

# 深入学习邯钢经验

## 进一步提高企业市场竞争力

翁宇庆

编者按：1996年，冶金行业在外部条件十分困难，资金紧张、原燃料大幅度涨价的情况下，通过学邯钢消化了130亿元增支减利因素，其中降低成本60亿元，实现了年初提出的成本下降2%的奋斗目标，涌现了唐钢、鞍钢、安钢、济钢、凌钢等一大批学邯钢、降成本、增效益的新老典型。为了把学邯钢活动扎扎实实引向深入，冶金部日前在河北省唐山市召开冶金行业学邯钢经验交流会。会议总结了近几年来特别是1996年冶金行业学邯钢取得的成绩和经验，研究部署了进一步深入推广邯钢经验的措施。冶金部翁宇庆副部长在会上作了《深入学习邯钢经验，进一步提高企业竞争力》的报告。现将该报告主要内容整理刊出，以供各有关主管部门和企业参考。

### 一、冶金企业大力学习邯钢经验，取得了明显效果，加快了全行业的发展

去年国务院向全国发出学邯钢的通知后，冶金行业学邯钢活动进一步全面展开，不断深入，取得了显著成效。

1. 通过学邯钢，思想观念发生了明显的转变。1996年，冶金行业学习推广邯钢经验的重要收获是，广大干部、职工思想观念有了新的转变，市场观念、成本观念、效益观念、集约发展的观念有了很大提高，企业生存发展的紧迫感、危机感有了明显增强。大家深刻认识到企业走出困境的出路在市场，企业生存和发展的希望也在市场，必须增强竞争意识，面向市场，推墙入海，主动进入市场，自觉适应市场，积极开拓市场；必须增强自主意识，丢掉幻想，不等不靠，练内功，挖内潜，自负盈亏，自我发展；必须自觉按市场经济规律办事，做到工资、奖金与成本挂钩，职工收入按有效劳动进行分配。

如鞍钢通过开展“振兴鞍钢”大讨论，不断转变思想观念，转换经营机制，充分调动全公司职工的积极性，推动了各项工作的深入开展，取得了明显成效。他

们外抓市场，内抓管理，狠降成本，全年硬碰硬消化减利因素23.3亿元，可比成本降低7.24亿元。唐钢以转变观念为先导，总体推进与重点突破相结合，紧紧抓住认识、工作、效果三个环节，真学实干，迅速改变了企业面貌，去年在消化减利因素2.73亿元的基础上，总成本硬碰硬降低2亿元，实现利润2.5亿元，比上年增加3405万元，增长15.69%，同口径可比产品成本降低2.2%。首钢重新确定企业发展的指导思想，提出“品种、质量、环保、成本”八字方针，坚持量力而行，努力盘活存量资产，深化以多法人联合体为重点的集团化改革，以经济效益为中心，加大调整的力度，已逐步从资金困扰中摆脱出来，生产经营和改革发展取得了较好的效果。济钢确立了全面调整、系统优化、整体提高的思路，把功夫下在练内功、挖内潜不断提高企业的发展质量上，在工作中坚持以生产、质量、安全三个稳定为基础，以优化原料结构、工艺结构、产品结构为目标，加快技术改造，使企业切实走上了集约化增长的良性发展轨道。

2. 学习推广邯钢经验，推动了生产经营的发展。1996年，全行业用邯钢经验推动各项工作，取得了很大成绩，在结构调整、节能降耗、增加品种、提高质量的同

时,钢产量突破了1亿吨,这是我国冶金工业发展的重要里程碑,标志着我国钢铁工业进入了一个新的历史发展阶段。

产品质量稳定提高,达到发达国家同类产品实物质量水平的品种,从上年的115个增加到132个,产量约1500万吨。节能降耗取得明显效果,全年行业节约标准煤约400万吨,吨钢综合能耗降至1.4吨标准煤,是近10年来节能取得最好成绩的一年。主要技术经济指标明显改善,高炉利用系数、入炉焦比、转炉钢铁料消耗、电炉电耗、综合成材率等主要技术经济指标均有显著提高,创造了行业新的历史最好水平,一批企业的多数指标也创历史最好水平。废水、废气达标率进一步提高。

通过学邯钢,全行业降低成本约60亿元,实现了年初确定的成本下降2%的目标。应收应付账款继续下降,107家大中型企业下降幅度达10%左右,宝钢、首钢、包钢、韶钢等45户企业的货款回收基本上进入了正常状态。马钢、本钢、南京钢厂等一些企业去年初出现亏损,经过努力实现了扭亏为盈。

