

经 营 管 理

# 理 论 与 实 践

一九八三年年会论文选编

LILUNYUSHIJIA

中 国 经 营 管 理 研 究 会

# 编 者 的 话

中国经营管理研究会第三次学术年会于一九八三年五月底在南京召开。参加会议的代表共有一百六十三名，来自十九个省、市，十四个部、委，二十四所高等院校和六十四个工矿企业。会议收到论文一百三十六篇，内容涉及到科研、教育、管理机构和企业等各个方面。这次会议的特点是以党的十二大和五届人大五次会议精神为指导，从理论和实践的结合上，进一步探索了具有中国社会主义特色的经营管理现代化的路子。代表们特别围绕着经营管理、管理机构和体制的改革、经济责任制、经济效益、科学管理和人事劳动管理等专题，广泛进行了交流和探讨。探讨的问题有一定的广度和深度。这将对今后进一步开展经营管理的研究起促进作用。本文选从收到的论文中选出三十九篇有代表性的文章。这些文章从工交、财贸、国防、科研、教育等不同方面反映了当前经营管理的风貌，提供了很多有现实意义的经验和理论，文章的说服力较强，可供机关、企业、学校、科研等单位的有关同志学习、参考。由于编辑人员的水平有限，在编选、校定、出版等方面都难免出现错误和遗漏，请读者谅解和指正。

本《文选》因第一次发行量少，故再版。承812厂印刷厂协助出版，特此致谢。

编委会

一九八四年二月

## 编 委 名 单

主 编：王中蕃

副 主 编：汤 颖

委 员：于纯德 陈嘉庚 胡传机 张书田  
高金生 李开树 李玉霞

责任编辑：胡传机

# 目 录

## 编者的话

中国经营管理现代化问题初探……………中国管理现代化研究会副理事长

中国经营管理研究会理事长 王中蕃(1)

## 第一部分 经营管理

1. 工业企业要从生产型向生产经营型转变……………江苏省经委 沈 道(4)
2. 关于我国人民消费结构变化趋势的预测……………国家计委 冯文英 李静之(11)
3. 关于举办中外合营企业的问题……………对外经济贸易部 初保泰(20)
4. 试论机械工业经营企业管理……………西安煤矿机械厂 何迪畬(28)
5. 技术引进对经营管理的促进……………北京广播电视配件一厂 马俊义(32)
6. 开发品种, 占领市场是经营管理的重要环节  
……………上海第二十八棉纺厂 潘训曾 姚希毅(36)

## 第二部分 管理体制的改革

1. 关于国营工业企业利改税问题……………财政部 吴翠蓝(39)
2. 利改税给企业以活力……………上海彭浦机器厂(46)
3. 四川江宁机床厂管理体制改革的实践  
……………四川省社会科学院经济研究所 陈永忠(52)
4. 投标承包责任制是中小企业改革的一条可行之路  
……………山东工学院管理工程教研室 刘靖民(58)
5. 应用技术研究所改革设想  
……………邮电部数据通信技术研究 刘颖水 韩道伯(62)
6. 社会主义工业企业经营管理体系浅探  
……………南化乙烯工程指挥部 刘允善 康永贵(68)

## 第三部分 经济责任制

1. 建立专业经济责任制, 提高经营管理水平……………首都钢铁公司(73)
2. 现代化工业生产与经济责任制……………兵器部 陆洪洲(82)
3. 经济责任制与全面质量管理的关系  
……………国营二〇二厂 孙树杏 吴殿举 郝士清 常世民(86)
4. 怎样建立和健全企业内部经济责任制  
……………上海第十二棉纺厂 石定祥 周世骏(90)
5. 把工业经济责任制落实到班及个人  
……………杭州市财政税务局 陈关允(94)

6. 浅谈煤矿企业经济责任制..... 山东矿业学院 祝侃 刘军 (98)

## 第四部分 经济效益

1. 上海针织工业提高经济效益的几点做法..... 上海市针织工业公司 (103)  
2. 织布厂计算机监测系统的效益分析..... 上海第六织布厂 王承轩 (107)  
3. 试论提高纺织工业经济效益的途径..... 河北省纺织工业局 滕茂椿 (112)  
4. 提高经济效益的有力手段..... 上海邮电管理局 徐东昊 (119)  
5. 同步建设与经济效益..... 海南牛路岭水电工程指挥部 游大浪 (122)  
6. 加强经营管理提高经济效益  
..... 云南经济研究所、昆明重型机器厂 刘振萌 (124)  
7. “质量成本”及其管理..... 上海铁路局 邓 级 (128)

## 第五部分 全员管理与培训

1. 人的全面管理是管理现代化的一个新课题..... 北京第三棉纺厂 田 川 (136)  
2. 我国经营管理人才培养问题刍议..... 杭州大学经济系 喻春生 (144)  
3. 论经营管理中人事劳资工作的特性..... 北京内燃机总厂 杨 青 (150)

## 第六部分 理论与方法的探索

1. 试论社会主义工业企业的经营目标及其管理问题  
..... 北方交大管理科学研究所 王成斌 (153)  
2. 试论全面管理..... 上海第十七棉纺厂 胡昌运 (159)  
3. 企业经营管理决策模拟的探讨..... 吉林工业大学管理工程系 董永庆 (163)  
4. 略谈经济信息..... 哈工大学术情报科 吴凤山 (173)  
5. 制定技术经济指标竞赛评比的数学方法  
..... 四川渡口河门口发电厂 周在焜 (180)  
6. 老企业技术改造经济效果的计算与评价  
..... 北京钢铁设计研究总院 王志孟 (184)  
7. 重视国际比较管理学的研究..... 北京经济学院经济研究所 杨道南 (190)

