

VIII. 经济发展与改革中的新事例

在改革中诞生的“二汽集团”

赵紫阳总理在全国城市经济体制改革工作会议中指出,“现在已经出现了一种新的事物,叫做企业群体,或者叫做企业集团”。“一群一群的企业,自愿联合,互相服务,互相依存,休戚相关,协调行动。嘉陵集团,二汽集团,以及常州的某些企业群体,就是这种新的企业组织结构的萌芽。”

“二汽集团”,就是以第二汽车制造厂为主体、以东风系列汽车为对象组织起来的东风汽车工业联营公司。这个公司所跨地域之广、联系企业之多,在国内是第一家。它打破了地区的封锁、部门的分割、行业的隔离和所有制的限制,使联合体能够按照社会主义商品生产经济规律不断发展。

(一) 公司的建立和发展 东风汽车工业联营公司成立于1981年4月。公司的成立是迎合各方面的需要。一是行业调整改组的需要。多年来所形成的许多“大而全”和“小而全”的汽车厂,在低水平上不合理地重复生产。只有联合起来,才能发展专业化生产以改变我国汽车工业的落后状态。二是地方的需要。当时,一些“小而全”的汽车厂长期亏损,地方上急需由大企业牵头搞联合,尽快摆脱困境。三是中小企业本身迫切需要搞一些适销对路的产品,以求生存和发展。四是第二汽车厂也希望借助联合的力量改革“大而全”,发展多品种系列化生产,增强竞争力。

几年来,东风联营公司大体经历了准备、起步、发展、巩固几个阶段。联营的范围不断扩大,1985年已发展到21个省(区)市的126个企业;还有一批定点生产厂及遍布全国的100多个东风汽车技术服务站。联营公司共有职工19万多人,设备5万台,1985年产值49.9亿元,实现利润10.7亿元。现已形成了

由第二汽车厂牵头,同一大批有关企业按照自愿互利原则组建的一个跨地区、跨部门、跨行业的大型群体。(见下表)

东风联营公司联营单位发展简表

年 份	所跨地域	联营厂数
1981	8个省(区)	9
1982	14个省(区)	35
1983	18个省(区)	66
1984	20个省(区)市	109
1985	21个省(区)市	126

(二) 联合出效益 提高经济效益,是巩固和发展联营的重要环节。联营厂在参加联营前,由于产品不对路,其中的80%靠国家的财政补贴过日子,成为地方财政的沉重负担。参加联营后,在公司的统一规划下,明确了产品方向,走上了专业化生产道路,迅速改变了经济上的困境,大部分在当年或第二年扭亏为盈。从1983年起,联营公司的所有联营单位已全部盈利,给国家提供的利、税年年增加。如柳州汽车厂,1981年亏损59万元,当年参加联营,1982年就扭亏为盈,获利144万元,1985年利润在1,000万元以上,并变成地方的财政大户。又如云南汽车厂,联营前多年亏损,是省和汽车行业的亏损大户,联营的次年即开始盈利,1984年获得省经济效益先进单位称号;云南汽车厂不仅本身搞活了,参加联营后,还带动了昆明地区30个工厂的发展。衡山汽车制配厂参加联营两年,实现利润增长5倍。联营公司的牵头单位第二汽车制造厂,通过联营,进一步改善了专业化协作的内容,掌握了生产经营中的主动权,加强了在同行业中的竞争地位,连续保持了较高的发展速度,五年间盈利以年均32.8%的速度大幅度增长。

第二汽车制造厂是经过16年建设，国家投资20多亿元（包括企业自筹）建成的一个特大型汽车工厂；而公司各联营厂，老底子并不雄厚，五年来各项固定资产投资不到2亿元，但在主导厂的帮助和本身的努力下，取得很大效益。以1985年公司的经济情况为例，联营厂的产值、利润已基本与二汽相当。

1985年联营厂与第二汽车厂产值、利润对照表
单位：亿元

	合计	第二汽车厂	联营厂
固定资产(原值)	32.3	20.1	12.2
工业总产值	49.9	23.8	26.1
实现利润	10.7	6.2	4.5

随着联营事业的发展和专业化水平的提高，联营厂的经济效益不断提高。单位固定资产创造的产值、利润，联营厂已超过第二汽车厂；全员劳动生产率等指标，也有不少厂超过了二汽。

	第二汽车厂	联营厂
百元固定资产(净值) 的工业产值(元)	151.6	271.9
百元固定资产(净值) 的利润(元)	39.5	46.9
全员劳动生产率 (万元/人/年)	3.76	1.98

(三) 联合促品种发展 根据国民经济发展的需要，联营公司以东风系列产品为主导，按专业化分工的原则，对联营厂进行了分工，有汽车改装、专业总成、配件、配套产品等四个类型，联营公司采取主机厂与改装车厂、基本型产品的发展与变型、改装产品的发展紧密结合，促进了东风系列产品的发展。联营厂联合设计或联合试制了大客车底盘、装甲车、3.5吨越野车、3吨轻型车、柴油车、高原车等产品。改装车、专用车已经由1981年的4个品种发展到1985年的11大类152个品种规格，加上基本型和变型车共计189种。第二汽车制造厂是一个大批量生产的企业，如不搞联合，仅依靠本身力量发展各类专用汽车，显然是不可能的。

(四) 联合促改革 东风联营公司通过企业联合，发展专业化协作生产，促进了体制上的改革。他们的做法是：

一、调整产品方向，转产东风改装车、专用车。如云南汽车厂、广州汽车制造厂、柳州汽车制造厂停产原来质次价高汽车的生产，转产大客车、自卸车、半挂车等。

二、利用联营厂各自优势，扬长避短，转产东风汽车总成、零配件。如贵州汽车制造厂专门生产高原型的专用发动机，现已形成年产3,000台的能力。

三、根据经济合理和特殊地区的需要，装配东风整车。如新疆汽车厂自产部分东风零配件，并由二汽提供主要总成，形成批量装配东风整车的生产能力。

四、搞联合开发、设计、试制、试验东风系列新产品。如二汽与杭州汽车厂、云南汽车厂共同设计试制了大客车底盘；与郑州汽车厂、湖南车桥厂、云南内燃机厂等联合设计、试制了3吨轻型车；把过去从总成到整车由一家单独搞设计、试制、定型，变为几家联合，按专业化分工发展产品。

五、改造主导厂第二汽车厂的“大而全”。二汽借助联合的力量把一大批零件扩散到联营厂和扩散厂生产，以提高专业化协作生产水平，发展多品种系列化生产。目前，5吨车已扩散出去1,228种零件。

几年来，联营公司围绕适应社会化大生产的要求，已从“一个厂、一条线、一种车”的“大而全”、“小而全”的状况中逐步解脱出来，开始走向东风系列产品的联合化、专业化和协作生产。