特别值得提出的是,去年在外部条件比较困难,资金比较紧张,原燃材料、电力、运输大幅度调价的情况下,实现销售收入2810亿元,实现利税221亿元,其中利润39.6亿元,这是在钢材价格下跌减利约40亿元,消化增支因素130亿元,增提折旧17亿元的情况下取得的。这个成绩来之不易,如果去年不是这样大规模地深入学习邯钢经验,就不会有这么好的经营成果。

3. 学习推广邯钢经验,使企业的各项管理工作得到了进一步加强。很多企业自觉地把学习邯钢经验作为克服困难,提高效益,增强竞争力的切入点,把模拟市场核算,分解落实指标,加大考核力度,实行成本否决,作为提高企业管理工作的重要措施。国有大中型冶金企业普遍加强了定额定量管理,强化了规章制度、劳动纪律、计量、标准和信息等管理工作。基层管理、现场管理、决策管理也有了明显的改善。以资金为中心的财务管理和以财务为中心的企业管理水平有了明显的提高。涟钢在学邯钢的过程中,狠抓“整顿机关作风,整顿工艺纪律,整顿劳动纪律”的三整顿活动,有效地改善了企业的基础管理工作;宝钢结合企业实际,在学邯钢的过程中,不断加强预算管理 and 标准成本管理,取得了很好的效果。武钢坚持质量效益、成本效益、管理效益一起抓,赋与质量效益发展道路以价值形态管理,使企业充满了活力。

4. 扎扎实实学邯钢,促进了企业“三改一加强”。深入学习推广邯钢经验,加快了企业改革、改组、改造的

步伐。冶金行业现代企业制度试点全面进入实施阶段。1996年列入国家、部门、地方政府试点工作的冶金企业已有78家;参加国家现代企业制度百户试点的12家冶金企业,已有10家被正式批准并挂牌运行。这些试点企业在深化内部改革上下功夫,减人增效、调整负债结构、分离社会职能、建立竞争机制以及分配、医疗、住房等各项改革已有所突破。1996年,冶金企业“精干主体,分离辅助”有了较大进展。据对52家国家重点联系的冶金企业统计,截止去年年底,已分离出生产辅助和生活后勤单位673个,共76.3万人。这项改革,不但有效地提高了劳动生产率,而且为企业培育了新的经济增长点。重钢在分离社会职能,精干主体,提高效率方面迈出较大步伐,1996年非钢铁收入15亿元,占总收入的30%以上。

坚持科技进步,依靠科技兴厂,既是企业发展的立足点,也是学邯钢的着力点。通过技术改造,去年全行业连铸比提高了6个百分点,达到了53%;高炉喷煤量比1995年多100万吨,达到502万吨;平炉钢产量进一步下降,比1995年减少70万吨,部分企业已全部淘汰平炉。冶金工业的技术装备水平的提高,有效地增强了企业竞争力。

5. 通过学习推广邯钢经验,加快了全心全意依靠职工办企业方针的落实。1996年,全行业积极学习贯彻党的十四届四中全会、五中全会、六中全会精神,认真落实江泽民同志全心全意依靠工人阶级办企业的批示,在深入学习邯钢经验的过程中,精神文明建设有了切实加强,“依靠”方针得到了进一步落实。上海一钢、五钢公司把职工民主管理与民主监督体制纳入企业法人治理结构,使职工当家做主法律化、规范化。包钢在严重的地震灾害面前,依靠全体工人、技术人员和干部,在非常短的时间内恢复生产,把地震带来的损失减少到最低程度。事实说明,学习推广邯钢经验,使工人阶级的主人翁地位得到了加强,职工的积极性、创造性得到了有效的发挥,真正做到了有家可当、有财可理、有主可做、有利可得。通过推广邯钢经验,企业的班子建设、干部和职工队伍建设得到了进一步加强,以“窗口”岗位为重点的职业道德建设有了明显的推进。

**二、全行业在学邯钢的实践中,创造了许多新经验,具有许多新特点,推动了冶金工业两个根本性转变**

冶金行业学邯钢是从1991年开始的,去年3月国务院召开学邯钢的现场会后形成了高潮。在这几年学邯钢的活动中,涌现了一批好典型,对冶金企业摆脱困境,加速实现两个根本转变,提高企业竞争力,推动行

业的持续、快速、健康发展起到了重要作用。1996年全行业学邯钢具有以下几个特点：

1. 深入学习、推广邯钢经验已经成为企业的自觉行动。邯钢的经验，实质是国有企业如何转换经营机制、加强管理、成功地进入市场和加快企业发展的新路子。它不是可学可不学的事。很多企业的干部、职工说，对邯钢经验不是要不要学的问题，而是市场经济的严峻形势逼迫企业非学不可，认识到学邯钢是企业自身的迫切需要，不是“要我学”而是“我要学”的自觉行动；是在市场经济条件下求生存、求发展的主要出路；是企业克服当前困难，适应市场，提高竞争力的现实选择；是提高管理水平、提高经济效益，实现增长方式转变的重要途径。一年来，学习推广邯钢经验的措施力度普遍加大，任务分解纵向到底，横向到边，无论是班组还是机关，无论工人还是干部，个个岗位有指标，人人当家理财。

