

活力,自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的企业经营机制,使企业在市场竞争中谋生存、求发展。在学习推广邯钢经验中,要重点抓好大中型企业,明年搞得好的比较好的要达到45%,到“八五”末要达到三分之二。

学习推广邯钢经验,要同加强企业内部管理,提高企业素质相结合。像邯钢那样,从严治厂,从严管理,坚持不懈地加强管理基础工作,不断完善各项专业管理,大力加强综合管理,认真解决“以包代管”、“以转代管”的现象,努力改变管理落后的状况,创造出适合社会主义市场经济、适合企业自身特点的管理经验和方法。通过加强企业各项管理工作,要大力提高劳动生产率,提高经济效益,今年全省要在确保完成“三增一进”目标基础上,明年经济效益综合指数要达到95%以上,大中型企业全员劳动生产率要提高4%。

学习推广邯钢经验,要同企业调整产品结构、提高产品质量、推进技术进步相结合。要强化经营决策系统,加强市场信息的调查和预测,及时调整产品结构,开发新产品,增强质量意识,提高产品质量,加大科技投入,不断增强企业发展后劲。明年全民技改投资要增长12%以上,开发省级以上新产品1000项,大中型加工工业企业新产品销售率要提高1个百分点。

学习推广邯钢经验,要同大力开展增产节约、增收节支活动相结合。推行“模拟市场核算、实行成本否决”,企业必须从实际情况出发,找准影响经济效益的关键问题,瞄准国内外先进水平,制定降低成本、扭亏增盈的规划、目标和措施;必须以市场为导向,建立健全内部核算价格体系和核算制度,实行全员、全过程和全方位的成本管理和控制,在企业内部深入开展降低成本、挖潜增效的活动,做到广大职工人人当家理财;必须建立严格的考核制度,把减亏扭亏、挖潜增效的实际成果与职工利益挂钩,使职工与企业形成责、权、利相统一的责任共同体,最大限度地调动全体职工的积极性和创造性,使企业在能源、原材料消耗等各项成本和费用指标上逐步达到国内同行业先进水平。

三、加强领导,搞好规划,狠抓落实

学习推广邯钢经验,是企业降低成本、挖潜增效的一项长期任务,各地、各部门都要把学习推广邯钢经验作为加强企业管理的重要工作内容,切实加强领导,明确责任,落实措施。各地市要有一名领导同志负责此项工作,各级经贸委(经委、生产办)要做好学习的具体组织指导工作。各地、各部门和企业要结合自己的实际情况,制订学习邯钢经验的规划和扭亏增盈计划。突出抓好国有大中型企业盈利大户增盈和亏损大户的扭亏工作,建立扭亏增盈责任制,制订和落实扭亏增盈措施。全省千万元以上利税大户要在今年计划实现136户的基础上,明年增加到140户,明年大中型工业企业亏损额降低15—20%;每个市地要重点抓好一批推行“模拟市场,成本否决”的典型企业;明确任务,提出要求,深入企业帮助解决实际困难,总结交流经验。对于学习推广邯钢经验做出成绩的先进企业和先进个人要予以表彰和奖励。扎扎实实地把这项活动引向深入。

第二编

管理经验选编

实行“模拟市场核算,成本否决” 大力挖潜增效

邯郸钢铁总厂

我厂从1991年元月在企业内部推行“模拟市场核算、成本否决”的经营机制。4年多来,在国家经贸委、省委省政府、市委市政府、冶金部等各级领导的关怀帮助及兄弟单位的大力支持下,我们适应社会主义市场经济发展的客观要求,从企业实际出发,紧紧抓住降低成本这个关系企业经济效益的“牛鼻子”,不断完善和深化这一机制,取得了显著的经济效益。产品成本逐年大幅度下降,经济效益大幅度提高。1994年,全厂可比产品成本比上年下降8.9%(包括消化原料等涨价因素),在钢材平均售价由上年每吨2851元降到2421元(含税),每吨下降430元的不利条件下,实现销售收入46.7亿元(含税),比上年增长9.6%,实现利税11.2亿元,增长6.66%,实现利润7.8亿元,增长73.33%,钢产量达到202万吨,使企业在困境中不断发展壮大,竞争实力大大增强。

我们推行“模拟市场核算,成本否决”的经营机制筹划于1990年3月。当时,由于全国开展治理整顿,压缩基本建设,钢材市场疲软,售价一跌再跌,加上原燃料大幅度涨价,每年涨价因素高达八九千万元,使产品成本猛升,连续几个月出现亏损。那时我们生产的28种钢材有26种亏损,企业到了难以生存的地步,严峻的现实迫使我们必须从改革中找出路。通过学习邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论,我们在指导思想产生了一些新的思路。一是我们是中国共产党领导的社会主义国家,工人阶级是国家的主人,是企业的主人,办好社会主义企业必须全心全意依靠工人阶级。以往我们根据《企业法》的要求,在这方面做了大量工作,但为什么企业还赔钱呢?说到底职工并没有真正当家理财,主人翁地位没有落到实处。二是农村实行联产承包责任制,调动了广大农民的积极性,获得巨大成功,我们为什么不能把关系企业生存的成本指标也采取承包的办法,把它分解落实到每个职工身上呢?只要大家都能完成自己承担的指标,企业就不会赔钱。三是深化企业改革的关键是转换经营机制。计划经济管理模式象一堵无形的“墙”,隔断了二级厂与市场之间的联系,他们只管生产,不接触市场。总厂被市场风浪冲得难以招架,而分厂和职工感受不到、压力不大。因为在长期计划经济体制下,企业所使用的原材料和产出的产品的价格,都是上级人为确定的,这样的价格是与市场相脱节的,所以,成本完成完不成对职工本人没有压力。过去我们也搞成本否决,但很难真正否决,下边单位可以找出种种客观理由推卸责任。要改变这一状况,就必须遵循价值规律的客观要求,抓住成本这一决定企业效益的“牛鼻子”,大胆拆除市场与分厂之间的“隔墙”,把分厂和广大职工都推到市场经济的海洋里去游泳、去拼搏,将市场机制引入企业内部的经营管理。将市场机制引入企业内部管理不等同把社会经济交往中的银行、公司、

