

## 导 言

武汉钢铁公司下简称武钢厂区地处“九省通衢”的武汉市东郊，属长江南岸。厂区以石山为中心，地理坐标东径  $144^{\circ}26'16''$ ，北纬  $30^{\circ}37'6''$ 。青山厂区总占地面积 1573 万平方米，建筑面积 290 万平方米。武钢所辖矿山分布在鄂东、鄂南及河南等地，因而武钢素有“十里钢城”、“百里矿山”之称。

武钢是新中国诞生后，由党中央、毛泽东主席批准兴建的一个大型钢铁联合企业。自 1958 年投产以来经过 30 多年的不断发展，武钢已成为在全国有重要影响的特大型钢铁联合企业。截至 1994 年，武钢累计生产铁 9261.8 万吨，钢 8219.2 万吨，钢材 6294.0 万吨，实现利税总额 253.2 亿元，已上交利税总额 187.5 亿元。1993 年在全国最大的 500 家工业企业中，武钢的利税总额居第 7 位。武钢是我国主要的板材生产厂，1993 年板材产量占全国总产量的 18.7%，冷轧板材产量占全国总产量的 30% 以上。质量达到或接近世界先进水平。武钢生产的钢材供应到全国除台湾省外的各个省、市、自治区并已同世界上 50 多个国家和地区建立了经贸技术合作关系。近几年来武钢已先后获得全国“五一”劳动奖状、国家企业管理金马奖、大型联合企业国家质量管理奖等荣誉称号。1990 年武钢晋升为国家一级企业。1994 年武钢钢材产品质量体系通过法国 BVQI 和中国船级社 CSQA 的认证成为冶金行业第一家质量体系认证的企业。

建国之初，我国的钢铁工业不仅十分落后，而且布局很不合

理。为了改变这种状况,1950年初,重工业部主张在武汉附近的大冶地区建立钢铁工业基地。1951年重工业部将此建议和考察的情况呈报毛泽东主席,并得到毛泽东主席的同意。1952年5月6日,中共中央正式决定在大冶地区建立我国第二个钢铁工业基地。至此,大冶建厂一事就正式肯定下来。

1952年5月,重工业部在黄石市华中钢铁公司内正式成立了大冶钢铁厂办事机构“三一五厂筹备处”(工程代号)负责在武汉、大冶之间的勘测、资源勘探等选择厂址的各项筹备工作。同年12月,重工业部将“三一五厂筹备处”与中南钢铁局改称的华中钢铁公司合并,成立了隶属重工业部领导的综合性领导机构——华中钢铁公司,原华中钢铁公司更名为大冶钢厂。华中钢铁公司成立后在“三一五厂筹备处”工作的基础上开展了资源勘探、测量、水文地质勘察、工程地质勘察、选择厂址、收集资料、工业试验、设计、施工准备等一系列工作。1954年初,正式推荐武汉市青山地区作为新厂址,并建议以武汉地名命名为宜。同年5月国家计委、建委正式下文批准以武汉青山作为厂址,华中钢铁公司更名为武汉钢铁公司。

1955年1月,我国在莫斯科接受了苏联承担的武钢的设计方案。6月,国家正式批准了武钢第一期工程的初步设计。从此武钢的建设进入了紧张的施工阶段。8月,大冶铁矿剥离基建工程开始施工,10月,青山厂区工程正式破土动工。1958年9月13日,毛泽东主席亲临武钢一号高炉,观看了高炉首炉出铁。一号高炉投产,标志着我国第二大钢铁工业基地——武钢从此跨入了建设、生产同时并进的新的历史阶段。

武钢投产后,进行了兴建、扩建和技术改造,生产规模不断扩大,钢铁产品产量、质量不断提高。其发展过程经历了四个阶段。第一个发展阶段(1955—1964年)是按年产150万吨钢的规模设计

