

国家社会科学规划·基金资助项目

国有企业内部管理制度 改革研究

——以邯钢经验为例

周景勤 等著

企业管理出版社

国家社会科学规划·基金资助项目

国有企业内部管理制度改革研究

——以邯钢经验为例

周景勤 等著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

国有企业内部管理制度改革研究:以邯钢经验为例/
周景勤著. —北京:企业管理出版社, 2001. 5
ISBN 7-80147-547-X

I. 国… II. 周… III. ①国有企业-企业管理制
度-改革-研究-中国②钢铁厂-企业管理制度-改革
-经验-邯郸市 IV. F270.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 027514 号

书 名:国有企业内部管理制度改革研究——以邯钢经验为例

作 者:周景勤 等著

责任编辑:合力 技术编辑:小叶

书 号:ISBN 7-80147-547-X/F·545

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-cceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市博雅印刷厂

经 销:新华书店

规 格:850 毫米×1168 毫米 32 开本 12.375 印张 320 千字

版 次:2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:29.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

课题组主要组成人员

课题组负责人：

周景勤 经济学博士
中国社会科学院工业经济研究所 副研究员
北京市经济管理干部学院 副院长

课题组主要成员：

温小郑 经济学博士 教授
原中国社会科学院研究生院办公室 主任
西安邮电学院 副院长

郑 文 经济学博士 副研究员
国家经贸委贸易市场局流通管理处 处长

陶志国 法学博士
中央组织部办公厅综合处 处长

戚聿东 经济学博士 副教授
首都经济贸易大学学报 副主编

王洪仁 经济学硕士 高级经济师
邯郸钢铁集团总公司 副总经理

序

周叔莲

国有企业内部管理制度改革,是我国经济体制改革的重要组成部分,也是建立现代企业制度的应有之意。周景勤同志主持的国家社会科学规划基金项目《邯钢经验与国有企业内部管理制度改革研究》,通过对“模拟市场核算,实行成本否决”的邯钢经验系统、深入地研究,探索了我国国有企业在由社会主义计划经济体制向社会主义市场经济体制转轨过程中,企业内部管理制度改革的基本内容和基本方向,在理论和实践的结合上对我国国有企业内部管理制度改革的基本经验、基本做法和趋势,对建立适应社会主义市场经济体制的企业制度体系和企业管理体系进行了有益探索。本书是该课题最终研究成果。

本书的主要特点是:

全面、深入地研究了邯钢经验。通过对邯钢经验基本内容即思想论、控制论、利益论、效益论和发展论的挖掘,在理论上系统、深刻和全面地阐发了邯钢经验的丰富内涵。书中还系统总结了邯钢经验的实践方法和邯钢经验的实践效果,论述了邯钢经验在企业管理理论上的地位和意义。

深刻分析了邯钢经验产生的历史背景。通过对计划经济体制下的企业管理制度特征和在经济体制改革进程中中国企业内部和外部环境的变化考察分析,该书论证了邯钢经验产生的历史必然性,把邯钢经验放在整个经济体制改革进程中进行考察。

深刻阐述了邯钢经验对企业管理制度的创新。“模拟市场核

算,实行成本否决”反映和体现了中国国有企业管理制度改革的逻辑起点和发展趋势。邯钢经验对企业管理制度的创新也反映了中国国有企业管理制度改革和发展的要求。本书把对邯钢经验的研究提高到了一个新的水平。

比较系统地研究了国有企业内部管理制度改革问题。在分析我国国有企业管理制度安排的历史特点、制度特征的基础上,对国有企业内部管理制度改革进程进行了分析,并重点阐述了企业管理制度与企业成本的相关关系,论述了管理制度改革的目标和路径选择。

设计和论证了适应市场经济体制的企业管理制度体系。本书阐述了现代企业管理制度和管理科学的一些基本原理,论证了管理制度结构,分析了影响和决定管理制度的主要因素,设计了现代企业管理制度体系及其改革与完善的主要内容和方面。指出企业领导制度处于企业管理制度的统治和核心地位,职能管理制度体系承担着规范、激励和约束企业职能管理的功能,制度体系是一个集动力、制衡、平衡协调于一体的综合体系,国有企业内部管理制度改革的方向就是建立适应市场经济体制的管理制度体系。

建立国有企业现代管理制度的主要途径和对策选择。国有企业内部管理制度改革是非常艰巨复杂的历史过程和历史任务,它必须和其他改革相配套、协调。本书强调加强企业发展战略研究,实施企业战略创新;造就企业家;实施组织再造;积极采用科学的管理手段和管理方法;全面提高企业素质,营造企业核心竞争能力,是中国国有企业管理制度改革和创新的基本途径。

本书论述了邯钢经验对经济学和管理学的贡献。指出邯钢经验体现了企业和市场的统一,利用价格机制的市场和利用内部行政组织,在本质上是统一的,价格是以企业组织为基础的价格,组织则是利用市场的组织;邯钢的成本否决机制,在企业内部形

