

王都 编著

经济管理探索



53

机械工业出版社

序

《经济管理探索》的作者，长期在工业部门从事企业管理和经济调节工作。党的十一届三中全会以来，作者遵循改革开放的方针，坚持理论与实际相结合，对经济管理中的许多问题——发挥中小型企业与乡镇企业在现代化建设中的作用问题；把生产过程和流通过程统一起来改革企业经营管理问题；搞活大中型国营企业，挖掘内部潜力，提高经济效益问题；发展和推动经济联合，改进公司组织管理问题；运用经济手段促进机械工业发展问题；发展外向型经济，扩大机电产品出口问题；以及培育企业精神，建设优良厂风等问题，进行研究探索，提出了一些有价值的观点和政策建议。编入本书的二十多篇文章，先后发表于1980年至1993年的报刊杂志上，时间跨度比较长。这也从一个侧面反映了我国经济体制改革不断深化，经济管理水平不断提高的历史进程。

经济体制改革，是我国社会经济发展的强大推动力。党的十一届三中全会以来的十四年，我国社会主义现代化建设事业之所以取得举世瞩目的巨大成就，从根本上说，是因为实行了改革开放的方针。在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论指引下，我国的改革开放和现代化建设事业进入了蓬勃发展的新阶段。党的十四大明确提出，我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。改革和加强经济管理，也必须适应建立社会主义市场经济体制的要求。为此，既要认真地总结我们自己行之有效的管理经验和管理方法，又要大胆地吸收和借鉴世界各国一切反映现代社会化生产和商品经济一

般规律的先进经营方式和管理方法，积极探索，勇于实践，不断提高经济管理水平。这有赖于理论工作者和实际工作者的共同努力。我衷心地期待在经济管理方面能有更多更好的研究成果问世。

中国人民大学教授 塞风

1993年8月于北京

目 录

序

中小型企业与现代化建设	1
走出厂门便是路	9
从船小好掉头谈起	11
也谈自由恋爱与经济联合	13
工厂“婆婆”多的问题必须研究解决	15
无锡、江阴、常熟社队机械工业调查	19
关于改善机械工业企业经营管理的几个问题	36
关于机械工业企业实行经济责任制的几个问题	52
企业需要竞争的压力	63
关于公司组织与管理的几个问题	67
对阿城继电器厂实行“五一”工作制的调查	78
借鉴日本经验,改进公司组织管理	82
厂长一定要做好思想政治工作	88
培育企业精神,建设优良厂风	94
企业升级·经济法制·横向联合	108
关于用经济手段促进机械工业发展的几个问题	117
解决流动资金短缺的途径	131
挖掘内部潜力,提高经济效益	134
关于扩大机电产品出口的若干意见	138
认清形势 克服困难 调整结构 提高效益	143
积极参与经营管理,努力提高经济效益	154
内外一起使劲,搞活大中型企业	162
既要有较高速度,又要有较好效益	171
新加坡对外贸易与经济发展考察报告	177

中小型企业与现代化建设

(1980年6月)

经过 30 年的社会主义经济建设，我国已经建成了一批大型骨干企业，同时中小型企业也有了很大的发展。1978 年，在全国近 35 万个工业企业中，中小企业占 99.65%，产值约占工业总产值的 75%，上缴的税金和利润也占不小的比重。在社会主义现代化建设中，正确认识中小企业与现代化建设的关系，搞好中小企业的调整，使其沿着健康的道路发展，充分发挥它们的作用，是非常重要的。

—

工业企业的不同规模，说明劳动力、劳动手段、劳动对象和产品在企业里集中的程度。企业规模的大小是相对的，是随着生产力的发展，科学技术的进步，以及先进生产组织形式的采用而不断变化的。昔日的大型企业，今天可能成为中小型企业。我国过去年产 5 万吨的化肥厂是大型企业，现在年产 30 万吨以上才是大型企业。企业规模的逐步扩大，虽然是现代工业发展的趋势，但它不能完全排斥中小企业的存在和发展。因为并不是在任何条件下，企业的规模越大，技术经济效果就越好。国内外工业发展的历史说明，大型企业与中小型企业总是同时并存的，它们都是社会生产分工和协作体系中的有机组成部分。例如，美国、日本、联邦德国等工业发达国家，尽管少数大的垄断企业控制着国家经济命脉，并不断地挤垮和兼并一些中小企业，但中小企业仍在发展，而且大量存在。日本的中小企业占企业总数的 99% 以上。不同规模的企业正确地结合，协同发展，是现代化大生产