市场等经济部门都照搬进来,把分厂和车间都变成独立法人。现代工业企业都是按照专业化分工、协作组织生产。钢铁联合企业更具有工序之间连续性强的特点,因此还必须采用高度集中统一的管理模式,总厂(公司)统一采购,统一销售,银行只设一个帐户,二级厂是只管生产、带好职工队伍,不独立对外(即使是劳动服务公司也要由总厂统一管理)。即在总厂统一领导下,能使供、产、销各环节、各部门都协调联动,形成“谐振”效应的机制,采取实行“模拟市场核算”的办法。四是要把企业办好,就必须调动广大职工的积极性,认真贯彻“按劳分配”的原则。在我国几十年来形成的“大锅饭”、“铁饭碗”的情况下,只能根据职工的心理承受能力,在保证每个职工有饭吃即保基本工资的前提下,将占工资总额40%以上的活动部分即奖金,全部按“按劳分配”原则,拉开差距,形成激励机制。

鉴此,经过8个月的指标测算和准备,我们从1991年元月起,在全厂推行了“模拟市场核算,成本否决”的经营机制,其内涵就是在非独立核算的二级分厂,以市场为导向,以国内先进水平和本单位历史最好水平为依据,对组成成本的各项指标逐项进行比较,找出潜在的效益,将原材料和出厂产品均以市场价为核算参数,进而核定出产品的内部目标成本和目标利润,层层分解落实,实行成本否决。其主要特点是:以市场为导向,建立符合社会主义市场经济需要的经营机制;以降低成本、增加效益为核心,全面硬化企业内部管理;以强化分级经济核算为手段,充分挖掘各环节的潜力;以层层分解指标,实行重奖重罚的利益机制为动力,充分调动广大职工当家理财的积极性。这个运行机制的核心是企业真正把提高经济效益放在第一位,通过成本指标的层层分解,将国有资产的管理、使用落实到每一个职工身上,让广大职工当家理财,使职工真正成为企业的主人。

在推行这一机制中,我们着重抓了四个方面的工作:

第一,突出一个“效”字,反复进行测算,确定合理先进、效益最佳化的单位产品目标成本。我们本着“亏损产品不亏损,盈利产品多盈利”这样一个原则,按当时的市场行情,采取“倒推”的办法,即从产成品市场能承受的价格开始,一个工序一个工序剖析其潜在效益,从后向前核定,直至原材料采购,一律按“高进高出”的方式核定出全厂53个主要产品品种、规格的内部成本和内部利润。从而将过去留在总厂而分厂压力不大的涨价因素,通过价格改革下放到各个生产单位和生产环节,其计算公式为:

产品在市场上能被接受的价格—税金—目标利润=工厂成本(总厂)。

现在价格中已不含税,其计算公式为:

产品在市场上承认的价格—目标利润=工厂成本(总厂)。

最终产品目标成本=工厂成本—总厂挖潜后的企业管理费—(该单位的潜在效益+从原料采购到该产品上道工序潜在效益)。

倒数第二道工序目标成本=最终产品目标成本—最终产品制造费—(该工序潜在效益+原料采购到上道工序潜在效益)。

如果把每道工序的产品都视为进入市场的商品时其计算公式为:

目标成本=每一品种市场上接受的价格—目标利润—总厂应摊的经挖潜后的企业管理费。

当时对各单位成本的确定主要分三种类型:第一种是本来就盈利的品种,依据国内同行业的先进水平确定出盈利额更高的成本指标;第二种是亏损的品种,依据本企业历史最好水

平和当时市场能承受的产品售价,确定出不能赔钱或有盈利的成本指标;第三种是各项指标比较先进,而由于市场疲软导致亏损且经过努力难以盈利的品种,在完成指令计划后停产整顿,停产期间,免发全部奖金,只给基本工资或者转产,开发新产品,这样做既合情合理,又使生产单位“蹦一蹦就能摸得着”。如三轧钢分厂生产的盘重为100公斤的线材,1990年每吨亏损49元。经过测算,这49元全部让他们一个单位消化,根本做不到。如果从原料采购到炼钢、开坯和成材,各道工序的技术经济指标都达到历史最好水平,其中该分厂吨材成本若下降8元,为其开坯的二轧钢降低5元/吨坯,生产钢锭的二炼钢降低24.12元/吨钢。同时,原料处外购生铁降到750元/吨以下,这样环环相保就可由亏为盈。为此,1991年总厂分别对有关单位下达了新的目标成本,其中对三轧下达了吨材1329元的成本指标。分厂领导班子对这个指标既感到有压力,但又提不出完不成的理由,因为这既是从市场“倒推”出来的,又是由自己的历史水平构成的,历史上曾达到的水平,现在讲达不到当然不好开口。因此,面对新的成本指标,只能扎实工作,努力实现。结果,该分厂拼搏一年,不仅圆满实现了目标,而且由亏变盈,当年为总厂创利润82.67万元。

第二,落实一个“责”字,层层分解指标,形成责任共同体。为把成本指标落到实处,在总厂下达成本指标之后,各单位进一步将构成产品成本的各项指标层层分解落实到有关科室、工段、班组和职工个人,层层签订承包协议,并与奖惩挂钩,使责、权、利相统一,使每个单位、每个职工的工作都与市场挂起钩来,经受市场的考验,真正形成了“市场重担众人挑,人人肩上有指标”的责任体系。如二炼钢分厂,1990年产钢64万吨,但吨钢成本高达1125.19元,按市场经济核算亏损1500多万元。但按计划经济模式管理,该单位完成了指标照样可以拿奖金、当先进。1991年,按照市场行情要求他们吨钢成本必须降到1095元,总成本比上年降低2000万元。面对这一似乎高不可攀的指标,分厂领导班子一时很难接受,几次找总厂要求下调指标。但当他们明白这一指标是根据市场行情“倒推”出来的,再下调就意味着邯钢都要出现亏损时,压力就变成动力。他们反复统一思想,提出“总厂将我们分厂推向市场的海洋里去游泳去拼搏,我们也要将工段、科室推向市场的河沟里去趟趟水”。随后,他们组成专门班子,将总厂下达的新成本同样采取“倒推”的办法,测算出各项费用在吨钢成本中的最高限额。将构成产品成本的各种原燃料消耗,各项费用指标等,大到840多元(当时价)一吨的铁水,小到吨钢仅0.03元的印刷费、邮寄费,横向分解落实到科室,纵向分解落实到工段、班组和个人,使全厂形成纵横交错的目标成本管理体系。1991年,该分厂盈利250万元,较上年成本总额降低了2250万元。1994年,该分厂进一步推行工序阶段成本和班组成本核算,总成本比目标成本降低3400万元,内部利润超创4600万元。

