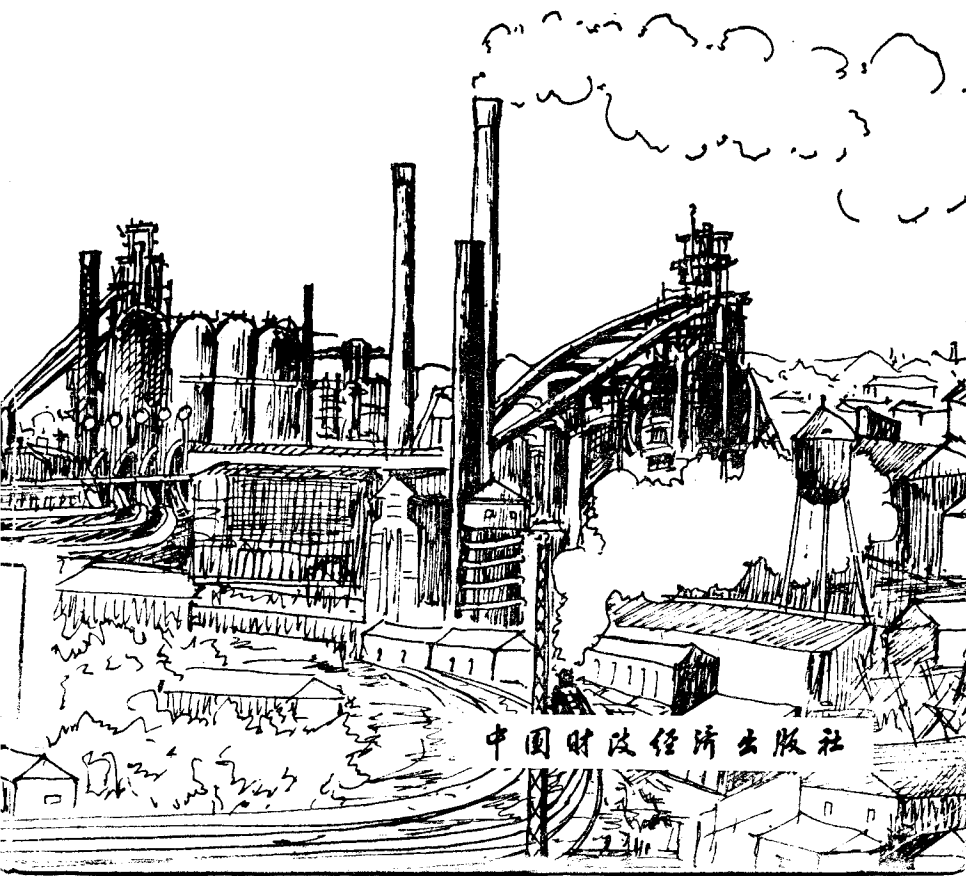


首都钢铁公司 经营管理考察

蒋一苇 主编



首都钢铁公司经营管理考察

蒋一苇 主编

*

中国财政经济出版社出版发行

大同报社印刷厂印刷

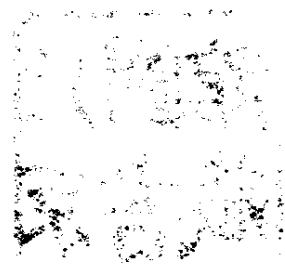
*

787×1092毫米 32开本 17印张 343,000字

1983年6月第1版 1983年6月大同第1次印刷

印数：1—54,000

统一书号：4166·445 定价：1.80元



前 言

马 洪

首都钢铁公司是个具有六十多年历史的老企业，管理工作有较好的基础。解放以后，首钢的管理一直比较好，特别是在党的十一届三中全会以来，他们在改革经济管理体制，扩大公司经营管理自主权试点的基础上，实行了经济责任制，经营管理工作在内容和方法上都发生了深刻的变化，广大职工的政治觉悟和生产劳动积极性大大提高，给社会作出了越来越多的贡献，为全国工业交通企业改进经营管理提供了非常宝贵的经验。中国社会科学院工业经济研究所的同志，在首钢党委和广大职工的大力支持下，对首钢企业的管理，特别是实行经济责任制以后经营管理的改革和发展，进行了系统的调查研究，由蒋一苇同志主持编写了《首都钢铁公司经营管理考察》一书。对首钢经验，从历史到现状，从管理原则到管理的具体方法，作了比较全面地阐述。