## 国外动态

1. 日本松下电器公司的经营战略..... 苏州丝绸工学院 赵大生 虞先泽 (193)  
2. 日本的TQC和QC活动..... 上海市质量管理协会 余 建 (196)

## 附 录

1. 关于经营管理若干问题的探讨——中国经营管理研究会第三次学术年会总结  
..... 大会秘书处 (205)  
2. 中国经营管理研究会经营管理咨询服务部章程..... 本会 (214)

# 中国经营管理现代化问题初探

中国管理现代化研究会副理事长 王中蕃  
中国经营管理研究会理事长

中国要实现社会主义现代化和到2000年经济上翻两番的目标，就必须实现中国经营管理现代化，要实现中国经营管理现代化，就必须探索中国经营管理的理论与实践，创造出具有中国特色的经营管理理论与方法。下面就这个问题谈谈自己的看法和意见。

一、对经营管理现代化重要意义的认识：经营管理是一门科学，是一门综合性的边缘科学。社会主义的经营管理者必须学会这门科学，不学会这门科学，就不是一个明智的社会主义的经营管理者。要开创社会主义现代化的新局面，实现我国四个现代化，到2000年翻两番的宏伟目标，必须掌握这门科学，不掌握这门科学，就难以开创新局面，难以进行社会主义四个现代化建设。要达到翻两番的战略目标，以社会主义社会经济效益为中心，走出一条中国经济建设的新路子，实行经济责任制等等，不研究，不学会这门科学并用于中国社会主义四化建设的实践中，则所谓社会效益、新路子、责任制等难以得到有力的保证、在当前，在经济建设实践和企业调整中，发生的这样那样的问题，其中有许多都说明是由于我国经济建设中的经营管理现代化工作没有跟上去，管理落后于建设，特别是经营管理中的基础工作和基本功很不过硬。现代化经营管理这门科学，在我国还远落后于世界先进水平。在这种情况下，只提出任务，而缺乏具体的科学方法，在实践中很难不发生这样那样的问题。所以，我们认为当前的企业调改问题，必须从提高领导班子和职工的科学技术文化水平和经营管理现代化水平做起。党的十二大十分重视这方面的问题，但不少部门和领导，对这个问题还缺乏足够的认识，以致重视不够和缺乏深入研究。

日本人在谈到他们战后经济怎样翻身时说：他们非常重视抓企业经营管理，他们在抓管理中抓了三件事，从而打入了国际市场。即：一是抓质量，做到物美；二是抓降低成本，做到价廉；三是开发新品种，使产品不断地更新换代。要搞好这三件事，企业就要一抓技术更新，二抓经营管理。美国自称其经济搞得好，是他们很注意抓管理。他们的看法是：“三分技术七分管理”。过去日本学美国，现在美国又学日本。为什么？因为美国经济竞争不过日本，这些年美国管理落后于日本，日本超过了美国。所以美国又学日本的管理。西德人说：“搞好企业的关键是管理”。他们认为技术和管理都重要，而关键在人，得抓人的培训。西德对人的培训工作十分重视，全国有一整套的培训办法。

一个国家，一个企业抓管理和不抓管理大不一样。以亿元产值的能耗看，中国耗标准煤21万吨，苏联耗12万吨，美国耗9.7万吨，日本耗3万吨（以上是记忆数，可能有点

出入，未做最后校对）这是从一个国家看管理的作用。

从一个企业看，有的厂技术设备可能是老的，但经营管理搞得好，同样也能产出现代水平的、物美、价廉的产品，并竞争于国内外市场，上海及其他省市有多许这样的中小企业。管理好了，可以扭亏为盈；管理不善，又可以由盈变亏。在企业改革与整顿中，有的企业除调整领导班子外，又以经营管理为中心，大力抓了管理现代化的基础工作和基本功，在全国企业整顿验收中，成为一类的优秀企业。可见企业的整顿工作也离不开企业经营管理现代化的整改。如不抓好企业经营管理，特别是企业的基础工作和基本功，而就搞经济责任制，则就难以达到提高劳动生产率和经济效益的目的，现在有许多事实可以说明这一点，利改税的工作也是这样。所以，改革必须在抓企业经营管理现代化的基础上进行。这应是改革的基本程序。通常所说的循序渐进，就是要遵循这个规律和程序。

以上国内外的事实以及国内外的实践都说明了抓经营管理这门科学的重大意义。

我国有三十多万个企业，以这三十多万个企业为前进的出发点，扎扎实实地做点“笨”工作，打好坚实的基础，象我国女排那样苦练过硬本领，提高队伍素质，积蓄力量，积累资金，循序前进，以内涵为主，相应地有重点地做好外延的建设，发展生产，培训队伍，有七、八年的时间，上上下下，各部门、各行业、各专业，都能培养起一支既懂生产科学技术，又能善于掌握经营管理艺术的又红又专的有过硬基本功的骨干队伍，到1990年时，只要扎扎实实地做好了这第一步的工作，那么从1990年到2000年，必定达到翻两番的预定目标，并且是实实在在的没有水分的达到目标，这是毫无疑问的。归根结底要扎扎实实地调查研究，努力掌握中国经营管理现代化这门科学，这是实现我国社会主义现代化带有战略性的大事，必须高度重视，认真对待。

