



冶金工业出版社

中国人民大学出版社

31

宝钢的经营管理

王佩洲
张俊杰
颜光华
编著

邓小平同志1979年说：

历史将证
明，建设宝钢
是正确的。

《宝钢现代化管理丛书》

编 委 会

总顾问: 袁宝华 黎 明

顾 问: 钱传钧 朱尔沛 王佩洲 沈成孝

编委会 郭廉高

主 任:

副主任: 江水洛 房昭文 李占祥 张俊杰

董贻正 朱景力 邵其滨

秘书长: 柏世宾

委 员: (按姓氏笔划排列)

刘 琦 朱日泉 毕梦林 任崇信

陈治平 张信传 李玉君 李铁城

吴培良 杨德向 金光熙 周日乐

周惠兴 郑明身 俞克纯 徐 昶

徐安琳 徐国华 高海航 黄正毓

解培才 薛新民

主 编: 房昭文

副主编: 李占祥 张俊杰 董贻正

掌握新技術
更善于學習；
更更善于創新。

鄧小平 一九八四年
三月十五日

埋頭寶幹從嚴要求
精益求精不斷創新

書贈寶鋼

陳雲三





在改革开放中大力 推进企业管理现代化

——《宝钢现代化管理丛书》序

XAH68/11

李锐

由中国冶金企业管理协会、中国人民大学、上海宝山钢铁总厂联合组织,邀集八所高等院校和科研单位数十位专家、学者与宝钢的同志们合作编著的《宝钢现代化管理丛书》开始陆续出版。这是一件很有意义的事。它标志着我国企业管理的理论研究和实践登上了一个新台阶,也是我国企业管理界的理论工作者和实际工作者密切合作的一项创举。

党的十一届三中全会以来,在党的基本路线指引下,经过十多年的改革、开放,我国工业企业正在摆脱高度集中的、僵化的旧体制的束缚,逐步走上社会主义市场经济的轨道。改革带来了生产力的发展,



C

471833

促进了生产关系的完善,企业管理也在改革中发生着根本变革。改革前,我国的企业管理基本上是适合于高度集中的旧体制的生产型的管理,是50年代初期学习苏联经验建立起来的。虽然经过“大跃进”和60年代初期的调整,吸收了我们自己正反两方面的经验,有所改进和发展,提出了“鞍钢宪法”,涌现了“大庆经验”,但总体来说尚未脱出生产型企业管理的传统格局。特别是由于“文革”十年动乱的影响,加剧了我国企业技术落后、管理更落后的状况。十一届三中全会之后,随着城市经济体制改革的逐步展开,党中央、国务院对深化企业改革、加强企业管理极为重视,制定了一系列搞活企业的方针政策,开创了我国企业管理的新时期。经过“六五”前后的企业整顿,“七五”期间贯彻《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和实施《企业管理现代化纲要》,工业企业的经营机制、组织结构、技术水平、管理状况和队伍素质,都发生了相当深刻的变化。一批先进企业坚持“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,在探索具有中国特色的现代化企业管理的道路上,已经取得了宝贵经验和可喜成果,宝山钢铁总厂就是这方面的一个突出典型。

宝钢是改革开放的产物,是我国建国以来引进

技术最多、装备水平最高的现代化大型钢铁企业。1978年12月动工兴建,1985年9月一期工程建成投产,1991年二期工程又陆续建成投产,已形成年产生铁650万吨、钢671万吨、钢材544万吨的规模。两期工程均是一次投产成功,各项主要技术经济指标迅速达到和超过设计水平。宝钢建设的成功和投产之顺、达产之快、效果之好,引起了国内外经济界人士的瞩目,受到了各方面的赞赏。1992年宝钢的人均钢产量已达到157.08吨,为国内同类企业最高水平的5倍;全员劳动生产率近40万元,为国内同类企业最高水平的6倍多;实现利税连年翻番,1992年达到27亿元。尤为重要的是宝钢的产品质量高、品种优,达到了国际先进水平,不仅顶替了大量板、管等优质、短缺钢材的进口,而且开始打入国际市场,显示了相当强的竞争能力。宝钢生产建设的卓越成就雄辩地证明,在中国共产党的领导和社会主义制度下,我国工人阶级有能力、有办法掌握现代最新技术,管理好现代化大型企业。

