

工业企业经营管理资料第三集

学上海 学沿海 学先进

兰州企业管理协会

一九八一年八月

说 明

根据国务院领导同志和全国工交工作上海会议关于“学上海，学沿海，学先进”的指示精神，为了进一步提高我省企业管理水平，经省经委同意，我会通过上海市企业管理协会邀请了中国企业管理协会理事、上海市企业管理协会副秘书长、复旦大学管理科学系副主任史景星同志，上海市棉纺织工业公司经理庄心光同志，上海邮电五一九厂副厂长赵吉人同志，复旦大学管理科学系顾国祥同志来兰讲学，介绍和传授了上海在企业管理方面的先进经验，为此，我会于七月二十七日至八月三日举办了企业管理经验交流会，参加这次讲座的有我省工交厅局，各地、州、市经委，武威企业管理协会，我会七里河，安宁分会和各团体会员企

业共一百四十七个单位。上海的四位同志分别介绍了“上海市调整工业结构、产品结构和组织结构的一些做法”、“加强经济责任制合理分配利润留成和改进奖励制度”、“加强经营决策，广开生产门路”、“市场经营战略、经营决策”与“市场调查和市场预测”等专题，在讲座同时，上海同志还在兰有关单位作了参观、指导、座谈及报告会，共有4000余人次参加了这次活动。上海同志所讲的经验与内容，受到了大家的欢迎。现应广大企业管理者的要求，将这四位同志的在兰讲稿根据录音整理出来，供参考。

录音整理工作，在五〇四厂领导的大力支持下抽调了专人负责整理，付出了辛勤劳动，我们在此向五〇四厂，表示感谢。

兰州企业管理协会秘书处

一九八一年八月五日

目 录

- 一、上海调整工业结构、产品结构、组织结构的
一些做法……中国企业管理协会理事、上海市
企业管理协会副秘书长、复旦大
学管理科学系副主任 史景星(1)
- 二、加强经济责任制如何合理分配利润留成和改进
奖励制度……上海棉纺织工业公司经理 庄心光(36)
- 三、上海纺织行业现阶段进一步贯彻按劳分配原则
的新形式
——试行小集体超额计件制
……………上海棉纺织工业公司经理 庄心光(62)
- 四、重视经营决策, 广开生产门路
……………上海邮电五一九厂副厂长 赵吉人(89)
- 五、市场经营战略, 经营决策, 与市场调查和
市场预测……复旦大学管理科学系 顾国祥(107)
- 六、我国企业管理的现代化……………史景星(172)

一、上海调整工业结构、产品结构 组织结构的一些做法

（根据录音整理未经本人审阅）

同志们：

这次我们上海几个同志有机会到甘肃、到兰州来参观学习感到非常高兴，大家要我讲一讲调整工业结构，产品结构和组织结构的问题，这个问题，国务院领导同志和国家经委领导同志已讲的很多，报刊上这方面的文章已登了不少，所以理论上我讲不出很多新的观点，主要是向同志们介绍上海工业结构、产品结构和组织结构调整的一些情况，具体做法以及当前需要研究的问题。我想讲三个问题：

