

现代企业 成本管理模式探索

主编 刘本仁 张异君

XIANDAIQIYE
CHENGBENGUANLIMOSHITANSUO



湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业成本管理模式探索/刘本仁,张异君主编

武汉:湖北人民出版社,1998.8

ISBN7—216—02305—6

I. 现…

II. ①刘…

②张…

III. 企业管理:成本管理—经济模式—研究

IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 08293 号

现代企业成本管理模式探索

刘本仁 张异君主编

出版:
湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市解放大道新育村 33 号
邮编:430022

印刷:武汉市汉桥印刷厂
开本:850 毫米×1168 毫米 1/32
字数:302 千字
版次:1998 年 6 月第 1 版
印数:1—5 000
书号:ISBN7—216—02305—6/F.386

经销:湖北省新华书店
印张:13.125
插页:4
印次:1998 年 6 月第 1 次印刷
定价:19.80 元

序 言

由刘本仁、张异君同志主编的《现代企业成本管理模式探索》一书，既是武钢成本管理经验的系统总结，也是自1990年以来武钢进行经营管理与财务会计改革成果的集中体现。故此时这部书的出版无疑将会在强化企业成本控制工作，实现企业的成本——质量——效益统一方面产生一定影响。

武钢的成本管理模式是在多年来的管理实践中形成的，公司的领导者一直紧紧抓住企业管理系统中的这个“牛鼻子”，财会工作者也在改革过程中以现代财务会计与现代管理会计的基本理论为指导，把握企业经营环境的变化，明确成本控制目标，并从始自终全面考虑“质量——成本——效益”这三个相关联的问题，在成本计量、考核与落实成本管理责任中把三者统一起来。更为重要的是武钢的成本管理是群众性的管理，它的成本管理活动一直深入到企业的各个责任层次及至各责任环节，全公司的管理工作都围绕着通过成本控制达到降低产品成本这个中心。事实表明，武钢走质量效益型发展的道路，便是以行之有效的成本控制作为保障的，“实际成本核算、目标成本控制、责任成本管理”的成本管理模式，成为武钢实现全方位管理的关键所在，并使它在国内同行业的成本管理工作中独树一帜。

这部书全面地、系统地阐述了武钢实行成本控制的基本理论、基本实践、基本经验，其落脚之点在于对它的成本管理模

式的全面总结，并与国内相关企业所采用的成本管理模式进行比较分析，以求吸收先进方法，进一步完善自我，把武钢的成本控制工作推进到一个新的历史阶段。全书共九章，其一，作者立足于社会主义市场经济体制建设，明确武钢成本管理工作改革的方向，并以新的理论、新的思想指导未来的成本管理实践；其二，进一步强调成本管理是公司整个财务管理工作的核心，并坚持围绕这个核心来解决质量效益方面的问题；其三，从武钢的条件、特点出发，坚持合理性、科学性原则，明确采用实际成本核算方法；其四，坚持成本控制的系统性，建立健全目标成本控制体系，把制度、方法与考评统一起來；其五，建立健全责任成本制度，全方位、全过程抓成本效益，充分体现现代管理会计中的成本控制精神；其六，运用现代化管理手段，建立成本信息系统，为科学进行成本分析、成本决策服务。故综观全书其论说主题明确，表述层次分明，结构安排合理，对主要问题的研究深入浅出，且理论与实际相结合，自身的经济总结与吸收其他公司经验相结合，立足于现实改革，与未来改革方向保持一致，最终从总体上展示了武钢在开展成本控制工作方面的特色。

总而言之，这部书具有一定的可读性及感染力，其内容值得一读，其基本经验值得借鉴。

郭道扬

1998年初夏于中南财经大学

前 言

企业管理要以财务管理为中心，财务管理要以资金管理为中心。这是原冶金工业部刘淇部长在1993年担任武汉钢铁公司总经理时提出来的观点，后作为冶金部对各企业的指导方针。这个观点曾得到吴邦国副总理等国务院领导的肯定。武钢正是按照这一指导方针实施企业管理的。