发展的客观需要。

怎样选择和确定企业的规模？主要是从经济合理的原则出发，考虑不同工业部门的生产技术特点。一般地说，在生产技术上，使用庞大复杂的机器设备，大量消耗原材料和能源，工业排泄物多，需要综合利用和防治“三废”，以及适合连续生产、大批量生产的部门，以大型企业为宜。产品品种繁多的加工工业和日用消费品工业，需要向精细专业化发展的零部件和工艺加工，主要靠手工制作的工艺品，以及开发零星分散、蕴藏量较少的自然资源，以中小企业的经济效果为好。例如：石油炼制和基础化工原料的生产，要求生产装置大型化、连续化和集中处理“三废”，建设大型企业比较合理；而日用化学品、塑料制品和医药等等，品种规格多，生产装置不易大型化，由中小型企业生产比较合理。冶金工业总的趋势是向大型化发展，但中小型钢铁厂不仅可以在品种规格方面拾遗补阙，而且通过技术改造，采用先进的生产流程，也能做到质量好，成本低。机械工业产品由于零部件多，加工工序多，而且易于分解，由中小企业提供零部件和进行某种工艺加工，大企业进行装配，大中小企业相结合则更为经济。

有些产品从技术上看，适合大型企业生产，但从经济上看，有时不一定合理。有些产品社会需要量大，由大企业大批量生产，经济效果好，有些产品社会需要量小，由大企业小批量生产则不合算。还有些产品的生产远离原料产地或消费中心，交通运输又不方便，若由大企业集中大批量生产，长途运输，就会增加流通费用，提高产品成本，反不如在原料产地或消费中心建立中小企业较合适。当然，影响中小企业经济效果的因素也是可变的。当某种产品的社会需要量增加，交通运输条件有了改善，由大型企业大批量生产较为经济合理时，那末生产这种产品的中小企业，就会在价值规律的作用下被逐渐淘汰。

有人认为大企业必然先进，小企业一定落后，这是不全面的。判断企业的先进与落后，不能单纯依据规模的大小，而是要着眼于经济效果的好坏。一般地说，大型企业比较先进，可以有

效地利用一切生产要素，创造更高的劳动生产率，取得较好的经济效果；但“大而全”的企业并不比“小而专”的企业好，“小而专”和“小而精”的企业也能在技术上达到比较先进的水平，在经济上取得较好的效果。上海仪表游丝厂是只有 120 多名职工的小厂，因专业化程度高，生产的弹性元件游丝，产品质量好，成本低，除了满足上海仪表工业需要外，还供应全国 16 个省市 145 个单位的需要，产量占全国同类产品的二分之一。象这样的中小企业有什么理由说它落后呢？

生产的发展和科学技术的进步，要求在工业生产建设中，正确地选择企业的规模，及时地调整大中小企业的结构，以充分发挥它们各自的优越性。我们在选择和确定企业规模时，要从不同工业部门的生产技术特点出发，全面考虑社会的需要和资金、技术、资源、劳动力、交通运输等方面的条件，做好技术经济分析，从宏观和微观两个方面对经济效果进行计算、比较，实事求是，量力而行，宜大则大，宜小则小。只顾需要，不管可能，不考虑生产技术特点和综合经济效果，片面追求大型企业，或者盲目发展中小企业，都是不符合客观规律要求的。

二

从我国实际出发，在社会主义现代化建设中，统筹安排，有计划地发展中小企业是十分重要的。我国人口多，底子薄，幅员辽阔，资源丰富，地区经济发展不平衡。实现中国式的现代化，走自己工业发展的道路，必须大中小企业相结合，既要搞好现代化的大型企业，又要注意发展中小型企业。如果把工业体系比做大树，那末大型企业似树干，中型企业似树枝，小型企业似树叶，只有干粗、枝壮、叶茂，整个工业和国民经济才能茁壮成长和迅速发展。

