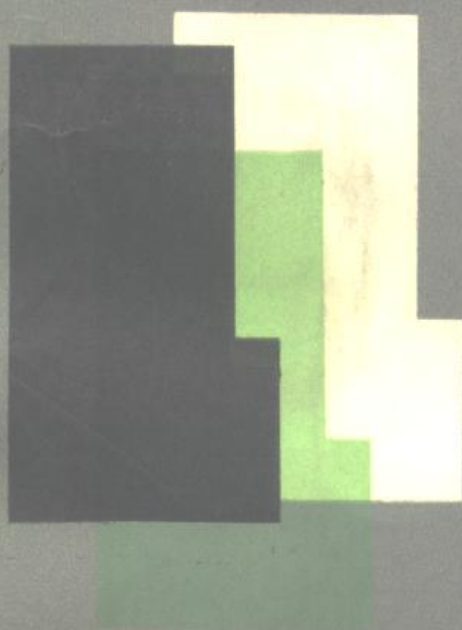


联合改组与 专业化协作经验选编

中国经济体制改革研究会 编



机械工业出版社

联合改组与 专业化协作经验选编

中国经济体制改革研究会 编



机械工业出版社

联合改组与专业化协作经验选编

中国经济体制改革研究会编

机械工业出版社出版 (北京阜成门外百万庄南路一号)

(北京市书刊出版业营业登记证出字第117号)

中国农业机械出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 $787 \times 1092^{1/32}$ · 印张 $10^{1/4}$ · 字数 225 千字

1984 年10月北京第一版·1984 年10月北京第一次印刷

印数 0,001—3,300 · 定价 1.35 元

统一书号: 15033 · 5854

前 言

赵总理在六届人大一次会议的报告中指出：“按照专业化协作和提高经济效益的原则，继续进行企业的改组联合，还要实现行业组织结构和管理体制的合理化。”为我们进一步改革工业管理体制指明了方向。

近几年来，各部门、各地区、各单位通过改组联合、专业化协作，在实现组织结构与管理体制合理化方面，进行了积极的探索性改革，创造了许多好形式，积累了不少好经验。有的冲破部门、地区界限，建立了专业公司或联合公司；有的从综合利用资源着眼，组织了经济联合；有的按产品组织零部件生产分工，实行专业化协作；也有的从原料生产到加工成品，把企业联合起来，组成“一条龙”生产；有的科研单位与生产单位进行科研生产的联合；还有军民结合、工商结合、工贸结合、农工商联合等；在工业城市还组织了设备维修专业化与生产工艺专业化；一些技术经济力量比较强的沿海城市，还与内地广泛地开展了各种形式的经济协作。

这些改革，虽然是探索性的改革，还存在不少有待于研究的问题，但是已经收到了不同程度的效果。他们的共同特点，一是通过联合改组，使企业组织结构合理化；二是发挥了优势，促进了技术进步；三是改善了经营管理，提高了经济效益。实践证明，组织企业的改组联合，把众多企业，按各自生产的特点和内在的经济联系，合理地组织起来，实现企业的组织结构与管理体制的合理化，是提高企业素质和社