第三,把握一个“严”字,严格奖惩考核,强化对新的经营机制的操作与管理。为促使模拟市场核算这一机制的高效运转,防止可能出现的“上有政策,下有对策”等弄虚作假现象,总厂制定并坚持了四条原则:一是按“高进高出”核定的所有产品的成本加税金必须低于市场销售价,其利润起码要等于零;二是经过预测和努力仍然赔钱的产品,在完成国家指令性计划后停产整顿,停产期间免发有关单位的全部奖金;三是在全厂实行成本否决制度,凡完不成成本、费用指标的单位,不讲客观,一律免发当月全部奖金,但累计完成后可补发,旨在促使全年成本指标的完成;四是为防止成本不实和出现不合理的挂账及待摊,总厂每月进行一次全厂性的物料总平衡,对各单位的原燃材料进行盘点、查库和查账,账物不符的要重新计

算,完不成的否决全部奖金,并延缓升级时间。4年来全厂先后有56个厂(次)被否决当月全部奖金,有67个分厂和处室被延缓工资升级时间。严格的考核,为推行模拟市场核算增加了压力,注入了动力,带来了活力。高线分厂由于没有完成成本指标,1991年连续几个月被否决奖金并延缓工资升级时间8个月。新班子上任后,带领职工奋发图强,背水一战,9月份后,不仅产量达到月产15000吨的要求,成本也降了下来。1992年以来产量和效益年年保持良好的发展势头。

第四,立足一个“优”字,优化机构设置,促进新机制的高效运转。为保证新的经营机制正常高效地运转,企业的管理体制和管理职能必须与之相适应。4年多来,根据模拟市场核算的需要,我厂先后新建或充实加强了质量、销售、财务、计划、外经、预决算、审计、公安、备件等管理机构,进一步强化和理顺了管理职能,对保证模拟市场核算这一新机制的高效运行发挥了重要作用。实行模拟市场核算和成本否决,对财务工作提出了新的更高的要求,我们先后在原料、销售、外经等部门增设了财务科,这些科室有的只买不准卖,有的只卖不准买,更不能报销其它费用,其主要职责是加强内部经济核算,实质是财务处的派出机构,从而使经济核算落到了实处。为加强资金管理,总厂最近决定:将全厂各单位的财务科收归总厂财务科统一管理;为进一步搞活经营,更好地利用国际国内两个市场、两种资源,报请上级批准,总厂组建了进出口公司,统一负责全厂的进出口业务。利用大进大出、两头在外的政策,进口铁矿石加工成钢材出口,4年创汇4000多万美元;为强化质量管理工作,将原来主要负责产品质量监督的质量监督处扩编为质量管理部,配以总支建制,使其得以有效地对全厂质量工作负全责,实行从原料进厂检验到工艺过程监督和产品发出后质量跟踪“一条龙”管理,并突出把好原料入厂关,堵塞物料进厂中弄虚作假的漏洞。同时严把工序操作关,促进了产品质量的提高;为加强备件管理和堵塞备件管理中的漏洞,减少对外委托加工开支,组建了备件处,对全厂备件的加工外采实行统一管理,提高备件自给率,减少备件外委的开支。1993年以来,面对市场的激烈竞争,我们进一步完善模拟市场核算机制,一是健全内部原、燃材料进厂管理制度,物料平衡制度,财务、物资检查制度;二是内部分厂之间实行以质论价;三是在全厂开展主要技术经济指标“上台阶,创一流”竞赛活动,在全国选定学赶目标,促进各项指标上台阶;四是在严格执行成本否决的同时,又实行了品种质量否决制度;五是把模拟市场核算机制拓宽到基建、技术改造、辅助分厂、生活后勤等领域,都取得了明显的效果。

我们认为,模拟市场核算是把挖潜增效落实到车间、班组以及职工个人的有效措施。从宏观上讲我们要提高经济效益,具体到企业就是要多创税金和利润,落实到车间、工段就是要完成成本和费用指标,再落实到个人就是要完成消耗和费用指标。因此模拟市场核算不仅仅是核算指标的简单改变,而且正是由于这一变革切实紧紧抓住了降低成本、增加效益这根生产经营的主神经,落实了依靠职工群众办企业这个根本,因而牵一发而动全身,带动了整个内部经营机制的转换。

4年来,推行这一机制给企业带来十大变化:

(1)促进了各级领导和广大职工思想观念的转变。增强了市场观念、竞争观念、效益观念和成本意识。职工当家理财的积极性空前高涨。

(2)促进了内部经营机制的转换。推行“模拟市场核算,成本否决”,无情的折掉了市场与分厂之间的“隔墙”,成本指标的层层分解,把总厂承担的压力逐级传递到分厂、处室、工段科

室、班组及全体职工,使分厂吃总厂大锅饭,职工吃企业大锅饭的状况被彻底改变。加上我们实行了全员劳动合同制、干部聘任制和岗位技能工资制等改革,使铁饭碗不打自破,铁交椅不搬自倒。因为作为一名领导,在自己的任期内完不成承包指标,不要说被总厂免职,就是领导让他干他也无法再干了。三轧钢分厂厂长上任前,面对新的指标愁的连续几天睡不好觉。在降本求“生”与辞职下台之间,只能选择前者。结果,他带领职工背水一战,扭亏为盈。所以,机制的力量比上级解聘免职的份量还要重。

(3)促进了产品成本的降低和经济效益的提高,扭转了企业成本连年上升的局面。推行这一机制前的1989年成本比1988年回升14.96%,1990年又比1989年上升21.59%。推行这一机制后,成本连年下降。按同口径计算,1991年下降6.36%,1992年下降4.83%,1993年下降6.13%,1994年又硬碰硬下降8.9%。1991年在1990年实现利润仅100万元、人均创利润38元情况下,实现利润5020万元,1992年达到1.49亿元,1993年提高到4.5亿元,1994年达到7.8亿元,4年来,由于推行这一机制挖潜增效5.9亿元。1995年1—5月份,在外部涨价1900万元,钢材售价由去年同期平均2584元/吨降到2059元/吨(价格中都不含税)及1260立方米高炉意外事故等不利因素影响下,成本与去年持平。实现利税5.7亿元,其中利润3.5亿元。我们对这些利润进行了分析,以1991年为例,由于钢材价格上涨(包括计划内和计划外)多收13250万元,由于原料如煤炭、铁矿石、电费等涨价使企业多支出9091万元;1990年、1991年我们正建1260立方米高炉,由于资金短缺我们用低价钢材去集资,1990年由于效益不好,总厂算账是按市场价结算的,1991年效益好转,改按1100—1200元低价结算,这里边埋进去5240万元,实际上推行这一机制,净增效益一亿元,处理往年挂账待摊后,实际报出为5020万元。