东风汽车工业联营公司坚持统一规划、同步发展；坚持发展专业化协作生产；坚持自愿联合，形式多样，进行分类指导；坚持按经济规律办事，正确处理公司与人地方的关系、主导厂与联营厂的关系。联营公司越办越兴旺。但它毕竟还是一种新的企业组织结构的萌芽，联营公司的发展还存在一些困难和阻力，需从体制上、政策上和立法上给予解决，并在前进中不断完善、发展。

(作者：继 者)

开拓市场 发展联合 增强活力

党的十一届三中全会以来，广东省湛江家用电器工业公司认真贯彻执行了党中央关于开放、改革和搞活的方针政策，由原来的一间小手工业作坊，发展成为一个初具规模的、多功能的、集团式的社会主义新型企业，目前这个公司拥有25间专业生产厂，4,100多万元固定资产，七千八百多职工。从1979~1985年，工业总产值由622万元上升到1.55亿元；利润由25.3万元上升到540万元；上缴税金（不包括所得税）由16.1万元上升到673万元；分别增长24倍、20倍和40倍，出口创汇累计2,230万美元。

转变经营思想 大力开拓市场

1980年以前，这个公司的产品主要靠外贸收购出口和商业部门包销。后来，由于国际市场不景气，

产品积压,企业面临关停的危险。这使公司开始认识到,必须转变经营思想,树立起市场、营销、竞争等商品经济观念,并把它作为转变经营思想的基本点,要在努力巩固和发展国外市场的同时,致力于开拓和扩大国内市场。

他们首先调查市场信息,预测社会需求,用半年时间到了15个省(区),对家用电器的需求情况进行广泛的社会调查,并对调查来的各方面情况进行了综合分析,得出的结论是:国内电饭煲市场正方兴未艾,特别是小水电发展较好的地方,电饭煲市场大有可为。因此,正当很多家电行业所属工厂纷纷转产的时候,他们却信心十足地迅速大量购进原材料,扩大电饭煲生产规模,并作出了市场大转移的决策,把电饭煲从原来以出口为主转为以内销为主,同时确定了“城乡并举,重点在农村”的方针,接着,又根据农村要实现“以电代柴”的发展方向,组织研制投产了电蒸笼、电炒锅、电水壶、暖风机等三十多种产品,形成了电热炊具、降温取暖器具、清洁卫生器具、照明灯具四大产品系列。从此,生产由被动变为主动,产品供不应求,经济效益有了明显提高。

在经营方针上,他们推行一系列开拓和争夺市场的战略,如生产上“人无我有,人有我多、人多我好、人贵我廉、人缺我全”的方针;经营上“主动出击、直线销售、跟踪服务”的策略。公司成立了有170个推销员的经营科,花了三年时间,采取经销、联销、联营等多种形式,与全国28个省、市、自治区的有关单位建立起经销户1,300多个,联销点35个,联营点24个,与全国66个电气化重点县建立了长期包销关系。为了扩大营销面开拓市场,公司在大城市和一些中等城市选择经销商代理批发,对经销商实行“赊账”优惠,但以经营本公司独家商品为条件;对联营单位实行“让利”优惠;对三千人以上的大厂矿、电气化试点县等,实行承包供应,按出厂价直接销售到单位;对新建立的长期购销点,第一、二次供货实行优惠价格;对铁路直达的销售点,运费由本公司负责;对长江以南11个省区,在1,500公里内,可用汽车送货上门,以略低于运输部门价格收单程运费。他们还在全国各大中城市和一些交通方便的县,设立了150多个维修站,负责产品销售后一年内的保修和长期维修。

发展多种形式的联合 实行专业化社会化大生产

湛江家用电器公司的前身是1969年由6个手工业小厂合并起来的五金制品厂,当时生产场地分散在大街小巷23处,没有一个象样的车间和一套象样的设备,只能手工制作锄头、镰刀和编织老鼠笼。1974年试制成功了镇流器,开始家用电器的生产。到1978年,这个公司生产的光管支架开始进入香港市场,同年又研制成功电饭煲,于1979年开始批量

生产。由于生产扩大,原有的厂房、设备、人员都不适应生产的发展和市场竞争的需要了,而添置设备、新建厂房又缺乏资金。因此,这个公司以产品为核心,逐步发展多种形式的联合。

联合的第一种形式是,将市区二轻的13个后进企业和1个国营关停企业、改造为13个分工协作的专业化生产厂。这部分联合的企业,由公司统负盈亏。

这种联合主要采取“一养一”、“一带一”的办法。第一种是“包起来”。将刚刚联合起来的新厂暂时并入原有的老厂,以拳头产品养新产品。为调动老厂的积极性,凡带新厂的老厂,一年内不上缴公司内部利润;新厂的产品盈利后,两年内其利润由公司和老厂二八分成。新厂的产品大批量生产后,而且做到了按公司核定的产品内部收购价格不发生亏损,新厂就从老厂分离出来,作为公司属下的一个专业厂。第二种是“带生产”。联合后仍然保留原厂名,挂两个招牌,公司负责给生产任务,帮助销售产品,债权债务暂不处理,但技术改造资金由公司统筹解决。通过“带”来过渡,最后包起来。

联合的第二种形式是联合投资、联合经营,但具体联营办法各有不同。如十四、十五厂,联合的双方各投资一半。对方以原有的固定资产折价投资,公司的投资用于购置设备和新建车间,盈亏对半。当联营企业达到公司的投资后,公司让利,改为三七分成。其生产经营活动,由公司统一指挥调度,原材料由公司组织供应,成品主要为公司产品配套。由双方派人共同组成董事会,工厂实行董事会领导下的厂长负责制。

联合的第三种形式是协作配套。这些工厂的所有制,隶属关系、上缴渠道都不改变。只与公司建立长期协作关系,主要为公司配套生产小配件、标准件、包装物等,由公司安排其生产任务,并按双方商定价格收购其产品。

这个多层次的联合体,既打破了所有制的界限,又打破了地区的界限。在所有制方面,以二轻集体企业为主,还有全民所有制的国营企业,集体所有制的乡镇企业和中外合资的企业。在地区方面,以湛江市企业为主,还有郊区、市辖县以及广州市、茂名市的企业。联合体内还搞了“六个配套”:一是产品配套;二是生产配套;三是营销配套;四是外贸配套,有自营进出口权;五是运输配套;六是科技配套,公司设有技术开发部和家用电器研究所,与国内的一些高等院校、科研单位有长期合作协议,组成内外结合、专群结合的技术开发网络。

