传统的公司领导体制,从96年改制后就遇到种种的困惑,处处都感受到市场经济对我们的冲击;分厂一正两付的领导体制更显得苍白无力,只注重生产和设备的管理,不注重对供、产、销生产过程的资金运营、财务监控的管理,自然是与市场格格不入的。领导体制如此,管理机构更显得陈旧不堪,急需改变这种局面。

再次是方法上的问题。现在是信息时代,每时每刻都产生着丰富的信息,有来自市场的,也有来自企业内部的,有来自国内的,也有来自国外的,面对信息的海洋,由于我们缺乏知识和能力,加上传统的束缚,只能是望洋兴叹,“一片汪洋都不见,知向谁边”。我们并不缺乏信息,我们并不缺少现代工具(计算机),不能及时、准确处理信息,机会一个又一个的从我们身边溜过,留给我们的只能是痛惜!

在新的世纪,我们要十分注重学习和掌握先进的管理思想、方法和手段,要十分重视管理信息化的建设,提高效率,提高综合管理水平。要达到这样一个目的,就必须大胆的推进“企业管理再造”(MRP)工程,建立信息网络管理(ERP)体系,这一推进和建设的工作就是管理创新。

五、确立新目标 实现持续发展

展望未来,公司新的发展目标是什么?这是我们不能不关注的问题。根据自身的实际,结

合对市场的分析,公司下个世纪头十年的发展战略是:稳定和提高钢铁效率,扩大和发挥铸管效益,开发和拓展复合管材前景。根据这一战略方针,公司在“十·五”期间的目标初步确定为:销售收入达到 35~40 亿元,利税达到 6.5~7.0 亿元。

通过 15 年的努力,钢铁由 10 万吨发展到 70 万吨的规模。可以预计,今后钢铁的利润水平将会逐步的下降,其原因:一是市场竞争的最终结果是行业趋于平均利润水平,管理之间的差距将消失。二是当地资源日趋枯竭,我们所处的资源优势随之消亡。如何延缓钢铁效益下降的趋势,道路也有两条:一是努力提高劳动生产率。坚定不移的走减员增效的道路,通过提高人均实物劳效,达到人均利润的增长。二是不断采用新技术提高钢材质量。要尽快引进、消化控制轧制技术、率先采用国际钢材标准,靠质量取胜。切忌扩大规模,重复建设只会加速效益下滑,这两点必须把握准。如果钢铁这块能够坚持 10~15 年,当公司整体结构调整完成了,那时候钢铁坚持不下去了,需要关闭就容易了。

七年的产品结构调整,已在市场抢占了滩头阵地,在国内外都有了一定的影响。目前我国即将加入 WTO,加入 WTO 将为我们提供新的机遇。因为在国际市场上,劳动密集型、资源型的产品是首先闯关夺市的产品,更何况离心球墨铸管工艺及装备还有一定的技术含量,发达国家干不下去了,发展中国家又不容易干,我们通过了十年的努力,等的就是这一天!“口将言而嗫嚅,腿将行而趑趄”,看不清大势,徘徊不前,将痛失发展的机遇。“江流石不转,遗恨失吞吴”,我们不能当事后诸葛亮。

新世纪的头两年一定要把石家庄和邯鄹铸管搞上去,发挥水平,形成新的经济增长点。这是巩固和扩大铸管市场关键的一步。发展的道路必然是曲折艰辛的,河北新兴能发展到今天,同样走过了一段艰难困苦的历程,石家庄和邯鄹铸管的同志不可气馁,认真总结经验教训,“三打祝家庄”,相信两个厂明年会迈出关键的一步。桃江新兴在今年市场初战告捷之后,管理和质量要再上一个台阶,在打破市场突破口后,要迅速扩大市场。7445 厂也要乘势而上,抓好管件生产,形成一南一北年产 2~3 万吨管件生产的布局。