的主要设备由苏联设计提供，工程概算建设投资额为 5.46 亿元。这一时期累计产生生铁 539 万吨，钢 283 万吨，钢材 2.5 万吨。第二个发展阶段（1965—1971 年）是完成 200 万吨钢生产能力的配套。武钢按照先轧钢系统建设，后炼钢、炼铁系统建设，先建辅助设施，后建主体设施的思路，拟定年产 200 万吨钢配套投资 4.8 亿元。到 1971 年底，当年产生生铁 190.3 万吨，钢 166.6 万吨，钢材 81.8 万吨，基本形成了 200 万吨钢的生产能力。第三个发展阶段（1972—1985 年）是形成钢铁“双 400”万吨生产能力和兴建 1700mm 轧机工程。1972 年，武钢进行了年产钢、铁各 400 万吨的配套设计，扩建重点放在铁矿石采、选烧的配套和增加钢材品种上，核定投资为 11.55 亿元。同年 8 月，党中央、国务院批准将国外引进的、具有 70 年代世界先进水平的 1700mm 轧机建在武钢，总概算为 38.9 亿元。由于集中力量抢建 1700mm 轧机工程，钢铁“双 400”万吨项目建设受到一定影响。到 1985 年底，武钢才形成生产钢铁各 400 万吨的生产能力。第四阶段始于 1986 年，是钢铁“双 700”万吨扩建工程及拟定 1000 万吨钢发展规划。武钢在实现“双 400”万吨配套和 1700mm 轧机达到设计能力之后，生产上的轧钢能力大、冶炼能力小的主要矛盾仍未解决。武钢即编制出钢铁“双 600”万吨技术改造总体规划和第七个五年计划实施方案，并获国家正式批准，建设投资额为 22 亿元。1990 年 5 月，国务院批准武钢在“双 600”万吨技术改造的基础上，到“八五”末实现钢铁“双 700”万吨。此项目的特点是，武钢直接成为投资主体，以企业自有资金、国内外集资的方式解决。1992 年，在邓小平同志视察南方重要讲话和党的十四大精神鼓舞下，武钢着眼国民经济的发展对钢铁的需要，在加紧实施钢铁“双 700”万吨项目的同时，拟定了在本世纪末实现产钢 1000 万吨的目标，其可行性研究报告已上报国家计委。

武钢在建设和发展过程中，隶属关系和内部管理方式也经历了多少变化。1956年重工业部撤销后，武钢隶属冶金部和湖北省双重领导。1984年经湖北省委、省政府批准武钢改为由冶金部、武汉市双重领导以武汉市为主。截至1994年，武钢辖有二级厂矿单位64个，机关部、处、室43个。按专业性质分为7大系统：生产指挥系统、冶炼系统、轧钢系统、修建系统、科研设计系统、党群系统、文教卫系统。1992年11月21日，国家计委、国家体改委、国务院经贸办公室联合下文，同意以武钢为核心企业组建武钢集团，集团紧密层单位有中国第一冶金建设公司、冶金部武汉钢铁设计研究院、冶金部武汉勘察研究院、武钢实业公司、武汉冶金设备制造公司、汉阳钢厂、汉阳冷轧厂、汉口轧钢厂、武昌焦化厂、汉口冷轧厂、武汉钢电股份有限公司以及若干个半紧密层和松散层的企业。由此，武汉钢铁公司更名为武汉钢铁集团公司。

自1951年始，经过40多年的艰苦创业，武钢从无到有，从小到大，已建设成为一个举世闻名的钢铁联合企业。武钢现拥有4座铁矿山、2座辅助原料矿山、7座焦炉、9台烧结机、5座大型高炉、6座平炉、3座转炉、4台弧形板坯连铸机、1150毫米初轧机、800/760毫米大型型钢轧机、2800毫米中厚板轧机、1700毫米热轧带钢轧机、1700毫米冷轧带钢轧机、森吉米尔冷轧硅钢轧机等主体设备；拥有完备的耐火材料、机械电器、能源制绘、仓储运输等系统设施。截至1994年底，武钢固定资产原值有167.8亿元，净值83.1亿元，设备总重量49.1万吨。

1994年，武钢生产铁547.6万吨，钢509.6万吨，钢材429.7万吨。生产的钢材品种已发展到20多个系列，200多个品种。主要产品有热轧薄板、冷轧薄板、镀锌板、镀锡板、冷轧硅钢片、彩色涂层板、中厚板、型钢及耐火材料、焦炭、化工产品、机电产品、粉末冶金制品、稀有气体等。武钢这支钢铁行业的国家队，将一如既往地