湛江家电公司这个集团式企业,集大企业的优势和小企业的特点于一身,使生产力迅速发展,产品质量有了很大提高。主要产品电饭煲、光管支架,都被评为轻工业部和广东省的优质产品,光管支架和电饭煲获经贸部优质产品荣誉证书,多用电饭煲获国家经委金龙奖。多用700W电饭煲的单位成本由60多元降为43.8元。

改革管理体制 增强企业活力

随着企业改组联合以及生产经营方式的变革,原有的管理体制也进行了改革。

首先,公司实行政企职责分开的体制。公司不是凌驾于工厂之上的一级行政管理机构,而是一个独立核算、自负盈亏的经济实体。公司与工厂之间的关系,不是行政上的上下级关系,而是互相按商品经济规律进行经济往来的关系。所属各工厂之间,也是通过内部买卖的形式,实现相互之间的经济协作。公司内部管理,实行统分结合,四级承包的经济责任制。

统分结合,主要是解决好公司与工厂的集权与分权。所谓统,就是公司实行“五统一”:统一计划(包括技术引进、设备投资、产品试制、产品产量等)、统一经营(主要是原材料采购、产品销售)、统一核算、统负盈亏、统一纳税;所谓分,就是公司对工厂分权,下放六个权力:生产调度指挥权,劳动招工权,中层干部的任免和人才选用权,辅助材料和零星零配件的采购权,超计划产品的经济利益支配权,自有资金的支配使用权。

四级承包,就是公司、工厂、车间、班组、个人,一级包一级,一包到底。包的具体内容是:公司在严格经济核算的基础上,对工厂实行定员、定产、定质、定耗、定价;各工厂则对公司承包产品成本和上缴内部利润、折旧和管理费用,并相应保品种、保产量、保质量、保安全,工厂对车间、车间对班组、班组对个人也依此类推。为了把承包责任制落到实处,公司不是采取行政干预手段,而是利用经济手段,实行内部结算、内部买卖、票证流通,并且由职工代表大会讨论通过。

实行政企职责分开的体制,避免了行政性工业公司固有的弊端,调动了所属各个工厂的积极性。主要反映在:一、公司统一负责组织主要原材料的供应和产品销售,并把生产管理权下放给工厂,这就解除了工厂的后顾之忧,为工厂放开手脚增加生产创造了良好的外部条件,使工厂增强了活力。二、公司实行统一核算、统负盈亏,是以层层落实经济承包责任制为基础的,公司和工厂都必须在核定的产品内部价格范围内自负盈亏,这就解决了公司内分吃“大锅饭”的问题,使公司和工厂都有一定的压力。三、工厂不但有责有权,而且还有利可图。工厂只要努力提高劳动生产率、提高产品合格率、降低原材料消耗,就能够以实际生产成本低于公司核定的产品内部收购价而获得超额收入。这部分超额收入,完全归工厂支配,用于发展生产和改善职工集体福利。这样,各工厂的发展又有了动力。实行这样的体制,还使公司具有了一定的经济实力,可以自我改造、自我发展。多年来,国家没有投资一分钱,但公司从1980~1983年四年,大规模进行技术改造,引进和组装了17条生产线,并添置了1,300多台专用设备。在此期间,公司先后向银行借

的中短期设备贷款已于1985年底前全部还清。

其次,打烂“三块铁”(“铁饭碗”、“大锅饭”、“铁交椅”),废除干部终身任期和工人终身包揽制,实行领导干部选举制、任期目标责任制,工人实行入股分红制和计件工资制。公司总经理由全体职工选举产生,公司各部门负责人和各厂厂长,分别由各单位职工投票选举,经公司总经理任命。公司、公司各部门和各工厂的行政领导都实行任期目标责任制,制订五年任期目标和实施方案,每年考核一次,经考核合格并经群众投信任票,过半数留任,不足半数的让位。干部制度改革后,干部精神面貌大大改变,克服了过去终身制带来的惰性和马虎作风,大多数人精神振奋,争先向上。工人则实行入股分红制度,每股一千元,按股计息,年终分红,入股自愿,退股自由。入股后也不能端“铁饭碗”吃“大锅饭”,一律实行全计件工资制,多做多得,少做少得,不做不得,上不封顶,下不保底。这样改革,企业的命运同职工切身利益有机地紧密联系起来,调动了职工的主动性、积极性和创造性,人人关心企业的兴衰,促使企业迅速腾飞。

(作者:轻工业部研究室)

前景广阔的深圳电子集团公司

从1979年7月中央批准建立深圳经济特区以来,电子工业得到迅速发展。特区成立前,深圳只有一家小电子厂,职工108人,年产值70万元,到1984年,电子企业发展到160多个,拥有职工15,000多人,年产值达到10.4亿元,占深圳市工业总产值的57%,成为深圳经济特区的支柱产业。但随之也出现了一些问题,主要是多头分散办企业,横向经济联系差。据统计,深圳地区的电子企业,分属电子工业部、深圳市、广东省、广东侨委、航空工业部、航天工业部、总参谋部以及许多内地省市。自找门路,各显神通,竞争多,协作少,出现了严重分散重复生产的情况,给电子工业发展带来非常不利的影响。

党的十二届三中全会后,电子工业部与广东省和深圳市,共同探讨了改革深圳地区管理体制、加强横向经济联合的路子,确定以深圳的市、省、部属电子企业为基础,打破地区部门和所有制的界限,建立深圳电子集团公司。参加集团公司的企业有114个,这是深圳地区电子领域内科研、开发、制造、销售、服务、进出口贸易和培训教育一体化的行业性、综合性的大型企业集团。它由深圳市人民政府直接领导,实行总经理负责制,集团公司本部设经理部、发展部、市场部、科技部和企业部,负责总公司的经营业务活动。根据专业化大生产的要求,在集团公司企业部下设计算机、通信、家用电器、元器件、仪器仪表和配件六个事业部(专业公司),负责按专业组织企业的经营活动。电子集团与所属

企业同为具有法人资格的经济实体，是母公司与子公司的关系，实行两级管理。

深圳电子集团公司的成立，标志着深圳地区电子工业的发展进入了一个新的阶段。

(一) 扩大了内联外引的广度和深度，经营方向由“内向型”向“外向型”转变 深圳电子工业的发展，经历了三个阶段：一是以“三来一补”加工为主的起步阶段。通过来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易，从香港引进了一批生产线，沟通了与国际市场的联系，在人员、技术和物质方面，为进一步发展作了必要的准备。二是以“进料生产”为特点的自力发展阶段。为满足国内市场需要，从国外进口了一批SKD、CKD套件，组装后销往内地，同时发展了为整机配套的零部件生产和基础加工工业，引进了一些技术密集的工业项目，初步形成了以元器件、关键配套件为基础，以消费类电子产品为主体，并向技术密集型产品扩展的电子工业体系。深圳电子集团公司的成立，使深圳电子工业进入第三阶段——“爬坡转向”阶段。这个阶段的方针与任务是：立足深圳，依托内地，放眼世界，充分利用国内、国外两种资源，开拓国内国外两个市场，发挥好对内对外两个辐射扇面的枢纽作用；使产品发展由内向型转为以外向型为主，市场由以国内为主转为以国外为主，开创内联外引和产品出口的新局面。

