

葛洲坝水泥厂“生产、生活共发展”启示录

朱新方

如何增强国有大中型企业的活力，如何使企业活力的源泉——职工的积极性、主动性、创造性得以充分发挥，这是十多年来一直困惑着众多理论工作者和实际工作者的重大课题。人们在作了各种尝试之后试图从企业产权和管理模式上打开通道。但是由于旧的体制和习惯势力的惯性依然需要很长时间与新的体制和新观念并存，在这一较长时间的磨合期内，产权变更和管理模式的变迁并非一日之功，其功效也一时发挥不出来。在这种情况下，企业如何生存与发展呢？带着这个问题，笔者近几年来一直以葛洲坝工程局水泥厂为跟踪调查对象。厂长潘德富及其厂领导一班人设计的“生产、生活共发展”战略不仅使该厂近几年发生了超前的变化，而且给我们提供了极为宝贵的启示。

一、今非昔比的企业

葛洲坝水泥厂是1971年为配合葛洲坝水利枢纽工程建设而兴建并于1975年投产的企业，是全国特大型企业葛洲坝工程局下属二级单位，该厂座落在荆门西郊的荆山脚下，是全国常年生产中、低热水泥的四大厂家之一，原拥有两条 35×145 米的回转窑生产线，年设计生产能力53万吨。四年前，该厂除了维持一般的生产之外，其它方面几乎没有发展。由于该厂地理环境偏僻，风沙较大，厂区污染较重，劳动强度较重，许多职工人心浮动，有门路的纷纷调离该厂，连懂行的厂

长、副厂长都相继调出了葛洲坝工程局，投身于地方条件优越的企业。曾经有人安排一位省级主要领导参观此厂，这位领导看到该厂“国营企业的牌子、作坊式的环境”后，表露出极为不悦的情绪。一九八九年笔者曾在《葛洲坝论坛》第二期发表《企业诊断及其运用》的文章，文中所示：“有的单位厂门修的较好，门口住宅楼的小棚屋耸立，这种大煞风景、有损企业形象的事却无人过问。在一些领导人眼里，这些都是小事，但在管理学看来，这就是大事，请记住，著名的霍桑试验就是从照明用灯泡开始的”。就是指该厂当时的厂容厂貌。

一九八九年下半年，年仅37岁的原任副厂长潘德富担任了厂长，原纪委书记袁祖民担任了厂党委书记，他们率领厂领导一班人重新确立了企业发展战略，提出了企业发展三年迈出三大步的目标，使企业呈现出产量、产值、利税和职工收入、职工福利逐年增长的良性循环趋势。短短四年，全厂面貌焕然一新，一走进厂区，山上有花园，平地有亭台楼阁，钟楼、彩色喷泉尽收眼底。一个现代化的、文明的、花园式的企业已经屹立在荆楚大地。

二、卓有成效的贡献

数字从一般意义上来讲是枯燥无味的，但对于经济学来说是过得硬的标准。葛洲坝水泥厂近几年企业效益持续、稳步提高的事

实就体现在以下数字之中。

——水泥产量逐年提高。由1989年的33.02万吨,提高到1993年的53.2万吨,提前一年达产达标,增长率达到61.1%。

——固定资产不断增加。由1990年的8283万元,增加到1.02亿元,上升23.3%。

——利润明显增加。由1990年的617万元,提高到1993年的1300.4万元,上升到62.5%。四年累计创利税6999.4万元,其中利润4207.84万元。

——该上缴的一分不少。四年累计上缴国家税金2791.58万元,上缴葛洲坝工程局2381.15万元。

——职工收入稳步增加。四年增长175%,生活水平日趋提高。

——职工住房条件明显改善。四年新建住宅26栋,面积达35840平方米,全厂65%的职工家庭住上新房。

——职工休闲生活的条件得到彻底改善。连一般中小城市都没有的全功能娱乐中心和高档次的影剧院耸立厂区,全封闭带恒温的室内游泳池正在装修。

——企业地位逐年提高。在湖北省200家最大工业企业中排名由三年前的163位前移到128位,在全省50家最佳经济效益工业企业中排名第32位。跻身于“中国100家最大建材工业企业”行列,被国务院列入“大型二档企业”。

——精神文明建设喜获丰收。1993年被省大型企业工委评为“先进基层党组织”,被省委、省政府授予“文明单位”的光荣称号。

三、将老生常谈的理论变成了现实

纵观上述数字可以表明,无论在全国大范围内,还是在葛洲坝工程局内,如此全面发展的企业还是不多见的。是什么秘密武器能使该厂如此焕发青春。思索良久,从该厂的具体做法中并没有发现有什么奥秘高不可