## 二、创出具有中国特色的经营管理理论与方法。

要实现经营管理现代化，就必须创造出具有中国特色的经营管理现代化理论与方法。当然，对国外的先进经验是要学习和借鉴的，但是盲目地照抄照搬别国经验，不研究中国国情，不从中国的实际出发，去闯出自己的路子，革命和建设的历史一再证明，这是绝对不会成功的。我国建国三十多年来，在经济建设及企业管理上，正反两方面的经验都很丰富。我们必须在总结自己经验的同时，有分析、有批判的吸取国外的先进经验，通过全面开创社会主义现代化建设的实践，进一步探索具有我国特色的经营管理理论与方法，这样才能适应我国经济建设的发展。

关于探索具有中国特色的经营管理现代化问题，早在一九八〇年广州会上，我们就曾提出过。经过这几年的摸索，现在初步得出这样一个认识，可做为今后进一步探索的一条思路，即：

坚持四项基本原则，充分发挥社会主义的优越性，遵照发展生产，满足整个社会不断增长的物资和文化生活需要的目的，以提高社会经济效益为中心，坚持责、权、利相结合的经济责任制，实行国家、企业、劳动者个人三者利益兼顾，按照《哥达纲领批判》中作各种“扣除”的指导思想进行分配，发挥社会主义劳动者当家作主的主人翁思想，实行党的领导，集体讨论，个人负责，民主管理，群众路线，广泛开展思想政治工

作，坚持民主集中制的组织原则，同日益现代化的科学技术和科学管理及管理科学相结合，建立起一套完整的经营管理体系，这就是具有中国特色的企业经营管理现代化的路子 and 模式。同时，在对内搞活经济，扩大自主权，对外坚持开放的政策下，要经营管好一个社会主义的企业，还必须十分注意抓坚持四项基本原则的贯彻执行，抓社会主义的生产经营目的，坚持以社会消费需求为中心的经营思想，就是把满足整个社会消费者即买方的需求作为企业经营活动的中心，以取得社会和企业最佳经济效益。因此，还必须十分注意对各行各业的标准化工作，以及民主与法制的建立、健全和完善，国家与人民群众的直接监督、检查及考核制度，越是要对内搞活经济，对外实行开放，越就要加强这方面的约束，这两者是相辅相承的。

按照上述的思路，对一个企业来讲，概括起来，就要抓如下几个问题：

①抓决策。企业的生存与发展，以及能否满足社会的需求，达到最佳的社会经济效益，都取决于经营决策。企业的领导者对这个问题必须心中有数，要深谋远虑，要有控制局势发展的能力，撒得开，抓得拢。这样才能把生产型企业改为有正确运用人民和国家所赋予的自主权的经营型企业。

②抓决策组织实现。以改革者的首创精神和实事求是的科学态度，将正确决策付诸实施。

③抓人的智力开发和责任制。按照企业各职能岗位和作业标准要求，进行严格的教育培训，做到一丝不苟。建起各种生产、技术、经济、专业等多种形式的责、权、利相结合的责任制，建全监督、检查及考核制度。

④抓队伍建设和作风建设。这包括抓劳动纪律、职工守则、厂规、厂法、工人阶级历史使命的教育等，组织一支有共产主义理想、有文化、有科学技术知识、有社会主义道德品质的守纪守法的四化建设队伍。

⑤加强党的领导，开展民主管理，走群众路线，抓思想政治工作，关心群众生活，注意工作方法，发挥职工代表大会对企业应有经营管理决策权和对干部的选举、罢免、监督权。每个职工必须努力完成自己的责任和义务，按责、权、利相结合的经济责任制的技术经济的指标要求，保证完成任务，在此基础上，享有对等量劳动给予等量产品的分配权。

⑥从中国实际出发，建立具有中国特色的科学管理和科学管理的体系。

⑦建立信息、控制、监督、检查、考核、纪律、法制和奖惩体系。

通过以上七项，建立起企业的系统性、社会性、统一性、专业性、协同性、科学技术经济性、民主性、组织纪律性、法制性、群众性、文明性和发展生产，满足社会需要的生产目的性相结合的具有我国特色的经营管理体系。党的十二大、五届人大五次会议的精神，邓小平同志在十二大开幕词的讲话给我们探索具有中国特色的经营路子指出了方向，明确了内容。这次年会选集的文选具体地丰富了我们探索的理论和实践。凡能从中国国情和企业实际出发，创造性地总结过去经验并借鉴，吸取国外先进经验的企业单位，在开展经营管理现代化方面，都收到了良好的效果。

三，从何入手开展企业经营管理现代化。

企业经营管理现代化的开展，不能从理论到理论，就探索而探索。任何探索工作都必须与实践相结合，这里就是必须同四个现代化的建设和当前的调改相结合，以促进社会主义经济的不断高涨和发展。这样，才能有生命力地开掘和发展这门科学。第一、这里有个从何入手的问题，一般地讲，首先应从思想入手。我国企业管理的基础十分薄弱，小生产和手工业的传统思想，影响还相当深远。加之十年动乱的干扰破坏，企业管理工作更加混乱和薄弱，特别是保守思想和习惯势力，要彻底转变过来是要花功夫下大力的。所以，实现经营管理现代化是一项艰苦细致的工作，也是一场十分深刻的革命。

第二，应从当前的现状出发，根据各行各业的不同情况，运用科学管理方法，理论、手段进行普及和教育提高，使企业逐年见到好处，收到效益。那些传统习惯做法在实际对比中就会相形见绌，就会逐步让位于科学管理方法。

