

内部资料 注意保存

经济研究参考资料

第34期

总第34期

D₁—4

中国社会科学出版社

1979年2月26日

目 录

一个联合企业在走向现代化道路上当前要解决的问题

——对西安电力机械制造公司的调查 贡 今 (2)

鞍钢管理中的几个问题 邱靖基 (9)

从峨口铁矿看太原钢厂配套矿山的一些问题 汪宗毅 (14)

内部资料 注意保存

经济研究参考资料

第34期

总第34期

D₁—4

中国社会科学出版社

1979年2月26日

目 录

一个联合企业在走向现代化道路上当前要解决的问题

——对西安电力机械制造公司的调查 贡 今 (2)

鞍钢管理中的几个问题 邱靖基 (9)

从峨口铁矿看太原钢厂配套矿山的一些问题 汪宗毅 (14)

一个联合企业在走向现代化 道路上当前要解决的问题

——对西安电力机械制造公司的调查

(一九七八年十二月十八日)

贡 今

西安电力机械制造公司，是第一个五年计划期间，由苏联引进的四个制造高压输变电设备项目的基础上，逐渐发展起来的。现拥有十个厂，八个研究所（室），集中建设在西安市西郊，组成了方圆五平方公里的“电工城”。现有职工二万零八百七十六人，固定资产三亿零五百四十五万元。预计到一九七八年底，累计上缴国家的利润为十一亿元。有些自行研制的产品，达到了国内和接近国际的先进技术水平，在国防、电力、冶金、通讯等各部门的使用中，取得了良好的效果，受到了全国科学大会的奖励。目前，整个公司已成为我国研究、试验、设计、制造交直流高压输变电设备和有关的电器、材料的重要基地之一。

但是，由于林彪、“四人帮”的干扰和破坏的流毒和影响，加上工作中的若干缺陷，没能及时发现和纠正，以致公司系统的生产建设，科学研究，企业管理受到了很大的影响。不少产品仍然停留在五十年代和六十年代的水平；有的产品，如半导体整流元件，在六十年代初起步时，只比日本晚两年，现在差距竟达十几年；近两年的产品产量和质量虽比一九七六年有了较大的发展和提高，但仍未达到历史最好水平；在企业管理上，成本无精确核算，浪费仍随处可见，工业卫生和环境卫生较差，甚至还未恢复到五十年代的管理水平。在加速实现四个现代化，迈向新长征的道路上，面对公司、厂、所的这种现状，广大职工和各级领导干部是很着急的。但是，由于现行工业管理体制中存在的若干问题，特别是西电公司层层下放之后，权限太小，除了党和行政工作之外，人财物、产供销都很难管得着，许多问题无力解决，与各厂、所之间形成了一种人们称之为“松散的联合国”的状态，因此，各级领导、广大干

部、技术人员和工人在听了先念同志在国务院务虚会上总结性发言的传达之后，都迫切地要求实行经济改革，按照经济规律办事，以迅速发展生产力，加快向现代化迈进的步子。这种从上到下的积极性是很宝贵的。

要走向现代化，从何处起步？如何改革？西电公司向何处去？这是当前人们议论最多的问题。而对现行的体制和与其相联的生产组织形式的变革，则是大家认为需要首先解决的问题。

生产组织的形式如何变革，归纳起来，基本上有四种看法：（一）厂所独立，撤销西电公司这层组织。各生产厂和研究所直接由上级领导，最好是由一机部直接领导；（二）按不同产品归类组织全国性的专业公司，如成立全国高压电瓷专业公司，有关厂、所划归专业公司领导，全国形成各式各样的专业公司条条，由部直接领导；（三）把现在的西电公司一分为二，把研制交直流高压输变电主体设备的有关厂、所留下来，其余的分出去；但有的认为，由于一机部要求有些研究所“面向全国”管行业技术归口，即使是以输变电直接有关的研究所，也应改属一机部直接领导，不再留在公司内部；（四）组织一个现代化的联合企业。加强西电公司的组织领导，使其成为一个既是科研、生产紧密结合的有机体，公司与厂实行两级核算的经济组织；又是一个电力机械的科学技术开发中心。既要从上到下企业化，又要从上到下现代化。其规模可以是研究、设计、制造交直流输变电、电炉、高压试验等项成套设备，及通讯电缆、绝缘材料、电瓷等电工材料，将来也可以根据国家经济区划的安排，进一步扩大为包括三大动力和低压控制设备的完整的电工综合制造公司。这样一个联合企业和科技开发中心，当然可以受部、局的委托，接受面向全国的生产任务和开发任务，也应该有权独立核算和进入国际市场。

