

张国云 著

90

# 材企业管理探析

中国建材工业出版社

## 序 言

如何加强建材企业管理？这是建材经济理论和政策研究领域中的一个重大课题。随着改革开放的进一步深入，加强建材经济理论和政策研究，不断提高企业管理者决策能力和政策水平，使整个建材经济运行建立在有效的科学决策基础上，已愈来愈显得重要了。

张国云同志所著《建材企业管理探析》一书，在如何加强建材企业管理这方面做出了积极的思考和大胆的探索。该书的可贵之处在于它明确提出了在建材企业管理的具体实践中，应该怎么做和不应该怎么做，观点明朗；对于在实践中存在的种种困惑和疑问，不回避、不掩饰，敢于从正面作出有理有据、实事求是的回答。书中所用材料比较丰富，文字朴实，以理服人，使人读来没有空洞生涩、乏味之感。

总之，全书各篇都写得深入浅出，通俗易懂，融知识性、可读性、政策性、应用性和针对性为一体，是建材行业理论研究人员和管理工作者做好当前建材经济工作的一本有价值的参考书，也是大中专院校经济专业学生撰写毕业论文的一本难得资料。

张余友

## 目 录

<b>企业综合管理</b> .....	(1)
搞活大中型建材企业.....	(1)
提高建材工业经济效益.....	(9)
关于建材企业承包的问题.....	(18)
加强建材企业文化建设.....	(25)
<b>质量管理</b> .....	(38)
提高现有建材企业产品质量.....	(38)
我国建材工业企业技术进步问题.....	(52)
<b>劳动工资管理</b> .....	(63)
影响奖金效用的相关因素.....	(63)
如何提高建材企业奖金效用.....	(73)
建材企业工资改革中存在的问题、成因及对策.....	(81)
<b>资金管理</b> .....	(96)
关于建材企业资金流转减慢的思考.....	(96)
关于建材企业清欠的几个问题.....	(104)
<b>生产现场管理</b> .....	(114)
建材企业生产现场管理.....	(114)
定置管理.....	(128)
附：生产现场管理案例.....	(135)
<b>经济改革与企业管理</b> .....	(140)
治理整顿与建材企业厂长工作.....	(140)

市场疲软中建材企业的经营对策·····	(153)
运用价格杠杆促进墙改发展·····	(166)
后 记·····	(175)

# 企业综合管理

## 搞活大中型建材企业

搞活国营大中型建材企业，这是一个老题目，如今又重提这一话题，说明大中型建材企业还没有能真正地搞活。为什么呢？笔者认为根本原因在于人们对搞活大中型建材企业缺乏足够的认识。

### 一、为什么要搞活大中型建材企业

从我国建材企业结构的演变情况看，建材企业与全国工业企业规模相比，确实显得比较落后。其表现是，大中型建材企业所占的个数明显偏少，产值量也明显偏少，并都大大低于全国的平均水平。这一现象的存在，很容易使人产生一些偏见和误解，较多地考虑若干小型企业的发展，较少地考虑，甚至忽略了大中型建材企业的发展。

事实上，全国建材行业约23万个企业（包括村办企业），其中大中型企业574个，约占企业总数2%，它代表着我国建材行业现代化大工业发展的方向和水平，是建材工业企业中的骨干和脊梁。具体地说是“一好二大二集中”：“一好”就是大中型建材企业的经济效益好于小型建材企业，并占绝对优势。据有关部门统计，其中大型企业又优于中型企业，人均产值为1.24:1，人均创税利为1.57:1。“二大”就是大中型建材企业的固定资产在建材工业固定资产中占有较大比例，一些产品生产的集中度比例较大。如1990年大中型玻璃企业的

产量已占玻璃总产量的84%，其中浮法玻璃已达40%。“二集中”就是在大中型建材企业内，集中了我国素质最好的建材产业大军，集中了国内最先进的建材装备和技术。如在目前大中型水泥企业内，日产1000吨、2000吨熟料的窑外分解技术装备已可自给，其主要技术指标已达到80年代初的国际水平。

