

005933

# 包 钢 志

企业管理志

(上)

包头钢铁稀土公司档案馆编

# 包钢志

# 企业管理志

1954—1990



包头钢铁稀土公司档案馆编

---

1993. 6

## 出版说明

根据《包钢志》编纂委员会关于编修《包钢志》的总体部署,包钢档案馆决定分编出版专业志的送审稿,以利于加快审稿和修志的总体进度。

按照《包钢志篇目设计(二次修订稿)》的规定,《包钢志》共分十八编,《企业管理志》是其中的第八编。本编共 26 章,120 节,53 万字。记述的内容,上限始于 1953 年,下限截至 1990 年。

现在出版的这部专志,是呈请《包钢志》编纂委员会、《包钢志》主编、有关单位部门的领导同志和有关专家的送审稿。付样前未经编委会和主编审阅。

在撰写初稿和编辑的过程中,各有关单位的修志人员为搜集史料和整理加工付出了辛勤的劳动,作了大量的工作。但由于编修志书在包钢尚属首次,所以在各部门提供的初稿中,存在着详略不一等问题。部分初稿虽经反复修改补充仍不能尽如人意。加之编纂人员水平有限,文中表述不当以至舛讹谬误之处恐不在少。总之,这部志稿如按志书关于“观点正确,体例完备,资料翔实,特点突出,文字严谨”的质量要求来衡量,尚有一定的差距。为此,敬请各级领导和有关专家在审阅时,提出修改意见,以便在《包钢志》正式定稿前,予以增补、删削和修正。

这部专志各章节的撰稿人分别是

第一章综述,白茂槐;第二章计划管理,第一节金大馥、刘克立,第二节柳升简,第三节朱丽洁、郭向荣、凌一宸,第四节王赤军,第五节裴志林,第六节高恒全,第七节杜绍周、宋德凤、白茂槐;第三章生产管理,第一节至第四节杨连升;第四章技术管理,第一节至第七节于俊;第五章质量管理,第一节张国,第二节何瞿卉,第三节古春玲、李晶莹,第四节王静芬,第五节何瞿卉、白茂槐,第六节胡迎钢,第七节王静芬;第六章财务管理,第一节孙文彪,第二节赵冬甸,第三节张大钧,第四节郝玉芝,第五节马秀云,第六节至第七节崔小茵;第七章劳动工资管理,第一节至第三节张英敏、阎丽华;第八章设备供应管理,第一节至第四节周尚武;第九章生产设备及设施管理,第一节、第四节孟昭忠,第二节、第六节郭忠民,第三节、第五节许国焕,第七节秦晋荣;第十章能源管理,第一节刘启恕,第二节至第三节陈国志;第十一章计量管理,第一节至第二节郑晓云,第三节至第四节杜美佳;第十二章原料管理,第一节至第五节董传喜、田斌;第十三章材料管理,第一节余章辉,第二节张江,第三节任成旭,第四节许明扬,第五节高锡岗;第十四章产品销售,第一节至第五节张继彬、潘桂荣、王双宝;第十五章进出口管理,第一节至第二节李绍敏;第十六章安全生产管理,第一节至第十节智占鹏;第十七章环境保护管理,第一节至第三节杜有录;第十八章基本建设管理,第一节柳升简、温洪平,第二节马福祥,第三节杨永本,第四节袁连生,第五节宫锡坎,第六节温洪平,第七节高永恒;第十九章矿山管理,第一节至第二节吴寿山;第二十章审计管理,第一节至第四节张树阆;第二十一

章档案管理,第一节至第五节杨春才,其中干部档案管理讷勤;第二十二章厂容绿化管理,第一节高永祯,第二节刘红,第三节龚秋野;第二十三章防汛防震管理,第一节刘宝琦,第二节徐启光、秦晋荣;第二十四章行政事务管理,第一节索伦,第二节刘继驰、索伦,第三节胡永承、刘继驰,第四节刘继驰,第五节雷广州;第二十五章法律顾问工作,第一节至第四节褚忠仁;第二十六章企业综合管理,第一节王宜田,第二节至第三节陈宏珠,第四节索春雨,第五节彭思远。

