

# 邯钢之路

——河北省企业学邯钢经验汇编

河北省经济贸易委员会 编  
河北省企业管理协会

中国经济出版社

## 本书编委会

编委会主任：郭世昌

编委会副主任：秦朝镇 王昆山

编委：(按姓氏笔划排序)

于宝恒 王文民 冯瑞兰 许世亮 刘 军  
吴东善 吴耀良 何致深 宋春樱 张宝瑞  
张保生 杜玉海 杜书箱 邹本真 李铁仲  
李炳尧 陈 枝 范心儒 赵全乐 黄文葆  
程守东 傅双建 傅 刚 傅文才 焦笑南  
葛旭东

主编：傅双建 傅 刚

# 序

几年来，省委、省政府一直把学邯钢活动作为全省深化国有企业改革，增强企业活力，推动工业经济发展的一件大事纳入重要议事日程，认真贯彻国发[1996]3号文件精神，大力推进“三改一加强”，进一步加快了国有企业的改革与发展，促进了全省工业经济效益的不断提高，1996、1997年全省乡及乡以上工业增加值、实现利税等主要经济效益指标大都居全国前列。邯钢经验在燕赵大地硕果累累！

为了总结交流我省学邯钢经验，河北省经贸委和河北省企业管理协会组织编辑了《邯钢之路—河北省学邯钢经验汇编》，收录了国务院、国家经贸委、省委、省政府学习推广邯钢经验的文件和省委、省政府领导同志的讲话，选编了我省部分学邯钢先进企业的成功经验。这些先进企业的经验充分说明了国务院和省委、省政府决定在全国、全省学习推广邯钢经验，对于推动企业的改革与发展具有重大的现实意义，产生了巨大影响，邯钢经验具有普遍的适用性。国有企业只要真心实意学邯钢，就能走向市场，摆脱困境，焕发出青春和活力。

通过广泛深入地开展学邯钢活动，有利于提高

企业的市场适应能力、开拓能力和竞争能力；有利于优化产品结构、资产结构，提高企业的整体素质；有利于把改革、改组、改造同加强管理结合起来，提高企业管理水平。对于学邯钢活动，必须从推动全省经济发展的战略高度来认识，把学邯钢活动作为我省经济工作的一项长期战略任务坚持不懈地深入下去。我希望各地、各部门和各企业都要认真借鉴学邯钢先进企业的经验，加深对邯钢经验的理解，把握其精神实质，对照先进找差距，坚定真学、学好邯钢经验的信心，提高学邯钢的自觉性，推动全省学邯钢活动更加广泛深入地开展下去。

按照省委、省政府的部署，要把学邯钢同全国十大企业结合起来。邯钢等十大企业的经验十分丰富，但对推进国有企业改革与发展具有普遍意义的经验就是企业面向市场，在改革上着力，在难点上突破，在提高结构优化效益、规模经济效益、科技进步效益和科学管理效益上求发展。各个企业都要对照邯钢等十大企业的经验，找出差距和不足，明确学赶的方向。优势企业学邯钢，要有责任感，站在新高度，瞄准新目标，自我加压，力争尽快跻身全省、全国同行业前列；一般企业学邯钢，要有紧迫感，自觉向先进企业看齐，争取尽快进入全省、全国优势企业行列；亏损企业学邯钢，要有危机感，

奋起直追,争取尽快扭亏为盈,由弱变强。

党的十五大为国有企业改革增添了新的动力,江泽民总书记在十五大报告中指明了国有企业改革的目标和方向。我们要深入贯彻党的十五大精神,高举邓小平理论伟大旗帜,大胆实践,勇于探索,更加广泛深入地开展学邯钢、学十大企业活动,努力开创全省企业改革和发展的新局面。

河北省人民政府省长 叶连松

1998年3月24日

# 序

党的十五大对我国改革开放和社会主义现代化建设跨世纪的发展作出了全面部署。江泽民总书记在报告中关于调整和完善所有制结构、完善分配结构和分配方式等重要论述,是经济体制改革理论上的重要突破,对深化国有企业改革,搞好国有经济,具有十分重要的指导意义。深入贯彻落实十五大精神,最重要的是围绕用三年左右的时间使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境,力争到本世纪末使大多数国有大中型骨干企业初步建立起现代企业制度这两大目标,努力开创国有企业改革与发展的新局面。

