

国内外公司 组织与管理



机械工业部企业管理司编

編者的話

如何搞好公司的组织管理工作,办好企业性公司,是当前工业改组企业联合中的一个重要问题,也是公司管理人员所关心的课题。机械工业部企业管理司于1983年10月在河南洛阳举办了一期公司管理讲习班。在这期讲习班上,研究探讨了我国工业公司的组建和如何进一步巩固、发展的问题;介绍了国内外公司的经营管理情况;交流了在组建公司、实行专业化协作、加强经营管理、提高经济效益等方面的经验。为了提高公司的组织管理水平,进一步搞好企业改组联合,促进企业组织结构合理化,我们从讲习班上所介绍的材料中选择了一部分,汇编成《国内外公司组织与管理》一书,内部发行,供大家研究参考。

参加本书编辑与组织工作的有:邱维纲、李营章、宋广德、王锡玲、良伯尧、崔国徽、刘同桥、杨滨等同志。由于时间仓促,水平有限,不当之处,恳请读者批评指正。

一九八四年一月

目 录

坚持企业改组联合，促进企业组织结构合理化	
.....	国家体改委
	吴佩伦 顾家麒 郑定铨（1）
改革不合理的企业组织结构，加强行业管理	
.....	国家经委体改局
	何敏智（13）
关于公司组织与管理的几个问题	
.....	机械工业部企业管理司
	王 都（38）
把公司办成企业性经济实体的几个问题	
.....	机械工业部企业管理司
	邱维纲（52）
在进行工业组织结构改革过程中需要处理好的十个关系	
.....	中国社会科学院工业经济研究所
	邱靖基（59）
关于企业性公司的几个问题.....	中国人民大学工业经济系
	董守才（91）
如何发展机电产品出口，打进国际市场	
.....	机械设备进出口总公司
	邢北群（113）
从上海市标准件公司试办企业性公司的实践，探讨行政性公司如何向经济实体过渡	

.....	上海市标准件公司
	方志坚 (131)
上海轻工业机械公司“以税代利”改革试点情况	
.....	上海轻工业机械公司
	鲍世传 (162)
我们是怎样办企业性工业公司的	
.....	湖北省沙市市机床工业公司
	肖志中 (188)
认真贯彻调整方针, 努力办好企业性公司	
.....	湖北省沙市市仪器仪表工业公司
	胡天德 (200)
纺织机械工业总公司试办情况与体会	
.....	中国纺织机械工业总公司
	柳仁德 (222)
洛阳轴承工业联营公司在调整改革中前进	
.....	洛阳轴承工业联营公司
	李德俊 (235)
在改革中开创发展联营事业的新局面	
.....	东风汽车工业联营公司
	蔡世淦 (258)
试办行业性工业公司的情况和体会	
.....	中国空分设备公司
	赵文华 (283)
中国微电机公司成立两年多来的工作体会	
.....	中国微电机公司
	阮善先 (301)

中国电线电缆出口联营公司两年工作汇报	
.....中国电线电缆出口联营公司	
	韩克栋 (321)
中国牧业机械工业公司的组织管理和工作情况	
.....中国牧业机械工业公司	
	李友杰 (333)
借助社会科技力量大搞科技协作, 依靠技术进步发展光学工业	
.....天津市光学仪器工业公司	
	张志和 (348)
组合机床科研生产联合体的三年实践	
.....机械工业部大连组合机床研究所	
	王家平 (360)
当代国外公司组织结构的发展	
.....中国社会科学院工业经济研究所	
	钱家骏 (372)
南斯拉夫工业公司的组织和管理	
.....中国人民大学工业经济系	
	邓荣霖 (392)
美国西屋电器公司的组织管理与经营战略	
.....哈尔滨电站设备成套公司	
	谷兴昌 (424)
美国通用汽车公司的经营和管理	
.....机械工业部第九设计院	
	谢启增 (449)
美国拖拉机公司的技术管理	

.....机械工业部洛阳拖拉机研究所
顾履平（487）

日本松下电器公司的经营管理

.....河北大学日本研究所
郭士儒（502）

西德林德公司低温工程技术分公司的产品销售和生产技术管理

.....中国空分设备公司
黄知机（522）

国外轴承公司组织与专业化

.....机械工业部第十设计院
朱连庆（560）

苏联工业中的联合公司

.....中国人民大学工业经济系
马 骥（591）

苏联汽车工业和伏尔加汽车厂、卡马汽车厂的经营管理

.....机械工业部第九设计院
王振洲（621）

坚持企业改组联合， 促进企业 组织结构合理化

国家体改委

吴佩伦 顾家麒 郑定铨

党的十一届三中全会以来，各地区、各部门在企业改组联合、促进企业组织结构合理化方面做了大量的工作。对这一工作如何估价，今后如何坚持下去，求得进一步深入的发展？本文试就我们在实际工作中的体会，提出一些看法。

