

邯鋼經驗

指導手冊

國家經濟貿易委員會 編
冶金工業部
劉淇 陳清泰 主編

冶金工業出版社

邯钢经验指导手册

国家经济贸易委员会 冶金工业部 编

刘 淇 陈清泰 主编

北 京

冶 金 工 业 出 版 社

1 9 9 6^{·11}

图书在版编目 (CIP) 数据

邯钢经验指导手册/刘 淇, 陈清泰主编. -北京: 冶金工业出版社,
1996. 5
ISBN 7-5024-1879-2

I. 邯… II. ①刘… ②陈… III. 工业企业管理: 成本管理-手册
IV. F406. 72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 07431 号

出版人 卿启云 (北京沙滩嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009)
冶金工业出版社印刷厂印刷; 冶金工业出版社发行; 各地新华书店经销
1996 年 5 月第 1 版, 1996 年 5 月第 1 次印刷
787mm×1092mm 1/16; 15.75 印张; 2 插页; 380 千字; 243 页; 1-50000 册
28.00 元

《邯钢经验指导手册》编辑委员会

主 编 刘 洪 陈清泰

副主编 刘汉章 蒋黔贵 单亦和

编 委(以姓氏笔划为序)

卫 东	于为民	王洪仁	王国兴	王海林	王润秋
刘 治	刘 洪	刘汉章	刘志恒	刘雪青	任崇信
朱懋光	李向东	李华甫	李晓光	杨 德	杨传福
张来亮	张建海	苏英民	陈国卫	陈清泰	肖春泉
苗长兴	单亦和	欧阳庆林		欧新黔	郝满福
秦 海	卿启云	栗志富	贾晓方	郭景铎	戚向东
彭士毅	蒋黔贵	薛宝祥			

编辑组成员 (以姓氏笔划为序)

卫 东	王润秋	刘雪青	孙忠阁	朱懋光	李华甫
李晓光	杨传福	谷应昌	单亦和	郝满福	秦 海
贾晓方	薛宝祥				

特邀编辑 贾晓方

序 言

党的十四届五中全会提出，实现“九五”计划和2010年的奋斗目标，关键是要实行两个具有全局意义的根本性转变，一是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，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。邯钢经验为国有企业实行两个转变提供了宝贵的可借鉴经验。

为贯彻落实《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》（国发〔1996〕3号，以下简称《通知》），1996年2月29日至3月2日，国家经贸委在邯郸召开了全国学习推广邯钢经验暨企业管理工作会议。中共中央政治局委员、国务院副总理吴邦国亲临会议，并在会上作了《切实加强企业管理，努力促进“两个转变”》的重要讲话，国家经贸委主任王忠禹作了《学习推广邯钢经验，坚持“三改一加强”，积极促进经济增长方式的转变》的工作报告，冶金部部长刘淇等部省领导同志也在会上讲了话。出席这次会议的有各省、自治区、直辖市及计划单列市经贸委（经委、计经委）的负责同志，国务院有关部门及部分省市的负责同志，一批企业负责同志包括学习邯钢经验见成效的典型企业代表共400余人。国务院《通知》和这次会议在全国各地区、各部门和广大企业引起了强烈反响，一个学邯钢、抓管理、增效益的热潮迅速在全国兴起。为了适应全国学习推广邯钢经验的迫切需要，我们编辑这本《邯钢经验指导手册》，就是要比较系统、详细地介绍邯钢经验，使各单位深刻理解和掌握邯钢经验的实质，使邯钢经验在广大企业中开花结果。

国务院直接批转一个企业的经验，而且要在全国学习推广，近些年来这还是第一次，要深刻理解国务院《通知》的重要意义。邯钢经验说到底是遵循了社会主义市场经济的客观规律，顺应了时代的要求，具有很强的现实性、针对性和普遍适用性，是国有企业转变观念和机制、自觉走向市场的一条好途径。从当前的市场竞争形势看，从国有企业现状和改革与发展的形势看，从邯钢和学邯钢两个方面取得的实践效果看，学习推广邯钢经验这一重大决策具有深刻的现实意义，国有企业通过学邯钢潜力大得很。

要正确把握邯钢经验的实质和关键。邯钢经验是党中央、国务院推进国有企业改革、建立社会主义市场经济的产物，是市场竞争的产物。同许多企业一样，邯钢当初也经历了市场竞争的磨难，处于困境之中，但他们在市场的压力下不是“等、靠、要”，而是眼睛向内，苦练内功，从而创造了生产经营的新局面。学习推广邯钢经验，首先要面向市场，转变观念，建立起适应社会主义市场经济的企业经营机制。企业要认清经济体制改革的现实，树立起市场观念、竞争观念、信誉观念和成本效益观念，努力建立自负盈亏机制，自觉承担市场风险，实现企业内部经营机制和管理制度与市场的有效衔接。第二，要紧紧抓住降低成本这一提高经济效益的关键环节，把市场信号“换算”为企业目标成本，通过有效统一的内部管理体制，科学合理地分解到生产经营的每一个环节和每一个人，并在企业内部实