1、为什么要调整工业结构、产品结构和组织结构以及三个结构的相互关系；

2、上海工业结构、产品结构和组织结构的调整和发展；

3、当前调整三个结构需要研究解决的一些问题。
重点讲第二个问题。

现在讲第一问题。为什么要调整工业结构、产品结构和组织结构以及三个结构的相互关系。

长期以来，在我们国家的经济建设过程中，由于受左倾

错误的影响，不尊重客观经济规律，不重视搞好国民经济的综合平衡，急于求成，追求高指标，高速度存在五重五轻。

五重五轻 { 重工业，轻农业，
重重工业，轻轻工业，
重加工工业，轻基础工业，
重基本建设，轻生产，
重积累，轻消费。

因此，造成我们经济结构的畸形发展，造成我们国民经济内部，工业内部比例关系的严重失调，突出的表现是“三短二长一高”。

三短二长一高 { 三短：农业、轻工业、基础工业
（原材料电力、动力短）。
二长：基建、重工业中某些加工
工业（如钢铁）长。
一高：积累率高。

为了改变这种情况，党中央制定了“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，这八字方针调整是关键，首先要搞好调整。而调整主要是调整国民经济内部，工业内部的主要比例关系，把比例关系调整好；改革就是要改革经济管理体制，通过调整、改革，在稳定经济的基础上，逐步做到赵紫阳同志提出的三个合理化，即：经济结构的合理化，经济管理体制的合理化，还有企业组织的合理化；整顿，就是要整顿企业管理，改善企业管理；提高，就是通过调整、改革、整顿、提高我们的经济发展水平，提高企业的经济效益，提高人民的生活水平。

从我们工业内部来讲，调整就是要调整工业结构，产品结构，组织结构，千方百计把我们的轻工业搞上去。工业结构的调整，主要调整轻重工业的比例关系，调整重工业内部

为重工业自身服务和为农业、轻工业、市场服务的比例关系，使工业内部逐步合理化。因为我们过去，重工业主要为自身服务，所以说为重工业而重工业，为农业、为轻工业、为市场服务的比例很小，我们这次调整就是要把这个比例关系调整过来，使我们的工业结构逐步做到合理化。关于工业结构，经济结构的合理化，就是怎样叫合理化，这个问题上海理论界、工业部门的领导同志前一个时期在讨论中，大家的看法并不一致。大致有这样三种不同看法：一种意见认为，工业结构，经济结构的合理化，就是要把我们的工业从重型结构变为轻型结构，所以重型结构就是重视重工业，轻视轻工业，重工业的比重过大，重工业为自身服务的比重过大，为生产而生产，为重工业而重工业；轻型结构就是首先要发展农业、轻工业，重工业要为农业、轻工业服务，为市场服务，即要为农业和轻工业提供生产资料，又要为市场生产一定的消费资料，重工业本身在这个过程当中也得到发展。认为这样的结构是比较理想，比较合理的结构，很多同志主张这样的提法。第二种意见认为，工业结构，经济结构的合理化不能用重型轻型来说明，不能够说，轻工业的比重越大，重工业为农业、轻工业服务的比重越大，这个结构越合理，不能这样讲，因为各个国家、各个地区的具体情况不一样。因此提出合理经济结构，工业结构，应该是一种舒展型的结构，所谓舒展型的结构，就是这个结构不要绷得太紧，要有一点回旋的余地也就是讲，要有一点弹性，要有点灵活性，不要搞得很死板，这是第二种看法。第三种看法认为工业结构，经济结构合理不合理，主要用经济效益来衡量，要看它的经济效益是高还是低，经济效益越大，经济结

构越合理。那么经济效益用什么来衡量呢？就是看投入的东西与生产出来的东西的比例如何。

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

你投进去的人力、物力、财力越少，生产出的产品越多，比例越高，效益越大。对这个问题我的看法，这三种意见都有一定的道理，把这三种意见综合起来考虑研究，作为我们实现工业结构，经济结构的目标。各个国家，各个地区，由于情况不一样，而且情况是在不断变化的，在有的时候这种结构比较合理，但是到了另外一种情况下，可能另一种结构比较合理，不能离开一定的时间、条件来说，不能只搞一个模式，特别从各个地区来说，更是如此。例如，我们上海现在轻工业的比重大于重工业，那么从你们甘肃来讲，现在重工业与轻工业之比大概是八比二，80%是重工业，只有20%是轻工业，那么甘肃的轻工业是不是一定要超过重工业结构才算合理，能不能得出这个结论呢？恐怕不能这么说。所以这个问题，要具体的分析具体的研究，我是把我们上海讨论的情况向大家介绍一下。关于工业结构，经济结构的合理化，有许多问题可以研究的。