宝钢的高质量、高效率、高效益从何而来?极为重要的一条是真正实现了现代化技术装备与现代化管理的紧密结合、同步推进。党的十三大明确指出:“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决

定性因素,是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱”。宝钢就是这两个支柱并举的成功范例。建厂伊始,他们在引进国外成套先进技术装备的同时,就引进了七种管理方式软件,并以世界著名的日本大型钢铁企业——新日铁为样板,采取派出去、请进来的方式,学习、研究、借鉴他们的先进管理方法。然后本着以我为主、洋为中用的原则,根据中国国情、宝钢厂情和国内的成功经验,认真加以消化吸收,兴利革弊、改造创新。经过几年的刻苦实践,终于形成了宝钢这套适合我国国情、适应现代化大生产要求和现代化管理原则的管理模式。这套管理模式有几个很显著的特点:一是有明确的、创世界一流的战略目标。企业的全部生产经营活动,都立足于瞄准世界先进水平,实现“三高”(高质量、高效率、高效益)、创五个第一流(建设一流队伍,培养一流作风,掌握一流技术,实行一流管理,生产一流产品),起点高、雄心大,激励着宝钢人冲破困难,开拓奋进。二是建立了社会化专业协作体系,不搞“大而全”、“小而全”,摆脱了“企业办社会”的沉重包袱和“万事不求人”的落后观念。三是实行了集中、一贯的内部管理体制。根据生产自动化、连续化强、工序衔接紧的特点,管好主体、放活辅助,统一经营、集中管理,服务到第一

线,真正做到了机构简、效率高、用人少。四是形成了以作业长制为中心与计划值控制、标准化作业、设备点检定修、群众性自主管理等五制配套的新型基层管理制度,实行“重心下移”、“权限委让”、“工序服从”,充分发挥了基层的积极性。五是贯彻以人为本的管理思想,全心全意依靠工人阶级,着力于建设一支“思想好、技术精、作风正、纪律严”的队伍,在人才开发、分配制度、激励机制等方面都有所创新。这在我国企业管理的理论和实践上,确实是一个重大的发展和突破。

宝钢的实践有力地证明:现代化企业必须实行现代化管理,先进的技术装备必须与先进的管理相结合,才能促进生产力的发展。推进企业管理现代化,要勇于学习、借鉴国外的先进管理经验与我国的实际相结合,既不可“照搬照抄”又不可“固步自封”,善于学习更要善于创新。在我国实现管理现代化是一项艰巨的历史任务,但只要我们下定决心,肯下功夫,勇于实践,是一定可以加快步伐走上成功之路的。

1993年2月

编者的话

——加快改革开放,转换企业经营机制,建立社会主义市场经济体制的历史性变革,强烈呼唤着我们要加快企业管理现代化的步伐。我国一批先进企业正在现代化管理的道路上探索前进。上海宝山钢铁总厂就是这批先进企业中的突出典型。我们编辑这套丛书的目的就是力求从理论和实践的结合上,系统介绍和论述宝钢的成功经验,供企业管理界的理论工作者和实际工作者研究、借鉴。

——本套丛书按照“立足宝钢、面向全国”的要求,力求根据宝钢现代化管理的实践,突出宝钢管理的特色,并考虑到不同读者对象的需要,采取综合与专业、专题适当划分的编撰序列,首批书目包括:《宝钢现代化管理概论》,《宝钢的组织体制》,《宝钢的基

层管理》,《宝钢的人力资源开发》,《宝钢的经营战略管理》,《宝钢的生产管理》,《宝钢的一贯质量管理》,《宝钢的设备管理》,《宝钢的信息系统与管理》,《宝钢生产第一线的管理者——作业长》,《宝钢的标准化作业》,《宝钢的自主管理活动》等。以上各册将在今明两年内陆续出版。

