



从生产调度 到经济运行调节

赵辰昕 主编



中国市场出版社
China Market Press

访谈录

从生产调度 到经济运行调节

赵辰昕◎主编



中国市场出版社
China Market Press

· 北京 ·

图书在版编目（CIP）数据

从生产调度到经济运行调节 / 赵辰昕主编. — 北京:
中国市场出版社, 2019. 4
ISBN 978 - 7 - 5092 - 1821 - 1

I. ①从… II. ①赵… III. ①中国经济-经济运行-
宏观经济调控-工作-文集 IV. ①F202-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 057663 号

从生产调度到经济运行调节

CONG SHENGCHAN DIAODU DAO JINGJI YUNXING TIAOJIE

主 编：赵辰昕
责任编辑：宋 涛（zhixuanjingpin@163.com）
出版发行：中国市场出版社
社 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼（100837）
电 话：（010）68034118/68021338/68022950/68020336
经 销：新华书店
印 刷：河北鑫兆源印刷有限公司
开 本：185mm×260mm 1/16
印 张：14 字 数：200 千字
版 次：2019 年 4 月第 1 版 印 次：2019 年 4 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978 - 7 - 5092 - 1821 - 1
定 价：128.00 元

《从生产调度到经济运行调节》

编委会

主 编：赵辰昕

副主编：魏贵军 李云卿 刘 明 李 勤 朱跃年

成 员：（按姓氏笔画排序）

飞梓超	王传伟	王旭东	王海龙	尹 英	左 刚
史 哲	付占锋	成 华	刘 东	刘 琼	刘 鹏
刘 磊	刘希龙	刘洪波	刘莎莎	关 立	许思敏
孙 飞	杨 波	杨 涛	杨 喆	杨 塑	杨实君
苏伟明	李 劼	李 明	李 强	李 腾	李 聪
李 璟	李颖超	宋文博	张进高	张赛君	陈 晨
范方栋	周 宇	周 波	郑 森	郑亦宽	郑维博
孟 海	柳 铮	郝利鹏	查济东	赵 芹	袁 飞
夏 鑫	高 帅	高 琦	栾叶君	唐社民	蒋 韧
程 攀	傅昭南	曾 辉	霍啸宇		

1969年10月，生产组正式成立，在国务院业务组领导下开展工作，负责制订国家年度计划，组织全国工交企业的安全生产、调度协调、煤电油生产和供应、抢险抗灾、援外援建和重点项目建设等事宜，及时疏通经济运行中的卡、堵、塞等急难险重的问题等，维持国民经济正常运转，保证人民群众生活的基本需求，下设调度室、综合组、重工组、机械组。

经济运行调节局就是从这个调度室出发，伴随着共和国的风风雨雨，经过十余次机构调整 and 改革，历经了生产组生产调度室、国家经委生产调度（总）局、国家计委生产调度局、国务院经贸办生产调度局、国家经贸委经济运行局、国家发改委经济运行局、国家发改委经济运行调节局，一路走来。

几十年来，我国经济社会不断发展，经济体制机制不断完善，经济结构不断转型升级，针对不同时期的经济形势，经济运行调节面对的矛盾和问题也在不断变化。不同时期的生产调度和经济运行工作，面临哪些重大挑战？聚焦哪些重点难点？工作方式方法有什么主要特点？工作思路有什么调整转变？这些演变历程对今天的经济运行调节工作有什么借鉴意义？带着这些问题，局里同志走访了部分历任老领导，请他们回忆总结曾经经历的时代，讲述当

年的重点工作和典型事件，传授宝贵的经验和心得，并尝试着梳理出基本脉络。

总的来看，煤电油气运等重要生产要素的供需矛盾一直存在，不同时期以不同形式表现出来。曾经有很长一段时间属于短缺经济，各种生产要素和物资普遍供不应求，生产调度的主要任务是抓生产、保重点，这时政府起主要作用，这种状况大致一直持续到 1992 年和 1993 年。

