

淄博矿业集团

经营管理创新体系 研究与实践

著

淄博矿业集团有限责任公司
山东科技大学

煤炭工业出版社

F426.1
M-383

淄博矿业集团经营管理创新体系 研究与实践

淄博矿业集团有限责任公司 著
山 东 科 技 大 学

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

淄博矿业集团经营管理创新体系研究与实践/淄博矿业集团有限责任公司, 山东科技大学著. —北京: 煤炭工业出版社, 2005

ISBN 7-5020-2660-6

I. 淄… II. ①淄…②山… III. 矿业—工业企业管理—研究—淄博市 IV. F426.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 039060 号

煤炭工业出版社 出版发行
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷



开本 787mm×1092mm¹/₁₆ 印张 12¹/₂ 插页 2
字数 290 千字 印数 1—1,200
2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷
社内编号 5431 定价 30.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

内 容 提 要

本书包括八部分内容：第一部分，淄博矿业集团改革发展中的战略创新与实践；第二部分，济北矿区管理模式创新体系研究；第三部分，淄博矿业集团企业信息化建设实践；第四部分，淄博矿业集团财务管理体系；第五部分，济北矿区投资效益分析；第六部分，淄博矿业集团企业文化建设研究；第七部分，淄博矿业集团资本运作研究；第八部分，淄博矿业集团建设可持续发展企业的实践。

本书可供煤矿管理人员和相关院校师生学习参考。

编 委 会 成 员

主 任	马厚亮					
副 主 任	王春秋	张寿利	陈维健			
委 员	王新华	张 波	张传业	马仕华	刘振斗	
	孙希奎	许广银	董凤波	马长友		

主 编	马厚亮	王新华	张 波			
副 主 编	孙希奎	吴士健	曹靖宇	刘振斗		
编写人员	马厚亮	王新华	张 波	孙希奎	朱德明	
	吴士健	曹靖宇	刘振斗	陈玉和	周 勇	
	韩世清	刘中文	侯西华	马长友	王清涛	
	陈新祥	周兴德	孙启萌	康清海	赵学平	

创新：引领企业冲出困境，奔向辉煌

(代前言)

在20世纪80年代中后期，作为煤炭企业组织的淄博矿业集团（原淄博矿务局）仍然习惯于计划经济的行为方式，没有自觉的市场意识、竞争意识、自主意识，创新意识更是淡漠。但面对企业的困境和生存危机，企业的管理者、领导者又不得不去探索与思考，去寻求解决的办法。

回想淄博矿业集团当初的情况，做出改革的决策，并不是十分自觉的，而是在十分被动情况下的不得已的选择，这种选择也是一个充满风险的选择。因为企业的内部并不拥有实施这种选择的良好基础。

淄博矿业集团作为一家大型国有企业，在计划经济条件下连续亏损20多年，这种现象既说明了社会经济运行机制的严重失调，也说明生产与营销的信号传递严重扭曲。按常理来讲，任何一个国家的财富都是由生产者（物质生产者、精神生产者以及作为社会人的生产者）创造出来的，一家不能为社会创造和增加财富的企业组织是没有任何理由存在的。因此，随着中国改革的深入，淄博矿业集团生存受到极大的挑战。如果沿着过去的思维方式走下去将只有破产死亡一条路可走。所以在“生存，还是死亡”，“等待，还是闯出一条符合社会主义市场经济运行与发展要求的道路”这样重大的挑战面前，淄博矿业集团的经理人和所有员工选择了以发展求生存。

淄博矿业集团在20多年的改革开放中，取得了重大的成绩。尤其是1995年以来，是企业冲破困境、奔向辉煌的时期，而这一时期正是企业集团创新不断涌现的时期。在总结淄博矿业集团改革发展的重大成果时，创新就是其主题词。企业从战略创新到文化创新，把企业彻底建设成了一个能在社会主义市场经济条件下运作自如的主体。

