

中国有色企业管理工作座谈会

(1991 年度)

• 会议专辑 •

中国有色金属工业企业管理协会

一九九一年五月二十日

编辑说明

中国有色企协、中国有色总公司企管办于4月25至27日在兰州铝厂召开了地区公司、部分直属企业企协秘书长、企管处（办）负责人座谈会。会议主题以效益为中心，强化企业管理，探讨抓好当前两件大事：一是认真开展“质量、品种、效益年”活动；二是进一步搞活大中型企业。有色企协秘书长、总公司企管办主任王牖就座谈会主题作了中心发言；与会代表展开了热烈讨论和交流经验；最后，有色企协会长叶志强对座谈会做了总结性讲话。为及时反映会议精神和概况，选编了这本“会议专辑”，供各有色企业工作参考。

会议主题材料

· 动员起来，广泛深入地开展“质量、品种、效益年”活动

——中国有色企协会长叶志强在企管座谈会总结会上的讲话

· 以效益为中心强化企业管理，认真开展“质量、品种、效益年”活动

——中国有色企协秘书长·企管办主任王镛的主题发言

会议交流资料

用“一体两翼”承包推动“质量、品种、效益年”活动

..... 王恭敏

从严治厂，创一流企业

..... 兰州铝厂

提高产品质量，扩大国际化经营

..... 沈阳冶炼厂

围绕质量、品种、效益加强企业管理工作

..... 东北轻合金加工厂

发展集体经济提高整体效益

..... 金川有色金属公司

眼睛向内挖潜力开拓经营创效益

..... 郑州铝厂

抓管理、促升级、创一流稀土企业

..... 甘肃稀土公司

用内部升级促企业整体管理水平提高

..... 株洲硬质合金厂

坚持整体优化管理创建现代化有色一流矿山

..... 凡口铅锌矿

深化企业改革 挖掘管理潜力

..... 兰州连城铝厂

强化企业管理 向管理要效益

..... 中国有色一建

向现代化管理方法要效益

..... 沈阳有色加工厂

靠拼搏精神渡难关靠质量品种创效益

..... 九江有色冶炼厂

积极组织达标达产提高企业经济效益

..... 江西铜业公司

强化标准化工作提高企业管理水平

..... 白银有色公司

强化机台班组管理发挥引进技术作用

..... 西北铝加工厂

动员起来，广泛深入地

开展“质量、品种、效益年”活动

——中国有色企协会长叶志强在企管座谈会总结会上的讲话

(1991.4.27)

同志们：

我们这次会议开了三天。总的讲，由于同志们的认真努力和东道主的热情服务，这次会议开得很好，比较圆满，比较成功。

今天，会议就要结束了。我讲以下几点意见作为我参加这次会议的总体发言：一是说说兰铝；二是对会议做个简要小结；三是对开展“质量、品种、效益年”活动谈几点学习心得，供大家参考。

(一)

先说说兰铝。兰州铝厂是我们行业中的一个先进企业。我和大家一样，早就想到这个厂看看。这次如愿以偿，前几天到厂现场有重点地参观。所见所闻，可以概括地说，名不虚传。参观后使人形成管而不死、活而不乱、良性循环，蒸蒸日上的总的印象，确实是一个值得行业学习借鉴的好企业。具体地讲，至少有以下几个方面值得学习。

一是社会主义方向明确，路子对头，企业行为继承了我们党的优良传统。该厂自改革开放以来，坚持“一个中心，两个基本点”不变

向。在认真实行厂长负责制的同时，明确提出了“挖潜改造、节能、增产、安全、高效、利润翻番”的战略方针和以强化企业内部管理为基础的效益目标。实践中呈现持续稳产、增产的好势头；实现15年长周期安全生产；在严峻的外部条件下，连续多年圆满完成优质、低耗、高效的预期指标；1990年在同类企业利税平均下滑15%的情况下，兰铝的利税指标却比上年增长12.9%；企业管理综合水平也攀上了新台阶，在先后进入省一级企业、国家二级企业的基础上，今年初又被批准为国家一级企业，在工业企业界享有较高的知名度。这些经验和成就是兰州铝厂全体职工及其家属长期共同努力的结果，值得我们大家学习，并向他们致以热烈地祝贺！