为了促进电子工业由“内向型”向“外向型”转变，电子集团公司的贸易与市场战略是：广泛发展与港澳地区 and 世界各国经济技术合作和技术往来，积极发展以内地工业、科研、教育部门的联合。首先，分别与有实力、信誉好、销售渠道广的香港同行企业在香港和深圳建立合营公司，进而在日本、美国、加拿大、西德建立贸易机构，组建合营贸易公司，开展多种经营，并通过以上网点向东南亚、中东、美洲、欧洲、大洋洲、非洲辐射，形成对外经营网络；同时，加强内联工作，在北京、上海、天津、武汉、南京、沈阳、广州、西安、重庆、贵阳、济南等城市，建立集团公司的分支机构或联合公司。从而，形成以内地的技术、工业基础、资金和物质条件为后盾，与“外向型”经济相适应的经营机构，开辟国际市场，逐步走向世界。

(二) 调整了产品结构，扩展了经营服务范围，提高了应变和竞争能力 深圳的电子工业是从来料加工、进口散件发展起来的，多数企业是搞装配起家，基础薄弱，经营范围窄，产品品种单调，主要集中在录音机、电视机、计算器等电子产品上，市场应变能力很差。深圳集团公司成立后，发挥联合的优势，在经营上实行一主多副、工贸结合、多种经营，全面发展的方针，业务范围扩展为七个方面：1. 开发生产各种电子整机、元器件、家用电子设备、电子仪器仪表、智能玩具、电子原材料、电子化工、塑料等；2. 经营有电子技术渗透的各种产品；3. 承包各种系统工程；4. 承担咨询、培训、维修、服务、

技术开发等任务，开展信息服务；5. 引进外资、开展资金筹集和信贷等业务；6. 开展国际科技合作；7. 开展与电子工业产品生产和配套服务有关的其他业务。经营与服务范围的拓宽，为参加联合企业发挥各自的优势提供了广阔天地。总公司将根据市场需求和企业的情况，对一些企业的产品结构和服务内容进行合理调整，以使现有的厂房、设备、技术和人员的潜力得到更充分的发挥。

(三) 加速新产品和新技术的开发，推进深圳电子工业的技术进步 为了改变深圳电子工业依赖外商来料和进口散件搞装配的状况，提高电子产品出口能力，集团公司把开发新产品、新技术，推进技术进步，摆在重要位置。拟在总公司设立为整个企业集团服务的电子科技开发中心，在各个专业公司设电子技术研究所，在基层公司（企业）设技术工程部，按照分工，有侧重、分层次地进行新产品和新技术的开发；与有关大专院校和科研单位进行联合研究开发；在国外建立开发基地以及技术培训和咨询机构，引进国外先进技术；聘请国内外专家进行客座研究、课题招标。从而建立起一个多层次强有力的新产品、新技术开发系统。

开发的重点是“外向型”电子产品。为确保电子产品逐步打入国际市场，集团公司初步确定重点开发五大类51种主流产品，其中电子计算类7项，通讯类7项、家用电器22项，基础元器件10个产品系列，仪器仪表、专用设备和电子技术应用类7项。为顺利完成这些重点开发项目，集团公司计划在“七五”期间建设工模具设计制造、质量检测、专业工艺三个中心，重点改建和新建33条生产线，形成集团公司五类主流产品的核心层、外围层、配套层的企业结构，以适应专业化大生产的需要。逐步做到为国内外用户提供具有世界先进水平产品。

(四) 重视智力开发，采取多种渠道和方式培养与聘用人才 为了适应电子工业迅速发展的需要，集团公司与国内外有志于发展电子工业的人士和单位合作，聘请专家、学者到公司任职。同时，加速培训自己的人才，主要措施是：建立研究生院，围绕重点开发项目有针对性地培养；建立专业进修机构，或委托国内外高等院校、科研单位代培；建立专业技工学校，有计划培训技术工人。

(五) 增强自主自立能力，为实行业管理建立了组织基础 深圳电子集团公司的建立，初步打破了部门、地区分割，使企业摆脱了政府机构附属物的地位，具备了自主经营、自我改造和自我发展的能力，并通过其所具有的辐射力和吸引力，使那些难以自主自立的企业，从依赖政府转向依靠企业集团，使政府机构逐步从管企业的具体经营活动中解脱出来。这是推进行业管理的一个重大改革步骤，在全国电子工业体制改革中起到了先行和试点的作用。

(作者：于致田)

加强横向联合, 促进 长江流域经济开发

长江是一条拥有巨大综合资源的黄金水道, 长江流域是我国社会经济基础最好的地区。在180万平方公里的流域面积内, 维系着50多座大中城市和广袤的乡村腹地, 聚集着4亿华夏子孙。这里, 工农业总产值约占全国的五分之二, 各类经济、技术、智力资源极为丰富, 开发前景十分可观, 长江的航运优势尤为突出, 整个水系通航里程逾7万公里。干流全长6,300公里, 通航2,800余公里。1,500吨级船舶可直抵重庆, 武汉终年可通行5,000吨级客货轮, 南京可常年停泊3万吨级巨轮。可以说, 长江流域的经济是中国经济的重要支柱。

但是, 长期以来, 封闭、僵化的经济管理体制严重束缚了长江流域的综合开发和利用, 城乡分割、城市之间彼此隔绝, 各地竞相追求自成体系, 社会分工不发达, 专业化进展缓慢, 致使生产建设重复布局, 经济效益低下, 综合效能难以发挥。

1980年, 由武汉、成都、南昌等沿江城市市区街工业自愿组织的横向经济联合体——“长江联合工业供销公司”, 通过联合销售、生产协作等形式, 不仅给城镇集体经济的发展带来了光明, 而且为横向经济联系闯出了新路。在短短的几年中, 这个联合体已发展到94个成员公司, 遍布长江流域44个中小城市, 共有1万多个企业, 120万职工, 100多亿产值, 显示出强大的生命力。

随着以城市为重点的经济体制改革的深入进行, 长江沿岸城市的横向经济联系得到进一步发展。1984年7月, 重庆、南京、武汉三市的交通部门, 打破地区封锁, 发起组建了“长江联运联运总公司”, 办公室设在武汉。这个联合体把铁路、航运和汽车等各种运输业务统一组织起来, 实行“一次托运, 全程负责, 分段计价, 一票到底”, 为货主提供了方便。现已有9省、市的18家单位参加, 年联运量可达954万吨。