建立和健全经济责任制提高综合经济效益

首钢的管理经验是多方面的，而突出的是他们建立

了比较完善的经济责任制。社会主义现代工业企业是生产资料公有制的经济组织，是使用机器体系的社会化大生产，各个生产单位、各个管理部门之间存在着极为密切的生产技术经济联系和广泛的协作关系，如果缺乏严格的责任制度，是无法顺利地进行生产经营活动的。我国工业企业，在五十年代实行的生产责任制和技术责任制，六十年代实行的各级行政领导责任制、各种专职机构和专职人员责任制，以及每个工人的岗位责任制，都对提高企业管理水平，克服无人负责现象，促进生产发展，起过重要的作用。但是，这些责任制是在原来的经济管理体制下形成的，它们的内容和作用，同首钢现在实行的经济责任制都有很大的不同。我国过去所实行的那种过分集中、单纯依靠行政手段管理企业的体制，主要弊病有两方面：一是在企业同国家经济关系上，由国家统负盈亏，企业缺乏经营管理自主权，经营管理好坏与企业 and 职工的物质利益不直接挂钩；二是在企业内部职工劳动报酬上，存在着平均主义的倾向，干多干少一个样、干好干坏一个样，吃大锅饭。这样，就使企业和职工缺乏强大的发展生产、改善经营管理的经济动力和经济压力。针对这种情况，我国工业企业管理体制的改革，需要着重解决两个问题：

一个问题正确处理国家与企业的关系。一方面，国家要承认企业正当的利益，给予必要的自主权，使企业具有内在的活力和动力；另一方面，国家要对企业提出严格的要求，使它感到有一定的压力，促其不断进步。

党的十一届三中全会以来，扩大企业自主权，实行各种形式的利润分成，开始改变企业吃国家的大锅饭，干好干坏一个样，亏损盈利一个样的现象，成绩是显著的。今后要总结经验，使那些行之有效的办法更加完善。当前值得注意的问题是，在扩大企业自主权，加强企业活力的同时，有些地方和部门对企业的要求不严，而且有放松的趋势，致使有的企业可以舒舒服服地过日子，却得到许多不应有的利益。这样做，既不利于鼓励企业上进，又有损于国家的整体利益。

我们改革经济管理体制，既要赋予企业以强大的活力，又要对企业提出严格的要求，使责、权、利三者紧密结合起来，这是在处理国家与企业关系时必须认真地、妥善地解决的问题。目前，全国将要普遍实行的“利改税”的办法，把企业的盈利，由过去的上缴利润的办法，改为缴纳所得税的办法；与此同时，国家对企业的管理也将由过去的以行政直接干预为主的办法，变为以经济手段（包括运用价格、税收、利率、工资等等经济杠杆）为主的办法，从而逐步做到政企分开，促使企业重视经营管理，由单一的生产管理型的企业，变为生产经营型的企业。

另一个问题是正确处理企业和职工的关系。这里，最重要的是使企业经营的好坏同企业职工的物质利益直接挂起钩来，以调动广大职工改善企业经营管理，发展生产的积极性，关心企业的经营成果，改变职工吃企业的大锅饭，干多干少一个样、干与不干一个样的现

象。这也要求企业由单一的生产管理型变为生产经营型。要求企业管理方面，建立全面严格的经济责任制。这种责任制，就是把生产、技术、经营管理、经济效果结合起来的责任制。它要求企业的每个职工，不仅要关心生产、技术以及各种业务工作的数量，而且要关心它的质量，特别要关心它的经济效益，关心为国家、为社会所做贡献的大小，这样才能改变长期存在的大家负责而实际上无人负责；或者只要直接生产人员负责，而技术人员、管理人员却不负责；或者只负责生产的数量，而不顾质量，不顾经济效果；企业职工的物质利益与其经营成果相互脱节、吃大锅饭等等的现象。这是在生产资料公有制基础上实行计划经济的国家，往往容易发生的一种“通病”。首钢经验的可贵之处，就在于它从我国工业企业的实际情况出发，开始找到了医治这种“通病”的办法，在创造具有中国特色的工业企业经营管理制度方面，提供了宝贵的经验。