武钢是国有特大型钢铁联合企业，为国家作出了突出的贡献。武钢走质量效益型发展道路的实践，使武钢人认识到，质量效益型发展道路与价值形态质量管理内涵的一致性，认识到深化质量效益型发展道路的着力点，就是要认真抓好企业管理的“牛鼻子”，即成本管理。成本是一项综合指标，成本高低不仅反映企业的管理水平，决定企业经济效益的好坏，而且直接影响产品的竞争力，关系企业的兴衰。因此，实施质量效益型战略就是要讲求成本效益。于是从1990年开始，武钢大力抓成本管理工作。1995年以来，武钢在全公司范围内，广泛深入开展以降成本为中心的“成本效益纵深行”活动，实行“全员抓成本管理，全力抓成本优化，全过程抓成本控制，全方位抓成本效益，全年实现降低成本7亿元”为主要内容的全面成本目标管理。通过多年成本管理实践，武钢逐步探索了一条提高价值形态质量的道路，形成了具有武钢特色的成本管理模式，即“实际成本核算、目标成本控制、责任成本管理”的成本管理模式。

式。

为了进一步推进和完善武钢成本管理模式武汉钢铁（集团）公司组织了部分专业管理人员，共同编写了此书，本书的指导思想是以党的十五大提出的市场经济理论为指导，以研究、总结和探索现代企业成本管理模式为内容，以加强成本管理，不断降低成本，提高经济效益为目标，帮助企业广大管理人员和财会人员转变观念，更新认识，联系实际，学以致用，把成本管理工作搞好，促进成本管理现代化，以适应市场经济的要求。本书也适用于大专院校有关成本管理方面课程的教学和参考需要。

本书分为九章，系集体讨论，分工编写。参加本书编写的人员有：彭辰、易矛、谭丽丽、施世忠、王中华、吴培养、姚文中。其中：第一章 谭丽丽；第二章 施世忠；第三章 施世忠；第四章 吴培养；第五章 王中华；第六章 易矛；第七章 姚文中；第八章 施世忠；第九章 彭辰。

全部书稿由张异君同志总纂，彭辰、施世忠参加了审稿工作，全书由彭辰、施世忠校审，施世忠同志协助主编做了大量诸如拟写提纲、确定文章章次结构、协助组织编写等工作。

湖北人民出版社对本书的出版给予了大力的支持和帮助，在此深表谢意。

由于我国社会主义市场经济体系正在逐步建立与完善，许多新情况和新问题正在研究和探索中，加之我们水平有限，写作时间仓促，书中缺点错误在所难免，恳请读者批评指正。

作 者

1998年4月

学习邯钢经验

坚持质量效益型发展道路

刘本仁

武汉钢铁（集团）公司总经理

1995年，武钢在面临着市场疲软、资金紧缺的困难情况下，结合实际学邯钢，进一步开拓质量效益型发展道路，取得了明显的效果。全年累计比计划降低成本7.18亿元，实现利税32.2亿元。在1995年年初人欠货款高达98亿元的情况下，经过努力，全年共催回欠款60.72亿元，清欠率62.02%。全年共出口钢铁产品104万吨，创汇近3亿美元。非钢收入占总收入的比重已达到18%。

1996年，国务院向全国推荐邯钢经验，在国有大中型企业实现“两个转变”的过程中，再一次掀起学邯钢经验的热潮。3月份，我带领29名厂处级主要骨干到邯钢学习取经。回来之后，立即召开学邯钢动员大会，同时还以“学邯钢、找差距、定措施”为主题，先后召开5次学邯钢研讨会，进一步找差距，统一认识，把握邯钢经验的精神实质，从武钢实际出发学习邯钢。经过半年的努力，也已经有了初步的效果。1~6月，实现利税12.6亿元，完成全年目标的53.4%，其中利润3.68亿元，完成全年目标的136%；实现非钢产品收入18.45亿元，完成年计

划的50%；成本费用比计划降低3.27亿元，与去年同口径相比降低1.67亿元，硬碰硬降低5200万元；存货周转率为3.75次，比目标加快1.4次；清回欠款9.86亿元，占全年欠款指标39.16亿元的25.18%，超过了全年要求清欠一半的上半年进度要求。预计上半年实现利税将达到13亿元，远远超过了年目标进度的要求。

