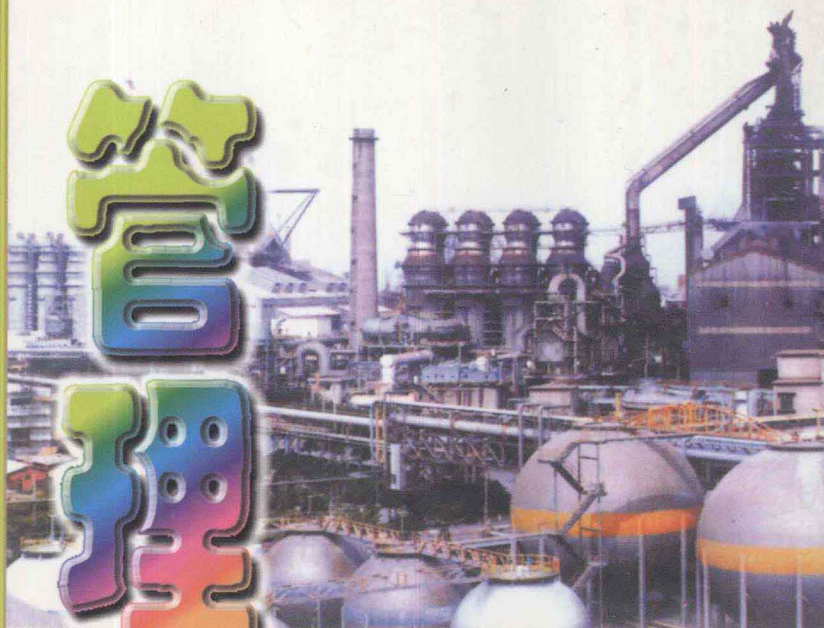


● 董贻正 著

管理



——工业发展的永恒主题 下

冶金工业出版社

GUANLI — GONGYE FAZHAN
DE YONGHEN

管理——工业发展的永恒主题

(下 册)

董贻正 著

北 京
冶 金 工 业 出 版 社
1999

专 论 选 编

改革与发展

积极引导 防止重复建设小轧机

近几年来,我国地方中小钢铁企业轧材能力有很大提高。1977年,中小钢铁企业生产钢材 418 万吨,1980 年增加到 864 万吨,4 年翻了 53 番,其中绝大部分是短线品种。1980 年地方中小企业生产的钢材中,线材、小型、薄板、带钢、焊管等 5 种短线钢材就有 730 万吨,占全国这 5 种短线钢材产量的 45.5%。这对国民经济调整,为农业、轻工市场、城乡人民生活 and 建房等各方面服务,起到了很大的作用。

但是,地方中小钢铁企业在发展过程中也出现了一些盲目建设的情况。有些地区新建了一大批小轧机,其中有些轧机的能力不仅大大超过本省可能供应的钢坯数量,而且还超过了全国的需要量(如焊管轧机)。因此有些轧机建成不久就停产了。拿浙江来说,全省原有轧钢厂 6 家,共有轧机 12 套,轧材能力 57 万吨。但近几年又新建了 28 套,轧材能力 90 万吨。此外,最近已经停建的还有 7 套,原设计能力为 51 万吨。新建轧机的能力大大超过浙江本身炼钢能力(约 30 万吨),即使加上调坯轧材、来料加工,大部分轧机还是吃不饱。

那么,为什么会在坯料不足的情况下新上一大批轧机呢?其原因是多方面的。

一是当地有需要。这些轧机,绝大部分是地县办起来的。过去,对地县企业,不仅国家统配材基本摊不到;就是省里生产的钢材,由于数量少,也很少能分到;再加上 1980 年前还没有市场调节,因此一些地区被逼上梁山,自己上轧机。像绍兴原来就有 12 万吨线材能力,但属国家调坯轧材和省里分配,地区基本上拿不到。于是,明知是重复建设,又在钢厂的对面新建了一个线材厂。地区的领导同志说,当初只要能在分配上对地区有所照顾,这一套轧机是不会

上的。

二是上面有号召。前几年,小型、线材紧张,各级领导几乎是逢会必讲,一再呼吁增产短线产品。于是,各地纷纷响应,一阵风似地上了一大批。拿浙江来说,1978~1979年,使劲上圆钢、线材;1979年听说钢窗料缺,就一下子建了十多家,仅嘉兴一个地区就上了5家,能力5万吨;1980年行情变了,又上了12套焊管机,总能力约10万吨。现在又说薄板、带钢是短中之短,好些地区、部门又在积极准备上带钢。