二是各项管理基础工作扎实、配套，“严”字当头，常抓不懈。主要特点是全员管理意识浓郁，纵横管理体制健全，考核网络完备，奖惩办法兑现，全厂运行机制协调，标准化作业的广度和深度较高。就企业整体管理态势而言，开始由以物为主的管理步入以人为为主的管理轨道。

三是拥有开拓进取的班子、激励奋斗的目标、勇创一流的精神。近几年来，兰铝经营管理成效显著，整个企业及其经营管理者均获得许多相应的荣誉，厂长先后荣获“全国劳动模范”和“全国优秀企业家”称号；党委书记被授予“全国优秀思想政治工作者”称号；企业先后被树为省的“改革、管理标兵”，并进入“国家一级企业”行列等等。更可贵的是这些荣誉很快转化为向更高水平，更高目标奋进的动力，及时提出争创“国家质量管理奖”和“全国企业管理优秀奖（金马奖）”的奋斗目标，并结合贯彻“质量、品种、效益年”活动精神，相应提出“依靠管理克服困难，强化管理提高效益”的工作指导思想，加速企业向

质量效益型道路迈进。以上这些都是兰州铝厂开始进入自我生存发展并进入良性循环的重要标志。

总之，兰州铝厂是一个生机勃勃、充满活力的厂，不愧为我们有色行业的一个先进企业。兰铝的企业方向、道路、传统、作风、扎实的管理基本功和开拓进取的精神，比较集中地体现了大批国家一、二级有色企业生存、发展的主流。兰铝的实践，对社会上流传的什么姓“国”的（国营大中型企业）不如两个姓“老”的（“老乡”办的乡镇企业和“老外”投资的外资企业）错误论点是很有说服力的驳斥。我深信，大批兰铝式国营大中型企业的涌现，就意味着我国社会主义经济的发展和社会主义制度的巩固。为此，我倡导向兰铝学习，也倡导兰铝向各兄弟企业学习，希望能在我们行业中形成比、学、赶、超的风气。

这也是我们在兰铝召开这次会议的初衷之一。

（二）

现在对三天的会议作个简要的小结。我们这次会议的中心主题始终是围绕贯彻“质量、品种、效益年”活动精神而展开的。会议一开始，我们首先传达了国务院副总理邹家华同志在“质量、品种、效益年”第一次电话会议上的讲话，接着，王 同志就总公司如何开展“质量、品种、效益年”活动问题作了重要发言。围绕会议中心，先后由沈阳公司、兰州铝厂等单位做了大会发言，介绍了经验。会议期间参观了兰铝的生产现场，随后进行了分组讨论和座谈，刚才又听了各小组代表的讨论汇报，现在可以概括起来说：根据大家一致的反映，这次会议开得是好的，好就好在进一步加深了对开展“质量、品种、效

益年”重要意义的理解和认识，对各企业深入领会国务院精神，认真开展这项活动，无疑起到了有力的推动作用。

从大会发言和小组讨论情况看，不少企业的领导对开展“质量、品种、效益年”活动是很重视的。他们成立了以厂长、经理为首的领导小组，明确了办事机构，制订了规划（或工作方案）、奋斗目标和措施，有些企业第一季度已全面展开了工作，并取得了初步成果。比如郑州铝厂在开展这项活动中，已促使氧化铝碱耗从去年的吨耗 118 公斤降到了 98.92 公斤，这是一项很值得庆贺的好成绩。

