



企业改革：

现状·

问题·

对策

主 编：禹 舜

副主编：陆远如

沈其新

黄启昌

湖南出版社

企业改革：现状·问题·对策

——湖南省大中型企业转换经营机制
建立现代企业制度调查报告

主 编：禹 舜

副主编：陆远如 沈其新 黄启昌



3 0084 4536 7

湖南出版社

V4L69/5



C

393692

[湘] 新登字 001 号

责任编辑：曾赛丰

企业改革：现状·问题·对策

禹 舜 主编

*

湖南出版社出版、发行

(长沙市河西银盆南路 67 号)

长沙市南区金秋印刷厂印刷

1996 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：10.75

字数：267000 印数：1—3000

ISBN7-5438-1238-x
F·197 定价：14.50 元

编辑委员会

主 任： 周伯华

副主任： (按姓氏笔划为序)： 邓文全 刘柏青
刘勇舸 李继禹 武俊瑶 禹 舜
贾永华 曾维伦 蒋信成

主 编： 禹 舜

副主编： 陆远如 沈其新 黄启昌

编 委： (按姓氏笔划为序)： 王梅虎 宁建业
沈其新 陆远如 陈忠辉 陈雄四
范洪泉 禹 舜 秦立连 黄启昌
黎国建

目 录

- 以市场为导向转换经营机制，朝着现代企业制度的方向迈进 (1)
——株洲冶炼厂调查
- 对长炼转换经营机制的考察与探索 (74)
- 湖南人造板厂转换经营机制的调查报告 (123)
- 长沙中意集团股份有限公司转换经营机制调查报告
..... (183)
- 零陵卷烟厂转换企业经营机制的调查与建议 ... (244)
- 湖南省天心实业总公司建立现代企业制度的
调查报告 (280)
- 株洲火炬火花塞股份有限公司转换经营机制
调查报告 (300)

以市场为导向转换经营机制，朝着 现代企业制度的方向迈进

——株洲冶炼厂调查

怎样才能真正发挥国有大中型企业的骨干作用，推动我国经济发展？这是一个十分重要的战略问题。这个问题早在改革之初就被提出来，经过十多年来的探索，国家采取了一系列措施，分别取得了相应效果。但就客观上来说，国有大中型企业都是计划经济的产物，在计划经济向市场经济过渡的阶段，一个关键问题无疑是如何有效地将企业运行机制转换过来。可是，转换企业经营机制，又是一个复杂的系统工程，如何才能有效地做好这一工作呢？下面，我们将通过剖析株洲冶炼厂的一些具体操作过程，来系统地描述一下国有企业转换机制的现状，从中找到一些具有启示性的东西。

第一章 株冶在转换机制过程中得到发展

第一节 总 述

株洲冶炼厂始建于1956年12月1日，是我国有色冶炼大型骨干企业之一，隶属于中国有色金属工业总公司。工厂以生产铅、

锌、铜及延伸产品为主，并综合回收铜、铅、锌、金、银、铋、镉、铟、锗、镓、硒、碲等多种有色金属和稀贵金属。年生产能力达 20 万吨。建厂以来，该厂累计生产铜铅锌 319 万吨，完成工业总产值 200 亿元，实现利税 17 亿元，相当于建厂投资的 11 倍。工厂占地面积 137.8 万平方米，拥有固定资产原值 48584 万元，8000 多名正式职工中具有大中专以上文化程度的占 21%，高中级技术人才的比例达 7%。

