

ENYANGZUZHIGONGYEGONGSI

怎样组织工业公司

甘肃人民出版社

6.1

怎样组织工业公司

上海社会科学院部门经济研究所

工业经济研究室

一九八〇年七月

怎样组织工业公司

上海社会科学院部门经济研究所

工业经济研究室

甘肃人民出版社出版

(兰州庆阳路230号)

甘肃省新华书店发行 天水新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/32 印张3 字数57,000

1980年10月第1版 1980年10月第1次印刷

印数：1—6,585

书号：4096·26 定价：0.24元

内 容 简 介

这是一本专题性的通俗读物。其主要内容系紧密结合国内外举办工业托拉斯的经验、我国过去和目前试办企业性工业公司的经验教训及情况，介绍了我国社会主义工业公司的建立和现状，具体地回答了在组织社会主义工业公司中，怎样把工业公司办成企业性质，公司如何把人、财、物、供、产、销有效地集中起来，实行统一管理，在公司内部适宜实行一级核算、还是两级核算，选择公司组织形式的依据是什么，在什么条件下办地方性公司、区域性公司和全国性公司等等问题。本书内容新颖，文字简炼，可供广大经济工作者、厂矿企业干部学习参考。

6009560

前 言

当前，在全国工作着重点转移到四个现代化上来的新形势下，如何改革经济管理体制，以适应社会主义现代化的需要，是摆在广大经济工作者面前的一项重要任务。工业公司问题，就是在贯彻新时期总任务，改革现行工业管理体制中提出来的一个新课题，已引起各方面的关心和重视。

工业公司是符合客观经济规律要求，适应工业技术发展的一种生产经营组织。在我国，组织工业公司的目的，是为了把过去实行的单纯用行政办法来管理经济，改变为用经济办法与行政办法相结合来管理经济，以促进工业生产的发展。根据这个要求，我国的工业公司，应该是国家管理工业的一个重要环节，又是一个具有相对独立性的经济单位，它在国家计划指导下，能够独立自主地进行生产经营活动，采用先进技术来发展品种、提高质量、节约消耗、降低成本、发展综合利用、不断提高劳动生产率。欧美资本主义国家和后起的日本，采用工业公司这种组织形式，促进并实现了工业现代化。我们也需要从中吸取对我们有用的经验，并结合我国社会主义制度和企业管理的特点，建立起新型的社会主义工业公司，来加快现代化的进程。

我国社会主义工业公司，是在五十年代中期出现的，但是，最近十几年来，由于受到林彪、“四人帮”极左路线的干扰，有过很大反复，使已经建立起来的工业公司，绝大多

数尚停留在单纯用行政办法来管理经济的水平上，一度曾建立过符合客观经济规律要求、运用经济办法来管理经济的企业性工业公司（当时叫托拉斯），后来遭到了批判，机构被撤销，人员被解散，试办企业性工业公司的工作被迫停顿了十几年。尽管如此，当年企业性工业公司所取得的成绩，至今仍受到人们的赞扬。

现在，社会主义工业公司好象雨后春笋一样，在全国许多省市纷纷建立起来，形势十分喜人。过去，我国虽然有试办企业性工业公司成功的经验，但是缺乏全面系统的总结，同时，目前在进行企业性公司试点中，又提出了不少新问题，如：怎样把工业公司办成企业性质；公司如何把人、财、物，供、产、销有效地集中起来，实行统一管理；在公司内部适宜实行一级核算、还是两级核算；选择公司组织形式的依据是什么，在什么条件下办地方性公司、区域性公司或全国性公司等等。针对上述问题，我们结合国内外举办工业托拉斯的经验，和目前我国企业性工业公司试点情况，写了这本小册子，试图对有关工业公司的理论和实际问题，作一些探讨。参加本书写作的有本室顾壬章、金行仁、陈惠丽同志。李斗垣同志参加了定稿工作。

