

以提高经济效益为中心，推行 “模拟市场核算 实行成本否决” 经营机制，促进企业改革

邯郸钢铁集团有限责任公司董事长兼总经理 刘汉章

以实行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制为主要内容的邯钢经验极大地震撼了中国大地，影响和带动了一批又一批国有企业引进市场机制，主动走向市场，形成了一次又一次的学习邯钢经验的高潮。本文对“模拟市场核算，实行成本否决”的内容、特点及其对促进企业进行全面改革、提高经济效益的作用，以及该经营机制如何进一步发展和完善进行了详细的介绍。

邯钢是 1958 年建厂投产的河北省属钢铁联合企业，1996 年元月由邯郸钢铁总厂改制为邯郸钢铁集团有限责任公司。公司下设 30 个厂（矿、单位）、30 个处室，现有职工 2.8 万人。经过 30 多年的挖潜、配套、改造、扩建，现已形成铁、钢双 230 万吨，总轧制能力 200 万吨，拥有总资产 88.3 亿元的特大型钢铁联合企业。1996 年产生铁 235 万吨，产钢 236 万吨，产商品坯材 206 万吨，实现销售收入 51.5 亿元（含税），利税 10.5 亿元，其中，利润 7 亿元，在河北省排名第一，在全国冶金企业居宝钢、武钢之后，排第三位。资金利润率 12.62%，销售利润率 15.93%。在全

国同类型企业可比的 40 项指标中有 65% 进入前 3 名，其中代表炼钢现代技术装备水平的连铸比达到 100%，成为全国百万吨以上钢厂第一个全连铸企业。综合能耗 851 公斤标煤 / 吨钢 比大中型钢铁企业平均值低 270 公斤标煤 / 吨钢。在 1995 年度中国工业企业综合评价中，邯钢位居 45 家钢铁企业第 2 位。

一、“模拟市场核算，实行成本否决” 经营机制产生的背景、主要内容及特点

邯钢从 1958 年建厂投产，在计划经济的轨道上运行 30 年 其中 17 年亏损，累亏 1.72 亿元。党的十一届三中全会后，企业有了很大发展，但到了 1989 年以后，随着国民经济治理整顿，新的矛盾出现。一方面，全国压缩基本建设规模，紧缩银根，钢材市场出现供大于求，价格下跌。另一方面，钢铁工业所需的原燃料大幅度涨价，导致钢材成本猛升，使邯钢面临亏损边缘。形势迫使我们必须从改革中找出路，逼着我们转换机制，走向市场。通过学习邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和以江泽民同志为核心的党中央关于搞好国有企业的一系列重要指示精神，我们在思想认识上产生了新的飞跃。真正体会到追求产量效益，价格效益，靠增产卖高价求增效的时代已一去不复返了。搞好国有企业，使企业走出困境的根本出路，在于冲破计划经济的束缚，转换经营机制，深化改革，适应变化的形势。

邯钢自建厂以来，在传统的计划经济体制下，企业管理一直沿用计划经济管理模式，对二级厂也一直采用模拟指令性计划价格的方式进行核算。比如炼钢用的铁水，市场价已涨到 850 元 / 吨（当时价）而内部仍按 450 元 / 吨核算。显然 这种核算方式与市场严重脱节，难以反映企业的真正成本和效益。计划经济管理模式就像一堵无形的“墙”，隔断了二级厂与市场之间的联系，墙外边是市场经济波涛汹涌的汪洋大海，邯钢这条大船快被冲翻了，而

墙里边的二级厂和广大职工却丝毫感受不到。要改变这一状况，就必须推墙入海，把二级厂和广大职工都推到市场经济的海洋里去游泳，去拼搏，也就是必须转换经营机制，主动走向市场，把市场机制引入企业内部管理。

