

模拟市场 成本否决

——邯钢管理经验

■ 模拟市场·成本否决 编委会 编

● 企业管理出版社 ●



中财 B0013124

模拟市场 成本否决

——邯钢管理经验

《模拟市场·成本否决》编委会编

1533475

中央财经金融学院图书馆藏

总号 402531

书号

企业管理出版社

模拟市场·成本否决

《模拟市场·成本否决》编委会编

企业管理出版社 出版发行

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路17号)

河北省宁晋县印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 13.5印张 292千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数: 10000册

定价: 7.00元

ISBN7-80061-210-7/F·211

《模拟市场·成本否决》编委会

主 编	庄 沂	刘汉章		
副主编	李华甫	王新敏		
编 委	李玉君	黄金干	戚向东	苏英民
	秦 海	李锦城	于学仁	刘钟声
	洛英哲	刘慈云	王洪仁	李建新
	郭秀堂	尚保生		

前 言

经济体制改革的中心是企业改革，企业改革的关键是转换经营机制。把企业推向市场，是深化企业改革、搞好大中型企业的重要措施，也是发展社会主义市场经济的必然趋势。邯郸钢铁总厂模拟市场独立核算成本否决的经验是企业走向市场的大胆尝试，为企业转换经营机制闯出了一条新路。

邯郸钢铁总厂是1958年投产的大型钢铁联合企业，现有职工2.83万人，固定资产12.4亿元，1991年生产生铁86.2万吨，钢116万吨，商品坯材99.3万吨，焦炭81万吨，尿素6.4万吨，工业总产值13.5亿元，利税2.16亿元，上交利税1.98亿元，各项经济技术指标全部达到国家一级企业标准。

从1989年下半年开始，企业外部环境发生急剧变化，一方面原材料、燃料、电、运费等继续大幅度涨价，造成成本上升；另一方面钢材市场严重疲软，当时，全厂28个品种钢材只有高线和中板盈利，其它全部亏损，造成企业效益急剧下降，1990年全年实现利润仅100.4万元，企业面临亏损的边缘，在激烈的市场竞争中逼得企业不得不从内部的经营机制、核算方法上找原因、想办法、做文章。

邯郸钢铁过去实行的是高度集中的管理模式，总厂统一采购，统一销售，统一核算。二级厂主要承担生产任务，虽然也进行核算，但厂内计划价格与市场挂得不紧，难以反映产品的

实际成本和企业的真实效益，仍属于产品经济的核算模式，大量的原材料、燃料涨价因素难以向分厂分摊。因此，形成成本失控，分厂报盈，总厂报亏，企业亏损，职工奖金又不能少发。为了解决上述问题，邯鄹钢铁总厂从1991年1月开始，在企业内部推行模拟市场独立核算成本否决，经过一年多的拼搏，在消化减利因素9000万元的基础上，扭转了连续5个月的亏损局面，实现利润由1990年的100.4万元，猛增至5020万元；1992年继续深化、完善这一运行机制，上半年实现利润7629万元；实践证明邯鄹钢铁总厂的经验是成功的，随着企业改革的不断深化，邯鄹钢铁总厂模拟市场独立核算成本否决的经验，越来越引起各方面的重视。人民日报、工人日报等新闻单位做了系列报导。1992年4月冶金部召开了56个地方钢铁企业厂长、会计师，27个省、自治区、直辖市冶金厅、局长参加的现场会，并举办了多期冶金企业培训班进行推广。河北省政府召开了16个厅、局、委、办、领导同志，18个地市专员市长、100个大中型企业厂长参加的转换企业经营机制、挖潜增效现场会，并举办3期企业厂长、财务、企管、销售部门负责人参加的培训班。1992年以来，全国已有冶金、机械、矿山、轻工、煤炭、电子等行业180多个企业到邯鄹考察、学习。

为了便于广大企业领导、管理人员学习、研究，中国冶金企业管理协会、河北省企业管理协会、邯鄹钢铁总厂共同将模拟市场独立核算成本否决的经验及有关资料编辑成册，详尽地介绍了邯鄹钢铁总厂是怎样以市场为导向，以挖潜增效为核心，以成本管理为主线，把企业全面推向市场。