战略创新——对企业集团来讲，战略创新是根本。战略创新带来发展的新思路、实施工作的新构想、解决问题的新举措；成功的战略创新奠定了发展的坚实基础。淄博矿业集团的实践充分证明，战略创新是最根本与最重要的经验。没有战略创新就不可能使企业冲破困境，没有战略创新也不可能引领企业奔向辉煌。

管理创新——管理创新形成新模式、新机制。它包括资源配置最优化，运作过程效率化，工作目标责任化，计划执行精益化。与时俱进，权变发展，因时制宜、因地制宜、因势利导，是管理实践成功的重要保证。淄博矿业集团改革发展的成就，就是管理创新的成就。

信息化建设——新经济时代最大的特征就是在整个社会中信息资源价值的凸显。市场瞬息万变，组织复杂多样，关系千丝万缕，不能有效地采集、分析、利用信息资源就使企业处于盲目、被动和无奈的境地；淄博矿业集团认识到信息在新形势下的作用与价值，大抓企业的信息化建设，培养信息化人才、加强信息化基础设施建设、完善信息化工作的软

件配套体系，办公计算机化、沟通网络化，改变了企业工作的运作流程，突破了效率的瓶颈。信息化建设为企业集团的发展加装了电子翅膀。

融资创新——在市场经济条件下，中国企业的投融资渠道发生了根本的变化，由拨款改为贷款。淄博矿业集团在走向社会主义市场经济的过程中，大胆探索，积极改革，通过多种渠道、多种方式做好融资工作，保证企业运营与项目所需要的资金，突破了企业发展的资金瓶颈。

项目管理创新——实施项目管理是社会经济进步发展的产物，也是管理科学技术的进步。在20世纪90年代，中国的项目管理还处于传统阶段，“企业办社会”还没有从根本上消除，淄博矿业集团在开发济北矿区的过程中，实施项目管理创新，招标投标，项目承包，合同管理，滚动发展，为淄博矿业集团走向辉煌积累了动力，开拓了宽广的通道。

企业文化创新——市场经济是一种文化。文化是一种观念，是一种思维方式和生活习惯，是行为无意识，建立市场经济的文化环境，需要通过观念来宣传，通过示范来引导，通过变革来推动。淄博矿业集团十多年的发展历程，正是文化的嬗变与发展。今天，淄博矿业集团辉煌的实现，正是企业健康文化的支撑与实现的结果。

淄博矿业集团经营管理的创新实践是立体的、整体的、系统的。我们在这里只是作了一个初步、粗浅的总结。

淄博矿业集团的实践是丰富多彩的，她在改革开放中所做的工作是一座富矿，可以开采挖掘的东西非常多。祝愿淄博矿业集团在创新的道路上越走越好！

作者

2005年5月



马厚亮，男，汉族，1957年11月出生，山东省枣庄市人，大学学历，高级经济师。1974年12月参加工作，1976年9月加入中国共产党，现任淄博矿业集团有限责任公司董事长、党委副书记，山东省十届人大代表，中国煤炭工业协会理事会常务理事，山东省矿业协会理事会副会长，山东省煤炭行业协会常任理事会副会长。

曾荣获山东省“优秀共产党员”、原煤炭部“煤炭行业十大杰出经理人”等荣誉称号，2002年度“全国煤炭工业优秀企业家”。先后发表的多篇论文获省部级优秀成果奖。主持完成的“济北矿区快速高效建设新技术”获2004年山东省科技进步一等奖、中国煤炭工业协会科技进步特等奖。