本专志由白茂槐同志担任责任编辑,靳楷龄同志进行审改加工,徐晓明同志负责全面组织领导和出版工作。

这部专志因系送审稿,是专供各级领导和专家们审阅的,故在付印前未经保密部门进行保密审查,属于内部出版,请妥善保管,切勿遗失。其内容亦不得公开引用,违者必究。

包头钢铁稀土公司档案馆

1992年10月

# 目 录

## 上 册

<b>第一章 综述</b> .....	( 1 )
<b>第二章 计划管理</b> .....	( 29 )
第一节 管理体制及机构沿革 .....	( 29 )
第二节 长远规划的制订 .....	( 32 )
第三节 生产计划管理 .....	( 42 )
第四节 经济责任制 .....	( 55 )
第五节 投入产出技术的研究和应用 .....	( 64 )
第六节 统计工作 .....	( 70 )
第七节 横向经济联合 .....	( 77 )
<b>第三章 生产管理</b> .....	( 89 )
第一节 管理体制及机构沿革 .....	( 89 )
第二节 生产作业计划 .....	( 92 )
第三节 生产调度指挥 .....	( 96 )
第四节 运输管理 .....	( 101 )
<b>第四章 技术管理</b> .....	( 110 )
第一节 管理体制及机构沿革 .....	( 110 )
第二节 科研计划及成果鉴定 .....	( 112 )

5

2 · 目 录 ·

第三节	标准化管理	(121)
第四节	技术规程制订与管理	(130)
第五节	专利管理	(132)
第六节	合理化建议和技术改进的管理	(136)
第七节	科技效益承包	(145)
<b>第五章</b>	<b>产品质量管理</b>	<b>(151)</b>
第一节	管理体制及机构沿革	(151)
第二节	全面质量管理	(156)
第三节	产品质量管理措施	(163)
第四节	质量信息反馈与统计分析	(182)
第五节	优质产品	(191)
第六节	售后服务	(198)
第七节	重大质量事故	(201)
<b>第六章</b>	<b>财务管理</b>	<b>(205)</b>
第一节	管理体制及机构沿革	(205)
第二节	固定资产管理	(209)
第三节	流动资金管理	(213)
第四节	专用基金管理	(218)
第五节	会计管理与核算	(223)
第六节	成本管理	(225)
第七节	企业盈亏	(230)
<b>第七章</b>	<b>劳动工资管理</b>	<b>(236)</b>
第一节	管理体制及机构沿革	(236)
第二节	劳动管理	(238)

第三节	工资管理 .....	(254)
<b>第八章</b>	<b>设备供应管理 .....</b>	<b>(268)</b>
第一节	管理体制及机构沿革 .....	(268)
第二节	设备供应管理 .....	(277)
第三节	设备供应完成情况 .....	(285)
第四节	设备仓库 .....	(295)
<b>第九章</b>	<b>生产设备及设施管理 .....</b>	<b>(305)</b>
第一节	管理体制及机构沿革 .....	(305)
第二节	设备维护管理 .....	(312)
第三节	设备检修管理 .....	(322)
第四节	备品备件管理 .....	(327)
第五节	机动口固定资产管理 .....	(333)
第六节	重大设备事故 .....	(340)
第七节	工业建筑物管理 .....	(344)
<b>第十章</b>	<b>能源管理 .....</b>	<b>(352)</b>
第一节	管理体制及机构沿革 .....	(352)
第二节	能源管理 .....	(358)
第三节	节能措施及效果 .....	(377)
<b>第十一章</b>	<b>计量管理 .....</b>	<b>(394)</b>
第一节	管理体制及机构沿革 .....	(394)
第二节	计量器具管理 .....	(403)
第三节	计量标准管理 .....	(412)
第四节	计量检测管理 .....	(420)



## 第一章 综 述

包钢作为一个社会主义全民所有制的大型钢铁稀土联合企业,其管理工作,涉及到管理体制、领导制度和专业职能管理等各个方面。就管理体制而言,既包含国家对包钢的管理体制,也包含包钢内部的经营管理体制。在企业内部的领导制度方面,主要是党、政领导制度和民主管理制度。

### (一)

包钢在1955年2月以前,隶属于中央人民政府重工业部钢铁工业管理局领导。1955年3月至1956年5月,由重工业部直接领导。1956年6月至1970年4月,由冶金工业部直接领导。1970年5月,经国务院业务组批准,将包钢下放给内蒙古自治区,实行自治区和冶金部双重领导,以自治区领导为主。1972年1月1日,内蒙古自治区财政局下达《关于改变包钢预算关系的通知》。《通知》称:“根据全国计划会议精神,包头钢铁公司下放内蒙古自治

## 2 第一章·综述·

区直接领导,其预算交拨款关系从即日起纳入自治区级财政预算。”30多年来,包钢的隶属领导关系,虽几经嬗变,但无论在哪一阶段,部、局或自治区,都是代表国家对包钢实行领导和管理。