在现代化建设中，建设一批具有现代技术水平的大型企业作为骨干，是完全必要的。但建设大型企业，需要的资金多，建设的周期长，在较长的时间内，不仅不能给社会提供产品，反而占

用一定数量的社会产品。我们国家底子薄，财力物力有限，建设现代化大型企业，在一段时间内只能搞少数几个，多了搞不起。而发展中小企业，投资少，建设周期短，见效快，既能满足社会需要，又能为国家建设积累资金。例如，建设一个中型的轻纺企业，通常两年可以建成，投产后两年即可收回全部投资。至于小型企业，一般可以当年建设，当年投产，所需资金和材料也比较容易筹集。

在现代化建设中，需要生产和试制品种繁多、批量不等的产品，以满足社会多方面的需要。中小企业“船小好掉头”，生产经营机动灵活，易于改换品种规格，在适应社会需要方面具有独特的作用。例如，某些需要量不太大的新钢种的试制和生产，由大钢厂搞有时不合算，中小钢厂生产流程容易调整，试制生产比较方便。钢琴的琴弦钢丝，就是由中小厂试制的。江西钢厂试制生产了 50 多种琴弦钢丝，满足了国内市场的需要。钢铁工业如此，轻纺工业更是这样。日用百货、各类服装和家庭用具等等，社会的需求是多种多样的，中小企业能更好地适应市场需要，及时组织试制和生产。上海市供应全国的 3 万多种日用工业品，有 26000 多种是中小企业生产的。上海手工业系统绝大多数是小型企业，去年一年就试制了 1000 多种新产品，并有数百种投入了批量生产。

在现代化建设中，需要引进先进技术和设备，进口国内必需的其它产品。这就要求发展对外贸易，扩大工业产品的出口，赚取更多外汇。中小企业对于国际市场的适应性强，在生产出口产品方面有着重要作用。上海市 1978 年轻工局系统出口产值中，大型企业占 18.1%，中型企业占 18.4%，小型企业占 63.5%；纺织局系统出口产值中，大型企业占 22.9%，中型企业占 23.85%，小型企业占 53.25%；手工业局系统出口产值中，大型企业占 0.94%，中型企业占 1.42%，小型企业占 97.64%。上海市 10 个创汇高的企业中，就有 9 个是不满千人的中小企业。

我国人口多，不论在城市，还是在农村，安排就业的任务很

重。在现代化建设中，要发展技术集约型的工业，也要发展劳动集约型的工业。一般来说，中小企业有机构成低，单位固定资产吸收的劳动力多。要安排更多的人就业，发展中小企业，特别是发展集体所有制的企业是一个重要途径。还应当看到，在我国农村，随着农业机械化的发展，会有大批的劳动力腾出来，应该就地加以安排，向生产的深度和广度进军。除了发展种植业、养殖业、林业、副业以外，还应该就地取材，在农村的小城镇和社队，发展一些农副土特产品和畜产品的加工工业。搞得好，可以避免农村劳动力盲目流入城市，还能在农村吸收一部分城市的劳动力。所以说，从我国人口多这个特点出发，在广大农村的小城镇和社队，有计划地、因地制宜地发展小型工业，不仅能充分发挥我国劳动力资源丰富的优势，加速现代化建设的进程，而且对于逐步缩小城乡之间的差别也有重大意义。

三

我国的中小型企业社会主义现代化建设中，是一支重要力量。要更好地发挥中小企业的作用，必须搞好调整，在调整的基础上提高和发展。

第一，把社会需要与经济效果统一起来，搞好部分企业的关停并转。

我国现有的中小企业，有许多产品物美价廉，经济效果好，但也有不少由于盲目发展，经营不善，货不对路，质次价高，消耗多，亏损大。对于这类企业要进行具体分析，采取不同的办法进行调整和整顿。属于设备不配套、技术条件差和管理不善的企业，要搞好填平补齐，进行技术改造，整顿企业管理，把产品质量搞上去，把消耗和成本降下来。属于原材料和燃料动力无保证，生产条件差，长期亏损，经过努力仍无改变的企业，应当采取断然措施，关停并转。我们的重点应当放在并转上，关停的只是那些非关不可的企业。有的同志对于关停这些企业犹豫不决，片面强调本地区的需要，而忽视经济效果，这是不对的。社会主