三是投资少,建设快,利润高。像上面说的绍兴线材厂,花了200万元投资,1979年建成后,不仅安排了700人就业,两年还赚回500多万元。而以生产世界闻名绍兴老酒的绍兴酒厂,一年盈利也不过50~60万元。一些小轧钢厂没有钢坯,就利用本地农副业产品的优势或其他优势,换回钢坯或搞来料加工,只要成材率达到70%以上就能获利,又可赚料,一举数得。因此有的单位明知坯料不全落实,也愿冒些风险。

四是层层可以批准。过去,建设小轧机要由主管部门进行综合平衡,审查批准。而近几年建起来的小轧机,有相当一部分都是地、县决定建起来的。例如浙江新上的12套焊管机,只有1套是冶金系统的。有些新上的轧机,连省冶金局也不了解。这种做法,当然谈不上什么综合平衡了。

由此可见,小轧机的盲目建设,既反映了供需之间的矛盾,也反映了综合平衡受到了削弱,以及某些产品价格不合理。因此,要解决盲目建设问题,一方面要遵照国务院关于防止重复建设、盲目建设的指示精神,对在建项目进行清理,凡是原料没有来源、不能保证质量、产品过剩的项目,应服从国民经济调整的全局,停止建设。另一方面还必须从政策上加以引导,在计划上进行统筹、协调,加强综合平衡。

一、在钢材分配体制上要考虑地县以及农村的需要

我国目前钢材基本上是按计划分配的。1980年起市场调节有

了发展。当年各钢厂自销钢材为 200 多万吨,约占全国统配钢材的 16%。今年国家规定各钢厂自销产品要严格控制,进入市场调节的钢材数量可能要减少。在目前这种分配体制下,地县及其所属单位所需钢材固然来源不多,农村用钢更是列入“另册”,8 亿农民所需钢材,基本上是渠道不通。去年农村用钢列入国家物资总局统配材计划的是 5 万吨,今年,虽然增加到 8 万吨,但离农村实际需要相差很远。据江苏冶金局在无锡县的调查,全县农村每年需要钢材量约为 1 万吨左右。像无锡这样的县在全国固然是少数,不能以此来类推全国农村用钢的数量。但可以肯定的是,随着农村经济形势的好转,钢材消费量将会有显著增长。如果我们不采取切实措施给地县及农村用钢打通供应渠道,是很难制止盲目建设的,即使用行政手段把小轧机都停了,以后还会东山再起。因此,从目前实际情况出发,是否可以考虑:第一,在国家统配材及各省、市、自治区分配的钢材中适当增加地、县及农村用材分配量;第二,允许各钢厂在不增加国家分配能源的条件下,实行超产自销,其中相当一部分要面向农村;第三,现有超储钢材凡是符合地方及农村需要的,应主动向这些地区销售。

二、在市场预测的基础上做好新建轧机的统筹、协调工作

目前钢材市场预测工作有了一个较好的开端,部规划院最近在地方骨干钢铁企业规划会议上对“六五”期间各类钢材的需要情况提出了一个粗线条的预测数,可以供各地规划上轧机时参考。当然,预测工作还要进一步加强,搞得更准确些,情报发布要更及时些。当前就很有必要同有关省、市、区共同商议带钢轧机的安排,根据各地现有基础、条件及需用量等情况,作出大体部署。尽管这种安排不是指令性的,在实施中还会有变化,甚至会有突破,但会有利于克服建设上的盲目性。同时还要加强中央和地方主管部门综合平衡的责任。现在,国家计委、国家经委规定,今后各省、市、自治区、各部门新建轧机都必须报冶金部审查。这种规定是很有必要的。

三、要在价格政策上作适当调整

目前,加工工业的利润率大大高于原料工业。这种情况必然促使地方的企业竞相把资金投入到加工工业上去。拿冶金工业来讲,矿山是最薄弱的环节,但由于矿山需要投资多,建设周期长,利润低,因此尽管领导机关一再呼吁加强矿山这条短线,但这条腿始终长不上去,而小轧机却说上就上,遍布各地。从现行价格来看,矿石的价格固然不合理,钢坯与钢材之间的利润分配也不合理。据1980年重点钢铁企业(不含特钢)统计,各类钢坯平均每吨利润为45元,而各类钢材平均每吨利润少则110元,多的二、三百元(当然,也还存在某些品种的钢材价格偏低的不合理情况)。因此,不提高钢坯价格,有坯的钢厂就要千方百计上轧机而不愿外调,而地方建轧机的“积极性”还会有增无减。这样下去,既不利于当前国民经济的调整,也不利于今后合理的布局。但调价问题涉及面较广,需要进行统盘研究。在未正式调价前,可否采取由调出、调入钢坯的单位进行协商,将加工利润适当分成,使双方利益均沾。在这方面,只要不由此影响最终产品的销售价,应该允许这种内部利润的适当再分配,这对国家并无不利,而对搞活国民经济则大有好处。