党的十一届三中全会以来，株洲冶炼厂按照国家改革开放、搞好企业的总方针，坚持以经济建设为中心，在国家经济体制逐步由计划经济向社会主义市场经济转换的过程中，抓住有利时机，及时调整工厂经营战略，逐步摸索出一套具有株冶特色的生产经营管理模式，即以市场为导向，以改革为动力，推进技术进步，转换经营机制，工厂生产经营走上了良性的发展轨道，经济效益逐年增长。从 1981 年到 1993 年止，工厂共生产铜铅锌总产量 203.1 万吨，共创利税 129467 万元，其中利润 85843 万元，企业固定资产增值 43584 万元，以 1980 年完成数为基数进行比较，上述指标年平均增长速度为 3.42%、6.54%、7.29%、9.32%，特别是在出口创汇方面，工厂从“七五”初期起步，本着参与国际经济大循环、扩大国际化经营的思想，大力开拓国际市场，8 年共创汇 13729 万美元；特别是 1992 年出口创汇达 4562 万美元，铅锌出口总量占年产量的 30%，1993 年出口创汇达 6022 万美元，成为我国有色金属出口创汇的支柱企业。工厂先后荣获国家首批一级计量单位、全国引进技术改造现有企业全优奖、三连冠全国设备管理先进单位、五一劳动奖状、全国企业管理优秀奖——金马奖、国家质量管理奖、国家一级企业、1991 年度质量效益型企业、全国模范职工之家等 30 多项国家级、130 多项省部级荣誉称号，成为国家有色行业的大型一类企业。在 1992 年度全国 500 家大型企业排序中名列 168 位。

第二节 过 程

回顾株洲冶炼厂的发展历程，大致经历了四个阶段，但其中三个发展快的阶段则集中在近十五年中，在具体的阶段分析中，我们可以清楚的看到这一点。一是从1956~1978年，工厂处于建设和投产阶段。工程建设工期拖得长，生产停停打打，在文革期间，管理比较混乱，经济效益差；1976年还亏损400多万元，企业完全躺在国家怀里，生产经营活动基本上没有起步；二是1979~1986年，工厂处于全面达产阶段，这期间特别是成立有色金属工业总公司后，由于企业管理的逐步加强，给工厂带来了生机和活力，生产走上了正常轨道，生产中的各种技术经济指标逐步达到和超过设计水平。1986年工厂完成铜锌铅总产量16.14万吨，达到了设计能力，完成工业总产值101151万元，实现利税8112万元，固定资产原值为17546万元；但是在该期间，工厂的运作机制完全是计划经济，产品没有自销权，原材料、能源供应也基本上是国家指令性计划保证；三是1987~1990年，这期间是企业通过内部改革开始转换经营机制的阶段。在此期间生产、改造并重，综合回收产品进入国际市场，国际上部分有色金属价格看好，初尝进入国际市场的甜头。同时，在1987年前后，由于国家逐步放开一些指令性计划，企业的供销渠道开始打破单一计划网络，企业逐步建立自己的营销机制，有效地实现企业产供销平衡，生产经营和经济效益同步增长。到1990年，工厂完成有色金属总产量164329吨，销售收入73570万元，利税11210万元，分别比1986年增长1.82%、52.72%、38.19%。这一期间的显著特点是，产量增长和效益增长成正比例关系，且效益增长速度大于产量增长速度，有力地证明了企业向新的机制上转变是加快企业发展的有效途径；此阶段是企业经营机制转换的开始，还没有完全走出计

划经济的圈子。第四个阶段，是1991年以后，这期间是全面转换企业经营机制，开始走上自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的良性循环阶段。工厂从理顺企业内部各种关系，与协作企业建立良好的伙伴关系入手，通过建立全员市场营销观念，建立和完善全过程市场营销体系，改革传统封闭式生产管理体制，加大内部改革力度，初步摸索出了一个以市场为动力，以效益为中心，以改革为手段，转换经营机制的模式，开始形成了供应围绕生产转，生产围绕销售转，销售围绕市场转，全员围绕效益转的企业新运行机制，有效地促使工厂经营管理的加强，技术进步的加快，生产建设的快速发展，走向市场特别是国际市场的步伐的加快，从而使经济效益的不断提高。1991年，工厂生产锌铅铜总量176566吨，比上年增长7.45%；完成工业总产值106116万元，超上年19.5%；销售收入88841万元，超上年21%；利税13290万元，超上年18.6%；上述几大指标分别比1982年增长28.16%、29.65%、135.53%、89.68%。出口创汇850万美元，结束了出口创汇长期徘徊在400万美元的历史，同时固定资产增值到33003万元，工厂生产能力提高到18万吨，分别比1982年增长128.7%、12.5%。1992年生产经营状况有了进一步发展，完成总产量194221吨，利税总额14962万元，其中利润9005万元，分别超1980年49%、107.7%、124.89%；比十一届三中全会前的1978年分别增长74.19%、230.14%、370.1%。1993年，工厂在前几年发展很高的起点上，生产经营再上一个新台阶，全年完成铜铅锌总产量201689吨，实现利税16405万元，其中利润10675万元，分别超1980年54.73%、127.72%、148.43%，比十一届三中全会前的1978年分别增长80.89%、261.98%、421.50%。特别是在出口创汇上，90年代以来一年一个新台阶，1990年582万美元、1991年835万美元、1992年达4562万美元、1993年则达到6022万美元。