为国民经济的发展作出贡献。

企业的发展必须依靠科技进步的技术改造，这是企业增强压力、提高效益的根本途径。特别是老企业要赶上当代技术水平，更须把科技进步作为自身发展不可动摇的选择。武钢从这种认识出发，确立了技术发展的高起点、技术改造的不停顿的指导思想，把加速技术进步和技术改造作为一项长期发展战略，脚踏实地地付诸实施，一个一个地攻克难关，一步一步地从被动转向主动，使武钢这个老企业焕发出蓬勃生机。武钢从 60 年代起，针对建厂设计和建设中存在的矿山后续能力不足、成材厂能力不足等问题，开展局部技术改造，攻克工艺技术薄弱环节。如含铜钢的开发，烧结矿冷却攻关，高炉布料规律的研究，带式烧结机取代生产球团攻关，高炉高氧化镁渣的研究与推广，用耐火材料内衬高炉风管，大型高炉采用水冷全炭薄炉底的研究，平炉的改造，铸锭工艺改进，轧钢的改造和工艺改进等，都取得了成效，在一定程度上促进了武钢的技术进步。

武钢大规模地推进科技进步和实行技术改造始于 70 年代初期。这期间，党中央、国务院决定国外引进的 1700mm 轧机工程在武钢落户。1978 年底，1700mm 轧机系统开始试生产。而武钢老厂的技术设备严重老化，明显地不适应 70 年代国际水平的 1700mm 轧机系统的要求。如矿山选矿流程不完善，铁精矿含硫高，严重影响冶炼工艺的产品质量；平炉炉体结构不合理，冶炼工艺不适应生产需要；能源介质质量差，调控成分不精确等，进而影响 1700mm 轧机的轧材能力和产品质量。

为了把老厂系统提高到与 1700mm 轧机相适应的水平，武钢在“六五”和“七五”计划的 10 年中，用于工业性改造资金达 43.28 亿元，大规模地对老厂系统进行技术改造。在原料系统改进选矿工艺，提高精矿质量，高炉本体也相应改进工艺技术，使铁水含硅量

降到 0.6%左右,含硫量降到 0.025%左右 满足了 1700mm 轧机对低硅低硫铁水的要求。在炼钢系统提高冶炼技术和工艺控制能力 将一炼钢 8座重油平炉相继改成 6座顶吹氧气平炉,缩短了冶炼时间 6—8 小时,平均利用系数提高一倍以上。二炼钢转炉系统开发的转炉顶底复合吹炼工艺,经过完善提高,冶炼技术和冶金效果已接近 80年代国际先进技术水平。在辅助原料和能源介质系统,开发了镁炭砖及其砌筑工艺,增设了稳频稳压装置,煤气笼脱硫、脱萘的热值控制装置,使耐火材料、能源介质的品种质量和安全稳定程度都适应了 1700mm 轧机的高标准要求。

消化、掌握 1700mm 轧机技术,只是阶段性的成果。如果停留在这一步上,先进的装备也会落后。因此,武钢又瞄准国际钢铁工业的先进水平 在 1700mm 轧机系统的突破、改进和开发上下功夫。一是突破技术专利局限,发展具有更高水平的新工艺、新技术。硅钢技术专利是日本 70年代的水平,武钢引进后进行高磁感取向硅钢(Hi-B)和 W18—W10 无取向硅钢连铸工艺研究,均实现了连铸生产,整体技术达到国际 80年代水平。二是改进引进设备的薄弱环节。武钢引进的 1700mm 轧机的热、冷轧计算机数学模型只能轧制规定的钢坯,武钢在此基础上成功研制出具有广泛适用性数学模型,增强了轧机的适应能力,精度也超过了引进水平。三是开发新的产品系列。1700mm 轧机引进时,设计大纲规定只能生产 8类 70个规格牌号的产品,武钢从发挥 1700mm 优势出发 按国际标准和国际先进标准,进行一系列新产品的开发研究,到 1990年底 共开发 22个钢种系列,97个品种。

在“六五”期间,武钢为保证钢铁产品达到“双 400”万吨和 1700mm 轧机系统达到核定水平 抓了“四同步”改造工程 即四号高炉、三号平炉、三烧结第二系列及五号焦炉改造性大修。“四同步”改造工程是武钢投产以来最大的一次技术装备改造工程,投资