1984年12月, 武汉市汉南农工商联合企业总公司、中国农垦总公司工业公司、中国建设银行湖北省分行, 联合创办了江汉轮船公司。第一期计划投资3,000万元, 形成内河运力23,500吨, 海洋运力13万吨。组成一支长江内河运力和海洋运力结合、干支直达、江海联运的运输力量, 为开发利用长江、发展水上交通、加强横向经济联合, 探索出一条新的路子。

进入1985年, 联合利用开发长江的步骤加快, 联合的形式越来越多, 联合的领域越来越宽。

① 在生产协作方面, 以武汉汽轮发电机厂为主体, 联合上海、南京、江西等地近20家企业组成“长

江机械设备成套工程公司”, 成立不久, 即同外商就制造数百万元的水轮机达成了协议;

② 在资金融通方面, 中国工商银行重庆、武汉、南京三家分行发起成立了“长江金融信托(投资)公司联营集团”, 有长江沿岸13个城市的14家工商银行参加, 办事处设在武汉, 这对搞活长江沿岸城市之间的资金融通, 联合利用开发长江发挥了积极作用;

③ 在物资流通方面, “长江木材综合贸易公司”凭借长江之便, 网络云、贵、川、湘、鄂诸省, 沟通江、浙、沪等地, 按经济区域组织木材流通, 组织跨地区的联合经营, 在木材流通中发挥了主渠道作用, 缓和了南方木材市场的供求矛盾;

④ 在商品流通方面, 闻名全国的武汉市汉正街小商品市场大力发展跨省市的产销联合, 这里云集了长江沿岸数千家工厂企业生产的1,200多种小商品, 仅江浙一带的企业厂家及个体户在此销售的产品就有450多种。1985年小商品销售总额达5亿多元;

⑤ 在信息交流方面, 长江沿岸7个城市的代表于1985年7月份在汉研讨城乡一体化的历史、现状、特点和发展趋势, 成立了以武汉为中心的长江流域城乡一体化研究协调组, 定期交流信息, 为领导机关的决策提供建议。

为了进一步推进横向经济联合, 1985年8月和12月, 沪、宁、汉、渝四市的主要负责人及长航的代表分别会商于南京和重庆, 共图联合开发“黄金水道”, 振兴长江流域经济的大计。拟定了“东西结合、城乡通开、协调发展”的联合方针, 并由四市组建“长江沿岸中心城市协调会”, 每年11月召开一次会议, 就联合开发利用长江的经济技术协作问题进行部署和协调。根据“自愿联合、平等互利, 求同存异、共同发展”的联合原则, 四市负责人就长江航运、工业协作、商品物资流通、科技合作、资金融通、旅游产业、邮电通信、信息交流等8个专题达成联合协议。并同意对航道整治、环境保护, 生态平衡进行统筹规划, 协调配合。

一年来, 纵观长江沿岸城市联合开发长江流域经济, 主要有以下几个特点: 一是发展航运事业。在抓好已经建立起来的长江联运联营集团的基础上, 改善集团内部管理, 减少中间环节, 开展水、陆、空立体联运, 提高综合运输效益, 逐步向运贸结合, 进出口贸易联运直航方面发展; 二是扩大流通渠道。进一步消除壁垒, 敞开各自城门, 联合发展消费品市场和生产资料市场, 劳务市场、技术市场、资金市场, 逐步形成长江流域的市场体系; 三是鼓励、扶持、引导工业企业之间的经济联合和技术协作, 本着扬长避短, 互利互惠的原则共同发展名优产品的生产, 联合引进、联合消化、联合外挤, 扩大出口商品基地建设; 四是搞活资金融通。在国家金融计划指导下, 积极开展资金拆借、委托租赁, 办理信托, 代理补偿贸易等金融业务, 逐步形成长

江流域统一的资金市场和金融信息网络；五是发掘潜在智力优势。把沪、宁、汉、渝的科技力量有机结合起来，组建长江流域科技开发集团，加强应用科学的研究和科技成果的推广与转让，交流管理经验，逐渐形成长江流域统一的科技市场，发挥科学技术对推动长江开发利用的巨大作用；六是联合开发旅游产业。组建长江旅游公司，利用长江沿岸秀丽的奇山异景，建立数条各具特色的旅游热线，吸引中外游客，推动第三产业的发展；七是联合参与国家对长江沿线邮电通讯设施的技术改造、对长江航道的综合整治以及对重点港口的建设。联合进行那些涉及双边、多边利益的国土整治、环境和生态的保护以及污染的综合治理；八是配合国家在长江流域的经济建设。联合进行专业性、综合性调查，组织经济技术论证和前期准备工作。

长江沿岸中心城市随着自身经济体制改革的逐步深化，打破地区、部门之间行政隶属关系的束缚，共同开发利用长江，是发展社会主义商品经济的必然步骤。它不仅充分利用长江的巨大综合资源，而且必将极大地促进全流域商品经济的发展，形成不同层次、不同规模、各具特色的城市群体和经济网络，推动经济建设重心西移的进程。

但是，这是一项庞大的系统工程，需要做的功课很多，目前的联合开发仅仅只是起步。在今后的联合开发中，还应该在国务院的统一领导下加强协调，充分发挥沿岸中心城市的多功能作用，并在现有基础上，加强沿江沿海城市交通运输方面的联合，促进沿江城市同沿海的14个港口城市及更多的沿海城市开展江海联运，以促使长江流域的联合开发更健康地发展。

(作者：崔德源 陈明)

辽宁中部城市经济技术 协作联合体初获成效

1984年12月中旬，辽宁省中部城市经济技术协作联合体宣布成立，这是在1984年7月赵紫阳总理视察辽宁，提出“要搞好以大连为前沿，沈阳为腹地的辽南经济区”的指示后就开始酝酿的。沈阳、鞍山、抚顺、本溪、丹东、辽阳、铁岭等七市，通过调查研究认为，国家原来对辽宁中部各城市的生产力布局，基本上比较合理。在以沈阳为中心，半径为100公里的范围内，集中了“钢都”鞍山、“煤都”抚顺、“煤铁之城”本溪、“化纤城”辽阳、和兼有新兴能源城市、辽宁粮仓之称的铁岭等六个市，再加上以轻工业著称的港口城市丹东，已经形成了分工明确，各有其独特优势的城市群体。为了适应城市经济体制改革和对外开放的需要，有必要、也有条件在资源、资金、物资、技术、人才等方面加强相