首钢从建立和健全经济责任制入手，以提高综合经济效益为目标，按照经济责任、经济权力和经济利益相结合的原则，初步探索出一套依靠广大职工经营管理现代工业企业的制度和办法。他们的经营管理思想、经营管理原则、经营管理的制度和经营管理办法，有利于充分发挥社会主义工业企业的优越性。只要我们很好地发挥这种优越性，就一定能够胜利地克服我们存在的某些弊端，战胜我们前进道路上的各种困难。

把首钢的经验概括起来，就是由单一的生产管理型

企业变为生产经营型企业；就是要建立和健全把生产、技术、经营管理、经济效益结合起来的、纵横衔接的、全面的责任制；就是正确地处理国家、企业、职工三者的利益，保证“国家得大头、企业得中头、职工得小头”的原则顺利实施。这样做，既照顾了职工眼前的局部的利益，又符合工人阶级长远的整体的利益。

由单一的生产管理型企业变为 生产经营型企业

首钢在企业经营管理制度上的改革，是创造性的改革，对于我国工业管理体制的改革具有很好的启发作用和重大意义。首钢实行这种改革后，企业的经营管理工作，发生了以下十个方面的变化：

一是计划管理从过去传统的生产、技术、财务计划，发展成为生产经营计划；生产作业计划发展成为经营作业计划，使计划管理成为生产、技术、劳动、设备、财务成本等等专业管理的“龙头”，把各级、各单位的生产技术活动都纳入到了计划的轨道，成为全面的计划管理，使国家的指令性任务变成企业职工的共同奋斗的目标和自觉的行动。

二是使企业的生产调度工作发展成为生产经营调度；生产调度日报变为生产经营日报。这样做，不仅能及时反映公司每天生产的产品品种、质量和数量，而且能够及时反映每天装车、发运、收款、利润实现等经营

情况。

三是从一般的岗位责任制发展成为岗位经济责任制，加强了数据管理和企业管理的基础工作，使贯彻实施经济责任制有了广泛的群众基础。

四是从一般综合奖发展成为联系经济责任制的考核奖，把岗位责任和岗位的经济利益相联系，提高了广大职工群众的主人翁责任感。由于企业有权按照规定用自有资金实行厂内工资浮动升级制度，这就初步克服了工资制度上的平均主义，较好地贯彻了按劳分配的原则。

五是从依靠国家财政拨款进行技术改造，发展为利用企业留成利润进行技术改造，加速了设备的更新和现代化，收到投资少、工期短、见效快的效果。

六是成本核算从过去的月核算发展为日核算；并对利润实行日预测、日分析；对流动资金进行旬预测、旬分析，加强了财务控制，实行了全面的经济核算，提高了经济效益。

七是克服了过去某些生产和工作岗位人浮于事的现象，严格按定员定额组织生产，加强了劳动纪律，提高了劳动效率。

八是成立了独立核算的劳动服务公司，合理安排多余职工的工作和职工待业子女的就业，克服了“混岗”现象。

九是加强了思想政治工作。从过去一般地对职工进行思想教育发展到通过算经济帐、算企业潜力帐、算职

工生活水平提高帐，算国家、企业和个人三者关系帐等，用数字对比进行思想教育，使党的工作深入生产第一线，使思想政治工作结合经济工作日日夜夜地去做，提高了职工对党和国家方针政策的认识，增强了当家作主的责任感。

十是使职工代表大会由过去吸收职工群众参加管理的组织，发展成为职工群众参加企业经营决策和监督干部的权力机构，加强了民主管理，使职工真正有家可当，有主可做，等等。

所有这些都说明，首钢通过建立和完善经济责任制，使企业从单纯的生产管理型企业向生产经营管理型企业发展。它代表了党的十一届三中全会以来，我国工业企业管理在改革中出现的根本性的变化之一。

发展了社会主义生产关系解放了生产力

为什么首钢实行经济责任制能够带来经营管理工作这些新发展呢？主要是经济责任制通过经济责任与经济权力、经济利益的紧密结合，调整了国家和企业的经济关系，调整了企业内部职工之间的经济关系，开始克服了我国经济管理中长期存在的吃大锅饭，搞平均主义的状况，使企业有了搞好技术改造、改善经营管理的动力和压力，把企业的经济搞活了。毛泽东同志曾经说过，在生产资料所有制问题解决以后，管理就成为突出问题，而管理就是要正确处理人和人之间的关系。由于

