

走出困境 再创辉煌

温州冶金机械厂经营管理制度改革实践

主编：潘煜双 沈勇夫

改革出版社

走出困境 再创辉煌

温州冶金机械厂经营管理制度改革实践

主 编：潘煜双 沈勇夫

改革出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出困境 再创辉煌/潘煜双主编. -北京: 改革出版社, 1997.5
ISBN 7-80072-989-3

I. 走… II. 潘… III. 冶金工厂: 机械工厂-工业企业管理
-经验-中国-温州 IV. F426.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 05646 号

走出困境 再创辉煌

潘煜双 沈勇夫 编著

改革出版社出版发行

社址: 北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码: 100011

北京宏伟印刷厂印刷

新华书店经销

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

850×1168 1/32 4.375 印张 113 千字

印数: 2000 册

ISBN 7-80072-989-3/F·590

定价: 15.00 元

走出困境 再创辉煌

温州冶金机械厂经营管理制度改革实践

主 编：潘煜双 沈勇夫

撰稿人员：（按姓氏笔划排序）

刘 勇 沈勇夫 陈铁峰 杨火青 张秀君

辛 琳 陈 莹 张晓忠 徐中行 倪国范

傅 东 潘煜双 濮思湘

目 录

前 言	(1)
-----	-------

改造机制 重组资产 调整结构 ——为实现企业根本好转而奋斗	(1)
----------------------------------	-------

改革国有企业经营管理制度的探索	(17)
-----------------	--------

企业制度改革模式研究	(31)
------------	--------

企业资金管理的原则、内容和方法	(52)
-----------------	--------

温州冶金机械厂全面预算管理研究	(69)
-----------------	--------

内部财务管理的目的、原则和内容	(121)
-----------------	---------

后 记	(133)
-----	---------

前言 (代)

改造机制 重组资产 调整结构

——为实现企业根本好转而奋斗

沈勇夫

在顺利渡过最困难时期，逐步走出低谷，转向发展，并健步跨入新的一年的时刻，温州冶金机械厂正以邓小平同志“建设有中国特色的社会主义”理论为指南，认真贯彻部、省冶金工作会议精神，回顾、总结过去几年的工作，分析当前企业经济形势，明确新一年及“九五”期间的奋斗目标，振奋精神、开拓进取，为实现企业形势根本好转而努力。

一、几年来工作的基本估价

从“六五”后期开始，我厂即致力于产品结构调整与新技术研究开发，成功组织了 23 项国家级、部级、省级重大新产品的开发，其中 11 项为国家级重点新产品，9 项为部省级重点新产品，3 项为引进消化移植新产品，取得了国家特等奖，部、省、市科技进步奖共计 10 项，受到国务院和李鹏总理嘉奖 2 项。这些新产品的开发，在国内具有一定的先导性，如宝钢所需的 4000 立方米高炉冷却壁、300 吨级转炉的炉口水箱、300 吨级钢包滑动水口、1700mm 板坯连铸中间包滑动水口、450 平方米烧结机的炉蓖条、YZJ-19A 振动式压路机、PY220 平地机、WZ3900 型 50 吨矿用汽车、

WZ3700 型 20 吨矿用汽车、变截面轧机、12 吨压路机等。

企业从计划经济到市场经济以后，众多的新产品开发，并没有给企业带来更好的效益，“八五”期间，企业受到国家宏观调控、经济政策调整和物价超常上升的三大环境影响，面临金融市场、劳动力市场和商品市场三大市场的激烈竞争，企业的产品结构调整尚未完成，产品市场尚未完全拓开，经营体系和管理机制跟不上市场经济的发展需要，加上企业沉重的历史负担，步履艰难。尤其在 1995 年，全国银根紧缩，冶金行业 and 大型机械设备的市场疲软，企业产品积压，资金沉淀，投入不足，企业经济效益滑坡，一度陷入困境。

