西安钢铁厂厂长、冶金部劳模王国永率全厂职工

热烈祝贺中华全国总工会成立70周年

不信东风唤不回

——记西安钢铁厂厂长王国永

1991年8月8日，王国永和他新班子的5名成员踏进了西安钢铁厂的大门。

8月8日，是被商界所推崇的大吉大利的日子，这一天，有多少企业投产，有多少公司开业，鞭炮声里，道喜声中，人们谋求着更大的发展。也就是这一天，王国永他们面对着冷冷清清的西钢厂，心情沉重得怎么也高兴不起来。

这是一个有了名的陕西省第一亏损大户，几年来累计亏损总额已达7373万元，已到了关停并转的边沿。产品质量差受到黄牌警告；环境污染被环保部门罚款；产量达不到设计水平；冶金部考核的43项指标没有一项达到全国平均水平；5000多人的国有企业，工资发不出去，奖金三年没有，二轧车间职工工资下浮两级，宣布时车间主任痛哭流涕；许多职工还住在58年建厂时留下的工房里，职工请调报告雪片般飞来……

面对这么一个大摊子，王国永觉得脊背后直冒冷气。他干了几十年的冶金工业，来西钢前是略阳钢铁厂的副厂长、党委书记，对冶金管理了如指掌，他知道要让这么大一个亏损企业起死回生绝非易事，搞不好自己身败名裂都是小事，有何颜面对全厂的五千职工？王国永带着他的一班人调查研究，走访职工，西钢职工对企业火辣辣的感情和对新班子殷切的希望又一次感动了这位冶金战线上的老战士。他告诉自己，决不能让西钢倒下去！有坚强团结的领导班子，有任劳任怨的科技人员，有吃苦耐劳的西钢职工，尽管已到穷‘途，但哀兵必胜，不信东风唤不回！

对西钢的现状全面了解分析后，王国永的班子得出结论，西钢之所以陷入如此困境，有市场疲软的原因，也有现行体制的原因，但究其根本，是内部管理松驰，导致质量差，消耗高，没有充分发挥现有的设备能力；小金库遍地开花，漏洞百出；职工人心涣散，没有凝聚力。问题找出来，王国永和他的一班人对症下药，拉开了西钢翻身之役的序幕。

不塞不流。王国永首先想到的是减亏，必须根据西钢自身的特点来调整产品结构。调查中发现一号电炉的生产轴承钢两年累计亏损881万元，而西钢是一个生产普钢的企业，根本不具备生产难度很高的轴承钢，盲目生产只能给企业带来巨大损失，因此他果断下令停止优钢生产，改炼低合金建筑用钢，堵上了一个亏损大窟窿。线材生产由于设备陈旧，工艺落后，成材率低，每生产一吨亏550元，也被王国永下令停产，停产后当月就减亏165万元。

这也不能生产，那也不让生产，那到底该生产什么呢，王国永精通市场韬略，认为轧钢车间应重点生产本厂的省优产品螺纹钢，于是决定将线材生产线改造成为螺纹钢生产线。不到20天，改装完工，月产螺纹钢4000多吨，出材率达到85％以上。这一改造的成功，大大振奋了西钢人的精神，也带来了重振西钢雄风的曙光。于是他们一鼓作气，又建了一条小规格螺纹钢生产线和开发了多规格产品，从而使螺纹钢生产系列化。现在西钢是西北唯一生产螺纹钢的专业厂家，产品远销全国21个省区和65个城市，部分产品销往海外。在江浙一带西钢的螺纹钢被誉为“免检品”，并在今年获陕西省免检产品。（西钢开始走出谷底。）

“工欲善其事，必先利其器”是人人都懂的道理，而要“利其器”则需要大量的资金投入。精通冶金管理的王国永何偿不明白这个关系。但他清楚地知道靠西钢这点家底去大量购置装备显然是杯水车薪，于是他和他的一班人“两眼向下挖潜力，两手向下抓管理”对现有设备加以改造，搞短、平、快的项目，以最少的投入换取最大的产出。二轧车间是他们改造的重点，反复进行了四次改造。第一次是将轧线材改为轧螺纹钢，第二次是把原来只能轧55mm方坯改造成为直接轧100mm连铸坯，产量提高2.3倍。两次成功后，他们得蜀望陇，又对二轧加热炉进军，使加热炉产量由原来的每小时10吨提高到23吨，而且能源消耗降低25％。到94年，又进行了开发18mm螺纹钢新产品的改造。三年来，王国永和他的一班人一往无前，有时就吃在现场，住在现场，先后实现了这样具有西钢特色的项目20多个，每年增加效益5000多万元。西钢厂在王国永一班人的带领下逐渐站稳了脚跟。