实行全面的经济责任制,进一步调整和完善了生产劳动和经营管理过程中人和人的关系,发展了社会主义生产关系,促进了上层建筑的改革,所以它大大解放了生产力。

这里有必要谈谈农业与工业管理体制改革的关系。农业与工业都是国民经济最重要的物质生产部门。近五年来,农业生产队推广各种形式的联产计酬责任制,进行管理体制的改革,成效显著。它的经验,对工业企业的管理体制改革,已经起了并将继续起着极大的启示和推动作用。同时,也应当看到,工业企业与农业生产队毕竟有许多不同点。除了许多同志已经反复阐明的,生产社会化的程度,即生产方面的社会分工和协作,工业企业显著地高于农业生产队之外,在所有制方面也有很大的不同。工业虽然也存在着集体所有制,以至某些个体经营,但是,基本上是全民所有制,特别是大中型企业更是如此。而农业生产队则是真正自负盈亏的集体所有制。农业生产队管理体制的改革,虽然也要正确处理国家与集体(农业生产队)的经济关系,但是,国家的财政收入直接取之于农业的,不过百分之几,其余均归农业生产队所有。因此,农业生产队管理体制的改革,主要是解决农业生产队内部集体与个人的经济关系。由于农业生产队是自负盈亏的经济单位,所以它收入的多少,从根本上来说,取决于每个农业劳动者生产的多少,经营的好坏。农业劳动者要多收入,就要多生产,就要改善生产队的经营。而农业生产队的收入绝大部分也归劳

动者所得，就是说，在农业生产队内部，是社员得大头，农业生产队的积累和国家的积累都占小头。而全民所有制的工业企业则不同，国家财政收入的90%以上，直接来自工、商、交通运输等企业，其中主要又是国营工业企业。因此，国营工业企业的管理体制改革，必须正确处理国家、集体、职工三者的关系：首先确保国家财政收入的不断增长，这样国家才能有计划地进行重点建设和保证其它必需的开支，适当满足社会的需要，为全体人民谋福利。因此，企业要增加收入，职工要增加收入，必须依靠企业和职工自身的努力，增加生产，厉行节约，提高经济效益；而不应当从国家财政收入上打主意，不应当联合起来在基数的确定上与国家争利，挖国家的收入。这样，在企业增加的收入中，“国家得大头，企业得中头，职工得小头”的原则，才能真正得以实施，我国社会主义现代化建设才能在财力和物力上有所保证，并得以顺利进行。

首钢的经验生动地反映了国营工业企业管理体制改革的这些特点。尽管首钢的经济责任制还有待于进一步完善，经营管理中还会不断出现新情况和新问题，需要不断解决。但是，推广他们的经验对我们全面整顿企业，搞好“三项建设”，创建“六好企业”，以及进行经济管理体制的改革，无疑将起重要的作用。因此，工业战线做实际工作的同志和做经济理论工作的同志研究首钢的经验，并结合本单位、本学科的实际情况加以运用和发展，为探索具有中国特色的社会主义企业管理体系，

促进社会主义现代化建设，是十分必要的。

这本对首钢经营管理工作全面考察的书，力求系统地反映首钢实行经济责任制以来的变化，把首钢的全部管理工作做了比较完整的介绍。它是我国工业企业管理在八十年代初的现实情况的历史记录。然而，也难免会有不全面不准确之处，有待于今后修改和提高。我希望工业经济研究所的同志再选一些不同类型的企业，作类似的全面考察。有了这样一批比较系统的典型考察材料，对于我们从我国企业管理的现状出发，探索具有中国特色的社会主义工业企业管理的道路，将有很大的理论和实践意义。

目 录

第一章 发展概况	(1)
第二章 管理机构	(9)
一、管理机构的演变	(9)
二、管理机构的职责权限	(18)
三、进一步完善管理机构的设想	(25)
第三章 经济责任制	(31)
一、公司与国家之间的经济责任制	(31)
二、公司内部经济责任制	(37)
三、经济责任制对改善企业经营活动的推动	(40)
第四章 岗位经济责任制	(46)
一、岗位责任制向岗位经济责任制的发展	(46)
二、岗位经济责任制的内容	(53)
三、岗位经济责任制的特点	(55)
四、岗位经济责任制的落实	(59)
五、岗位经济责任制对加强企业管理的作用	(70)
第五章 数据管理	(74)
一、数据管理的涵义和内容	(74)
二、数据管理与经济责任制的同步发展	(76)
三、数据管理的强化	(81)
第六章 计划管理	(92)
一、计划管理的历史沿革和组织机构	(92)
二、计划种类和指标体系	(95)
三、计划的编制与内容	(101)