行严格的“质量、成本双否决”，提高产品市场的竞争力，实现产品的目标利润。坚持赔钱的产品不生产、盈利的产品多盈利的原则，是邯钢经验的精髓所在；在指标考核和否决上敢于动真格，不迁就，不照顾，“严”字当头，是邯钢经验的关键所在。第三，坚持“三改一加强”。多年来的企业改革与发展的实践证明，搞好国有企业是一项极其复杂的事物和实践工作，把企业改革、改组、改造和加强管理有机结合，系统地抓起来，有计划地推进，是这些年来总结归纳出的一条基本经验。邯钢积极推进企业内部改革、改组、改造，推进管理创新，使企业步入挖潜增效——积累改造、再挖潜增效——再积累改造的良性循环，促进了企业经济增长方式转变。他们集中有限财力，以自我投入为主，坚持一定比例自有资金，加大技改的力度，选择项目是以经济效益为中心，“算了干”；计划项目是“产品优良，工艺先进，装备适用”；实施项目是控制预算，控制工期，控制质量，实现少投入、多产出，量力而行，滚动发展，经济效益持续提高的效果。第四，要全心全意依靠工人阶级，充分发挥广大群众的主人翁作用。邯钢把10万个成本指标落实到28万名职工头上，把主人翁责任落实到岗位上，使人人有家可当、有财可理、有责可负，将每个人的工作业绩与个人收入挂钩，并坚持做适应新形势要求的深入细致的思想政治工作，调动广大职工的积极性和创造性。第五，要建设一支政治素质和业务素质强的领导班子。邯钢的领导班子不仅是个好班子，而且是个强班子，不仅严以律己、克己奉公，党政配合默契，相互支持和尊重，而且勇于创新，开拓进取，敢抓敢管，有强烈的事业心和责任感。邯钢的成功经验证明，搞好国有企业，要做的工作很多，但建设一个坚强有力的领导班子尤为重要。

邯钢经验具有普遍的适用性和很强的实效性。鞍钢学习邯钢经验，1995年一举扭转了过去几年成本连续超支的局面，成本比上年降低34.69%，由上半年出现亏损，到年底实现了3.3亿元的利润。1996年第一季度，市场竞争形势更加严峻，而鞍钢可比产品成本比1995年降低1.3亿元，降低率4.55%，实现利润0.81亿元。秦皇岛市浮法玻璃集团公司学习邯钢经验，1995年由年亏损超千万元的河北省亏损大户，一跃成为年创利税超亿元的盈利大户。四川省全省，平顶山市全市学邯钢，都取得了显著的成效。这样的例子还可以举出许多。在由计划经济体制向社会主义市场经济体制转轨的过渡时期，通过深化改革，强化管理，出现了一批有活力、有实力、在国内外市场上有竞争力的国有大中型企业，但是也必须看到，还有相当数量的国有企业处于十分困难的境地。不可否认，这里有外部和历史的因素，但对不少困难和亏损企业来说，从邯钢的经验和学邯钢的经验来看，一些企业的问题，企业内部与外部相比，内部是主要问题，主观与客观相比，主观（观念）是主要问题，领导与群众相比，领导是主要问题。如果国有企业，特别是由于经营管理不善而陷入困境的企业，都能够像邯钢那样把企业改革、改组、改造和加强管理结合起来，从本企业的实际出发，深入挖潜增效，那么国有企业的面貌必将发生巨大的变化，从而更好地促进国民经济持续、高效、健康发展。这正是国务院《通知》的重大意义所在，是开展学邯钢、抓管理、增效益工作的目的所在，也是我们编辑出版这本《邯钢经验指导手册》的宗旨所在。

《邯钢经验指导手册》编辑组

1996年5月9日

目 录

第一篇 国务院文件和领导讲话

国务院批转国家经贸委、冶金部关于邯钢钢铁总厂管理经验调查报告的通知

(国发〔1996〕3号) (1)

附：国家经贸委、冶金部关于邯钢钢铁总厂管理经验的调查报告..... (2)

切实加强企业管理，努力促进“两个转变”

——在全国学习推广邯钢经验暨企业管理工作会议上的讲话

..... 国务院副总理 吴邦国 (5)

学习推广邯钢经验，坚持“三改一加强”，积极促进经济增长方式的转变

..... 国家经贸委主任 王忠禹 (13)

大力推广邯钢经验，加速实现冶金工业的两个根本性转变

..... 冶金工业部部长 刘 淇 (26)

第二篇 邯钢管理经验的主要内容

以“模拟市场核算，实行成本否决”为核心，走集约化经营的道路

..... 邯钢集团有限责任公司 (31)

在推行和深化模拟市场核算中发挥政治核心作用

..... 中共邯钢集团有限责任公司委员会 (40)

加强成本管理，实行成本否决..... 邯钢集团有限责任公司财务处 (46)

建立约束机制，控制工程成本..... 邯钢集团有限责任公司计划处 (51)

强化管理，严格考核，确保效益目标实现..... 邯钢集团有限责任公司企管处 (57)

精心计算投入产出，努力降低吨钢成本..... 邯钢集团有限责任公司第二炼钢厂 (61)

深化模拟市场核算，努力降低吨坯成本

..... 邯钢集团有限责任公司第二炼钢厂大板坯工段 (66)

真正坚持以市场为导向，切实做好钢材销售工作

..... 邯钢集团有限责任公司销售处 (69)