——这套丛书是众多理论工作者与实际工作者密切合作的产物。参加编著工作的有中国冶金企业管理协会、宝山钢铁总厂、中国人民大学、清华大学、国家体改委经济与管理研究所、北京科技大学、东北大学、北京冶金管理干部学院、中国标准化管理干部学院的30多位专家、学者与管理工作者。

——本套丛书的编辑出版得到了中国企业管理协会、冶金工业部、中国人民大学、宝山钢铁总厂及有关单位领导的热情指导和大力支持,也得到了中国人民大学出版社和冶金工业出版社的紧密配合,在此我们谨表衷心感谢。

——把宝钢的现代化管理经验与现代化管理的理论结合起来,编辑一套丛书,是一个新的尝试,我们缺乏经验,又受水平所限,缺点在所难免,欢迎广大读者指正。

1993年3月1日

目 录

第一章	宝钢的经营管理战略〔1〕
	第一节 探索和实施正确的经营管理战略〔1〕
	第二节 研究经营谋略,广开效益渠道〔8〕
第二章	宝钢的经营理念〔11〕
	第一节 企业活动以效益为中心〔11〕
	第二节 市场活动以用户为中心〔19〕
	第三节 销售活动以资金为中心〔22〕
第三章	宝钢的计划值管理〔27〕
	第一节 企业计划与计划值管理〔27〕
	第二节 计划值的组成内容和管理方法〔32〕
	第三节 计划值差异分析〔46〕
	第四节 计划值的编制〔58〕
第四章	宝钢的全面预算管理〔69〕
	第一节 全面预算管理制度的建立〔69〕
	第二节 全面预算管理〔71〕
第五章	宝钢的标准成本管理〔82〕
	第一节 宝钢的标准成本制度〔82〕
	第二节 宝钢的标准成本管理推进〔86〕
第六章	宝钢的营销管理〔94〕
	第一节 宝钢的营销格局〔94〕

	第二节 宝钢的市场营销[101]
	第三节 宝钢的现货销售[113]
第七章	宝钢的经营展望[135]
	第一节 宝钢的跨世纪发展前景[135]
	第二节 宝钢经营管理方式的再设计[141]
编后记	

第一章

宝钢的经营管理战略

第一节 探索和实施正确的经营管理战略

宝山钢铁(集团)公司(以下简称宝钢),是新中国成立以来所建设的规模最大的现代化钢铁联合企业。其厂区面积为 18.9 平方公里,1995 年生产系统共有职工 12835 人,固定资产原值为 587.58 亿元。

宝钢一期、二期工程分别于 1985 年和 1991 年建成,目前正在建设的三期工程,主体工程计划在 1998 年基本建成。届时,宝钢将形成年产 1200 万吨钢的生产能力,其技术装备继续保持世界一流水平。

宝钢经过 10 年的生产发展,一、二期工程已全面超过设计能力。国家在宝钢的原始资本净增了 1.2 倍。10 年来,宝钢共取得 552 项科研成果,申请专利 135 项,公司正式审定 142 项技术秘密,创造 23 项先进操作法。技术进步直接创造经济效益 100 亿元,科技进步贡献率已达 60%。

1995 年年末,宝钢的钢产量为 851 万吨,销售收入为 253.83 亿元,实现利税为 60.12 亿元,继 1994 年在全国千家经济效益最佳企业排列榜首后,1995 年又在国有企业 500 强中名列第一。

宝钢何以在短短的 10 年中取得如此丰硕的成果?努力探索和实施一套正确的经营管理战略和科学方式,是一个重要条件。这里简要介绍一下宝钢的经营管理战略的主要特点和基本内容。