目 录

一、工业公司的产生和发展	(1)
工业公司是现代化大生产的产物	(2)
工业公司首先产生于发达的资本主义国家	(6)
社会主义国家也要组织工业公司	(11)
二、我国社会主义工业公司的建立和现状	(16)
在公私合营基础上建立工业公司	(16)
试办企业性工业公司	(19)
工业公司的现状	(25)
三、工业公司组织形式的选择	(29)
公司组织形式的分类	(29)
公司组织形式的选择	(38)
四、工业公司的专业化	(43)
组织好公司内外的专业化生产和协作	(44)
公司专业化与发展多品种、新品种	(47)
组织专业化生产要讲求经济效益	(49)
组织公司专业化生产需要解决的两个问题	(51)
五、工业公司的企业化	(55)
用经济办法管理工业公司	(55)
工业公司是实行独立经济核算的单位	(58)
工业公司应当是具有自行增殖能力的经济组织	(62)
六、工业公司的经营管理	(67)

公司的长期计划和年度计划.....	(67)
公司的科学研究和质量管理.....	(71)
公司的产品销售和物资供应.....	(75)
公司的劳动管理和职工培训.....	(78)
公司的财务管理.....	(81)
七、建立工业公司是我国经济管理体制改革的方向.....	(86)

一、工业公司的产生和发展

早在十九世纪后期，在发达的资本主义国家中，就开始出现了工业公司。这种工业公司是资本主义性质的垄断企业，资本家利用这种生产组织形式，能够攫取最大限度的利润，所以在短短的几十年中，得到迅速发展。二十世纪初，工业公司等垄断组织已成为资本主义社会经济生活的重要基础。拿美国来说，一八七〇年，成立俄亥俄美孚石油公司，以后逐步控制了散处在各地的美孚系统各公司，到一八八二年，俄亥俄美孚石油公司改组为美国历史上第一个托拉斯——美孚石油托拉斯。接着，在制糖、榨油、火柴、烟草、采煤、炼铝等部门相继建立了托拉斯。一八九八年的美西战争以及战后侵占殖民地，刺激了美国经济的发展，企业合并和垄断化的发展空前加速了。据统计，一九〇四年，美国工业中已有四百四十五个大型托拉斯，当时的美国钢铁公司，吞并和支配了七百多家企业，垄断了全国钢产量的百分之六十五，拥有十三亿七千万美元的资产，是美国第一家“十亿美元公司”。工业公司不仅为资本家提供了大量剩余价值，在采用新技术、推动生产发展方面，也有十分明显的促进作用，如成立于一九〇三年的美国福特汽车公司，创办时产量很低，一九〇八年的汽车年产量还只有九千辆，但到一九二一年，汽车产量就高达二十万辆。生产增长如此迅速，是与资本主义工业公司这种垄断组织形式有着密切关

系的。

既然在资本主义社会，工业公司在推动生产发展方面有强大的作用，那么社会主义国家要不要采用这种生产组织形式呢？在回答这个问题之前，必须先弄清楚什么是工业公司，为什么要组织工业公司，工业公司是怎样发展起来的。

工业公司是现代化大生产的产物

什么是工业公司呢？工业公司就是把若干个分散经营的工厂，按照专业化协作原则组织起来，实行统一经营管理的一种适应现代化工业发展需要的先进组织形式。现代化工业生产技术的迅速发展，不仅产生了一系列新的工业部门，而且带来了生产组织和管理方面的巨大变化。随着小生产管理方式向集中化的、大生产管理方式的转变，要求生产组织和经营管理向更高形式发展。

工业公司有专业公司、综合公司、联合公司、总厂等多种形式，名称尽管不同，但都是分散工厂的合并与联合。这种联合的组织形式，与单个分散的工厂相比较，具有很大的优越性。它们的生产规模扩大了，劳动力、劳动手段和劳动资料更加集中了，不仅可以提高生产力，而且提供了合理组织生产的可能性。马克思在分析资本积累过程时指出：生产规模的扩大，“对于使分散的、按习惯进行的生产过程不断地变成社会结合的、用科学处理的生产过程来说，到处都成为起点”，接着又说：“假如必须等待积累去使某些单个资本增长到能够修建铁路的程度，那末恐怕直到今天世界上还没有铁路。但是，集中通过股份公司转瞬之间就把这件事完