一、从一些城市的实践经验上看，这几年凡是指导思想明确、方法对头的，企业改组联合都取得较好成绩与效果。常州、沙市、丹东这些中等城市，近几年工业生产所以能有较大的发展，都是与企业改组联合、不断改善企业的组织结构分不开的。常州市早在六十年代初就开始“一条龙”大协作，近几年又在原来基础上，在发展名牌优质产品的同时，按专业化协作原则改组工业，并组织了多种形式的经济联合体。有的是松散的联合，即“一条龙”；有的是紧密的联合，组织了专业公司和总厂；更多的是把较为紧密的联合同松散的联合结合起来。从而使企业组织结构不断向专业化、社会化大生产方向过渡，工业布局逐步向合理化发展，促进了工业生产持续增长。建国三十三年来，该市工业总产值每年递增12.8%，上交国家财政收入为同期国家预算拨款的7.8倍，平均每年增长24.2%。沙市一九七九年初搞工业改组联合时，正处于国民经济调整和市场竞赛刚出现的时

候，一部分企业“吃不饱”，另一部分企业又“吃不了”。他们把调整与改组联合结合起来，坚持走扬长避短，联合挖潜的路子，根据生产实际需要，先后分四批组建了十三个工业公司和总厂，发展了一批适销对路的“拳头”产品，从而使沙市的工业有了较大的增长。特别是沙市机械行业组织起来的三个公司（总厂），在前几年全国机械行业普遍任务不足的情况下，一九七九年至一九八二年四年内，工业总产值平均每年递增百分之二十七。丹东市近几年围绕二十种“拳头”产品，先后组建了二十四工业公司和九十六个经济联合体，以城市工业的优势，带动了县、社工业的发展。市电子工业公司对原有的二百零一个产品逐个分析，确定了发展十五种“拳头”产品和重点产品，六十种保苗升级产品，下马淘汰了一百二十五种劣势产品，关并了八个厂，使一些厂的产品，由过去“多而杂”，变为“少而专”、“专而精”，从而取得了显著的经济效益，全公司一九七八至一九八一年工业总产值每年递增百分之三十四点九，利润平均每年递增百分之二十九，可比产品成本每年递减百分之十点六。

中等城市是如此，一些大城市也是如此。上海市工业从一九五六年公私合营以来，进行四次大规模的改组，才有今天比较健全的生产协作网络，比较合理的企业组织结构，以及较好的经济效益和较高的生产技术水平。天津市近四年来围绕轻纺等十八个行业的发展进行调整、改组和改造，调整了60个企业的产品方向，改组了212个企业的产品结构与企业结构，并相应进行了技术改造，使其中五个行业的产量翻了一番，十个行业增长50~80%，三个行业增长了30%。

该市经多年的工作，已分期分批按行业按产品组建了84个工业公司和总厂，组织了电镀、热处理、设备维修、运输等各种专业化生产和服务。

值得注意的是，这种企业的改组与经济联合，目前正冲破各种阻力向纵深发展。

一是，跨行业、跨部门的改组联合有了进一步发展。不仅有象上海高桥与南京金陵石油化工公司这样一些跨部门的经济组织，而且工商结合、工贸结合、工农结合、农工商结合等多种形式的经济联合体也发展起来了。如青岛纺织品公司、上海制线织带公司、济南食品产销公司实行工商结合，共同努力，以销售促生产，出现了产销两旺的新局面；重庆长江农工商联合体、天津渤海农工商联合体，联合的范围不断扩大，很多生产队、专业户参加联合，工农两利，生产和销售都不断发展，经济效益不断提高。此外，一些大中城市组织了工艺专业化。北京、天津、上海、济南、无锡、哈尔滨等四十一个工业城市组织城市机械工业的铸造、锻造、电镀、热处理等专业化，对耗能高、污染严重、技术水平低的一批工艺生产点实行了关停并转。发展跨行业、跨部门的横向联系和经济联合，为城乡进一步按照社会化大生产的要求，统一组织生产和流通创造了条件。