四、计划的审批、控制与考核	(123)
第七章 生产调度指挥系统	(131)
一、生产调度指挥系统的历史发展	(131)
二、从单纯生产型向生产经营型的转变	(134)
三、生产经营作业计划的编制和实施	(139)
四、生产调度指挥系统的权威性	(144)
第八章 劳动组织	(154)
一、劳动组织工作的发展过程	(155)
二、定员工作	(158)
三、劳动定额	(169)
四、职工的调配、使用 and 培训	(175)
第九章 工资与奖励	(184)
一、工资奖励工作的历史回顾	(184)
二、工资管理工作的现状	(196)
三、经济责任制考核奖	(204)
第十章 物资管理	(216)
一、物资管理的改革和基本任务	(216)
二、物资计划和管理流程	(221)
三、物资消耗定额和储备定额	(225)
四、物资的采购和订货	(230)
五、物资节约和废旧物资的回收利用	(233)
第十一章 销售管理	(237)
一、销售管理的演变和业务范围	(237)
二、承接订货与管理合同	(240)
三、商情调研与产品推销	(248)
第十二章 设备管理	(254)
一、设备管理的历史沿革	(254)
二、设备管理的组织形式	(259)
三、设备的使用和维护	(260)

四、设备的检查和修理	(265)
五、备品配件管理	(272)
第十三章 技术管理	(281)
一、技术管理的变化和内容	(281)
二、技术规划及专业计划	(284)
三、技术定额、规程和标准	(288)
四、技术分析工作	(295)
五、技术措施管理	(299)
第十四章 科学研究与新产品开发	(304)
一、科学研究管理	(304)
二、新产品开发	(307)
三、技术革新	(310)
四、技术情报	(314)
第十五章 质量管理	(317)
一、质量管理发展的三个阶段	(317)
二、质量管理的组织领导及其基础性建设	(319)
三、质量管理教育	(321)
四、质量检查和控制	(323)
五、技术服务工作	(325)
第十六章 技术改造	(326)
一、技术改造的原则	(327)
二、技术改造的内容	(329)
三、技术改造的具体作法	(337)
四、技术改造后的装备水平	(352)
第十七章 经济核算	(359)
一、经济核算的建立和发展	(359)
二、经济核算的基础工作	(364)
三、经济核算体系	(366)
四、全面的经济核算	(376)

第十八章 财务管理	(382)
一、流动资金管理	(382)
二、固定资金管理	(389)
三、利润管理	(398)
四、专用基金管理	(401)
第十九章 成本管理	(404)
一、成本管理机构和管理制度	(405)
二、成本计划的编制	(408)
三、成本控制	(413)
四、成本核算与成本分析	(417)
第二十章 职工生活福利管理	(420)
一、住宅的建设和分配	(420)
二、职工食堂管理	(424)
三、托幼事业管理	(428)
四、职工医院管理	(430)
五、职工待业子女的安排	(432)
六、厂容美化	(435)
第二十一章 职工民主管理	(439)
一、党委领导下的职工代表大会制	(439)
二、职工参加班组民主管理	(448)
三、职工生活管理民主化	(450)
第二十二章 党的领导与思想政治工作	(455)
一、党委集体领导	(455)
二、领导班子的建设	(460)
三、新时期的思想政治工作	(467)
公司未来展望	(479)

附录一

首都钢铁公司职工代表大会暂行条例实施细则(1981年9月 28日第八届六次职代会通过)	(488)
--	-------

附录二

首都钢铁公司关于严格执行规章制度的十二条规定

(1980年8月2日第八届二次职代会通过)(493)

附录三

首都钢铁公司中小型轧钢厂财务科长经济责任制

(1982年8月)(496)

附录四

首都钢铁公司炼铁厂计划科综合统计员经济责任制

(1982年2月)(508)

附录五

首都钢铁公司中小型轧钢厂加热炉加热工岗位经济责

任制(1982年2月)(512)