成了。”①从马克思这些分析中可以看出，工业公司这种生产组织形式符合生产集中化的要求，它能促进生产社会化的进一步发展。所以说，工业公司的产生不是偶然的，它是组织社会化大生产的客观要求，也是现代工业发展的必然产物。

首先，工业公司是专业化协作发展到一定水平时的组织形式。资本主义工业生产经历了简单协作、工场手工业以及机器和大工业三个时期。在简单协作和工场手工业阶段，由于技术比较落后，分工还不发达，生产力水平不高，产品结构又十分简单，一件完整的制品，从加工到装配，可以在同一个手工业作坊中完成，生产的社会联系不广泛。随着机器和大工业的出现，机器代替了手工操作，劳动生产率有了急剧的提高，生产规模不断扩大，工厂之间、部门之间分工越来越细，相互协作和依赖的程度越来越高；交通发达、国际贸易兴起，商品销售的市场范围也不断扩大。社会分工和生产社会化的这种发展趋势，正如列宁所说的，“不仅把每一种产品的生产，甚至把产品的每一部分的生产都变成专门的工业部门；——不仅把产品的生产，甚至把产品制成消费品的各个工序都变成专门的工业部门。”②不断发展专业化协作，使得部门间、工厂间的分工越来越细，协作的要求也越来越高。为了有效地、准确地、严密地组织各专业化工厂之间的分工协作，使生产的各个环节能够密切衔接，就必须在管理组织形式上创造条件。工业公司就是满足工厂之间这种合理

①《资本论》，《马克思恩格斯全集》第23卷，第688页。

②《俄国资本主义的发展》，《列宁选集》第1卷，第161页。

分工和相互协作要求而建立起来的。这种组织形式能在统一经营的基础上，正确规划和组织工厂之间的合理分工；按照产品配套和技术要求，规定原材料、半成品的协作；按照预定计划，指挥和调节生产，提高专业化协作的组织程度和保障程度，从而适应现代化大生产的要求，促进生产力的发展。

社会化大生产的另一趋势，是在专业化基础上发展生产联合化。联合化是社会分工的一种特殊形式，它把原材料生产到成品加工的整个生产过程各个阶段的生产单位联合起来，或者围绕着资源、能源和“三废”的综合利用，把生产上有密切联系的工厂组织起来，进行联合经营，以提高生产的连续化程度。这种形式对于节约投资、节省运输费、降低成本、增加产量，特别是对综合利用资源、能源、和“三废”，防止污染，改善环境等，都有重大意义。这种涉及跨部门的联合经营，如果没有公司这种组织形式，也难以适应客观上的要求。

其次，科学技术的不断进步，推动工业公司组织形式的发展。现代化工业是建立在高度科学技术基础上的社会化大生产，工业企业的生产设备、技术装置日益向着大型化、现代化和自动化的方向发展。由于现代化大型设备和装置往往可以更合理、更有效地利用活劳动和物化劳动，因而在产品质量、资源利用、材料消耗、设备功能和效率、生产成本、以及单位产品的投资费用等方面具有更多的优点。拿机械工业来说，一台自动冷锻机每小时可生产三、四万件螺钉、螺帽，一台数控径向精锻机每年可锻打十几万根车轴，一条高压造型自动线每年可造二、三万箱砂型。但是现代化大型设

备和装置的使用，需要一定的条件，要求较大的生产规模、较多的资金和技术力量。工业公司具备了这些条件，因而能够不断采用大型现代化技术装备，有利于促进生产力的高速度发展。