降低采购成本，提高管理效益..... 邯钢集团有限责任公司原料部 (72)

引进竞争机制，强化施工管理，降低工程成本

..... 邯钢集团有限责任公司技改工程指挥部 (78)

附录：

市场经济条件下有效成本管理法

..... 邯钢集团有限责任公司 刘汉章 李华南 秦海 (82)

第三篇 “模拟市场核算，实行成本否决”的具体操作方法

“模拟市场核算，实行成本否决”的操作方法

..... 邯钢集团有限责任公司 (92)

邯钢 1996 年模拟市场核算主体承包方案 (分厂部分)

..... 邯钢集团有限责任公司 (105)

邯钢 1996 年模拟市场核算主体承包方案 (处室部分)

..... 邯钢集团有限责任公司 (160)

邯钢 1996 年度奖励办法

..... 邯钢集团有限责任公司 (181)

邯钢 1996 年双增双节承包方案

..... 邯钢集团有限责任公司 (185)

指标分解图表 邯钢集团有限责任公司 (191)

第四篇 在全国学习推广邯钢经验会议上的经验介绍

学邯钢、抓改革、抓管理、增效益，促进工业经济增长方式向集约型转变

..... 河北省副省长 郭世昌 (219)

认真学习邯钢经验，积极探索加强管理的新路子 四川省副省长 邹广严 (223)

深入学习邯钢经验，加强目标成本管理，努力把企业管理工作推向一个新台阶

..... 河南省平顶山市经济贸易委员会主任 关源良 (226)

学习邯钢经验，实现扭亏为盈 鞍山钢铁集团公司总经理 刘 玠 (230)

学邯钢、转机制，降成本、增效益

..... 新疆钢铁(集团)有限责任公司董事长 李汉中 (234)

学邯钢、破常规，强化内涵和外延管理，促进企业快速发展

..... 河北省秦皇岛市浮法玻璃集团公司总经理 滕福泉 (239)

第一篇 国务院文件和领导讲话

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，进一步抓好扭亏增盈工作报告的通知》（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内部；三是要抓住降低成本这个提高企业经济效益的关键，实行全员全过程成本控制；四是目标成本指标的确定必须结合实际、科学合理；五是通过实行目标成本指标管理的方式，将职工个人的经济利益与企业的经济效益联系起来，调动全体职工的积极性。

（1996年1月3日）

国家经贸委、冶金部关于邯钢钢铁 总厂管理经验的调查报告

(1995年12月20日)

河北省邯郸钢铁总厂(以下简称邯钢)是1958年建设的老厂。1990年,邯钢与其他钢铁企业一样,面临内部成本上升、外部市场疲软的双重压力,经济效益大面积滑坡,当时生产的28个品种有26个亏损,总厂已到了难以为继的状况,然而各分厂报表中所有产品却都显示出盈利,个人奖金照发,感受不到市场的压力。造成这一反差的主要原因,是当时厂内核算用的“计划价格”严重背离市场,厂内核算反映不出产品实际成本和企业真实效率,总厂包揽了市场价格与厂内核算用的“计划价格”之间的较大价差,职责不清,考核不严,干好干坏一个样。为此,邯钢从1991年开始推行了以“模拟市场核算,实行成本否决”为核心的企业内部改革,加大了企业技术改造力度,加强了企业内部经营管理,坚持走集约化经营的道路,使效益大幅度提高,实力迅速壮大。5年来实现的效益和钢产量超过了前32年的总和,邯钢已由过去一个一般的地方中型钢铁企业跃居全国11家特大型钢铁企业行列。

一、抓住“成本”这个“牛鼻子”不放手,抓住“成本否决”这个关键不留情,抓住“效益”这个中心不动摇,是邯钢管理经验的关键所在

(一)关于“模拟市场核算”的具体做法

一是确定目标成本,由过去以“计划价格”为依据的“正算法”改变为以市场价格为依据的“倒推法”,即:将过去从产品的原材料进价开始,按厂内工序逐步结转的“正算”方法,改变为从产品的市场售价减去目标利润开始,按厂内工序反向逐步推算的“倒推”方法,使目标成本等项指标真实地反映市场的需求变化。二是以国内先进水平和本单位历史最好水平为依据,对成本构成的各项指标进行比较,找出潜在的效益,以原材料和出厂产品的市场价格为参数,进而对每一个产品都定出“蹦一蹦能摸得着”的目标成本和目标利润等项指标,保证各项指标的科学性、合理性。三是针对产品的不同情况,确定相应的目标利润,原来亏损但有市场的产品要做到不赔钱或微利,原来盈利的产品要做到增加盈利。对成本降不下来的产品,停止生产。四是明确目标成本的各项指标是刚性的,执行起来不迁就、不照顾、不讲客观原因。如邯钢二炼钢分厂,1990年按原“计划价格”考核,该分厂完成了指标,照样拿了奖金,但按“模拟市场核算”实际亏损1500万元。1991年,依据“倒推”方法确定该分厂吨钢目标成本要比上年降低24.12元,但分厂认为绝对办不到,多次要求调整。总厂厂长刘汉章指出:这一指标是根据市场价格“倒推”出来的,再下调就要亏损,要你们吨钢成本降低24.12元,你们降低24.11元也不行,不是我无情,而是市场无情。于是,该分厂采用同样的“倒推”方法,测算出各项费用在吨钢成本中的最高限额,将构成成本的各项原材料、燃料消耗,各项费用指标等,大到840元一吨的铁水,小到仅占吨钢成本0.03元的印刷费、邮寄费,逐个进行分解,形成纵横交错的、严格的目标