下面，我想就武钢如何从实际出发学习邯钢经验，积极推进“三改一加强”的情况作一个汇报：

一、学习邯钢、同深化武钢质量效益型的发展道路相结合，做到产品质量、产品成本一起抓，质量效益、成本效益一起要，实物形态的管理同价值形态的管理同步加强

邯钢经验的精神实质是什么？我们认为，就是通过转换企业经营机制，适应市场需要，提高市场竞争力，为企业取得更多的效益。武钢提出走质量效益型的道路，曾经引起国内外的普遍关注。它的基本内涵就是以质量品种求效益，求发展。这一战略既反映了武钢职工实现社会主义生产日的高度政治责任感，也反映了努力满足市场要求的正确的市场竞争意识。多年来，武钢推行这一战略，有效地提高了产品质量，优化了品种结构。现在一米七的产品基本上都能按国际行业标准组织生产。新产品开发更是每五年上一个台阶。“六五”时期开发新产品52项，“七五”、“八五”时期分别开发98项，“九五”时期还将开发到150项。正是质量效益型经营战略提高了武钢的信誉，经受了市场的考验，提高了企业的效益。武钢的实践证明，在市场经济条件下，这一经营战略具有强大的生命力和竞争力。但是，通过学习邯钢经验，武钢也进一步认识到，在市场经济条件下，用户对产品的满意程度，不仅反映在产品的实物质量上，

而且还反映在产品的经济性上，同等的品种质量，价格低廉的产品具有更强的竞争力。因此，在加强对产品质量实行全面、全过程控制的同时，也要对产品成本和销售价格进行全面、全过程的控制。要把抓产品质量同成本、效益二者有机结合起来。要坚持在满足用户对质量要求的前提下，努力降低产品成本，但当产品质量与成本发生矛盾时，一定要从实际出发处理好两者的关系，决不以牺牲质量来保成本。这是因为，武钢是技术装备基础比较先进的国有特大型企业，产品质量应当追求国内外一流水平。只有用一流的产品才能打开和占领国内外市场，为企业取得更多的效益。例如，我们的热轧板卷出口到日本，日本商界和新闻媒介都认为武钢的热轧产品可以同日本的产品媲美。1995年，日本钢铁输入株式会社曾要求武钢每月提供1.5万吨出口。但由于资源有限，出口额度已满，故只能提供0.5万吨。产品的信誉是无形的资源和效益的源泉，我们必须分外珍惜。为什么热轧板有较好的质量声誉，是同这些年我们对这个厂高达几亿元的技术投入分不开的。最近，我们在考虑如何进一步提高普冷板质量，用户普遍认为武钢这种钢板手感硬，加工性能差，虽然符合标准，但实物质量不如宝钢、日本和韩国的浦项。原因就是我们用硅脱氧，如改为铝脱氧，性能就会提高，但得适当加大成本，为了生产出一流产品，我们还是准备用铝脱氧代替硅脱氧。

从武钢这些年坚持质量效益型发展道路来看，虽然我们在注意抓产品品种质量的同时，也注意了抓降低成本。但对产品成本在市场上的重要地位，认识就没有邯钢的同志高。因此，武钢在学习邯钢的过程中，根据自己的实际情况，确定了当前和今后一个时期内，在确保实物质量的基础上，把价值形态的质量管理作为突出的工作来抓，加大了降低成本工作的力度。1995

年以抓管理、练内功、挖潜力、降消耗为主题的“成本效益纵深行”活动，造成了一个大的声势，做到了质量成本一起抓，管理技术一起抓，原料产品一起抓，生产建设一起抓，前方后方一起抓，机关基层一起抓，干部群众一起抓，党政工团一起抓，形成了全员、全方位、全过程的成本控制，开创了降低成本的新局面。1995年降低成本7.18亿元。1996年在原燃料和运输等费用涨价，内部几个新的建设项目要投产、新老系统置换的不利因素下，又提出全公司再降耗增效7个亿的目标。结合实际学邯钢，抓住降低成本这个“牛鼻子”，走出一条有武钢特色的成本管理路子，使以质量求效益、求发展的质量效益型的发展道路的内涵更加丰富和完善。

二、学习邯钢，突出科技进步的先导作用，使科技进步成为武钢走质量效益型道路、取得质量效益和成本效益的重要支撑点

降低成本，增加效益，必须更多地依靠科技进步，这是经济增长方式由粗放型向集约型转变的一个重要标志。从战略和长远的目标来看，只有科技进步才能从根本上降低企业的消耗和成本，例如转炉取代平炉，每吨钢的成本就可以下降二三百元甚至更多。成坯率可提高10%以上。我们还要看到，产品要开拓市场，也必须加大技术投入。我们的热轧厂这些年不断进行技术改造，从加热、精轧、卷取到计算机系统工艺技术都达到了较高的水平，因此产品在国内外市场就很有竞争力。但是我们的轧板厂投产30年很少有技术投入。原来的船板、桥板、锅炉板、容器板等品种市场占有率很高。其中船板一度在国内市场占有率有80%以上。但是后来市场就慢慢失去了。原因就是我们的控轧、控冷、板型等工艺技术水平差，竞争不过后来新建