第三节 主要作法

80年代以来的15年也是工厂发展最快的15年。这15年里，企业体会最深的是在国家计划经济体制逐步向社会主义市场经济过渡中，先后迎来了三个发展阶段，分别以达产、超产、开拓经营为特点，形成企业的三个发展高峰，这些成绩的取得是来之不易的，主要归功于国家改革开放搞好企业的政策，归功于有色总公司的正确领导，归功于历届株冶决策者们能够抓住机会，适应社会主义市场经济发展要求，转换企业经营机制，主动带领全厂职工从更新观念入手，围绕经济效益这个中心，开拓市场，占领市场，并围绕市场改革传统管理，依靠科技进步加速企业发展。在15年时间内，株冶主要抓了以下六个方面的重点工作。

一、强化市场与效益观念，瞄准国际市场，不断开拓经营，逐步建立市场经济经营机制

15年来，随着我国经济体制改革的进一步深入和有色金属工业突飞猛进的发展，企业在战略思想上，进行了重新认识，战略决策上进行了重新调整，明确了在企业的经营发展战略上必须突出市场，适应市场竞争，摆脱原来各种思想观念的束缚，建立起新的经营体系。

1. 以适应经济体制转换为目标，切实树立以参与市场竞争开拓国际市场为主的经营战略思想。

在经营战略思想上，工厂从80年代初开始就提出了由生产型向生产经营型转轨，并为了适应外部环境的变化，加强了供应、销售等专业部门的力量，以沟通外部购销渠道。当然这个时候的经营战略思想没有改变生产型经营，仅仅是制订和实施经营战略措施的雏形。到“六五”末期，工厂进入调整经营战略时期，针对国际经济体制改革步伐的加快，市场调节成倍逐年增加的现实问

题，做为企业，只有转换企业经营机制才是发展的根本途径，早转早主动，迟转必被动。工厂在经营思想上果断作了如下调整，一是要把企业如何适应市场、占领市场作为工厂发展的经营战略问题认真对待，坚持以市场为导向的发展原则；二是要克服“等、靠、看”的消极情绪，主动出击，从内部入手，抓具体、抓落实；三是要将以市场为导向、在市场中求效益作为工厂主要经营观念，使市场观念在工厂全员意识上扎根。

经营思想的升华使企业经营工作从指导到工作方法开始向经营效益型的转轨。这一工作在“七五”初期开始筹划，但随着国内有色市场的疲软，特别是1990年底，电铅积压5409吨，占年产量的9%，镉、铋分别积压300吨、80吨，使我们初尝了市场的苦涩；为摆脱困境，工厂再次大胆决策，开拓国际市场，并提出了发展的三步走构想。第一步：起步阶段，主导产品批量挤入国际市场，做好产品在伦敦金属交易所的注册工作，并在1991年、1992年取得了突破性进展，电铅电铋已实现了伦敦金属交易所注册；第二步发展阶段：建成国家级的铅锌出口基地，掌握国际市场中交易的惯例，学习竞争策略，进入期货市场。1992年工厂不但把铅、锌，还把附加值高的铅、锌合金系列产品批量销往国际市场。工厂与日本客商做的合金生意，增加30%的附加值，并由一个品种增加到几个，数量由20吨/月增加180吨/月，提高了对国际市场灵敏变化的适应性；第三步是提高阶段：工厂要在国际市场中占一席之地，形成长期稳定的供求关系，做长期合同为主，做好期货交易，按发达国家的先进管理模式管理企业，走国际集约化经营的道路，从而统一职工思想，把株冶办成社会主义现代化企业。