义生产是商品生产，商品是价值和使用价值的统一体。作为社会主义企业，不仅要生产符合社会需要的使用价值；而且要做到商品销售之后所实现的价值，能补偿生产过程中的消耗并有一定的利润。只有这样，才能保证社会再生产的正常进行，更好地满足社会的需要。至于有些产品暂时亏损，国家或地方财政在一定时间内予以补贴，这只能是权宜之计。如果长期亏损，靠国家补贴过日子，这是不能允许的。

有人担心关停一些长期亏损的企业，本地区对这类产品的需要就满足不了。实际上只要我们做好统筹安排，调配得当，问题不难解决。辽宁省 1979 年关停了 5 个长期亏损的小炼铁厂，集中煤电和原料供应生产条件较好的中小钢铁厂，结果全省中小钢铁企业的生铁产量不仅没有减少，反而比上年增长了 41.9%，每吨生铁的耗焦量下降了 85 公斤，企业亏损额下降了 29%。这说明关停长期亏损的企业，燃料、动力、原材料实行择优供应，可以更好地发挥中小企业的作。

产品不对路的中小企业，主要是调整产品方向，转产社会需要的产品。货不对路，造成积压，是人力、物力、财力的很大浪费；只有产品适销对路，符合社会需要，才能做到节约。在转产中，为了减少盲目性，需要把计划调节和市场调节结合起来。要做好市场调查和预测，掌握供求动态和规律。要充分利用现有生产条件，转产工艺相近的产品，发挥自己的技术专长，求得较好的经济效果。在转产中，各级经济管理部门，要做好政策指导、综合平衡、规划定点和情报交流工作。

第二，把中小型企业纳入专业化协作轨道，向“小而专”、“小而精”的方向发展。

目前，我国工业生产的专业化水平很低，不仅存在着“大而全”，也存在着“中而全”、“小而全”，重复生产、重复建设的现象十分严重。这就使得许多宜于大批量生产的产品变成了中批量、小批量，宜于成批生产的产品变成了单件小批生产，因而工艺落后、劳动生产率低，质量差，经济效果不好。

中小企业只有摆脱这种状况才能提高和健康发展。为此，要消除小生产思想和手工业管理方式的影响，树立现代化大生产的思想，把中小企业纳入社会化大生产的网络，从整个社会生产来认识中小企业的地位，发挥中小企业的作用，改变那种把自力更生与自给自足等同起来，片面地强调“自己武装自己”，脱离实际地搞各个地区的工业体系的错误做法。“地区割据”割裂社会生产的内在联系，是同社会化大生产的客观要求背道而驰的。

在中小企业中，地方工业和集体所有制企业多。在按照专业化协作和经济合理原则对工业进行改组时，应当打破部门、地区和所有制的界限，用不同的形式，把大中小型企业组织起来，使中小企业生产方向明确，有利于发挥它们在经济、技术和利用资源方面的优势，趋利避害，扬长补短，取得更大的经济效益。在工业改组中，还要逐步改革那些不利于专业化协作的计划、财政、物资体制，以及价格、税收政策，促进中小企业向“小而专”、“小而精”的方向发展，以专为利，以质取胜。

第三，对农村社队工业和城市加工工业要统筹安排，使之互相配合，各得其所。

近几年来，县社队工业发展很快，促进了农业和国民经济的发展。但是，由于原材料的生产落后于加工工业，再加上对城乡工业的发展缺乏统筹安排、综合平衡，出现了县社队工业与城市加工工业争原料的现象，这个问题在丝绸、罐头、制糖、烟酒、造纸、肥皂、皮革等行业尤为突出。