党的十四大明确了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，生产要素和物资由全面短缺转变为短缺与过剩并存，宏观调控的手段由计划为主转变为计划和市场并重，改革闯关、结构调整、企业脱困成为工作重点。由于转型期需要协调的事务更多，工作手段也由计划为主转向部分依靠市场调节，所以机构名称由生产调度局调整为经济运行局。随着社会主义市场经济体制不断完善，更好地发挥市场化手段的作用越来越重要。

2008 年，我国发生了低温雨雪冰冻灾害和“5·12”汶川大地震；2009 年，全球范围内大规模流行甲型 H1N1 流感；2010 年，我国发生了玉树地震和舟曲特大泥石流。这些重大的突发事件对经济运行产生了很大影响。从那时开始，经济运行调节局进一步加强了应急方面的相关职能，经济运行调节的职能在外延上得到了进一步拓展。

党的十八大以来，在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，各地区各部门按照党中央、国务院决策部署，

坚持新发展理念，坚持以推进供给侧结构性改革为主线，加快推动经济结构战略性调整和转型升级。经济运行调节局坚决贯彻党中央、国务院各项决策部署和国家发展改革委党组要求，扎实推进煤炭去产能、降成本、天然气产供储销体系建设等重点工作，推动煤电油气运等生产要素实现供需动态平衡，行业健康发展的长效机制建设也取得了显著成效。

党的十九大报告为中国未来绘制了宏伟蓝图，面对经济健康发展的新任务、新要求，经济运行调节工作必须以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，勇挑重担，锐意进取，以创新性思维扎实开展工作，以高质量的要素保障助推经济高质量发展。

运行局青年小组对访谈记录进行了整理，并和局内的同志们做了分享，大家一致认为历任领导的工作历程和经验弥足珍贵，对更好地开展当前工作有很多启发。这一任局班子和全局同志也都谈了自己的心得体会。我们在这里将访谈记录结集出版，希望能够给从事或关心经济运行调节工作的同志们、朋友们一些启示和借鉴。