本书采用汇编形式。由领导讲话、专题文章，模拟市场核算成本否决的内容和方法，经验介绍，经验报导，资

料数据等部组成。内容丰富，资料齐全，具有较强的说服力和可操作性，对目前企业加快改革步伐，转换经营机制，提高经济效益有一定的参考价值。由于我们水平有限，书中难免有欠妥之处，恳请广大读者指正。

编 者

1992年8月

目 录

(一)

推广邯钢经验.....	邢崇智 (1)
认真学习和推广邯钢经验.....	程维高 (3)
学习、推行邯钢经验, 加快企业改革步伐...	宋叔华 (7)
认清形势, 迎接挑战, 努力把经济效益搞上去.....	吴溪淳 (11)
邯钢经验的启示.....	庄 沂 (20)
把企业推向市场, 促进经营机制转换.....	常建华 (29)
学习邯钢经验, 努力挖潜增效.....	王新敏 (42)
模拟市场核算成本否决管理法.....	邯钢课题组 (47)
推行模拟市场独立核算, 实行成本否决, 大力挖潜增效.....	刘汉章 (64)
推行模拟市场独立核算, 实施成本否决权...	苏英民 (83)
精心计算投入产出, 努力降低吨钢成本.....	顾强圻 (95)
在市场拼搏中求生存.....	康胜利 (104)
2078万元的利税是如何创出来的.....	张延卿 (111)
以市场为导向, 搞活营销工作.....	张 杰 (116)
提高备件自给率, 降低备件费用.....	张中奇 (124)
强化质量管理, 增创质量效益.....	宋学中 (132)
保证供应, 强化管理, 降低采购成本...	彭士毅 赵元钧 (142)

完善承包,严格考核,确保效益目标实现…… 秦 海 (151)

(二)

邯钢主动走向市场效益剧增……………	(159)
推动企业走向市场……………	(161)
邯钢推行成本否决权成功……………	(164)
推“墙”入“海”……………	(166)
牵住“牛鼻子”……………	(171)
当家才知柴米贵……………	(175)
了不起的成就……………	(179)
邯钢工人谈成本经济责任制……………	(181)
成本对奖金有否决权……………	(187)
邯钢改革管理效益大增……………	(189)
邯钢的成功经验值得推广……………	(192)
邯钢经验启示录……………	(195)

(三)

邯郸钢铁总厂简介……………	(222)
邯郸钢铁总厂关于下发“一九九二年奖励办法” 的通知……………	(226)
邯郸钢铁总厂一九九二年奖励办法……………	(226)
邯郸钢铁总厂关于认真加强考核工作的规定……………	(233)
邯郸钢铁总厂机关处室重点工作考核办法……………	(235)
邯郸钢铁总厂一九九二年能源节约奖励的办法……………	(237)
单项节能奖励办法……………	(237)

邯鄲钢铁总厂关于班组升级的考核条件·····	(243)
邯鄲钢铁总厂安全目标管理奖惩办法·····	(248)
邯鄲钢铁总厂关于加强物料管理工作的规定·····	(251)
邯鄲钢铁厂关于开展生产现场管理的决定·····	(255)
邯鄲钢铁总厂生产(作业)现场定置管理 实施办法·····	(263)
邯鄲钢铁厂关于现场管理巡视检查制度的有关 规定(试行)·····	(270)

(四)

各分厂一九九二年承包经济责任制·····	(274)
炼铁分厂·····	(275)
烧结原料分厂·····	(276)
焦化分厂·····	(278)
一炼钢分厂·····	(280)
二炼钢分厂·····	(282)
炼钢原料分厂·····	(284)
一轧钢分厂·····	(286)
二轧钢分厂·····	(288)
三轧钢分厂·····	(290)
四轧钢分厂·····	(291)
高速线材分厂·····	(293)
中板分厂·····	(295)
运输部·····	(297)
热力分厂·····	(299)
动力分厂(含电修工段)·····	(300)