随着科学技术的不断进步，产品越来越现代化。现代化工业产品往往是各个行业、多门科学技术的综合成果，如一架飞机、一艘巨轮，不仅由几万、几十万个不同规格、不同材料的零部件组成，而且，对有些材料、零部件有着极其严格的技术要求，只靠单个工厂去加工制造是很难办到的；同时，产品越现代化，生产试制就越带有科学研究性质，科学研究与生产活动的关系越来越密切。科学研究已成为生产技术及其产品通向技术现代化的桥梁，没有科学研究作为基础并密切结合生产和为生产服务，也就很难实现工业技术的现代化。本世纪初，工业劳动生产率的提高，只有百分之五到百分之二十是依靠采用新的科学技术成果取得的；而在现阶段，劳动生产率的提高，百分之六十到百分之八十要依靠采用新的科学技术成果才能达到。因此，为了适应技术现代化，加速发展各种现代工业产品，就要求企业建立科研机构，或者尽可能使科学研究单位与生产企业联合起来，共同组织生产和科研活动，这在生产规模较大的、技术力量比较集中的工业公司是比较容易做到的。

以上情况说明，为了适应社会化大生产的需要，建立在高度科学技术基础上的现代工业，一定要按照生产和经济的内在联系，采取合适的组织形式，把劳动力、劳动手段和劳动资料有效地管理起来。工业公司就是一种合适的组织形式。

工业公司首先产生于发达 的资本主义国家

工业生产的集中产生了垄断。大企业不断吞并中小企业，形成了生产积聚和资本积聚，从而为工业公司的产生和发展提供了基础。当时，资本家为了避免在竞争中两败俱伤，保存自己的实力，获得最大限度的利润，彼此谋求妥协、建立协定、组织了各种形式的垄断组织，如卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等等。卡特尔是生产同类产品的工厂，在商品价格、市场范围、生产规模等问题上达成协议，进行联合经营的一种垄断组织。参加卡特尔的工厂，在生产上、商业上仍保持其独立性。辛迪加是同一部门的几个大工厂，通过签订协定，设立联营机构，来办理商品销售和原料采购的一种垄断组织。参加辛迪加的工厂，在商业上丧失独立性，但在生产上仍保持独立性。而托拉斯是生产和资本高度发展的产物。它由若干个生产同类产品或生产上有密切联系的工厂合并组成，参加的工厂，在生产上和商业上不再有独立性，而成为公司下面的所属单位，一切有关生产、销售和原料供应等业务，都由公司统一管理、统一核算盈亏和分配利润。至于康采恩则是一种包括各工业部门的大企业、大银行、大保险公司组成的财团组织，由最大的企业和银行为核心，通过参与制，控制一系列的子公司和孙子公司。托拉斯和康采恩都是资本主义垄断组织的高级形式。

托拉斯经营规模大、资本高度集中，具有下述特点：

（一）在高度专业化协作基础上，发展综合利用。

随着生产技术发展，工业产品的结构越来越复杂，靠一个工厂从头到尾制造一个产品，显然是不可能的，也是不经济的。因而需要按照专业化协作的要求，把零部件、工艺和技术后方等生产划分成立若干专业化工厂。同样，托拉斯也并不要求把所有零部件都“托”进来，而可以把一部分零部件放到公司外工厂去生产。这些协作厂大部分是中小工厂，受大公司控制并依附于大公司。如日本丰田汽车公司生产的小汽车，百分之七十的零部件靠二百四十余户协作厂供应，外协零部件产值约占公司产值的百分之三十，只有引擎、车体等主要部件由丰田工厂自己生产。由于托拉斯有高度专业化协作的基础和强大的技术力量，因而有可能充分发挥设备潜力，发展原材料的综合利用。如美国钢铁公司，不仅炼铁、炼钢、轧钢，也制造车辆、轮船，并生产大炮、坦克等军用物资，美国通用电气公司生产种类繁多的家用电器、收音机和X光设备；许多生产化工产品的托拉斯，千方百计地开展原材料的综合利用，在美国，有机化学产品的百分之八十五左右都是由石油化学工业部门生产的。