(原载《冶金报》1981年7月26日)

认真总结经验教训 进一步搞好钢铁工业的调整

(一)

近两年来,钢铁工业广大职工贯彻执行国民经济调整方针,做了大量工作,取得了较大成绩,钢铁工业生产出现了建国以来少有的好形势。突出地表现在以下五个方面的变化:

(1)实行以销定产,开始面向轻工市场,产品结构初步有了变化。1980年,国家急需的线材、小型材、薄板、焊管、带钢、中型材各种短线品种钢材的产量达1864万吨,比1978年增加638万吨,占当年钢材总数的比重从1978年的55.5%上升到68.4%。

(2)节能增产,能源消耗连续下降。1980年钢产量比1978年增加530万吨,而钢铁工业的总能耗却比1978年减少280万吨标准煤。重点钢铁厂的吨钢综合能耗,从1978年的1.77吨标准煤降到1.47吨标准煤。

(3)经济效益有了提高,利润有较大幅度的增长。1979~1980年,钢铁工业利润分别比上年增长10亿元左右。其中中小钢铁企业1978年盈亏相抵净亏6.38亿元,1979年净亏2.92亿元,1980年净盈4.86亿元。

(4)部分企业由于扩大了自主权,有了内在经济动力,经营思想有了变化,增强了市场观念、竞争观念和为用户服务的观念,实现了国家多得、企业多留、个人多收。

(5)经过整顿,加强了基础工作,企业经营管理水平有所提高。鞍钢、本钢、首钢、攀钢、太钢等五大钢铁联合企业,被中国企业管理协会评为企业管理优秀单位。

但是,当前无论从钢铁工业同其他经济部门的关系,还是就钢铁工业内部各个环节的比例关系来看,都存在着严重失调的情况。

钢铁工业是为国民经济各部门和国防建设提供各种钢材的基础工业部门，是一个服务部门。国民经济的发展，人民生活的改善，国防实力的加强，都离不开钢铁工业。建国以来，钢铁工业在这些方面是作出了积极贡献的。但是，长期以来，在“以钢为纲”的思想指导下，把钢铁工业摆在了一个不恰当的位置上。钢铁工业几次搞跃进，闹翻番，既没考虑国家的实力，也没有注意前后左右的协调发展，结果，不仅钢铁工业自身没能健康发展，还拖了国民经济的后腿。在粉碎“四人帮”后的前两年，又错误地估计了经济形势，犯了“左”的错误，搞了一个脱离实际的发展钢铁工业的大规划；特别是宝钢仓促上马，全盘引进，耗费大量资金，挤了一大片，加剧了国民经济比例失调。在中央提出调整方针后，正像冶金部主要领导同志在最近召开的全国冶金工作会议上所讲的那样：部领导对调整的必要性、迫切性认识不深，觉悟很迟，抓得不力，也影响了国民经济全局的调整。

从钢铁工业内部来看，严重失调的状况主要表现在：钢铁产品的品种质量还不适应各方面的需要，尤其是轻工、市场、人民生活所需的钢材，无论在品种上、还是质量上，都还不能满足需要，有相当一部分还依靠进口；矿山严重落后于冶炼，难以充分发挥综合生产能力；“骨头”和“肉”的关系也严重失调。

（二）

要进一步搞好钢铁工业的调整，必须很好地清理“左”的思想对钢铁工业的影响。钢铁工业所以出现前述种种严重失调的情况，应当说是“冰冻三尺，非一日之寒”。在最近召开的冶金工作会议上，与会同志认真总结了经验教训。主要是：

（1）发展钢铁工业，必须认清国情，服从全局，摆正钢铁工业同国民经济全局的关系，克服盲目性。在安排新建项目时，必须遵循量力而行的原则，充分考虑国力的可能性，使钢铁工业同国民经济协调地发展。