小试牛刀之后，王国永他们便不再满足于小打小闹，企业家的目光，又盯在了那些长远的、有发展后劲的、具有战略意义的大的改造项目上，并已开始实施。这就是王国永的“三步曲”。

“第一步曲”投资2500万元再建一座30吨电炉和LF炉。该工程93年底已胜利竣工，已炼出优质钢水2000多炉。这一工程使西钢增产8万吨，仅固定费用降低一项，就可使成本降低1000多万元。

“第二步曲”：投资1.95个亿，建成一个年产30万吨全连续棒材生产线，95年底建成投产。

“第三步曲”：在“九五”期间再建30吨超高功率电炉一座，把其余两座也改造成超高功率电炉，再建一条硬线生产线，把西钢建成拥有60万吨钢，55万吨材的陕西省钢材生产基地。

三年的呕心沥血，王国永和他的一班人不负众望，迎来了收获的季节。这三年，生产电炉钢43.7万吨，比前三年之合26.8万吨提高62.5％；净增产钢16.8万吨。

生产优质钢材37.82万吨，比前三年之合19.29万吨提高96.09％；净增产钢材18.53万吨。

钢锭合格率达到99.48％，比前三年提高1.38％。

综合成材率达到90.19％，比前三年提高7.61％。

人均收入为14387万，是前三年之合6305元的2.28倍；三年人均年收入增加8082元。

完成利税10331.29万元，而前三年之合却亏损1090.13万元；利税净增加1.142亿元。

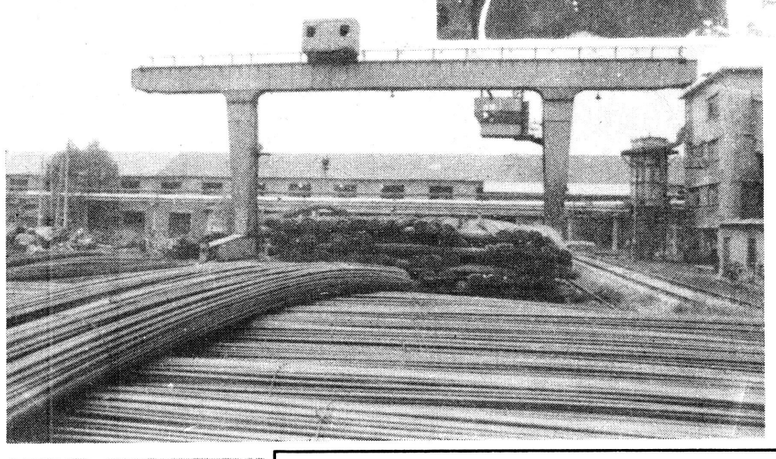
实现利润5878.98万元，而前三年之合亏损为7373万元，利润增加1.325亿元。

这三年的奋斗，西钢厂一举而扭亏为盈，由陕西省亏损大户一跃而成为陕西省利税大户，“陕西省经济明星企业”和“最佳效益型企业”。王国永也得到了上级和群众的充分肯定，被评为“陕西省改革先进人物”和“全国冶金系统劳动模范”。

三年过去了，西钢职工脸上第一次绽开了笑容，职工年收入由原来的2000多元上升到7000多元，居省冶金系统第一名；600多户职工告别了工棚，搬进了宽畅明亮的新居。

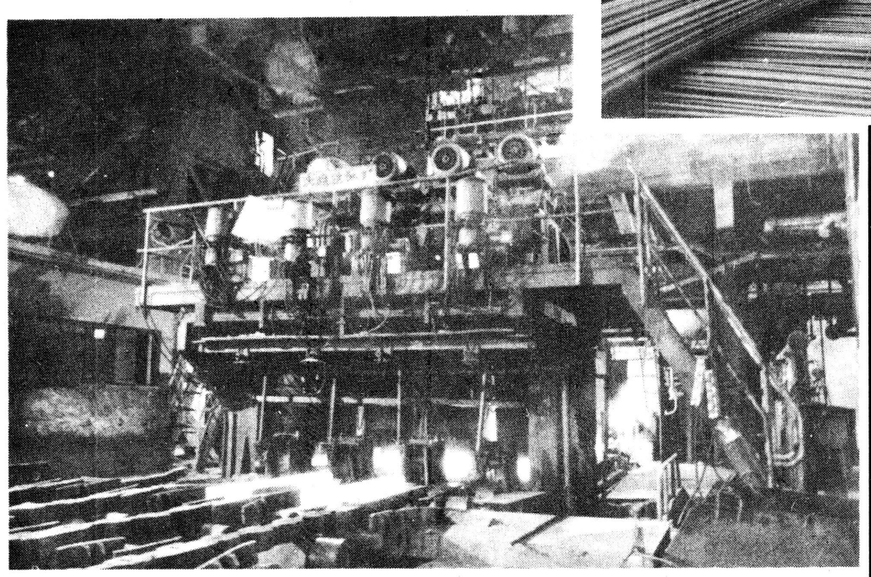
三年多来，王国永没有星期天，不过节假日，头上添了银丝，熬尽了心血，工资却和炼钢班长一个级别。他不是不懂得轻松，也不是不懂得享受，但他更懂得他和他的一班人任重而道远，为了西钢三步曲的实现，为了冶金事业，他还得继续付出第二个、第三个三年。