再从当前形势看，由于治理整顿和“八五”计划在时间上存在着交叉，所以，正确认识搞活大中型建材企业，又具有崭新的、划时代的意义。一是在当前调整产业结构中，可以依靠大中型企业，去兼并那些长期处于亏损、濒临破产、没有发展前途的小型建材企业。这样可以在投入少或不投入的情况下，发挥现有企业的作用，使闲置的建材设备投入运转，呆滞的资金发挥效率。同时也可以迅速改变小厂、小窑、小矿遍地开花的不合理结构，以形成建材的大规模经济。二是能增加有效供给。目前建材市场疲软主要在于部分建材产品疲软，“疲在市场，软在产品”就是说的这个道理。所以，依靠大中型建材企业，提供更多的适销对路产品，并开发出一批“消耗低、附加值高、技术密集程度高”的新型建材产品，是建材工业能否尽快摆脱目前经济困境的关键。三是依靠大中型企业能保证国家财政收入。企业通过自身努力，眼睛向内，挖潜革新，质量上水平，品种上档次，就可以不断提高经济效益，为国家提供更多的积累。

基于以上分析，增强全民所有制企业特别是大中型企业的活力，应始终是整个建材经济体制改革的中心环节。这些建材企业活力的强弱、效益的好坏既直接关系到能否克服当前建材经济困难，也关系到今后的建材经济能否持续、稳

定、协调地发展。

## 二、为什么大中型建材企业没有搞活

近年来，在建材工业企业改革中，通过扩大经营自主权，实行利润留成，以税代利，推行承包经营责任制，试行放开经营、股份制等改革的措施，大中型建材企业的活力有所增强。但由于政策不稳、措施不力，尤其是当前面临着资金、原材料、能源供应趋紧等困难，企业步履维艰。据典型调查，大中型建材企业计划内原材料兑现率只有50%左右，而实际生产所需的能源、原材料、资金缺口一般都在20%至30%之间，所以，大中型建材企业很难搞活。

其主要问题表现在以下三个方面：一是企业责任大、权力小。目前大中型建材企业普遍缺乏真正的自主权和经营权。调查中发现，一部分企业资金使用权、工资奖金分配权、人事劳动管理权，被国家宏观调控和治理整顿“上收”了；一部分企业的生产经营计划权、资产处置权、统配物资选购权、产品价格浮动权，被有关主管职能部门“卡住”了，还有一部分企业因自身使用问题，自行失落了自主权。以上这些都造成了企业无法自主经营和自负盈亏。二是企业负担重、后劲小。据国务院办公厅对14个省、自治区、直辖市的调查，企业上缴税费、基金和购买债券共44种以上，另外还要加上各种乱摊派、乱集资、乱收费、乱罚款等。其中据对79个重点城市1989年的情况统计，乡镇企业产品销售税金只占销售收入比重的5%，而国营企业高达9.3%。很明显，大中型建材企业缺乏自我改造、自我发展的能力，不具备与其它各种类型企业公平竞争的地位和条件。三是企业内还存在着以包代管、行为短期化的现象，企业普遍缺乏自我

约束机制。由于这些问题的存在，造成了大中型建材企业生产条件差、困难多、效益差、后劲小、企业的活力不足。

当然，大中型建材企业所面临的这种状况，决不是因为社会主义全民所有制本身带来的弊端。其主要原因是：第一，由于国家财政分灶吃饭和行业承包的影响，促使地方及行政性公司成了强大利益的主体，使得它们因追求既得的局部利益，而自觉不自觉地截取企业经营的有限权力。第二，上级主管部门只强调要求大中型建材企业必须完成国家指令性指标和上缴税利的部分，避而不谈怎样支持和保证企业完成任务，使企业失去生机和活力。第三，企业外部改革措施还不配套，外部环境也还不利于大中型建材企业的发展。特别是众多的小型企业、乡镇企业享受着比大中型企业更为优惠的经营条件。依仗“船小调头快”的优势，来与大中型建材企业争原料、争市场，相抗衡，对大中型企业产生了强大的冲击力和挤压力。