解决这个矛盾除了发展原料生产，广开原料来源之外，还要经济合理地利用现有原料，生产国内外需要的高质量产品，提高经济效益。这就必须对县社队工业和城市加工工业统筹规划，合理调整，适当分工，防止一轰而起，遍地开花，盲目发展。城市中规模较大的工厂，因为生产技术条件较好，工人技术水平较高，可以着重从事产品精加工，生产中、高档产品；而县社队工厂可以着重搞农副产品和畜产品的初加工，以半成品供给城市的工厂进行精加工；也可以在不同大工业争原料的条件下，生产一部分社会需要的

产品。这样，既能增加社队的收入，减少不必要的运输，又能充分发挥城市加工工业的生产能力和技术特长，并且有利于逐渐改变工业布局，走工农结合的道路。要解决这个问题，还得合理调整和照顾城市加工工业和农业原料产地的经济利益，使双方都得到好处。可以举办农工联合企业，也可以采取联营、合营、补偿贸易等办法，使它们在经济利益协调的基础上向前发展。

第四，根据实际需要与可能搞好中小企业的技术改造，给那些有发展前途的中小企业以必要的扶植和帮助。

长期以来，由于人们往往重视大企业的技术改造，资金、设备、材料和技术力量多用于大企业，而用于中小企业的寥寥无几，城乡集体所有制企业的技术改造往往排不上队。这是造成中小企业生产技术和劳动生产率都很低的原因之一。

中小企业技术改造的内容和途径是多方面的，当前的重点是节约能源、降低原材料消耗和提高产品质量。大型企业特别是机械工业，有责任帮助中小企业搞好技术改造。四川仪表总厂为四川简阳小氮肥厂搞了一套自动化控制仪表，使氮肥年产量提高了 60%，每吨化肥的天然气和电力消耗量降低了 10% 以上，工厂由亏转盈，年盈利 30 多万元。技术上先进地区的企业，也有责任帮助技术上落后地区的中小企业。去年六月以来，湖北省咸宁地区与上海市有关工厂挂钩，采取合资经营和聘请退休技工和技术人员当顾问的方法，学习先进的技术和管理经验，取得了显著的成果。

中小企业的技术改造，主要依靠自己的力量，国家也要根据需要与可能，在资金、设备和技术力量等方面予以扶植和帮助。在改革现行经济管理体制的过程中，中小企业应同大型企业一样受到重视，要尊重它们的经营管理自主权，保障它们的经济利益，保证供产销的紧密衔接。这样，中小企业在现代化建设中的作用会发挥得越来越好。

（原载《红旗》杂志 1980 年第 11 期，

本文与韩岫岚同志共同执笔）

走出厂门便是路

(1980年9月9日)

鲁迅曾经说过：“其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路。”“什么是路？就是从没路的地方践踏出来的，从只有荆棘的地方开辟出来的。”

路，靠人走出来，靠人去开辟。就拿机械工业来说，这两年随着国民经济的调整，基本建设战线缩短，重工业发展速度放慢，主要为重工业服务的工厂遇到了任务不足的困难。“吃不饱”怎么办？坐在厂里冥思苦想，就会感到无路可走，一筹莫展；迈开双脚，走出工厂，就会豁然开朗，道路无限宽广！

多年来，我国没有把发展轻工业放在应有的位置上。轻工业的技术改造和设备更新，排不上队，挂不上号，机器设备陈旧落后，轻工业产品远远不能满足人民的需要。据调查，上海市轻工系统的 87000 台设备中，30 年代和 40 年代的占 40%，50 年代的占 50%。广州市针织印染行业，印染、脱浆等工序，至今仍用木棒、瓦缸，工人称它是“三娘教子的织机，高尔基外祖父的染房。”可见，为轻工业的技术改造提供设备是机械工业的当务之急。

值得高兴的是，在为轻工业技术改造服务的道路上，已有了一批开拓者。天津市机床公司调查了本市的餐具、地毯、打火机、造纸、食品、鞋帽、手表、自行车、缝纫机等九个行业，正在为这些轻工企业设计制造技术改造所需的设备。该公司承包了餐具行业原计划进口的 12 套设备，实现后可为国家节省外汇 1200 万美元。