产品结构的调整，就是要在压缩长线，增产短线，发展品种，提高质量，坚持按需生产，使我们的产品，适销对路。

长线要压缩，我们的基本建设，我们的重工业要适当压缩。增产短线，短线产品要发展。我们的农业、轻工业要发展，努力开发新产品，增加新品种，要提高质量，生产市场适销对路的产品。你生产出来的产品，市场上不需要，摆在

仓库里，那么你这种产品结构是不合理的。工业产品与产品结构是密切联系的，没有工业结构的合理化，也不能很好做到产品结构的合理化，比如说我们的工业结构，轻工业的比重很少，轻工业的生产技术，设备很落后，你要生产大量的、高质量的轻工业产品，要发展轻工业的新产品，就不可能嘛！产品结构的合理化就没有物质基础。但从另一个方面来讲，工业结构的合理化又是为了更好的做到产品结构的合理化，工业结构的合理不是为合理化而合理化，合理化的目的归根到底就是要使我们的企业能生产市场上适销对路的产品，满足市场的需要，满足国家建设的需要。

组织结构的调整，就是按照专业化协作的原则通过工业的改组和联合，把我们的工业、企业合理的组织起来，提高我们企业生产经营的经济效果，与工业结构的调整，产品结构的调整也有密切的联系。你要调整工业结构，产品结构，必须先调整组织结构，也就是讲，要首先把我们的工业企业合理的组织起来，只有把我们现有的工业企业，按照世界专业化协作，按照经济合理的原则组织好，那么我们的工业结构的调整、产品结构的调整才能顺利地进行，才能够取得比较好的经济效果，另一方面的组织结构的调整，又根据工业结构、产品结构的调整的要求来进行，中央提出，当前我们首先在工业比较集中的中心城市搞起，要围绕紧张紧缺的名牌产品来进行组织结构的调整。所以组织结构的调整与工业结构，产品结构的调整有内在的联系，它们是相互制约，相互促进的，通过这三个结构的调整，使我们的工业逐步从重型结构转向轻型结构。从“大而全”“小而全”转向专业化协作和经济合理的社会化大生产；从消耗高，质量低、效果差转向

产品适销对路，讲求经济效益。这三个转向是我们工业生产指导思想上的一个重大改变，也是多快好省发展我国工业的一条新的路子

下面讲第二个问题：上海工业结构、产品结构、组织结构的调整和发展。首先把我们上海工业的情况向同志们扼要地作一个简单的介绍，上海是个老工业基地，也是全国最大的工业基地，从目前来说是全国最大的了，今后很难说了。其它地区赶上去，超过上海也是可能的。上海现在有工业企业7149户。按照所有制分，全民所有制占44%，集体所有制占56%；按隶属关系来分，中央企业占2%，地方企业占98%；按照企业规模分，大型企业占1.6%，中型企业占4.2%，小型企业占94.2%。我们上海的工业企业是大量的，占94.2%以上的还是小企业，工业部门现有职工244万。1980年工业固定资产原值208亿。净值129亿，工业总产值626亿，其中轻工业占52.6%，重工业占47.4%。出口商品25.2亿美元。1980年上交给国家的财政收入172亿，如果包括中央所属企业在内，是198亿，占全国财政收入的1/6。所以，我们上海的工业搞的好不好，经济效益好不好，对全国财政收入影响很大。工业企业劳动生产率1980年将近三万元，比全国平均数高1.5倍；每个职工创造的国民收入是7673元，比全国的平均数高1.2倍；每百元资金实现的利润是78元，比全国高2.1倍；每百元产值占用的流动资金是17.9元，比全国平均数低42%；工业流动资金的平均周转期，80年是66.5天，10个主要工业局的流动资金周转期是58天，比全国流动资金周转期要短得多，但没有达到历史上工业最好水平。我们上海历史上最好的水平是1965年，周转期