通过会议交流，与会代表普遍反映受益匪浅，在许多方面得到了启迪，学到了经验和做法。讨论中许多代表认为沈阳公司的“一体两翼承包”值得推广；兰铝“严”字当头的管理作风和现场管理效果值得学习和借鉴。郑铝的眼睛由外向内的转变及其产生的相应效果，足以引起许多仍在坚持“外因论”的企业反思；金川公司大抓多种经营和沈冶狠抓产品质量的做法非常符合国务院号召开展“质量、品种、效益年”活动精神等等。这些经验的交流和传播，是我们这次会议的又一重要成果。

与此同时，代表们在讨论中对总公司如何把初步展开的“达标达产”工作和正在兴起的“质量、品种、效益年”活动有机地结合起来，提出了许多宝贵的建议。现在就此谈几点具体意见：

第一点、必须明确各企业党政一把手都要把开展“质量、品种、效益年”活动当做一件大事来抓。要结合有色行业实际，把总公司正在部署的“达标达产”工作视为开展“质量、品种、效益年”活动的一项重要内容。因此，各企业在开展“质量、品种、效益年”活动中，务必要把“达标达产”规划的制定和实施提到重要议事日程上来；各企业的

“达标达产”目标，都要层层分解落实，分别纳入企业方针目标和经济责任制进行考核。希望各企业切实把这项工作抓好。

第二点、要求各企业领导、特别是矿山、冶炼企业的领导要转变观念。牢固确立质量、品种不仅对加工企业、稀有金属企业重要，而对矿山、冶炼企业同样是至关重要的观念。低劣的矿山、冶炼产品，直接影响最终产品质量的提高和新品种的开发。过去对此多有忽略，现在必须加以重视。

第三点、为加强对达标达产工作的组织领导，总公司和企业之间要建立一套利于相互协调、配合的工作制度。确保各企业“质量、品种、效益年”活动在统筹兼顾的原则下有条不紊地进行。

会议小结就谈这么多，下面对开展“质量、品种、效益年”活动再谈几点学习心得，或者说和大家共同探讨几个问题。

(三)

刚才各位组长在发言中，都说通过这次会议有收获、有提高，我也有同感。我通过学习和消化吸收，对国务院决定开展“质量、品种、效益年”活动有一些认识和理解，并且感到很有必要在这里和大家交流一下。当然，关键的话并不多，实际上只有一句话：就是**殷切希望我们企业的同志们，把“质量、品种、效益年”活动，当做关系企业生存发展、国家兴衰的大事来抓。**这句话既是我学习了邹家华同志重要讲话后的体会，也是我这次发言的中心。实际上，我们这次会议的主题、中心、任务也都是这句话的扩展和延伸。同志们可能会问，你为什么要把它提到如此高度来认识？向同志们如实地说，这不是我

故作惊人之语，这是党中央、国务院的精神，是我国现实经济社会的实际。

当今我国经济社会有两件大事：一是搞活国营大中型企业；二是开展“质量、品种、效益年”活动。实际上也可以说是一件大事的两个方面，都是为巩固社会主义经济基础，推动整个国民经济稳定、协调、持续地发展。

搞活国营大中型企业，这是国家从宏观经济角度提出的工作方针。实现这个方针的基本思路是转换企业经营机制。国家对此已经或正在从宏观政策导向上采取相应措施。当前，国务院对如何搞好国营大中型企业已经定下来的主要有三条：一是适当提高折旧率，逐步取消上交的两项基金，并对企业固定资产进行重估；二是拨款解决企业流动资金不足的问题；三是将给一批有创汇能力的企业以外贸自主权。此外，今年国家和地方还将陆续出台一系列配套政策。其中包括：适当扩大企业产品自销权，适当增加新产品开发基金，适当降低贷款利率，增加技术改造贷款，清理“三角债”，治理“三乱”，减轻企业负担等等。