唐口煤矿



许厂煤矿

目 录

第一章 淄博矿业集团改革发展中的战略创新与实践	1
第一节 创新与战略创新	1
第二节 淄博矿业集团改革背景概述	3
第三节 突破认识误区	10
第四节 衰老矿区再发展的战略新思路与新举措	12
第五节 济北矿区开发的新机制与新模式	20
第六节 淄博矿业集团战略创新实践成果	25
第七节 淄博矿业集团战略创新实践的启示	28
第二章 济北矿区管理模式创新体系研究	31
第一节 济北矿区管理模式创新体系的基本架构	31
第二节 济北矿区管理模式的战略抉择	53
第三节 济北矿区的组织结构体系	56
第四节 济北矿区管理运行的考评体系	66
第五节 济北矿区管理模式的保障机制	74
第三章 淄博矿业集团企业信息化建设研究	82
第一节 企业信息化与管理现代化	82
第二节 淄博矿业集团企业信息化建设概况	88
第三节 淄博矿业集团企业信息化效益评价与思考	102
第四章 淄博矿业集团财务管理体系	109
第一节 国内外财务管理发展现状	109
第二节 淄博矿业集团财务管理环境	112
第三节 淄博矿业集团财务管理体制	114
第四节 淄博矿业集团财务管理模式	117
第五章 济北矿区投资效益分析	124
第一节 济北矿区投资效益主要研究内容及思路	124
第二节 投资效益评价分析方法	125
第三节 济北矿区筹资方案及效益预测	128

第四节	济北矿区投资效益评价·····	129
第五节	项目投资评价及对策·····	135
第六章	淄博矿业集团企业文化建设研究·····	142
第一节	企业文化建设概述·····	142
第二节	企业文化的内涵·····	143
第三节	企业文化建设的基本点·····	146
第四节	企业文化体系的基本框架·····	148
第五节	淄博矿业集团企业文化建设经验·····	150
第七章	淄博矿业集团资本运作研究·····	161
第一节	煤炭企业资本运作的战略意义·····	161
第二节	煤炭企业资本运作的基本内容·····	162
第三节	淄博矿业集团的资本运作·····	167
第八章	淄博矿业集团建设可持续发展企业的实践·····	177
第一节	企业可持续发展的含义及意义·····	177
第二节	企业自身的可持续发展·····	178
第三节	企业对社会的可持续发展·····	185
第四节	可持续发展的保障机制及主要成果·····	190

第一章 淄博矿业集团改革发展中的战略 创新与实践

淄矿集团（原淄博矿务局）在改革开放以来 20 多年的发展中，取得了重大的成绩。尤其是 1995 年以来取得的工作成绩与走市场化道路、实施战略创新和战略管理的实践是分不开的。

总结淄矿集团改革发展的重大成果，战略创新与战略管理的实践是其重要组成部分。所以本部分将以淄矿集团在面对市场化改革的压力，面对矿井衰老、计划经济体制下造成的人员多、亏损严重的危机，尤其是对计划经济条件下形成的思维模式与行为习惯在实践中所做出的突破，从战略的高度进行回顾与总结。这种发展与突破的过程、经验、做法，既是淄矿集团的精神财富，同时也可以作为国家行政工作进行改革的依据。作为市场主体的企业的创造性如何得到发挥，国家行政职能部门怎样做才能说明所行之事为正事？在改革开放初期，淄矿集团并没有市场意识、竞争意识、自主意识，更没有达到战略管理的水平，但站在今天的角度来回顾历史的足迹，结合创新理论与战略管理理论，淄矿集团的所作所为，是同战略创新与战略管理的实践相吻合的。

第一节 创新与战略创新

没有创新精神的民族，是没有希望的民族；没有创新精神的企业是没有发展前途的企业。企业必须拥有强烈的创新意识，主动的创新精神，形成从战略创新、观念创新、市场创新、组织创新、制度创新、技术工艺创新上升到创新战略高度的创新体系，使企业自身充满活力，能抵御压力保持持续旺盛的竞争力。在本部分我们首先概述已有的关于创新方面的经典研究成果，然后讨论创新的发生与战略创新问题。

美籍奥地利经济学家熊彼特（Joseph A. Schumpeter）曾提出“经济发展的创新理论”。熊彼特的创新理论没有对创新给出严格的定义，他采取了列举的方式对企业的创新进行了说明：创造一种新产品；采用一种新方法或新工艺；开辟一个新市场；取得新的原料或半成品供给来源；以及实现一种新的产业组织方式或企业重组。事实上，熊彼特将创新理解为一种生产实践活动。