会经济效益的一条重要途径。我们要勇于探索，勇于实践，走出一条具有我国特色的组织经济和管理经济的路子来。

改革在不断前进。本书介绍的一些经验，有的可能还不够完善，有的可能还有不同看法，而且，肯定还有不少好的经验尚未选入。

我们出版这本选编，目的是交流经验，互相学习，共同探讨，共同提高。我们今后准备继续选编各方面改革的经验，供有关方面的读者参考。

本书由宋一峰同志主编并审校。参加选编的同志有顾家麒、谢文侠、陈贤经、王伯强、李勤毅等。由于编者水平有限，差错之处在所难免，请批评指正。

中国经济体制改革研究会
一九八三年九月于北京

目 录

前言

第一部分——联合改组是提高经济效益的

必由之路1

不断改组改造，不断促使企业组织结构合理化

.....上海市标准件公司 1

走改组联合共同发展的路子

.....沙市机床工业公司 8

以提高经济效益为目标，努力办好公司

.....常州拖拉机公司 15

不断调整企业结构，在加强专业化协作中发展生产

.....丹东电子工业公司 26

从联合中找出路，在调整改革中前进——记沙市阀门总厂
几年来生产经营的发展

.....申灿 34

“飞鹰”起飞靠联合改组

.....河南省第一轻工业厅办公室 42

扩大联合，搞活经营，提高经济效益

.....无锡市五金工具工业公司 48

一个企业化的公司

.....天津市地毯工业公司 56

组织“一条龙”协作，联合开发化纤新产品

.....上海纺织工业局办公室 施颐馨 64

组织专业化协作，发展灯芯绒生产

.....常州市纺织工业公司 72

发展多种形式的经济联合

.....上海市手工业管理局	78
邢逸初 姚霖霖	
第二部分——发挥城市组织经济的作用.....	86
实行跨省市联合, 发挥中心城市的作用——重庆钟表	
工业公司的调查	
.....丁家祧	86
实行跨省市联合生产, 探索生产发展新途径	
.....上海市轻工业机械公司	94
坚持走联合之路, 在调整中稳步前进	
.....洛阳轴承工业联营公司	103
天津市与兄弟省市开展地区经济技术协作	
.....天津市人民政府经济协作办公室	111
名牌产品厂的“内联”之道	
——上海中国钟厂与内地企业的协作联合	
.....中共上海市工交党校周正藏 林镇	120
改革出速度, 改革出效益	
.....天津市渤海农工商联合总公司	127
重庆市长江农工商联合公司发展的历程	
罗文会 杨纯俊	133
第三部分——跨部门跨地区联合的探索.....	141
在改革的探索中前进	
.....金陵石油化工总公司	141
组织跨部门跨行业的联合	
.....高桥石油化工总公司办公室	147
协作出活力, 协作出效益	
——十四市化工橡胶行业的经济协作	
.....化学工业部调研室	157
中国汽车工业公司一年来的实践	
靳耀南 吴慧婵	164

开拓汽车行业联营的通路——东风汽车工业联营公司的调查 中国汽车工业公司调查组	171
第四部分——科研与生产联合的有益尝试	182
科研和生产结合的新尝试——大连市纺织印染科研、生 产联合体的启示 大连市科委	182
组合机床科研生产联合体的三年实践 大连组合机床研究所	189
实行厂所联合, 发挥技术优势 中国微电机公司	197
改革科研体制, 开展科技协作 上海市科委政策研究室	205
从研究所到技术开发中心 顾九纲 胡孝葆	213
第五部分——走专业化生产的道路.....	224
天津市电镀、热处理专业化取得初步成效 天津市工业调整办公室	224
北京市工艺专业化调整改组工作取得新进展 北京市经济委员会	230
积极组织工艺专业化协作 济南市经济委员会	233
采取政策措施, 扶植工艺专业化 哈尔滨市机械工业工艺专业化办公室	241
发展设备维修专业化, 为各行各业设备维修和更新改造服 务天津市一机局设备维修总厂	248
靠专业化协作, 扩大生产, 提高效益 北京市经济委员会	261
第六部分——军民、工农、工商、工贸联合体	

走军民结合的新路子	267
——重庆“嘉陵牌”摩托车经济联合体的诞生与成长 陈研	267
工商合一，产销两旺 上海制线织带工业公司	273
走调整、改组、联合的路子，促进食品工业的发展 济南食品工业协会	278
济南食品产销公司	
一个以商业企业为主体的经济联合体	
——重庆群林服装公司的调查 张载伦	288
实行工贸结合，开展对外竞争 上海玩具公司	296
浙江工艺美术工贸联合，扩大出口 浙江省第二轻工业厅	301
工贸结合的有益探索——青岛纺织品联合进出口公司工贸合一的 试点 王仕元	308
工商联合一股劲，打开产销新局面——青岛市纺织品产 销联合的调查 司良涛 王仕元	316