认识提高了，问题的关键找到了，就有了解决问题的决心。经过 8 个月的指标测算和准备，从 1991 年元月开始，我们在全公司推行了“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制。所谓“模拟市场核算”就是把计划经济体制下形成的，长期以来执行的、与市场相脱节的按内部价格顺序结转计算产品成本和效益的核算办法，改为以产品和原材料的市场价格为基准，按照“亏损产品不亏损，盈利产品多盈利”的原则，逐道工序从后向前核定目标成本，然后层层分解落实，直到每一个职工。让二级厂和广大职工清醒地看到自己的产品在市场竞争中优胜劣汰的客观现实，主动降低成本，参与市场竞争。所谓“成本否决”就是以成本（费用）指标作为考核单位和职工各项工作的依据，完不成指标，别的工作干得再好，也要百分之百否决全部奖金。邯钢把市场机制引入企业内部管理，并不是简单地把社会上经济交往中的银行、公司、市场都照搬进来，把企业内部的二级单位都变成独立法人，而是在保持现代工业企业专业化、科学分工协作，高度集中统一管理（即企业内部统一计划、统一采购、统一销售、银行只设一个账号、二级厂不独立对外，不具有法人资格）优势的前提下，抓住成本这个关键，依据客观价值规律，通过成本这个市场信息的传递，把市场价格信息内伸化，按市场导向决定厂内生产的资源配置。这一经营机制的基本模式是：市场——倒推——否决——全员。其主要特点是，以市场为导向，建立符合社会主义市场经济需要的经营机制；以降低成本，增加效益为核心，全面硬化企业内部管理；以强化分级经济核算为手段，充分挖掘各环节潜力，加快企业向集约经营转变；以推进技术进步，调整结构为主导，增强企业发展后劲和竞争实力；以层层分解指标，实行重奖重罚的

利益机制为动力，充分调动广大职工当家理财的积极性。

二、通过推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制，促进企业内部改革

传统的计划经济体制是建立在高度集权的基础之上，计划至上一直管到企业，企业生产的目的就是保证国家下达生产计划的完成，而市场经济条件下，企业追求的是经济效益和利润的最大化。因此，由计划经济向社会主义市场经济转变，必然引起企业管理方式和经营机制的变革。邯钢适应市场经济的客观要求，推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制，实际上就是对计划经济体制下企业管理方式的一次革新，随着对这一新的经营机制不断深化和完善，有力促进了企业内部各项改革的实施。

（一）改革内部价格体系

内部结算价格是推行模拟市场核算的基础。受计划经济的影响，企业内部结算价格既定价偏低又非常滞后，制定新一年的结算价格往往依照上一年度的国家调拨价。因此，与新的一年市场实际价格严重脱节，隔断了二级厂与市场的联系。造成二级厂按计划价格进行核算有盈利，公司按市场价格销售就发生亏损。要想改变这种状况，必须推墙入海，从改变内部结算价格入手，把躲在避风港内的二级厂推向市场经济的大海中，使他们直接感受到市场竞争的压力。因此，我们对二级厂耗用的原材料、燃料及其他物品，全部以市场价计价核算，使二级厂直接感受到原材料、燃料价格的涨落。厂内中间产品核算价格一律改为市场价，使二级厂之间、工序之间都由供求关系变为买卖关系。这就在公司与二级厂、二级厂与二级厂之间，形成一个与外部市场信息沟通，紧密相连的内部市场，让全体职工面向市场，去接受市场竞争的考验。

（二）改革内部成本核算方式

在传统的计划经济体制下，我们对二级厂一直采用模拟指令性计划价格的方式进行成本核算。进入 80 年代末，指令性计划已经占很小的比例，产品销售、产品赔钱还是赚钱都由市场决定。如果此时仍采用老方式进行成本核算，显然是与市场相脱节的。因此，我们对沿用多年的成本核算方式进行了改革，本着“亏损产品不亏损，盈利产品多盈利”的原则，结合市场行情，采用“倒推”的方式，从最终产品入手，一个工序一个工序剖析其潜在的效益，从后向前核定，直至原材料的采购成本，一律按“高进高出”的方式核定出全公司 53 个主要产品品种、规格的内部成本和内部利润（辅助单位考核费用指标），从而将过去留在公司而二级厂压力不大的涨价因素，通过价格、成本核算方式的改革下放到各个生产环节。

当时对各单位成本的确定主要分三种类型。第一种本来就盈利的产品，依据国内同行业的先进水平确定出盈利额更高的成本指标；第二种是亏损的产品，依据本企业历史最好水平和当时市场能承受的产品售价，确定出不能赔钱或有盈利的成本指标；第三种是各项指标比较先进，而由于市场疲软导致亏损且经过努力难以盈利的品种，在完成指令性计划后停产整顿。停产期间，免发全部奖金，只给基本工资，促使其转产，开发新品种。这样做合情合理，确定出的指标既不是高不可攀，又不能轻易达到，必须经过一番努力方可完成指标。内部价格体系和内部成本核算方式的改革，看上去只不过是企业内部核算方式的改变，而其重要意义在于它解脱了传统计划经济管理模式的束缚，使企业大步地迈向了市场。因此说，内部价格体系和内部成本核算方式的改革，是邯钢适应市场经济的需要，转换经营机制，走向市场所迈出的重要的、决定性的一步。