攀,难能可贵的,只不过是老生常谈的理论变成了现实。

第一,制定超常规的企业发展战略。现代企业生存与发展的竞争非常激烈,不进则退。而发展的标志是什么,用经济学的标准来评判,那就是看是否扩大了再生产的能力。扩大再生产分内涵型和外延型两种,该厂在这两个方面都取得了令人振奋的成效。

首先是利用科技进步使内涵型扩大再生产得以实现。1992年以来,该厂坚持对原有设备进行技术改造和更新,投资210万元,兴建生料联合贮库,解决了料浆长期水分不稳定的问题,使合格率提高28.3%;投资220万元解决煤粉制备系统,解决了煤粉供应能力不足的问题;投资100万元改造二、三号水泥磨电收尘的喂料系统,采用微机控制,提高了水泥磨入磨物料配比和计量的准确度。1993年完成技改12项,总投资达387万元,完成了全部烧油系统的拆除。仅此一项,节约燃油费用664.6万元,不仅大幅度降低了生产成本,而且提高了水泥熟料的优质率。

其次是抓住契机,用“补偿贸易”的方法使外延型扩大再生产得以实现。举世瞩目的三峡工程给众多的生存和发展带来了机遇,作为三峡大坝所需量最大的原材料之一——大坝水泥能否及时满足需要,将成为制约主体工程开工后能否顺利进行的瓶颈之一。国家有关部门设想新建水泥厂来满足主体工程开工后的需要。葛洲坝水泥厂抓住这一契机,在科学论证的基础上提出了建设三号窑的设想。经过近一年的艰苦努力,在众多地区和企业都竞争这一项目的情况下,终于以“补偿贸易”的方法争取到了这一国家“八五”期间的重点工程。这条日产两千吨水泥熟料的窑外分解干法生产工艺线,投资5亿元人民币。主机设备由国内生产,关键设备从瑞士、德国、日本、法国等国引进,全生产线采用计算机控制,具有国际先进技术水平。该生产线1993年11月18日已破土动工,力争

两年建成，1995年底将投料生产。届时，该厂将形成年产135万吨生产能力，成为全国最大的特种水泥生产基地。

第二，实施“岗位靠竞争，收入凭贡献”的激励机制。优胜劣汰，按劳分配是我们讲了多少年的口头语，但要将此变成现实，没有极大的勇气是不行的。该厂在这一问题上为我们作出了榜样。

首先是在劳动组织上实行动态管理，真正做到优胜劣汰。在机构设置上精兵简政，将原来的37个科室、生产单位合并为26个处室和生产单位，机构精减30%，中层干部减少13%，取消了工人干部的界限。在用工制度上实行优化劳动组合，竞争上岗，落聘人员安排到技术性弱、收入较低的岗位上工作。将生产岗位分成主机岗位、辅机岗位和普通岗位，职工根据能力竞争上岗。

其次是在收入上实行“一挂钩、四倾斜”的分配制度。即劳动报酬与劳动贡献挂钩；分配向关键岗位倾斜；向苦、脏、累、险岗位倾斜；向一线工人倾斜；向贡献大的职工倾斜。全厂奖金分配差距较大，重要岗位与普通岗位收入相差一倍。对有突出贡献人员实行重奖，1993年拿出3万元给主机岗位竞赛优胜者，拿出11万元重奖了69名担任5年以上的班组长。这种分配方式摆在明处，有名有利，使职工口服心服，极大调动了广大干部、职工学技术、勤奋工作的积极性。

第三，信奉“金钱不是万能”的信条，注重集体福利建设，增强企业凝聚力。曾几何时，单纯“物质刺激”、“奖金挂帅”、“给钱就干，不给钱就不干”的风气盛行一时，导致企业短期化行为普遍存在，其结果，许多单位和个人收入确实增加不少，但职工生存环境得不到改善，仍然是“端起碗来吃肉、放下筷子骂娘”，企业职工凝聚力普遍滑坡。为此困扰了许多理论工作者和企业实际工作者，都在试图寻求如何

增强企业凝聚力的出路。笔者近几年却惊喜的发现，这一管理运作中最敏感的高难度问题，却被葛洲坝水泥厂解决得很好。近四年来，该厂经济效益每年以19.16%的速度递增，而职工的货币收入仅相当于葛洲坝工程局的中下等水平。正是在这种收入水平条件下，职工的凝聚力不仅没有滑坡，而且还不断增强，使生产效益得以不断提高。究其原因在于该厂信奉“金钱不是万能”的信条，在分配上始终坚持拉开档次不均分，合理合法不乱分，细水长流不全分，严格控制不超分，奖惩严格按劳分，全厂的工资、奖金发放一直低于劳动生产率的增长水平。在严格控制收入分配的同时，挤出钱来解决职工生存空间环境，除上述数字中表明的中心广场、桥头公园、钟楼、彩色喷泉、娱乐中心、影剧院、游泳池等之外，还拿出10万元在325.7平方米的厂区内，种植各种树木8.416万株，连每栋家属楼前都种上了草坪，拿出70多万元解决职工子女升学就业以及解决商品粮户口733人；投资32万元给予子弟学校增设语言室、实验室和组建学生弦乐队。如此关心职工、爱护职工、报答职工，职工的凝聚力必然会提高。该厂在决定修高档次的娱乐中心时，得到了职工的普遍拥护，在个人收入不高的情况下，自愿捐款26万余元就是职工凝聚力增强的佐证。过去一个人心思走，分配来的大学生不愿报到上班的企业，如今在人才招聘交流会上成为最踊跃报名的企业之一。一个建材水泥企业，为何使这么多人趋之若鹜？原因很简单，巨大的经济实力和强劲的发展势头是其魅力根本之所在。