新生的东西,总是弱小的,但代表着希望。钢制暖气片、钢格板要看到市场的前景。暖气片“以钢代铁”是国家在 80 年代新提出的发展方向,别人没解决的事,我们解决了,这就是一大进步。我们的同志在困难的时候要看到成绩,看到光明。国内暖气片有 40 亿元左右的市场,我们能拿下 10%就是 4 亿,发展的空间广阔。“小荷刚露尖尖角”,只要我们付出艰辛的劳动,以质量、价格赢得用户,机械制品的发展就显露光明。

在新世纪的头 5 年,我们一定要抓好 40 万吨铸管的拓展和新产品市场的培育工作,为进一步产业结构的调整奠定坚实的基础。

一个企业从产品结构调整发展到产业结构调整,需要技术创新的支持。公司已确定发展复合管材为新世纪产业结构调整的主导方向,根据市场调研,铝塑复合管、钢塑复合管、聚胺脂涂层铸管及纤维增强 PE 高压油气管等已列为公司重点开发的产品。新世纪的头一年,

铝塑复合管的生产实验线将投产,公司的管材又会添加新的产品。其它几个项目已与院校建立协作开发关系,进入实质性启动阶段。开发新产品,必须首先培养人才。公司已选派一批技术人员,带着开发课题到西安交大培养,攻读硕士学位,完成开发课题。在扩大和发挥铸管效益的同时,完成复合管材的开发,迎接一个新时代的到来。

六、比竞争对手学的更快、更好

在即将来临的新世纪,知识、信息、智慧、技能、才干是经济社会发展关键性的生产要素。因此,知识是社会经济的第一资源,第一资本,是经济增长的决定性因素。知识的获取、积累、运用和创新都必须通过学习来获取,无论是从书本或实践中获取,学习是知识的前提。

1996年,彼得·圣夫在《第五项修炼》中指出:企业唯一持久的竞争优势在于比自己的竞争对手学得更快更好。企业要努力克服“大企业病”和等级制度,要成为一个肯于学习,善于学习的团体。作者认为中国文化与西方文化最大的不同恰恰是强调群体的整体性,这正是东方文化的优点;而西方文化是割裂思维的方法和强调个性。我们看清自身潜在的优势,通过学习提高自身和整体素质,充分发挥每个人的潜在能力,形成团体的优势,使企业获得新生。

知识是未来的资本,成功的企业首先是一个有效的学习型企业,一个现代企业的管理者不仅要学会管理的技巧,同时还要扮演学习的领导者、组织者、师傅和教师的角色。

学习型企业并非个体和短暂的事情,而是全员学习、全程学习。全程学习贯穿于企业的整个过程,不能把学习与企业全程工作分割开来,必须做到边工作边学习,边学习边工作。

改革开放的20年,我们从计划经济的束缚下解放出来了,面对着人类近百年的生产实践所形成的管理理论和思想,确实令人眼花缭乱,我们应该如何消化这些“大餐”呢?不研究企业制度产生的背景、市场发育的条件,职工的教育水准和素质,一味的模仿某一种管理方式,甚至企图找到一种一劳永逸的模式,都是徒劳的。对一个企业来讲重要的是着力创造推进管理的必要条件,在了解国际管理现状和发展趋势的同时,立足于国情和企业的实际,既找到现实差距,又找到应用当代管理方法的途径;既注重提高员工的素质,又把握创新管理的力度;既不因袭守旧,又不急于求成,把创新和求实紧密结合起来,一步一步地推进管理,持之以恒,就会实现管理创新的局面,企业就能获得新生。

为军服务
再创新功

傅全有

傅全有

一九九〇年九月十六日

中国人民解放军总参谋长傅全有上将题词。

军钢城辉煌
铸联承
新铸联承
三河

周克玉
十一

中国人民解放军总后勤部政委周克玉上将题词。

中国人民解放军总后勤部副部长张彬中将题词。

二六七二工段

再立新功
珍惜荣誉

张彬

一九九三年十月廿日

敏锐的改革意识
可贵的开拓精神

许 隽

一九九三年一月廿日

中国人民解放军总后勤部副政委许胜中将题词。

中国人民解放军总后勤部副部长王太岚中将题词。

贈二六七二二二一

實事求是

王太嵐
一九九二年
十月廿五日