（三）改革内部考核体系

成本是反映企业生产经营状况的一个综合指标，可以起到牵

一发而动全身的作用。有专家称，抓成本就是牵住了企业提高经济效益的“牛鼻子”。因此，我们把抓目标成本的落实、摆在生产经营的中心位置，规定二级厂完不成成本指标，别的工作干得再好，也要否决全部奖金。这是我们在考核方面的一项重要改革。在传统的计划经济体制下，企业重产量轻质量，重投入轻产出，重速度轻效益，虽然对成本指标一直有考核，但在奖金分配中所占比重小（仅占基本奖的 20%~30%），而且考核不严，对二级厂压力不大，而现在成本具有一票否决权。二级厂为确保成本指标落到实处，加大对本单位成本指标的考核力度，他们将构成产品成本的各项指标细化分解落实到科室、工段、班组和职工个人，层层签定承包协议并与奖惩挂钩。通过成本指标的层层分解，一方面使二级厂直至每个职工的工作都与市场挂起钩来，经受市场的考验；另一方面等于把国有资产的管理、使用落实到每个职工身上，让广大职工当家理财，把职工主人翁地位落到了实处，真正形成“市场重担众人挑，人人肩上有指标”的责任体系。如 1996 年，公司分解到 30 个厂（矿）25 个有指标处室的指标为 1080 个，各厂（矿）处室将指标细化后，分解到科室、车间（工段）的指标为 1.3 万个再分解到 1434 个班组和 2.8 万名职工身上约 10 万个小指标。由于指标量化细化到人，坚持不讲情面的否决制度，从而为企业降低成本、增创效益总目标的实现奠定了坚实的基础。因此说，内部考核由过去重产量转向重成本，是邯钢由粗放式经营转向集约经营的重要标志之一。

（四）改革分配制度

国有企业分配制度改革的关键是解决“大锅饭”、“干好干坏都一样”的问题，从而形成责、权、利紧密结合的责任共同体。我们通过推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制，在企业内部建立了“以按效分配”为原则的竞争激励体系。一是加大动力机制，联利计酬，重奖重罚。坚持由成本和效益决定分配，在保证职工基本工资收入的前提下，将奖金占公司工资总额的比

例调整到占 40%以上。二是拉开奖金分配档次 根据贡献大小 劳动条件好坏,技术难易程度,公司对二级厂奖金设计是在月度各项指标全面完成情况下,上下限按 1:2.5 测算,发放时依据实际完成情况核定,二级厂内部各单位上下限按 1:4 分配。三是根据同样原则,将岗位技能工资拉开差距,新增加的岗位工资从 20~200 元分成若干档次。四是设立特殊岗位津贴。在全公司选择 800 个关键技术岗位,每人每月增加技术津贴 150 元,鼓励职工努力学习技术,当技术尖子、能手。五是设立模拟市场核算效益奖。按二级厂、处室年度成本降低额的 5%~10%和超创目标利润的 3%~5%提取;效益好的单位的厂级领导干部可拿职工人均效益奖的 3~10 倍,完不成目标成本的否决全部奖金,效益奖分文不得。实行“联利计酬,重奖重罚”,由成本和效益决定分配,使每个干部职工干哪项工作就负责哪项成本,把生产资料的经营、使用、管理,具体落实到每个职工,把每个人的劳动成果同生产资料的使用效率紧密结合起来。

(五) 改革劳动用工制度、组织机构

我们在推行“模拟市场核算,实行成本否决”经营机制过程中,从企业实际出发,在公司实行了全员合同制和干部聘任制,并实行竞争上岗,在什么岗位享受什么岗位技能工资。在干部的使用上,以“降低成本、创造效益”的实绩作为考评干部业绩的标准。几年来,经职工考评不称职而被撤换、免职的管理干部 22 人。对 1995 年元月 1 日后入厂职工实行新的合同制,变暗补为明补,合同期满双向选择。