和改造后的中厚板厂生产的产品。从这些事例看，产品要开拓市场就得加大科技投入。加大科技投入，既是降低成本的举措，也是提高品种质量，开发新产品，提高产品市场竞争力的举措。1995年武钢学邯钢，分三批制定了17个方面52项专项技术措施，绝大部分都得到了落实，全年有32项技术经济指标达到或超过历史最好水平。1996年又制定了第一批专项技术措施35项，有针对性地解决影响成本效益的重点和难点问题，改善技术经济指标，开发新产品，促进企业经济增长方式的转变和经营管理的集约化。例如，炼铁系统贯彻精料方针，提高烧结矿和焦炭质量，开展喷煤和降低焦比的攻关；炼钢系统以提高钢质量为中心，改进耐材质量，围绕提高炉龄开展攻关；轧钢系统以优化产品结构，减少质量缺陷为目标进行攻关。1996年以来，还重点抓了低焊接裂纹敏感钢、中温抗氢压力容器钢、汽车用钢、高牌号取向硅钢等14种品种的研制开发。为了使科技进步在降耗增效中切实起到作用，我们把科技专项措施分解细化，明确项目负责单位和负责人，加大考核力度。1996年1~11月份又有15项技术经济指标达到或超过历史最好水平。1~5月份实现科技进步降低成本7680万元。预计全年通过科技进步可降低成本1.95亿元。热轧厂通过改造加热炉油嘴、使重油消耗从42公斤降至38公斤，投入不到100万元，降低成本近2000万元。武钢炼铁厂通过采取高炉喷煤粉干燥措施后，喷煤量由72公斤提高到80多公斤，投入20多万元，但降低成本400多万元。武钢硅钢扩建工程的环形炉投入生产之后，其生产能力由过去的3万吨提高到10万吨。二冷二热改为一冷一热，5轧次改为4轧次，保温时间缩短8小时，其降耗增效的作用非常明显。

三、学习邯钢，进一步夯实质量效益型道路的基础，大力加强管理基础工作

邯钢经验使我们认识到，加强管理基础工作，既是提高产品质量的一个重要着力点，也是降低产品成本的一项基础性工作，是实现质量效益型战略目标的保证。武钢质量效益型所追求的战略目标是产品质量第一流，产品成本最优化，技术高水平，管理高效能，以及职工具有高度的思想、文化、技术素质。这就为武钢的整体管理工作，包括基础工作在内，提出了很高的要求。学习邯钢，使我们切实感到在基础工作和严细作风上，同邯钢比还有明显的差距。因此，随着成本效益纵深行活动的开展，武钢不断加强成本管理，健全成本管理制度。为了确定成本指标，1995年全公司测定了5000多万个各类技术经济指标数据，推动了责任成本管理制度的落实。我们针对管理中的薄弱环节，及时修订和完善各项管理制度。先后补充制定了劳动保护、防暑降温、外事接待、小车使用、办公电话、住宅电话等系列管理制度和办法，使成本管理向规范化、制度化、标准化方向迈出了一大步。另外，还实施了管理费用归口管理制度，发挥职能部门的控制作用，努力降低开支。同时，还加强了计量管理工作，健全和完善厂际间计量，对外购的原材料实行计量检验，开展索赔工作。1995年仅质量检验索赔金额就达512.68万元。1996年武钢进一步加大了在全员经济责任制中对成本的考核力度。成本否决权数由30%加大到40%，超额完成目标的给予重奖。武钢结合实际学邯钢“推墙入海”，首先在已出现亏损的大型厂和轧板厂作为全面模拟市场进行核算的单位试点，真正按照市场倒推成本。同时对其他单位也进行分析考核，完不成指标的，不论任何原因，都坚决否定。1996年1~