▲西安钢铁厂团结坚强的领导班子



▶西安钢铁厂的优质螺纹钢整装待运

▼先进的连铸机正在拉钢



坚持「两手抓」 夺取两个文明建设双丰收

中共西安钢铁厂委员会

西安钢铁厂是一个中型地方冶金骨干企业，前多年，由于基础薄弱，市场疲软，管理粗放，使企业出现了严重的亏损，成为陕西省第一亏损大户。近年来，我们党委坚持“两手抓，两手都要硬”的指导方针，在积极参与、支持行政加强企业管理、深化企业内部改革的同时，坚持不懈地抓好企业党的建设，精神文明建设以及干部职工队伍建设，促进了企业综合实力的不断提高，仅一年时间，92年迈入全省利税大户行列。接着年年跨上新台阶。企业适应市场的自我生存，自我发展能力不断增强，得到较大的发展，两个文明建设展现出生机。1994年抗御住了市不利因素的影响，在极其困难的条件下仍然取得了显著的成绩。九四年荣获《陕西省经济明星最佳效益工业企业》和《陕西省质量效益型企业》称号；产品质量连续三年被评为省质量合格产品，享受省级免检；在全国冶金行业54家中小型钢铁企业用户评价中荣获《服务质量十佳企业》称号；厂被评为陕西省冶金系统“文明工厂”，和莲湖区“文明单位”。

一、始终不渝地贯彻执行党的路线、方针和政策，保证企业改革和生产经营任务顺利完成。

近年来，我们党委坚持学习贯彻邓小平同志的南巡讲话和党的“十四大”会议精神，特别认真抓好党的十四届三中、四中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》和《关于加强党的建设几个重大问题的决定》的贯彻落实工作。组织党委一班人认真学习领会文件精神，联系实际制定措施。全厂干部、职工，形成共识，进一步牢固地树立和确定了企业管理以市场为导向，以财务管理为中心，提质降耗，降低成本深入挖潜创造效益的思想观念和工作重点，厂明确提出了“提质降耗保安全，面向市场创效益”的生产经营指导方针。以改革开路，转换企业机制，深化干部聘任制、全员劳动合同制、岗位技能工资制等改革，制定一系列提质降耗措施，加强技术改造力度，发挥科技能量，不断提高产品产量质量，降低成本，增强市场竞争能力。并且努力求得企业的发展。

二、围绕生产经营抓好党建工作

近年来，我们紧紧围绕企业生产经营这个中心，以提高企业经济效益为目的，以企业两个文明建设健康发展为己任，充分发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的光辉模范作用，加强党建工作，坚持认真抓好九个方面的工作。即坚持抓好领导班子建设和党的基层组织建设，坚持在党员中开展“创先争优”活动，为职工群众起模范带头作用；坚持不懈地抓好党员的思想教育，坚持“三会一课”制度；坚持领导班子民主生活会制度；坚持民主评议党员制度；坚持开展“党员责任区”活动；坚持把党员发展的重点放在生产一线工人和优秀青年及优秀知识分子当中；坚持民主评议中层以上领导干部制度；坚持不断地加大“反腐倡廉”工作的力度。

通过坚持抓好党建工作，党员的模范带头作用充分发挥，职工的积极性极大提高，工作中积极争创一流。仅去年，主要生产车间一炼车间和炼钢分厂分别以超设计能56％和28.6％提前超额完成全年生产任务。轧钢分厂全面完成了厂下达的24项主要技术经济指标，并且创造了19项历史最好纪录，同时取得了节约成本总额1058万元的好成绩。