一代管理宗师彼得·德鲁克认为创新的实践基于三种要素：关注使命，界定重大结果，以及严格评估。他的《创新与企业家精神》一书将会是载入史册的关于创新研究的经典。该书对企业或企业家创新问题研究得十分精细和深刻。

被誉为 20 世纪 90 年代最具影响力的管理大师彼得·圣吉（Peter M. Senge）进一步阐发了德鲁克的创新实践要素，认为企业（公司）确立的使命就是将人们凝聚在一起，完成单个人不能完成的事业。从本质而言，仅仅对照使命，我们无法衡量和评估我们所做的事

情。为此，我们必须郑重宣布我们的远景，也就是：“我们所追求、创造的未来景象”是什么。在有了使命与远景的前提下，我们还必须不断地检查考核工作的成效，即有没有最佳地使用其资源，这关系到目标实现的路径是否合理。

从熊彼特到圣吉，对企业创新的形式以及企业创新实践的规范过程都做了清晰的描述，这是创新进化到现阶段的理想运行方式。事实上，也是不自觉的成功创新需要遵循的逻辑。因为不自觉的创新尚没有完全理论的指导，更多的是一种原始本能的驱动，如同没有达到自觉的战略管理阶段的企业所进行的战略实践一样，不是根据精细的规则进行战略的统筹与实施，而是依据直觉的判断，但这种战略实践的成功又依赖于总体与客观逻辑的相互切合。总体上，重大的战略创新与战略实践依靠本能与直觉取得成功只是少数人与组织，大多数的企业组织在战略创新与战略实践上取得卓越绩效，是由于他们将科学与直觉良好地相结合。

关于创新的发生观认为：“创新的发生是创新主体为了摆脱自然的奴役（物的奴役）、精神的奴役和人们相互之间的奴役而采取的试探性对策。创新（创造）是源自人的个体追求幸福与完美人生的冲动。制约人的幸福的因素不外乎是自然的因素、精神的因素和社会的因素这三种。人要摆脱这种自然、精神和社会的自在状态，必须通过不断的创新来实现与改进，而创新是源于人的发展的未完成性——人能不断地认识自然、社会与自身，并对认识成果进行积累与学习继承，人类创新的发生正是基于人的个体与类的这种特质而形成的，创新的发展随着认识与思维的进化发展而发展，也即人类创新的发生与发展既有人类学依据也有进化论依据，并且是系统发生与进化的。

“创新最初是人为了克服困难（实现理想）采取的一种试探性和适应性的对策。人类要克服的困难无非有这样几类：自然的灾害，物质的匮乏，心理的恐惧，人与人之间关系的障碍——或总体来讲称之为生存与发展的危机；人类要实现理想包括：减轻或消除灾害，扩大或增加物质的供给，获得心灵的安宁与满足，社会公正与和谐，揭示与探究自然及社会的秘密，使人类获得自由——人类的持续丰富与完善。正是为了克服困难、实现理想与满足人们的需求才进行与实现了各种发明、创造和创新。因此，克服困难、实现理想和满足需要是人类发明、创造和创新的动力，而困难的涌现、理想的发展和需求的膨胀推动着发明、创造和创新的不断出现，这即是创新发生与进化的简明轮廓或过程。”（《煤炭高等教育》，2001年第10期，P35~P36）

那么，战略创新是什么呢？创新战略与战略创新又有什么联系与区别呢？

关于创新战略，我们认为以创新为宗旨的战略，即基于创新的战略。

而战略创新则是战略本身的创新——突破传统的发展运作思维的战略，在战略制定、战略措施确定、战略选择上的创新，战略创新可以带来体制创新、管理模式创新、发展思路创新、技术运用创新等。