产品成本的降低为企业增效、促销、盘活资金奠定了基础,由于市场疲软,到1995年2月底我厂钢材库存已达33万吨,大量资金被压死,加上5亿元的外欠,使生产经营到了难以维持的地步。解决问题的根本出路还得靠自己把资金搞活。我们从3月份开始采取让利降价促销策略,钢材降价100~400元/吨,一个月实现销售收入6亿多元,产销率达180%,比正常月份增加一倍,钢材库存降到19.2万吨,4月份又进一步降到10万吨。

(4)促进了产品质量提高和品种开发。4年共开发30多个新品种,产品质量稳定提高率达100%,采用国际标准和国际先进标准生产的钢材由60%提高到82.2%。

(5)促进了各项指标的改善。在冶金部考核的38项指标中,1994年3项居第一,8项居第二,5项居第三。1994年与1990年相比,炼钢钢铁料消耗由1147千克/吨降到1093千克/吨,4年节支1.2亿元;入炉焦比由492千克/吨降到472千克/吨,4年节支1133万元;吨钢综合能耗由1115千克降到960千克标煤,4年节支1.6亿元;轧钢成材率由87.96%提高到90.42%,4年增效5509万元。

(6)促进了产量和劳动生产率的提高。4年来钢产量由110万吨增加到202万吨,销售收入由10.2亿元提高到46.7亿元(含税),减少定员6400人。全员劳动生产率由20437元/人年提高到80196元/人年(按1990年不变价计算),全员人均实物劳效(包括后勤系统)由41吨钢/人年提高到72吨钢/人年。

(7)促进了各项专业管理的加强。4年来,我们通过强化质量管理,产品优质加价增收6100万元,降低原燃材料采购成本5716万元,节约外工费1500多万元,减少外委备件制造

费 7713 万元,我们还将这一机制引入基建、技改工程管理,本着“先进、经济、适用”的原则,精确计算投入,加强过程控制,严格奖惩,努力节省开支,仅 1994 年就节省工程费 1080 万元,同时加强预决算审查,4 年来共压缩和节省投资 2.18 亿元。

(8)促进了基础工作的加强。严格的成本管理,必然涉及到指标考核,而各项指标的考核直接依赖于计量器具的完备、定额工作的先进和原始记录的准确。同时,要完成所担负的指标,还必须加强班组建设,努力学技术、钻业务,实行标准化操作。因此,现在职工对搞好基础工作的自觉性大大增强,过去铁水入炉计量不认真,现在需要斤斤计较;过去消耗定额难落实,现在连领一把笤帚、一张记录纸也要掂量一下是否影响单位成本和费用指标,真正形成了职工当家理财的新风尚。

(9)促进了“按劳分配”原则的贯彻,职工积极性进一步高涨。在保证职工基本工资收入前提下,将占工资奖金总额 40% 以上的奖金,全部按贡献大小拉开差距,一是按月度技术经济指标完成情况考核发放的奖金,总厂对各分厂单位按 1:2.5 测算,分厂内部各单位按 1:4 分配;二是模拟市场核算效益奖按年度成本降低总额的 5~10% 和超创目标利润的 3~5% 提奖。1991 年发放效益奖 176 万元,1992 年发放效益奖 500 万元,1993 年发放效益奖 1800 万元。1994 年 8 月,根据钢材销售不畅的严峻形势,据测算要减少收入 1.4 亿元,为压库促销增效,保全年目标实现,我们及时兑现上半年效益奖 1100 万元,好的单位一钢厂、二钢厂、炼铁厂人均 700 元,分厂厂长、党委书记可以拿职工平均数的 7 倍,由于真正体现了多劳多得的原则,进一步调动了广大职工当家理财的积极性,促使下半年全厂总成本又降低 1.25 亿元。今年以来,由于外部涨价因素和 1260 立方米高炉意外事故的影响,使 1—4 月份成本回升了 3%。要实现全年可比产品总成本硬碰硬降低 1% 和按同口径计算降低 4%,任务很艰巨,必须在今后几个月中挖潜增效 1 亿元。为此,我们经过反复测算,在 3 月份下达双增双节计划的基础上,又对各单位下达了挖潜增效目标和措施,相应制定了按劳取酬的奖励政策,确保全年目标的实现。

(10)促进了企业技术进步。为了降低成本,一方面要挖掘现有装备和管理上的潜力,同时还必须加快技术进步,采用新工艺新技术,发动职工提合理化建议,进行小改小革,搞一些投入少、见效快的“短、平、快”项目,量力而行,力所能及地对现有装备进行技术改造。4 年来,围绕降低成本、增加效益,大力推进技术进步,发动职工提合理化建议 10 万多条,创效益近 2 亿元。实施短、平、快技改项目 89 项,如第三轧钢分厂,1993 年下半年在保证当年任务完成的前提下,投资 46 万元对轧钢机进行增速改造,年产量由 15 万吨提高到 19.8 万吨,各项技术经济指标都创全国同型装备轧机的好水平,总成本下降 510 万元,多创利润 693 万元。连铸是钢铁企业优化产品结构、提高产品质量、降低成本、增加效益的重要措施,我们克服资金短缺困难,自己设计、制造、安装连续铸钢机 5 台,共投入 5700 万元。1991 年连铸比达到 57.6%,1992 年达到 69.84%,1993 年达到 85.22%,1994 年达到 90.3%,保持全国第一。1995 年 3 月,已全部甩掉模注,实现全连铸。4 年增产连铸坯 251 万吨,增效 3 亿多元。

在过去的工作中,我们虽然取得了一定成绩,但我们深知,成绩的取得离开不各级领导的关怀帮助,离不开兄弟企业的大力支持。我们的许多做法也是多年来向先进企业学来的,与兄弟企业相比,我们的工作还有许多差距和不足。特别是产品实物质量和品种规格还不能满足用户要求,还不适应市场经济激烈竞争的需要。我们要按照冶金部要求,在继续完善深