达 1.4 亿元，有 3 项当年投资，当年受益。在此基础上，武钢又着眼实现钢铁“双 500”万吨、“双 700”万吨综合生产能力的扩建改造。此间，集中优势力量进行了三号高炉易地大修，其有效容积达 3200 立方米，年产生铁能力 224 万吨，成为一座具有 90 年代国际先进水平的大型高炉。与之相配套，武钢还完成了七号焦炉的设计与建设，工业港矿石混匀堆场等项目的改造，并筹建第三炼钢厂、自备电厂和改扩建硅钢厂，为武钢在本世纪末的发展奠定了坚实的物质基础。

随着我国高度集中统一的计划经济体制的逐步改革，市场竞争的逐步形成，武钢越来越感到原来的数量型经营发展战略无法适应企业间激烈竞争的形势。武钢比较了世界各国钢铁工业发展的两种类型，事实证明“以量取胜”的经营战略并不成功，而“以质取胜”的经营战略却显示出强大的竞争实力。由此武钢认为，必须把速度和效益、数量和质量统一起来，才是企业唯一正确的经营发展战略。于是武钢选择了一条质量效益型的发展道路。这是武钢由计划经济转向市场经济条件下，经营战略一次深刻的历史性变化。

从 1982 年开始，武钢以抓企业整顿减少废品、提高质量作为全面质量管理的突破口，围绕 1700mm 系统达到设计能力抓质量攻关、设备恢复和综合生产能力配套，三年内相继提出了一系列质量方针目标，生产开始出现均衡稳产的良性循环。1985 年，武钢分析了生产形势，认为在近年内生产能力不可能有大的增长，提高产品质量等级，按国际标准和国际先进标准组织生产，是提高武钢经济效益的关键。接着，武钢提出了“两个转移”，即抓生产由以产量为中心转向以质量为中心，抓企业管理由以经济责任制为中心转向以全面质量管理为中心。

这一时期，武钢抓产品“一条龙”质量保证体系，使产品质量、

管理水平、经济效益都上了新台阶。1988年,钢锭综合成材率达86.56%,按国际标准和国际先进标准生产的钢材产量分别占武钢总产量的85.68%和73.93%。1992年,按国际标准和国际先进标准生产的钢材产量分别占武钢总产量的92.80%和84.46%。从而使武钢的产品质量在国内外市场赢得了良好信誉。

武钢通过走质量效益型发展道路,出现了经济效益的持续增长和企业发展的态势。1994年与1978年相比,生铁产量由318.6万吨增长到547.6万吨,增长71.88%;钢产量由247万吨增长到509.6万吨,增长106.32%;钢材产量由125.6万吨增长到429.7万吨,增长242.12%。实现利税由3.6亿元增长到33.5亿元,增长8.3倍;上交利税由3.6亿元增长到19.6亿元,增长4.5倍;全员劳动生产率(按1990年不变价工业总产值计算)由23820元/人增长到72176元/人,增长2.0倍。出现了钢产量增长高于铁产量增长,总产值增长高于钢产量增长,实现利税增长高于劳动生产率增长的良性循环的局面。

武钢在10多年的实践摸索中,将质量效益型发展道路上升到理论高度界定,形成了有武钢特色的发展之路。这条道路的含义是坚持社会主义办企业的方向,以质量求效益、求发展,建立以质量为核心的经营管理体系,实现企业整体素质提高。这条道路的基本要素是深化改革,不断完善经营机制,以市场为导向,以质量为中心,以科技进步为先导,以现代化管理为基础,以人为本,开拓经营。这条道路的基本内容是,把抓产品质量和服务质量提高到坚持社会主义方向的高度来认识,强调“重合同、讲效益、保质量、作贡献”;建立以质量为中心的经营管理战略和以质量为核心的生产经营管理体系;围绕质量不断进行技术开发和技术进步,把质量管理工作落实在实物质量提高上,开发具有国际水平的新产品;创建“质量优先”的企业精神,大力提高职工素质。