2. 以营销基地为核心，建立既灵活又规范化的经营操作体系。

重点抓了以下工作：一是确定了“一动双灵”的营销战略。“一动”就是动态的经营决策，增强企业的市场应变能力，工厂价

格调整小组完善了工作程序，根据市场行情，不定期召开会议调整原料和产品定价；“双灵”就是灵敏的市场信息反馈和灵活的销售方式。在信息反馈上，实行“一走二聘三收”，“一走”，是厂领导带队走出去，把国内外用户请进来，实现信息双向交流；“二聘”，是在工厂与沿海、外资企业开办的合资企业中，聘信息员，在广州、上海、深圳、海口、珠海、香港等地开辟信息专线；“三收”是我们先后收集和订购了国外有色金属行情、新华社信息专刊等信息载体，同时加入伦敦、上海、深圳、武汉金属交易所，既直接从事交易，又收集信息，由销售信息中心进行综合分析处理，筛选有价值的信息作为决策依据。在销售方式上，改坐商为行商；变只搞整车发运为大、小批量都发；由只卖最终产品发展到既卖最终产品又卖中间产品。

二是实行“一点两地，一头向外”的营销策略。“一点”就是在国内设置成辐射状的供销点或代销网点，现在工厂已在宁波、镇江、宜兴、佛山、自贡等地设置了9个销售网点，并在深圳、珠海、海南等经济特区设立了“窗口”，使产品的市场占有率得到提高。“两地”就是针对原料和产品市场调节部分增大的形势，建立稳定的原料基地和供销基地，使工厂80%的原料和80%的产品有稳定的市场。“一头向外”就是参与国际市场竞争，将产品打入国际市场。

3. 瞄准国际市场，扩大国际化经营，提高企业创汇水平。在开拓国际市场中，工厂首先抓紧办好铅锌在伦敦有色金属交易所的注册工作，继1991年电铅注册后，1992年初全厂各单位通力协作，从生产的各个环节严把质量关，生产出注册用锌锭，进出口支公司按伦敦金属交易所的要求十分细致地准备了所需的全部申报材料、图片等，7月8日终于通过伦敦金属交易所锌委员会的讨论正式予以注册。

其次，充分重视对外业务员的培养，强化销售力量。进出口

支公司成立初期，工厂就立足长远，在选拔涉外业务人员时，既注重业务人员有丰富的生产经验，熟悉厂情，又注重涉外业务员具有较强的专业知识和外语水平，与此同时，还把他们送到大专院校进行外贸业务和外贸英语培训，学习国际贸易惯例和期货交易。目前，工厂进出口支公司有涉外业务员5名，其中2名硕士研究生，3名本科生，人员虽少，但业务素质相当高，人人都是多面手，他们不但能熟练操作制单和计算机，还熟悉商检、国内国外运输、出口报关、出口退税、银行结汇等各个环节，这样既保证了合同的顺利执行，又保证了外汇的及时收回。

三是改进包装，提高质量，适应国际贸易要求。近年来，工厂还针对原有包装在发货运输过程中散包散捆严重的现实情况，为适应出口转运及国际市场的需要，先后对铅、锌、镉、铋、锑等主要出口产品的包装和包装材料进行了全面的改进。在出口镉、铋包装方面，用大木箱吨包装取代了一直沿用几十年的小木箱轻包装，并打捆加固箱体，适应了机械化运装的要求，确保装运破损率为零，达到了国际市场的需求，同时每年还可节约包装费7万余元。在出口铅锌方面，工厂针对铅锌锭形状、包装材料和包装方法等方面存在的问题，及时收集了日本、加拿大、澳大利亚等国家铅锌锭形状和包装方法的资料，又到伦敦金属交易所、鹿特丹和新加坡仓库参观了国外铅锌锭包装情况，综合国外客户所提的包装方面的改进建议，改锌锭为十字形凹槽，做到定量包装，使每捆重由1.3吨降至1吨，铅、锌锭的包装由普通的铁皮改为镀锌铁皮，改进后的铅、锌包装质量过硬，得到了伦敦金属交易所所属会员单位的好评，并分别于1991年、1992年注册，成为我国企业铅、锌都在伦敦金属交易所注册的唯一厂家。

四是着力提高服务质量。为了认真对待国际经营业务，企业提出“外贸无小事”的观点。全厂职工本着用户是上帝的思想，在产品备货、包装、制单、运输等各个方面尽可能满足用户要求。日