化“模拟市场核算、成本否决”经营机制的同时，下大力气提高产品实物质量，发挥新建两台钢包精炼炉作用，使中板、槽钢、硬线成为邯钢名牌。适应市场和用户需要，大力开发新品种，今年要开发造船板、低合金板等新品种，对轧钢进行连轧改造和一火成材改造。完善炼钢连铸坯到轧钢的热装热送工作。

要继续坚持“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”的管理方针，努力开拓市场，薄利多销，压缩库存，盘活资金，同时积极开拓国际市场，全年争取 10% 以上的产品销往国外。

要在全选定自己学赶的目标，深入开展“邯钢学全国”和“指标上台阶、创一流”活动，按照部里的要求，全厂可比产品成本降低 1%，同口径计算降低 4% 以上，确保全年销售收入 50 亿元、利税 12 亿元的目标。

党组织 在推行“模拟市场核算,实行成本否决”中 发挥政治核心作用

中共邯钢总厂委员会

在推行模拟市场核算经营机制的过程中,总厂党委始终站在改革的前列,强化市场意识,增强参与力度,同行政领导密切配合,共担重任,不断改进党组织的工作内容、工作方法和活动方式,直接有效地参与企业转换经营机制的全过程,较好地发挥了政治核心作用。

一、积极参与决策,为推行模拟市场核算创造整体效能

1990年,由于原燃料大幅度涨价和钢材市场价格下跌,邯钢总厂28种产品中有26种赔钱,连续5个月出现亏损。面对严峻的现实,我们感到,在企业兴衰存亡的时刻,作为企业党组织,必须从本厂的实际出发,同行政领导一起积极研究探索,带领全厂职工闯出一条生存发展之路,这正是企业党组织发挥政治核心作用的具体体现。为此,我们从以下几个方面开展了工作:

一是,深入调查研究,为确立新的经营机制提供决策依据。严峻的现实引起了总厂党政领导的深思。一个利税超亿元的企业为什么出现了连续数月亏损的局面?当然,不能排除税率调高、原燃材料价格上涨、钢材售价下降等客观原因。为什么总厂被来自市场的压力压得喘不过气来,而各分厂及广大职工却感受不深?针对这些问题,总厂党委组织有关部门展开了广泛的调查研究,深入车间班组召开了各种类型的座谈会,对全厂职工进行问卷调查,在厂报开辟“来自一线的思考”专栏,多次召开研讨会组织专题探讨。经过反复研究,最终达成共识,确定加快改革步伐,引入市场竞争机制,在全厂推行“模拟市场核算,实行成本否决”的新机制。

二是,会同行政制定推行模拟市场核算的具体实施方案。总厂党委会同行政领导研究制定了具体实施方案,把市场机制引入企业内部,让职工人人参加成本管理,当家理财,行使当家做主的权利。

三是,会同行政制定保证措施,强化干部、党员在模拟市场核算中的主导作用。总厂党政领导取得共识,在坚持党的干部原则和保证厂长用人权的前提下,把在推行模拟市场核算中的实际表现和效果,作为干部任用和奖惩的硬性尺度。明确规定,连续完不成模拟市场核算指标的领导干部要自动下台。每年年底,总厂党政领导带领有关职能部门组成考评小组,对各单位领导班子成员完成指标的情况进行全面审计考评,依据考核结果,召开党政联席会,研究决定予以奖惩。对在推行模拟市场核算中锐意进取,成绩突出的干部予以重用和提拔;对推行不力的班子和干部及时调整和降免。总厂党委成员分成炼铁、炼钢、轧钢三条线,深入

基层帮助解决推行新机制中出现的问题。

二、深入开展宣传教育,为推行模拟市场核算奠定思想基础

总厂党委认为,模拟市场核算机制的推行,不仅是对原有经营机制的突破,也是对传统计划经济观念的冲击。在新旧机制转换过程中,抓住转变观念这个关键环节,破除计划经济条件下形成的旧思想、旧框框,保证新机制的顺利运行,是企业党委的一项重要任务。为此,我们采取各种手段,把宣传教育工作做到基层,做到班组,做到人头。

首先,举办培训班,引导职工树立适应模拟市场核算新机制的思想观念。我们先后举办了30多期党员、干部及工长轮训班,系统学习了党中央关于改革开放的一系列方针政策和邓小平同志建设有中国特色社会主义理论;以“认清形势,面对市场,通过改革转换经营机制”为主题,对5000多名党员及生产骨干进行了系统培训;举办现代企业管理、社会主义市场经济专题讲座20多次。多层次多渠道的培训,强化了广大职工特别是党员、干部的市场意识,加速了思想观念的转变。

其次,针对职工中存在的“算帐是财务科的事,降耗是管理人员的事,工人只管干活”的思想,我们利用邯钢报、厂电教台等宣传工具,组织职工开展市场与质量、品种、效益关系的大讨论,引导干部职工把转换经营机制的立足点放在自身努力的基础上,让大家都来谈形势,讲任务,论改革,看到市场对企业和影响,探讨推行模拟市场核算、转换经营机制的现实性和必要性。

再次,组织政工干部深入生产一线,结合各岗位的实际,开展大张旗鼓的宣传鼓动,用标语、板报、专栏等形式将成本、效益、价值、市场等一系列新观念,具体形象地展现在职工面前,用对比的方法列出先进企业水平、本厂历史最好水平、目前差距、效益目标追赶情况。多种形式的宣传教育,使职工的思想观念发生了深刻变化,为推行模拟市场核算奠定了牢固的思想基础。

三、发挥思想政治工作优势,为推行模拟市场核算提供激励机制

在新机制运行过程中,总厂党委明确要求,各级领导干部必须深入生产经营第一线,充分发挥党的思想政治工作优势,及时解决推行模拟市场核算中的难点、重点问题。我们有针对性地开展了一系列工作。

一是,开展“献身邯钢做主人,我为邯钢创效益”的主旋律活动,增强职工热爱企业、献身邯钢、为厂分忧、勇挑重担的群体意识,把推行模拟市场核算、实行成本否决给职工带来的压力转化为促进生产发展的动力。同时,针对不同岗位特点,组织了“创优杯”、“效益杯”、“质量达标”、“全月无回炉”、“千炉无事故”、“减少轧甩、降低消耗”等多种形式的劳动竞赛,有效地激发了职工为企业多创效益的劳动热情。