成本管理体系，结果当年盈利 250 万元，成本总额比上年降低了 2250 万元。1994 年，该分厂的总成本比目标成本降低 3400 万元，超创内部目标利润 4600 万元。

（二）关于“实行成本否决”的具体做法

一是将产品目标成本中的各项指标层层分解到分厂、车间、班组、岗位和职工个人，使厂内的每个环节都承担降低成本的责任，把市场压力及涨价因素消化于各个环节。实行新经营机制的第一年，总厂 28 个分厂、18 个行政处室分解承包指标 1022 个，分解到班组、岗位、个人的达 10 万多个。目前全厂 2.8 万名职工人人身上有指标，多到生产每吨产品担负上千元，少到几分钱，人人当家理财，真正成为企业的主人。二是通过层层签订承包协议、联利计酬，把分厂、车间、班组、岗位和职工个人的责、权、利与企业的经济效益紧密地结合在一起。三是将个人的全部奖金与目标成本指标完成情况直接挂钩，凡目标成本指标完不成的单位或个人，即使其他指标完成得再好，也一律扣发有关单位或个人的当月全部奖金，连续 3 个月完不成目标成本指标的，延缓单位内部工资升级。四是为防止成本不实和出现不合理的挂帐及待摊，确保成本的真实可靠，总厂每月进行一次全厂性的物料平衡，对每个单位的原材料、燃料进行盘点。以每月最后一天的零点为截止时间，次月 2 日由分厂自己核对，3 日分厂之间进行核对，在此基础上总厂召开物料平衡会，由计划、总调、计量、质量、原料、供应、财务等部门的负责同志参加，对分厂报上来的数据与盘点情况进行核对，看其进、销、存是否平衡一致，并按平衡后的消耗、产量考核各分厂目标成本指标完成情况，据此计发奖金。除此之外，每季度还要进行一次财务物资联合大检查，由财务、企管等部门抽调人员深入到分厂查帐。帐物不符的，重新核算内部成本和内部利润；成本超支，完不成目标利润的，否决全部奖金。5 年来，全厂先后有 79 个厂（次）被否决当月奖金，有 69 个分厂和处室被延缓工资升级时间。

（三）调整内部机构设置，保证内部管理新机制的高效运转

一是精简机构。1990 年到 1995 年总厂和分厂的管理科室从 503 个减到 389 个，管理人员从占职工总数的 14% 减到 12%。二是充实和加强财务、质量管理、销售、计划、外经、预决算、审计等管理部门，进一步强化和理顺了管理职能。实行模拟市场核算和成本否决，对财务工作提出了更高的要求，先后在原料、销售、外经等处室增设了财务科，作为财务处的派出机构，以加强内部经济核算工作。为加强财务集中管理，强化全厂资金调度，将各分厂处室的财务科归由总厂财务处统一管理。为强化质量管理，将原来主要负责产品质量监督的质量监督处扩编为质量管理部，配以总支建制，使其得以有效地对全厂质量工作负责，实行从原材料进厂检验到工艺过程监督和产品发出后质量跟踪“一条龙”管理，并突出抓好原料入厂关，堵塞物料进厂中弄虚作假的漏洞。严把工序操作关，促进了产品质量的提高。三是实行“卡两头，抓中间”的管理方法。一头是严格控制进厂原材料、燃料的价格、质量，仅此一项，从 1992 年以来总共降低成本 9000 万元；另一头是把住产品销售关，建立集体定价制度，确定最低销售价格。抓中间就是抓工序环节的管理，不仅抓生产过程中的“跑、冒、滴、漏”，而且将各项技术经济指标进行横向比较，以同行业先进水平为赶超目标。在 1991 年和 1994 年两度市场疲软中，许多钢厂产品滞销，库存增加，邯钢却靠物美价廉始终保持着较高的市场占有率。1995 年产销率达 100%。

二、有效推进了企业经营机制和增长方式的转变，大幅度提高了企业的经济效益，是邯钢管理经验的成效所在

(一) 推进了由计划经济体制向市场经济体制的转变

“模拟市场核算”，使企业内部核算的“价格”与市场的实际价格接轨，分厂、车间、班组和职工个人，通过以目标成本指标为核心的新的内部考核指标体系，直接感觉到了市场压力，为适应市场的变化，他们从简单的算帐开始，逐步面向市场，寻求发展。企业的经营目标，由过去片面追求产量、规模转向追求效益，企业的经营重心，由过去的重生产转向重市场营销，使企业由以生产为中心转向以效益为中心，把降低成本作为提高企业竞争力和效益的主要手段。