由此看来，搞活大中型建材企业，必须把深化企业改革作为推进整个建材经济改革的首要任务。按照政企分开、两权分离的原则，建立适合社会主义有计划商品经济发展的现代化企业制度，创造公平竞争的条件，健全企业微观运行机制，使企业基本成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品经济主体。这些问题需要从理论和实践的结合上进行配套研究和改革。

### 三、怎样搞活大中型建材企业

就当前来说，搞活大中型建材企业，主要应从改善外部环境和加强内部管理这两方面入手：一是根据《全民所有制工业企业法》（以下简称《企业法》）的有关规定，把企业



应当拥有的各项经营管理自主权原封不动地放下去，减轻不合理的负担，减少不必要的行政干预，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我积累的社会主义商品生产者和经营者。也就是说，要为企业创造一个良好的大环境、大气候。二是企业要眼睛向内，进一步加强企业基础工作，深化企业内部改革，使企业具有自我补偿、自我改造、自我发展的经济实力，实现现有存量资产的保值增值。也就是说，企业在内部也要创造一个良好的小环境、小气候。具体说来，应采取以下的对策和措施来搞活大中型建材企业。

(一) 要继续稳定和完善企业经营承包制和厂长负责制。经营承包责任制和厂长负责制，是一个完整而严密的责任体系，也是当前解决两权适当分离和处理好国家、集体和个人三者关系的最现实的选择。所以，一要坚持，二要完善。要坚持厂长负责制政策，当前就应特别强调各方面都要承认厂长的中心地位。同时，厂长应坚定不移地依靠党，依靠职工群众，这两者是缺一不可的。要完善企业经营承包制，就是要一方面纠正过去承包制中存在的问题，切实把企业技术改造投资，企业设备管理，流动资金的补充，经济效益的提高等纳入到新一轮承包之中去，逐步增强大中型建材企业的活力。另一方面要把承包责任，通过内部经济责任制层层分解下去，做到横向到边，纵向到底，形成“千斤重担大家挑，人人头上有指标”。也只有通过厂长负责制和承包的办法，把政策交给企业，使得企业走“自救”之路。这样，才有希望去搞活大中型企业，而这正是厂长负责制和企业经营承包制的优势和潜力所在。

(二) 要真正赋予企业经营自主权。当前就是要认真贯

彻落实《企业法》，使企业依法拥有各项经营管理自主权。具体地说：1. 要尽快组织制定实施《企业法》的细则和条例。也就是说，要制定能保护和完善企业自主权的具体措施。2. 按《企业法》的要求，应给企业的权限，要毫无保留地放下去。特别是企业的主管部门要切实给企业简政放权，积极主动地为企业服务，减少不必要的行政干预。3. 给企业松绑，减轻企业负担。尤其是对现行的税种税率、费种费率要认真地进行清理和整顿。4. 企业要注意用好自主权。一方面要把国家赋予的权力用好用足，另一方面要不断提高企业的自身素质，健全自我约束机制，做到不滥用权，不越权。

(三) 要进一步增强企业的技术改造能力。现阶段，就是要根据国家产业政策和结构调整的要求，有计划、有步骤、有重点地推进大中型建材企业的技术改造。建材工业企业的技术改造重点，应放在节能降耗、降低成本、提高质量和经济效益上。解决大中型建材企业技术改造后劲不足问题，当前可考虑的办法有：1. 提高企业固定资产折旧率。目前在资产重估、提高折旧率一时还难以开展的情况下，首先要提足用好折旧基金；其次要选择一批技术更新快、生产周期短的建材企业进行快速折旧试点；再次要逐步取消在企业折旧基金中，提取能源交通基金和预算调节基金。2. 要提高建材大中型企业的留利水平。一是要允许企业在新增的利润中，多提留一些钱用于技术改造和技术进步，走“多创多留多用”的路子；二是可试行运用附加价值率和企业可支配资产比率，作为国家和企业对税后利润的分配，这样有利于合理分配，确保企业技改和生产发展的后劲；三是对企业