去年，冶金行业又涌现了一批学习邯钢经验的好典型，他们学到的已经不仅仅是模拟市场、成本否决的具体管理经验，也不是一般意义上的企业管理方法，而是一种现代管理思想，一种营造适应市场经济的企业运行机制。朱镕基同志指出：“我国国有企业的改革和发展没有轻巧的道路可走，只有老老实实地研究改善经营管理，建立一套现代企业管理制度才行”。1996年学邯钢取得大面积丰收，也是冶金行业在建立现代企业制度过程中取得的重要成绩。

2. 学习、推广邯钢经验，因地制宜，形式多样，富有成效。去年，各冶金企业学邯钢最显著的特点就是重实际，讲实效，结合本企业的实际，因地制宜，选择不同的切入点，形式多样，抓住关键，效果十分明显。有的是对口学习。与邯钢条件大体相同的唐钢等一批企业，他们采取与邯钢对口学习的办法，一个工序一个工序，一个指标一个指标对照找差距，有针对性地制定措施，挖潜增效。南京钢厂将铁前、炼钢、轧钢、后勤系统的成本差距做为学邯钢的指标，坚持“组织、人员、责任、制度、考核”五落实”，全年实现利润3300万元。昆钢对照邯钢经验，在观念、工作、生产、考核四个方面找出上百条差距，逐项整改，取得成效，去年在消化2亿元减利因素的情况下实现利润1.3亿元。有的是结合企业自身的特点学。大冶钢铁集团根据特钢产品品种多、批量小、工艺复杂，不同品种的价格、成本差距大的特点，提出了“价值管理、经济关系、利益挂钩、责任到人”的16字方针，为特钢企业学邯钢闯出了一条路子。还有的企业通过加快科技进步学邯钢。武钢去年通过加大科技进步力度，降低成本约2亿元，技术进步贡献率为50%。攀钢

在巨额减利因素的情况下坚持依靠科技兴厂，去年可比成本下降2.3亿元，其中通过科技进步措施降低成本约占62%。济钢重视技术进步，坚持“四全一喷”，增加利润1.02亿元。

3. 学习与创新结合，形成了各具特色的新经验。宝钢学邯钢与管理创新相结合，加大成本考核力度，在过去推行计划值管理、标准化作业和计算机管理的基础上，将责任成本管理推进到标准成本管理。武钢把邯钢经验同质量效益发展道路结合起来，以质量效益纵深行为主要形式，狠抓成本质量和成本效益，使实物形态的质量管理和价值形态的成本管理统一起来，进一步增强了产品的市场占有率和企业的竞争力，拓宽了具有武钢特色的发展模式。杭钢“以全面预算为龙头，以经济责任制为基础，以学邯钢活动为载体”，把宝钢的预算管理和邯钢的模拟市场核算结合起来，形成了具有自己特点的管理方法和运行机制；浦东钢铁公司在学邯钢的基础上，总结出“单位成本比较法”，解决了“鞭打快牛”的问题，明显地降低了成本，提高了企业的效益。包钢、太钢、安阳、昆钢等企业结合实际学邯钢，各有特点，效果也十分明显。

4. 抓点带面，及时发现、总结学邯钢过程中的典型经验。唐钢及时总结烧结厂对口学邯钢的有效做法，迅速推广，带动了全公司学邯钢活动的深入开展。明城钢铁厂扎扎实实学邯钢取得了很好的效果，吉林省冶金厅提出了“远学邯钢、近学明钢”，向全省推广明钢学邯钢的经验。湖南省冶金总公司认真抓涟钢等一些好典型，推动了全省冶金企业学邯钢的深入开展。河北省冶金厅和山东省冶金总公司在抓全省冶金企业学习推广邯钢经验的工作中，重视典型的示范作用，探索出许多好的作法和经验。

在全国学邯钢的新形势下，邯钢虚心向兄弟企业学习，自我加压，进一步细化成本指标，拓宽考核范围，在各项技术经济指标上向国内高水平看齐，争创一流，不断完善和充实自身的工作，去年在消化增支减利因素3.5亿元的情况下，实现利润7亿元，成为行业的第三盈利大户，很好地发挥了样板作用，得到了国务院领导的高度评价。