(二) 推进了增长方式由粗放经营向集约经营的转变

一是通过全员、全过程的成本管理，最大限度地发挥了资产存量的效能。今年邯钢主体设备 43 项技术经济指标，有 65% 进入同行业的前三名。其中，转炉利用系数比同类企业高出一倍。二是精心计算投入产出，合理有效地利用资源。目前邯钢的吨钢能耗已处于同行业先进水平，年节能 90 万吨标准煤。三是推动了技术进步。以不断的技术进步促进降低成本，降低成本也为企业技术改造积累了资金，生产经营和技术改造进入了相互促进的良性循环。技术改造紧紧围绕降低成本、提高效益进行，决策更加科学合理。一方面围绕制约生产能力的薄弱环节进行配套改造，使企业综合生产能力得到了充分发挥。另一方面，以降低成本、提高质量和效益为目标，积极采用新工艺、新技术，在全行业第一个实现全连铸。“八五”期间生产性投资为 24.76 亿元，吨钢投资不足 2400 元，仅相当新建同类钢厂所需投资的 1/3；全员实物劳动生产率从 41 吨钢增加到 74 吨钢，增长了 80%，基本实现了增钢不增人，新增的钢产量主要是通过采用 100% 的连铸、部分炉外精炼、90% 以上的产品一火成材轧制等先进技术和工艺实现的，体现了结构优化、节能降耗。同时，坚持从实际出发、量力而行的原则，较好地处理了技术先进性和效益合理性的关系。自己研制改造 7 台连铸机，性能达到进口设备的标准，投资却比引进设备节省了一半。

(三) 促进了企业内部管理工作

一是把各方面的工作统一到降低成本、提高效益的目标上，增强了企业的整体功能。二是职工对计量、检测、定额及原始记录更加认真，班组建设、标准化操作等企业的基础管理工作进一步加强，企业的管理体制也按照市场经济的要求不断调整和完善。三是企业的管理重心，从实物管理转向价值管理。从投入开始就进行价值量的计算，产供销各环节都以成本、效益为中心运作，资金管理和财务管理成为企业管理的中心，从而使成本管理成为全员、全过程的管理。

5 年来，邯钢坚持走集约化经营的道路，大幅度提高了经济效益，进入了低投入高产出的良性循环。1991 年到 1995 年的 5 年间，产品销售收入由 10.2 亿元增加到 50 亿元；上缴税款由 1.6 亿元增加到 4.3 亿元；实现利润由 0.5 亿元增加到 7 亿元，平均年递增率达 93.4%；钢产量由 110 万吨增加到 215 万吨；总资产由 27.83 亿元增加到 76.4 亿元，净资产由 10.42 亿元增加到 46.9 亿元，资产负债率从 62.54% 下降到 38.6%。

邯钢的实践证明，国有企业要适应建立社会主义市场经济体制的要求，必须在转换经营机制的基础上转换经营方式，切实转变经济增长方式，这样才能充分挖掘企业的内部潜力，提高企业的整体素质和市场竞争力。邯钢的做法为国有企业实行从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制、从粗放经营向集约型经营两个具有全局意义的根本性转变提供了可借鉴的经验。

切实加强企业管理，努力促进“两个转变”

——在全国学习推广邯钢经验 暨企业管理工作会议上的讲话

国务院副总理 吴邦国

(1996年3月2日)

这次会议开得很好，交流了经验，统一了思想，提高了认识。在“九五”计划开始实施的第一年，以学习、推广邯钢经验为契机，把企业管理工作认真抓上去，对于开好头、起好步，有着重要意义。下面，我着重讲三个问题。

一、学习邯钢经验，加强企业管理，是新形势提出的迫切要求

改革开放以来，我国的企业管理工作不断加强，取得了很大成绩。但是，不能估计太高，有些方面还存在不少问题，有的问题还相当突出。为了在深化企业改革中加强企业管理工作，解决企业管理工作中存在的问题，1993年国务院办公厅发出通知，要求在全国学习、推广邯钢经验，扭转国有企业亏损状况。据邯钢的同志介绍，国办通知下发两年多来，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，坚持走集约化的经营道路，经济效益连年提高。1990年曾出现5个月的亏损，1991年就实现利润5000万元，1992年达到1.49亿元，1993年上升到4.5亿元，1994年达到7.8亿元，去年又创利润7.09亿元。邯钢经验又取得新的发展。不少地方、部门和企业结合实际，学习、推广邯钢经验，企业经营管理水平和经济效益有了提高，全国涌现出一批像邯钢这样管理好、效益高的企业，进一步丰富了邯钢经验。冶金部早在1992年4月就在邯钢召开现场经验交流会，全面系统地学习、推广邯钢经验。1994年，冶金部刘淇同志对冶金行业提出企业管理工作要以财务管理为中心，而财务管理要以资金管理为中心。各级领导亲自抓成本，全行业增强成本意识，企业实行全员全过程成本控制，取得了较好效果，4年降低成本80多亿元。河北省委、省政府对邯钢经验十分重视，在全省工业企业大力推广邯钢经验，扶持一批优势企业增实力，帮助一批利税大户上台阶，促使一批企业扭转亏损摆脱困境。他们把学邯钢与深化企业内部改革、转换企业经营机制相结合，与开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”活动相结合，与实现全省工业经济增长质量和效益总体目标相结合，与扭亏增盈相结合，促进了全省工业企业提高经济效益。去年末，程维高同志看到唐钢与邯钢的差距较大，立即带领省内有关部门30多位干部到唐钢调查研究，指导唐钢提高管理水平。上海市委、市政府在1993年国办通知下发后，多次召开专门会议研究部署在全市学习、推广邯钢经验。去年2月，上海市冶金局局长、党委书记带领上钢各厂的厂长、财务处长等一行36人，赴邯钢取经学习。去年3月市政府又召开全市工业企业工作会议，提出了学邯钢抓管理的要求。9月又再次召开“以降低成本为中心，抓管理，增效益”经验交流会。今年初，《国务院批转国家经贸委、冶金部关于邯钢钢铁总厂