几年来，企业面对困难环境，充分发动全体干部职工奋力拼搏，找出路、保生存、求发展，利用参加杭钢集团公司控股层的有利时机，转换机制内抓管理，开发项目外拓市场，通过内联外引办法，盘活沉淀资产，开展资本经营活动，开辟企业新的经济增长点。经全体干部职工的共同努力，1996 年，我厂的经济、生产、销售、管理呈回升趋势，实现总产值 4544.28 万元，销售产值 5052.02 万元，销售收入 4515.08 万元。

几年来，企业进行了不断地探索与实践，不断地总结经验与调整思路，在产业结构调整、产品结构调整、组织结构调整，以及各管理体系、市场体系、技术开发等各个领域均取得较大的成效，具体表现在：

（一）配合企业转制需要，调整企业内部组织体系

几年来，我厂通过内联外引，开发联营、合作、合资项目，最大限度地发掘企业的资产存量，盘活沉淀资产，开展资产经营活动，开辟企业新的经济增长点，逐步使企业由简单的生产经营工厂管理模式向资产经营管理公司制方向发展。为了配合企业的转制工作，内部的组织体系相应的进行调整，建立项目发展部、销售经理部、房地产开发、和监察审计部、党务工作部等，逐步使企业实现公司化下的事业部制，为企业由工厂制向公司制过渡

奠定基础。

（二）学习邯钢经验，强化基础管理，努力降低成本

几年来，由于物价上涨、潜亏负担及内部管理等因素，出现高成本、低价格的倒挂现象。我厂通过学习邯钢的先进管理经验，转变了干部职工的思想观念，一级成本、二级成本层层把关落实，强化了基础管理，并制订了降低成本切实可行的措施。在盘活沉淀资产，降低成本；开展资本经营，降低固定成本；加快人员分流，降低劳力成本；加强财务管理，降低费用支出等方面取得了较好的效果。

（三）围绕国内、国外两大市场，致力于开拓企业机械产品销售渠道

1. 国内市场：我厂工程机械实现跨部、跨行业经营后，从传统的冶金矿山向高速公路、水电工程、化工及煤炭矿山发展。YZJ—19A 振动式压路机已顺利进入昆明高速公路建设市场，并逐步向全国其他高速公路市场辐射；我厂制造的练泥机，畅销宜兴、景德镇等全国陶瓷基地，赢得用户的青睐，市场稳定，具有绝对优势；滑动水口在宝钢得到成功的应用，进入上钢三厂、舞钢、首钢、邯钢等大钢厂。15 吨级的小滑动水口，已通过省级鉴定，具有广泛的市场前景。滑动水口正朝着上批量、上系列、上规模方向发展；江西新余钢厂、杭钢、马钢等钢厂制造的“非标”逐步向昆钢等其他钢厂拓展，促使各专业分厂独立走向经济市场。

2. 国际市场：经 1996 年的努力，我厂已具备产品出口的条件，第一批“法兰”已运抵荷兰交付使用；同马来西亚客商建立上业务关系，美、德等国四批外商相继来厂考察，对我厂的产品规格、生产能力、技术力量、质保体系给予高度评价，并签订了出口协议，样品于 1996 年底交付，首批水口出口订单 80 万已签订。为使滑动水口在国际市场上具有更广泛的竞争力，我厂已与冶金设备总公司、美国维特佳公司达成联合组建水口公司协议。

滑动水口具有广泛的国际市场。经冶金部同意，已与国冶集团签订了成立水口生产制造销售一体化的合资公司。

另外，与北重联手，开拓 20t 组装车项目，以满足浙江市场需要。

在不断开拓产品市场的同时，加强内部各项制度的建设工作。一是改变营销策略：以往单纯召开销售订货会，守株待兔式的销售形式已成为历史。我厂以销售经理部为龙头，带领各专业销售项目部、专业分厂全员走市场，主动出击，把握信息，并采用联营、融资、代销、租赁等多种形式。加强广告、宣传力度，志在赢得更多用户。二是引进竞争机制：为了充分调动销售人员的积极性，对销售人员加码压担，以优胜劣汰原则，实行联销计酬责任制，扩大奖励额，减少静态工资比例。从订货合同到资金汇拢，专人负责到底。三是提高销售人员的素质：调一批既懂技术又懂销售的人员充实销售队伍，提高销售队伍的战斗力。在政策上给予优惠，使他们致力于销售工作，为企业开拓市场作贡献。