（二）一切从经济效果出发，强调算经济帐。

经济上是否合算，是托拉斯决定问题的最高准则。公司的一切活动要服从于追求最大的经济利益。例如，一些资本主义国家的托拉斯规定，公司内部各协作厂供应的零部件价格如高于市场，或者质量不如外界供应时，分公司或工厂可以直接上市场自行采购。很多托拉斯设置了主计长和主计部，专门从事企业经营活动的经济效果的研究，对整个产、供、销情况进行事前控制、中间检查、事后监督，对所属分公司、工厂等各级机构，都规定了严格的经济责任，必须完成

公司预定的标准成本和利润目标。

(三) 根据市场需要,在公司内部实行计划管理。

计划通常分两种,一种是三年、五年、十年的长期计划,内容包括生产方向、发展速度、科研和技术发展规划、技术人员的培训等方面。长期计划一般采取连续计划形式,即每年要根据市场调查和科学技术新成就,进行必要的修订、补充和调整。另一种是按年、季、月编制的短期计划,是在对市场预测的基础上,根据以销定产,以产定购的原则加以制订的。如美国通用汽车公司有上万个经销商,按公司规定,每十天要向公司的汽车生产部门报告一次汽车销售情况。同时,公司还要求商业情报公司提供各州新车登记数、通用汽车在市场上的销售比重以及销售变动的情况分析等,据以确定生产任务。有的托拉斯为了适应市场可能发生的变化,按不同销售额水平,编制弹性计划,即同时编制几套不同水平的计划。例如,在正常的情况下,以销售额为一百,编制一套人力、物力、财力和成本等计划;如果市场好转,销售额提高到一百二十,则有另一套相应的计划;如果市场恶化,销售额下降为八十,则又有一套相应的计划,以适应市场的变化。

(四) 自产自销,重视销售工作。

托拉斯自行销售产品,主要是从事批发业务,也有直接控制少数大型零售商店的。这样,有利于保证利润的实现,便于对用户提供服务;还能更好地了解用户对产品的意见,及时改进产品结构,提高质量。有些大公司实行产销分离的经营体制的,如丰田汽车公司,在丰田财团的直接控制下,生产汽车的工业公司和汽车销售公司是两个各自独立经营的单位,

工业公司集中精力搞生产，销售公司集中力量掌握市场动态，并为设计、制造符合顾客需要的汽车及时提供第一手资料。工业公司在制订生产计划时，邀请销售公司参加，共同讨论有关经营和销售方面的重大决策性问题。

(五)大力进行科学研究，重视新产品发展和老设备改造。

规模较大的托拉斯都有专门的研究中心，拥有大量的科技人员。据估计，美国的科学研究人员，一半以上是在企业工作。一九七六年，美国全国私营企业的科学研究和设计费用达一百六十四亿美元，其中，通用汽车公司、国际商业机器公司、福特汽车公司均在十亿美元以上。由于美国重视科学研究成果的应用，先进的生产技术和新产品发展很快。战后资本主义国家中最重要的技术革新，有百分之六十是美国首先研制成功的，有百分之七十首先在美国得到应用。在工厂老设备改造方面，托拉斯采取快速折旧等办法，缩短设备的投资回收期，使工厂的技术装备不断得到更新，一九七三年，在美国机器制造业中，新机床的比重占到三分之一左右；一九七七年，直接用于控制生产过程的电子计算机共达二万二千余台。新设备、新技术的广泛使用，大大提高了劳动生产率。

从上述情况中可以清楚地看到，托拉斯在组织社会化大生产方面的这些优越性，增强了托拉斯在资本主义市场上的竞争能力，保证获得高额垄断利润。

随着资本的进一步集中和垄断的不断加强，近数十年来，工业托拉斯的经营范围和组织形式也有了很大的发展。许多大公司为了在国际市场夺取优势地位，把分散在不同国家中的生产活动连结在一起，建立了跨国公司，在几个或几十