留利中用于生产技术改造的项目审批权要放宽。原则地说对利用自有资金进行技改和产品开发的企业，应让其自主决定。对投资大、规模大、有关全局的大项目，在审批时也要简化审批手续。3. 要降低企业技术改造贷款利率，特别是对一批急需“输血”“救活”的老的大中型建材企业，国家应采取低息、贴息贷款的办法，必要时可以直接采用投资方式，鼓励企业改造。对这一点，“七五”期间建材行业中14个厂龄在40年以上的老水泥厂已有切身的体会，通过“输血”，挽回即将损失的380万吨水泥生产能力，同时还可新增加生产能力近300万吨。4. 发行企业债券，即允许技改任务重、资金短缺的企业，通过发行债券的方式筹资。另外，对有出口创汇能力的企业，应鼓励利用外资进行企业技术改造。

(四) 要鼓励大中型建材企业开展横向经济联合。1. 对符合国家产业政策发展的企业，要鼓励他们通过联合、兼并、承包、租赁等方式，来扩大自己的实力，带动和引导一批中小企业一同发展。2. 要制定鼓励企业开展横向联合的具体办法，重新组合生产要素，实现生产经营一体化。从而彻底改变过去以行政权力或合同契约为纽带的经济联合方式，向以资产为纽带的方向发展。使得经济联合的成员之间，不仅在生产经营上互相依存，而且还要成为利润共享、风险共担的利益共同体。3. 根据需要去发展经济联合。也就是说在条件成熟时就组织起来，不成熟时也不要凑合，防止搞“拔苗助长”，搞“拉郎配”。

(五) 要切实加强企业的内部管理。当前大中型建材企业管理的主要突破口，应该是质量、品种、效益。据测算，

在全国的大中型工业企业中如减少1/3的亏损企业和亏损产品，至少可增加利润100亿元以上。作为素有耗能大户之称的建材工业，加快发展新型建材、利废建材、节能建材，走少投入、多产出、高效益的路子，更具有特别的意义。具体应做到：1. 对与人民群众关系密切的建材产品、出口创汇产品都应制定明确的质量标准，企业要有争创国优、部优、省优产品的具体目标。要建立企业质量否决制，杜绝不合格的产品出厂。2. 加速产品的更新换代。（1）积极调整产品结构，适应多层次、多样化的市场需要。（2）把特色产品、拳头产品、出口创汇和替代进口产品作为发展建材品种的重点。（3）国家要继续实行倾斜政策，优先安排企业能源、原材料、资金供应；以促进企业加快产品更新换代。（4）加快建材产品的价格改革，逐步变双轨为单轨制，尤其要解决好传统建材产品与新型建材产品之间的比价和差价不合理的矛盾。（5）企业能在销售收入中，按一定比例提取产品开发基金，并在成本中冲减。3. 在经济效益方面，要努力降低能源、原材料消耗，加速资金周转，降低产品成本。能源、主要原材料单耗力争达到历史最好水平，并要赶超世界先进水平。要把创税利大户、耗能大户和亏损大户作为“双增双节”的重点来抓好。4. 强化企业管理，提高企业素质，推进企业技术进步，这是推动和落实“质量、品种、效益”活动的关键。还要特别注意加强企业管理基础工作和现场管理，重点抓好标准、计量、工艺、定额、成本的管理，广泛深入地开展群众性的质量管理活动。把降低物质消耗作为突破口，积极采用国际标准，努力发展高新技术产品，增强企业产品在国内外市场的竞争能力。5. 调动广大