河北省经济贸易委员会和河北省企业管理协会组织编辑的《邯钢之路—河北省企业学邯钢经验汇编》,是对全省企业广泛深入学邯钢等十大企业活动的总结。《汇编》用一个个生动事例雄辩地说明,学习推广邯钢等十大企业经验确实是我省国有企业摆脱困境、创新机制、增强素质、提高效益的一条现实而有效的途径。《汇编》的出版发行,为全省广大企业更加深入扎实地学邯钢等十大企业提供了一部实用的教材。希望我省企业的各级经营管

理人员,认真学习研究,从中得到启迪。

被概括为“模拟市场核算、实行成本否决”的邯钢经验的深刻本质,是当前国有企业顺应经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的积极探索,是深化企业改革(特别是职工分配制度改革)、加强经营管理(特别是控制成本、开拓市场)和推进技术进步(特别是实用增效、控制投资)有机结合的成功实践,它既是一种广义的管理方法,更是一种有效的经营机制。邯钢的硬件条件和市场状况与当前我省大多数国有大中型企业没有多少差别,邯钢经验具有很强的时代特征和典型的指导意义。

邯钢经验是邯钢在实行厂长负责制期间创造的。由于企业的有效制衡机制还不可能完善,选配好、建设好党政领导班子特别是选配好厂长、书记更显得十分重要。因此,邯钢经验的第一条就是有一个好班子。而且是党政班子团结,厂长、书记都强。邯钢经验的第二条应是深化职工分配制度改革。模拟市场并不只是核算成本,而是推墙入海,把市场的所有需求都转化为企业追求的目标,再把这些目标通过经营管理环节合理准确地分解到每一个成员肩上,并与其奖金甚至工资紧密挂钩,从而调动了全厂职工人人当家理财的积极性,使广大

职工既感受到了主人翁的地位，也感受到了主人翁的责任。选好建好班子是前提、改革分配制度是动力、加强经营管理是基础、推进技术进步是关键、搞好资本运营加快发展，这些都是邯钢经验的核心内容。邯钢虽起步于但并不安于降本扩销、挖潜改造、小步快跑、滚动发展，当资本运营条件成熟时，邯钢便毅然走上了利用社会存量资产和闲散资金，开发紧俏高利产品，发展合理经济规模，大跨度扩张之路。

另外，邯钢的成功既有经营者和广大职工的努力，也有所有者的作用。在当前政资未分的情况下，政府直接作为所有者第一行使选择经营者权，选配好党政领导班子是党委政府的功劳；第二行使收益分配权，从1992年至今省政府又从政资未分的地方财政收入中，返投给邯钢十多亿元资本金；第三行使重大投资决策权，国务院有关部门及省政府对邯钢的发展项目审批快、收费少，特别是批准邯钢股票上市应当说这是当前政府直接作为所有者对邯钢发展的正确决策。说明所有者的作用，丝毫没有看低经营者功劳的意思。只是想强调在政资未分的情况下，学邯钢不只是企业的事，而且还有政府的事。特别是想呼吁尽快建立和完善政资分开的出资人制度，认真负责地行使出资人的三项

权益,特别是要尽快完善选配好、使用好、激励好、监督好经营者的有效机制。

只要我们高举邓小平理论伟大旗帜,认真学习贯彻十五大精神,深入扎实地开展学邯钢等十大企业活动,突破重点、难点,解决实质性问题,就一定能够开创全省国有企业改革和发展的新局面,把我省工业经济的整体素质和经济效益提高到一个新水平。盼学邯钢等十大企业活动生机勃勃,愿先进企业遍及燕赵大地!

河北省人民政府副省长 郭世昌

1998年6月5日

# 目 录

## 第一部分 学邯钢重要文件和领导讲话

国务院批转国家经贸委、冶金部关于邯郸钢铁总厂  
管理经验调查报告的通知 ..... (1)

中共河北省委、河北省人民政府关于在全省工业企业  
深入学习推广邯钢经验的决定 ..... (3)

瞄准三个目标 继续扎扎实实学邯钢

——省委书记程维高在全省广泛深入学邯钢广播电视  
大会上的讲话 ..... (6)

学习先进 开拓思路 把我省国有企业改革进一  
步推向深入

——省委书记程维高在全省学习十大企业暨学邯钢表  
彰大会上的书面发言 ..... (10)

调整结构 开拓市场 加强管理 更加广泛深入  
地开展学邯钢活动

——省长叶连松在全省广泛深入学邯钢广播电视大会  
上的讲话 ..... (15)