成了利益统一和协调机制,企业的职工既是成本的制造者,又是效益的制造者,更是利益的享有者,深化了对企业本质的认识;企业是利润组织,也是利益统一组织,从而为企业内部管理制度改革提供了目标模式,即管理制度一方面要体现企业利益要求,另一方面也要体现职工利益要求。对企业利润的来源,基于邯钢经验,是建立在成本持续降低基础上的,从而否定了靠量的扩张或市场份额的扩大来追求利润的量一本一利分析法,认为对市场的把握和对企业内部组织把握的统一,是企业管理制度改革的基础。

邯钢经验将市场和内部组织统一于成本。本书不但分析企业的物质、人力等有形成本,也分析管理、时间、质量等无形成本。在研究中,提出了制度成本,即管理制度的建立和运行也是需要成本的,管理制度改革的目的之一就是降低制度选择和运行的成本。计划经济体制的重大弊端是制度成本过高。管理制度改革的目标是建立起适应市场经济体制和管理科学要求的管理制度体系,充分发挥管理制度对管理优化的激励和促进作用。运用制度成本原理分析国有企业内部管理制度改革的进程,是本书的创新之一。

本书的出版可以帮助企业界更加深入地了解和学习邯钢经验,探索设计企业制度和其他制度改革的路径和程序,使企业管理更加注重适应市场化改革和在企业内部建立起更加有效的激励与约束制度,形成健全有效的管理制度体系。对于研究企业管理理论和企业改革的人士,本书也有重要的参考价值。

2001年3月于北京

目 录

上篇 邯钢经验研究

引言	(3)
1 . 邯钢经验的基本内容	(5)
1.1 邯钢经验的思想论	(5)
1.2 邯钢经验的控制论	(10)
1.3 邯钢经验的利益论	(14)
1.4 邯钢经验的效益论	(18)
1.5 邯钢经验的发展论	(22)
2 . 邯钢经验的实践方法	(25)
2.1 目标成本的确立	(25)
2.2 目标成本的分解	(27)
2.3 建立责任体系,分解责任	(30)
2.4 制定关键成本制约因素的治理方案	(32)
2.5 考核、评价、奖惩	(34)
2.6 营造良好的实施氛围	(37)

3. 邯钢经验的实践效果	(40)
3.1 促进了领导者、管理者和广大职工观念 的转变	(40)
3.2 企业经济效益明显提高	(40)
3.3 职工收入大幅度提高	(42)
3.4 企业基础管理工作得到加强	(42)
3.5 创造新的企业管理体制	(43)
3.6 确立企业改革与管理的利益主体	(46)
3.7 形成有效的内部激励制度	(47)
 4. 邯钢经验产生的历史背景	(52)
4.1 计划经济体制下的企业制度与管理制度	(52)
4.2 经济体制改革对企业管理制度的改革	(60)
4.3 经济体制改革引起企业经营环境的变化	(72)
4.4 邯钢经验产生的历史必然性	(77)
 5. 邯钢经验对企业管理的创新	(87)
5.1 管理创新及其判断标准	(87)
5.2 邯钢经验对企业管理的创新	(91)
 6. 邯钢经验的理论与实践意义	(170)
6.1 邯钢经验与国有企业转换经营机制	(170)
6.2 现代企业经营——市场和企业的互动过程	(181)
6.3 企业利润来自持续的成本降低	(187)
6.4 从提高效益入手推动企业管理改革和创新	(191)
6.5 领导者创新是企业改革和发展的先导	(195)
· 2 ·	

中篇 国有企业内部管理制度改革实践

7. 国有企业内部管理制度安排及其缺陷	(203)
7.1 国有企业管理制度安排的组织机理	(203)
7.2 国有企业内部领导制度的缺陷及其改革原因	(207)
8. 企业制度与企业成本	(214)
8.1 企业体制成本	(214)
8.2 企业负债与企业成本	(216)
8.3 企业分配制度与企业成本	(217)
8.4 企业人事制度与企业成本	(218)
8.5 企业经济责任制及其考核与企业成本	(219)
8.6 企业自主权约束与企业成本	(219)
8.7 企业家机制的改革与企业成本	(220)
8.8 企业成本对企业竞争与发展地位的影响	(223)
9. 国有企业内部管理制度的改革	(225)
9.1 国有企业内部领导制度改革	(225)
9.2 国有企业内部管理制度改革	(229)
9.3 国有企业改革的目标与路径	(235)
9.4 国有企业改革目标的实证标准与规范标准	(237)
9.5 企业改革、发展与就业的统一	(240)

下篇 建立适应市场经济体制的现代企业管理制度

10. 管理与管理科学	(247)
--------------------------	-------

10·1	管理与企业管理	(247)
10·2	管理科学	(252)
11	· 企业管理制度	(266)
11·1	企业管理制度内涵	(266)
11·2	企业管理制度结构	(269)
11·3	影响企业管理制度形成的主要因素	(272)
11·4	企业制度与企业管理制度	(275)
12	· 现代企业领导制度:权力、决策、执行、监督制度	(278)
12·1	现代企业领导制度概述	(278)
12·2	现代企业领导制度的基本特点	(284)
12·3	国有企业领导制度改革目标	(286)
13	· 现代企业职能管理制度体系	(289)
13·1	市场营销管理制度	(289)
13·2	产品、技术与开发管理制度	(294)
13·3	人力资源开发与管理制度	(296)
13·4	财务管理制度	(299)
13·5	生产与作业管理制度	(302)
13·6	成本管理制度	(307)
13·7	质量管理制度	(310)
13·8	考核管理制度	(314)
14	· 深化改革,实施创新,建设国有企业现代管理制度	(322)
14·1	加强企业发展战略研究,实施企业	