第一部分 联合改组是提高经济效益的必由之路

不断改组改造，不断促使企业组织结构合理化

上海市标准件公司

上海市标准件公司成立于一九五六年公私合营高潮时期。现有三十五个工厂（其中标准紧固件行业二十八个厂，电焊条行业七个厂，一个研究所，一个汽车队和一所电视大学），共有职工 14075 人。还有独立经济核算大集体工厂九个，职工 1194 人。一九七九年经国家经委批准列为全国企业性公司试点单位。公司从原来行政管理性质，逐步向企业性的经济组织发展。改革三年来取得了一定的成效。三年实现利润 33111 万元（不包括一九八〇年一九八一年上缴两费 1489 万元），平均每年 11037 万元，每个职工一年实现利润平均 7880 元。一九八二年产值和利润均比上年增长 10%，主要经济技术指标均创造历史水平。全公司标准件行业的职工人数占全国同行业的 1/10，产量和产值占同行业的 1/3，利润总数占同行业的 3/5；电焊条行业的职工人数占全国同行业的 1/12，产量占同行业的 1/4，利润占同行业的 1/2。

一、公司的成立、沿革和方向

公司从一九五六成立二十多年来，按照专业化组织生产的原则，不断进行了改组、改造、不断促使企业组织结构合

理化，使公司不断完善，不断提高。

（一）生产改组

把分散的、落后的手工业生产组织起来，按照专业化组织生产的原则，对工厂和产品进行裁并改合，使产品结构、企业结构日趋经济、合理。

一九五六年公司成立时仅标准紧固件行业有大小工厂六百八十六个，人员也有1万余人，厂小分散，设备陈旧，工艺落后，多数是手工生产，产品重复，一共只有10多个品种。产品没有统一的技术标准，不能互换，各搞一套，人力物力大量浪费，严重阻碍着技术进步和生产的发展。一九五六年全部产量是10.93亿件。

公司成立后，按产品专业化生产进行改组，采取“同类合并，大小分档”梳辫子的办法，把六百八十六个生产厂合并为一百二十个厂。一九六二年和一九七二年又两次改组合并为三十三个厂。一九八〇年调整为二十八个厂。在产品专业化生产以后，技术后方和其它工艺也逐步按专业化进行改组，分别成立了材料改制厂、工模具厂、电镀厂、机械制造厂。全公司形成了一个比较完整的专业化生产体系，改变了“小而全”的不经济生产现象，为大批量、高效率专业化生产奠定了基础。现在公司按产品共划分为螺钉、螺帽、垫圈、垫销、机螺钉、木螺钉以及机修、工艺协作等工厂，每个工厂的产品都有明确分工，很少有相同的品种重复生产。

（二）技术改造

在生产改组初步完成以后，一九五八年公司开始着手进行技术改造。把改造设备、改造工艺和实现产品的标准化、系列化、通用化有机结合起来，提高专业化生产水平。

用高效专用设备取代原有陈旧的技术设备，大致经历了

四个阶段。最初对脚踏冲床等设备进行改造，实现了半机械化、机械化。第二阶段是试制单机冷镦设备，取代机械冲压，实现自动化、半自动化生产，生产效率，钢材利用率又有不同程度的提高。第三阶段是制造多工位联合自动机，逐步取代单机冷镦设备，生产效率分别提高50倍到400倍不等。第四阶段是改革和试制“多用”：专机，以适应产品结构变化，一机能同时生产几个工艺相近的品种，是提高设备利用率，适应市场需要应变能力的一条途径。如上海标准件一厂自己改制的4台Z47-12冷镦机，不仅单机产量提高60%，而且既能生产凹穴工艺，又可生产切边工艺。

在改造设备的同时，改革了生产工艺，使改造的设备发挥更大作用，如结合淘汰机械冲压，采用多工位冷镦机，进行了五项工艺改革，热锻改为冷镦；绞牙改为轧牙；切削螺杆改为缩杆；冲压改为冷挤压和改革螺纹工具等，大大简化了工序。以往生产内六角螺栓需9道工序才能完成，改革工艺后只需4道工序。

（三）体制改革

长期以来，公司是一个行政管理机构，既不承担经济责任，又缺乏经济权力，存在着“吃大锅饭”和“平均主义”的弊端，束缚了企业的积极性。因此，专业化生产的优越性不能进一步发挥，有些方面还有削弱。为了处理好国家企业以及职工个人的关系，增强企业生产经营的动力和活力。经国家经委和上海市批准，一九七九年开始，进行了企业性公司试点。使公司成为在国家统一计划指导下，实行独立核算的经济组织和计划单位。按照国家经委关于企业性公司试点的要求，三年来我们主要从以下几个方面逐步进行改革：