总之，凡涉及搞活国营大中型企业外部环境的问题，国家已经或正在从宏观调控方面采取相应措施。可以肯定地说，搞活大中型企业的外部环境，将大有改善。

下面我要谈的是如何把“质量、品种、效益年”活动扎扎实实开展起来的问题。这项活动是搞活微观经济的综合管理活动，也就是说它属于企业自身应该和势在必行的一件大事。国务院在开展这项活动的决定中反复强调这是克服当前我国经济生活中的困难、促使企业摆脱困境的必由之路。从企业的角度看，质量、品种和效益是企业生命之

所在。企业在竞争日益激烈的商品经济环境中，只有以锲而不舍的精神抓质量、抓品种、抓效益才能获得长期生存发展的机会。党中央、国务院把搞活国营大中型企业和抓“质量、品种、效益”这两件大事作为关系到我们社会主义国家兴衰的大事提到了全党和全国人民面前。

大家知道，资本主义的基础是私有制，社会主义的基础是公有制。生产资料所有制的性质决定着社会性质。这一字之差，却性质截然不同。马克思曾这样说过：“共产党人可以用一句话把自己的理论概括起来：‘消灭私有制’”。而社会主义公有制的经济基础，就是我们建立起来的一大批现代化国营大中型企业。我国国营大中型企业是体现生产资料公有制经济的主体，是国民经济的命脉，因而必然成为维系社会主义经济的支柱。社会主义经济支柱的强大，就意味着社会主义国家的兴盛。所以，国营大中型企业的生存发展，直接关系到社会主义国家的兴衰。为此，我殷切地希望我们的同志们千万要从全局观点出发，务必把这个问题提到政治高度来认识，接受严峻环境的考验，真心实意、扎扎实实地把“质量、品种、效益年”活动开展起来，这是我要谈的第一点认识。

第二点认识是必须牢固确立长期奋斗的观点和坚韧不拔的精神。企业抓质量品种和效益决非权宜之计，实际上是伴随企业生存发展的一项长期任务，也可以说是经营管理企业的一项基本功。国务院决定在全国范围开展这项活动，实质上是中央的一项既有强烈的现实针对性又具有深远战略意义的重要决策。这是通过两年多治理整顿的经验总结，又是贯彻党的十三届七中全会精神的重要部署，应该视为落实“八五”计划的一个切实步骤。这项活动对我国未来的企业发展和经济发展都具有重大的战略意义。邹家华副总理在最近召开的电话会议上

明确指出：“质量、品种、效益”是经济工作的一项长期任务，要坚持不懈地抓下去，要成为经济工作的传统”。所以，抓质量品种和效益既要有近期目标，又要有长远规划。今年定为“质量、品种、效益年”，其本意决不是这项工作的结束，恰恰是这项工作的开始，是要求这项工作必须在今年内见到成效。这是我要谈的第二点认识。

第三点、我认为要真正抓好质量、品种、效益，对企业经营管理者来说，还必须提高认识，从思想上真正实现战略性转变。具体的说：

一是就发展企业的指导思想而言，必须由速度型向效益型转变；

二是就选择企业发展道路而言，必须由外延扩大的思路向靠内涵为主发展的方面转变；

三是就企业综合管理思想而言，必须由生产型向经营管理型转变；

四是就经营管理思想而言，必须由粗放型向集约型转变。

总之一句话，就是要使企业逐步走上投入少，产出多，质量好，消耗低，效益高的发展道路。

要使质量、品种、效益能真正抓出成效，对企业经营管理者的素质要求是很高的，对于那些只讲速度不讲效益，只强调外因不挖掘内潜，只注重生产不重视管理，只懂粗放不懂集约的人来说，是很难把这项工作做好的。