本客商要一批合金，工厂曾四改模具及图纸，并互相走访，了解用户的需求。同时为了占领国际市场，不计较一时的得失，敢于承担风险，千方百计争取客户。1992年2月，工厂有2200多吨锌锭水运到上海出口日本，遭遇11级强台风袭击，2条装有678捆重达670吨锌锭的驳船被恶浪掀翻，锌锭全部落入25米的黄浦江中，为了增强信誉，提高工厂服务水平，工厂破例当即补发670吨锌锭，并积极组织打捞，日商收到该批锌锭后深为感动，立即打来长途电话要求签订长期合同。

五是大力开发新的出口产品，提高企业产品的市场适销力。1986年工厂出口产品仅3种3个规格，1990年增加到5种7个规格，1991年达到9种15个规格。拿铅来说，以前仅出口铅锭一种，1991年开发了铅—铟、铅—钙—锡合金，1992年又开发了铅—铟—铋系列合金。特别是1991年以来，工厂与日本客商及几家日本主要电池生产厂家研制和开发电池用系列合金，株冶不以量小而不为，而是本着互惠互利，长期稳定的原则，先后共生产和出口了210吨6种规格的铅合金供日本客户使用，良好的服务、优良的产品质量、锭形和包装质量赢得了用户的信赖，现已开始批量生产和出口，仅1992年7~8月用户订货就达380吨，1993年订货和出口量达到3337吨，比1992年增长160.09%。此外工厂还利用信息网络分析国际市场需求，相继开发了国际需用的铋针、医药用铋、镉棒、镉球、电池锌饼、低铅压铸合金等，有的已试制和出口，为工厂产品出口创汇再立新功。

二、坚持以市场为导向，内部生产走上了均衡、稳定、优质高效的良性轨道

转换企业经营机制最根本的要求是把企业推向市场，成为市场竞争的主体，这也是适应社会主义市场经济体制的必然要求。也就是说，企业必须理顺内部的各种关系，建立以市场为导向的可控式安全优质低耗高效的生产保证体系，充分发挥专业化大生产

的设备和管理的优势,把市场的压力转化为工厂提质降耗的动力,从而实现增产增收。多年来,企业以此为目标,强化内部生产控制,把市场观念,商品意识,效益思想引入企业内部生产,促使工厂内部走上均衡、稳定、优质、高效的良性轨道。

1. 以效益为中心,推行逆向解析承包。逆向解析承包法就是按效益目标——市场目标——生产目标的程序分解,再将这个由市场目标反推过来的生产目标承包到分厂,核算到工序,展开到班组和职工个人,具体表述为三包两否一挂全面考核(包产量、包成本、包资金占用、质量安全否决、工资总额与承包目标挂钩)。建立这种新型、科学的承包模式后,促使生产现场的责权利与市场有机地结合起来。由于逆向解析承包界定了成本的高限值,增强了内部提高效益、降低成本的紧迫性,因此,多年来,企业瞄准市场,抓住现场,积极采取对策措施,沿着生产流程的各工序,抓住降低成本的每一个环节做工作,如在锌系统生产中,狠抓挥发窑生产;铅系统生产中,狠抓烟化炉生产、使铅、锌工艺能耗大大降低,1992年分别为655千克标准煤/吨和2075千克标准煤/吨,分别比1982年下降26.8%和20.16%。

2. 以均衡、稳定为目标,建立了良性的生产保证体系。在生产组织中,企业既注重生产的规范性,又注重生产的灵活性,强化生产调度职能,深化现场技术管理,从而实现稳产高产。电锌历年来一直是市场紧俏的短线产品,但工厂由于计划性比重偏大,自销数量少,且未达产。针对这种情况,工厂一方面争取宽松的外部环境,积极主动与电力部门联系,并科学地利用电网削峰填谷,实现节电增产,另一方面从1990年开始我厂实施锌系统技术改造,边改造边生产,当年见效4000吨,1991年电锌产量首次突破10万吨设计能力,达到100241吨,比1980年增长34.55%。1992年电锌生产有了进一步的发展,全年连续6创万吨月,共产电锌110078万吨,超80年47.75%,其中0号锌达53037吨,直