毫无疑问，这些意见的共同点，都是要求改变现状，使我们社会主义的生产和科学技术迅速兴旺发达起来。因此，各种形式都是可以就其利弊加以比较和进一步研究的。当然，形式和内容应该统一，国民经济各部门要求机电工业最快地提供先进技术装备的成套设备，这就要大力开展成套研究、成套设计、成套生产。在这方面，从西电公司的历史和现状来看是很有条件的。在第一个五年计划期间建设的四个项目，就是以输变电成套设备的研制为目的而设置的，现在发展起来的各个厂、

所，原意也是为了加强生产能力的成套性。如适当加以整顿、充实、提高，就可以大大提高设备成套的水平，不仅主体设备成套，而且加上强电弱电化的系统控制，使成套的产品能够成套应用，对加速四个现代化的步伐是会作出更大贡献的。同时，各个厂、所建设如此集中，对组织生产和科研是十分有力的，这种布局在国外也是不多的。组织专业化与协作，不是一概地越专越细越好，更不是人为地把那些生产工艺及成套性紧密联结在一起的企业，一拆为几，为专业化而专业化。生产专业化和组织联合化是紧密相联的，在一定意义上说，联合化才能大大节省，才能高速度、高水平地发展工业。从上述条件看来，把西电公司组织成为科研、生产紧密结合的联合企业的物质技术基础是完全具备的。

这样涉及到经济体制的改革，是走向现代化必需的，而这样性质的改革，却涉及到国家和企业的许多方面，不是西电公司本身就可以完全解决的。集中起来，有下面六个方面的问题，需要认真地加以解决：

一、改变多头领导为一个主管上级。西电公司，原为一机部的重点企业，一九七一年下放陕西省领导，一九七二年又由陕西省下放到西安市领导，但是产供销、基建、科研等仍由部里管着。不算当地的民兵指挥部和公社主管的卫生工作，可以向企业行文下达任务的行政领导机关达十二个之多（其中有一机部的电工局、科技局、调度局、基建局、计划局、一办等；陕西省计委、经委、机械局；西安市计委、经委、建委等）。研究所更是五花八门，有一机部今年上收的所谓“一类所”，又有公司所属厂管的“二类所”。“一类所”收上去部里管不了，反过来想委托西电公司代管，但部里下文布置任务却不通过公司，而直接给所。因此，市属的公司无法代管，“一类所”就变成了无人管的“三类所”。“二类所”的党和行政归工厂领导，但一机部又让这些研究所管全国行业的技术归口，研究所反过来又可以向主管它的工厂行文下达任务。领导体制这件颠三倒四，实在对工作不利。这么多的上级，常常只是行使下达指令的权力，很少承担解决问题的义务。企业遇事，只能跑腿求告，忍气吞声，不敢有所简慢，甚至写封感谢信的开头，都得把上级一一拜到，生怕触动了哪一家，带来不良“后果”。但就是这样，很多急需要办的事情也是一拖几年，不得解决。由于上级过多，企业领导人常常陷到相同内容的会议中，据电容器厂统计，从十月二十五日至十

一月二十五日的一个月中，该厂厂长参加各级领导召开的会议达五十一次、二十五天半之多；管生产的付厂长参加会议四十次，二十天。总工程师病休之外，还参加了十三次会议。长此下去，生产技术工作放任自流，四个现代化岂不成了一句空话。因此，企业（从公司到厂、所）都强烈要求改变现行的多头领导体制，希望在联合企业之上只有一个主管上级，要求联合企业作为一个整体直接受部属总公司（或总局）的综合性的领导，不要把已经形成的一个综合性联合企业人为地分割成几部分，分属各专业公司条条管理，以致再一次陷入变相的多头领导、政出多门、无所适从的状态之中；同时，希望在部属总公司（或总局）与联合企业之间，不要再多设管理层次，增加管理环节。联合企业的人财物、产供销、计划、科研等指标，由总公司（或总局）统一下达，联合企业有权按照经济规律，因地制宜地组织企业活动。