二是,围绕模拟市场核算中的关键性工作,开展丰富多彩的“创先争优”活动。如围绕生产中的难点,开展了“党员义务奉献日”活动;针对生产管理中的薄弱环节,落实了“党员责任区”;在关键生产岗位上提出了“党旗在岗位上增辉”的口号。1260立方米高炉是邯钢技术改造的重点工程,对全厂效益目标的实现关系重大。炼铁分厂党委以1260立方米高炉达产为龙头,在全体党员中开展了“增产增效先锋赛”、“对手赛”,提出了高炉利用系数达到2.0,焦比达到540公斤的竞赛目标;广大党员以包保所在班组生产任务的完成、促达产目标的实现为主要内容,发挥了先锋模范作用。

三是,开展“评、比、选、树”活动,宣传表彰先进典型,激发职工的生产积极性。我们在厂报、厂电教台开辟了“邯钢人风采录”、“先锋颂”、“学赶超金榜题名”等专栏,及时反映和宣传在模拟市场核算中做出突出贡献的标兵、劳模、优秀党员、技术状元、理财能手;组织群众性的评选活动,选出全厂十佳效益明星,使他们成为全厂的“名人”和榜样。这些都产生了良好的激励效应。

四、激发职工主人翁意识,为推行模拟市场核算开掘动力之源

在推行模拟市场核算经营机制的实践过程中,我们始终坚持这样一个观点,广大职工群众的智慧、创造力和积极性是企业活力的源泉,搞好国有大中型企业的突破口,从根本上说在于如何真正调动劳动者的积极性,因为企业家再好的经营谋略最终要通过全体职工的努力来实现;现代企业的经营机制最终要通过全体职工的实践去体现;科学严密的管理手段、考核办法最终要通过全体职工去实施。所以,我们强调全心全意依靠工人阶级,不能停留在口头上,而要有具体的措施。

一是,让职工参与模拟市场核算方案制定、实施的全过程,使职工能当家、能做主。在制定分解模拟市场核算指标和实施成本否决方案过程中,我们先后召开了职代会、工厂管理委员会,反复听取职工对改革方案的意见。为提高职工代表的参政议政能力,总厂还专门举办了17期培训班,对全厂800多名职工代表进行了转换经营机制中参与民主管理的培训。

二是,开展“怎样当家、如何理财”的群众性教育,增强职工的主人翁意识。各级党组织先后组织召开了929场当家理财演讲会,在全厂进行了“厂兴我富,厂衰我贫,我与邯钢共命运”的爱厂教育,发动职工结合本岗位开展“算账对比看效益”的活动,算出轧废一根材、炼废一炉钢、多耗一公斤油,甚至连多用一张记录纸,对本单位经济效益的影响,使广大职工不仅知道自己是企业生产资料的主人,而且明确自己应负的责任,从而大大激发了职工当家理财的责任感,形成了消耗人人算,指标人人担,人人当家做主人的自我约束、自主管理的新机制。

三是,围绕模拟市场核算,在全厂职工中开展了“献一计、进一言”的合理化建议活动,并设立“最佳建议奖”,多方面为职工创造当家做主的条件,实实在在地依靠广大职工办企业,将广大职工与企业结成了责、权、利的共同体。

几年来,在企业深化改革、转换经营机制、走向市场的过程中,我们紧紧围绕生产经营这一中心,带领广大党员和职工群众,认真贯彻执行党的路线、方针和政策,支持厂长负责制,全心全意依靠工人阶级,积极参与模拟市场核算的决策和推行,较好地发挥了企业党组织的政治核心作用,使企业在转换经营机制,加快内部改革方面取得了一些进步,得到了领导的支持和肯定。但是,我们的工作与形势的要求和许多先进单位相比还有不少差距,我们希望通过交流,认真学习大家的先进经验,按照党的十四届四中全会《决定》要求,把我们的各项工作再提高到一个新水平。

加强成本管理 实行成本否决

邯钢总厂财务处

邯钢推行模拟市场核算是在原燃材料大幅度涨价,钢材市场疲软,售价一降再降,企业出现月月亏损,极度困难的情况下,从1990年3月份准备,第四季度试行,1991年1月正式推行的。在推行新的运行机制中,财务处的主要任务是:依据市场价格,制订内部核算的计划价格;依据总厂生产经营目标和市场售价,测算二级厂(矿)、处室的内部成本、费用、利润指标;进行全员、全过程的成本、费用、资金控制,确保少投入、多产出,取得最佳经济效益。总厂每年给财务处的承包指标为:年实现利税、资金占用、资金周转天数、成本降低率、产值两费率等。按月考核,完不成否决奖金。

通过推行模拟市场核算,实施成本否决制度,增强了企业的活力,提高了经济效益。1991年在处理潜亏5232万元的情况下,实现利润5020万元,比1990年增加近亿元,其中:降低成本增利7290万元,成本降低率为6.36%。1992年实现利润14900万元,比1991年增加9880万元;其中:降低成本增利9561万元,成本降低率为4.86%。1993年实现利润45379万元,比1992年增加30464万元,其中:降低成本增利18003.20万元,成本降低率为6.52%。1994年实现利润78000万元,比1993年增加32000万元。其中:降低成本增利21000万元,成本降低率为8.90%。

为实现推“墙”入“海”这一根本转变,我们根据本厂的实际情况,采取了“模拟市场核算”这一新的内部经营机制。即以市场为导向,以模拟的方式,在二级生产单位按高进高出市场价进行内部核算。其核心是按照改革后的高进高出内部计划价格确定目标成本,核算和考核产品成本,实施成本否决权。下边我来汇报两个问题:

一、推行模拟市场核算的具体做法

第一,以市场价格为依据,制订内部计划价格。改革内部计划价格是推行模拟市场核算的基础。长期以来,在高度集中的计划经济体制下,企业内部价格定价偏低,属“低进低出”型,因而与变化了的市场行情严重脱节。现在需要按照“高进高出”的原则进行调整、修改,使其基本接近市场价格。根据市场行情的变化,我们于1990年3月、1990年11月、1991年11月、1992年10月先后四次调整、修订了内部计划价格。修订最多、变化最大的是1990年3月那一次,将原有的165种内部计划价格修订了97种,根据需要又新增加了6种。1990年11月将195种内部计划价格修订了92种,新增订了17种。1991年11月再次修订了38种,以后每年修订两次,从生铁、钢锭钢坯、精矿粉四种主要原材料、半成品的调价情况,可以看出模拟市场核算之前内部计划价格脱离实际的程度。生铁原内部价格286元/吨,后调整到800元/吨,1991、1992年为840元/吨,1995年1330元/吨;普碳镇静钢锭原内部价460元/吨,后调整到1120元/吨,1992年为1340元/吨,1995年1700元/吨;普碳镇静方坯原内部价570元/吨,后调整到1320元/吨,1993年为1730元/吨,1995年2000元/吨;精矿粉原内部价96元/吨,后调整到125元/吨,再调整到135元/吨,93年上半年为190元/吨,1995年