第三，从基础工作入手，进行扎扎实实的整顿工作。这包括对职工、干部和专业人员的全员培训，在此基础上，最好再从计划、统计及三全（全面质量管理、全面经济核算、全员培训）工作入手，一般地说，这样会比较容易收到良好效果。

第四，最重要的还是要建立一个好的领导班子并授予企业自主权，建立起科学的责、权、利相结合的经济责任制，按社会主义经济规律办企业，使企业在宏观经济规律和法制约束下，有经营的自主权，有社会主义竞争与竞赛，从而打入国内外市场。还要使企业在经济活动中有客观的监督，检验标准。使企业内外都有压力、动力与活力，担子挑上就会促进改革，提高经营管理水平；否则，就难以生存与发展。那种无活力、动力与压力的大锅饭、铁饭碗的经营方式，不仅不能促进经济的发展，也阻碍提高现代化经营管理水平和实现四化建设的总目标，所以开展企业经营管理现代化是当前相当重要的一项任务。

## 工业企业要从生产型向生产经营型转变

江苏省经委 沈 谊

（一）从生产型向生产经营型的转变，是形势发展的必然趋势，也是工业企业管理发展的新阶段。

现在我们提出工业企业要从单纯的生产型向生产经营型的转变，是形势发展的必然趋势，而其根源则是经济体制改革带来的新变化。

第一，推行计划指导下发挥市场调节辅助作用的体制，给企业带来市场、销售、竞争等等问题；第二，推行中央、地方、企业、劳动者等多层次的决策体制，扩大了企业的自主权，企业开始有了不同程度的经营决策权；第三，推行以税代利、利润留成的分配体制，把企业的经济利益同企业经营效益的好坏挂起钩来，调动了企业争取更好经济

## 效益的积极性。

这些都是工业管理体制的重大改革。宏观的经济管理体制的改革，必然会引起微观的企业管理体制的深刻变化，引起企业管理从生产型向生产经营型的转变。

经济形势还发生一个重要的、新的情况，即市场开始发生变化，这就使企业向生产经营型的转变更带有紧迫性。

市场有什么变化？生产发展了，特别是日用消费品的生产大幅度增长；群众手里有钱，但有浓厚的等待心理，从过去“持币抢购”变为“储币待购”，消费者对商品的挑选性大大增强，他们有“七不买”：质量不好不买、款式不新不买、价格不合适不买、不是名牌不买、不是急用不买、修理服务不好不买（特别是耐用消费品）、估计要降价不买……。因此过去市场是“人等货”，有商品不愁卖不掉，现在是“货等人”，有钱不愁买不到东西。市场的这种变化用一句话概括：开始了由卖方市场向买方市场的转变。据省轻工厅排队，二百一十三个轻工产品，八一年初有一百多个是紧张产品，八二年初降为二十五种，到八三年，真正供不应求的只有奶粉、名牌自行车……等十三个品种。因此有人认为：“形势大好，买卖难做”。说形势大好是对的，因为生产上去了，市场供应丰富了；说买卖难做也是对的，因为过去那种市场上各种商品供应普遍紧张的时代已经一去不复返了。买方市场还带来了竞争。相对于过去商品销售时“皇帝女儿不愁嫁”的情况，现在确实是“买卖难做”，但这是正常的情况，也是好事。

市场情况的这种变化，要求企业更自觉地、更主动地实现从生产型向生产经营型的转变，否则，企业就不能适应形势的变化，企业就会处于被动局面。这种转变是企业从指导思想、管理目标、管理职能、管理体制、管理范围、……等等一系列的深刻转变，因此不是一蹴而成，需要我们加深认识，提高自觉性，使这个转变实现得快些、好些。

从单纯的生产管理型企业向生产经营型的转变，是工业企业管理发展的新阶段。因为企业管理的广度、深度都有发展，而且时间的延续性也加长了。在广度上，生产型管理只考虑生产领域，而生产经营型的管理范围，向前要推进到了解市场对产品的消费需求，向后要扩大到流通甚至消费领域，即要包括销售和服务的领域。因此生产经营型的管理，是企业向市场开放型、外向型的管理系统，把企业放在市场的大循环中去考虑；而生产型管理，只是在企业内部小循环中建立封闭系统的管理。在深度上，生产型管理主要是通过提高生产效率来解决多出产品的问题，而生产经营型的管理则是把提高经济效益作为自己的活动目标。增加产量和提高经济效益并不是同一个层次的概念。提高经济效益不只是增加产量，也不只是提高质量、降低成本，而且还要在开发新产品上做到适销对路，因此要对产量、质量、销量、批量……进行统盘的核算，争取最大的经济效益。例如多品种、小批量生产，在生产型的企业管理看来，增加了生产安排和平衡的难度，是应该尽量避免的“麻烦”，但在生产经营型的企业看来，它却是一种竞争的手段，是竞争能力的重要组成部分。生产型管理只要求平衡内部的生产条件，而生产经营型管理则要求把企业内部条件与外部环境（市场）相平衡，并使企业的内部管理适应外部环境变化的要求。在时间的延续性上，生产型管理考虑的视野往往只局限于眼前的

生产，即当前的产品，因而涉及的时间短（往往只有一、二年）。而生产经营型的管理不仅要考虑当前，而且要作较长期的打算，因为它要考虑企业的长远发展战略，安排企业未来的生存和发展方向，因而涉及的时间可以长达五年、十年。

## （二）指导思想要适应转变。

企业从生产型向生产经营型的转变是历史性的转变。必须首先在指导思想上实现这个转变。

第一，要树立以提高经济效益为目的的观点。

社会主义企业作为商品生产者，必然要考虑如何用自己的收入来抵偿支出，并尽可能取得更多的盈利。这是从企业角度提出来的经济利益，是任何商品生产者都必然会产生、也必须要实现的生产目的。