职工的积极性。党的十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制改革的关键是增强企业活力，企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力”。为此就要求企业必须继续坚持经营承包责任制，搞好企业内部经济责任制的落实和优化组合工作，搞活企业内部分配。这是搞活大中型建材企业的一个关键。

## 提高建材工业经济效益

近年来，我国建材工业经济效益呈负增长，不少企业已滑到了历史的最低点。切实地提高建材工业的经济效益，坚定不移地把经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，这对于促使建材行业走出经济困境，促进建材经济持续、稳定、协调地发展，具有十分重要的意义。

建材工业效益差是当前许多矛盾的症结所在。那么效益差的原因究竟在哪里呢？李鹏总理在1990年12月1日全国计划会议结束时说：“对企业效益下降的原因，需要做具体的深入的分析。有一些是由于压缩基建规模，产品销售困难，如机电、建材行业；有一些是结构不合理，产品不适销对路，质次价高，因而销售不畅，造成积压；有的是由于消化了上游产品的涨价因素，以及受企业调整工资等增支减收因素的影响”。这是一个非常正确的高度概括。如果再深一步地分析的话，建材经济效益的主要原因来自以下四个方面：

其一、指导思想上还存在着一些问题

(一) 长期受产品经济观念的影响。以为只要把企业建

起来，产品生产出来，就算是完成任务了。谈不上什么投入产出、成本消耗等。而对经济效益的理解又存在着片面性，认为“赚钱就是效益”，不管产品质量、品种、成本如何。其实在价格“双轨制”的情况下，决不能以赚钱的多少来衡量经济效益。

(二) 思想上急于求成。由于追求过快的速度，从而忽视了整个建材经济的综合平衡，忽视了有计划按比例的发展。从近年来情况看，1984年下半年经济开始过热，1985年工业生产超高发展，1986年的调整又在一片“软着陆”、“生产滑坡”的呼声中夭折。当时，曾出现“要发财，办建材”的现象，而国家提倡的新型建材、利废建材、节能建材又迟迟上不去。特别是乡镇企业、集体企业的持续超高发展，加剧了投资、消费需求双膨胀，也加剧了资源配置与利用不合理状况的发展，导致国营建材大中型骨干企业经济效益的不断下降。

## 其二、体制本身存在着缺陷

(一) “财政分灶吃饭”后使得一些地方和企业往往把财力用到见效快、创利高的工业上去，而把建材基础建设方面的担子过多地推让给国家。加之基本建设资金渠道发生了变化，国家对企业的固定资产投资减少，用于基础建设的资金不足，影响了建材生产的发展和经济效益的提高。

(二) 投资决策权下移后各地因受本位利益的牵制，加剧了经济上区域割据和经济封锁。这样既妨碍了建材现代化大生产要求的专业协作，又降低了生产要素配置的产出效益。

### 其三、产业结构日益扭曲

(一) 受“文革”期间片面强调“五小”的影响，使得建材工业的“小厂、小矿、小窑”遍地开花，而它们无论大小，又一律自成体系，万事不求人，造成建材工业结构不合理，造成大量的能源、原材料的浪费。事实上，近年来建材劳动生产率一直低于全国平均水平，原因就是受“大而全”、“小而全”的企业组织结构的影响。

(二) 结构调整步履艰难。一是在不合理的既得利益的驱使下，增大了目前调整的难度；二是片面理解稳定的政策，使得调整工作不好动、不能动、难以动；三是目前建材产业产品结构还主要是靠增量来调整，而增量部分又主要是压缩国营企业的那一部分。与此同时，许许多多的小型企业依仗“船小掉头快”，靠市场需求膨胀搞外延扩张保发展，靠财政减税让利和银行资金保生存，靠产品涨价和优惠政策保效益。这时，从表面上看，整个建材工业规模似乎扩大了，其实生产水平、技术水平并没有改观。落后的生产技术水平决定了建材经济效益的低下。

