

国务院办公厅转发国家经贸委 关于学习邯鄹钢铁总厂加强管理的经验 进一步抓好扭亏增盈工作报告的通知

国办发〔1993〕60号 1993年8月23日

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

现将国家经贸委《关于学习邯鄹钢铁总厂加强管理的经验进一步抓好扭亏增盈工作的报告》转发给你们，请你们结合贯彻落实中

共中央、国务院关于加强宏观调控的意见和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，从本地区、本部门的实际情况出发，研究、参考邯鄹钢铁总厂的经验，进一步深化改革、转换机制、提高效益，抓好扭亏增盈工作。

关于学习邯鄹钢铁总厂加强管理的经验 进一步抓好扭亏增盈工作的报告

国务院：

今年以来，我国经济在继续大步前进中，出现了一些新的矛盾和问题。一些工业企业物质消耗高，费用大，浪费严重，成本不断上升，已成为我国工业发展中的一个突出问题。实施《企业财务通则》、《企业会计准则》后，企业成本费用将有所增加，潜亏将变为明亏，企业亏损的矛盾还会更加突出。

为了进一步贯彻落实《国务院关于深入开展企业扭亏增盈工作的通知》（国发〔1992〕24号）的要求，我委在冶金部召开冶金系统学习邯鄹钢铁总厂（以下简称邯钢）经验交流会和进一步深入调查研究的基础上，于今年五月十一日至十四日，在河北省邯郸市召开了由各省（区、市）经委（计经委）负责同志和部分亏损企业厂长参加的“加强管理，降低成本”现场会，总结交流邯钢“模拟市场核算，实

行成本否决”的经验。与会代表一致认为，邯钢经验内容翔实，可操作性强，学习邯钢经验对当前我国国有工业企业深化改革、转换机制、加强管理、提高效益以及深入开展扭亏增盈工作具有重要的现实意义。现将邯钢经验和进一步开展扭亏增盈工作的意见报告如下：

一、邯钢经验的主要内容和特点

一九九〇年，由于原材料大幅度涨价，钢材市场严重疲软，邯钢生产的二十八个品种仅有二个盈利，连续五个月亏损，全年盈利仅一百万元，企业生存受到威胁，迫切要求企业深化内部改革，转换经营机制，为此，邯钢开始推行“模拟市场核算、实行成本否决”的优胜劣次的竞争机制。其主要内容，一是模拟市场核算，以国内先进水平和本单位历史最好水平为依据，以能源、原材料和出厂产品的市

场价格为参数,核算出产品的内部成本和内部利润,层层分解落实到分厂、车间、班组和个人,并成为各自的目标成本和目标利润。二是实行成本否决,完不成目标成本,扣发全部奖金和缓升浮动工资。三是联利计酬,重奖重罚,把成本管理的权力和责任交给全体职工,形成“千斤重担众人挑,人人肩上有指标”的局面。邯钢经验具有以下主要特点:

(一)引入市场机制,以降低成本为突破口,提高经济效益。改革企业内部核算办法,原原材料和产成品等价格一律以市场现行价格作为制定内部核算价格的依据,在不改变总厂集中统一管理体制的前提下,让分厂直接感受到市场的压力。具体做法:一是将传统的厂内统计核算改为模拟市场核算,较好地解决了企业内部价格与市场价格脱节问题,使企业的成本及时反映市场的变化,提高了企业产品的竞争力。二是将班组核算由过去的实物统计改为成本核算,由过去单一的实物量考核,转变为既有实物量又有价值量的“双重”考核,使班组核算更能反映经济效益。三是实行全员参加、全过程的成本管理,从采购、生产到销售的各个环节都有成本指标,并分解到每个职工,实行全过程的成本控制。四是实行成本、质量双否决权,以否决为手段,强化成本管理,保证产品质优价廉。自一九九一年推行以来,先后有二十七分厂(次)被否决全部奖金,有六个分厂被否决晋升浮动工资。

(二)体现职工当家作主的权利和义务。通过分解目标成本,把生产资料的使用、管理、核算具体落实到每个职工,使职工有家可当、有财可理,又通过联利计酬把职工的利益与企业的经济效益紧密地结合起来,使职工有责可负、有利可得,广大职工与企业结成了责、权、利统一的利益共同体,从而形成了一种自我管理、自我约束的新机制。一九九一年,总厂对二十八个分厂、十八个处室下达承包指标一千零二十二个,分解到班组、岗位和个人的小指标十万多个,成本指标落实到人,