以上所说的是我对开展“质量、品种、效益年”活动的性质和意义的初步认识。

下面，我想就有色企业开展“质量、品种、效益年”活动，说四点具体意见：

第一点，把达标达产作为开展“质量、品种、效益年”活动的一项中心工作来抓。达标达产对我们有色行业来讲，我看也确实是件很大的大事。有色行业近10年来，搞了大量的投入。仅氧化铝、电解铝及其加工就达100亿元之多，但有些企业既达不了标，也达不了产。据粗略估计，如果“铝”（包括氧化铝、电解铝及其加工）投入项目都能按设计要求达标达产，其实现的效益就可达几十亿元。“双达”后，我们有色行业就会出现崭新的面貌，就会登上更高的台阶。关键就是老达不了产，也达不了标。不仅想要拿的效益未拿到，同时欠下了贷款又还不起债。这不能不说是我们有色行业的一件大事，也不能不说直接关系到我们行业的兴衰。所以说有色行业的达标达产是件很大的大事，现在要狠抓，而且一定要抓好，切实抓出成效。这是我说的第一层意思。

我要说的第二层意思：为什么说“达标达产”要把“达标”放在前面？这表明首先强调的是“达标”，特别是**质量指标和消耗定额**。有了这个前提，才能谈产量。这是为了强调和突出质量意识和效益观念。其次，达产也是我们要追求的目标。但对达产的要求要说清楚。是否可以这样考虑：一是**达产**的含义，包括两个方面：即**达设计产量和达设计产能**；二是考核“达产”，要根据市场情况而定。凡产品符合市场需求，可以销售的，就应考核其实物产量，并鼓励增产；凡产品在一个时期内，市场需求不那么多的，考核“达产”指标时，原则上不考核实物产量，而是按设计要求标准，考核实际产能。反正不允许搞新的积压，这是国务院的决定。

第二点，强化市场观念，开拓国内外市场。十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》中说，要“使企业真正成为相对独立的经济

实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者……”这就意味我们的厂长、经理将由一个产品生产者转化为一个商品生产经营者。这是一个历史性的变化。

就目前我们有色企业来说，50%以上的产品已由自己销售，两种价格正在逐步接近，国际、国内市场正在融通，一些企业贷款建设项目投产后还不起债等等。这些变化着的情况告诉我们：产品经济时代已成为过去。可是我们搞了几十年产品经济、长期习惯于指令性计划下统购包销的老一套办法，而对千变万化的市场经济的新一套很生疏，很不熟悉，思想上、组织上、工作上显得很不适应。当前突出反映在部分产品积压、经济效益下降，企业缺乏应变能力。我深切感到，企业确实存在着一个转轨变型问题，即把立足点真正转到以提高经济效益为中心的轨道上来，促使企业从单纯生产型向经营管理型转变。转轨变型，关键在于企业领导者经营思想的转变。要实现这个转变，就必须树立和强化市场观念、用户观念和服务观念。如果我们不去积极开拓市场，就谈不上提高经济效益，企业也就难于生存发展。

开拓市场，当然首先要组织好国内市场，同时，要增加产品出口，扩大国际化经营。在对待开拓市场问题上，必须左右开弓，开拓市场就意味着竞争，我们要组织去竞争。要随市场需求的变化，调整产品结构，增加品种规格，特别是要大力扶持拳头产品的开发、生产和销售。要竞争就要下大力量提高产品质量。要围绕产品质量，不断进行技术开发和技术改造，坚持走质量效益型的发展道路。

抓好市场信息和预测的工作很重要，要提高信息处理能力，随时把握市场变化的动向和趋势，企业要以此作为经营决策的依据。

要开拓市场，还必须精心培育一支素质高的销售队伍，并根据开

拓市场的需要，相应地增大销售人员的比例。对此，我们也要有充分的认识。

第三点，搞好企业内部配套改革。这是“质量、品种、效益年”活动能否顺利开展的基本保证条件。要继续完善厂长承包经营任期目标责任制和企业内部经济责任制。抓好“八五”期间，厂长承包经营任期目标的落实，承包经营目标要层层分解，逐级落实；同时，进一步完善内部经济责任制指标体系和考核制度，以保证经营目标的实现。