自包钢成立至1990年的37年间,国家对包钢的管理体制,基本上可划为两大阶段。即1954年至1979年为国家集中统一管理阶段,1980年至1990年为扩大企业自主权阶段。在国家集中统一管理阶段中,包钢的产、供、销、人、财、物均严格执行国家的统一计划。物资供应和产品销售执行国家统一价格,并由国家主管部门统一组织订货。企业盈利全部上缴国家,企业亏损全部由国家补贴,企业的固定资产投资全部由国家按计划拨款,企业招工和职工的工资制度、工资标准也都是由国家统一规定。在统一的计划经济模式下,包钢仅有从事企业内部生产经营管理和使用国家拨给的少量的企业基金与工资附加费的权限。在这种体制下,企业缺乏应有的自主权,难以充分调动和发挥企业和职工群众的积极性。

党的十一届三中全会以后,随着国家经济体制改革的不断深化,国家对国营工业企业的管理体制发生了一系列深刻的变革。就包钢而言,自1980年至1990年的11年间这些变革具体体现在以下方面:

**第一**,国家对包钢实行了一系列扩大自主权的经济政策,逐步增强了企业活力。1980年,内蒙古自治区人民政府批准包钢为扩大企业自主权试点单位。同年,国家经委和内蒙古自治区同意对包钢实行利润留成,根据这一政策,包钢在1980年共提取利润留成1503万元。“六五”和“七五”计划期间,内蒙古自治区先后对

包钢实行了“上缴利润定额包干”、“上缴利润递增包干”、“第二步利改税”和“两保一挂”等经济政策,实行这些经济政策的结果,调动了企业和职工的积极性,使包钢经济效益有了大幅度的提高。“六五”计划和“七五”计划期间,包钢共实现利税总额 25.07 亿元(“六五”期间为 7.21 亿元,“七五”期间为 17.86 亿元),10 年间,企业提取利润留成达 5.06 亿元。根据国家的规定,包钢将企业利润留成的 60% 作为生产发展基金,20% 作为职工奖励基金,20% 作为集体福利基金,使包钢初步走上自我积累、自我改造和自我发展的道路。

第二,在计划管理体制上,冶金部从 1986 年开始,对包钢同时下达指令性计划和指导性计划。98% 的指令性计划产品由国家统一分配,并实行国家调拨价。2% 的指令性计划产品和全部指导性计划产品,可在国家的最高限价范围内,由企业自行定价销售。国家改革计划管理体制后,包钢每年均制订高于国家计划的企业内部计划,力争增产增收。

第三,在固定资产投资上,国家从 1981 年开始实行“拨改贷”,即将原来的国家拨款改为企业向银行贷款。实行“拨改贷”以后,国家向企业的建设投资由无偿使用改为有偿使用。

第四,在物资供应体制上,冶金部和内蒙古自治区对包钢完成指令性计划所需要的原、燃、材料,实行计划供应,并统一组织订货,价格实行国家调拨价。对完成指导性计划或企业超产所需要的物资,由企业按市场价格自行采购。在执行的过程中,由于运输、货源等原因,国家计划分配的物资经常出现缺口,也需要包钢从市场上自行采购,增加了生产成本。

第五,在分配制度方面,包钢自1980年开始提取企业利润留成以后,即按国家规定将留成的20%部分,用于奖励基金,并由企业自行制订奖励制度。1983年和1987年,包钢曾将少量的企业奖励基金,用于内部工资调整,但总的讲,在1987年以前,包钢的工资制度仍执行国家的统一规定。1987年9月,内蒙古自治区确定对包钢实行“两保一挂”的经营承包政策,“两保”即保技术改造和产品分成,保定额上缴利润;“一挂”即工资总额与计算上缴利润挂钩。计算办法以1986年上缴利润和工资总额为基数,挂钩比例为1:0.73(上缴利润增长1%,工资总额可增长0.73%)。实行工(资)效(益)挂钩以后,国家对企业的工资管理,由集中统一管理,改为“国家宏观控制、分级分类管理、企业自主分配”。根据这一政策,包钢实行了效益工资。“两保一挂”政策的实行,有效地调动了企业和职工的积极性,进一步提高了包钢的经济效益和职工的工资、奖励水平,对搞活企业,推行经济承包责任制起了重大的作用。

第六,在机构、人事管理体制上,1982年,中共包头市委根据国务院批转国家经委《关于扩大企业自主权试点工作情况和今后意见的报告》中关于“试点企业有权决定自己的机构设置和人员配备”的精神,正式向包钢下放了正、副厂、处级干部的任免权。随之,包钢于1984年5月至1988年7月,先后分7批将科级干部的任免权下放给58个二级单位。