4月,已经否决了30单位次奖金。由于管理基础工作的加强,1996年1~5月,各项管理费用和财务费用共降低4827万元,为年计划降低目标值的53.17%。

四、学习邯钢,就必须深化企业改组、改造和“主辅分离”的改革措施,开辟新的经济增长点

这也是对质量效益型经营战略内涵的丰富和深化。目前,我国钢铁产品成本高,一个重要的原因就是劳动生产率低。我国人均产钢约28.4吨,只有世界平均水平的17%,武钢1992年的人均产钢水平只有40吨,远远低于宝钢及日本钢铁企业的先进水平。我国劳动力成本低的优势已被劳动生产率低的状况所抵消。劳动生产率低的状况如果没有一个大的变化,产品成本高的问题就很难解决。为此,武钢从1993年开始,就实行“精干主体,分离辅助”的重大改革举措,7万多人从钢铁母体中分离,分别组成“四大七小”公司。他们在服务主体生产的同时,对外开放经营。总公司对他们实行承包经营的政策,实行“三包一挂”,即包指令性计划的完成,包上交利润或减少亏损,包国有资产保值增值,工资与效益增长或减少亏损挂钩。为了使这些单位能够平稳过渡,还给予了一定的政策扶持。如在三年承包期间,分离单位的新增工资,由总公司按800元、400元、200元给予补贴,每年递减50%,三年后所在单位自给。对分离单位的职工,保留武钢“户籍”,保持“档案”工资,保留退休后的待遇。在人员安置上“先挖渠、后放水”,以减轻改革对职工的冲击力。实践表明,这些改革和政策措施是成功的。根据对7个实行承包的分离单位的了解,三年来,他们都完成了总公司下达的生产经营计划、国有资产保值增值指标和安置分流人员计划等,积极走向市场,大力发展多种经营和第三产业。

全公司的经营开发实体从承包前的 38 个发展到 1995 年的 95 个, 1994 年和 1995 两年共实现利润 23 394.62 万元。其中耐火材料、机械制造、粉末冶金等单位还有部分产品打进了国外市场。7 个承包单位职工的年收入比承包前分别增长 1~1.7 倍, 接近全公司人平年收入水平。由于他们开辟了新的经济增长点, 使全公司的非钢收入比重 1995 年达到 18%, 1996 年上半年达到 22%。更为重要的是, 经过三年的承包经营的实践, 在走向市场的艰苦历程中经受了磨练, 锻炼了队伍, 更新了观念, 在强化整体意识的同时, 市场意识、竞争意识、自主经营意识以及职工对改革的承受能力都大大增强。这一场改革由于较好地处理了改革、稳定与发展的关系, 整个过程比较平稳, 被舆论誉为“是一场静悄悄的革命”。在分离辅助的同时, 我们对主体单位和机关处室也采取了精干的措施, 分别减少定员 10%~30%。特别是 1995 年, 我们把主体厂的后勤生活单位、厂办大集体单位和经营开发单位共 3500 多人从主体中分离, 分别交给已经分离的有关辅助单位进行管理。由于辅助单位的分离和主体单位的不断精干, 目前武钢人均产钢量已达到 100 吨, 比分流前劳动生产率提高一倍半。

我们对主体厂在实行精简的同时, 还采取集中管理的措施, 将能源和财务集中到总公司一级进行管理。财务集中管理之后, 采取了资金六统一的制度, 即统一采购、统一信贷、统一管理、统一结算、统一上缴、统一调度。对二级单位除保留一个基本结算帐户和一个工资奖金帐户外, 其他银行帐户一律撤消, 全公司的银行帐户从 384 个降到 232 个。同时, 实行资金流量的统一调度, 坚持保生产、保工资、保重点工程, 压缩一般开支, 保证生产建设的顺利进行。为了保证资金的使用效益, 量入为出, 量力而行。我们在学习党的十四届五中全会文件的基础上,

决定压缩原定 2000 年前建设的 8 个固定资产投资项目,压缩投资 147 亿多元。为了加强决策科学化、民主化的程度,公司聘请了 50 多名专家为决策咨询员,对所有的投资项目、开发项目,都要经过专家咨询、部门提出方案和可行性论证,最后才由公司领导层集体决策。例如,在逐步淘汰平炉的情况下,如何保证大型和高线等单位的方坯供应,曾有过 5~6 个方案,但每个方案都要投资 10 多亿元,经过多次的充分研究讨论,倾向于不花钱的办法,即发挥初轧厂的现有生产能力来解决。