（四）利用地域优势，挖掘资产潜力，发展项目，开辟新的经济增长点

几年来，我厂在不断地调整产品结构，致力于主导产品开发的同时，充分利用我厂地理位置的优越性、努力挖掘资产潜力、引入外部资金、技术、机制、人才等，广泛开展合资、合作、联营等项目，开辟企业新的经济增长点。尤其在去年，我厂在这些方面加快了工作进程，取得了明显效果。

1. 同浙江省冶金技校合资创办温州冶金汽车驾驶学校，建立董事会，明确产权关系，年实现 200 万元产值。

2. 同温州皮埃乐高级轿车维修中心合作创办温州冶金炳乐轿车维修有限公司，该公司集汽车展示、销售、维修及汽配销售于一体，起点高、设施齐全、技术先进，并为今后发展汽车专业市场奠定基础。我厂年获固定收益 125 万元。

3. 同民营企业合资创办温州冶金汽车空调器厂，加大资金投入，更新设备，扩大生产规模，调整产品结构，从单一的冷凝器生产发展到总成配套生产，逐步走上大配套批量生产的道路。年产值达到 350 万元以上。

4. 同日丰公司中央空调制造有限公司合作，我厂控股，引进上海 704 所的技术，已承接温州火车站两台溴化锂中央空调产品，产值达 340 万元。今后，该产品将朝适用于别墅、宾馆等行业系列化发展，前景看好。

5. 以委托经营的方式，将温州冶金加油站委托厂物资公司经营，年经营额达到 1400 万元。这是我厂以资本经营的方式首次委托二级部门经营管理，迈出了成功的一步。

项目开发，建立合资或股份企业，我厂严格按现代企业制度的管理方式进行，贯彻双方投资，双方受益，固定投资，固定回报的原则，使国有资产保值增值。

(五) 调整产业结构，发展钢铁产业

以钢铁产业作为我厂的第一主体产业，形成经济规模，取得规模效益，是我厂完全摆脱困境的重要途径。我厂坚持“钢铁机械产业并举发展”的战略方针，坚持不懈地努力。

中外合资年产 50 万吨电炉钢的温州钢厂项目，是浙江省“九五”冶金工业发展计划项目和温州市“九五”计划的重点工程。项目已经省计经委同意，并上报国家计委、冶金部。应温州市政府邀请，冶金部及省行业办领导曾在去年多次来温进行实地考察，对温州市及我厂的资金筹措、地域优势、品种选择、建厂条件均予以肯定。

该项目总投资 18.5 亿人民币，占地 900 亩，金温铁路、磐石电厂、温州港口、温州供水等工程为钢厂建设提供了可靠的外部配套条件，前期工程已取得阶段性进展。另外，年产 10 万吨、投资 5 亿元超薄型冷轧带钢、热镀锌铝前期项目与冶金总公司合作协议已经签订。

(六) 加强干部职工的思想政治工作，获得物质文明、精神文明双丰收

“九五”开局之年，也是我厂关键的一年，厂党委紧紧围绕经济建设的中心工作，充分发挥党委的领导核心作用，建立起党委统一领导、党政主要领导亲自抓、各方面分工负责的领导体制和工作机制。把两个文明建设作为统一的奋斗目标，统一部署，统一落实，统一检查。在党委统一领导下，党政各部门、工会、共青团齐抓共管，形成合力。充分发挥工人阶级在精神文明建设中的主力军作用和共产党员的先锋模范作用。在党的十四届六中全会召开以后，党委以此为契机，组织党员干部及先进青年认真学习全会精神，转变思想观念，适应国有企业的两个根本转变，在思想上、行动上积极配合企业的转制工作，取得了明显成效。去年，我厂涌现出一批忘我工作的企业劳模、先进工作者和先进集体，并有 10 名优秀职工光荣地加入了中国共产党。