第七,在外贸管理体制上,包钢在1987年7月以前,无自营外贸权,有关外贸进出口业务,均委托各级外贸部门代办。1987年8月,中国冶金进出口总公司在包钢设立分公司后,包钢开始自营

进出口业务。年度进出口计划由中国冶金进出口总公司平衡下达,出口创汇计划同时纳入自治区经贸计划。

国家对包钢实行的一系列扩大企业自主权的经济政策和改革措施,既增强了企业活力,也使包钢承担了更大的风险和压力,有力地推动了包钢内部领导体制、人事制度、分配制度等一系列的配套改革。

## (二)

包钢内部的管理体制,在1954年至1957年的建厂准备阶段,实行的是公司一级管理形式。1958年以后,包钢白云鄂博铁矿、焦化厂、炼铁厂、炼钢厂等一批二级厂矿陆续建成投产,包钢的管理体制遂由公司一级管理形式改为分级、分口管理形式。分级管理就是对企业的生产、经营等各个方面,分别实行公司、厂矿两级管理或公司、厂矿、车间的三级管理形式(工段、班组管理属于企业管理基础工作的一部分);分口管理就是在公司各职能处室进行专业管理的基础上把一部分相关的管理业务(如固定资产管理、设备管理、经济责任制管理、现代化管理等),分别由有关职能处室进行归口管理,主管业务部门为总归口单位(各职能管理的分级分口管理体制详见后文各章节)。

30多年来,包钢的内部管理工作,经历了一个曲折发展的历程。

1955年初,包钢根据重工业部和中共中央华北局的指示,把建立责任制列为第一季度的工作中心。2月2日和2月15日,包

钢秘书长黄汉炎和包钢经理杨维,分别向公司全体共产党员和全体职工建立责任制的报告。2月18日,中共包钢委员会召开会议,研究公司各管理处室的工作任务与职责。会后,初步建立了各部门工作责任制、经济核算制和技术管理责任制度。包钢建厂初期,主要是借鉴鞍钢的管理办法,建立起自己的一整套管理系统和管理制度。特别是1956年至1959年,包钢通过从鞍钢调入大批的管理干部和工程技术人员,很自然地把鞍钢的一整套管理制度和管理方法带到包钢,使包钢的各项职能管理基本上做到了有章可循。

1958年5月以后,包钢在整风运动不断深入的形势下,有领导地学习哈尔滨庆华工具厂开展“两参一改”的经验(“两参”即干部参加劳动、工人参加管理;“一改”即改革不合理的规章制度),并在一段时间内,形成了群众运动的声势。在开展这项活动的过程中,各单位虽然也纠正了一些无人负责、损失浪费等管理不善的问题,但由于当时正处在“大跃进”时期,盛行所谓“破除迷信,解放思想”和“打破条条框框”等“左”的口号,以致在改革不合理的规章制度的同时,把一些合理的规章制度也废除了。有的处室把“苦战一昼夜,制度砍一半”作为行动口号。有的单位甚至把质量监督也取消了。从1958年至1960年的三年“大跃进”时期,正是包钢大规模建设阶段。在这一阶段中,广大职工以满腔热情投入包钢建设高潮,三年中连续建成了2座1513立方米高炉,3座500吨固定式平炉和4座65孔焦炉以及动力供应、厂区运输等重大工程项目,在包钢建设史上写下辉煌的一页,为包钢的继续发展奠定了重要的物质基础。另一方面,由于“大跃进”、“反右倾”等

“左”的干扰,包钢在这一阶段中,企业管理特别是工程质量、经济核算、劳动用工等管理工作,受到了严重削弱。计件工资和奖励制度的取消,在一定程度上影响了职工群众的生产积极性。

1961年以后,包钢通过贯彻中共中央颁发的《国营工业企业工作条例(草案)》(即《工业七十条》),使企业管理工作逐步得到加强。1963年至1964年,包钢先后颁布了《产品技术标准管理制度(试行草案)》、《操作事故管理制度(草案)》、《产品质量有关问题的规定》、《新产品试制管理办法》、《平炉冶炼技术操作规程》等多项规章制度。1963年8月,冶金部党组召开“经济工作会议”,对包钢提出限期扭转亏损的要求。会后,包钢广泛发动群众制订增产节约计划,认真加强企业的基础管理工作,全面开展班组经济核算活动。至1963年末,全公司开展经济核算的班组已占班组总数的90.07%,在1404名工人核算员中,有1115人接受过公司或厂矿的业务培训。1964年1月,冶金部召开全国冶金企业党委书记和厂(矿)长会议,号召冶金系统全体职工“发扬革命精神、大学解放军、大学石油部、开展比学赶帮活动”。随后,包钢在群众中,开展了“学大庆”运动,及时地把学习大庆人“三老四严”、“四个一样”的精神,引导到贯彻执行企业规章制度上来。1964年第一季度,包钢开始甩掉亏损帽子。4月14日冶金部就此发来贺电,认为“这是包钢工作大转变的表现。”1964年至1965年,包钢先后召开了以建立健全岗位责任制、大练基本功、加强设备维护、保证安全生产为中心内容的“动力系统工作经验交流会”和“设备管理革命化经验交流会”。并在全公司普遍开展了群众性的创“五好班组”、“五好设备”的竞赛评比活动。包钢1963年至1965年在加强企业