（2）必须把工作的立足点和着重点放在现有基础上，充分发挥

现有企业的作用，走重质量、多品种、低消耗、高收益的路子。

(3)必须十分重视钢铁工业内部平衡，发挥综合生产能力，切实解决冶炼和矿山、生产和生活的失调现象，保证钢铁工业健康地发展。

(4)必须以增加品种、提高质量、节约能源、降低消耗为中心组织好生产，为国民经济各部门、特别是为人民的衣、食、住、行、用各方面服务。

(5)必须尊重科学，加强调查研究，努力按客观规律办事。搞基本建设一定要作好前期工作，严格按基建程序办事；所有项目都必须作出几个不同的方案，经过投资效果的比较，择优选定；在领导生产上，必须要重视各个行业的不同特点，切忌“一刀切”，更不能大轰大嗡。

(6)必须切实贯彻群众路线，充分发扬民主，认真听取不同意见。重大项目的确定，必须经过专家论证，由领导干部和专家共同商量，不能由少数人说了算。

(三)

在调整期间，钢铁工业要转到为国民经济技术改造服务和为生产耐用消费品提供各种合格材料的轨道上来。要进一步调整产品结构，调整内部比例、调整组织结构。要搞好现有企业的挖潜、革新、改造，提高经济效益。具体来说，要抓好以下几项工作：

(1)进一步压缩基本建设规模，端正投资方向，提高投资效益。近两年，钢铁工业投资压缩较多，今后几年也不会增加多少。为此，要自觉地服从全局，把有限的资金用好。今后，钢铁工业的投资方向，首先要用在矿山上，用在发展品种、提高质量上，用在节能措施以及环保、安全生产上；还要尽可能多地安排一些教育、科研及职工宿舍方面的投资。要吸取过去重基建轻生产的教训，今后即使是发展品种、提高质量的项目，也要尽量从现有基础出发，先搞那些投资少、见效快的项目；先把计量、检测、控制仪器仪表搞起来，把必要的保证质量必需的前后工序配上去。对那些设计上技术不过

关、投资效果差的项目,要认真清理。对停缓建工程,要搞好各项善后工作,精心保管维护设备,力争将损失减到最小限度。对所有在建项目,要从严要求,保证质量,按时竣工,尽可能节约资金,提高投资效益。

(2)要针对在衣、食、住、行、用方面对钢材日益增长的需要,进一步改革产品结构,提高产品质量。当前,钢铁工业要把增产轻工市场、人民生活、农业和民用建筑用的钢材放在首要地位。要认真调查市场需要,加强市场预测,主动听取用户意见,以用户需要作为改进品种质量的动力。要加强产品研究,积极开展技术服务,了解用户生产工艺,主动帮助用户选好材、用好材。农村是个广阔的市场,现在不少地区农民经济情况有了改善,农村盖房和手推车、小农具等,都需要大量钢材,要加强调查研究,采取措施,增加农用钢材。

要尽最大努力增产薄板、带钢。自行车、洗衣机、民用电器、搪瓷制品等轻工产品,都需要大量薄板、带钢,这是当前短中之短。还要努力增产铁丝、铁钉所需的线材。

有条件的企业还要积极地进行产品延伸,根据市场需要,直接生产一部分消费品,供应市场。

对那些暂时库存较多的长线产品,即使市场确有需要,也要本着先利库、后生产的原则,压缩产量,压缩库存。

(3)千方百计,节约能源,要把节能工作当作一项战略任务抓紧抓好。发展我国钢铁工业只能建立在低能耗的基础上。今年国家按钢铁生产计划分配给钢铁部门的能源指标,比去年减少了大约800万吨标准煤。钢铁企业都要在去年节约消耗的基础上,进一步降低能耗。

所有企业,都要继续加强能源管理,制订出各主要工序的节能规定和能耗定额,严格按定额考核。要结合各企业的实际情况,继续推广矿山细筛再磨、烧结低碳厚料、高炉大料批高风温、平炉节油操作、初轧提高热锭温度等行之有效的节能经验。要妥善地组织生产,合理开停设备。要把节能工作同技术改造结合起来,特别是

要抓好节油措施,调整钢铁工业的能耗结构,实行以煤代油。对那些耗能高的地方小钢铁厂,要妥善地进行关停并转。

钢铁工业节能的一个重要课题是大力降低铁钢比。由于我国目前钢铁工业总能耗的 60%左右是用于炼铁以前工序上的,因此降低铁钢比对节能具有重大意义。1980 年,我国铁钢比为 1.03,比日本、西德、苏联要高 0.3 左右。我国铁钢比高的一个重要原因是铸造生铁多,去年全国的铸造生铁为 900 多万吨,而美、日、西德、英、法这五个主要产钢国家 1978 年铸造生铁的总和才只有 564 万吨。冶金部门要协同机械、建筑等行业,用焊接件代替铸件,以减少铸造生铁的用量;还要加强废钢的回收和利用。