武钢走质量效益型发展道路的实践证明，企业一味搞规模扩展、粗放经营是行不通的，只有把数量建立在质量的基础上，才是可靠的数量，才是真正的速度。武钢正是较早地认识到这点，提出了质量效益型发展道路，并付诸实施，才取得了前所未有的成功。武钢的实践还证明，质量效益型发展道路既是一种竞争战略，又是一种发展战略，还是一种开放战略，它与转换企业经营机制的目的和要求是完全一致的。正因为如此，国务院办公厅于 1991 年 2 月发出了《学习武钢 走质量效益型企业发展道路》的通知 充分肯定了武钢的经验。

党的十一届三中全会以来，作为计划经济色彩较浓的老企业，武钢在比较国内外钢铁企业发展的情况后，形成了很强的紧迫感和危机感 改革开放则兴 守旧封闭则衰 改革犹如逆水行舟 不进则退，慢进也是退。于是武钢在邓小平建设有中国特色社会主义理论指导下 先后进行了人事、劳动、分配制度、管理体制以及经营方式等方面的改革，使武钢步入了改革开放时代的前列。

武钢把人事制度的改革作为企业内部各项制度改革的突破口，在 80 年代初就着手干部制度改革，采用招聘、交流、引进等多种形式的选拔任用制度、打破部门、单位和地域界限，招聘选拔科、处级行政领导干部。到 1991 年底 聘用干部 7310 人。其中一般干部 6351 人 科级干部 874 人 处级干部 85 人。1992 年武钢人事制度改革迈出了更大的步伐，公司管理人员、专业技术人员一律实行聘任制，应聘者上岗不论身份，下岗不保持遇；进两级机关的工作人员，一律考试考核后择优确定人选 然后培训、试用 把职工按岗位性质分为生产 服务人员、管理人员和专业技术人员 统称武钢职工，打破干部与工人的界限；建立以工作实绩为主的考核制度，无开拓创新精神及工作实绩平平者下。从此破除了人事制度的“终身制”形成了人才竞争的局面。

武钢为了强化职工上岗竞争意识，将 12 万职工按编制、定员和工作表现分为在岗、待岗、富余、编外四类，实行动态管理。职工属于哪一层次，根据技能、经济责任制考核来划分，各类人员给予不同的工资待遇。在此基础上，武钢又推行全员劳动用工合同化管理制度，对未签订合同和合同解除后的富余人员，给 6 个月的竞争上岗期限，期满仍未竞争上或不服从公司安排的，实行厂内待业。从而较好地形成了职工竞争上岗的激励机制。

武钢从 1985 年起开始改革内部分配制度，将单一的等级工资制度改为多单元的“弹性”工资制，即职工工资由基本工资、工龄津贴、奖金、岗位津贴 4 个单元工资构成。此后逐步充实完善这种工资形式。1987 年，武钢建立以企业效益为依据的挂率工资单元。1991 年建立岗位工资单元，即按职工岗位的责任、技能、强度、环境 4 大要素和 18 个子因素确定岗位等级系数。1992 年武钢将职工基本工资改为技能工资，定期对职工“双考”（考试、考核）确定一定比例的升级面，建立正常的工资晋升机制。至此，武钢在内部分配上基本形成自己的特色——结构岗位技能工资制，即职工工资由技能工资、岗位工资、挂率工资、工龄工资、奖金、津贴等单元组成，技能工资和岗位工资为基本工资。这种内部分配方式既克服了分配上的平均主义，又防止了职工内部收入的过分悬殊，起到了激励和导向作用。

1992 年初，武钢根据邓小平视察南方谈话和党的十四大精神，按照“发展主体，放开经营，走向市场，壮大武钢”的改革开放总思路，加快了改革开放步伐。将占职工总数 60% 的非钢铁生产部门从钢铁生产主体中剥离出来，按照经济、技术特点和专业化协作的要求，进行生产要素重组，分别组建了 8 个公司，授予法人地位或法人代表授权委托地位，使 8 个公司既面向武钢，实行专业化协作，又面向市场，发挥多种经营优势，实行自负盈亏，自我发展，并

以承包形式确定与武钢的利益关系。武钢通过组建 8 个公司, 总分离职工 7 万余人。接着武钢又将直属机关定员分流 30% , 二级单位分流 10% , 使武钢直接从事钢铁生产及管理服务的职工控制在 5 万人左右, 生产率大为提高, 人均年产钢由原来的 38 吨上升到 94 吨。武钢此举引起海内外舆论的强烈反响, 有的新闻媒介指出: 中国国营企业能否脱胎换骨, 武钢经验会是重要试金石。