三年承包经营责任制到 1995 年到期,为此,在总结第一轮承包经验的基础上,从 1996 年开始,我们把分离辅助的改革措施进一步深化,对分离单位由过去的承包经营改变为按母子公司构架、实行资产经营责任制,即在明晰产权的基础上,强化国有资产保值增值的考核要求,“割脐断奶”,取消总公司对他们的一切补贴,他们对主体厂一律按市场价进行交易和结算。与此同时,扩大了他们的经营权利,包括属于产权范围的一定额度下的贷款、融资、投资和开发等经营权利,同时也强化相应的约束机制,进一步把他们推向社会,推向市场,逐步成为独立的法人实体。到目前为止,与总公司签署资产经营责任书的单位已有 13 个子公司,为建立以资产为纽带的规范化的母子公司的经营关系奠定了前进的基础,标志着武钢的“主辅分离”的改革措施正在进一步深化和发展。

五、学习邯钢,把严格管理与民主管理结合起来,全心全意依靠工人阶级办企业,使质量效益型道路的群众基础更加深厚和扎实

邯钢发动群众当家理财、降低成本的经验使我们深受教育和启发。一个企业要想取得发展和成功,必须以人为本,全心

全意依靠工人阶级，既坚持严格管理，又强化民主管理；既发挥职工群众的自主作用，又使企业各项工作有严格、科学和规范化的秩序。这正是我们在提出质量效益型发展道路时建设质量优先的企业文化的出发点。现在看来，不仅是保证质量优先要发动依靠群众；保证成本的优化和效益的提高，同样要发动和依靠群众。因此，从1995年以来，我们在严格管理的基础上，充分发挥群众当家理财的积极性。如烧结厂1995年原自报降低成本3000万元，公司对他们下达指标1.3亿元，他们面对压力，发动群众，围绕优化配矿、精心操作和改进原料管理，采取一系列措施挖潜，结果全年共降低成本13 079万元，超额完成了目标值。1996年，初轧厂为减轻后道工序成本的压力，主动提出在公司下达的全年降低成本2500万元的基础上，再增加500万元降低成本的指标。为了保证年目标的实现，他们建立三级核算网络，并做到成本目标、辅材及备品备件领用和奖金分配三公开，实行100%的否决。过去，我们每年的邮费是采取邮资总付的办法，每年以60万元的费用由邮局总包。1996年开始，收发室的职工自觉采用贴邮票的办法到邮局邮寄，并不怕麻烦地把超过两公斤的大包裹变为小包裹，努力降低邮费，1996年1~4月，仅花费邮费1.8万元。按此计算，仅邮费全年就可减少50万元。通过1995年至1996年持续进行的“成本效益纵深行”的活动，在全公司职工中叫响了一个口号：“成本连着你和我，我为降低成本尽全力。”党、工、团都把降低成本作为发动党团员和职工群众的主要目标来抓，党支部结合降耗增效开展党员责任区活动；共青团组织团员青年开展双增双节、修旧利废活动；工会发动职工围绕降低成本和增加效益、开展自主管理和合理化建议活动，1995年职工提合理化建议14 198条，实现自主管理成果2700个，取得了巨大的经济效益。二炼钢厂炼

钢一班，做到全年无任何安全、设备和质量事故，钢的综合合格率和重点品种炼成率都达到100%，还努力降低铝料和测温偶头的消耗，偶头消耗由2天100支降到3天100支，吨钢铝耗降低了0.127公斤，一年节约铝线12.4万吨，他们还把散落在地的合金做到颗粒归仓。在高标准地保证钢水质量的同时，还养成了勤俭节约的好风气，像这样既保质量又保成本的优秀生产班组和职工个人越来越多，艰苦奋斗、勤俭节约、从严求实的作风有了新的发扬。

学习邯钢的过程，实际是一个企业转机建制、走向市场的艰苦创业的过程，是贯彻中央“两个转变”的精神、使国有企业兴旺发达的必由之路，需要长期坚持学习，不可能一蹴而就。我们决心把握住邯钢经验那种面向市场、降耗增效的精神实质，同武钢实际结合起来，与走质量效益型道路更好地结合起来，不断深化质量效益型道路的内涵，使武钢在质量效益型的道路上越走越宽广，取得更大的发展和更多的效益，为冶金行业和整个国民经济的发展作出我们的更大贡献。

（1996年7月在北京冶金工作会议上的讲话）