为适应新的经营机制的运作,我们对组织机构、管理机构进行了改组。一是优化调整内部机构。我们从提高工作效率,强化职能管理入手 精简、合并了公司和二级厂(矿)机关科室 114 个。按照集中管理原则,充实和加强了财务、质量、销售、计划、进出口、预决算、审计、公安、备件等管理部门,进一步强化和理顺了管理职能。为了更好地发挥财务管理的作用,实现公司财务

的高度集中，统一管理，公司先后在销售、原料、外经等部门增设财务科，做为财务处的派出机构，主要职责是加强内部经济核算，使挖潜增效落到实处。后来我们又把原来隶属二级厂、单位的财务科，全部划归公司财务处，进一步强化了公司财务的高度统一管理。在辅料供应系统变原来公司、二级厂两级管理为一级管理，撤消了 20 个二级厂的供应科，人员比原来减少了 109 人，实现了精简高效，资金占用比原来有了明显的降低。二是精干主体，分流富余人员。在对全部操作岗位工时利用情况进行认真测定的基础上，重新核定了全公司定编、定岗工作，先后两次精简、分流富余人员 6400 人，并组织成立工贸公司，安排分流人员从事“三产”。三是搞活辅助、自主经营。先后将机械厂、工程处、汽运处、石灰石矿、化肥厂等与主体厂生产关系不很密切的厂（矿）分离为二级委托法人单位，实行独立核算，自负盈亏。分离后，原来亏损的石灰石矿、化肥厂、机械厂扭亏为盈。另外五个单位比承包基数增创利润 2300 万元。四是发展合资、联营、租赁，增加新的经济增长点。先后利用合资形式建成两座 300 立方米高炉。利用联营形式，建成了一个炼铁厂和一个铁合金厂。利用租赁形式承包一个轧钢厂，使公司铁水紧张的矛盾得到缓解，富余钢坯轧成材销售，促进了效益增长。

（六）改革生产组织方式

在计划经济体制下，企业生产计划由国家下达，生产用的原燃料由国家提供，产品由国家包销，企业生产的根本任务是保证国家计划完成，不大考虑经济效益，那时生产组织方式单纯，品种单一。推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制，中心的问题是提高企业经济效益。随着社会主义市场经济体制的建立，企业被推向市场，实行自主经营、自负盈亏，企业生产的目的是追求效益，获得最大利润，这就促使我们在生产组织方式上由按国家计划组织生产转变为根据市场需求来组织生产。因此，我们在生产组织方式上坚持以市场为导向，贯彻“增畅、限平、停

滞”方针，根据市场变化，灵活调整营销方针和策略，严格按合同订单组织生产，并根据市场需要以及用户要求，优化品种结构，不断开发新品种，大力提高产品实物质量，努力开发和增产用户需要的新产品和高附加值产品。推行新的经营机制以来，我们先后开发了船板钢、矿用钢、硬线盘条等 30 多个钢、材新品种，结构调整使企业增加效益 2.6 亿元。在经营销售方面，我们以方便用户，让用户满意为宗旨，进行了一系列的创新，主要有设立销售营业大厅，实行一条龙式服务，用户不出大厅就可以办完订货手续，从而取代过去坐在办公室搞营销的落后方式。我们还根据实际需要，改变营销结算方式，简化合同手续，使合同手续由过去 21 道减少到 5 道，大大方便了用户。我们还配备导购人员和导购专车，并且规定 200 公里以内的用户，实行送货上门，不收运费，受到用户好评，提高了邯钢声誉，拓宽了销售渠道。

（七）建立有利于企业自主创新的技术进步体系

实现经济增长方式转变的根本途径是技术进步和管理进步的有效结合。就企业而言，管理和现有装备的潜力是有限的，只有不停顿地进行技术改造，推进技术进步，企业才能不断增强发展后劲和竞争力，提高经济效益。我们建立新的技术进步体系，关键是将“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制引入技改、推进技术进步实施过程中，实现了技术改造、推进技术进步全过程管理由粗放型向集约型转变。

（1）以市场为导向，科学决策，优选项目 在项目选择上面向市场，优先选择有利于增加适销对路的产品，投资省、见效快的项目；在规模上根据资金情况，量力而行，杜绝超越自身能力的蛮干；在设备的选型上坚持“先进、经济、适用”的原则。