一、确立“三高一流”的战略目标

(一)立足市场竞争,实施赶超战略,争创世界一流企业

宝钢人深深懂得,国家花了巨额投资建设宝钢,是为了缩短我国与世界钢铁工业的差距,是要拿出高档次的产品占领国内市场和进入国际市场,是要探索一条有中国特色的大型国有企业现代化管理的新路子。这也是历史赋予宝钢的责任。因此,不论外部环境如何变,宝钢始终立足于国际钢铁工业的激烈竞争,实施我国现代化钢铁工业的赶超战略,坚持从建厂初期就提出的总体战略发展目标——“三高一流”,并以此作为宝钢长期发展和经营管理活动的纲领。

(二)明确“三高一流”的内涵与“三步走”的战略步骤

“三高一流”,即产品高质量、工作高效率、经营高效益与争创世界一流。所谓“高质量”,就是要生产出国内别人不能生产和难以生产的、能够替代进口并可供出口的产品;产品质量以用户满意为标准,以发达国家的产品实物质量为标准。所谓“高效率”,就是要创造出高于资本主义一般企业、具有国际先进水平的劳动生产率。所谓“高效益”,就是要实现低投入、高产出,创造更大的价值、更高的社会和企业经济效益。所谓“一流”,就是宝钢的生产力水平和企业经营管理要达到世界一流。为了实现“三高一流”目标,宝钢还提出了分“三步走”的战略步骤:第一步在宝钢创建 15 周年时,缩小与日本、德国先进钢铁企业之间的差距,这一步已经实现;第二步,在宝钢建设 17 周年时,基本赶上日本和德国先进钢铁企业战后 50 年的发展水平,这一步也实现了;第三步,在宝钢建设 23 周年时,超过日本和德国先进钢铁企业战后 55 年的发展水平。

(三)把“三高一流”目标贯穿于宝钢各项工作之中

“三高一流”是宝钢现代化经营管理的战略指导思想,宝钢的所有工作都围绕着有效实现“三高一流”目标而展开,在一切发展

阶段上都以“三高一流”为基准，在一切方面都充分体现着创世界一流的理念。为追求和实现“三高一流”，宝钢始终坚持和强调：(1)科技发展必须立足高起点，坚持高水平，依靠高科技；(2)管理必须现代化和科学化；(3)经营必须面向市场，努力增强参与国际市场竞争的能力；(4)员工队伍必须提高素质、塑造良好的企业形象，做到服务高质量、工作高效率、技能高水平、言行高格调。正是在“三高一流”战略目标的指引和激励下，宝钢才取得了辉煌的成就。从这个意义上说，宝钢的发展道路也就是确立、追求和实现世界一流战略目标的、不断进步和迅速壮大的历程。宝钢的经营管理过程也就是贯彻和实现“三高一流”经营管理战略指导思想的过程。

二、明确“引进最新技术，重在自主开发创新”的方针

为了实现创世界一流企业的战略目标，宝钢在经营中紧紧依靠技术创新推动企业的技术进步，在提高质量、增长效益等方面取得了丰硕的成果。

(一)实行高起点的技术引进战略

为了赢得时间和竞争优势，提高技术能力，获得长远的巨大效益，宝钢始终坚持引进高起点、高水平的世界一流技术，通过一期、二期工程的引进工作，很快就使宝钢达到了当时国际上现代化大型钢铁联合企业的综合技术水平，从而为企业技术进步提供了高起点的开端。

(二)善于消化吸收，不断开发创新

为了从根本上防止重蹈国内外某些企业“引进—落后—再引进—再落后”的老路，宝钢十分重视和提高自身的消化吸收与开发创新能力，制定了“引进、消化、跟踪、创新”的企业技术进步指导方针，并建立了包括科技管理体制、对外科技合作系统、科技革新激励机制和技术人才培养制度等方面的主要技术进步推进体系，从而为宝钢的技术进步尤其是技术创新提供了组织保证、推进动力、发展活力和教育基础，使引进国外先进技术与自主研究开发同步发展，在引进国外先进技术与自主研究开发相结合方面取得了显著成效。

(三)技术创新面向市场，面向未来