二、科研与生产相结合，科研要走在生产的前面。全公司现有科技人员二千二百七十九人，占全公司职工总数的百分之十点九。这同工业发达的国家对比，当然还不算多，但从我国的实际情况出发，已经不失为一支比较雄厚的力量。特别是厂、所都在一个公司里，使研究所有了一个应用科研成果的生产实践基地，这对科研和生产的发展，加速四个现代化的进程，是一个十分有利的条件。但是，当前科研和生产还没有很好地协调组织起来，厂、所之间“各自为战”，产品和工艺的研究工作不少都是重复的，甚至出现了力量相互抵销，互不服气的倾向。究其原因，除了领导体制上把研究所分割成为“一类所”、“二类所”造成一些人为的矛盾之外，主要是科研的方向不明，特别是一机部有关局让一些研究所负责行业技术归口之后，这些所用了比较大的一部分力量去从事行业间的技术行政管理工作，使研究所管了些不该由所“归口”的行政事务，实际上变成了不务正业的部里的“特殊技术处”。这在一定程度上，助长了研究所脱离西电公司的“离心”倾向。工业部门的研究单位的正业是要名符其实地从事研究工作，首先要把长远和近期的研究结合起来，远期的研究要出基础理论的科学成果，决定本行业科学技术的发展方向，近期的研究要为本行业的生产技术发展服务，使近期的研究能直接带动生产技术的改进，使科研和生产相互促进，朝着用最先进的技术装备武装国民经济的方向前进。如果把作为自己“根据地”的工厂弃之不顾，使这些本应是“近水楼台先得月”的工厂的产品和工艺技

术仍然停留在五、六十年代的水平，那怎么能谈得上去“指导”全行业呢？“指导”全行业，靠的是具有先进技术水平科研成果，不是靠上级的行政委任，更不是靠盖有“天安门”的图章来壮行色。至于一些行政性的技术管理工作，显然不是科研单位应该承担的。当前，西电公司内从事应用技术的各科研单位，应组织成为一个科学技术开发中心。其主攻方向是，与生产紧密结合起来，吸收世界先进技术，革新现有工艺，促进产品更新换代，以便迅速进入国际市场。在国家实行外汇分成的条件下，使科研和生产从国外获得更多的先进技术和装备。这个开发中心，应承担起本行业引进先进技术的消化和成套发展的任务。

三、加速职工培训。工业生产管理现代化，要求管理干部、技术人员、生产工人有较高的文化科学技术水平。而西电公司工人中有百分之五十左右的文化水平在中学以下；管理干部中还有不少缺乏经济管理和生产技术知识。前些年闭关自守，技术人员对国际先进技术了解较少，满足不了当前生产和科研发展的需要。因此，加速对职工培训，是实现四个现代化的紧迫任务。

国外的公司，一般都办有培训中心，对新职工进行入厂训练，对在职职工进行轮训，以保证企业人员的生产知识和管理知识的不断更新。资本家把职工生产技能的提高，看作是企业的资本。

西电公司提出要兴办培训中心，培训机电专业的科研技术人员和技术工人，对管理干部进行定期轮训，提高他们的生产技术和经济管理水平。这是很必要的。

四、讲求经济效益，实行经济核算。现在用八项指标考核企业，看上去似乎是很全面的。很多企业也满足于完成八项指标的表面效果，很少从经济效益来加以考察。西电公司所属厂、所中，包括那些八项指标完成较好的单位，都程度不同地存在着劳动无定额，消耗无指标，成本无核算的状况。计算工厂成本，往往就用期初库存减期末库存，加上管理费用的开支，除以产品总量。实际是实报实销。这样完成的成本指标，不可能反映出企业经营的好坏。现在企业中和生产过程中随处可见的浪费，也不可能杜绝。如由于盲目采购物资，使库存达一亿二千五百万元，为全公司定额流动资金的百分之一百零四，其中有一千多万元属于用不上、卖不了、丢不掉的长期积压的死物资。当然，这和现行的产需脱节，物资定货在先，计划下达在后，物资供应紧张（有很多是人为

的，如层层设库，宽打窄用）有很大关系。物化劳动如此，活劳动的浪费也是很多的。由于生产计划不准、年度任务不满，加上没能组织好均衡生产，很多工厂在提前一个月完成年度计划，用一点时间检修设备后，就停下来等着。按经济规律办事，不能不要求算经济帐，讲求经济效益，认真建立、健全原始记录和合理的管理制度，实行经济核算，在这方面公司和厂、所确有大量的基础工作要做。