管理经验调查报告的通知》(国发〔1996〕3号,以下简称《通知》)下发后,市政府专门发文,要求企业组织学习,认真贯彻落实,并提出加强管理、降低成本、提高效益的具体措施。通过几年的学邯钢、抓管理,并与企业改革、改组、改造紧密结合,全市工业企业经济效益显著提高。1995年工业产品产销率为98.1%,比上年提高0.9个百分点,在消化了大量增支减利因素的情况下,全市独立核算工业企业实现利税增长2%,综合经济效益指数达到117.46%,继续在全国保持领先地位。上海冶金控股(集团)公司学邯钢降成本成效显著,吨钢成本下降约150元,仅转炉一项,成本就节约1.5亿元。四川省委、省政府在1995年把学邯钢活动作为全省的大事来抓,专门召开了各市(州)长和地区行署专员参加的学邯钢动员大会,省政府专门发文作了具体部署,23个省级行业部门均由主要领导亲自抓这项工作。全省冶金行业去年通过学邯钢消化了各类涨价因素10亿元,可比产品成本下降2.02%。重庆钢铁集团公司通过学邯钢,主要产品的生产成本大幅度下降。成都无缝钢管厂通过学邯钢活动,吨材成本当年降低了680元。四川省又把1996年定为“管理效益年”,在全省工交企业中继续开展“学邯钢、降成本、抓管理、增效益”活动。河南省平顶山市1993年以来学习邯钢,连续5年开展“目标成本管理年”活动,市政府对目标成本管理的指导思想、工作目标、实施方法、配套措施及考评办法都进行了全面部署,全市大部分企业都制订了实施方案。通过扎实地开展学习邯钢的活动,平顶山市经济效益显著提高,地方国有工业企业产品总成本1994年比1993年降低了2.51%,1995年又比上年降低3.21%,3年消化增支减利因素达15亿元以上。全国其他地区、其他行业学习邯钢经验也有新的进展。现在,全国学邯钢、抓管理、增效益的势头是好的。只要我们坚持不懈地学习邯钢经验,全国的企业管理工作,一定会有一个大的改观。

党的十四届五中全会提出,实现“九五”计划和2010年奋斗目标,关键是实行两个具有全局意义的根本性转变,一是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,二是经济增长方式从粗放型向集约型转变,促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。实行“两个根本性转变”,必须进一步深化企业改革,推动企业尽快走向市场,同时,必须进一步加快企业技术进步,加强企业管理,不断提高经济运行和经济发展的质量和效益。这是新形势下企业工作面临的十分紧迫和重要的任务。今年1月,国务院发出《通知》,号召进一步学习、推广邯钢经验,国家经贸委又及时召开这次会议。这是对贯彻落实党的十四届五中全会精神,深化国有企业改革,加强企业管理工作的重要部署。对此,各级领导要从思想认识上把握好以下三点:

(一)要进一步深入学习党中央、国务院关于加强企业管理工作的一系列重要指示,增强抓好企业管理工作的紧迫感和责任感

党中央、国务院历来重视企业管理工作,在深化企业改革中,对加强企业管理工作作过许多重要指示,提出过许多具体明确的要求。在1994年中央经济工作会议上,江泽民总书记把搞好企业内部经营管理作为深化国有企业改革的关键问题来强调。同年,他在视察天津时又指出:“加强科学管理,是企业固本治标的大计,切不可疏忽”。1995年江泽民总书记在上海、长春召开的企业座谈会上提出:“把深化企业改革同加强企业管理结合起来,同促进发展、提高经济增长质量结合起来”,他还指出:“我们在坚持那些行之有效的管理制度、管理办法的同时,要努力按照社会主义市场经济的要求,赋予企业管理以新的内容、方法和手段,实现科学管理”。1994年李鹏总理在八届人大二次会议上的《政府工作报告》

中指出：“目前有些国有大中型企业处境比较困难，经济效益不好，既有经营机制方面的原因，也有社会负担重、历史包袱多、内部管理差等方面的原因，要从多方面努力，加以解决”。1995年在八届人大三次会议上的《政府工作报告》中，李鹏总理进一步指出：在继续改善企业外部环境的同时，国有企业必须着力加强内部管理。许多办得好的企业，都是有好的经营机制，有好的领导班子，职工都能发扬主人翁精神，注重科学管理，依靠技术进步，产品能适应市场需求。这些经验具有普遍意义，应该大力总结和推广。”《中共中央关于制订国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标的建议》明确提出，搞好国有企业必须在建立科学的组织和管理制度上狠下功夫，要加强内部管理，做好各项基础性工作。这些重要指示，为深化企业改革，加强企业管理指明了方向，提出了要求。我们要结合实际，在工作中切实贯彻落实。