(4)挖掘现有矿山的潜力,抓紧在建矿山工程,把调整矿山放在重要地位上来。矿山落后于冶炼能力的状况,从根本上来讲,是重冶炼轻矿山的后果。同时,也与矿山建设没有更好地按照矿山生产的客观规律办事,没能早日形成综合生产能力,充分利用自然资源有关。

要抓紧在建矿山的建设和现有矿山的挖潜,尽早发挥投资效果。要抓紧调整矿山内部薄弱环节,搞好采选配套、填平补齐。要继续调整采剥(采掘、采充)关系,充分发挥现有矿山的综合生产能力。

要着重抓好占总产量 90%的露天矿的工作,加强采场管理和设备管理,特别是抓好汽车运输这一薄弱环节。要改善备品备件的供应和设备维修工作,修好矿山公路,提高综合采掘工效,提高回采率,降低贫化率。

(5)努力搞好安全生产,积极治理污染,改善环境,逐步解决“骨头”和“肉”的比例失调。所有钢铁企业都要继续贯彻去年 10 月冶金安全工作会议上提出的十项措施,从分析事故入手,认真总结经验教训,有针对性地采取措施。对一些重大隐患的消除,要纳入调整规划,抓紧治理。对防治污染,改善环境,要采取积极的态度,根据先易后难,从初级到高级的原则,逐步治理。要把治理污染的工作纳入生产过程,加强生产技术管理;把治理污染同企业改造结

合起来,结合大中修和设备更新改造,进行工艺改革;同时还要大力开展环境科研和监测工作,为进一步治理污染创造条件。要继续抓好职工宿舍和集体福利事业的兴建,逐步改善职工居住和生活条件。

(6)改善经营管理,提高经济效益,实现增收节支。这几年来,钢铁工业利润不断增长,但盈利水平仍然较低,资金利润率、产值利润率都还低于历史最好水平。今年,钢铁产量压缩,一些利润较高的优质钢材的比重也有较大幅度的下降,这是调整中出现的新问题。钢铁企业要面对现实,改进工作,发动群众,克服困难,努力做到减产少减收、减产不减收,有条件的单位还要做到减产增收。

要继续搞好全面经济核算,调动广大职工的积极性,人人当家长理财。要进一步加强管理,改善经营,广开门路,扩大财源。通过降低消耗,提高质量,改变产品结构,进行产品延伸,压缩库存,节约开支,降低成本,提高经济效益。

(7)抓好组织结构的调整,逐步实行各种形式的联合。调整组织结构,逐步改变企业“大而全”、“小而全”的状况,调整组织结构实际上也是一种改革,一定要抓紧进行。

目前,钢铁工业系统已经组织了多种形式的经济联合体,我们要积极支持有利于全局的改组和联合。组织各种形式的经济联合体,一定要从实际出发,因地制宜。可以是松散的,也可以是紧密的联合;可以实行纵向的、也可以实行横向的联合。既要注意从发挥一个地区最大的经济效益出发,按照专业化协作的原则和组织起来的要求,搞好大中小企业相结合的组织结构调整;又要注意发挥同行业内部各企业的特长,扬长避短,实行行业间的联合。

实现钢铁工业的调整任务,关键在于充分发挥广大职工的积极性、主动性,不断提高他们的思想政治水平、文化技术水平和经营管理水平。这就要加强思想政治工作,认真搞好职工培训。所有企业,还要继续搞好整顿,重点是扎扎实实地抓好基础性的管理工作,特别是要继续抓好岗位责任制,整顿和加强原始记录、统计、计量、检测工作,搞好定额管理。

31 年来,我国的钢铁工业已经有了一个较好的发展基础,有了一批大中型骨干企业,现在地方上的一些中型企业,要比第一个五年计划时期的太钢、唐钢的条件好得多。我们有一支包括 20 多万工程技术人员和经济管理专业干部在内的职工队伍,这支队伍具有好的传统,涌现过很多英雄模范人物。近几年来,我们又引进了一些新技术,可以作为我们进一步改造钢铁工业的借鉴。通过这次学习中央工作会议精神,清理“左”的思想,总结经验教训,我们一定能更好地贯彻调整方针,一定能为国民经济的稳步发展做出新的贡献。

(原载《经济管理》1981 年第 6 期)