五、搞好内配外协。“专业化好搞，协作难办。”这是最近人们常常提到的一句话。西电公司各厂在组织生产中，都迫切要求组织好一个稳定的协作配套的关系。现在，公司内部各厂之间，内配外协任务的调整，都要经过部里下达，手续烦琐，既有碍于生产，也削弱公司组织生产应有的职权，部里远距离操纵也很难做好应有的经常性的平衡工作，又难保证及时、准确。因此，把公司组织成为联合企业，要赋予公司组织内配外协的职能；如在总的计划指标下，允许公司根据订货情况调整自己的生产计划，制定对所属企业的考核指标，基建项目、物资都可以在内部自行调整，以充分发挥公司一级统筹安排内部事务的作用。这样，公司内部和公司外部都可以逐步地建立起固定的协作关系，相互间实行合同制，按合同组织生产和交货，承担经济责任和法律责任。在实行公司、厂两级核算中，有人提出内部协作件价格，不尽合理，需要作适当调整。这也可以交给公司去负责研究，提出合理的意见来。

六、关心群众生活，解除职工后顾之忧，充分调动全体工人、科技人员和干部的积极性，为四个现代化服务。当前，首先抓紧对冤、假、错案的处理，使许多长期蒙受冤屈的同志，解除精神枷锁，政治上真正得到解放；第二，对各级干部加强民主集中制的教育，真正发扬民主作风，使科学管理和民主管理紧密结合起来，这是调动职工积极性的一个重要方面；第三，认真贯彻按劳分配的政策，真正做到多劳多得。目前按劳分配方面存在着许多问题：一个是许多合理不“合法”的事情，不仅影响到企业和职工的积极性，而且增加了大量不必要的临时工，给企业 and 国家增加了大量的开支。西电公司仅今年的外包费即达六百多万元。有些工程和劳动任务，本来完全可以发动本厂职工自己干，给点奖励即行，但不能报销，而外包出去，或雇临时工干，花多少钱都可以报销，职工对此意见很大。一个是加班费限制太死，实行奖励制度后，是应该力求不搞加班加点，但是有些预计不到的抢险、抢修、抢装、抢卸

等临时突击任务，开支一点加班费还是应该给的，但目前都不给，科研人员连续试验的夜餐费也不给，据说是这些开支都“不合法”。在这方面似应多给企业一点机动权利，规定太死，太绝对化，不利于生产和工作。再一个是企业单纯实行综合奖仍然难以充分发挥职工的积极性，看来，在综合奖的基础上，实行质量、节约、技术革新、安全抢险等单项奖是必要的。目前，按工资总额提奖是不合理的，奖励应同经济效益联系起来，按完成或超额完成利润提取奖金。西电公司有个电工铸造厂，它西电公司十个厂中，劳动量最大，但因平均工资低，提取的奖金也最低，这不仅不能促进职工全力以赴地工作，而且还使铸造厂面临后继无人的险境。第四，十分关心职工生活。多年来，在这方面欠账很多，直接影响了职工的生产积极性。现在西电公司有六千多户缺房，其中有一千多户无房。这么大的一个“电工城”只有两个商业点，职工买东西很不方便。这些问题，西安市和西电公司都无力单独解决，市委负责同志希望共同努力“两个和尚抬水吃”，这确是一种积极的态度。此外，还要切实抓紧落实党对科技人员，特别是一些年老的高级科技人员的政策，从政治上、工作上、生活上关心他们，保证他们有六分之五的时间搞科技业务工作，使他们有职有权，充分调动他们的积极性，鼓励他们努力为实现四个现代化作出更大的贡献。

* * *

把西电公司从一个行政机构变成一个联合企业，成为一个按经济规律办事的经济组织，大量的工作要做，公司本身要对内部进行认真的整顿，同时中央有关部委和省市领导也要给予积极的引导和必要的支持，使西电公司明年能用半年到一年的时间把公司彻底整顿好，为进一步走向现代化打下扎实的基础。

（中国社会科学院工业经济研究所 供稿）

鞍钢管理中的几个问题

(一九七八年)

邱靖基

一、鞍钢同鞍山市地方企业如何组织好协作?