武钢在分离辅助部门的同时, 利用自身的人、财、物等资源优势, 积极实施一业为主、多种经营的对外开放开发的总体战略。武钢以武汉、宜昌两个开放区为“两点”, 以浦东为龙头的长江流域线沿京广线到广东、深圳、海南线和从广西南宁到北海、钦州湾线为“三线”积极走向国内外市场。通过技术开发、技术服务、技术贸易, 加强与武汉市的经济联系; 与宜昌市政府签订了联合开发“服务三峡”项目意向书, 共同组建了高峡股份有限公司, 开发贸易合作; 在上海浦东建立了昌申贸易公司, 从事金属材料贸易和冶金产品深加工; 在珠海经济特区参与填海造地工程项目; 在德国、日本、香港设立代理点, 在新加坡成立合资公司, 大力发展产品出口、劳务输出、技术输出、国外工程承包等多种出口创汇形式, 扩大了与国外的经济联系。与此同时, 武钢还加快二级厂矿经营开发步伐, 鼓励有关二级厂矿在确保钢铁主体发展的前提下, 根据自身特点面向市场, 开放经营。到 1992 年底, 武钢已成立各类经营开发实体 500 多个。这些实体利用在武钢长期建设和生产实践中形成的技术优势向外辐射, 开展横向联合; 开展副产品及再生资源的深加工; 利用富余人员发展多种经营和第三产业; 发挥企业管理优势开展对外服务。1994 年武钢出口创汇 1.2 亿美元, 非钢铁产品收入占销售收入总额的 8.37% , 结束了武钢出口创汇少、非钢铁产品收入少的局面。

企业的振兴和发展、兴旺和发达, 离不开人的努力。武钢几代

人在几十年的艰苦创业中 经过培育、浇灌、发扬光大 形成了“ 艰苦奋斗,团结协作 从严求实 改革创新 ”的武钢人精神。这 16 字凝着武钢人创业的心血,叙述着武钢人的奋斗经历,显示着武钢人的英勇气概,体现着武钢人与改革开放相适应的精神风貌。

武钢建设初期 正值国民经济恢复时期 武钢投产 又处于“ 大跃进 ”年代,中苏关系也开始破裂,武钢碰到了天灾人祸的双重困难。面对严峻的形势,武钢党委加强对企业经济工作的政治思想领导 贯彻《鞍钢宪法》 宣传艰苦奋斗、自力更生的精神 涌现出一批批艰苦奋斗、舍身忘己的先进分子。他们住席棚 喝浑水 日夜战斗在现场。饿了 啃一口冷馒头 困了 就用凉水冲冲头接着干。硬是以这种大无畏的气概,克服了三年自然灾害及苏联毁约带来的困难 使武钢的建设和生产得到了发展。“ 文革 ”时期 政治工作与经济工作根本对立,武钢的生产受到严重影响,但多年的优良传统和革命精神仍然激励着武钢职工克服重重困难,千方百计地把生产推向前进。“ 文革 ”后期 武钢党委组织职工揭批林彪反革命集团罪行,深入开展学大庆活动,积极抓企业整顿,及时宣传党中央对武钢的指示,极大地调动了职工的革命热情,一度掀起了“ 为钢而战 ”的生产高潮。拨乱反正时期,武钢党委号召职工深入揭批“ 四人帮 ”,大力开展社会主义劳动竞赛,调动了广大职工的生产积极性,保证了 1700mm 轧机试车一次成功。党的十一届三中全会之后,武钢集中精力抓企业整顿,降低产品废品,发扬大庆人“ 三老四严 ”“ 四个一样 ”精神 推行全面质量管理。此间 武钢党委面对改革的兴起和钢铁行业的挑战,引导职工树立起开拓进取、锐意改革的精神。至此,武钢职工的精神风貌焕发出时代特征,成为激励武钢人前仆后继、一往无前的企业之魂。