接增效达 150 万元。1993 年工厂生产再次突破，共产电锌 117242 吨，比 1992 年增长 6.51%，比 1980 年增长 57.37%，在产品上能全天候产出 0 号锌，全年共产 0 号锌 73806 吨，占全部电锌产量的 79.65%，直接增效达 250 万元。

3. 以增强产品市场竞争力和适销力为目标，强化生产过程中的质量控制。在生产组织中，我们坚持运用全面质量的思想和方法，健全三规一制和其他规章制度，加强质量监督和纪律约束，使质量责任制在产品质量形成中发挥作用。与此同时，抓住生产中的关键环节，掌握生产中的主动权，积极倡导上道工序为下道工序服务，下道工序为上道工序把关的思想，加强对产品质量的内部监督，提高工厂投入产出合格率。十年来，工厂七大主产品品级合格率一直保持 100%，优质产品产值率由 1982 年的 81.33% 上升到 1992 年的 95%，全厂 16 种产品有 4 种获国优金质奖，1 种产品获国优银质奖，其他 11 种产品分获省优以上证书。

4. 强化三规一制的贯彻执行，建立与执行低耗高效的岗位操作制度，推行岗位操作标准化。1982 年工厂制定了生产岗位“三规一制”，1989 年又予以修订补充，现已有冶炼工艺操作规程 22 个，安全技术操作规程 569 个，设备操作、维护和检修规程 163 个，生产操作岗位责任制 612 个，全厂主要生产工序做到了操作有标准，岗位有责任，还通过多年对操作质量把关的经验，摸索出一套在控制工序过程中起主导作用的操作要诀。例如，在对溶液、金属、渣三大物料平衡要求非常苛刻的锌系统生产中，配料工序实行“先推、后算、再用”操作法，沸腾炉工序实行“风量稳定、料量稳定、温度稳定”操作法；浸出工序实行“勤测量 PH 值、勤测量温度、勤取样化验、勤反馈信息”操作法；电解工序实行槽上操作把四关，槽上操作七不准”操作法。这些制度的推行，保证了系统的畅通，提高了操作者的自觉性、岗位之间的协作性、工序之间的衔接性，从而使生产达到低耗、高效。

三、适应市场竞争要求，狠抓技术改造，建立和完善企业自我发展动力机制

市场竞争最终是技术和人才的竞争，也就是企业技术进步的竞争。企业能否在激烈的市场竞争中保持稳定发展，直接取决于企业的产品竞争能力，也就是直接取决于工厂技术进步的状况。株洲冶炼厂之所在近十年的生产经营中不断迈上新台阶，一个很重要的原因就是在企业适应经济体制的发展转换中，狠抓了新产品新技术的开发，狠抓了生产工艺的技术改造，狠抓了科技攻关与生产的有机结合。正是由于工厂重视科技，十多年来，已由原来单纯的产量（速度）效益型，成为目前的产量、综合回收和新产品三三制的效益机制，进入了良性循环的效益机制轨道，科技进步因素在企业新增效益的比重达到 78.54%，成为企业增效的支柱。

为了进一步贯彻“经济建设必须依靠科学技术，科学技术必须面向经济”的方针，工厂把科技兴厂作为企业发展的重大战略，并列入工厂发展规划和年度方针目标，自上而下实行严格的目标管理，1983~1992 年的 10 年间，共取得科研成果 1800 多项，其中重大科技成果 52 项，2 项成果获国家科技进步三等奖，1 项获国家经委引进技术改造现有企业全优奖”，29 项获省、部级成果奖，科技成果在生产中应用率达 85%。这些成果突出表现在以下几个方面：

——技术改造成效明显，企业的工艺装备水平、技术素质、生产能力提高。从 1986 年开始，工厂投资 7284 万元，历时三年，于 1988 年完工的铅系统技术改造，吸收和引进了国内外先进技术，采用了刚性滑道取代弹性滑道密封，鼓风机无炉缸连续排放新工艺，从日本、德国、美国等引进了多点柔性传动装置，高温排风机，链板机、N—90 集散式计算机、X—荧光分析仪等先进设备和仪器，使铅系统技术装备从整体上达到了国际 80 年代初的水平。