但是作为一个以生产资料公有制为基础的社会主义企业，它们活动的根本目的是取得社会经济效益，也就是要以尽量少的物质消耗和劳动消耗，取得尽可能多的社会需要的产品。

为了把社会主义企业谋取自身经济利益的活动，引导到取得社会经济效益的轨道上来，我们在经济管理体制上设置某种经济条件和控制调节机制，把企业的利益同社会经济效益的实现结合起来，使企业在谋取自身的经济利益时不能不同时考虑要实现社会的经济效益。也就是说，企业必须从社会经济效益的实现中取得自身的经济利益，如果社会的经济效益实现得不好，企业自身的经济利益也会受到影响。

例如，我们在经济体制改革中，要逐步推行企业“自负盈亏”的经济责任制，要求企业用自己产品的销售收入来抵偿支出；通过市场交换获得的“销售收入”，应该是企业从某一方面实现了“满足社会需要”、即实现社会效益的重要尺度（但不是唯一尺度）。企业在市场销不掉的积压产品和经营性亏损，国家不再包下来，而由企业自己承担损失。再例如，国家给企业下达的指令性计划指标，应当看成是宏观经济效益的体现，企业如完不成这些指标，就应扣发企业原来的留利比例，江苏省许多地方过去推行的利润留成制度，就是规定凡是企业完不成品种、质量、成本、合同履约率等指标，就要扣除企业的留成比例。目前实行“利改税”的改革，把企业的留利多少只同利润一个指标挂钩，也必须采取一些补充的、辅助的措施，才能避免企业“大利大干、小利小干”的倾向。

经济体制的改革，将使企业的经济利益同社会经济效益的实现愈来愈紧密地结合起来。企业从生产型向经营型的转变，在指导思想上首先要树立以提高经济效益为目的的观点，必须纠正过去“为革命生产”、“为产值生产”、“为速度生产”等错误观点。过去我们曾提倡过“以生产为中心”的口号，它反映了我们把企业看成是单纯的生产单位的观点，从而忽略了“经营”这个重要内容。七八年我们对国营工交企业性质和任务的规定，说：“社会主义工交企业是社会主义公有制的生产单位”，又说：“企业的经常工作必须以政治挂帅、以生产为中心，全面完成和超额完成国家计划”，对工交企业的任务规定，未提经营，未提社会经济效益，实际上仍然是把企业当成单纯的生产单位。从单纯生产的观点，提高到为经济效益而生产的观点，是认识上的深化，因为它突

破了只从“发展生产”的角度来考虑问题的狭隘眼界，把“满足社会需要”这个宏观范畴，引入企业生产的目的。

## 第二，要树立为市场需要服务的观点。

社会主义经济还存在商品生产，“社会需要”的绝大部分是通过市场来反映，市场是社会需要的晴雨表。目前大多数企业中，国家下达的指令性计划任务显著减少，因此谁掌握了市场动态，谁就掌握了经营生产的主动权。过去我们往往把消费（市场），看成是生产的终点。现在要向经营型转变，必须在观念上把这个过程颠倒过来，即把消费（市场）看成是生产的目标和起点。因此，过去的“生产—技术—销售”的过程，要颠倒成为“销售—技术—生产”的过程。前一个公式，反映了生产型的指导思想，即企业生产什么，就解决什么技术问题，最后就销售什么产品。后一个公式，反映了经营型的指导思想，即市场需要什么商品（什么商品能销售出去），就要求技术部门设计出什么商品，再交给生产部门组织生产，这样就把消费者的要求、市场的需要，反映到企业生产的商品上去。因此，经营型企业，把社会需要、市场需要放在第一位，正如西方一些大公司经理所说的：“哪里有消费者的需要，哪里就有我的机会”。

资本主义企业，也曾经历过从生产观点到营销观点的发展过程。推动这种观点发展的根源，是生产能力的发展和市场容量的饱和。我国目前不少商品的产量，也已达饱和甚至过饱和的状态。但是许多工厂的指导思想还停留在：“任务是忙生产，任务不足找销路”的状态，如果不迅速树立为市场需要服务的观点，就会陷入被动状态。

## 第三，要树立竞争的观点。

这是指导思想上最深刻的转变。社会主义企业不但要为市场需要服务，还应该在为市场服务的竞争中取胜。现在有不少企业是靠政权的保护，采取封锁、垄断的手段，才在市场销售中占有一定份额。产品质量再差、价格再高，只要外面商品不让进来，总能卖得掉。如果把政权的保护、封锁的因素去掉，完全靠市场竞争，不少企业就会站不住脚。《毛泽东选集》中有一篇文章的题目叫“丢掉幻想，准备斗争”。现在我们提倡“丢掉幻想，准备竞争”。这个幻想，就是依靠政权封锁，保护落后企业。但是这种幻想是靠不住的，总有一天会破灭，因为国家不允许封锁市场，保护落后，因此所有企业都应该树立竞争的观点，准备竞争，经得起竞争，要在市场竞争中成为优胜者。