努力为轻工业的技术改造服务，是机械工业的重要服务方向。每个机械工厂都应当迈开大步，走出厂门，脚踏实地，走出一条通向现代化目标的宽广道路。

（原载 1980 年 9 月 9 日《机械周报》）

从船小好掉头谈起

(1980年10月21日)

人们常说：“船小好掉头。”这是说小船机动灵活，可以根据航行的需要，游东转西，行南走北，一般不会因掉头转向而发生搁浅、翻船一类事故。

然而，仔细观察，小船掉头之所以比较容易，除了船小这个有利条件之外，还要靠舵手认识和掌握航行的客观规律。作为一个好舵手，要看得远，掌得稳，识水性，辨风向；能够看风使舵，随机应变，躲开暗礁，绕过险滩，安全地驶向彼岸。

如果说国内外市场是一望无际的海洋，那么千万个工业企业就是在海洋中航行的大船或小船。海洋的风云变幻不定，市场的需求变化多端。船只航行，要视实际情况调整航向，曲折迂回地前进；如果机械地沿着一条直线航行，说不定遇到麻烦。对于机械工业来说，当前也必须根据国内外市场的需要，把自身的结构和服务方向随时调整好。

自从开展市场调节以来，许多中小型机械企业发挥了“船小好掉头”的优势，经营管理机动灵活，按照市场的需要及时改换品种规格。有的大型机械企业，却觉得自己“船大体重”，掉头转向不像小船那样灵便，甚至发出了“船大掉头难”的感叹。

船小掉头固然容易，但是，“船大掉头难”的状况是不是就不能改变？不是的。这里的关键在于舵手能否顺应潮流的变化，去探索、认识和掌握新条件下航行的客观规律。要牢固地树立起经营、市场和竞争的观念，通过市场调查和预测，做出正确的经营决策，把生产搞活，提高经济效益。否则，就不能在国内外市场这个浩瀚的海洋里航行自如，甚至有搁浅、触礁、翻船的危险。

要解决“船大掉头难”的问题，就要在改革老产品、发展新产品上打主意，下功夫。应该坚持用户第一、买方优先的原则，用户需要什么就生产什么。要按照工艺相近和功能原理相似的原则，组织多品种生产。应该看到，大型机械企业的设备条件一般比中小企业好，技术力量也比较强。只要扬长避短，发挥优势，自觉地、主动地调整好服务方向和产品结构，就能更好地适应国内外市场的需要。

（原载 1980 年 10 月 21 日《机械周报》）

也谈自由恋爱与经济联合

(1980年12月2日)

《机械周报》第四期刊登的墨林同志的短文《‘自由恋爱’与联合》，读了很受启发。

自由恋爱与经济联合，乍一看风马牛不相及。但稍加分析对比，它们之间还确有某些相似之处。

在婚姻问题上，我们提倡自由恋爱，反对家长包办，因为“强扭的瓜不甜”。男女双方情投意合，才能结成美满姻缘。

在经济联合问题上，我们提倡从生产发展的迫切需要出发，坚持平等互利，兼顾各方面经济利益的自愿联合，反对用行政命令强行“捏合”。这样的经济联合才有旺盛的生命力。

一个人对他的恋爱对象比较满意，大抵是觉得对方可爱。比如刘巧儿爱赵柱儿，因为他能写会算有文化，下地生产有本领。赵柱儿爱刘巧儿，因为她心灵手巧，采桑养蚕、纺纱织布样样行。双方各有所长，结婚后才能像巧儿所说的那样：“他帮助我，我帮助他，做一对模范夫妻人人夸”。

经济联合也是这个道理。一个企业同另一个企业，一个单位同另一个单位之所以有联合的愿望，是为了扬长补短，发挥优势，提高经济效益，分享联合带来的经济利益。大量的事实表明，各部门、各行业、各企业，一般都有自己的优势和长处：有的有资金，有的有劳力；有的有设备，有的有场地；有的有原料，有的有技术。联合起来，就能优势互补，如虎添翼，形成新的生产力。

谈恋爱，有一见钟情的；但多数从认识到登记结婚，总有一个了解过程。搞经济联合，参加各方在签订协议前，也要了解彼