二是，跨地区的经济联合与协作有了进一步发展。上海与十七个省、市、自治区建立了二百四十项经济联合和技术协作，还有三千六百项科技成果转移。天津市与兄弟省市的联合与协作，已经发展到长期的、稳定的关系，跨了二十六个省、市、自治区，商定了一千四百九十三个协作项目，并已经完成了六百多个项目。这种跨地区的经济联合与协作沟

通了经济的横向联系，打破了条、块分割，弥补了现行的单一纵向计划管理体制、流通渠道的不足。

三是，发展了各种科研生产联合体。大连市这几年组织了十二个科研生产联合体。全市参加联合体的有三十七个研究所、一个设计院、十一所高等院校、八十八个工厂及九个专业局。此外，还有外省市的设计院和工厂参加。西安微电机研究所联合了全国十个骨干微电机厂。这种科研生产联合体虽然成立时间不长，但已显示了它的优越性，有利于克服科研与生产脱节的弊病。如大连市组合机床科研生产联合体，由组合机床研究所和一个设计院、十个机床厂组成后，组合机床的设计、制造周期由过去二、三年，缩短为一年半左右，过去二十多年来一直未解决的一些关键技术，已有十一项取得突破和进展。王大珩同志倡议由长春光机所与长春光机学院、长春市光学仪器仪表公司所属的十个工厂共同组建的光学联合公司，使科研教学单位有了成果推广和技术转让的固定场所，工厂有了新产品开发和技术培训的依靠力量，经济效益显著提高，十个厂1982年上半年亏损四十六万元，1983年同期实现利润三十多万元。

最近，一些实行市领导县改革试点的城市，在规划组织城乡经济网络时，都把城乡工业生产的改组联合列为重要内容。看来，企业改组联合将不断进行，是没有止境的。

二、这几年企业的改组联合，也有一些问题需要引起注意。

（一）改组联合要从生产实际需要出发，成熟一个组织一个，不能单纯依靠行政命令，“一哄而起”、“一刀切”。

从实际出发，这是我们开展一切工作的基本原则，组织企业改组联合也不例外。前面讲到的搞得好的例子都是由于他们在原有基础上，按照经济内在联系，根据每一个时期生产发展的实际需要，逐步发展起来的，因而得到了较好的效果。但是也有一些地方，要求过急。有的市一次把全市企业都装到几十个公司的“口袋”里去，把一部分没有内在联系的企业，硬凑在一起。这无助于企业的合理改组，也无助于经济效益的提高，走了些弯路。

(二)要重视经营管理和技术进步，选准经营方向，作到产品适销对路，避免盲目性，这是搞好企业改组联合的前提。

对于以产品为主的经济联合，必须正确选定产品方向，围绕发展有生命力的“拳头”产品，组织专业化生产和各种形式的经济联合。如大连市冷冻机厂通过调查研究，按照市场需要调整产品结构，由过去“十年一贯”制，只生产八个品种的大型冷冻设备，转向小型化、多样化、机组化、成套化，三年来发展了三十三个新品种，有三种产品分别荣获国家、部和省、市优质产品称号。他们发展小型冷冻机的生产，不是靠“外延”，而是靠联合、靠协作，将三百多种零件（约占该厂产值的四分之一）扩散给三十一家企业生产，建立了松散的经济联合。这个厂不仅自身有了很大发展，一九八二年资金利税率达百分之四十二，流动资金周转压缩到一百零四天，分别占辽宁省机械行业的第三位和第一位，还带动了一大批厂共同发展。丹东市电视机配件厂原来生产九个品种，力量分散，市电子工业公司把八个品种调整给其他厂生产，只保留高频调谐器一个品种，经过几年的重点扶

植，引进了部分关键设备，改造了老的生产线，并联合了八个社队企业，扩散了零件生产，一九八二年高频调谐器产量已达到一百零八万只，比一九七八年增长了近四十倍，约占全国产量的四分之一，供应全国三十六家电视机厂的配套需要，产品出厂价已六次降价，质量三次被评为全国第一。以上两个事例生动地说明了“拳头”产品选准了，竞争能力提高了，专业化生产和改组联合就能发展。而专业化的发展又进一步促进了“拳头”产品生产的发展和经济效益的提高，两者是相辅相成互为促进的。如果产品不过硬，在市场上站不住脚，尽管组织了专业化，优势也难以发挥，企业的联合也不能持久。有一些地区生产自行车、缝纫机、洗衣机等上了一大批企业，但没有抓好产品，缺乏竞争能力，尽管建立了很多协作厂点，仍然不能获得好的经济效益，而且往往是摊子铺的越大，造成的损失浪费也越大。因此，选准经营方向，是发展经济联合的关键一着。如果经营决策正确，产品方向对头，就能够发挥联合的优势，取得更佳经济效益。相反，如果经营决策失误，即使勉强上去了，也会跌下来，改组联合的成果就难以巩固。