社会主义竞争主要表现在五个方面：一、质量以优取胜；二、品种以新取胜；三、价格以廉取胜；四、服务以好取胜；五、交货以快取胜。当然还有属于衙门那道的竞争，即“行贿”的竞争，谁给的好处多，就买谁的产品，使一些价廉物美好的产品受到打击。有人说，这是最难对付的竞争。但这种违法乱纪的行为只能得逞于一时，在社会主义制度下，决不可能有前途。社会主义的竞争起什么作用？就在质量、品种、价格……等五个方面向企业施加最大压力，这种压力是时时刻刻存在着，而且是无情的、严酷的、对企业是生死悠关的，因此竞争对企业的促进作用，往往比行政措施有力得多。

列宁说：“为共同市场而劳作的独立生产者之间的关系叫做竞争。”（《列宁全集》第一卷第81页）因此竞争是独立的商品生产者之间的生产关系。社会主义经济还存在商品生产、商品交换，因此在市场商品日益充裕并供过于求的情况下，竞争是不可避免

免的。但在社会主义生产资料公有制基础上，企业之间除竞争关系外，还存在互助、协作的关系，因为企业之间的经济利益，除了存在矛盾性、多元性的一面，还存在共同性，统一性的一面。因此我们要讲互相支援，讲风格，讲团结。我们反对采取封锁、分割市场的办法保护落后工业，苏北的同志就担心：市场都开放了，苏北怎样竞争得过苏南、上海呢？应该看到工业落后地区同先进地区除存在竞争关系外，还存在协作关系。落后地区的工业可以同先进地区的工业通过建立经济网络或经济联合体求得共同发展。目前正在规划的以上海为中心的长江三角洲经济协作区，就是这方面的实践。再如常州的灯芯绒在市里很难发展，就同沛县纺织厂搞联合，由他们供应坯布，使常州灯芯绒产量有可能大幅度增加，而沛县纺织厂也得以相应的发展。这样的联合，当然没有排除竞争，而是增加了对其他企业竞争的能力。江苏工业企业小的多，需要走“小而联”的道路搞协作、专业化分工，才能大大增强竞争能力，立足于市场。

#### 第四，要树立创新、开发的观点

这也是指导思想的重要转变。这种转变的必要，是由于消费需求变化快，还由于竞争的压力，更重要的是由于科学技术发展速度越来越快，因此工艺、设备、原材料的更新快，生产力发展的速度快，最后必然导致产品的更新、换代快，寿命周期越来越短。

《共产党宣言》中已经这样描述资本主义的迅速变化和动荡：“资产阶级除非使生产工具、从而使生产关系……不断地革命化，否则就不能生存下去。”因之，生产的不断变革，是资本主义的根本特征。这是科学技术的迅速发展和激烈竞争带来的。而原封不动地保持旧的生产方式，却是资本主义以前各阶级得以生存的必要条件。我国是从半封建半殖民地转化过来的，因循守旧、停滞不变、原封不动的观点，有着深厚的经济、社会基础。但社会主义制度的优越性必将促进科学技术，促进社会生产力以至人民生活以比资本主义更快的迅速提高。这就为企业不断更新自己产品、开发新的经营服务领域，提供了最充分的可能，同时也在这方面对企业提出了最迫切的社会需求。这是所有企业面临的挑战，而市场竞争使这种挑战更具有现实性、尖锐性。

为了迎接这个挑战，企业必须树立创新、开发的观点，它表现在产品的更新、换代方面，表现在开发新的经营服务领域方面，归根到底，应表现在企业的经济效益不断提高。这种创新、开发，只能通过科研、技术（包括科学的、先进的管理方法）的创新、开发来实现。科研技术的创新、开发，首先要依靠企业自身的、内在的力量，但任何企业都不能排除技术的借鉴、转移。这对中小企业尤其重要。在这里，科技情报、信息就占十分重要的地位。科学技术的借鉴、转移无非三种形态：一是机械、设备等实物形态的引进购置；二是专利、设计软件等知识形态的引进、协作；三是优秀科技人员和管理人员等人才形态的流动、培养。无论哪种形态，都可以为企业创新开发新产品和新的经营服务领域提供极有效益的帮助。

#### （三）企业管理要实现转变。

向生产经营型的转变，还应在企业管理体制和工作秩序上实现这个转变，也就是在企业管理体制上和工作方法上都要建立一个“经营体系”。这种在企业管理上的转变，

主要表现在：

第一，从封闭型的管理转变为开放型的管理。

生产型的管理只局限于企业的内部管理，对于外部环境的变化和要求，企业可以不管，或请求上级去解决。而经营型管理则要求企业的内部管理服从社会需要，服从环境的变动。企业直接同外部环境打交道，接受外部信息，根据这个信息组织生产。因此，经营型的管理，是对市场开放型的管理，要求企业内部建立起对市场反映灵敏的管理体制，使整个企业的各个职能部门都协调一致地贯彻为消费者服务的经营方针。

因此，必须强化企业的销售机构，提高销售部门在企业决策中的地位。现在企业中只管采购不管销售或只管采购、推销，不管市场调查的供销科，早已不适应当前要求了。南京分析仪器厂的经验值得重视，他们以销售部门提供的市场情况为依据来制订计划、安排生产，把销售工作扩大成经营服务、技术服务，并建立起从市场调查到生产技术再到销售服务，这样一个完整的、对市场反映灵敏的管理体制。

要强化销售机构就必须配备强有力的干部。这些干部一要懂技术，现在不少企业开始把工程师充实到销售部门，这是有远见的；二要懂国家政策；三要懂市场行情，有活动能力；四要身体好，能吃苦；五要思想、作风好，因为供销人员往往是糖衣炮弹最好的目标。