在改革开放的历史时期,武钢党委始终坚持两手抓,两手都要硬的方针,把精神文明建设放在重要地位,围绕企业发展的总体目

标先后制定了“六五”、“七五”、“八五”精神文明建设规划。在组织体系中，武钢党委实行对企业精神文明建设的领导主要体现在统一规划、统一部署、统一检查、统一考核上。在实际工作中，形成党政工团组织齐抓共管的格局。

武钢党委各职能部门结合自己的工作实际，根据各阶段的工作重点，先后在党员和职工中组织了“武钢人职业道德大讨论”、“武钢人精神大讨论”、“武钢人形象大讨论”、“从严求实大讨论”、“新时期共产党员形象大讨论”开展了“为党旗添光彩 在改革中作贡献”、“树理想、讲奉献、比贡献”、“三讲三比一争当（讲国情、讲形势、讲任务，比思想、比觉悟、比贡献，争当 90 年代优秀武钢人）”竞赛活动，进行了党的“一个中心、两个基本点”的基本路线教育、理论、理想、法制教育，“武钢人精神”的传统教育。通过以上的讨论、竞赛和教育，坚定了职工对社会主义的信念，增强了主人翁责任感，发挥了生产建设的积极性和创造性。

武钢在精神文明建设中，行政、工会、共青团组织也发挥了积极作用。行政领导实行一岗两责，既管业务，又做思想工作，每年都有上百名行政干部因善于做思想政治工作而受表彰，其中有不少人获得思想政治工作成果奖。工会在精神文明建设中，发挥党群的桥梁作用，先后开展了“为四化建功立业”、“为振兴中华读书”、“当主人、作贡献”、“爱武钢、创佳绩、立新功、作贡献”、“讲新事、摆实绩、颂主人”等活动。工会还发挥各种文化娱乐体育设施的作用，每年组织“新春乐一条街”、“钢城之夏”、“矿山之夏”以及歌会、舞会、书评、影评、文艺演出、体育比赛等健康有益的文体活动。共青团在精神文明建设中，抓好青少年的教育工作，根据青少年的特点，先后开展了“双文明立志达标”、“五小智慧杯赛（小发明、小设计、小革新、小改造、小建议）”、“学习雷锋精神，做武钢好青年”、“祖国知多少”系列读书活动、“党在我心中”系列教育活动。群团组织

这些活动的开展 使武钢人既满足了求知识、讲娱乐、爱生活的愿望 又能朝着思想性、知识性、趣味性融为一体的正确方向发展 有效地促进了武钢精神文明建设的蓬勃发展。

武钢从 1958 年投产到 1994 年 历经几代人的不懈努力 尽管在生产建设中出现过多次波浪式起伏，但终究在艰难曲折中闯开了前进的道路，为新中国钢铁工业和国民经济的发展作出重要贡献。武钢的发展过程 在一定程度上可以说 是新中国成立后整个冶金工业发展的缩影，是中国亿万人民从事伟大社会主义建设事业探索的一项重要成果。而今 武钢人正满怀信心地朝着本世纪末的奋斗目标迈进 即年产钢 1000 万吨 进入世界 500 家大型工业企业行列。到那时候 武钢质量效益型经营战略将会结出更加丰硕的成果；武钢在国民经济的发展中将会起到更大的作用。

## 第一章 质量效益型发展道路

改革开放以后，面对我国经济建设的大好局面，武钢不失时机地迅速开展了企业发展道路的探索。在 10 多年的时间里，武钢人上下齐心，群策群力，历尽艰辛，锲而不舍，经过反复实践和精心总结，终于找到了质量效益型之路，从而为本企业的发展开辟出坦途，并为搞好我国国有大中型企业树立了一个可资借鉴的榜样。

### 第一节 质量效益型道路的形成过程

考察武钢质量效益型道路的形成过程，不难发现它是与全面质量管理的推行紧密关联的。在这里，先回顾一下武钢开展全面质量管理的简要情况。

1979 年 9 月，武钢参加了冶金部在天津举办的中日全面质量管理技术交流，决定引进全面质量管理（TQC）。第二年，武钢派人参加了国家经委举办的第一期 TQC 学习班，随后组织编写了两本 TQC 普及教材，并先后举办了厂、矿、处学习班和两期教员骨干培训班，和二级单位也接着办了学习班。据统计，武钢这年共举办 9 期 TQC 教育学习班，参加人数 1075 人，其中有公司级干部 32 人，厂矿处级干部 213 人。每年单位平均有 6—10 名职工参加了学习，并成为推行 TQC 的骨干力量。