战略管理创新	(323)
14·2 造就企业家队伍	(325)
14·3 对国有企业实施组织再造	(329)
14·4 积极采用科学的管理方法和手段	(331)
14·5 全面提高企业素质,营造企业核心能力	(333)

附录 调 查 报 告

立足市场改革和坚强管理	
——北京开关厂调查	(339)
效益来自严格的现场管理	
——吉林化纤集团有限责任公司管理调查	(353)
运用市场力量调整企业组织结构	
——北汽福田公司调查与启示	(362)
抓住机遇,加快发展	
——北京燕京啤酒集团调查	(367)
长春羊草矿业有限责任公司学习	
邯钢经验调查	(373)
主要参考文献	(379)
后记	(381)

上 篇

邯钢经验研究

原书空白

引 言

邯郸钢铁总厂(以下简称邯钢)是 1958 年国家投资兴建的河北省钢铁联合企业。1992 年被国务院列为冶金行业 11 个特大型钢铁企业之一。现有职工 2.8 万余人,其中专业技术人员 5000 多人,下属 28 个生产型分厂,32 个职能管理处(室)。主要产品有:圆钢、螺纹钢、角钢、槽钢、中厚钢板、钢球、建筑线材等系列产品 and 焦炭、尿素、煤化工等产品。

1991 年底以前,邯钢实行的是高度集中的管理模式,主要特点是:总厂统一采购,统一销售,统一核算。二级分厂主要承担生产任务,虽然也进行核算,但一直以厂内计划价格作为计量和核算标准,难以反映产品的实际成本和真实效益。但是按照国家计划经济体制的核算方法,企业生产经营还能维持。随着经济体制和国有企业改革的深化,从 1989 年下半年开始,企业的外部环境发生了深刻急剧变化,主要是企业生产所需要的原材料、燃料、电力、运输费用等价格大幅度上涨,导致企业生产成本急剧上升;市场疲软,钢材价格低迷。当时,全厂 28 个品种的钢材只有高线和中板有所盈利,其余全部亏损。但是,由于计划经济体制核算体系和方法的限制,市场原材料、燃料等涨价因素,却难以向分厂分摊,总厂亏损到了几乎难以为继的地步,而各个分厂报表中所有产品都显示出盈利,必须从中核发奖金。企业内分厂和职工感觉不到市场的变化和压力。造成这一现象的原因,是当时厂内的计划价格严重地与市场价格相背离,厂内的核算不能真实反映出产品的实际成本和企业真实的效率与效益,造成职责不清,考核不

严,干好干坏一个样。

从1991年开始,邯钢在企业内部推行“模拟市场核算,实行成本否决”的管理方法,并依此推进企业内部管理制度改革。当年就在消化减利因素9000万元的情况下,扭转了连续5个月的亏损局面,实现利润由1990年的100.4万元,猛增至5020万元。之后,邯钢继续坚持“模拟市场核算,实行成本否决”的管理制度,并推广到企业各种管理制度改革中去。实践证明取得了很好的成效。其他一些企业也纷纷学习邯钢经验,取得了好的效果。1996年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的调查报告,要求全国企业尤其是国有企业学习推广邯钢经验,以推动深化国有企业改革与管理,提高企业经济效益。

邯钢创造的“模拟市场核算,实行成本否决”的管理经验,体现了国有企业在经济体制改革中企业管理从计划经济体制向市场经济体制转轨,建立适应市场经济体制的企业管理体系的特征,具有丰富的理论内涵和企业管理实践创新特点。

1. 邯钢经验的基本内容

自 70 年代末开始的经济体制改革,走过的是从计划经济体制向市场经济体制转换的道路。这一转换,对中国的国有企业而言,面临着挑战和变革;意味着,必须深化改革,必须彻底改变计划经济体制时期形成的一系列理念、生产经营方式和管理方式与方法等,同时树立起适应市场经济体制的经营理念,生产经营方式和管理方式与方法,国有企业必须实现角色的转换。邯钢经验就是适应这种转换应运而生的。

改变规则是企业变革的必要条件,也是企业管理制度改革的重要内容。邯钢经验本身及其基础作用是改变了企业原有的规则,建立起适应市场经济和融入市场的管理制度体系。

1.1 邯钢经验的思想论

邯钢经验的出现及其邯钢经验本身,体现了国有企业管理思想的变革和新的管理思想的确立。邯钢经验体现的管理思想是在对计划经济体制下企业管理思想否定的基础上建立并不断完善起来的。

1.1.1 否定以指令性计划为中心,树立以市场为中心的观念

邯钢人经常讲,要推墙入海。这堵墙指的就是计划经济体制