### 其四、价格体系不合理

(一) 我国价格体系长期以来既不反映价值，又不受供求关系的调节。作为既是采掘工业又是原料工业的建材部门受害就更大。特别是在建材产品价格长期偏低的情况下，虽然用行政办法，或用国家重点工程的办法来协调解决，但至今仍是越属重点加强的部门，亏损往往越严重，经济效益必然很低。

(二) 传统的建材产品和新型建材产品比价和差价失调。从目前效益情况可以看出这样一个规律，即大凡是国家

要限制发展的部门，往往盈利较高，经济效益也还可以。结果是：谁发展短线谁赔钱，谁发展长线谁赚钱。这种经济关系的颠倒，是制约我国新型建材发展的根本原因，同时也制约了建材经济效益的提高。

(三) 受价格“双轨制”的影响。近几年，一些上游产品的价格放开，或实行了价格双轨制，这本是改革中的一项正确举措，但由于改革措施不配套，宏观管理措施不力，结果引起价格猛涨。建材工业首当其冲受到影响。而就每一个企业来说，为完成承包，只得拼命去抓产值、产量、利润（在“双轨制”的情况下，要取得利润首先就要有产量），而难以有精力去抓企业的成本、消耗、质量。这也是造成企业经济效益低的一个主要原因。

从以上影响建材企业经济效益的原因看，一方面说明了搞好建材企业经济效益工作是一项十分复杂和艰巨的任务，另一方面也反映了提高企业经济效益已到了非抓不可的时候。这无论是从克服当前经济困难，还是从今后长期发展来看，都必须抓住经济效益这个环节。那么究竟如何去抓呢？

### 一、要端正经济工作的指导思想

(一) 首先要从思想上实现五个转变。即从注重速度、产值，转到注重质量、效益上来；从着重于新铺摊子、上一一般项目，转到致力于改组、改造现有企业，调整存量、优化结构上来；从依靠投入、外延扩大再生产，转到挖掘潜力、内涵发展上来；从实行数量扩张、粗放经营，转到依靠技术进步、依靠科学管理、实行集约经营上来。总之一句话，就是各级领导，都要切实把建材经济工作的指导思想，转到以提高经济效益为中心的轨道上来。



(二) 要树立常抓不懈的思想。提高经济效益，不论从经济建设的长远利益看，还是从当前的实际情况看，都是十分重要的。提高经济效益是一项十分复杂、艰巨的系统工程，它涉及政治与经济、宏观与微观、体制与管理等等各个方面。因而，难度相当大，不是一说就抓上去，也不是单由哪一个部门就可以解决的。只要我们坚持综合治理，树立锲而不舍的思想，经过长期艰苦的努力，相信我国建材工业经济效益是可以提高到一个新水平的。

(三) 要突出工作重点去抓。就当前情况来看，除了要继续依靠国家既定的方针政策解决好建材经济效益问题，在落实“八五”规划时，还应该把提高经济效益作为重点来抓。这是因为治理整顿和“八五”计划都要求把提高经济效益放在工作的首位。

## 二、要搞好建材经济结构的调整

(一) 企业要学会自我调整。在治理整顿中，建材企业一方面要掌握调节的力度，以启动市场；另一方面还要学会去开拓市场。即把启动市场同调整企业结构密切结合起来，把银根松动同促进企业结构调整的技术改造和企业改组密切结合起来。也就是说，对原有市场“寸土不让”，对新的市场“寸土必争”。只有这样，才有资格去做提高企业经济效益的这篇大文章。为此就要求企业决策与国家产业政策相吻合，努力发展新型建材、利废建材、节能建材。做到一方面增加建材的有效需求，另一方面增加建材的有效供给。切忌病急乱投医，饥不择食地乱调整。

(二) 要把握住产业结构调整突破口。一般说来，产品结构调整往往是产业结构调整突破口。它要求以产品为