三、大力开展宣传思想工作和精神文明建设。

为了给企业创造一个良好的内部环境，我们认真抓好职工思想教育和精神文明建设、充分发挥政治优势，党委成立了职工政治学校，先后对2000多名青工和“五长”人员进行了“双基”教育培训，建立了党政工团全员、全方位做思想政治工作的体系，制定了《西安钢铁厂思想政治工作暂行条例》，把思想政治工作渗透到生产经营和各项工作的最前沿。开展创建“文明单位”、“文明工厂”、“职工之家”等活动，使全厂形成了比、学、赶、帮、超的良好风气，评选树立了20个厂级“文明单位”，三个“模范职工之家”和19个“先进职工之家”，并且组织职工开展宏扬爱国主义为主旋律的“三百”活动和“敬业、爱厂、奉献”活动，以及健康有益的文化娱乐活动，使职工的精神风貌焕然一新。全厂出现了正气浓，人心定，风尚高的新景象。

四、充分发挥工会、共青团、妇联等群众组织的作用。

我们在协调指导工会、共青团等群众组织工作中，以调动全厂一切积极因素，保证生产经营任务顺利完成为党组织的重要任务，主要抓好三点工作。第一作好宏观指导，对群众组织的重大问题党委会及时听取汇报，研究解决；第二支持鼓励群众组织，根据各自的特点独立自主的开展工作；第三要求群众组织在党委的领导和指导下，发挥各自的优势，主动参与，服务于生产经营这个中心，配合实现全厂两个文明建设的共同目标。工会在职工中开展了各种形式的劳动竞赛，如“班产质量达标赛”、“安全文明夺高产竞赛”、“做主人翁、进主人言、尽主人责任”等劳动竞赛，以及“争当好班长”、“优质保管员、采购员、推销员”等竞赛活动。共青团组织开展了“青年技术比武”活动，“为民服务”活动，“跨世纪人材工程”活动以及合适青年特点的丰富多彩的文化娱乐活动。在女职工中开展了“巾帼立功”竞赛等活动，全厂职工中形成了强有力的凝聚力和向心力，不断夺取两个文明建设的双丰收。

强化成本管理 提高经济效益

1994年，西安钢铁厂以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指导，认真贯彻执行党的十四届三中、四中全会精神，在省委、省政府和冶金部的指导下，在冶金局的领导和兄弟单位大力支持下，在适应社会主义市场经济的过程中，全厂职工以“高效率、快节奏、满负荷、全方位”的西钢精神奋力拼博，较好地完成了当年生产经营奋斗目标，全年生产钢17万吨，钢材15万吨，比1993年分别提高15.64％和17.46％，职工人均收入近7000元／年，人，比上年增加2000多元，全年消化钢材降价、原燃材料涨价等增本减利因素1.9亿元，可比产品总成本比年计划降低2300多万元，在新税制下，实现利税1201万元，其中利润147万元。

成本管理，是企业管理的中心环节，1991年8月以后一直是西钢的永恒主题之一。几年来主要抓了以下几方面的工作：

1、制定下发了各级领导和部门的成本责任制，在主要生产车间制定成本目标，然后进行分解，层层落实一直到工段、班组和个人头上。形成“千斤重担众人挑，人人肩上有指标”。为了促使实现，还在生产车间实行旬成本予测，在炼钢实行单炉成本核算，轧钢实行班组成本核算。在物资管理部门实行定额发料制度，定额以内的原燃材料，按厂内计划价供给，超供的部分加价。在奖金发放中，有意识实行成本导向，与此同时还建立了一系列与成本相关的制度，我们还对原有设备的工艺进行数十项短、平、快技术改造；从而使产品质量提高，产量增加，消耗降低。促使制造成本的降低，取得了良好的效果。据统计，三年来，钢锭(连铸坯)的合格率由98.10％提高到99.48％，提高1.38％，相当于从废品中夺回良锭6000多吨，折合钢材5400多吨，效益1000多万元。综合成材率提高7.61％，净增钢材33250多吨，效益7000多万。电炉冶炼电耗降低172kwh／t，节电7516万kwh，价值2254万；电极消耗降低2.19kg／t，节约电极上千吨，价值近千万。轧钢综合能耗降低116kg／t，节约43800多吨标准煤。价值675万元。