（2）强化项目管理，降低工程成本 过去，公司对基建、技改项目的管理是粗放型的，普遍存在决算超预算，预算超概算的现象。我们把新的经营机制引入技改、技术进步实施过程中后，对每一个项目从设计开始层层把关，精打细算，努力降低投资。一

是实行限额设计，对设计部门进行有效约束，把控制投资由施工阶段向前延伸到设计阶段。二是实行项目承包，承包内容包括投资、工期、质量三部分，奖优罚劣。

(3) 坚持自己能干的不外委，能国内制造的不进口，能引进软件的不引进硬件。新的经营机制引入项目投资管理后，给建设单位带来了压力，项目投资超承包数额，就要受罚扣奖，只能是一个环节一个环节的精打细算。一是很多项目从设计、设备制做、施工安装都是依靠自己力量完成的，因而节省了大量的外委资金。二是不贪大求洋，注重投资效果。在许多技改项目中，对老装备旧工艺采取淘汰与留用相结合的办法，注重新装备与老系统能很好地匹配，使原有的设施能得以充分利用，因而有效地降低了项目成本，节省了投资。三是在改造中老线能不停产的克服困难，合理安排施工，创造条件力争不停产，确保当年生产不减产，效益当年不降低。

推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制后的 1991~1995 年，公司共完成大小技改、基建项目 100 多个，投入资金 24.7 亿元，自有资金 54%，投资利税率达到 63%。重点围绕生产工艺的关键环节，加大推进进步的力度，积极推广采用新技术、新工艺，先后实施并完成了炼钢全连铸，炼铁高炉喷煤粉，连铸坯热装热送，炼钢炉外精炼，轧钢一火成材等一批投资省、见效快的“短平快”项目。对优化生产工艺，调整产品结构，开发新品种，改善产品质量，降低成本，提高企业整体装备水平，全面提高经济效益，起到了举足轻重的作用。在这期间虽然我们用于技改的投入很大，但由于投资效益好，回报率高，而且自有资金占的比例大，因而企业并没有因此而背上负债的包袱，相反，资金负债率由 70% 下降到 39.22%。技术改造、推进技术进步所产生的良好效益为企业的发展插上了翅膀，有力推动了企业整体效益水平的提高。

三、推行“模拟市场核算，实行成本否决” 机制，深化内部改革给企业带来的变化

（一）促进了观念转变和经营机制转换

用市场经济的效益观念、竞争观念、成本意识和进取精神，取代和摒弃了长期以来在产品经济模式下形成的一整套办厂哲学，实现了从计划经济管理模式向市场经济管理模式的转变。诸如，在企业的生存和发展观上，由等、靠、要变为主动走向市场，眼睛向内，苦练内功，使企业由政府的附属物变成市场竞争的主体；在价值观上，由产值第一，产量挂帅，追求规模和级别，变为办企业就是为了获取最大利润；在经营观上，由重生产，轻开发，生产啥卖啥，官商习气，短期行为，产品多年一贯制，变为面向市场，用户是上帝，按用户订单组织生产，变过去“干了再算”为“算了再干”；在办企业的目的和任务上，由宏观抽象的满足人民日益增长的物质文化需要，变为为了提高企业竞争实力和发展后劲，多为国家上交利税，努力提高职工生活水平；在分配观上，变不患寡而患不均、平均主义“大锅饭”为按劳取酬、多劳多得，以成本效益决定分配，使那些通过辛勤劳动、多做贡献、多创效益的职工先富起来。观念的转变为企业经营机制的转换奠定了坚实的思想基础，使企业真正认识到，市场经济的发展观、价值观就是为了获取最大利润，从而把成本管理放在企业经营管理的最高位置，摒弃了计划经济下人为定价的做法，坚持按客观价值规律办事。

（二）促进了经济增长方式由粗放型向集约型转变

实行模拟市场核算后，邯钢在市场竞争的推动下，加速了经济增长方式的转变。一是提高单位面积产量。通过全员、全过程的成本管理，把降低成本的重点首先放在充分挖掘现有装备潜力上，使我厂主体设备炼铁、炼钢、轧钢等的利用效率都达到和超