1. 把公司办成一个紧密的联合体，又是一个独立的经

济实体。对所属工厂实行党政统一领导，人、财、物、产、供、销统一管理。在完成国家下达的经济指标方面，由公司对国家全面负责，工厂对公司负责。

公司和工厂实行两级经济核算。公司内部机械设备、材料加工和部分工具实行内部价格进行结算。改变过去行政性公司在财务上采取加总的做法，由公司对财政统一结算。公司和工厂之间责、权、利分清，互相承担经济责任。因计划变动，材料供应不及时等造成的经济损失，由公司承担；工厂完不成生产计划的则由工厂负责。

2. 公司直接参与生产经营活动。各工厂的生产计划，由公司根据国家计划的指导，承接的订货合同和市场预测，结合各工厂生产能力以及专业化生产分工的原则，统一编制下达各工厂执行。有潜力和任务不足的工厂，可以自找门路，直接签订产品合同。

产品销售由公司统一组织对外承接任务，工厂参加，订货合同由工厂分别执行，直接发货，并与用户结帐。

主要原材料由公司统一管理，全部生产用钢材由公司统一订货与对外结算，并按生产计划由公司统一进行改制。辅助材料由公司分配指标，各厂自行采购。

3. 扩大公司自主权。三年来主要扩大了生产计划权，产品自销权，出口贸易直接对外权和利润留成权。

生产计划权和产品自销权。扩权以前，公司按国家计划和地方计划组织生产，产品大部分由国家统一调拨分配，一部分由地方分配，公司无权销售自己生产的产品。计划上面编制，产品上面分配，国家对企业统得过多、过死。扩权后，公司在完成国家计划（包括地方计划）的前提下，可根据市场需要组织增产和进行来料加工，有权销售自己生产的

产品。一九八二年来料加工和自销量约69.2亿件，占全年销售总量的45.3%，如果包括自营出口量，则占65%。

出口贸易直接对外权。经批准，一九八一年开始，公司为自营出口企业，改变过去出口产品统一由外贸收购的做法。二年来通过多种渠道，扩大影响，广泛联系和发展外商，一九八一年自营出口净收汇466万美元，比计划440万美元增加5.9%。一九八三年收汇600多万美元。

利润分成权。扩权以前，实行统收统支，收益全部上交，需要资金按项目按用途，逐个申请，公司没有资金支配权，生产好坏同经济利益没有直接关系。因此，公司缺乏内在动力，职工的积极性受到限制。扩权以后，公司有了利润分成权。一九七九年至一九八一年实行利润基数留成加超额利润分成办法。以一九七八年利润为基数，采用“定比”的办法，三年不变，实现利润数在基数以内，按5.38%提取，超额部分可按10%提取。试点三年（一九七九年至一九八一年）公司共实现利润33111.4万元，年平均为11037万元；上交利润31191万元，年平均为10397万元；公司留成1822.4万元，年平均为607.4万元，生产发展基金加上固定资产折旧费、大修理费和其它费用进行发展产品，技术改造，为搞好公司生产经营创造了十分有利的条件。从一九八二年起改为全额利润留成。市里核定公司全额留成率为10.32%。

4. 公司本身也实行了独立核算，经费自理，靠公司的经营收入支付公司本身的各项费用。试点三年来，全公司材料经销收入390万元，其它经销收入了173万元，支出开支260万元，上交利润300余万元。

二、试办企业性公司取得的主要成效

(一) 公司由生产型转变为经营型

公司由行政性公司试办企业性公司以后，承担了经济责任，不仅要关心生产任务的完成，并且注重了经营效果和经济效益。迫使公司改变经营思想，经营管理，经营方式，提高市场适应能力，扩大经营效果。

1. “以销定产”，树立市场观念。

市场的需要，用户的要求，是生产的出发点。在经济调整中，遇到了生产任务不足，产品销售量下降的被动局面，我们的出路是积极开展市场调查，分析产品趋势，截长补短，增加市场需要的品种。一九八一年上海市五金采购站和上海市螺丝商店订购标准件33亿件，4563万元。比原计划多订购了一倍以上。这批订货任务的品种规格，都是符合市场需要的，因此销路很好。市螺丝商店一九八〇年库存量高达2181万元，一九八一年却下降到1500万元限额库存量以下。这些充分说明，工商联合共同调查市场，按市场需求生产取得的效果。