### 三、抓住重点，务求实效，把学邯钢活动不断引向深入，推动冶金工业各项工作再上新台阶

1996年全行业在学邯钢活动中取得了可喜的成绩，但从冶金部两次组织的学邯钢情况调查看，学得好的、比较好的和走过场见效不大的约各占1/3。调查报告认为在学邯钢过程中还存在一些问题，活动开展不

够平衡,认识需要进一步提高,一部分企业需要加大工作力度。比如在认识上,有些企业认为,解决当前的困难关键在改善外部环境,学习邯钢解决不了问题;有的认为邯钢经验虽然好,但是与本单位的情况不一样,学不了,怕成本否决职工承受不了,影响“稳定”;有的认为邯钢管理太严格,太费劲,不敢学;有的认为邯钢经验没什么新东西,已经学了好几年,“差不多了”。这些认识实质是对邯钢经验缺乏认识深度,也是缺乏市场观念的表现,其实质是“等、靠、要”思想在新形势下的反映。在工作上,有的企业抓得不紧、做得不实,搞花架子,学习推广邯钢经验缺乏扎实认真的态度和切实有效的措施;有的指标分解不细,考核不力,横向没有到边,机关处室和公司领导责任不明确,上下工作脱节,压力不能有效地变为动力。在管理上,很多薄弱环节需要加强,如财务管理不够集中,费用支出控制不严,计量不准,原始记录不全等等。还有一部分企业,把邯钢经验片面地理解为具体的成本管理方法,没有抓住邯钢经验的实质,没有领会邯钢经验丰富的内涵,简单地运用扣罚手段,没有把邯钢“当家理财人人有责”充分发挥职工积极性的经验学到手,不能很好地调动职工的主动性、创造性,不善于抓各项技术经济指标的提高,缺乏集约经营的思路 and 对策等等。这些问题需要在深化学推广邯钢经验的过程中,切实加以解决。1997年深入学习推广邯钢经验,要着重抓好以下几项工作:切实转变观念,进一步提高学习邯钢经验的自觉性;积极调整结构,大力降低成本,努力开拓市场,把学邯钢活动不断引向深入;以扭亏增盈为重点,不断提高学邯钢的质量;认真总结和推广学邯钢活动中创造的新经验,抓好典型示范,加强领导,严格考核,学出实效。

能不能真正把邯钢经验学到手,能否学出成效,关键在领导班子尤其是主要领导。厂长经理整天忙于应酬,不认真研究市场,研究产品,研究成本,习惯于粗放经营,不在管理上下功夫,学邯钢图形式、走过场,这个企业是搞不好的。今年,冶金部要对国有大中型企业领导班子进行普遍考核,凡是不重视学习推广邯钢经验,不重视提高企业的管理水平和经济效益,不能结合本单位实际推进“三改一加强”的人,不能做厂长经理,该调整的调整,该加强的加强,要选好用好企业的经营管理者。各单位的纪检、监察和有关部门在学邯钢的活动中要充分发挥作用。1997年,全行业在现有成绩的基础上学习推广邯钢经验,一定要进一步抓好思想落实、组织落实、措施落实、责任落实,特别是领导责任的落实。

责任编辑 秦中良

# 放下架子学邯钢 扎扎实实促转变

唐山钢铁集团有限责任公司

唐山钢铁集团有限责任公司由于放下架子诚恳学习邯钢经验,扎扎实实转变思想观念,真抓实干,取得了较显著的成效。1996年实现利润2.51亿元,比上年增加3405万元,增长15.69%;可比产品成本比上年降低2.2%;通过挖潜增效共消化减利因素2.73亿元。通过学邯钢,唐钢真正尝到了甜头,看到了希望。

## 一、提高认识,转变观念,放下架子学邯钢

学邯钢在唐钢提了几年了,但就是放不下架子,不能把学邯钢落在实际行动中。因为在相当长的一段时期内,唐钢的规模大于邯钢,技术装备、生产能力、人员素质等优于邯钢,曾连续多年为全省第一利税大户,被河北省评为“经济效益好、社会贡献大”先进企业,荣获过“五一”劳动奖状,在河北省冶金行业一直是老大,虽然口头上也承认邯钢经验好,但一时还放不下架子。总感到邯钢经验是司空见惯的作法,很多东西唐钢都有,觉得没有什么好学的,口服心不服。从客观上讲,那几年市场形势好,唐钢的效益不错,来自市场的压力不强烈,对邯钢经验和开展学邯钢活动重要意义缺乏必要的认识。但1995年,邯钢、唐钢的不同变化,却让唐钢人产生了极大的震动。当年邯钢全面超过唐钢。唐钢当年实现利税7.29亿元,比1993年和1994年分别下降了8.78亿元和3.84亿元,而邯钢实现