（二）要深刻理解加强企业管理对于促进“两个根本性转变”的重要意义

加强企业管理，建立起科学的、规范的企业内部管理制度，是实现“两个根本性转变”的重要内容，是提高经济效益和经济增长质量的重要条件。江泽民总书记最近指出，过去我们强调增加资本金，强调降低企业的资产负债率是完全必要的。企业不能搞无本生意。同时他又强调，光有以上一点还不行，资本金补充以后可能出现两种情况，一种情况是吃光用光，一种情况是加强经营管理，将本求利，使企业得到更大的发展。接着他强调指出，注入资本金，降低资产负债率，是企业发展的必要条件，但不是充分条件，而增加资本金，降低资产负债率，同时加强企业经营管理，才是企业发展的充分条件。所以加强经营管理是我们实现两个根本性转变，尤其是经济增长方式转变的一个重要的条件。粗放型的增长方式，主要是依靠上新项目、铺新摊子，大量增加生产要素投入来实现经济增长。这种增长方式，在经济发展的初级阶段有其存在的客观必然性。但经济总量达到较大规模和经济发展到一定水平后，仍继续实行这种增长方式，就带来了一系列问题。一是投入多、产出少、经济效益低。目前，我国每增加1亿元固定资产投资当年创造的国民生产总值，“六五”期间为3.2亿元，“七五”期间下降到2.2亿元，“八五”前4年与“七五”期间大体相同。二是资源浪费严重，生态环境问题突出。我国经济总物耗率1978年为52.0%，1990年上升到58.3%，1993年上升到62.9%。我国单位国民生产总值的能耗大约是日本的6倍、美国的3倍、韩国的4.5倍。水、耕地、森林等重要资源被加速消耗，环境污染严重。三是技术进步缓慢，生产工艺设备落后。目前我国企业的技术装备大多数处于发达国家六七十年代的水平，工业企业设备超期服役率达40%。四是结构不合理，产品质量差，附加值低。要消除粗放型经济增长带来的问题，实现经济增长方式转变，形成有利于节约资源、降低消耗、增加效益的企业经营机制，很重要的一条就是加强企业管理。企业特别是工业企业，转变经济增长方式，最终体现在生产企业的集约化经营上面。企业走集约化经营道路，归根到底要进行企业技术创新，其中包括管理创新。要做到这一点，不仅需要高度的管理责任，而且还要有很高的管理素质和管理水平。只有通过加强管理，降低原材料和能源消耗，减少浪费，才能使企业效益明显提高。

（三）要充分估计企业面临的困难，把加强企业管理作为挖潜增效、克服困难的关键环节

做好今年的经济工作有利条件很多，但是面临的困难和问题也不少，要有充分的思想和工作准备，采取措施去克服困难、解决问题。一是市场制约因素将进一步增强。今年出

台的进出口税收政策三项改革，有利于进一步扩大对外开放，提高对外开放水平，促进国内生产企业提高产品质量，从而在总体上改善市场竞争环境。但关税总水平降低，可相应提高国外产品在国内市场的竞争力，对国内企业的压力会进一步增大；调低出口退税率，出口的难度也会相应加大，如果企业不在调整产品结构、加强内部管理上有所突破，困难将会增大。二是今年继续把控制通货膨胀作为宏观调控的首要任务，继续实行适度从紧的财政政策和货币政策，继续控制固定资产投资规模，这对促进企业走集约经营道路，提高产品质量、降低成本、强化核算是有利的。但是，资金筹措仍是制约企业发展的重要因素，企业如果不在加强内部经营管理、减少产品积压、加速货款回收、加速资金周转、提高资金使用效率等方面做扎实工作，将难以提高经济效益。三是随着企业改革的深入，市场机制将进一步发挥积极作用，企业如不进一步强化管理，大力提高经济效益，就很难在竞争中站稳脚跟。四是国有企业亏损的局面尚未得到控制。1995年全国预算内国有工业企业亏损面为34.8%，比上年同期增加1.2个百分点，亏损额409.2亿元，比上年同期增加20.5%。究其原因，管理不善是很重要的一条。解决亏损企业的困难，首先还得把功夫用在内部，用在节约挖潜、管理增效上。不这样做，只把眼睛盯在外部环境的改善上，还是“吃大锅饭”、“等、靠、要”，肯定困难会越来越加剧。正反两方面的经验教训充分说明，一些困难企业，如果不在加强管理、挖掘内部潜力上狠下功夫，不拿出新的生存、发展思路，今后的日子会越来越不好过。只有扎扎实实地学习邯钢经验，加强企业管理，才能扭转被动局面。

二、学习邯钢经验，加强企业管理，要抓住实质和关键

邯钢经验是在我国深化企业改革、强化企业管理过程中产生的，内容十分丰富。它的精神实质是：以经济效益为中心，依靠职工群众，坚持“三改一加强”方针，按照市场经济要求，建立起“模拟市场核算，实行成本否决”的管理机制。这是经济体制转轨过程中决定企业改革与发展的关键，具有普遍适用性。以下几点，是当前特别要强调的。