关于“一马当先，万马奔腾”问题

长期以来，我们把发展钢铁工业看成是发展国民经济的关键环节，提出了“以钢为纲”，认为只要钢铁上去了，其他工业就随着发展了，还形象地比喻为“一马当先，万马奔腾”。但是，结果却事与愿违。20多年来，钢铁工业几次闹翻番，同时也出现几次大起落，教训是深刻的。1958年“大跃进”时，全民办钢铁，6000万人上山，钢铁工业确实是一马当先，钢产量从1957年的535万吨猛增到1960年的1866万吨，但接着就直线下降，1962年钢产量跌到667万吨，而且还被迫进行了国民经济全面大调整。1970年又提出钢铁翻番，结果投资翻了上去，从1970~1976年，共花投资相当于从1950年到1976年总共27年投资的45.5%，但钢铁工业的综合生产能力和产量并没有相应的增加。一马既没领先，万马也未奔腾起来。这段时间，固然有林彪、“四人帮”的干扰破坏，但同我们在工作中违背客观规律也是分不开的。粉碎“四人帮”后，钢铁工业迅速恢复了生产，取得了较大成绩。但1977年又提出了1985年搞到6000万吨钢这一脱离实际的大规划，紧接着上了宝钢，耗费巨资，加剧了国民经济各部门的比例失调和全局的困难，也加剧了冶金工业内部的比例失调。

钢铁工业三次曲折的历史说明了什么呢？是钢铁工业不需要发展吗？不是。钢铁工业作为向国民经济各部门和国防建设提供原材料的一个基础工业部门，确实是任何一个部门都离不开的，建设重工业要钢铁，打仗要钢铁，发展农业、轻工业和改善人民生活也都离不了钢铁。尽管随着科学技术的进展，出现了一些新兴的材料工业部门，但迄今为止，仍然不能取代钢铁在原材料工业中的主导地位。因此，钢铁生产的水平依然是衡量一个国家实力的重要标志之一。早在50年代我国只有少数几个地方有钢厂的时候，多少地区的人们盼望着结束“手无寸铁”的时代。10年浩劫中，钢铁上

不去，人们想钢盼钢的心情又是多么焦急。今天，我们要实现四个现代化，没有理由不发展钢铁工业。

那么，是钢铁多了吗？也不是。我国现在钢的年产量虽然到了3700万吨，但对一个近十亿人口的大国来说，也不能认为是多了。而且实际上，我国钢材每年还要大量进口。建国30年来，我国平均钢材自给率为81.4%。特别是1976年到1980年，共进口钢材3223万吨，占30年进口钢材总数的46.4%，平均每年进口640多万吨，钢材自给率下降到69.4%。如果我们能够提高自给率，每年少进口一部分钢材，那将给国家节约多大一笔外汇啊！

所以，问题不在于要不要发展钢铁工业，而在于用什么指导思想去搞钢铁工业。过去，在“以钢为纲”的思想指导下，没有处理好钢铁工业和国民经济其他各部门的关系，没有摆正钢铁这“一马”和其他“万马”的关系，总想把钢上得快一些，急于求成，结果是欲速则不达。钢铁没上去，反而拖累了国民经济各部门的发展。钢铁工业与国民经济其他部门的关系，是互相依存，相互制约的关系。不考虑国家的经济实力基础，看不到钢铁工业的发展要受国民经济各部门的制约，片面地强调“一马当先”，就必然会跌跤。目前，即使按国内自制设备，每吨钢的建设投资就要2000元左右。也就是说，新建一个100万吨钢的钢铁厂，就要20亿元的资金，这是一个很大的数字。而国家的投资在一个时期是一个常数，钢铁占多了，就必然会影响到其他部门，会影响消费的增加。所以，发展钢铁工业不能不考虑国家财力、物力的综合平衡。否则，今年上了马，过几年由于投资没有保障，又被迫下马或者形成胡子工程，上不去，下不来，占用了国家的大量资金，发挥不了应有效果。这种情况在钢铁工业建设史上已是屡见不鲜的了。再说，钢铁工业是要耗用大量煤、电、油的。拿1979年来说，钢铁工业的总能耗占全国总能耗的12.5%，平均每炼一吨钢要耗用2.1吨标准煤。钢铁工业又是大量占用运输力的部门，从铁矿石、辅助原料矿、动力煤、炼焦煤、重油等各种原料、燃料入厂到成品钢材出厂，目前光经过铁路的运输量就占全国铁路运输量的四分之一左右，平均每出厂一吨钢材，就要