要在发挥党组织政治核心作用的同时，认真执行厂长负责制。既要从严治厂，又要加强职工的民主管理。这是适合发展社会主义有计划商品经济的企业领导体制。

要建立全面反映职工劳动数量和质量工资制度，形成一个能调动广大干部职工积极性的激励机制。当前，要着力搞好工资分配制度的改革。要改革现行的等级工资制度，积极创造条件，推行以岗位技能、劳动强度、贡献大小为主要依据的岗位结构工资制度。

要在现有条件下，把厂内用人制度搞活。厂内定员之后富余下来的人员，可以经过培训去发展集体经济，实行一厂两制；也可以组成进行技术改造的专业队伍，或者成龙配套的抽调人力开辟新的生产途径。有条件的企业也可以搞优化劳动组合。总之，企业内部深化改革是一项长期任务，要坚持不懈地抓下去。

第四点，强化企业管理，加速技术进步。管理和技术是促进企业发展的两个轮子。在推进“质量、品种、效益年”活动中，二者缺一不可，必须双管齐下，相互促进，相辅相成。

技术是生产力，同时也是推动生产力发展的动力。提高产品质量靠技术，开发名优产品要技术，开拓市场也要技术。技术是“质量、

品种、效益年”活动中极为重要的活力因素。因此，各企业在开展活动时，必须狠抓技术进步。牢固树立依靠技术进步，最大限度地增加产品附加价值的观念。靠技术进步开发的名优产品才能在竞争激烈的市场中取胜。

强化企业管理，特别是强化企业管理的各项基础工作是顺利开展“质量、品种、效益年”活动的重要条件。不论是质量，还是品种效益都是企业整个工作的综合反映，其中企业管理素质和管理水平表现尤为突出。因此各企业在开展这项活动中，必须按照整体配套改革的原则和搞活企业的精神，从本企业实际出发，全面强化企业管理，特别是各项管理基础工作。

一是建立健全各种规章制度，特别是各项定额管理制度。并要本着从严治厂的原则，以锲而不舍的精神 100%地贯彻执行，99.9%也不行，这也是首钢经验和奥秘之所在。兰州铝厂主要特点之一就是“严”字当头。

二是加强班组建设，强化现场管理。班组建设，总公司已决定当做一项十分重要的工作来抓，从今年起，在全行业开展先进班组评选活动，今年首届将评选出 200 个先进班组，及时全面推进企业的班组建设。今年 6 月还将要召开第二次有色行业班组建设经验交流会，会中还要对班组建设问题进行研讨。我希望各企业要借这个东风，扎扎实实地把班组建设抓起来。

综合治理生产现场，改变生产现场管理差的状况，并逐步实现生产现场的管理优化。这是当前加强有色企业管理的又一项重要而又紧迫的任务。国家体改委明确要求各企业必须把加强生产现场管理当做具有战略意义的工作来抓。对现场管理的具体要求，总公司不久前已

下达了文件，望各企业结合本企业实际认真贯彻文件精神。

三是再次强调一下，各企业领导要进一步强化管理意识，重视企业管理工作，要充分运用和发挥本企业企管部门综合管理职能，并要为这些部门行使职能创造必要的条件。

四是对我们在座的各位，当然也包括这次没有来参加会议的同志们提点希望。我们这些搞企业管理的干部的思想、作风和管理工作的走向是否也有一个更新的问题。我初步考虑，总的说要转向以人为中心的管理方面来。企业管理的具体工作是否也应有以下几个转变：由上层转向基层；由处室转向班组现场；由指挥转向服务；由行政命令转向综合协调；由单纯专业管理转向综合管理、整体优化。这些不成熟的看法，只是提供大家参考。

最后再说一句，就是不要忘记我们这次会议的中心主题：动员起来，把“质量、品种、效益年”活动认认真真地开展起来，扎扎实实地坚持下去。同志们，要知难而进，为我们有色工业更大发展做出新的贡献！