是50天，所以目前潜力还是很大的。建国以来上海工业所以发展的比较快，经济效果比较好，一方面是由于我们上海原来的工业基础较好，是由于全国各个省市对我们上海的支援；但是另一个很重要原因就是上海建国以来比较重视调整工业结构、产品结构、组织结构。比较重视搞好工业的改组和改造工作。在调整工业结构、产品结构、组织结构方面，抓了三方面工作：

- 1、积极发展原料工业，调整原材料结构，解决调整产品结构，发展新产品所需的工业原料；

- 2、利用原有工业基础调整（原材料工业的部门）结构，积极发展新产品，提高工业生产水平。

- 3、根据生产发展需要，调整工业的组织结构，提高社会化大生产水平，提高经济效果。

先讲第一件工作：

解放以前，我们上海是一个轻纺工业比较集中的城市，根据解放初期的统计，轻纺工业占全市工业总产值86.4%，重工业的比重很少。而轻纺工业所需要的机器设备、钢材、化工原料基本上都是依靠进口。这样一种工业结构反映了我们上海工业殖民地、半殖民地的经济性质。

在第一个五年计划当中，对原有工业虽然作过一些调整，但是工业结构的不合理没有很大的改变。因为，当时上海大量的的是私营工厂，一直到56年全行业公私合营以后大量资本主义企业才改变为公私合营企业，私营企业你也不能去改变他，去动他，所以，第一个五年计划我们上海的工业结构虽作了一些调整，但没有多大的变化。轻纺工业的一般产品比重过大而国家迫切的，需要一些新型，生产很少，

甚至不能生产。这种情况同国家大规模经济建设的要求不适应，为了充分发挥上海老工业基地作用，遵照毛泽东同志提出的“要正确处理沿海工业和内地工业关系”的思想，根据国家的需要和现代化工业发展的方向，所以，在第二个五年计划当中，对上海的工业结构作了比较大的调整。在第二个五年计划中上海有1200个工厂合并转产，重点是对一部分轻纺工业进行调整，用来发展一些机械工业、仪表工业，发展一些新型的工业部门。我们上海原来的机械工业是很可怜的，基本上是修配，不能制造。通过工业内部的调整，改组，通过适当的基本建设投资，进行扩建、改建使我们的工业结构作了一些调整，建立发展了机械工业，钢铁工业。仪表工业也逐步发展起来。比如1961年上海就打破部门和行业的界线从轻纺工业中调整66个工厂，78万平方米的厂房，50050名职工来发展电子仪表工业、机械工业化纤、塑料工业等。

轻纺工业内部在产品结构上也作了些调整，就是压缩一部分内地也可以生产而上海过于集中的轻纺工业，利用部分企业发展新的轻纺工业产品。比如把一部分肥皂厂用来转产合成洗涤剂，合成脂肪酸，把一部分生产文教用品的工厂用来生产化纤，把一部分卷烟厂调整用来生产手表，我们上海手表厂是新建的，是用卷烟厂的厂房改造一下生产手表。

通过工业的调整改组和少数必要的建设，使我们上海工业生产门类，产品品种得到了发展，由少到多，由低到高，由老到新，由一般到精密，由于这样一系列新型的工业部门的建立，从根本上改变了我们上海的工业结构，产品结构。这是文化大革命以前，50年代、60年代上海工业结构、产品

结构的调整情况，现在回过头来看，基本上是很好的，成绩是很大的。不要一讲调整就是不好，好象要发生什么大事才要调整，调整实际上是从我们工业发展当中，国民经济发展过程中本来要经常进行的工作，资本主义国家也是这样。他的工业内部结构也是不断进行调整，不断改革，通过调整改革以适应国内外市场的需要。当然资本主义国家由于生产资料私有制，它们又不可能象社会主义国家一样，在国家计划指导下进行调整。