此后 全员 TQC 教育不断普及和深入。1983 年 厂、处级干部接受 16 小时 TQC 教育的有 2134 人次 ;受 A、B 两级教育的共 2.62 万人次。1985 年 TQC 教育从主体厂向辅助厂推广普及, 全公司教育面达 41.4%。1988 年通过邀请专家讲课、电教考试和举办各种专题研讨会、学习班, 对各级领导和骨干深入进行 TQC 教育 同时采用“三级办班”方法 继续扩大 TQC 教育普及面。全年共培训工人 86908 名、干部 14964 名。此外, 还举办 TQC 知识竞赛 参加人数 1.6 万。1991 年成立质量意识月办公室, 编印给职工人手一册《全面质量管理知识手册》通过 5 月的厂处单位行政正职的质量意识学习班和 6 月的全员质量意识教育月, 深化全员质量教育。

除了抓全面质量管理的教育培训之外, 在引进这一新管理方法的过程中, 武钢还先后抓了以下几件事情: 一是机构设置。1981 年 7 月, 成立了由一名副经理领导的企业管理办公室, 正式在二炼钢厂、热轧厂、冷轧厂、硅钢厂和机总厂进行 TQC 试点 由技术监督处具体负责。为此, 在技术监督处设立全面质量管理科。1982 年, 全面质量管理科划归技术部。1983 年, 武钢成立全面质量管理委员会时, 在技术监督处重新恢复全面质量管理科, 作为办事机构, 并开始广泛推行全面质量管理。1988 年 2 月, 公司将原企管办、升级办、全质办“三办合一”成立在公司直接领导下的全面质量管理办公室, 专抓此项工作。二是实行质量责任制及“三全一化”。1986 年, 武钢将质量责任制化, 坚持实行以质量为中心的经济承包责任制。在经济承包责任制考核中, 突出质量否决权(综合质量否决权达 36—45%) 同时, 为提高管理水平, 推行全面质量管理, 全员设备管理, 全员安全管理和以“三会”为主要内容的标准化作业以及标准化管理的试点工作(简称“三全一化”)。1987—1988 年, 武钢进一步明确并落实质量是企业生产经营思想的中心, 全面

质量管理是企业现代化管理的中心这一方针，强化组织机构，着力抓各项基础工作，深化“三全一化”。三是建立“质量环”。1989年，武钢在强化综合管理和系统管理基础上，对质量职能进行了设计和分配，明确规定钢材产品“质量环”由市场调研、新产品开发、检验与试验、销售与服务等8个环节组成，同时对与产品质量形成过程有间接关系的技术改造系统、职工教育系统、生活服务系统以及思想政治工作系统，确立了四个小质量环，并分配了质量职能。这样，一大环四小环就构成质量体系的重要组成部分，加之所有专业管理系统的全面管理职能，初步形成了以质量为核心的生产经营管理体系的框架。四是制订规划，组织考察。1987年公司全面质量管理委员会制订了推行TQC的三年规划，并确定具体目标为创国家质量管理奖；创国家一级企业；建立以质量为核心的生产经营管理体系。次年11月公司副经理刘淇带队与全面质量管理办公室和组织部等单位主要负责人赴日本考察TQC情况，实地学习其TQC先进经验。

1989年，武钢明确作出以质量求效益、求发展的战略。此后，围绕质量效益型发展战略，武钢进一步致力于以质量为核心的生产经营管理体系的建设。主要以提高产品实物质量为中心，以进一步完善系统建设、加强基础工作为重点，强化方针目标的动态管理。同时，进一步调整和落实质量职能（重点充实、完善了市场调研和销售服务的质量职能），使主管部门和相关部門的具体责任更加明确，达到协调质量职能与专业管理关系的目的。

武钢推行全面质量管理的过程大致可以划分三个阶段：

第一阶段是1982—1985年，主要抓企业整顿，试行全面质量管理。其时，1700mm轧机系统投产不久，武钢前工序与1700mm系统要求不适应和传统管理与现代化技术装备不适应的矛盾非常尖锐。1982年生产钢277.7万吨，其中废品27.6万吨，成材率仅