在紧抓精神文明的同时，我们积极抓好物质文明建设工作。在十分困难的环境中，想方设法，筹措资金，采取职工联建办法，几年来，共购建职工住房 8890 平方米，为职工上下班开接送车，自来水引入厂区，超支医药费得以报销等，职工的后顾之忧初步得到解决，使职工安心工作，提高了企业的凝聚力。

(七) 工作中存在的问题

我厂在各个领域中虽然都取得了明显的成效，但由于企业产品结构调整尚未完全成熟，企业机制尚不完善，加上资金短缺，投入不足，周转困难，在一定程度上阻碍了企业的发展。自身存在的问题主要有：

第一，在企业的发展过程中，个别干部职工的思想观念跟不上企业转制的步伐，大局的观念淡薄。思想观念仍然停留在一般性的生产经营上，很难形成经营观念，同市场经济接轨缓慢。

第二，二级部门的财务管理工作的基础不扎实，出现较为混乱的局面，特别在成本控制方面尤为突出，给企业的市场开拓，

产品竞争带来困难与损失。

第三，在企业的体制转换过程中，基础管理工作跟不上，各职能部门之间协调不够，没有系统的管理网络，在问题面前无章可循，只能就事论事，管理工作松散、混乱。

这些问题，是企业由工厂制向公司制过渡过程中必然的产物，我们要不断地进行调整、改进与完善。

二、当前的奋斗目标与主要工作任务

当前是我厂求发展的关键时期，我们要在 1997 年打一个漂亮的翻身仗，扭亏增盈，全面实现企业形势的根本好转。

外部形势：党的十五大召开和恢复对香港行使主权，是我国人民政治生活中的两件大事，现在，全国经济形势持续、稳定发展，物价相对稳定，国家加快对国有企业改革的步伐，降低存贷利率、增加企业资本金、减少企业潜在负担等一系列的经济政策将进一步放宽。所有这些对企业十分有利。

内部条件：经过几年来的拼搏、探索和积累经验，已为企业的发展奠定基础：一是企业的“九五”规划及近、中远的奋斗目标业已确定并开始实施；二是企业的体制由工厂制向公司制过渡的条件已趋成熟；三是企业的产业结构调整、产品结构调整的方向已明朗化；四是产品市场开拓有质的飞跃，由国内市场向国际市场发展，积极参与国际市场竞争；五是企业充分盘活沉淀资产，利用地域优势，用足国家政策，以资产的保值增值为目的，开展资本经营活动，开辟企业新的经济增长点和成长链，已有良好的开端。

外部有利的形势和内部成熟的条件都是企业发展的重要因素，我们一定要抓住机遇，积极开拓，不断进取，全面完成今年的奋斗目标与各项工作任务。

指导思想

坚持以邓小平同志的“建设有中国特色的社会主义”理论，充分发挥企业优势，调动一切积极性，加大改革力度。加大技改力度，千方百计地找出路、保生存、求发展。

(一) 依靠科技进步，优化产品结构，以市场为导向，转化科技成果，逐步形成高科技、高水平、高效益的产品系列；

(二) 以机械产品为基础，发展钢铁工业。形成钢铁、机械产业并举，实现一定的规模效益，提高经济增长质量；

(三) 加强国有资产的经营管理，盘活存量资产，合理配置资源，充分发挥现有资产（包括有形资产和无形资产）的优势，建立以资产为纽带的多种经营体系，通过项目开发、参股、控股、交叉参股以及嫁接引进等方式，将企业改造成为具有多种经济成份、多元产权结构并存的集团公司，为寻找新的经济增长点打下基础；