过设计能力。如 300 立方米高炉平均利用系数达到 2.68,居全国第一名,转炉利用系数比同类企业高 55%,连铸机超设计能力 70%~100%,轧钢机超设计能力 40%~100%。二是精心计算投入产出,提高投入使用效率,使投入资源能够得到合理有效的利用。其办法是将各项指标在全行业进行横向比较,以最先进水平为学赶目标,各项指标上台阶、争一流,深挖内部潜力,1996 年我厂 40 项可比指标有 65% 进入前 3 名,在全国 18 家特大型钢铁企业 10 项可比指标中有 7 项进入前 3 名。三是挖掘管理上的潜力。过去下达指标,只对二级厂考核,形成处室管理部门只供不管。“模拟市场核算,实行成本否决”机制推行后,要求管理部门不仅要供应质量好、价格低的原材料和备品备件,而且要降低采购成本,加强过程管理,降低单位消耗。四是根据市场需求,开发新产品和高附加值产品,提高市场占有率。六年来开发新产品 30 多个,采用国际标准和国际先进标准生产的钢材由 1990 年的 60% 提高到 97.62%。五是以模拟市场核算机制推动企业的技术进步。为了降低成本,必须不停顿地推进科技进步,采用新工艺、新材料、新技术,上先进装备。因为管理和现有装备的潜力是有限的,企业要想在市场竞争中有后劲,常胜不衰,就必须对现有装备不停顿地进行技术改造。如三轧钢分厂,1993 年下半年在保证当年生产任务完成的情况下,投资 46 万元对线材轧机进行增速改造,年产量由 15 万吨提高到 22 万吨,1994 年比目标成本降低 510 万元,1995 年降低 530 万元,1996 年降低 612 万元,各项技术经济指标都创全国同型装备轧机的先进水平。连铸是钢铁企业优化产品结构、提高产品质量、降低成本、增加效益的重要措施,由于资金困难,我们就自己设计、制造、安装连续铸钢机 5 台,新增能力 115 万吨,共投入 5700 万元,比外委节约资金 50% 以上,使连铸比逐年提高。1995 年 3 月已全部甩掉模铸,实现全连铸,成为全国百万吨以上钢厂第一个全连铸企业。从连铸坯到轧钢一火成材比将钢水铸成钢锭加热开坯再加热轧材每吨可创效益 300

元。造船板是市场紧俏产品，每吨比普通中板多卖 400~500 元。由于我厂的转炉吨位小，为保证产品质量，我们投入 1200 万元用半年时间建设了两座 LF 炉外精炼炉，对中板用钢炉炉精炼，使造船板顺利通过船检局的工厂认可和英国劳氏船级社的认证，邯钢生产的造船用中板可以造国内国际轮船了。

（三）促进了企业主动参与市场竞争

为了降低成本，首先必须把好原材料入厂关，通过降低采购成本增强产品竞争力。为此，总厂成立了物价管理委员会，根据市场行情及时确定各种原材料的最高采购限价，在确保质量的前提下，只能低进，不能超限价。迫使原材料采购供应部门深入市场和原料产地，比价采购，选择最佳最廉运输方式，降低采购成本。进厂后严把检验、取样、分析、化验以及检斤计量关，使用单位在卸车时再次把关。同时，总厂组建了质量稽查队，昼夜巡逻检查，防止原料进厂中的弄虚作假、以次充好现象发生。第二，要抓好产品实物质量和生产市场紧俏的产品。第三，必须把好产品销售关。总厂物价委员会根据市场行情及时确定各种钢材的最低销售价，只能高卖，不能低出，任何人无权降价销售。在具体工作中，重点把握以下几个环节：一是采取灵活的经销方式，提高市场占有率；二是坚持薄利多销的原则，以国内较低的价格销售，以价廉取胜。如 1995 年年初，由于钢材市场严重疲软，到 2 月末库存高达 33 万吨，加上 4.83 亿元的外欠货款，大量资金被压死，生产经营到了难以维持的地步。为改变产品积压、资金不活的局面，我们以低成本的优势，从 3 月份开始让利降价促销，当月就销售钢材 30.7 万吨，仅 3 个月时间就将库存压到 8 万吨。货款现金收入由 1 月份的 1.5 亿元、2 月份的 1.0 亿元增加到 3 月份的 3.5 亿元、4 月份的 3.5 亿元（邯钢每月没有 2.5 亿元现金，企业活不下去），使经营进入良性循环。在强化经销工作的同时，坚持“没合同不生产，不来款不发货”的原则，加速了货款回收和资金周转，外欠货款基本上不超过 1 个月的货款总额。