四、催人思考的启示

葛洲坝水泥厂为什么能将老生常谈的理论变成事实，使企业伴随着改革开放的浪潮不断发展壮大。根源又在哪里？！启示又在何方？！

第一，厂长、书记的个人素质是决定企业发展命运的关键。现代企业已经不是计划体制条件下的企业，那个年代下的企业完全受上级行政的指挥，叫干啥就干啥，成功了是上级领导的结果，失败了也与企业无关。几乎看不出厂长、书记的个人素质与企业发展命运有什么至关重要的制约作用。当企业独立生存于市场之后，情况就完全不同了，厂长、书记的个人素质成为决定企业发展命运的关键。如果厂长、书记的个人素质好，会使企业兴旺发达。反之会耽误一个企业几年、甚至几十年的前途，严重的还要毁了企业。葛洲坝水泥厂正是有一位好厂长、有一位好书记，加之团结务实的一班人，他们不图私利，具有强烈的事业心、进取心，站得高、看得远，时刻把企业的发展，职工的冷暖放在心里，才能在短短四年里使企业发生了令人振奋的变化。

该厂成功的事实提示我们，要把我们口头上经常说的“不拘一格选人才”变成事实，必须要改革现行的干部制度。人们常说“金子埋在土里也能闪光”，但原有的干部制度说明，金子不用在刀刃上何以发光。如果当初葛洲坝工程局的决策者们不能慧眼识珠，哪会有该厂的今天。而我们的事业又多么迫切需要认真地、大胆地多启用一些如此年轻的、个人素质好的领导干部，特别是党政一把手。

第二，“全方位刺激论”能使职工摆脱“经济人”的束缚，成为真正的“社会人”。这是增强企业凝聚力的要害所在。有人认为葛洲坝水泥厂之所以搞得不好，是因为有钱。“有钱好办事”。笔者以为钱不是从天上掉下来的，发展才是硬道理。没钱不能办事，有钱也不一定能办好事。我们有很多企业不能说没有钱，而是没有把钱用在关键上，把职工单纯地看成了“经济人”，一味地追求个人口袋的膨胀。久而久之，使职工失去了“社会人”的尊严，形成了给钱就干，给少

了还不干，腰缠万贯还骂娘的客观存在。与此相反，葛洲坝水泥厂却一反“金钱万能”的信条，全方位刺激人的积极性。在生产不断发展的前提下，不仅职工收入在正常的幅度内得以增加，而且职工生存空间及环境不断得以提高，职工享受及发展条件也不断得以改善。从而使职工“社会人”的尊严不断得以满足，即使在个人收入低于其他企业水平的情况下，职工的积极性、主动性、创造性却得以稳步提高，企业凝聚力自然得以增强。

第三，建立现代企业制度不要一哄而起。十多年的改革开放，一方面我们事业有了长足的进取，另一方面也必须看到众多企业效益不理想，职工积极性、主动性、创造性的热情不高，资产关切度低。理论研究的结果表明：产权关系不明晰是问题存在的症结。为此，深化企业改革的方位定到了以明晰产权关系，建立现代化企业制度的格调上。这无疑给众多企业的发展找到了一条出路。但笔者以为企业体制和运行机制应根据自己实际情况而确立，完全没有必要一哄而起搞一种模式。这是因为，建立现代企业制度的目的，说简单明确一点，一是能使国有资产不断保值增值，二是使职工的主人翁地位与财产关系紧密相连，提高职工的资产关切度。如果这两个问题都解决得比较好的企业，大可不必急于换牌子，特别是不要以发内部股的方法来确立职工在企业中的财产占有关系，以求提高职工的资产关切度。从某种意义上说，虚的财产占有关系能使人的心理得到平衡，只要各方管理都跟上，职工的积极性照样会高；实的财产占有关系却容易使人的心理发生倾斜。葛洲坝水泥厂成功的经验证明，如此全面健康发展的企业大可不必急于在企业体制和运行机制上动大手术。否则，物极必反。

（责任编辑 曾德国）