汽运处(含汽修工段、小车修理).....	(302)
化肥厂.....	(305)
机修分厂.....	(306)
第六机械厂.....	(308)
石灰石矿.....	(309)
工程处.....	(310)
生活部.....	(311)
培训部.....	(313)
职工医院.....	(314)

(五)

各单位、处室一九九二年承包经济责任制.....	(315)
自动化部.....	(315)
钢铁研究所.....	(316)
质量管理部.....	(317)
技改指挥部.....	(318)
设计院.....	(319)
总调度室.....	(320)
销售处.....	(321)
原料处.....	(322)
废钢铁管理处.....	(323)
机械动力处.....	(324)
备品备件处.....	(325)
物资供应处.....	(326)
科学技术处.....	(327)
安全环保处.....	(328)

预算处.....	(329)
公安处.....	(330)
计划处.....	(331)
劳动人事处.....	(332)
财务处.....	(333)
外事外经处.....	(334)

(六)

邯钢钢铁总厂关于一九九一年推行模拟市场 独立核算表彰兑现的决定.....	(335)
邯钢钢铁总厂关于下发一九九二年度模拟市场 独立核算双增双节承包目标计划的通知.....	(338)
邯钢钢铁总厂模拟市场独立核算双增双节目标 承包协议书.....	(347)
邯钢总厂内部计划价格表.....	(372)
邯钢总厂财务处一九九一年度目标成本测算表.....	(387)
91普钢中板(710mm) 目标单位成本测算表.....	(391)
邯钢一炼钢模拟市场目标成本分解图.....	(392)
邯钢二炼钢模拟市场目标责任成本指标分解图.....	(394)

(一)

推广邯钢经验

中共河北省委书记 邢崇智

(按：4月23日，河北省委书记邢崇智同志到邯钢视察。在听取了刘汉章厂长关于“推行模拟市场独立核算，促进经济效益稳步提高”的汇报之后，邢崇智同志做了重要讲话。现根据有关记录整理如下。未经本人审阅，仅供参考。)

我看邯钢模拟市场独立核算，实行成本否决，最大的特点是把干部、工人都推向市场。我这次来是学习你们的做法，报上介绍了，我主张推广这个经验，你们的经验为企业转换机制闯出了一条新路子。如何转换企业经营机制，说了不少，比较起来，邯钢的这个办法好。以市场引导企业，用成本这一条进行否决，很重要，没有这一条不成。

我们要全心全意依靠工人阶级，这个办法可以增强主人翁责任感，调动职工的积极性，企业与职工利益结合起来，搞好了，每人都有一份，搞不好，都有责任。我们讲每个职工要有为厂、为企业负责的精神，把自己当主人，企业的大事要交给职代会讨论审议。工人也要像主人样，分给自己的

指标要努力完成。要做到这一点，光靠一般思想教育不行，要有些办法。邯钢这个办法把工人和企业联成一个利益共同体。

企业的机构设置根据工作需要，企业潜力很大，挖潜增效，关键要有好的机制，同时还要有思想工作保证。而思想工作和经营机制是紧密联在一起的，没有好的机制把大家的积极性调动起来，企业是活不起来的。邯钢这个办法很好，把全体职工推向市场，凝聚力增强了，工人主人翁地位提高了，很有活力。当然这个办法还需要不断完善。邯郸市做出了决定：全市学邯钢。大中型企业只有核算经营机制，才能使企业内部问题得到根本的解决，比单纯的优化组合好。

认真学习和推广邯钢经验

河北省省长 程维高

（1992年4月29日～4月30日，河北省在邯郸市召开了全省深化改革挖潜增效现场会，参加会议的有省直29个厅、局的负责同志，全省18个地市主管工业的专员、市长、体改委主任，以及全省100家大中型企业的厂长（经理）。省长程维高在会上发表了重要讲话。现将讲话的第一部分“认真学习和推广邯钢的经验”翻印出来，供大家学习参考。）