文化大革命以来的十年中，由于“四人帮”的干扰以及我们在经济建设指导思想上有左的错误，上海工业结构也存在不少的问题。主要是重工业发展得过快，轻纺工业发展的过慢。1978年同1950年相比，我们上海工业总产值增长21.5倍，但是轻工业只增长9倍，纺织工业只增长5.1倍。重工业发展很快，解放初期，上海机电工业一年只有5千万产值，现在已经到了200亿左右，增长了400倍由于重工业发展过快，轻纺工业发展比较慢，所以市场上，商品比较紧张。轻纺工业新产品的发展速度比较慢，生产技术水平提高不快。我们上海的轻纺工业产品以及某些纺织品，不仅上海市场很紧张，全国要求上海供应，也是供不应求。如前几年上海供应给西藏的自行车，一年只有500辆，他们说我们西藏这样大，一年只给500辆，不能满足需要，所以他们对上海很有意见。又如上海手工业局，在十年文化大革命中调头转向，片面追求产值，不顾市场需要把一部分生产轻纺工业产品的骨干企业，像生产服装的、玩具的，家俱的骨干企业转产搞电子工业、仪表工业、汽车配件工业等，造成上海手工业内部由轻变重。原上海手工业总产值中属于

轻纺手工业1965年的比重是80%，1976年降到46%，出口产品1965年占23.9%到1976年降为19%。

市委、市经委一方面加强调查研究，摸清情况，制定调整改组规划，加强宏观指导。一方面发动局、公司和基层企业提建议，搞方案，放手让下面大胆地搞。由于粉碎“四人帮”以后，特别是党的三中全会以来，上海积极贯彻“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，加强轻纺工业的发展，大力增加电子、家俱、服装等日用消费品的生产，调整了重工业的服务方向，使整个上海工业逐步照着市场需要的方向发展。上海的工业结构、产品结构在最近两三年中起了很大变化。下面把我们上海几个工业部门在最近两年中进行工业结构，产品结构的调整情况向同志们介绍一下。

上海轻工业局调整工业结构、产品结构主要采取了下面几个措施：

1、组织轻工业内部19个工厂转产市场急需的商品（如英文打字机、不锈钢器皿、手表、收音机等）；

2、打破行业界限，将原来属于文教工业公司生产文教小商品的七个工厂划归钟表行业，专业生产钟表零部件。这七个工厂有26,000米²的厂房，1,600多名职工，转入钟表行业，发展钟表，有力地支持钟表工业的发展，使上海钟表业从79年—80年两年中增产手表二百万只，闹钟一百五十万只，增加利润一亿元。

3、组织所属全民所有制企业根据生产发展的需要筹办了15个集体所有制企业。开始时要给它以资金、设备、技术力量指导，当然这不是无偿的，不是把全民所有制企业的财产交给集体所有制企业，将来是要偿还的。但开始要给以支

持，51个厂其中生产产品的有11个厂，搞工艺协作的有33个工厂，组织零部件生产的，有七个厂。既为轻工业短线产品配套搞协作，解决了发展的薄弱环节，又安排了一大批待业青年，其中大部分是职工的家属子弟，所以企业有积极性；

4、搞联营。在平等互利的原则下积极发展联营企业，二年来经批准的有26个工厂，已投产的有13个厂。如造纸厂、缝纫机架厂、眼镜厂等。26个厂大部分是同街道里弄、郊区人民公社合办的，利用郊区一些厂房场地、劳力，26个厂全部投产后，年产值一亿六千万元，利润是38.35万。另外上海轻工局还同安徽黄山七个军工厂挂钩联系，协作生产轻工业的一些短线产品，如表壳、闹钟、自行车链条等，效果也比较好。

上海手工业局最近二年在调整工业结构和产品结构方面，主要抓了发展短线产品。从抓短线产品入手，来调整工业结构和产品结构，围绕名牌产品和紧缺产品搞经济联合体。上海搞经济联合体，手工业局搞得最好，搞得最多。最近二年中他们已组织了102个经济联合体。另外，调整了47个工厂的生产方向，就是让它转产；压缩了49种机电仪表长线产品，压缩以后就腾出了十二万三千多平方米的厂房，12,000个劳动力，6千万元资金，用来转产短线产品。主要生产运动鞋、电熨斗、民用电表、服装、电风扇等。如手工业局服装公司大量出口衬衫，七八年出口960万件；七九年因国际市场上需要量很大，外国商人要上海1,700万件衬衫出口供应。但是服装公司的厂房、设备都不适应，不能完成这个任务。手工业局领导经过调查研究，决策内部进行调整。就把家俱公司的华丰铁床厂刚修建好的6,000平方米的