2. 为用户着想，主动承担困难。试点以前，对于一些技术要求高、生产难度大、利润又少的产品，一般不愿接受订货。扩权以后端正了经营思想，主动服务上门，扩大服务领域。如市宝山钢铁厂建厂需要一批高强度螺钉，原来打算从日本进口，公司得知这批任务以后，本着为国家节省外汇，为用户着想，虽然生产技术上困难很多，但还是千方百计承担了这批任务，为国家节省了800万美元的外汇。

3. 开展市场调查，发展品种，扩大销路。为适应轻纺工业的迅速增长的需要，公司积极发展了轻纺工业需要的标

准件。一九七八年轻纺市场用的标准件约占全公司产量的50%，一九七九年占58%，一九八〇年占64%，一九八一年上升到70%。其中为家用电器、电视机、收音机、录音机、缝纫机、电表、洗衣机、电冰箱所需要的机螺钉，一九八一年达41.1亿件，比一九八〇年增长30%，轻工市场急需的自攻螺钉，一九八〇年产量只有1亿件，一九八二年增加到6亿件。

4. 扩大出口，打开国际市场。公司一九八一年被批准为直接对外出口单位以后，积极开展对外贸易，利用参加广交会和登报做广告发样本等各种形式，广泛同外商接触洽谈，现已同五十个国家二百多家客商直接建立业务联系。一九八二年自营出口共计创汇640多万美元，比一九八一年增长40%。为了提高产品质量以及外贸出口的需要，出口产品的技术标准，由过去单纯的英制发展到德制、美制和日制一万多个品种规格，远销欧、美、亚、非三十九个国家和地区。

(二) 进一步加强了原材料管理

公司每年耗用钢材约15万吨左右，而且品种规格多。过去公司和厂两级设库，由各生产厂自行购买钢材，送到拉丝厂进行加工，再由拉丝厂将加工后的钢材供应各厂，同时向各生产厂结算，收取加工费，库存量大，手续繁琐，管理不便。试办企业性公司以后，加强了经济核算，钢材由两级设库改为公司一级设库，由公司统一申请、统一订货、统一催交、统一结算、统一使用、统一改制。公司按照生产计划将订进的钢材，统一安排拉丝加工，再按照各生产厂的需用计划进行供应。由公司分别对各生产厂和拉丝厂进行结算，大大简化了手续，改进了管理，方便了生产，受到各厂欢迎。钢材库存大幅度降低，钢材库存周转天数由过去的42天降低到34天，并减少了储备资金和银行贷款500万元左右。

（三）促进了技术发展

试办企业性公司以后，三年共提取生产发展基金900多万元，超过了过去25年来国家拨给的基本建设投资，加上折旧资金以及小额贷款，为公司技术改造，发展新产品创造了有利条件。近年来，较集中改建了一批旧厂房，试制和生产了一批高速冷镦机，螺帽冷镦机，高速攻丝机，试制了具有国际水平的Z312、Z306、Z308的高速冷镦机、行星式高速滚丝机。提高了生产效率，改变了工厂的生产技术面貌。

为了提高产品的竞争能力，公司狠抓了品种和质量。试点三年来，品种年年有增加，一九七八年为253种，一九七九年为260种，一九八〇年为270种，一九八一年为285种，一九八二年达到300种。近两年新产品投入生产所创造的利润达800多万元。产品质量也是逐年提高，产品抽查合格率一九七八年为97.75%，一九七九年为98.54%，一九八〇年为98.68%，一九八一年为98.69%。

一九八三年

走改组联合共同发展的路子

沙市机床工业公司

沙市机床工业公司成立于一九七九年四月，是由沙市第一机床厂、第二机床厂、第三机床厂和铸造厂组建起来的，现有职工2100多人，主要生产摇臂钻床、内外圆磨床、微型工具磨床和镗珩机等产品。公司实行企业化管理，对上承担经济责任，对内实行统一领导、分级管理和以工厂为主的两级核算，并逐步实现专业化生产。