销售部门的职能，首先是根据产品的不同寿命周期，提出不同的推销方针；其次是通过销售、服务，收集整理市场信息，向企业的技技、生产部门反馈，对产品提出新的要求，作为企业决策的依据。企业应该建立经常性的、多渠道的信息反馈系统，并经过科学分析，提出对市场的预测。不仅要调查用户需要情况，更要调查竞争对手的情况，并据此提出决策的建议。

第二，从单纯执行型的管理转变到一定程度决策型的管理。

在过去的经济管理体制下，厂长往往把绝大部分的精力放在完成指令性计划的指标上，即放在既定的、由国家计划规定的生产任务上，这是单纯的执行型管理。但经营型管理却要求在变动不居的市场环境中选择战略目标，制订战略、策略，这是一种动态的管理，这种动态管理的制约条件，不仅有市场上用户的需求变化，更有竞争对手的战略、策略的复杂变化。此外，企业还要研究国家政策（特别是经济政策）及其后果，作为市场对产品需求的重要制约因素。例如，国家对基本建设规模的决策就对许多产品的需求量，有着决定性影响。这是每个企业不能不考虑的“国情”。

经营的重点在决策，决策的前提是预测。各种变动不居的条件形成的市场环境，给经营型企业的决策带来了机会，也带来了风险。国外许多企业的倒闭，往往不是企业内部管理不善或生产设备落后造成，而是由于产品方向、投资重点等方面的决策错误造成。因此，决策正确与否，是关系到企业兴亡盛衰的大问题。

第三、从粗放型管理转变为集约型管理。

企业经营得好，要以产品好为物质基础。过去多少年来，我们偏重于外延的扩大再生产，考虑的只是把产量、产值搞上去，很少考虑经济效益，这是粗放型的管理。现在要把社会效益放在第一位，要使产品在市场激烈竞争中取胜，就要考虑如何节约物

资和劳动力消耗、如何节约资金、如何提高产品质量。因此就必须把粗放型的管理转化为集约型的管理。集约型管理就是要求以最少的人、财、物的消耗，生产最多的社会需要的优质产品，简单讲就是要求做到价廉物美，服务周到。集约型管理的具体体现，就是在企业推行全面质量管理和全面经济核算。全面质量管理要求企业提供的产品，在使用价值上质地优良；全面经济核算要求企业在生产每一件产品时所耗费的劳动时间，低于社会平均必要劳动时间。因此前者着眼于使用价值，后者着眼于价值，而商品的使用价值同价值都属于经济效益，因此“两全”管理是统一的，是在同一个生产过程中对不同侧面进行的管理；在实施过程中“两全”管理所需要的信息也往往是一致的。

经验证明，“两全”管理本身就是经营决策的要重内容。例如，产品价格怎样定？过去价格是成本加利润，现在要颠倒过来，首要要根据市场购买力和消费者的要求确定竞争能力的价格，即目标价格，然后让生产、技术部门根据这个价格设计产品、设计成本，如果没有“两全”管理，目标价格就无法实现。

#### 第四，从凝固生产型转变为科研开发型。

过去企业只管生产，不管开发，产品多少年一贯制。企业的机构设置、管理部门的职能以及全套的管理制度和管理方法，都是围绕单一的老产品做文章，兜圈子。连双革、合理化建议活动，也是围绕如何提高和发展老产品。工厂虽有设计科，但根本没有力量进行新产品的试验、试制，甚至根本提不出这样的目标、任务。至于新产品投产前的大量生产准备工作，也无专人和专职机构负责，新产品试制的费用、设备、物资，……没有正常的供应渠道，因此即使想搞新产品，也是困难重重。在试行企业利润留成后，才算规定2%的利润留成作为新产品试制费用。因此产品的“十年一贯制”几乎成了企业生产的“常规”，即使试制了少量新产品，也成为“展品”、“样品”，成不了产品。因此企业的管理似乎只需要经验的积累，不需要科研开发。这是停滞的、单纯生产型的管理。

在消费者要求越来越高、产品寿命周期越来越短、市场竞争越来越激烈的情况下，企业如果放弃新产品的技术开发，就等于放弃竞争，放弃自己的生路。江苏电子行业的一些企业认识到：在当前竞争中的决策，“热门畅销是上策，广告宣传是中策，削价推销是下策”。而要做到“热门畅销”，只有加强科研试制，加速产品更新换代，不断推陈出新，满足市场的新需要。因此，无论大中小企业都应抓新产品开发。常州的同志说，企业开发新产品要象小孩吃糖，“嘴里吃一个，手里抓一个，眼盯一个，脑子里想一个”。

因此企业必须建立、强化自己的技术开发机构。大中型企业果然如此，小型企业技术力量弱，也应摆脱“小而土”的境地，走上“小而专”、“小而精”的道路，创自己的产品特色、工艺特色。我们一些小企业由于掌握了大中型企业未能掌握的技术诀窍，使大中型企业倚之如股肱。如常州市出口的自行车上的“五通”，就靠一个小企业采取管子成型的办法生产（别的企业要用铁皮冲压焊接成型）。

小型企业技术力量薄弱，但是搞科研开发也有自己的门路。一是同科研单位挂钩。无锡县许多社办工厂跑遍了全国的大专院校和科研单位，找到许多新产品试制任务。科

研单位愿意同小企业打交道，因为小企业艰苦奋斗精神好，听话，受摆弄，规矩少；二是采取各种办法招聘或自己培养技术人员。如招聘退休的老工人、工程师。上海有不少人在苏州南通各县小企业服务；或是从高考落榜的高中毕业生中挑选，保送去大学旁听进修；再有是以较优厚条件直接从京、津、沪引进技术人员。