学习借鉴全国十大企业成功经验 进一步加快国  
有企业改革与发展

——省长叶连松在全省学习十大企业暨学邯钢表彰大  
会上的讲话 ..... (24)

深入推广邯钢经验 推进“三改一加强” 确保实

## 现全省既定经济增长目标

——省长叶连松在深入学邯钢推进“三改一加强”广播电视大会上的讲话 ..... (33)

郭世昌副省长在全省工业企业深入开展“学邯钢抓改革 抓管理 增效益”活动千家企业电视动员大会上的讲话 ..... (41)

## 第二部分 学邯钢先进企业经验

### 结合实际学邯钢,壮大优势谋发展

——华北制药股份有限公司 ..... (55)

### 联系实际学邯钢 努力实现两个根本转变

——石家庄车辆厂 ..... (61)

### 学习邯钢 转换经营机制

### 深化改革 增加经济效益

——石家庄飞机制造公司 ..... (68)

### 结合实际学邯钢 强化管理增效益

——石家庄三鹿集团股份有限公司 ..... (73)

### 实学邯钢 艰苦创业

——石家庄有色金属加工厂 ..... (80)

### 学邯钢 抓管理 增效益 促发展

——河北省石家庄化肥厂 ..... (86)

### 真抓实干学邯钢 节材降耗增效益

——河北辛集钡盐集团有限责任公司 ..... (91)

### 抓住根本学邯钢 在满足市场需求中谋求生存与

## 发展

- 河北电机股份有限公司 ..... (95)
- 深入推广邯钢经验 促进企业快速发展
  - 石家庄建工集团公司 ..... (102)
- 抓住一个核心 实现两个转变
  - 河北省第一建筑公司 ..... (106)
- 坚持学创结合 加快发展步伐
  - 河北涿化(集团)股份有限公司 ..... (109)
- 依靠产品品牌优势 开拓市场加速发展
  - 宣化钟楼啤酒集团公司 ..... (116)
- 深入学邯钢 找准切入点 实现两个转变
  - 宣化工程机械集团公司 ..... (123)
- 结合实际学邯钢 真抓实干练内功
  - 怀安县化肥厂 ..... (130)
- 扎实学习邯钢经验 努力实现两个转变
  - 承德钢铁集团有限公司 ..... (135)
- 真抓实干学邯钢 强化管理见效益
  - 承德华富玻璃器皿有限公司 ..... (142)
- 靠科技促发展 强管理见效益
  - 河北峪耳崖金矿 ..... (153)
- 模拟市场 加强反向目标成本管理
  - 承德胶鞋总厂 ..... (160)
- 学习邯钢抓管理 降低成本增效益
  - 承德轮胎厂 ..... (165)

走邯钢之路 创帝贤业绩	
——河北帝贤针纺集团公司 .....	(172)
学习邯钢转变观念 强化管理扭亏增效	
——铁道部山海关桥梁工厂 .....	(180)
合资企业也要努力学邯钢	
——中国 - 阿拉伯化肥有限公司 .....	(186)
学邯钢 强管理 增效益	
——秦皇岛腈纶厂 .....	(193)
以学邯钢为契机 强化企业管理	
促进企业效益持续增长	
——抚宁县长城纸业集团有限公司 .....	(198)
以质求生 以优取胜	
——秦皇岛市第二建筑工程公司	
.....	(203)
转变观念拓思路 因地制宜学邯钢	
——唐山钢铁集团有限责任公司 .....	(206)
强化经营机制 争创一流效益	
——冀东水泥股份有限公司 .....	(215)
学邯钢 促进“三改一加强”	
转机制 提高经济运行质量	
——唐山胜利集团 .....	(221)
永不满足 认认真真学邯钢	
挖潜增效 力争再上新台阶	
——唐山华美陶瓷有限公司 .....	(231)

- 模拟市场经营 效益目标管理  
——河北省长芦大清河盐场 ..... (236)
- 强化管理 苦练内功 降低成本 提高效益  
——廊坊市通用机械厂 ..... (246)
- 学邯钢 抓管理 在困境中开拓前进  
——廊坊市植物油厂 ..... (253)
- 邯钢经验是企业走出困境的法宝  
——廊坊市冶炼厂 ..... (257)
- 强化管理 提高效益  
——三河洁神集团公司 ..... (262)
- 学邯钢 抓管理 增效益  
——保定天威集团有限公司 ..... (266)
- 学习邯钢 提质降耗 促销增效  
——保定天鹅化纤集团股份有限公司 ..... (269)
- 学邯钢 创难关 争取最佳效益  
——保棉集团公司 ..... (273)
- 学邯钢 抓管理 练内功 增效益  
——保定石油化工厂 ..... (278)
- 结合企业特点 学习邯钢经验 提高管理水平  
——保定供电公司 ..... (285)
- 扩大规模 转换机制 强化管理  
使企业在市场经济海洋中扬帆奋进  
——保定风帆集团公司 ..... (296)
- 学习邯钢经验 狠抓成本控制