几年来,鞍钢同鞍山市地方企业的协作搞的不好,彼此都有戒心。地方企业有的同志说鞍钢需要时就利用,不需要时就抛开,“靠不住”,不安心于为鞍钢搞配件,总想自己搞些整机产品,由中央部或省里供给材料并拨给扩建投资。鞍钢有的同志则说自己是全国最大的钢铁企业,其职工占全市职工总数的87%,工业总产值占70%以上,上缴利润占80%左右,设备占一半以上,它在整个鞍山市的经济中占了主体位置,但鞍山市在某些工作中没有体现出以鞍钢为主体的精神。如今年国家分配给鞍山市56个大学生,而市里只分给鞍钢6个。此外,鞍钢有些同志对市属企业也存在“靠不住,信不过”的思想,说市属厂技术水平不高,保证不了产品质量,况且让地方厂加工些配件,而原材料、燃料、电力、,甚至投资都要鞍钢包,并且把地方厂扶植起来后,它们不能全心全意为鞍钢服务,所以还不如自己搞。因此造成鞍钢某些厂矿任务吃不了,而送到外省市的企业去加工,有些守在鞍钢旁边的地方企业却处于没有任务或吃不饱状况。据说,去年29个主要市属企业基本上都没有为鞍钢加工什么产品,为鞍钢加工产品的只是一些社队企业。今年年初,鞍山市委指示,地方企业要以鞍钢为主体,按专业化协作的原则组织起来,为保钢、支农、活跃轻工市场、加快城市建设服务。据此,鞍山市把所有企业按其性质,组成了保钢、支农、轻工、化工、建材、电子和余热利用七条龙。从保钢来说,这几个月有些地方企业已为鞍钢加工制造了不少产品,如市属机床一厂为鞍钢试制了二米离心式磁选机,机床二厂为鞍钢加工制造了炼焦炉门、压球机等,和市油漆厂试制成的耐高温绝缘薄膜(聚酰亚胺),都是鞍钢急需的重要产品,这为加强鞍钢同鞍山市地方企业的协作创造了好的开端。鞍山市地方工业,

到一九七七年底，已有大中小企业九百多个，职工二十三万余人，机床和锻压等设备八千六百多台。这是一支很大的力量，只要组织安排得好，鞍钢所需的许多配件和产品，它们均可加工制造。在最近召开的鞍山市委和鞍钢党委扩大会议上，再次强调了各行各业要以鞍钢为主体，更好地为鞍钢服务。因此这个问题可能会得到较好的解决。但从这次规划来看，鞍钢和鞍山市还是各搞一套，互不见面。因此要两方面真正形成一个统一体，还要做很多认真细致的工作。另一方面，鞍钢有的同志还反映，鞍钢这样大的企业，鞍山市实际上管不了，但是现在计划下达和利润上缴都要由市里管，所以有不少矛盾。例如，最近财政部和有关部门通知，从今年起全国有三十个大城市可从上缴的工商利税中留5%，作为城市建设费用。鞍钢有的同志说鞍山市上缴利润中80%是鞍钢的，因此要求分给一部分作为鞍钢的奖励基金或集体福利基金，市财政部门有的同志说这是市的收入，一个钱也不能分。鞍钢有的同志说，上缴利润绝大部分是鞍钢工人创造的，留成一点也不分给鞍钢，鞍钢的职工就没有积极性去完成上缴利润计划，鞍钢的上缴利润完不成，市里也得不到5%的留成。又如更新改造资金，市里也知道鞍钢这项资金不够，也曾向上级要求给鞍钢增加这项资金，但是市里在分配按规定留给地方的九百万元折旧基金时，只分给了鞍钢一百万元，根本不照顾鞍钢了。鞍钢有的同志说，现在管鞍钢的人很多，帮助鞍钢解决实际问题的人却很少。现在鞍钢面临着艰巨的建设和改造任务，如不彻底改革现行管理体制，就很难适应生产建设任务的要求。他们希望把鞍钢搞成象罗马尼亚那样的工业中心，或者把鞍山市委和鞍钢党委合二为一，集中力量搞好鞍钢。

二、冶金部同鞍钢的管理权限如何明确划分？

那些事该由部管，那些事该由鞍钢这个综合性联合企业管不明确。现在有些该部管的事部里不管，有些该联合企业管的事部里却管得很死。他们说企业的长远规划、产品方案、规模和主要车间构成等应该由部里管，现在正好在这些问题上部里不管。而在联合企业内部，日常生产、填平补齐、更新改造、各项具体的指标等应当由企业管，但部里对这些事管得很死，计划指标下得非常细，产品、钢坯、废次材和切头都控制得死死的，联合企业一点机动性都没有。如今年钢材本来可以多轧制一