本书编写组

2019年3月5日

调度运行一直
站在国家宏观调控的前沿

001

专访石万鹏同志

（曾任国家经贸委副主任，1988年5月至1991年7月担任国家计委、国务院生产委生产调度局局长）

完善法律体系和政策措施
建立健全经济运行调节机制

027

专访蒋金楚同志

（曾任中石油副总经理，1993年2月至1996年10月担任国家经贸委经济运行局局长）

信息、服务、协调
是做好经济运行工作的关键

051

专访刘学良同志

（曾任国有重点大型企业监事会主席，1996年11月至2000年11月担任国家经贸委经济运行局局长）

经济运行应根据
国民经济情况进行调节

075

专访马力强同志

（曾任国有重点大型企业监事会主席，2000年11月至2006年6月任国家经贸委、国家发改委经济运行局局长）

搞运行工作在一些方面
要具有打活靶的水平

095

专访李扬同志

（曾任国家发改委副秘书长，2006年6月至2014年4月任国家发改委经济运行局、经济运行调节局局长）

坚持问题导向 明确职能定位
加快方式转型 创新运行调节

115

专访李仰哲同志

（现任中央纪委国家监委驻商务部纪检监察组组长、部党组成员，2014年4月至2016年5月担任国家发改委经济运行调节局局长）

坚持与时俱进
是运行调节的生命力所在

125

专访许之敏同志

（曾任国家发改委经济运行调节局巡视员，2016年5月至12月在国家发改委经济运行调节局主持工作）

以高质量的要素保障
助推经济高质量发展

153

2018年年底专访国家发改委经济运行调节局全体同志



调度运行一直 站在国家宏观调控的前沿

专访石万鹏同志

（曾任国家经贸委副主任，
1988年5月至1991年7
月担任国家计委、国务院
生产委生产调度局局长）

石万鹏，男，汉族，1937年2月出生，天津人。1960年毕业于北方交通大学运输管理系，1960年8月至1978年6月先后在中国科学院综合运输研究所，国家经委燃动局、交通局，国家计委政工组、生产组工作。1978年6月至1983年2月在国家经委交通局任处长，1983年2月至1987年1月任国家经委交通局副局长，1987年1月至1988年5月任国家经委经济协作局局长，1988年5月至1991年7月任国家计委、国务院生产委生产调度局局长，1991年7月至1992年7月任国务院生产办公室副秘书长，1992年7月至1993年4月任国务院经济贸易办公室副主任、党组成员，1993年4月至1997年7月任国家经济贸易委员会副主任、党组成员，1997年7月至1998年4月任中国纺织总会会长、党组书记（正部长级），1998年4月至2002年3月任国家经济贸易委员会副主任、党组成员（正部长级），2003年3月至2008年3月任第十届全国政协常委、经济委员会副主任。

生产调度是宏观调控的重要手段

赵辰昕：石主任，您从1962年就开始在国家经委燃料动力局、交通局工作，在1988年到1991年担任国家计委生产调度局局长，此后又担任国家经贸委副主任长期分管生产调度和经济运行工作，前后长达40余年，对我国生产调度和经济运行工作做出了巨大贡献。请您先给我们介绍一下调度运行工作最初的情况。

石万鹏：运行局的前身是调度局，调度局的前身是生产组调度室，生产组调度室成立于1969年。1967年年初，由于当时国务院机关的办事机构都撤销了，国务院机构长期处于瘫痪状态，国家的经济建设受到很大影响。经毛主席批准，在周恩来总理的主持下，一些领导同志组成了“国务院业务组”，周总理任组长，李先念同志任副组长，成员有粟裕、苏静、余秋里、方毅、刘西尧、袁宝华等同志。当时国务院业务组的工作面很宽，国家的经济、生产、生活、党政军民学等问题无所不管。1969年10月，生产组正式成立，在国务院业务组领导下开展工作，苏静同志兼任生产组组长，袁宝华同志任常务副组长，办公地点是在西城区文津街9号，原来中科院的办公楼。当时生产组一共26个人，负责制订国家年度计划，组织全国工业交通企业的安全生产、调度协调、煤电油生产和供应、抗灾抢险、重点项目建设等事宜，维持国民经济正常运转，保证人民群众生活的基本需求。生产

组下设“一室三组”，“一室”就是调度室，“三组”是综合组、重工组和机械组。调度室一共九人，占生产组的三人之一，主任是张雁翔，成员有岳维俊、朱昕等人。

1970年6月，中央批准国务院《关于国务院各部门建立党的核心小组和革命委员会的请示报告》，同意国务院在经过精简合并后成立23个部委、2个组和1个办公室。经批准成立的国家计划革命委员会是由原国家计委、国家经委、国务院工交办、全国物价委、物资部、地质部、劳动部、统计局、中央安置小组办公室等9个单位合并组成。国家计划革命委员会下设生产组，负责组织全国工交生产。国家计委副主任袁宝华兼任生产组组长，赵荫华、张雁翔、徐良图任副组长。生产组办公机构扩大为“三室二组”，“三室”就是生产办公室、生产调度室、赶超办公室，“二组”就是军工组、统计组。整个生产组人员陆续增加到90多人，其中生产调度室19人。生产调度室主任由张雁翔同志兼任，副主任是郝一军，工作人员包括朱昕、郭文祥等人，当时调度室负责全国工交生产运行管理、物资调配、交通运输的总调度。此后一直到1978年3月国家经委恢复成立，国家计委生产组并入新的国家经委，前后历经八年半的时间。

我是1962年到的国家经委，先后在燃料动力局、交通局工作，“文革”期间先在“五七干校”劳动，后在国家计委政工组、生产组工作，1978年国家经委恢复成立后在经委交通局工作。当时我们管全国铁路交通调度的仅有三个人，我是处长，还有刘学良和曲有声。那时候我基本上就是开会，主任那儿开会，局里面开会，外面开会，都要我参加；刘学良基本上就是接待，各地方来的人，要么要煤，要么要油，要么要车皮；曲有声得到“五七干校”去。每天都是这样忙，不分礼拜天，不分节假日。我们每天晚上都要参加提高会、调度会，每天晚上都开。第二天早上还要到铁道部拿前一天的数字和当天的工作安排，吃早饭