- 努力实现经济增长方式的转变  
——华北石油管理局 ..... (300)
- 学邯钢 上管理 增效益  
——青县磷肥厂 ..... (310)
- 学习邯钢 抓住本质 注重实效  
——沧州大化集团公司 ..... (315)
- 学邯钢 走向市场求发展  
——沧州市泊头火柴厂 ..... (323)
- 学习邯钢经验 降低成本增效益  
——衡水电机股份有限公司 ..... (328)
- 学邯钢 抓管理 加快企业发展  
——衡水电池集团有限公司 ..... (338)
- 扎扎实实学邯钢 脚踏实地创辉煌  
——冀州市化肥总厂 ..... (345)
- 学邯钢经验 促企业发展  
——衡水老白干酿酒集团公司 ..... (349)
- 深化细化学邯钢 强力推进转变  
务实求真抓管理 争创一流业绩  
——邢台钢铁有限责任公司 ..... (354)
- 学邯钢 强管理 上等级  
——河北邢台电缆厂 ..... (361)
- 精心移植邯钢经验 创造“快、严、广、高”四位一体的  
华龙特色  
——河北华龙食品集团有限公司 ..... (366)

企业的生存和发展 来自观念的更新和机制的创新

——邢台棉纺织厂 ..... (373)

学邯钢 转机制 抓管理 增效益

——河北八方集团有限公司 ..... (381)

学习邯钢抓管理 强化管理增效益

——河北宁纺集团有限公司 ..... (387)

学习邯钢经验 强化内部管理 打好扭亏解困攻坚战

——邯郸矿务局 ..... (391)

眼睛向内抓管理 奋力拼搏求生存

——邯郸印染有限公司 ..... (397)

抓好投入产出 促进降本增效

——邯郸陶瓷(集团)总公司第四瓷厂 ..... (407)

结合实际学邯钢 实行“模拟市场核算 班组效益工资制”

——邯郸市橡胶厂 ..... (414)

学邯钢进市场 深管理上效益

——邯郸市公共交通总公司 ..... (421)

以效益为中心 把邯钢经验真正落实到实处

——马头铝厂 ..... (427)

立足内部改革 提高经济效益

——邯郸丛台酒业股份有限公司 ..... (434)

**国务院批转国家经贸委、冶金部  
关于邯鄹钢铁总厂管理经验  
调查报告的通知**  
国发〔1996〕3号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

现将国家经贸委、冶金部《关于邯鄹钢铁总厂管理经验的调查报告》发给你们，请结合实际学习、推广。

自《国务院办公厅转发国家经贸委关于学习邯鄹钢铁总厂加强管理的经验，进一步抓好扭亏为盈工作报告的通知》（国办发〔1993〕60号）下发以来，邯鄹钢铁总厂（以下简称邯钢）结合企业改革、改组、改造，继续完善以“模拟市场核算，实行成本否决”为核心的企业内部经营管理工作，坚持走集约化经营的道路，企业经济效益连年提高，实力不断壮大。不少地方、部门和企业结合实际学习、推广邯钢经验，使有关企业的经营管理水平和经济效益有所提高。邯钢经验告诉我们，国有企业是完全可以搞好的。

学习、推广邯钢经验，要结合党的十四届五中全会精神，紧紧围绕实行经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变、经济增长方式从粗放型向集约型转变这两个具有全局意义的根本性转变，把企业改革、改组、改造和加强管理结合起来，突出搞好企业内部经营管理，提高企业经济效益。

学习、推广邯钢经验，要从实际出发，把握实质，不要简单照抄照搬。一是企业领导班子特别是一把手要切实转变传统的计划经济和粗放经营观念，克服“等、靠、要”、“吃大锅饭”思想，增强参与市场竞争的意识和能力；二是要改变过去企业内部经营活动与市场严重脱节的状态，通过模拟市场核算，使市场信息及时有效地传递到企业