基础管理工作方面所取得的成效,对实现包钢历史上第一次扭亏为盈(1964年至1966年)起了十分重要的作用。

· 1966年“文化大革命”开始以后,包钢的企业管理工作遭到严重破坏。建立健全规章制度,被当作“修正主义办企业路线”和“管、卡、压”而受到批判。1968年,包钢革命委员会成立后,彻底打乱了公司原有的职能管理体制。1969年1月28日,包钢革命委员会在《关于公司机构改革的决定》中,明确提出“向解放军学习,走政治建工的道路”。在这次机构体制改革中,包钢革命委员会设置了“四部一组”(即政治部、生产指挥部、后勤部、武装部、办事组),同时撤销了公司原有的职能处室。将原技术处的技术管理、情报管理、科研管理、科技图书管理业务,原矿山研究室、工业卫生研究所的防护研究以及综合利用研究任务并入中央试验室;将原机动处属于动力管理方面的业务,划归动力供应厂,属于公司内部的订货和备品、备件管理以及内订计划划归机械总厂,属于外部订货业务(设备、工具、备品、备件和外订计划)划归后勤部;原生产处所管铁路运输、备件供应、车辆修理、划归运输部统一管理;原设计处划归修建部;原计划处、矿山部、基建处、劳资处的业务划归生产指挥部。包钢革命委员会在作出这一决定时认为:“这次改革不是改良,是革命,是一场深刻的阶级斗争。”这次机构体制改革后,包钢十多年来形成的正常的管理秩序被打乱,以致在生产和管理工作中出现了严重的混乱现象。1972年包钢逐步恢复了公司职能处室的建制,并着手开展各项专业职能管理工作。1975年下半年,包钢开始贯彻国务院召开的“钢铁工业座谈会”和中共中央副主席、国务院副总理邓小平关于《当前钢铁工业必须解决



的几个问题》的讲话精神,着手对企业进行整顿工作。但时隔不久,全国即掀起了所谓“反击右倾翻案风”的浪潮,“整顿”被诬为“翻案”。在这样的政治气候下,包钢企业整顿工作化为泡影,企业管理再度陷于混乱。直至1976年10月,粉碎江青反革命集团以后,包钢的企业管理才重新走上正常发展的轨道。1977年1月27日,包钢召开了“揭批‘四人帮’,加强革命纪律”工作会议。随后在全公司整顿和加强了劳动纪律。同年,包钢根据冶金部限期扭转亏损的要求,整顿企业管理,层层制订扭亏规划。9月5日,包钢成立了扭亏增盈领导小组和扭亏增盈办公室。并随即在全公司范围内,开展了恢复性的企业整顿工作。1978年3月9日,中共包钢委员会召开扭亏增盈工作会议,传达全国企业扭亏增盈工作会议精神,部署了全年扭亏增盈工作。3月30日,中共包钢委员会召开工作会议,包钢焦化厂在会上介绍了整顿企业、加强管理的经验。同年6月,包钢重新实现了扭亏为盈,结束了长达11年的连续亏损的历史。7月23日,《人民日报》以《包钢大打扭亏增盈翻身仗》为题,在第一版显著位置报道了包钢扭亏增盈的消息。同年9月,“全国重点企业扭亏增盈现场会”在包钢召开,国务院扭亏增盈领导小组、冶金部、中共内蒙古自治区委员会、中共包头市委分别向包钢授了奖旗。

党的十一届三中全会以后,包钢的企业管理工作步入了一个崭新的阶段。自1979年至1990年的12年间,包钢通过企业整顿和企业升级工作,不断提高了企业素质;通过深化改革,逐步实现了企业的转轨变型(由单纯的生产型企业转变为以质量、效益为中心的生产经营型企业);通过推行多种形式的经济承包责任制,