#### 第五、从单纯生产型转变为生产服务型。

企业围绕自己的产品搞服务，是对产品使用价值在消费过程中的保障和追加，而且服务也为企业开拓市场创造了条件。

现在用户已经远远不能满足于企业过去那种“把商品推出门了事”的做法，而是要企业对自己产品的使用价值在消费过程中负责到底，因此产生了销售后服务的需要。现在服务也已不局限于提供修理和供应零配件，而是扩大到围绕产品进行技术咨询、提供资料图纸、安装调试、培训操作维修人员、成套供应、代客包装、代客运输、……等一系列业务。因此在服务过程中，产品的使用价值不仅有了保障，而且有了追加，例如按照用户需要对产品进行改型，或增加一些新的性能。服务已经成为竞争的一个重要内容，也是企业扩大营业收入的重要来源。例如有的公司对某些大型设备的成套供应和安装调试，为用户减少了许多麻烦，而企业增加了很多营业收入。南京分析仪器厂两年来为用户办了30期产品操作维修人员学习班，共培训1500多人次，不但使用户满意，还招引来大量新的用户。

因此企业要强化服务机构，努力扩大对用户的服务范围，使自己在竞争中处于优势地位。

## 关于我国人民消费结构变化趋势的预测

国家计委 冯文英 李静之

消费结构，从宏观上看，是国民收入中的积累基金与消费基金，农轻重等国民经济重大比例关系的反映。从微观上看，是居民生活中各种衣食住行等消费品构成的比例关系。在生产发展的基础上，随着人民收入的逐步增加，生活的逐步改善，消费水平逐步提高，消费结构相应发生变化。前几年，我们对市场的变化和消费结构的变化研究不够，造成现在的生产结构与消费结构有不相适应的状况。因此，在着手编制国民经济“七五”及后十年长远规划的同时，必须研究和预测今后二十年内，我国人民消费结构的变化趋势，以使生产结构、产品结构与之相适应，取得良好的经济效果。

根据党的十二大确定的本世纪内工农业总产值翻两番和使人民的物质文化生活可达到小康水平的奋斗目标，今后一、二十年内，我国消费品工业的发展必须同这个目标相适应，那么，在这个时期内，我国人民的消费水平、消费结构究竟会发生什么变化？消费

品工业的发展速度、重点和规模以及新兴门类的开发，如何来适应这个变化？下面，就三十年来我国消费结构的变化情况和今后消费结构中，有关轻纺产品的变化趋势以及到2000年消费品工业发展的预测，谈一点粗浅的看法。

## 一、历史情况的分析

### （一）二十八年的变化

从一九五二年到一九八〇年，随着我国工农业生产的发展，人民生活水平的提高，消费结构发生了明显的变化。总的趋势是，吃的比重在下降，穿、用的比重在上升。在吃的消费品零售额中，主食比重在下降，副食和其他食品的比重在上升；在穿的消费品零售额中，棉布的比重在下降，化纤布、呢绒、丝绸的比重在上升；在用的消费品零售额中，一般日用品的比重在下降，而耐用消费品的比重在不断上升。这个变化反映了人民消费水平不断提高的趋势。

第一，在消费品零售额中，吃的比重逐步下降，穿、用的比重逐步上升。具体见下表。

| 年<br>份 | 消费品零售额 |     | 其中：吃  |      | 穿     |      | 用     |      |
|--------|--------|-----|-------|------|-------|------|-------|------|
|        | 亿 元    | %   | 亿 元   | %    | 亿 元   | %    | 亿 元   | %    |
| 1952   | 262.7  | 100 | 148.3 | 56.5 | 50.8  | 19.3 | 55    | 20.9 |
| 1980   | 1794.0 | 100 | 918   | 51.2 | 413.7 | 23.1 | 394.2 | 22.0 |

一九五二年，吃、穿、用各类商品占消费品零售额的比重是：吃占56.5%，穿占19.3%，用占20.9%。到一九八〇年，吃占51.2%，穿占23.1%，用占22.0%。从一九五二年到一九八〇年，构成的比重发生了变化，吃的下降5.3%，穿的增加3.8%，用的增加1.1%。上述变化中需要说明的是物价因素。一九八〇年同一九五二年相比零售物价总指数上升31.4%，其中，消费品上升27.0%，吃的上升53.7%，穿的持平，用的（包括医药）下降10%。如果剔除价格因素，实际吃的比重下降17.1%，穿的上升7.8%，用的上升8.7%。

第二，吃、穿、用各类商品内部的结构有了很大的变化。在吃的商品构成中，副食和其他食品增长快，比重在上升；主食品增长慢，比重在下降。从一九五二年到一九八〇年，主食品占食品类零售额的比重由39.5%下降到19.5%；副食和其他食品的比重由60.5%上升到80.5%。其中烟、酒在食品中的比重由一九五二年的11.4%到八〇年上升到20.4%。二十八年主食品增长2倍，副食和其他食品增长6.4倍，主副食品比重的升降，有个价格因素，但主要是在生活水平提高的过程中，吃的东西丰富了、品类多样化了。从消费水平看，八〇年与五二年相比，粮食增长8%；肉增长88%；糖增长3倍；卷烟增长2.7倍；酒增长2倍。这里可以看出一个趋势，生活水平提高以后，副食和其他食品的需求是会大大增加。

在穿的商品构成中，棉布比重下降，化纤及丝绸、呢绒的比重上升，特别是化纤的比重上升最快。五、六十年代，人们穿着主要以平纹棉布为主，七十年代以来，随着我