第一，面向市场，转变观念，建立起适应社会主义市场经济要求的经营机制。思想观念的转变是企业转换经营机制的先导，只有在思想观念上有了转变，才能带动企业经营机制的转换。而企业经营机制转换的核心问题是以市场为导向，把市场作为企业一切生产经营活动的起点和归宿，真正做到面向市场，逐步建立起适应市场经济要求的经营机制。邯钢面对严峻的市场挑战，克服“等、靠、要”思想，一不幻想市场好转，二不依赖国家，而是切实转变传统的计划经济和粗放经营观念，增强参与市场竞争的意识和能力，眼睛向内，靠挖掘企业内部潜力，靠练内功降耗增效。他们从改革成本核算方式入手，拆掉企业内部生产经营活动与市场之间的“隔墙”，建立起“模拟市场核算，实行成本否决”的机制。邯钢成本管理的出发点不再是原来的计划价格，而是市场价格，按照市场价格倒推，算出目标成本，以盈亏平衡点作为否决的依据。这样的成本管理是从市场出发的，是市场经济中的成本管理，是与改革相结合的成本管理。这样一改，市场信息就能够及时有效地传递到企业内部，全厂职工都关心市场原材料、燃料和本企业产品价格的变动，全厂职工的市场观念、竞争观念、成本效益观念大大增强，促使企业开始按价值规律规范自身行为，形成人人讲成本，个个求效益的局面。

目前一些国有企业经济效益不好，甚至亏损，重要原因之一就是没有真正做到面向市场，转变观念，没有从传统的管理模式中走出来。我们要通过改革，坚决摒弃传统的计划

经济管理模式，也来个“拆墙入海”，把适应市场经济规律的经营机制逐步建立起来。要眼睛向内，立足内部挖潜，着力搞好企业内部改革，加强企业内部管理。只有这样，企业才能在市场竞争中站住脚，不断提高企业的经济效益。

第二，紧紧抓住降低成本这个提高经济效益的核心，全面改进和加强企业各项管理工作，促进经济增长方式转变。成本是一个综合性指标，成本高低是企业各项管理工作水平的集中反映。企业经济效益不好，有装备水平问题，有技术问题，但更重要的是管理落后问题。物耗高、效率低、浪费大，这是当前企业管理中要解决的首要问题。邯钢正是抓住了这个症结所在，加强了财务、质量、物供、销售、计划、外经、审计等方面的专业管理工作，理顺了企业内部各个职能部门的管理职能，改进和加强了各项基础管理工作。我们学邯钢，就要坚持企业管理以财务管理为中心，紧紧抓住降低成本这个提高经济效益的“牛鼻子”，带动全局工作，促进各项管理水平的提高。

抓成本管理，必须制定先进合理的目标成本指标并严格考核。一方面指标的制定要先进合理，另一方面考核要严格。目标成本定低了，不费力气就能达到，起不到应有的作用；如果定得太高，很难达到，同样达不到预期目的。邯钢在确定构成产品成本的各项消耗、费用时，都与历史最好水平比，与同行业比，与同类型企业的先进水平比，将目标成本定在先进水平上。既有一定的压力，又是经过努力可以实现的。实行成本否决制度，目标成本完不成，否决全部奖金；连续3个月完不成，否决内部工资晋级指标，形成了降低成本的激励机制。邯钢在考核时坚持“三不”原则，一是不迁就，二是不照顾，三是不讲客观。正是因为邯钢制定了先进合理的目标成本指标，又坚持严格的考核，而且常抓不懈，所以取得了可喜的成绩。在冶金部考核的43项经济技术指标中，邯钢有65%的指标是行业前3名。这是很了不起的事情。我们一些企业，成本指标定得较低，不费力气就可以达到；有的虽然先进合理，但缺乏过硬的保证措施，考核时往往心慈手软，成本否决不坚决，目标成本形同虚设。我们在制订目标成本时要做到先进合理，在考核时态度要坚决，奖罚要分明，这样才能达到预期的目的。

第三，加大科技投入，加快技术改造，增加技术进步在降低成本提高效益因素中的比重，增强企业竞争能力。实现经济增长方式的根本转变，要依托现有企业，通过改革、改组、改造和加强内部管理来提高生产能力、优化资产存量，走内涵式扩大再生产的道路。邯钢一方面通过加强管理，提高现有设备使用效率，增加技改投资的资金来源，另一方面在项目选择上量力而行，不贪大求洋，保证技改项目的成功率。5年来，邯钢完成“短、平、快”项目115个，投入资金6.7亿元，取得了较高的经济效益。他们投入1.2亿元建设一座300立方米高炉，仅用7个月就建成投产，年创利润2000多万元；他们自力更生发展连铸，投资5700万元建成5台连铸机，将连铸比由50%提高到100%，成为全国百万吨以上钢厂第一个实现全连铸的企业，企业装备水平提高了一大步。邯钢降低成本为企业技术改造积累了资金，而技术改造的成功又促进了成本的降低和经济效益的提高，使企业发展步入主要依靠自身积累扩大再生产的良性循环。各企业都要加快技术进步和技术改造，精心计算投入产出，讲求投资效益，不要盲目上新项目、铺新摊子，把有限资金用在效益最好的项目上，走低投入、高产出的集约化发展道路。

第四，全心全意依靠工人阶级，充分发挥广大职工群众的主人翁作用，人人当家理财。江泽民总书记指出，在改革开放的新时期，我们仍然要坚持全心全意依靠工人阶级，这个