创新战略是明确在某些或某个点上的突破与发展，这一（些）创新对公司组织而言具有极其重大的价值，起到关键的作用。由此，不难发现战略创新与创新战略有着很大的不同。战略创新是针对组织的，而创新战略是针对具体项目的，战略要创新必须有创新战略的支持。但一般来讲创新战略比战略创新所指作用范围要窄一些，当然这是针对同一层面的对象而言，在不同层面上不可一概而论。

无论从创新与战略创新, 还是创新与创新战略来讲, 创新是大概念, 或一般性概念, 创新战略和战略创新都只是创新的属概念或子概念, 其含义均可由创新的“种概念”衍生出来。没有创新, 无论什么样的战略都将是平凡的。

对创新与战略创新的这一简短讨论, 为我们界定和总结淄矿集团近十年来的工作实践所做的铺垫, 以及对其工作实践的价值判断提供了一个理论的说明。同时, 在辉煌成绩取得的背后, 人们不应该忘记这样一句名言: 运气总是青睐那些有思想准备的人。

我们今天总结淄矿集团改革实践的成绩, 当然要铭记带领淄矿集团全体员工奋力拼搏的领导者, 但更为重要的是, 要将这种成功的实践上升到理论, 使之成为我们民族发展可以共享的财富, 使人们能从中汲取规律性的内容, 也为我们的深入改革提供借鉴。

第二节 淄博矿业集团改革背景概述

原山东淄博矿务局是由煤炭工业部直接管理的大型国有重点煤炭生产企业。它分为淄博矿区和济北矿区(淄博接替开发区), 矿区横跨淄博、济南和济宁 3 市, 占地面积约 600km²。淄博矿区位于山东省淄博市境内, 是一个进行现代工业性开采有着 90 多年历史的衰老矿区, 核定生产能力 210 万 t, 实际年生产原煤 500 万 t 左右。集团组织机构、生产经营、财务、生产技术等情况分述如下。

一、组织机构及管理体制

截至 1995 年前后, 淄矿集团的管理体制及组织机构基本上仍然是计划经济时期的模式, 即政企不分。淄矿集团在经过 1993、1994 年的 3 项制度、机关机构改革工作之后, 取得很大成绩, 但仍然没有突破传统的体制与组织机构模式, 这从改革之后的机构设置可以看出这一状况。

1995 年底淄矿集团的机关机构和人员状况如下: 集团(1995~2000 年仍然是淄博矿务局)机关有处室 34 个, 干部 538 名, 工人 637 人, 共计 1 175 人。

纯属管理职能的处室(部门、单位)共计 23 个, 共 395 人(其中工人 88 名)。这些部(处、室、委)分别是: 党委办公室、组织部(干部处), 宣传部, 纪律检查委员会(监察处), 矿区工会, 局团委, 局人民武装部, 机关党委, 局办公室, 生产技术(工程管理)处, 调度室, 计划(企业管理)处, 地质勘探处, 通防处, 安全监察局, 工资(劳动保险)处, 财务处, 教育处, 公安处, 多种经营总公司, 科技处, 总务处, 以及煤炭经济研究会。

一个处室两种职能, 实行有偿服务, 自谋部分费用的处室 7 个, 共 148 人(其中工人 82 名)。分别是机电处, 审计处, 卫生处, 老干部处, 质量检查站, 信息中心和救护大队。

划转经济实体, 实行承包经营的处室有 4 个——煤炭运销公司, 设计室, 物资供应处, 机关生活服务部。处室的二级单位 11 个, 他们分别是: 多种经营总公司的宏兴经济贸易公司; 办公室的招待所、印刷厂、打字室、驻京办事处; 宣传部的有线电视台; 局工会的文化宫; 体委的体育馆; 计划(企管)处的衡器计量站、法律顾问室; 通防处的安全