(四) 充分利用并不断开发国内市场和国际市场，变潜在市场为现实市场，倾注全力提高市场占有率。

经营目标

新一年的经营目标为实现总产值 10445.88 万元（未包括 50 吨汽车结转产值），其内容分三部分：一是在努力开拓机械产品市场的前提下，实现主导产品工业总产值 3628.29 万元；二是广泛开展合资、合作项目，加大资金投入力度，开辟新的经济增长点，实现联营企业产值 3291.21 万元；三是以“三产”促“二产”，继续拓展第三产业，实现经营额 3526.38 万元。

在努力实现目标产值的同时，要继续做好成本文章，降低全厂资金占用利息，降低固定成本，降低劳动力成本，降低费用开支，以实现机械产值 3628.29 万元为基本目标，同 1996 年相比，全年要达到减亏 615.5 万元之目的。联营、三产要实现利润，逐步消灭二级单位亏损局面，使企业走出低谷，趋向好转。

工作思路

在新的一年里，我们要将工作重点转移到改造企业机制、重组企业资产、调整产业结构上来，按照《公司法》全面强化企业的内部各项基础管理工作，全面落实“五个二”工作措施，即：

实现二个确立：确立总厂的公司体制，由工厂变公司；确立内部资产、资金公司化管理体制。

实现二个转变：转变经营方式，从产品为中心的经营转变到以资本为中心的经营上去；转变管理方式，专业管理转到资产保值增值管理上去。

实现二个调整：调整产业结构，重点调整民用产业和钢铁产业；调整产品结构，重点开拓工程与水口、国内与国外二个产品、二个市场。

实现二个保证：保证资产的保值增值；保证资金的保值增值。

实现二个强化：强化全厂资金管理，实施法人委托制；强化全厂成本管理，实施成本核算委派制。

在新的一年里，我们的工作重点放在：

（一）改造企业机制，适应企业的经济发展

随着企业改革的不断深入和社会主义市场经济的客观需要，为实现国有企业的两个根本转变，变工厂制为公司制，变单一资产制为多种资产股份制，变厂长负责制为董事会领导下的经理负责制，是企业发展的内在要求，也是企业发展的必然趋势。在公司化程度不断推进、各组织体系不断优化调整的基础上，浙江冶金集团已同意我厂改造工厂为公司的条件下，将企业的体制进行彻底改造，变工厂为公司。实行“一业为主，多种经营”的战略措施，集钢铁、机械、科技、贸易、金融、房地产等于一体，多方融资，多方投资，开展全方位多角化的立体经营。

我厂内部管理实行事业部制，已建成温州冶金汽车空调器厂、温州资金汽车驾驶学校、温州冶金炳乐汽车维修有限公司、

温州冶金日丰中央空调制造有限公司等七个合资子公司。即将建立的有：投资 5000 万元，组建中外合资超级市场；以滑动水口为主要产品，同冶金设备总公司成立水口合资公司；以加油站为主体成立股份公司；开辟城市洗车合资项目等子公司。

根据企业产品结构调整情况，拟建立 1~2 个具有一定规模和批量的产品生产机构（单位）以分公司的形式，成为公司的母体，其他以资产为纽带，按子公司或分公司的模式建制。企业将充分盘活沉淀资产、积压物资等，进行跨行业投资，加强企业营运资本的能力。

（二）以《公司法》为准绳，规范企业内部管理工作

规范企业的管理体制，是我厂机制转换的根本要求，是企业发展的根本保证。我们的重点工作放在规范企业内部的管理体制上：

1. 强化全面预算管理制度。为了规划企业经济活动，确立企业总体目标，协调各责任中心的生产经营活动，加强经济活动的控制、评价、考核和奖惩，提高企业经济效益，实现国有资产保值增值。在企业内部实行责任会计制度，建立各类责任中心：投资中心（一级责任中心）、利润中心（二级责任中心）、成本（费用）中心（三级、基层责任中心），对企业的财务、资金、成本进行全面的预算与调控。明确二级部门的收支计划，合理确定流动资金数量，避免资金滞留现象，减少资金占用，降低资金利息。严格控制费用开支，全年要降低费用开支在 10% 以上，加强对主导产品的成本控制。