（三）目前公司泛滥，值得引起注意。

近年来各省市、各部门都成立了大批公司。据国家经委截止到一九八二年底的统计，全国已经成立的工业公司有二千四百多个。去年以来在各级机构改革中，又有很多的行政厅、局、处改为公司。这些公司大多数是行政性公司，单纯依靠行政手段来管理经济，不承担经济责任，又缺少必要的经济实力，还往往解决不了工厂的实际困难和问题。另一方面，却要向工厂收取管理费，有的还向工厂抽调业务骨

干，扩大编制，增加开支。因此，行政性公司是不可取的，发展的方向应该是办企业性公司。企业性公司的特点：它是一个有相对独立性的经济实体，实行经济核算，独立进行生产经营活动，对国家和公司所属的工厂承担经济责任；它以提高经济效益为中心，按专业化协作原则合理组织生产；在管理方法上，它是以经济手段为主，与所属工厂在经济利益上紧密结合在一起。

有的同志一提起企业性公司或经济实体，就认为要实行人财物、产供销“六统一”，甚至还加上“党政群”，实现“九统一”。不根据生产的实际需要，盲目追求“六统一”或“九统一”，一成立公司，就到处收厂，效果往往是不好的。《经济参考》九月二十一日刊载一条消息说，黑龙江省佳木斯印刷总厂企业联合后，“集权”、“合灶”，利润大幅度下降；再“分权”、“分灶”，利润又大幅度上升，就很能说明问题。他们原先认为，联合就是集中权力，因此联合一个企业，就“没收”一份自主权，把人、财、物也合在一个“大锅灶”里，工厂失去了自主权，随即也失去了主动性，导致经济效益的下降。怎样处理好“集权”与“分权”的关系是一门大学问，要慎重处理好。公司的组织形式，也要从实际出发，要根据各个公司的不同情况采取多种形式，不能“一刀切”。资本主义发展过程中的垄断组织形式就有卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等多种形式。我们也不能搞一个模式。

还有的同志把企业改组联合与成立公司等同起来，对于没有成立公司的联合就不予重视。这也要从实际出发，不可能也没有必要把城市所有的工厂都组织到公司中去。经济联

合可以是紧密的，成立公司、总厂，也可以是松散的，成立各种不同形式的联合体；或仅仅用经济合同、协议的形式建立协作关系，也不能“一刀切”。

三、要把企业改组联合继续坚持下去，看来以下几个方面的工作是要认真抓好的：

（一）首先要统一思想，加强领导。

按照组织社会化大生产的要求进行企业的改组联合，是经济发展的必然趋势，势在必行。企业的改组联合，既是对企业组织结构的调整，又是改革，它与其他各项经济体制改革有着密切的联系，受着现行体制中诸如条块分割、城乡分割、“吃大锅饭”等弊端的制约，但也不是一定要等其它一些改革搞好了，才能进一步发展，否则就无所作为，而是要和其它各项改革同步前进，互相促进。

企业的改组联合，也是提高社会经济效益的重要途径。

“小而全”、“大而全”、重复建设、重复生产以致重复引进等等是极大的浪费。技术进步也要和组织合理化结合起来，只有在组织合理的基础上才能有效地进行技术改造。不少的实例说明，在改组、联合的基础上进行技术改造，就是内涵式的发展生产，投资省、见效快。如果离开调整、改组、联合，只是对单个企业搞填平补齐，就只会加剧“小而全”、“大而全”，造成新的重复建设，反过来阻碍技术进步。

同样，提高企业素质也要和改组、联合相结合。就单个企业提高素质，是必要的，是一个基础，但效果终究是有限的。如果把企业改组联合搞好了，促进了企业组织结构合理化，就有利于提高一批企业的素质，全行业、全社会的经济

效益才能有较大的提高。吉林的经验表明，要一手抓整顿企业领导班子、加强企业基础工作和建立完善经济责任制等工作，一手用改革的精神搞好行业调整。

近来，有些地区、有些同志对企业改组联合的工作放松了，过去他们走了一些弯路，就认为改组联合工作没有搞头。因此认真总结经验教训十分重要。尤其是目前在组织公司问题上，认识和实践的混乱，对企业改组联合的健康发展，关系极大，有必要认真探讨，加以澄清。