前要给袁宝华同志、郭洪涛同志写一个前一天铁路里面的重大事项，然后就开始一天的工作了，那时候可以说物资全面紧张。

赵辰昕：在当时的历史条件下，生产组调度室发挥了怎样的作用？

石万鹏：生产组是特殊历史条件下成立的国民经济运行管理机构，它在极其困难的环境中成立，在极其困难的条件下工作，较好地完成了极其艰巨的历史使命，在当时的经济管理领域中发挥了不可替代的作用。在八年多的时间里，生产组始终承担着原国家经委的综合职能，主要抓了以下几方面工作：一是抓编制计划，促经济平衡运行；二是抓调度协调，促生产走上正轨；三是抓燃料工业增长，保煤、电、油供应；四是抓铁路交通，促客货运输畅通；五是抓钢铁、有色、机械、建材生产，促基础产业发展；六是抓化肥农机农药，促农业全面发展；七是抓轻工纺织，保市场供应；八是抓挖潜革新改造，促产品增产；九是抓设备维修，保安全生产；十是抓物价管理，稳定市场秩序；十一是抓企业管理，创大庆式企业。

调度室作为生产组的重要组成部分，负责调度协调、煤电油供应、组织铁路交通等工作。当时的工作难点和特点非常突出，可概括为“急”“重”“忙”三个字。首先是“急”，面对铁路拥堵、煤油断运、电力紧缺、厂矿停工，各地区、各部门和许多重点企业的告急电报像雪片一般飞过来，只能是八方调度，四处“救火”，采取果断措施，大力疏通铁路交通运输，狠抓紧缺物资生产，保证经济基本维持正常运转。其二是“重”。很多工作都关系到国民经济全局，权力集中，责任重大。只能按照轻重缓急、保重点兼顾一般的原则，稳定生产，稳定市场，千方百计克服物质资源短缺的困难，增加工作的预测性，力求做到“未雨绸缪”。其三是“忙”。调度室集全国经济的调度权于一身，工作千头万绪，任务十分繁重。只能充分利用上通国务

院、中联地区部门、下抓工交企业的有利条件，急事快办，事不过夜，超负荷运转，提高办事效率。

总的来看，包括调度室在内的生产组，在国务院和国家计委的领导下，兢兢业业埋头工作，千方百计为工交企业排忧解难，促进了经济的适度增长，使一些部门和工交企业有了新的进步，为国民经济恢复与发展做出了重要贡献。

赵辰昕：1978 年国家经委恢复成立后，生产组就全部并入国家经委，期间调度工作发生了哪些变化？

石万鹏：“文化大革命”结束之后，中央感觉需要做的事情太多，任务太重，特别是生产管理和企业管理的任务越来越重，所以决定把原来经委分管的工作从计委中分出来。1978 年 3 月，五届全国人大通过决议，决定成立国家经委，原国家计委生产组划归国家经委。4 月份，国家经委正式对外办公，国家计委生产组宣布撤销，生产组 133 名干部分别到国家经委各局、室工作，我也在其中。到了国家经委以后，运行调度的职能得到了加强，成立了生产调度局，张雁翔同志当时已经是经委党组成员，但还兼任生产调度局局长。

从 1978 年 3 月国家经委成立，到 1988 年 4 月国家经委撤销，十年间经委的内部机构变化也比较频繁。1978 年到 1980 年，调度工作是在生产调度局；1981 年到 1982 年，调度局撤销，相关职能划到生产综合局，后来又改成生产办公室；1982 年 12 月开始，又成立生产调度总局，郭文祥同志任局长，此后一直到 1988 年经委撤销，没再变过。虽然机构名称有变化，但主要职责变化不大，主要包括参与拟定能源年度分配计划并督促检查其执行，统一负责对煤炭、燃料油及其运输的紧急调度和其他重要统配物资的紧急调度，协调解决各地区、各部门在生产中发生的紧急问题，组织解决工业生产救灾工作，负责联系