些，但部里把钢坯都分配出去了，所以想多搞点材也不行（听说最近冶金部为了照顾鞍钢，决定给它多留些钢坯）。基建也是如此，今年一亿六千万元投资，全部具体工程项目部里都排定了，甚至那个项目由那个工程队施工部里都定了，联合企业一点自主权和机动性都没有，工作极其被动。

三、鞍钢的体制如何改革？

鞍钢机构繁多，层次重叠、人浮于事、办事效率低，厂矿许多问题公司不能及时解决，厂矿没有权利也解决不了，对生产很不利。九月下旬，他们成立了管理体制改革调查组，准备把鞍钢分成九个公司（钢铁公司、矿山公司、建设公司、设备制造公司、设备检修公司、运输设备修理公司、民用建筑公司、生活服务公司、综合利用公司），冶金部意见分成五个公司（钢铁公司、矿山公司、建设公司、设备制造公司、生活服务公司），市委和鞍钢党委同冶金部商定增加一个设备检修公司，这样一共成立六个公司。成立这些公司，上面由谁来抓总，由谁来统一管理，是急待很好解决的问题。如果全部或大部分直属冶金部，那末，如果冶金部不相应成立这些公司，而分头由其所属各司、局分管，恐怕很难管好。现在新区要建、矿山要建，老区要改造，任务很繁重，设计力量和施工力量都不够，谁来统一负责综合平衡；引进国外先进技术，聘请外国专家，招待所怎么搞，谁来统一考虑和安排？冶金部有的领导同志说，鞍钢的扩建改造主要由鞍钢自己搞，如果分成几个公司，没有一个统管部门不好办把矿山分出去也有不同意见，有的同志认为矿山与钢铁是密不可分的，选矿、烧结、冶炼之间形成内部的调度关系，而不完全是产品交换关系，把矿山独立出去，对生产和管理没有什么好处，矿山划出去后，它势必又要搞一个小而全，机修、医院、幼儿园、托儿所都要重搞一套，专业化工是为了克服大而全、小而全，把矿山分出去是增加小而全。现在矿山机动权利太少是应该扩大的，但用分家的办法来解决矛盾，不是一个好办法。但矿山有的同志坚持要分出去，因为在鞍钢管理下，矿山问题长期得不到重视，再继续下去，矿山的落后局面改变不了，更得拖冶金工业的后腿。有些同志认为鞍钢这种办法是按生产过程切段，不是搞专业化的好办法，应该考虑按另部件和工艺来搞专业化协

作。如机修和运输设备修理，以及许多地方企业，都有铸铁、铸钢、锻造、冲压、焊接、电镀、热处理等车间或小组，一般设备利用率都很低，生产能力不能发挥，应该按专业化原则进行调整，成立铸造中心、锻造中心、电镀中心、热处理中心等等，这样可以大大提高生产效率和设备利用率。但目前规划中却没有考虑这些事。

四、一个联合企业的党委如何进行领导？

现在把许多生产技术问题都拿到鞍钢党委去讨论解决，而很多生产技术问题，都不是少数服从多数所能解决得了的。有的同志说生产技术上的问题还是由生产技术方面的专家、去研究解决为好。如何改革经济管理？党委是应该抓的，但党委又没有集中主要力量来搞。有的同志说有些业务性工作还是有关职能部门去研究处理，党委不要急于作决定，如今年四月党委决定成立环保办公室，但原来的劳保研究所也研究环保，卫生防疫站也研究环保，这样各搞一个研究所，力量分散。有的同志认为几个单位应该合起来搞，不要单独成立一个环保办公室。搞环保的同志不同意，说这是不执行党委的决定。

五、怎样按经济规律办事？

过去大家关心的是鞍钢出了多少钢，而无人关心出了多少材。有的同志说因无人重视出材，于是造成鞍钢长期出现大量的落地钢锭，前几年高达93万吨，现在也还有四十多万吨，这种办法是很大的浪费。