（二）要继续明确以城市为中心，根据经济发展的内在联系，组织好企业的改组与联合。

紫阳同志曾经指出：“看来经济管理体制，将来不会再走大区、协作区的路子，也不是条条、块块依旧，而是走依靠中心城市和工业基地的路子，通过中心城市和工业基地把条条、块块协调起来，形成合理的经济区域和经济网络”。

“要着重发挥大中城市在组织经济方面的作用”。紫阳同志指出的这个方向，在近几年企业改组联合的初步实践中，证明是十分正确的。

有的同志担心，发挥中心城市作用会不会形成新的块块，搞“大而全”、“小而全”，造成新的重复建设。这当然要引起我们注意防止，但也要看到城市本身是开放式的，城市的工业发展不仅是为了本市的社会需要，而主要是为了外销，它是与地区不同的。地区发展工业往往只是为了本地区需要，从一定意义上讲它往往是闭关自守的。另外，城市与周围地区和其他城市，本来就有着密切的经济联系，发挥中心城市作用，不应削弱这种联系，而应该更加加强各种横向的联系，随着市领导县的体制改革，城市在客观上必然要

冲破条块、城乡的分割，大力发展地区间、行业间、城乡间的经济联合和协作，以提高社会经济效益。

根据近年来一些城市的经验，以城市为中心组织企业改组联合，大致可以归纳为三种情况。一是城市组织跨行业跨部门的企业改组联合。城市是工业集中的地区，只要授以必要的权力，按照生产发展的内在联系与客观要求，组织跨行业跨部门的改组联合的条件是十分有利的。其中包括以产品为主的专业化生产与协作，以资源综合利用为主要目标的联合生产，铸造、锻造、电镀、热处理等工艺专业化和设备维修、生产服务和生活服务等社会化。二是以城市为中心，发展城乡联合，促使城乡经济协调发展。这在一些实行了市领导县的城市中，已经取得了丰富的经验。三是发挥中心城市为经济优势和科技优势，在互助互利、协调各方经济利益的基础上，打破地区界限组织协作与联合。用技术输出、资本输出、商品输出、人才输出去联合周围城市和地区的工业与企业，互相取长补短，促使企业组织结构合理化。

（三）要逐步实现政企合理分工。

当前企业改组联合中碰到的一个难题，主要是条块矛盾突出。南京市的同志说，南京有重工业优势、科技优势，但都集中在中央和省属单位，而且互相分割，地方无权按经济合理的原则进行组织，这些优势是“看得见、摸不着、拿不到”。解决条块矛盾，光是在条块之间的权力转移上做文章是不行的，根本的办法是实行政企合理分工。一方面，加快利改税的步伐，国家对企业实行税收制，使企业从经济利益上同地方或部门脱勾，逐步冲破行政隶属关系的束缚。另一方面，要进一步扩大企业自主权，各级行政管理部门的任务

是研究方针政策，加强宏观指导，制订统一规划，对企业生产经营活动进行规划、协调、服务、监督。除了国家指令性计划外，其他生产经营的决策，都交企业自行负责。

要把行政性公司逐步办成企业性公司。对现有公司，无论是行政性公司还是企业性公司，都要按四个条件进行衡量：首先是否能提高经济效益；其次，是否促进企业组织结构合理化；再次，是否有利于克服吃大锅饭的弊病；最后是否能逐步向政企合理分工的经济实体过渡。不符合四个条件的公司，应向这个方面努力。现有的行政性公司，初步设想，有以下几种出路：一是对能够发展为经济实体的，应积极创造条件，逐步向企业性公司过渡。二是转变为行业协会，或其他的为企业服务的组织。协助行政部门进行规划，提出方针政策建议，为企业提供经济信息、企业管理诊断，生产技术创新的可行性分析等咨询服务。三是有一部分目前仍然要保持行政管理办法的，可继续保留一个时期或干脆恢复原有的行政机构。四是对于那些组织不合理，企业间无内在经济联系，经济效益很差，加重企业负担的行政性公司，应该撤销。

我们认为，目前在机构改革中纷纷成立行政性公司，表面上机构精简了，实质上是扩充了，是不符合中央指示精神的。正象有的同志说的那样，“这是自己骗自己”，建议今后不再审批成立行政性公司。

（四）要紧紧围绕着技术进步，提高各种形式改组联合的水平。

目前，科学技术的进步给经济发展带来了巨大的变化。在一些工业先进的国家，传统的工业正在萎缩，而如微电子