安全生产方面的问题等。

当时还是计划经济时期，经济运行的一大特点就是短缺，什么都缺，煤炭、电力、油品、运力的供应都非常紧张，满足不了需求。在短缺经济里面，调度任务非常重，国民经济重点企业、重点地区、重点人群，都得有保障。靠什么保障，主要就是靠调度，所以调度工作在当时发挥了巨大的作用。

赵辰昕：1988 年国家经委撤销后，您到国家计委担任生产调度局局长，请您给我们介绍一下当时的情况。

石万鹏：1988 年 4 月，国务院启动了新一轮机构改革，改革的重点是那些与经济体制改革关系密切的经济管理部门，要从直接管理为主转变为间接管理为主，强化宏观管理职能，淡化微观管理职能，此次改革就包括撤销国家计委和国家经委，组建新的国家计委。机构改革之前，我在国家经委经济技术协作局当局长，两委合并后，1988 年 5 月，我被任命为国家计委生产调度局局长，正式负责生产调度工作。

当时，国家机构进行了调整和精简，党中央、国务院要求各级经济管理部门重点抓好国民经济宏观调控工作，逐步建立宏观调控体系。生产调度作为宏观管理和调控的重要组成部分和手段，在党中央要求治理经济环境、整顿经济秩序的情况下，确实发挥了很大的作用。当时李鹏总理在讨论新的国家计委“三定”方案时指示：生产调度工作要加强，要有权威，不能削弱。姚依林副总理也强调新的国家计委要做好生产和建设的协调工作，一点儿不能马虎。遵照中央领导指示，国家计委生产调度局和相关部门一起，认真搞好全国工交生产的调度协调工作，定期督促检查生产计划执行情况，研究增产节约的政策措施，总结行之有效的经验，协调解决全国性的跨地区、跨部门生产方面的重大问题。

赵辰昕：那时候国务院又设立了生产委员会，后来又改成了生产办、经贸办，您能给我们简要介绍一下吗？

石万鹏：1989年12月，为了进一步加强对战略物资尤其是能源、重要原材料以及交通运输的计划管理，加强对大型骨干企业的生产协调，加强全国的生产调度工作，国务院决定成立生产委员会。国务院生产委员会的职能就是生产协调、生产调度，但它不是一个常设机构，其办事机构就是国家计委生产调度局，当时国家计委分管调度局的叶青副主任兼任国务院生产委员会主任，国家体改委、财政部、铁道部等部门各有一位负责人担任委员。当时国务院生产委员会的职能是包括参与制订年度生产计划、物资分配计划以及运输计划，并组织实施和监督检查计划执行情况；指导全国工交生产；负责组织各部门、各地区及骨干企业在生产、市场与运输中的重大衔接和协调工作；负责对能源、原材料及其他重要物资的紧急调度工作，并解决相应的运输问题；指导企业管理，组织企业开展“双增双节”活动；参与工业产品的进出口审查；参与涉及企业生产的金融和物价工作；组织工交生产救灾工作；向国务院报告生产调度工作中的重大问题及工业生产、交通运输的主要情况等。国务院生产委员会还负责调剂使用国家在年度物资分配计划中留出的当年生产准备物资；在紧急情况下，有权提出动用国家战略储备物资；每年在财政、金融计划中留出少量财政拨款、银行贷款及外汇额度由生产委员会机动使用。

1991年7月，国务院决定撤销生产委员会，成立国务院生产办公室，作为国务院办事机构，对工业交通生产进行组织协调，对工交企业进行宏观调控和指导，时任国务院副总理的朱镕基同志任生产办主任。随着调度职能的划转，生产调度局也就划到了国务院生产办，我担任生产办副秘书长，丁德立同志担任生产调度局局长。