（四）促进了各项技术经济指标的改善

邯钢六年间新增的 126 万吨钢，不是粗放式的数量扩张，而是在优质、低耗、高效基础上的集约型增长。六年来钢产量由 110 万吨增加到 236 万吨，销售收入由 10.2 亿元提高到 51.5 亿元（含税），炼钢厂的主要消耗指标钢铁料消耗由 1147 公斤/吨下降到 1095.7 公斤/吨，六年节支 1.5 亿元；钢铁企业的综合能耗由 1115 公斤标煤/吨钢下降到 851 公斤标煤/吨钢（全国平均 1400 公斤标煤，大中型企业 1120 公斤标煤，宝钢是 765 公斤标煤，1 吨标准煤价值 470 元），六年节支 2.12 亿元；炼铁主要消耗指标入炉焦比由 492 公斤/吨降到 463 公斤/吨，六年节支 5306 万元；轧钢成材率由 87.96% 提高到 92.39%，六年增效 1.66 亿元；全员劳动生产率（包括辅助单位和后勤系统）由 21437 元/人·年提高到 190920 元/人·年，人均年产钢量由 41 吨提高到 89.78 吨。1996 年实现销售收入占全行业 1.6%，而实现利润占全行业 23.3%。在 1995 年度中国工业企业综合评价中，邯钢位居 45 家钢铁企业第二位。

（五）促进了专业管理和基础工作的加强

随着模拟市场核算覆盖面的扩展和核算指标的完善、细化，企业内各种物流包括产品、半成品、原料、能源、劳动、资产都以价值形态参与流通和管理，实行以质论价，实现了冶金部刘淇部长提出的“企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为中心”的转变。六年来先后投入 500 多万元用于完善计量设施，下大力推行了标准化操作，开展了定员定额，健全完善了信息、原始记录和各项规章制度，加强了基础教育和班组建设，狠抓了现场管理，强化了基础工作。在进行清产核资、资产评估的基础上，组建成立了企业集团，企业组织结构和资源配置将进一步优化，各项费用普遍下降，资产运营质量显著提高。六年来，通过强化质量管理，产品优质加价增收 7488 万元，降低原燃料成本节支 1.18 亿元，节约外工费 5069 万元，减少外委备件制作费 1.12 亿元，节约辅料开支 1.02 亿元。随着资产运营管理的加强，企业总资产由

1990年的22亿元增加到88.3亿元，净资产由5.8亿元增加到53.68亿元，国有资产增值8.2倍，资产负债率由70%下降到39.22%，资金利润率由0.11%提高到12.62%，销售利润率由0.1%提高到15.93%，资产运营进入良性循环的轨道。

（六）促进了技术进步和技术改造，坚持走内涵式发展道路

推行模拟市场核算后，围绕降低生产成本，必须抓住机遇不停顿地对现有装备进行技术改造。在实施过程中，我们一是按照“量力而行，梯度发展，滚动前进”的发展战略，进行总体规划，分步实施。二是按照“先进、经济、适用”的原则选定项目，精心设计。坚持自己能干的不外委，能国内制造的不进口，能引进软件的不引进硬件。如四轧钢厂由二火成材改为使用炼钢连铸坯加热一火全连轧、年产30万~40万吨棒材的技改工程，除土建加热炉是外委专业公司建造外，所有机械、电器设备总重量1500多吨的安装任务，全部是本厂职工一边生产，一边安装的，仅此节约安装费1000多万元，总投资只花了8000万元，比国内同样装备节省投资2/3。三是抓好资金筹措，使项目尽快建成，产生效益。一方面，通过推行“模拟市场核算，实行成本否决”机制，发动职工，人人当家理财，多创效益，为技改提供资金。六年来，自有资金用于技改投资占54%。另一方面组建成立投资公司，加强资金筹措。四是利用有限资金，选择那些市场有需求，降低成本力度大，投资少，见效快的项目，建成一个投产一个，发挥投资效益后，再投入新的技改工程。以此反复循环，使技改项目越来越大，收益越来越多，竞争实力不断增强。如从1994年10月开始，我们投入1.12亿元，用半年多时间新建了1座300立方米炼铁高炉。1995年5月投产，当年就产生铁16万吨，创利润3360万元，回报率30%；1996年产生铁26万吨，3年即可收回全部投资。六年来，全厂共完成生产性投资32.18亿元，建设项目187个，从而使钢、铁、材综合生产能力提高了150万吨，吨钢投资不足2400元，仅相当于新建同类钢厂所需投资的1/3，并且有力促进了成本