文化大革命前，强调按合同组织生产，为用户服务，就是为人民服务。完成合同才算完成计划，满足用户的需要，就是服务的标准。用户的需要是最高最活的标准，批判了“霸王合同”和“批发商”思想，做到用户需要什么就生产什么，需要多少就生产多少，产品包退包换，严格按合同办事，按合同安排生产，这是最高的计划管理水平，因为合同是完全根据实际要求制度定，它对产品品种、规格、性能质量都有详细的明确的要求，因此严格地按合同进行生产，把产需最有效地结合起来，管理水平是很高的。让企业按合同组织生产是很成功的经验。文化大革命后把这种好的办法去掉了。

上级计划部门，应该主要负责组织和调整正常的协作渠道，解决采购员满天飞和以物易物的问题。

过去企业作计划都从产品方案出发，以合同为基础，进行综合平衡，所以产品对路。后来变成了从规模出发，以钢铁为中心就不行了。所以在建设时一定要把产品方案安排好，生产时要按合同来组织进行。现在计划指标分头下达，不综合平衡，很被动，一年计划，计划一年。现在要搞调查研究和试点，来解决这个问题。

六、原材料、燃料价格怎样订得合理？

现在生产的产品不管用进口料、外地料或本地料，成本高还是成本低，工艺如何，质量好坏，都订一数的价格。订价根本不考虑价值规律。如阳泉煤，过去灰份低只有百分之十几，现在用机械化开采，灰份增加到了百分之二十多，但价格还是一样。鞍钢拿来不能用，只好自己搞洗煤而后再用，从而造成成本高，但物价部门订价时不考虑这些因素。

七、要不要考核基本建设投资效果？

基建和措施项目上马后，结果起到什么作用，收到什么效果，就沒有人管了，无人考核。如东鞍山选矿厂，原计划（设计）精矿含铁量达到60.5%，后来说要提高品位，使其达到65%，因而把工程停下来，人撤走了，留下的东西没人管，装上了的吊车被烧掉了，东西丢失很多。后来部里决定精矿重上，并学朝鲜改为管道运输。有的同志说，花了投资，干了有没有用，根本没有人管，有些工程拖得很长不见效，如弓长岭深井一九六二年开工到现在还没完工。

八、经济研究应不应该与生产实际结合起来？

过去，搞经济研究从理论到理论，空对空，不解决问题。如大修理折旧问题，财政部规定设备大修可用折旧提成，而中修则记入成本。为什么要这样划分，谁也说不清。拿轧钢来说，耗费时间二十五天者为大

修，十五天为中修。实际上有时中修比大修耗费还大。所以现在研究经济问题，一定要结合当前的实际问题，从实际出发进行分析研究，以解决实际问题，光讲些大道理，谈些空洞的理论，不能解决实际问题是不行的。

（中国社会科学院工业经济研究所一供稿）

从峨口铁矿看太原钢厂配套矿山的一些问题

（一九七八年）

汪宗毅

在山西省岱县的峨口铁矿是太原钢铁公司唯一的矿石基地。矿山总储量为6.1亿吨，设计开采储量为3.1亿吨，矿石采出品位28.32%，系贫矿。

这个矿自一九五八年开工建设，一九六二年下了马，一九七〇年复建，一九七七年四月投入生产。自开始建设到建成投产，已有二十年了，从复建到现在也有七个年头了。

建成后的生产情况怎样呢？按设计规定年开采能力为480万吨，保太钢产铁100万吨，今年预计产矿160万吨，明年计划生产210万吨，只达设计能力47.7%。选矿也如此，设计年产精矿214万吨，现投产的只是弱磁部分，强磁设备未安装，今年预计产精矿37—38万吨，明年计划60万吨。选矿回收率只有61%，大约有20%的铁金属从尾矿中跑掉了。这个矿，今后发展前景如何？什么时候能达到480万吨的产量？保太钢多少万吨铁？现在，还很难说。

峨口矿，多花了国家不少投资，设计概算投资是1.2亿元。自复建以来到今年年底累计投资2.5亿元，全部工程没有完，预计全部投资约需2.7—2.8亿，比设计超过了一倍还多。