260 元/吨。

由财务处根据市场价格确定价差率,由供应处对所有辅助材料的内部价格进行修订。

修订内部计划价格与过去简单地依上期平均价格为依据截然不同。其基本思路是:以市场变化为依据,进行动态调整。为了使修订后的价格更符合实际,最大限度地缩小计划价和市场实际价的差额,在调整价格过程中要做大量的工作。一是,通过各种渠道作市场调查预测。二是,对直接面对市场的物资处室进行两头价格控制。即对进料处室下达最高采购价,只能低买不许高进,纳入责任制与奖惩挂钩,降低嘉奖,超支惩罚。让其在保证质量的前提下最大限度地降低采购成本。对销售处下达最低销售价,只能高卖,不能低出。降价销售要经厂长办公会研究批准。超基价销售,按超收额的一定比例嘉奖。

第二,以市场售价为依据,制订模拟市场核算的目标成本。在制定内部计划价格的基础上,依据市场销售价格,倒推出“高进高出”的模拟市场核算的目标成本,这是一项很关键很繁重的工作。过去我们制定目标成本,开展目标成本管理,是鞭打快牛。制定下年度目标成本,都是在上年度 1~10 月份累计平均实际成本的基础上吨产品压缩 2 元左右,这就挫伤了分厂降低成本的积极性。制定高进高出模拟市场核算的目标成本与过去有根本的不同。主要是以市场为依据,遵循价值规律的要求,看其物化劳动和活劳动消耗是否是市场承认的劳动消耗,看其成本是否是社会平均成本,其原则:一是市场销售不赔钱的原则。即市场能够接受的最高销售价减去税金,减去应负担的企业管理费,再减去目标成本起码等于零(不盈不亏)。用公式表示就是:市场销售价—税金—企管费—目标成本 ≥ 0 。二是先进合理原则。就是在确定其构成产品成本的各项消耗、各项费用指标时,要与历史最好水平比,与同行业、同类型企业的先进水平比,看其有多大的差距,就是有多大的潜力,将成本定到先进水平。但也不是高不可攀,做到合情合理,使分厂感到压力很大,难度很大,而又没有什么道理不完成。要做到既先进又合理,要求我们财会人员做大量的调查研究和反复测算工作。我们曾三下安阳,两上唐山对比学习找差距,几下与分厂交换意见。制定目标成本,采取的方法是倒推法,如对二火成材的三轧钢分厂直径 6.5 毫米普碳线材,最初按照高进高出价格测定出的成本是 1380 元/吨,而当时市场上能接受的最高销售价是 1600 元/吨,税金是 217 元/吨,应担负的企业管理费是 52 元。 $1600 - 217 - 52 - 1380 = -49$ (元)。这样每吨要亏损 49 元。根据亏损产品不亏损,盈利产品多创利的原则,内部挖潜,重新测算普碳线材的目标成本。根据普线历史先进水平和同类型、同行业的先进水平及三轧分厂的可行性,从提高成材率、降低油耗、电耗、水耗和提高产量降低固定费用等方面,要求三轧吨线材降低成本 8 元。这样,仍完不成目标成本,要做到普线不赔钱,其成本定在 1329 元/吨,就要求除三轧本身吨材挖潜 8 元外,从后往前,各工序都要承担一定的挖潜任务。如供三轧使用的二轧方坯目标成本不能超过 1196 元/吨,用同样的方法,经过测算、分析,二轧每吨坯挖潜 5 元。要保证其目标成本 1196 元/吨,需要其原料——炼钢钢锭成本 1118.83 元/吨降到 1090 元/吨。我们就把 1090 元/吨作为炼钢的目标成本,炼钢能否完成 1090 元/吨的目标成本呢?我们也进行了分析、对比、测算。测算的结果,炼钢本身可挖潜 24.12 元/吨。再往前推算,要求外购生铁采购成本每吨降低 6 元左右。这样一环紧扣一环,保证了最终产品不赔钱。

原则和方法已定,多数产品的目标成本就照此确定。个别产品如:一轧钢分厂的小型材,因是二火成材,同时市场滞销,价钱卖不上去,因此再努力也做不到不赔钱。对这种产品,只

下指令性政策亏损指标,在其完成指令性产量后,不准超产。限产期间只发工资不发奖金。为了鼓励其积极性,总厂给他们以自谋生路的政策,即允许其一定限度的自主经营、自购自销、自负盈亏。1991年一年自购自销盈利380多万元。

通过内部价格体系改革和制定分厂“高进高出”的目标成本、目标利润,把分厂推向市场,用分厂的目标成本、目标利润来保总厂的目标成本、目标利润。彻底改变过去那种分厂报盈、总厂报亏的局面。

第三,层层分解落实指标。目标成本和利润确定之后,关键的问题是各分厂、处室如何把各项指标进一步分解落实到科室、工段、班组和个人。过去也搞指标分解,但分解的不细,落实得不好,尤其是和成本结合的不紧密。现在以成本为重点,以经济效益为中心,观念变了,指标分解落实的作法、力度和效果也就不同了。分厂分解指标就是把总厂下达的各项指标按照构成成本的要素,一项一项的分解到有关科室、工段、班组及个人。专业处室也把承担的承包指标通过专业管理下达二级厂专业科(如辅料、备件消耗指标,主要原燃料消耗指标等)。这样双管齐下保成本这一综合性指标的完成。落实指标是通过算细帐、找差距、定措施、挖潜力,把指标落到实处,把责任落到人头上。分解落实指标的过程,也是充分发动群众的过程。