2. 强化人事管理体系。要全力以赴提高生产效率，降低工资总额，清理非在岗职工，提高在岗职工的工资收入，加强企业的人事管理工作，继续分流下岗富余人员，全年将在岗职工控制在 700 人左右，在岗职工的人均月收入达到 700 元。要继续放宽人员分流的优惠政策，贯彻实施企业职工离岗退养、长病休、停薪留职、有限期放假等政策，鼓励下岗职工转到合资、合作企

业，或自谋出路，为企业减轻负担。劳动力管理严格实行合同化管理办法，全厂职工人人签订合同，使管理规范化。

3. 强化质保管理体系。针对产品市场不断开拓及出口产品日益增加的趋势，结合企业产品项目不断开发的实际状况，必须强化、完善现有的质保管理体系，建立与国际标准、国际惯例接轨的质量体系与计量体系。年内要完成计量标准体系与质量标准体系的认证工作。

在全厂职工中加强质量意识，树立“质量是企业生命”的思想，实施创名牌产品的战略措施。吸取以往只讲产值、忽视质量，导致产品市场萎缩的沉痛教训。加强企业产品的质量检验与质量监督管理工作，对外购外协厂家进行质量认证，定点生产、定点供应，加强对产品质量事故分析，防患于未然；要狠抓责任制落实，组织开展群众性的质量减损和质量管理工作小组活动，1997年要减损10万元以上。

4. 强化技术管理体系。技术管理工作既要重视现场生产过问题处理，又要抓紧技术开发。滑动水口虽有广泛的国内外市场，但还未进一步开发，形成高质量的生产能力。1997年，我厂要加大人力、物力的投入，加强课题研究，坚持科技领先是企业发展过程中的永恒主题，做到依靠科技求进步，不断地开发第二代、第三代技术含量高的科技新产品，投放市场，把握市场竞争的主动性。

5. 强化生产管理体系。生产管理的顺畅，一直是企业的重要环节。在生产实践中，生产准备、技术准备、材料准备等环节常会出现问题使工作停滞或滞后，加大了生产周期。要调整企业的组织体系，加强供应、外协的全面统一协调工作，理顺管理关系，加快生产周期，提高工作效率。

三、重组企业资产，提高企业资本经营能力

最大限度地挖掘企业资产潜力，对企业的资金、资产集中管理，统一调控，是企业实行资产经营的重要前提。要以资产为纽带，以保值增值为目的，以委托、委派经营的方式，以强化责任考核为手段，优化重组企业的资产结构，合理分布资产，制订切实可行的措施。

1. 加强干部责任考核工作。通过对上年全厂各部门的资产清算，明确二级单位的资产占用比例，分公司以委托经营方式，子公司以委派管理方式，严格落实二级单位的经营责任制，明确二级负责人的目标责任。在落实责任制过程中，突出效益观念，严格考核。对于能够带领职工走向市场，独挡一面，为企业创造更多经济效益，廉洁奉公的领导干部，予以重奖。同时，从企业到社会，全面招聘人才，不拘一格，引进竞争机制，增强领导干部的危机感和责任感。

2. 优化资产结构。针对全厂许多专业部门，占有较大的资产比例，而亏损情况却日益严重，要通过关、停、并、转的办法，对生产、经营组织体系进行整顿评估。对于经营性二级单位，若整个行业不景气，且与企业主导产品、产业无关的经营单位，继续呈亏损局面，要彻底给予关闭，撤并资产。行业情况良好，由于经营不力，而导致亏损的，要更换干部。确保资产保值增值。

四、调整产业结构，开辟企业新的经济增长点

我厂应继续坚持钢铁、机械并举发展的战略措施，加快速度，继续开发钢厂项目，调整机械产品结构，发展第三产业，开辟房地产业。全方位开展资本经营活动，调整产业结构开辟企业