降低和效益增加。五是实行项目承包，确保工期、质量，有效控制资金投入。六是加强预决算审查，节省投资。六年来，通过审查减少支出 2.97 亿元，加上强化工程承包管理，共压缩、节省投资 4.24 亿元。通过技术改造，坚持走内涵式扩大再生产道路，使邯钢由一个地方钢铁厂进入全国特大型企业，在职工总数未增加、管理人员减少的情况下，年产钢由 100 万吨增长到 200 多万吨规模。

（七）促进了产品成本降低和经济效益提高

推行这一机制前的 1989 年成本比 1988 年回升 14.96%，1990 年又比 1989 年上升 21.59%。推行这一机制后，成本连年下降。按同口径计算，1991 年下降 6.36%，1992 年下降 4.83%，1993 年下降 6.13%，1994 年下降 8.9%，1995 年又下降 1%。1991 年实现利润 5020 万元，1992 年达到 1.49 亿元，1993 年提高到 4.5 亿元，1994 年达到 7.8 亿元。1995 年在钢材价格低位运行，平均售价由上年每吨 2363 元降到 2070 元（不含税），每吨下降 293 元的不利情况下，实现利润 7.09 亿元。1996 年实现利润 7 亿元。1991~1995 年，五年实现利税 39.9 亿元，是“七五”的 4.1 倍；实现利润 21.5 亿元，是“七五”的 5.9 倍。

（八）促进了职工积极性的提高

过去，在“大锅饭”、“干好干坏一个样”的经营机制下，说起来职工是企业的主人，实际上谁也负不了具体责任，谁也可以不负责任，企业生产资料公有制被“悬空”，变得很抽象。通过推行“模拟市场核算，实行成本否决”机制，将经过挖潜测算出的目标成本（费用）指标，层层分解、细化，逐个落实到二级厂（处）、工段（科）、班组和个人，并通过成本否决和设立效益奖（按年度成本降低额 5%~10%和超创目标利润的 3%~5%提取），加大动力机制的力度，使全厂工资与奖金的比例达到 50%~60%：40%~50%，根据创效益多少，拉开分配差距，职工收入高低之间可相差 10 倍，对效益好的单位的厂级领导干部，由公司

奖给本单位效益奖平均数的 3~10 倍。完不成目标成本的，否决当月全部奖金，效益奖分文不得。本单位连续 6 个月完不成目标成本，主要领导要免职下台。把每个人的劳动成果同生产资料的使用效率紧密结合起来，从而使全厂职工真正感受到自己是企业的主人，极大地提高了职工的积极性，使全心全意依靠工人阶级办好社会主义国有企业的原则落到了实处。

四、推行“模拟市场核算，实行成本否决”机制的体会

（一）“模拟市场核算，实行成本否决”的前提在于转变观念，积极推进两个根本性转变，坚信国有企业是可以搞好的信念

现在，我们正在建立社会主义市场经济体制，思想观念不能还停留在计划经济管理上。在市场经济条件下，企业是市场经济的主体，市场经济要求企业面向市场、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，真正成为商品的生产者和经营者。市场经济是竞争经济，一个是品种质量竞争，一个是价格即成本竞争。所以，企业要想在市场上站住脚，首先要强化质量意识，生产符合社会需要的产品；同时，要强化成本意识，抓好成本管理，把成本降下来，靠低成本占领市场。现在企业效益不佳的原因很多，由于各个企业所处的外部条件、发展经历不一样，原因也各不相同。但从多数企业来看，主要是管理差，以包代管，以改代管，仍属于粗放型管理，以致造成技术经济指标落后、漏洞多，企业不能适应市场经济发展需要。要搞好搞活国有企业，首先要转变观念，承认现实，从实际出发，实事求是，寻找一条在计划经济向市场经济转变中适合本企业特点的途径，走适合自己情况的发展道路。江总书记指出：“搞好国有企业特别是大中型企业，既是关系到整个国民经济发展的重大经济问题，也是关系到社会主义制度命运的重大政治问题”；“尽快地实现经济体制和增长方式的两个根本