仪器仪表服务室。以上处室共有 608 人（其中工人 462 名）。

二、生产经营及产品产业

淄矿集团长期以原煤生产为主，从 1953 年建局至 1995 年共生产原煤 20 800.22 万 t。1995 年有关产销情况如下：产品和非产品销售总额为 129 576 万元。其中产品销售额为 62 786 万元，在产品销售总额中，非煤产品销售额仅为 6 654 万元，占产品销售总额的 10.6%；在其他业务销售收入的 66 790 万元中，最大的一类业务收入——建筑安装业务只有 3 416.71 万元，占其他业务总收入的 5.116%，不到 10%。虽然非产品销售收入比产品销售收入高，但非产品销售收入没有主导性业务，不像产品销售的主导产品占了近 90% 的份额。其非煤产品销售有数十种（类）产品之多，每种产品的份额十分小，事实上，在多种经营公司销售的产品统计中，销售的非煤产品仍然以矿产品为主——花岗岩、原煤、铝土、硫酸铝、碳化硅和陶管，销售额为 5 612.98 万元，占非煤产品销售总额的 84.35%。非煤非矿产品的份额更小，在产品销售总额中几乎可以忽略不计。具体的有关数据见表 1-1（1995 年 12 月份原淄博矿务局多种经营主要生产厂点生产经营情况统计表）。

总体经营状况见表 1-2（资产负债表），表 1-3（资产负债表补充资料），表 1-4（损益及利润分配表），表 1-5（应上交应弥补款项情况表）。

表 1-1 原淄博矿务局多种经营主要生产厂点生产经营情况统计表 万元

企业名称	多经企业数	产 值	销售收入	税 金	利 润	在册员工/人	备 注
洪山矿业公司	8	1 606.60	1 709.10	109.00	181.30	545	
西河矿	6	371.57	338.59	26.90	44.61	144	
夏庄矿	6	1 040.65	1 040.65	9.35	106.76	263	
龙泉矿	6	872.26	877.78	29.30	50.08	218	
岭子矿	5	1 128.39	1 128.39	32.52	162.26	134	
石谷矿	8	1 623.65	1 652.35	129.29	-28.84	454	
双沟矿	3	1 129.58	1 071.46	36.36	22.91	710	
南定矿	4	489.39	416.66	39.20	-0.56	132	
埠村矿	3	444.43	384.76	33.22	65.11	246	
新高耐厂	9	3 291.71	3 125.00	26.00	247.00	727	
工程公司	7	2 765.29	2 787.79	21.23	200.86	548	
中心医院	1	135.00	132.00	0.00	90.00	24	
五二五厂	1	288.96	290.12	0.00	7.97	95	
局技校	1	63.80	63.80	2.10	0.10	25	
合 计	68	15 251.28	15 018.45	494.47	1 149.56	4 265	

第一章 淄博矿业集团改革发展中的战略创新与实践

表1-2 资 产 负 债 表

万元

资 产	年初数	期末数	负债及所有者权益	年初数	期末数
流动资产合计	37 893	56 394	流动负债合计	33 296	50 530
货币资金	5 430	13 335	短期借款	760	935
短期投资			应付票据		
应收票据	70		应付账款	9 276	10 567
应收账款	12 498	10 924	预收账款	1 435	1 647
减：坏账准备	35	31	其他应付款	6 181	16 034
应收账款净额	12 463	10 893	应付工资	6 217	6 359
预付账款	2 791	3 994	应付福利费	1 975	3 965
应收补贴款	765		未交税金	4 656	6 982
其他应收款	9 498	19 980	未付利润		
存 货	6 039	7 633	其他未交款	284	716
待摊费用	749	559	预提费用		
待处理流动资产净损失	88		年到期长期负债	175	151
年到期债券投资			其他流动负债	2 337	3 174
其他流动资产			内部单位存款		
内部单位借款			内部银行借款		
内部银行存款			应补所属亏损		
所属应交利润			长期负债合计	35 425	45 700
长期投资	4 314	3 839	长期借款	23 743	35 361
固定资产合计	64 358	84 452	应付债券		
固定资产原值	85 086	117 786	长期应付款	2 472	2 014
减：累计折旧	27 332	40 952	其他长期负债	9 210	8 325
固定资产净值	57 754	76 834	其中：住房周转金	9 210	8 325
固定资产清理			专项应付款		
在建工程	5 946	7 618	递延付款贷项		
待处理固定资产净损失	658		所有者权益合计	39 946	50 877
无形及递延资产合计	2 102	2 422	实收资本	35 146	44 941
无形资产	215	248	资本公积	3 391	8 714
递延资产	1 887	2 174	盈余公积	431	431
其他长期资产			其中：公益金	-260	-260
递延税款借项			未分配利润	978	-3 209
资 产 总 计	108 667	147 107	负债及所有者权益总计	108 667	147 107