人人当家理财。如二炼钢管工班八名职工,当好六千元的家,既干活又算帐,修旧利废,全年节约开支上万元。

(三)充分体现按劳分配的原则,较好地解决了职工吃企业“大锅饭”的问题。按成本指标完成情况核算奖金,拉开档次,实现了多节约多获益。去年总厂的二炼钢厂完成成本指标,年终获效益奖六十三万元,而六机厂成本指标没有完成,一分钱奖金也没拿到。奖金高的心安理得,低的也心服口服。

(四)立足内部挖潜,降低消耗,提高效率。按照先进合理的原则,以本企业历史最好水平为起点,国内和国际先进水平为目标,经过反复测算,建立了一套比较完整的目标成本责任网络系统,并将企业的产品、原料、能源、劳动等由实物量管理改为实物量和价值量“双重”管理。这不仅细化了成本管理,更重要的是发动全体职工,挖掘内部潜力、降低物质消耗,收到了节能降耗的明显效果。目前邯钢的劳动生产率、成本及主要消耗指标在同类型钢铁企业中均居先进行列。

四年来,邯钢通过模拟市场核算,深化成本管理,加强了基础工作,企业管理发生明显变化,经济效益大幅度提高。在全国工业企业成本普遍上升的情况下,邯钢的吨钢成本逐年下降。一九九一年下降 6.36%,与上年成本指标相比减少七千二百九十万元,其中:能源、原材料消耗减少五千八百万元,占 79.56%;固定费用减少一千四百万元,占 19.2%。一九九二年下降 4.86%,减少九千五百万元,其中:能源、原材料消耗减少七千一百万元,占 75%;固定费用减少二千四百万元,占 25%。一九九三年一季度下降 3.62%,减少二千零五十六万元,其中:能源、原材料消耗减少一千五百八十二万元,占 77%;固定费用减少四百七十万元,占 23%。扣除钢材涨价和消化能源、原材料涨价因素,一九九一年多创利润近一亿元(其中处理历年潜亏五千多万元),一九九二年多创利润一亿三千八百万元,其中降低成本增利占当年

新增利润的 56.7%。

邯钢经验是在外有压力、内有潜力的情况下产生的,它是企业深化内部改革、自觉走向市场、适应社会主义市场经济发展的成功尝试。邯钢经验的实质,就是以市场为导向,建立适应社会主义市场经济需要的经营机制;以降低成本、提高经济效益为核心,依靠全体职工办企业、管理企业,使每个职工都关心企业产品成本,保证企业经济效益的提高。

二、学习邯钢经验,进一步抓好扭亏增盈工作

中共中央、国务院关于加强宏观调控的意见指出,要积极、正确、全面地领会邓小平同志重要谈话和党的十四大精神,把解放思想和实事求是统一起来,切实贯彻“在经济工作中要抓住机遇,加快发展,同时要注意稳妥,避免损失,特别要避免大的损失”的重要指导思想,把加快发展的注意力集中到深化改革、转换机制、优化结构、提高效益上来。目前,在能源、原材料和运输价格普遍上涨的情况下,正确引导企业加强经营管理,挖掘内部潜力,降低成本,提高效益,已成为我国经济工作中的一项重要任务。邯钢经验为企业扭亏增盈提供了有益的启示,值得全国工业企业学习。为此,要采取如下措施:

(一)从各省(区、市)选择少数领导班子较好的经营性亏损企业,作为扭亏增盈工作的重点,跟踪考核,一抓到底。这些企业的领导和有关人员已分批到邯钢进行了现场培训,在系统学习邯钢经验的基础上,要督促他

们制定扭亏增盈措施。今明两年要按季度通报这些企业的扭亏增盈情况,并进行督促检查。我委将会同各省(区、市)经委(计经委)搞好协调、服务,积极帮助亏损企业解决生产经营中遇到的困难,促其率先减亏或扭亏,以推进全国工业企业扭亏增盈工作的深入发展。

(二)继续抓好煤炭、石油、烟草、有色金属和军工等重点行业的扭亏工作,要引导这些行业向邯钢学习,积极挖掘企业内部潜力,从降低成本入手,加强企业内部管理,提高经济效益。

(三)会同财政部等有关部门及各省(区、市)经委(计经委)深入调查研究,解决扭亏增盈工作中出现的新问题,并及时总结、学习先进经验。

(四)召开全国扭亏增盈工作会议,进一步推动扭亏增盈工作。今年力争实现预算内工业企业亏损额比去年下降五个百分点和经营性亏损额下降 15%~20% 的目标。

各地区、各部门对工业企业物耗高、亏损严重的状况要有一个非常清醒的认识,结合贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,从实际情况出发,研究、参考邯钢经验及本地区、本部门的先进典型,深化改革,加强管理,使扭亏增盈工作登上一个新的台阶,促进我国工业企业经济效益有一个明显的改善。

国家经贸委

一九九三年七月十七日