邯钢的做法、经验很多。我们认为，学习邯钢经验最重要的是要弄清邯钢经验的主要特征、基本内涵和主要做法。邯钢经验的主要特征是：敢于实事求是，坚持从实际出发，在企业生产经营面临市场急剧变化、遇到严峻挑战的形势下，不是眼睛向上，怨天尤人，而是敢于立足自身，开拓创新，针对企业当前最突出、最根本的矛盾，选择突破口，创造了在数万人的国营大型企业这种适应社会主义市场经济发展的“模拟市场、独立核算，联利计酬、重奖重罚”新的企业经营机制。邯钢经验的基本内涵是：以市场为导向，以提高质量、降低成本、挖潜增效为核心，从改革生产资料使用方式，把生产资料经营权落实到分厂、工段、班组、个人，通过层层签订承包协议，把生产资料的经营效果同企业的市场盈亏紧紧挂起钩来，把生产资料经营效果同分厂、工段、

班组、个人的权、责、利紧紧结合起来，从而具体地、实实在在地落实了职工的主人翁地位，把职工当家作主、当家理财的积极性充分调动起来，自觉地适应市场竞争，自觉地加强管理，挖潜增效。邯钢经验的主要做法是：在连续作业、非独立核算的分厂、工段、班组，以国内先进水平和本单位历史最好水平为依据，以原材料和出厂产品的市场价格，核算出内部成本和内部利润，层层分解指标，实行“成本否决、联利计酬、重奖重罚”，成本超支扣发奖金，延缓内部工资晋级。成本保本的只发基本工资；完成内部利润指标的可得奖金；超过内部利润指标的给予较高的奖励。这样，不仅把企业经营者，而且把每个职工同市场竞争联系起来；不仅把企业推入市场，而且把全体职工都推进了市场。由于按照“联利计酬、重奖重罚”的原则，把企业的经营成果同每个职工的劳动成果结合起来，促使企业转换经营机制。我们认为，邯钢的经验所以可贵，主要有以下三点：

一、一个企业一定要树立强烈的发展意识和效益观念

这是自觉转换企业经营机制的根本动力。邯钢模拟市场核算、成本否决的举措，是在企业生产经营面临极度困难、经济效益大幅度下降的情况下推出的。他们所以推出这个举措，其基本出发点和落脚点是为了邯钢的生存和发展。他们在严峻的挑战面前，不仅是为了克服当时的困难，凑合过日子，而且面对困难，变压力为动力，加速企业经营机制的转换，加速企业的发展。他们认为，如果观念不转变，机制不转变，不仅生存困难，而且邯钢很可能一蹶不振、就此衰败。因此，他们决心顺应社会主义商品经济的发展规律，立

足本身，在转换经营机制上做文章，使企业赢得了主动权。

二、深化企业改革，必须紧紧抓住面向市场这个关键

这是企业转换经营机制、挖潜增效的根本途径，也是企业能否生存、能否兴盛发达的决定因素。邯钢通过动态模拟市场独立核算，实行质量，成本否决，把市场的压力不仅压在企业经营者身上，而且直接传递给企业内部每个单元和环节，使全厂上上下下、方方面面都强化了市场意识和竞争意识，使全厂职工都能适应变化的市场，千方百计地以产品的高质量、低成本获取走向国内，国际市场的“通行证”，使企业在市场竞争中站稳脚跟，不断发展。

三、转换企业经营机制，必须从具体落实全体职工对生产资料使用和管理的权、责、利入手

企业的“三铁”和效益低下仅是表现形式，其根本原因在企业生产资料公有制被“悬空”。在旧的经济体制和经营机制下，生产资料公有制变得很抽象，说起来职工是企业的主人，实际上谁也没有具体的责任，谁也可以不负责任。解决职工吃企业的“大锅饭”，这是转变经营机制的一个带有根本性的难点。邯钢通过“模拟市场、独立核算、联利计酬”，把生产资料的经营、使用、管理具体化地落实到每个职工，不仅把每个职工的劳动成果同生产资料的使用效果紧密结合起来，而且使全厂职工真正感受到自己是企业生产资料的具体使用者、管理者，是企业的主人、改革的主人。这是打破职工吃企业“大锅饭”的一个重要尝试。正因为邯钢的改革比较具