表 1-3 资产负债表补充资料

万元

项 目	上年同 期累计	本年 累计	项 目	上年同 期累计	本年 累计	项 目	上年同 期累计	本年 累计
一、局属单位汇编数	30	30	5. 加班加点工资	187	265	4. 幼托用其他	92	133
1. 煤矿	9	9	6. 其他工资	2	840	5. 职工困难补助	15	188
2. 中央洗选厂			五、本年应提包干工资	26 198	27 677	6. 其他 (抵收入)	-624	-1 304
3. 附属工厂	5	5	1. 按计划提取数	21 780	26 233	九、存货小计	6 039	7 633
4. 经营性公司或部门	7	7	2. 新增效益工资	3 278	1 388	1. 存货材料	4 044	4 551
5. 其他	9	9	3. 经批准增加工资	1 140	56	2. 材料成本差异	437	339
二、工业总产值 (90 价)	33 187	45 287	本年实际提取包干工资	26 198	27 677	3. 在产与自半成品	290	291
其中：贴后盈利企业			六、固定资产原值平均余额	82 322	111 289	4. 库存产成品	1 041	1 443
工业总产值 (现价)	53 931	90 297	固定资产净值平均余额	52 007	70 472	5. 外购商品		
其中：贴后盈利企业			七、赊销收入净额	65 940	56 224	6. 其他存货	227	1 009
工业增加值 (现价)	20 896	20 782	应收账款平均余额	13 833	10 811	十、各种借款小计	24 503	36 296
三、产业工人期末数	43 293	41 730	平均存货	6 075	6 584	1. 基建借款	11 483	11 733
其中：计件工人数	9 654	9 364	平均资产总额	108 667	142 316	2. 挖改革借款		
合同工人数	8 754	33 040	资产负债率	63.24	65.41	3. 生产经营借款	970	165
工业生产平均人数	44 748	42 198	流动比率	113.81	111.60	4. 多经三产借款	10 840	23 110
期末财会人员数	541	340	速动比率	95.67	98.50	5. 其他借款	1 210	1 288
四、产业工人工资总额	22 344	27 070	应收账款周转率	477.05	520.06	十一、国家资本	35 146	44 941
其中：合同制工资额	4 709	6 891	存货周转率	1 390.77	878.38	法人资本		
1. 计件工资	8 031	11 684	资本保值增值率		94.32	个人资本		
2. 计件工资	4 090	4 708	资本收益率		-9.32	外商资本		
其中：计件超额	1 991	2 255	销售利润率		-3.23	十二、递延资产	1 887	2 174
3. 各种奖金	5 013	4 439	社会贡献率		0.35	1. 开办费	368	655
(1) 材料节约奖	1 071	1 207	社会积累率		13.88	2. 租入固定资产支出		
(2) 综合奖及其他	3 942	3 232	总资产报酬率		-1.22	3. 接办转挂账	1 519	1 519
4. 各种津贴补贴	5 021	5 134	八、职工福利提取数	3 076	3 790	其中：利兑损失	1 519	1 519
(1) 补偿性津贴	603	783	职工福利费净支出数	2 060	1 800	4. 固定资产修理		
(2) 物价补贴	2 275	2 021	1. 医药费	1 487	1 777	5. 年以上其他费		
(3) 年功性津贴	589	790	2. 医务经费	237	292			
(4) 其他	1 554	1 540	3. 医护人员工资	853	715			