为了做好这项工作,分厂下了很大力量,用了很长一段时间。特别是二炼钢分厂,厂长挂帅,书记主抓,第一年用了近三个月时间才把大到吨钢840元的铁水、小到吨钢0.03元的印刷费都逐条逐项层层分解下去。财务处主要是深入到各分厂单位进行一些业务性指导和调查,发现问题和总结推广好的经验做法。在调查中我们发现:对分解落实成本指标,有的分厂领导认识起点高,比较重视,搞的比较好。如:二炼钢、一炼钢、三轧钢、烧结、汽运处。有的就比较差,发展不平衡。为了推动此项工作向深入发展,我们在调查研究的基础上,1991年3月5日召开了成本工作会议。会议由一名副厂长主持,所有在家的总厂党政领导成员都出席了会议。参加会议的人员有各分厂、处室科段长以上的全体干部1200多人。会上由财务处总结、分析了前一段财务成本指标完成情况,由二炼钢等三个分厂介绍了他们分解落实指标的经验。总会计师和刘厂长分别作了重要讲话,既肯定了前一段工作成绩,又指出了存在问题,并讲了形势、任务,提出了一些具体要求。把成本工作会开成了提高全员成本意识、大打增创效益翻身仗的动员会。邯钢电视台、邯钢报、广播站进行了广泛宣传。造声势造舆论、宣传群众、发动群众。1991年,根据每个阶段的情况,先后召开了五次由厂长主持的全厂科段长以上干部参加的生产经营工作会议,讲形势、摆问题、交任务,以降低成本、提高质量为基调,把降低成本工作真正摆到生产经营的主要位置上来。1993年,总厂成立深化、完善模拟市场核算工作领导小组,厂长刘汉章任组长,副厂长王天义、总会计师李华甫为副组长,各主要处室处长为领导小组成员,强化对模拟市场核算的领导。每月召开一次调度会、碰头会,总结分析模拟市场核算开展情况,发现问题,帮助解决。并由财务处、企管处、审计处抽人组成三个工作组,深入分厂搞阶段成本、指标分解、班组核算的深化、细化、规范化试点。

第四,严格考核,实行成本否决权。成本指标过去一直有考核,问题是成本指标定的偏松,压力不大;成本在奖金分配中占的比重小,仅占分厂奖金的20%~30%。且考核不严,一是,讲客观,完不成成本指标时总要找一些客观理由。二是,有的领导根据分厂的报告批一些计划外费用,本来没完成而算分厂完成,照拿奖金。迁就的结果是总厂成本实际降不下来。为了改变这种状况,在推行模拟市场核算中进行了分配制度的配套改革。一方面不讲客观,严

格考核；另一方面，实行彻底的成本否决权。即，如果成本指标完不成，其他指标完成的再好，一分奖金也不能得。按月考核，累计计算。如果成本指标当月完成了，累计也完成了，不仅其他奖金按照经济责任制该拿多少拿多少，而且根据各分厂在总厂经济效益中所占的地位，给予月人均4~9元的成本奖。再有降低再嘉奖。嘉奖比例为：①生产分厂单位成本每降低1元，每人每月嘉奖1元；②辅助分厂，总费用每节约1万元，每人每月嘉奖1元。为了保护被否决奖金的分厂的积极性，规定若下个月通过努力完成了，累计成本把以前的损失补回来了，被否决的奖金也可以补发，只是成本奖不能补发。

为了便于考核和防止一个分厂生产多种产品成本费用在各品种中乱分摊，采取了按不同品种分别下达单位成本指标，按总成本进行考核的办法。成本考核不仅与奖金挂钩，实行成本否决权，而且与职工升级也挂起钩来。哪个分厂连续三个月未完成目标成本，不仅奖金被否决，而且不给升级，什么时候完成了才能从什么时候升级，而过去的月份不再补发工资。这样严格考核动真的，与每个职工的切身利益紧密挂钩，促使分厂把成本当作重点来抓，花大力气在降低成本上作文章下功夫。1991年有16个厂（次）因未完成成本被否决全月奖金。1991年一季度有7个分厂因连续三个月未完成成本而延缓了工资升级。总厂领导和职能处室的升级也推迟三个月。这7个分厂有的4月份完成，从5月份升级，有的5月份完成，从6月份升级，最后一个分厂到9月份才升级。

第五，严格检查制度，强化物料平衡。实行成本否决权以后，各分厂单位把成本管理列入重要的议事日程，为降低成本确实也采取了许多措施和方法。为了防止成本不实或虚盈实亏，采取了两条措施。1、由计划处牵头进行物料大平衡。就是从大的方面对大宗原燃材料进行投入产出平衡。要做到这一点必须月月进行认真盘库，我们规定以每月最后一天24点为截止时间，由有关处室、分厂科室负责人和统计员、仓库保管员共同盘点，然后在下个月1、2号由分厂自己进行核对，3号分厂之间进行核对，6号上午9点总厂召开物料平衡会。计划、总调、计量、质管、原料、供应、财务等部门的负责同志参加，对分厂报上来的数据与盘点情况进行核对，看其进、耗、存是否平衡一致。并按平衡后的消耗、产量考核指标完成情况，计发奖金。2、进行财务、物资联合大检查，由财务处、企管处牵头，每季度进行一次。联合检查组的成员由原料部、供应处、备件处、废钢处、总调度室、销售处、计量处、质管部等有关处室的科长或业务骨干组成。分两个组对所属二级厂逐个进行检查。既看财务帐又看仓库帐，还要抽查实物，既要帐与帐核对，又要帐与物核对，确保帐、物、卡三相符，以保证成本的真实性、准确性。通过检查，特别是1991年一季度的检查，既发现了分厂的一些内部问题，又暴露了总厂处室管理上的一些薄弱环节。如该摊的不摊、该提的不提，互相扯皮，随便挂帐，物资已经消耗不办出库，不进成本，物料亏库等等。一季度发现的问题比较多，总厂研究处理的也比较坚决。属于分厂内部的问题由分厂承担，该调成本的调成本，该调产量的调产量。属于总厂的问题召开专题会议，研究解决办法。该完善计量的完善计量，该建章建制的建章建制，该改变管理体制的改变管理体制，让分厂、使用单位对总厂购进物资进行质量验收监督。由于态度坚决，措施得力，以后的检查，出现的问题就很少了。

二、几点体会和存在的不足

推行模拟市场核算，加强目标成本管理，我们体会最深的有以下三点：

第一，领导的高度重视是搞好这项工作的可靠保证。模拟市场核算是市场竞争逼出来