总之，这个矿，建设时间长，投资大，没有达到预期经济效益，是近几年大型矿山建设中不完全成功的一个典型。

这个矿究竟存在什么问题呢？我们撇开新工人多，技术和理管水平

低的因素不说外，从建设上主要问题是：

一、对矿山地质研究程度不够。

峨口矿在第一五年期间进行了初勘，一九六四年提出了储量计算说明书。当时是按照苏联的框框来划分氧化矿和磁铁矿的，对含铁量只简单地作可溶铁和不可溶铁的分析，而对峨口矿的矿物组成，矿石类型和结构的复杂性估计不足。从而认为峨口矿氧化矿极少、可溶铁可以全部作为储量计算。但是，在七〇年开工以后，一系列的试验研究表明，这种矿石的划分标准，并不反映峨口矿的实际，峨口矿的铁矿物主要由磁铁矿，碳酸铁，和硅酸铁所组成，在28%的铁分中，可选的磁铁矿只占15.67%，难选的碳酸铁占5.9%，根本没有利用价值的硅酸铁占5.9%，按全铁来说，它们分别是55%，21%，17%。因此，六十年代以苏联的规范来划分矿石的标准对峨口矿来说，是不适用的。

那么，磁铁矿、碳酸铁，硅酸铁，在铁矿床中分布的规律和赋存的状况究竟怎样呢？过去，没有做过这样的工作，加之岩心的丢失，矿山地质必须重新研究。

二、选矿的工艺流程没有定型。

按照设计，选矿采用弱磁——强磁联合流程，用弱磁选出磁性的铁矿物，然后甩出中矿，将中矿用强磁放碳酸铁和硅酸铁选出来。

目前，强磁部分的设备所以没有安装，其原因有二：

一是强磁不能把碳酸铁从无利用价值的硅酸铁中分离出来。

二是强磁虽然多回收17%的金属，但品位极低，加入到磁铁精矿以后，峨口铁矿混合精矿品位只达50%，这不符高炉冶炼精料的方针。

因此，弱磁以后，究竟采用什么工艺，意见很分歧。

三、矿山设计工作的主要问题：

运矿公路坡度大，大多地段超过了8%，个别地段达到11%。目前，汽车损坏很厉害，产品备件消耗成倍增加，事故不断发生，今年1—11月份出车率只有36.95%，73台T20汽车经常能出车的只有20多台。

另一是开拓运输系统中，汽车，箕斗和破碎工段之间没有中间的缓冲矿仓，那一环节出现一点问题，生产或多或少受一些影响。

三是尾矿设计有错误，原设计尾矿坝堆高378米，存放尾矿68年，由对于尾矿场地形、地质以及尾矿物理力学特性缺乏分析，现只能堆高

160 米，存放年限为七年。于是，不得不提出修建第二尾矿坝。

四是施工管理混乱，工程质量低，峨口矿的建设期间，正值林彪、“四人帮”破坏、干扰严重时间，领导体制几经改变，指挥部第一把手七易其人，边设计，边施工，边修改，违反施工程序一再发生，瞎指挥成风，当时工人有一句顺口溜，说“峨口建设瞎胡闹，先修房子，后修道，先盖厂房，后放炮”。返工浪费，损失很大。

由于有效的规章制度废弛，质量下降，有的建筑物因砖标号低，已经开始风化，有的基础下沉。

五是尾巴工程留了一大堆，这个矿名曰“建成投产”，实际上还有许多工程没有完，据峨口矿初步统计，未完工程还有八、九十项，投资二千余万，明、后两年还干不完。

从上看出，从地质、选矿工艺流程、设计、施工到竣工投产存在着一系列带根本性质的问题，它不能不影响峨口当前的和今后的生产。

峨口矿前景如何？选矿究竟选择什么流程，有两种意见。

一是矿山党委的意见，认为选矿只选磁铁矿，采用单一的弱磁流程，强磁不再搞了，这样，势必造成：

1. 矿山地质工作必须重新打钻；
2. 矿石的储量、品位要重新评价和圈定；
3. 矿山的规模要不要变动，需研究；
4. 采矿场和废石场要重新设计；
5. 选矿场的有些设施要增加，有的要废弃；

实际上，整个矿山来了个“大返工”。

另一种意见，以设计院部分同志为主，认为仍采用原弱磁——强磁联合流程，但是也有若干问题：

1. 强磁选峨口矿在大工业生产中能否过关？
2. 混合后的精矿品位只有50%，比其他企业要低10%，太钢不能实行精料方针，多消耗焦炭和物料，降低高炉生产率，提高生铁成本怎么办？

应该说，两种意见都不甚理想。恐怕要待地质勘测工作、选矿试验再作一段时间工作以后，再来研究这个问题为好。

但是，肯定地说，峨口铁矿近期保100万吨铁是有困难的，太钢必须考虑矿石的来源。