2、开展“一反对、两提高、三降低”的活动，节支增收。

1994年以来，市场滑坡，钢材价格持续下降，原燃材料居高不下，成本利润率和销售利润率急剧下降，生产经营形势十分严峻。为了抗衡市场的不利因素，从六月份在全厂开展了以降低成本为主要内容的“反对铺张浪费；提高质量，提高产量，降低消耗，降低费用，降低成本”的群众活动。（即“一反对、两提高、三降低”活动）。具体作法是：对基本生产和辅助生产单位，每月下达成本降低计划；对物资供应部门的供应科、废钢科和机动科逐月下达采购成本费用降低计划；对管理部门逐月下达管理费用降低计划，月末考核。到年末全厂除了消化钢材降价和原材料涨价1.9亿的增本减利因素外，制造成本比计划成本降低1800多万，保证了全年的利税目标的实现。

3、根据市场需要，实行灵活的营销策略。强化钢材销售，加速货款回收，减少流动资金占用，降低利息支出。1994年以来，针对钢材市场变化及时提出新的营销策略。这些策略主要是：一是开发适销对路的螺纹钢新规格，实现螺纹钢规格系列化。二是扩大串材范围。生产所需如原燃材料备品备件，一时付不了款的，鼓励供户以优惠价格来提钢材。这样，既增加了钢材的销售，又减少一部分现金的支出，一举两得。三是千方百计发展钢材直销用户。我们先后召开了“用户座谈会”和“中央驻陕及省、市设计、建筑部门的专家和负责人座谈会”，利用西钢获得冶金部“服务质量十佳企业”，产品质量在全国排第十七位以及省质量“信得过产品”和陕西省“免检产品”的优势，向设计、建筑部门广泛宣传，联络感情，沟通信息，增加钢材直销。

促进企业腾飞发展 全心全意依靠工人阶级

西安钢铁厂领导班子坚持全心全意依靠工人阶级这一党和国家的根本方针，积极支持职工参政议政和民主管理工作、同时设身处地为职工设想为职工办实事、办好事，充分调动了广大职工的积极性，促进了企业的发展和腾飞。

一、坚持民主管理制度，支持企业职工参与企业改革及重大决策：

1、1993年除特殊情况外，1992年和1994年分别两次召开了西安钢铁厂五届职代会和五届二次职工代表大会，审议了王厂长的《行政工作报告》中提出的企业发展长远规划，年度计划及企业的重大决策，并形成决议。

2、1992年至1994年三年内共召开职代会代表团组长联席会议18次，分别审议、审查了下列重大方案：

①审议《厂管理干部聘任暂行条例》并形成决议；

②审查通过《厂内待退休暂行规定》；

③审查通过《厂增设岗位津贴实施办法》；

④审查通过《九二年度调整工资方案》；

⑤审议《厂三项制度改革总体方案》并形成决议；

⑥审查通过《厂岗位技能工资改革方案》；

⑦审议决定《厂九三年职工住房分配办法》；

⑧审议《厂全员劳动合同制实施办法》并形成决议；

⑨审查通过《厂九四年职工工资增长办法》；

⑩审查通过《厂九四年度调资方案》；

⑪审议推荐劳模人选等。

3、1993、1994、1995年初分别对厂中层以上领导干部，职代会同纪委、党委组织部、干部科一起进行了民主评议。

4、落实职代会提案：

1993年立案36项，落实30项，落实率约83％

1994年立案32项，落实27项，落实率约84％

二、关心职工群众，为职工办实事，办好事：

1、职工收入逐年大幅度提高：

1991年人均2340元，92年人均3163元

1993年人均4602元，94年人均6622元

1994年人均工资比91年人均工资增加183％

2、增加并改善职工住房600套。

3、开通家属区并供暖气946户，并开通了俱乐部、游艺室、单身宿舍暖气管道和供气。

4、增设家属区、单身职工宿舍茶水炉4座。

5、给单身职工宿舍装吊风扇342台。

6、招收农村职工子弟为本厂轮换工187人。

7、招收农村职工子弟进冶金技校定向培养37人。

8、办理农村职工子弟接班进厂33人。

9、为职工供应液化气800余户。

10、为单身宿舍配备桌椅280套。

11、职工医院新增床位30张，91—93年报销药费120万元。

12、为单身职工宿舍购置电视机19个，为职工洗衣购置洗衣机24个。

▶宽畅整洁的职工住宅楼

本报社址：西安市莲湖路143号 邮政编码：710003 广告经营许可证：陕工商广字01—018号 各部室电话：办公室7224642 编报部7277708 记者部7224614 专题部7224664 美编室7224654 副刊部7224649 广告部7282196 群工部7224613 财务室7210619 本报社激光照排 陕西日报印刷厂印刷