新厂房交给服装公司生产出口衬衫。华丰铁床厂的风格是很高的，它是个小厂，积累了多年的资金，花了好多年时间，才修建了这个6,000多平方米的新厂房。现在领导要它交给服装公司，没有一点风格，思想是不通的。服装公司把这6,000米²的厂房建了一个新的衬衫厂，职工有1,200人，是上海最大的生产衬衫的服装厂。另外，服装公司又通过内部挖潜、革新改造，增加了许多生产流水线，1979年终于完成了出口1,700万件衬衫的任务。

又如不锈钢餐具，吃西餐用的，国际市场需要量很大。原来手工业局只安排了一个小厂附带生产，78年前长期徘徊在35,000打左右。79年局把它作为重点产品抓，调整出了两个工厂，专业化生产不锈钢餐具，现在它的生产能力大大扩大了。去年它生产了62万打，今年可达到110万打，为国家换取了大量外汇。

另外，手工业局还狠抓了试制发展新产品，提出了发展新产品的方针是：“日用品工艺化，工艺品实用化”，“多品种，小批量，中高档”。从79到81年一季度，共试制了新产品587种，新品种6,553种，目前已有1,200个新产品、新品种投入生产。另外还设计了21,760种新花色，初步改变了原来手工业产品“粗、大、重”，“几十年一贯制”的落后面貌。

上海纺织工业是老行业，是上海比较大的行业，执行调整方针以来，上海纺织工业的生产发展是比较快的。从78年以来，上海纺织工业生产发展较快，平均每年增长10.4%，1980年全局总产值已达130亿，利润27亿。今年计划增长6~7%，上交利润30亿。那么纺织工业局这几年在调整过程

中怎样把生产搞上去的呢？主要采取了四个途径：

1、调整产品结构，以化纤代替棉花，以高、中档产品代替中、低档产品，实现部分产品的化纤化、阔幅化、高档化。通过调整产品结构，来实现增产，占纺织工业局生产增长总数的63%，也就是纺织工业管理局，这几年产值的增长，63%是靠调整产品结构来达到的。

2、对老厂进行技术改造，来发展生产。如国棉十七厂。在座可能有些同志去参观过，它管理上是搞得比较好的，在全国也比较先进。这个厂最近二年生产发展很快。79年比78年总产值增长16.4%，上交利润增长了19.5%。1980年比79年产值增长了15.3%，上交利润又增长了24.4%。一年增长这个幅度是不容易的，它是个老厂，不搞基本建设，就搞技术改造，搞挖、革、改。从76年到80年五年中，它的设备能力平均每年增长1.33%，即设备能力通过设备更新、改造增长了1.33%，产量平均每年增长3.8%，总产值平均每年增长11.16%，利润平均每年增长16.15%。这里面的关系说明了什么问题？就是说它的利润超过了它的总产值增长比例，总产值超过了它的产量增长比例，产量又超过了它的设备能力增长比例。为什么它的产量增长超过了它的设备能力增长呢？靠什么呢？主要就是靠提高机械效率，靠提高设备的利用率。总产值增长的比例超过产量增长的比例，而且超过得很多，靠什么呢？靠改变产品结构，同样的产量，但由于产品结构改变了，价值就增大了。原生产低档的，现在生产高档的，产量增长不多，价值却增加了很多。利润的增长幅度大于总产值增长的幅度又靠什么呢？靠降低成本、靠经济核算。这厂提出了一个奋斗目标，就是今后每年都要保