互之间的联合协作，发挥各自的长处，以促进各市经济的共同繁荣。经过充分协商，经济技术协作联合体(以下简称联合体)于1985年正式起步了。

联合体由各市长任常务理事，各市计委主任和经济协作办公室主任为理事。理事长由各市常务理事轮流担任，并主持理事会工作。首任理事长由沈阳市担任，以后每年轮换一次。理事会下设联络处，作为联合体的常设办事机构，地点设在沈阳，办事人员由各市派员组成。1985年底，又吸收鞍山钢铁公司、本溪钢铁公司、辽宁石油勘探局、辽阳石油化纤公司和抚顺石油化工总公司等五个国家大型联合企业加入了联合体，以发挥在联合体范围内的国家大型骨干企业在联合协作中的作用。

一年来，按照“扬长避短、形式多样、平等互利、共同发展”的原则，七城市间共签订484个联合协作项目。这些项目实现后预计可增加工业产值10.2亿元，增加利税1.6亿元。在起步之年，这个经济技术协作联合体初步获得的成效如下：

1. 组织行业联合，使横向联系网络化 根据联合体理事会确定的联合“意向书”，选择了以组织行业联合为突破口，由沈阳市牵头，先后在农业、机械、纺织、建材、交通、商业、科技、金融、旅游、教育等25个行业(系统)建立了联合网络，有组织、有目标地推动联合协作的开展。为集中经济技术优势，七城市机械工业局就在联办技术市场、贸易洽谈、扩散招标等方面进行全面合作。在联合举办的技术贸易洽谈会上，吸引了来自京、津、穗等17个省市的工矿企业、科研单位，签订合同246份，成交额1,700万元；在机电产品扩散招标会上，也成交73项。为减轻铁路运输压力，逐步形成综合运输网络，交通运输联合体开展了公路联运、回程配载、中转换装等联合运送业务，对货主实行一次签约，一次托运，一次结算，全程负责的制度，结果仅沈阳联合运输公司的运量就增长二点三倍。为搞活资金，成立了城市金融联合体，开展同行拆借，票据交换，汇兑放开，变本市同城结算为七城市间的结算，相互协作清理占用资金。为开发人才资源，七城市高等院校在联合办学，互相代培，互聘师资，短期培训方面开展了广泛协作，互培学员的专业达20多个，学员2,300多人。

2. 促进企业联合，形成新的企业群体 各行业(系统)联合网络的建立，为企业联合协作创造了良好的外部条件。各企业通过信息交流，从各自的效益出发，自由选择联合协作的对象，进行联合开发、合资经营、产品协作、技术转让等多种形式的横向联合，不仅使企业的近期经济效益得到提高，而且又有利于企业组织结构逐步趋于合理化。有的大中型骨干企业联合组成实力雄厚的企业集团，如沈阳生产输变电设备的四家大型企业成立了输变电联合公司，又同以抚顺电瓷厂为主体的东北地区电瓷经济技术联合体一起，与黑龙江生产电力设备的大型企业再联合，组成了东北电气设备集团，已开始向国内外承揽电站设备成套工程建设任务。有的企业

联合对外形成了有竞争力的企业群体,增强了出口创汇的能力。如沈阳羽毛工艺厂与鞍山、铁岭、盘锦市的16个企业组成中华羽艺股份有限公司,扩大了名优产品的生产能力,产品中有很大一部分销往国外,现已同欧美的十几个国家、四十多家外商建立了贸易关系,产品外销量占国家羽毛工艺品出口总量的一半。有的以优质名牌产品为“龙头”组织联合生产,提高了市场覆盖率。如沈阳中捷人民友谊厂是全国最大的钻镗床生产骨干企业,同联合体内外20多个中小企业签订了联合生产的协议和合同,不仅使各名优产品的产量迅速增加,而且质量也显著地提高。还有的围绕资源的深加工和综合利用开展联合协作,提高了社会经济效益。目前,七城市之间及七城市同全国各地企业已建立692个各种类型的企业联合群体。

3. 密切“腹地”与“前沿”的经济联系,加快辽南经济区的建设步伐 联合体通过多种形式、多种渠道、多种层次,加强了与辽南沿海各城市的经济联结。七城市已达成12个联合开发的意向协议,其中关系到联合体各成员共同发展的项目,有丹东、抚顺联合开发的煤炭资源,辽阳、沈阳联合发展的水泥生产,铁岭、丹东开展的粮食联合运输,还有各市联合发展的生铁、钢材等,对增强联合体内的经济实力起了重要作用。关系到沟通沿海开发的项目,有沈阳五三工厂组建的“北方五三有限公司”,引进美国大陆制罐公司的饮料拉开罐项目,这是在大连经济技术开发区实施的第一个竣工项目,还有抚顺与大连联合开发的铝型材生产项目。目前,联合体的横向联合结构,正由单个企业自发结合的专项联合,向城市群体全方位的区域性高级形式的联合方向发展。

4. 实行互惠办法,增强联合体的凝聚力 为使联合体内部的横向经济联系实现优化组合,促进经济结构的合理化,提高社会经济效益,七城市共同制订了联合体内《关于开展经济技术协作的若干互惠试行办法》,对融通资金、税收问题、利润分配等方面作了15条暂行规定。如,合资合营企业在当地缴纳产品税、增值税和营业税后,实行税前还贷和分利,所得税回各市缴纳;在不影响国家对信贷宏观控制的前提下,开展买方信贷、卖方信贷、信托租赁、票据贴现,同行拆借等资金融通活动,逐步扩大票据通兑范围;各成员间互敞大门,取消一切不利于商品流通的规定和办法,全面开放生产资料和消费品市场;各成员通过沈阳口岸开展对外贸易,代办费从优,不参与外汇收入分成。由于实行互优互惠,扩大了联合体在国内外的辐射力和吸引力。

(作者:金森 仲肇明)

开拓地质市场,扩大服务领域

黑龙江省地矿局第二地质调查所是1982年末由三个地质大队合并后组建的。现有职工1,141人,各类工程技术人员381人,具有技术优势、设备优势和资源优势。随着社会主义商品经济的发展,地质工作社会化、地质成果商品化、地质勘查单位企业化,就成了必然趋势。开拓地质市场则是逐步实现上述三化和地矿部门经济体制改革的突破口。

1985年,该所共签订合同29份,完成产值121.54万元,并取得较好的地质成果:为地方找煤三处,煤炭储量74.73万吨;为地方找水泥原料新增储量200万吨;为地方找岩棉原料5,000万立方米;为地方找到一个大型石英砂矿床,仅在0.8平方公里范围内探明石英砂储量312万吨、钾长石砂储量197万吨、高岭土储量189万吨。

主要做法是:

一、加强组织领导,增强辐射力

1. 端正经营思想、制定可行的经营方针、经营目标 经营思想是:立足黑龙江、面向全国、打入世界,以地质找矿为主,发展多种经营。经营方针是:大小结合、远近结合、既捧西瓜又拣芝麻。经营目标是:1985年开拓地质市场总产值100万元,“七五”期间年产值递增率为5~10%。

2. 成立专门机构,加强组织领导 所领导把开拓地质市场工作列入所的重要议事日程,党委书记支持和关心开拓地质市场工作,形成强有力的领导班子。

为开拓地质市场,抽调一批懂经营、会管理、事业心强的同志,组建了“黑龙江省西部地区地质矿产开发咨询中心”,并成立了经营办公室,独立核算,自负盈亏。这个“中心”目前有副科级以上干部7名,各类工程技术人员34名(其中大中专毕业生28名、工程师13名),专门负责开拓地质市场。

3. 把开拓地质市场工作纳入计划管理,制定管理办法 为保证经营目标的实现,对凡是具有开拓地质市场能力的下属单位,年初由所核定和下达产值、利润额,并与上级委托项目捆在一起统一核算、统一填报和考核,没有完成者视为没有全面完成计划任务,并且制定了地质市场管理办法,规定了奖惩条例。

4. 广泛走访宣传,搞好信息反馈 一是所主要领导带队亲自走访宣传。与地方政府及单位主要领导人进行会晤,宣传开发矿业对地方四化建设和致富的重要意义以及资源情况,不但建立了与各地方的联系,达到相互了解,而且使一些项目能够及时拍板定案。

二是派出强有力的小组(共二十余组次)去市、县政府、企事业单位,对其所辖区内的矿产资源种类、数量、用途、需求量、办矿的经济效益,进行广泛的宣传讲解,引起这些领导人的兴趣和重视。

三是请进来参观洽谈。由于过去行业封闭,地方对地矿部门不了解。为了打破行业封闭,主动、热情为地方服务,该所把地方主要领导(包括港商)请来参观访问,使他们心里有底,建立了相互的信任。

四是为地方培训技术骨干。该所为4个县举办两期地质矿产培训班,这些学员回去后象种子一样在各地扎根,成为该所的联络员和信息员,同时为地方办矿起到了重要的作用。

五是做市场调查,搞好信息反馈。该所与齐齐哈尔市科委组成联合调查组,就本市大中型企业对矿物原料的需求进行了联合调查,掌握了需求信息,又将这些信息及时反馈到矿物原料的产地。这种为产销搭桥以销定产的做法,受到厂家和地方政府的欢迎,也激发了市县办矿的积极性,同时使开拓地质市场的路子越走越宽广。

5. 建立稳定的地质市场 一是协助地方政府制订“七五”期间开发矿业的计划,在此基础上,签定1985~1990年地质勘查的合同和协议,使开拓地质市场工作有计划的相对稳定,这些项目我们称为“稳定项目”。

二是在抓好“稳定项目”的同时,下气力抓好“机遇项目”,使两者结合进行,又要以“机遇项目”引路,建立和发展更多的“稳定项目”,以扩大地质市场的广度和深度。

三是着眼于优势项目,大力发展多种经营,着手承办矿产品加工基地和农副业基地,稳定、巩固和发展了地质队伍。

二、发展横向联系网络,扩大辐射面

商品经济要求发展横向联系,而横向联系又决定了开拓地质市场的深度和广度,即决定了开拓地质市场的前景。该所以齐齐哈尔市为中心向外辐射(称主辐射),又以野外队驻地为中心向外辐射(称子辐射),构成辐射网,形成辐射覆盖面。南起祖国的南大门深圳、广州、北至祖国边陲的漠河、呼玛、黑河,目前已有8市、10县、3旗、2局、两个部队、以及省市外贸的3家出口公司、4家港商、1家外商与我所建立了业务联系。

在近一年的开拓地质市场过程中,逐步形成横向联系网络。外部横向联系网络包括两种形式,一种是地矿部门单位间的经济联系,另一种是与地方(包括港商及外商)间的经济联系。后者的横向联系是广泛的,如:该所在广州派驻信息员,专门负责与国内外驻广州的经商单位进行联系并搜集和传递信息;在一些县政府设立办事处;还积极参加地方政府举办的各种经济和科技活动。1985年8月,

在齐齐哈尔市政府举办的“科技成果交流交易会”上,该所与4个县、局签订1985~1990年地质勘查合同13份,成交额462.6万元,协议5份,成交额201.4万元,总成交额664万元。该所还与金融界有较密切的联系,为给地方政府提供地质勘查及办矿专项贷款提供了方便。该所与市科委签署了“非金属矿产开发利用的经济联合体”协议,为矿产品开发利用和科学研究奠定了基础;与科协合作,在该所成立了“齐齐哈尔市材料与测试学会”,加强了与大专院校和大中型企事业单位的联系;为沟通信息,该所还与“矿产开发报”建立了关系。实践证明,发展横向联系网络,是开拓地质市场的重要途径。

三、质量和信誉是开拓地质市场的生命

1. 坚持信誉第一、质量至上的服务信条。该所规定:凡是地质成果好的则按合同收费,地质成果不好的则减费或免费,甚至不收费。

2. 各项地质资料及地质报告要按国家颁发的规范规定正式编写,通过审查后才能提交地方利用,决不准见利忘义,坑害地方。

3. 坚持薄利多销的经营原则,凡是长期合作的市县,实行费用优惠。

4. 鉴于地方政府财政比较紧张,有些施工项目(如槽井探)在保证质量和要求的情况下,尽量用他们的劳力去做,可以节约不少地勘费,从而建立了相互信任和友谊,也使该所获得了开拓地质市场的广阔前景。

(作者:胡立志)

改革中的工业二级公司

1985年2月,北京市在扩大企业自主权的同时,对工业系统二级行政性公司进行了初步改革。

改革前,北京市有工业二级公司(总厂)58个。上归16个总公司(局)管理,二级公司行政管理的建立,曾对北京工业发展起过积极作用。但是当企业要作为相对独立的商品生产者和经营者出现时,这个层次首当其冲地受到了撞击。改革势在必行。

改革的原则是:坚持搞活企业,发展行业,实行政企职责分开;打破部门和地区的界限,开展企业间的横向联合和专业化协作;从实际出发,分门别类,采取多种形式,成熟一个改一个,不搞“一刀切”。全市首先在纺织、机械、化工三个工业总公司范围进行试点。针对企业现状和行业的不同特点,分别采取了撤销、转轨、联合及保留企业性公司等多种形式的改革。截止到1985年底,58个二级公司,已经整顿改革了45个。占总数的77.6%。其余13个正在整顿改革之中。

具体情况是:

1. 撤销公司行政建制及其机构的10个,占22.3%。这种公司大体分以下几种情况:一种是所属企业少而大,各自都有独立经营能力,如北京毛麻工业公司,一共4个厂,最小的2,700多人,大的12,000多人,都是大中型骨干企业,主要工作由总公司直接管理;一种是工厂数量不多,产品相近,公司本身职能作用不大,如测绘用品工业公司,撤销后,所属企业合并到五金工具工业公司;再一种是经营不善,公司撤销,企业转产,如自行车总厂,生产的燕牌自行车质量不好,被淘汰,下属企业转产。在这几种情况之下,二级公司存在的必要性不大,撤销后,调整管理机构,减少了对企业的行政管理层次,一部分技术管理干部充实到基层,提高了生产效率。

2. 转变为服务开发公司的8个,占17.8%。这种改革使企业和二级公司脱钩,变隶属关系为平等的伙伴关系。二级公司将行政管理权限的一部分上交总公司,一部分下放给企业,自身保留和强化原有的服务职能,变为工业的第三产业,直接为工厂的产前,产后提供有偿服务。如机电设备维修公司,原来是个二级行政性公司,所属的五个厂,产品没有内在联系,各厂都能独立生存,发展。公司本身搞机电设备维修有一定的技术力量。这个公司在改革中与下属的五个企业脱离隶属关系,加强了自身的服务职能,将服务对象逐步由原系统扩大到社会,成为一个独立核算、自负盈亏的全民企业。公司以其服务收入用于各项开支,同时向国家上交利税。一年多来,他们在发展企业横向联合中发挥了积极作用,已经组织了有60家中大型企业参加的机电维修中心;与全国八省市搞联营,初步形成全市性机修供货中心;与光电研究所、微电机厂联合,用微电子技术改造老设备,提高了老设备的功能。在此基础上成立起机床改造联合公司;还成立了设备调剂公司,专门解决企业的积压设备问题,仅两次调剂大会,成交额就达500多万元。除此之外,这个公司在为企业进行技术改造和人才开发等方面也提供了服务。他们感到改革的路越走越宽。

3. 转变为生产经营型企业联合公司的14个,占31%。这类公司是在企业自愿的基础上,从行业发展的需要出发组建起来的。其中有紧密型、半紧密型和松散型三种形式。如人民机器总厂是在撤销了印刷机总厂这个二级公司后,由原所属的8个厂组成的紧密联合体。他们利用原人民机器厂的产品优势——在全国名列前茅的胶版印刷机,组成协作配套的紧密联合。原来的10个专业厂,除两个集体所有制企业外,其余八个全民所有制企业均不再具有法人地位,内部开展专业化配套,避免了重复生产,对外形成拳头产品开展竞争,充分发挥总厂和分厂的两个积极性,使经济效益不断提高。毛针织工业联合公司则是一种半紧密的企业联合体,行政上公司对企业实行统一领导和管理,经济上公司和企业分别核算,同具有法人地位,各自保持相对的

独立性。并在此基础上,实行生产、技术、生活等各方面的联合。这个公司的最终产品是羊毛衫,原所属的14个企业中,除一个全能厂外,有两个粗纺厂、4个精纺厂和7个成衣厂,从原料到成品按工序分工形成一条龙生产线。在改革中,一个全能厂独立出去。其余13个厂在原料、外贸、技术改造、半成品协调四个方面实行联合,对外打“团体赛”。全公司1985年工业总产值比1984年增长9.23%。扣除不可比因素后,利润仍增长32.49%以上。丽源日化联合公司是以另外一种形式联合的公司。公司首先与原所属企业脱离隶属关系,将那些自我生存和发展能力强的大企业放开,让其独立。把独立生存有困难,又属于为行业配套和产前产后服务的4个小企业及经理部、研究所联合组成科研、开发、生产、经营纵向一体化的实体性联合公司。这样做的结果,使大企业搞活了,小企业联合了,经济效益显著提高。联合公司通过优质服务为进一步扩大联合创造了条件。

4. 完善企业性公司的有9个,占20%,这是原来就实行统一核算体制的一部分企业性公司。它们多是以产品为龙头,以骨干企业为主体组建起来的。如电机总厂以中小系列电机为龙头,叉车总厂以系列叉车为龙头,各分厂之间多年来已逐步形成专业化分工与协作的关系。为了进一步调动分厂的积极性,总厂除了完善统一核算体制外,在行政管理、生产指挥等方面对分厂放权,将劳动人事、奖励等权力下放。电机总厂1985年工业总产值比1984年增长12.2%,利润增长43.3%;叉车总厂1985年完成利润106.8万元,比1984年增长53.4%。

5. 暂时保留行政性公司的4个,占8.9%。这类公司所属工厂行业杂,产品小,多是人民生活离不开的小商品,本小利微。一般企业规模小,素质差,自我改造和发展能力弱,依附性强。如玩具、鞋帽、工具测绘等工业公司。在企业独立生存能力不强、外部经济调节和法律手段等未完善和强化起来时,暂不向企业性公司过渡。

通过多种形式的二级公司改革,减少了行政管理层次,减轻了企业的负担,解决了生产经营的“中梗阻”问题,开始冲破部门、地区所有制的界限,促进了企业的横向联合。一些工业行业协会开始成立,行业管理正在加强。这不仅为搞活企业创造了条件,也必将对整个工业管理体制的改革起到积极的推动作用。

(作者:北京市人民政府研究室工业处)

石家庄市以搞活企业为中心积极进行“撞击反射式”综合改革

1984年以来,石家庄市积极进行了“撞击反射

式”综合改革,收到了良好的效果。所谓“撞击反射”,就是利用企业在增强活力过程中提出的各项改革要求,去“撞击”那些不适应增强企业活力和生产力发展的现行管理体制和规章制度;综合管理部门根据企业要求,放权简政,制定支持企业的改革措施,“反射”到企业后,促使企业活力增强,又会提出新的改革要求,管理部门就进一步改革、放权。通过“撞击——反射——再撞击——再反射”的过程,把城市经济体制改革由点到面,由局部到整体,一步一步地引向深入,向综合配套发展。

指导思想的确立和突破口的选择

“撞击反射式”综合改革指导思想的确立,经历了一个酝酿过程。1984年初,市委、市政府领导同志带领干部深入到工商企业、区、县农村调查研究,并带队到广东、江苏、四川、湖北等一些经济体制改革起步早的城市学习考察,受到很大启示。认识到,石家庄是省辖的内陆城市,既不具备经济特区及沿海开放城市所具有的优越条件和特殊政策,也没有国务院确定的改革试点城市享有的经济权限。因此,必须在改革的实践中摸索符合本市实际的改革路子,在自己的权限内尽最大努力去实现新的突破。

指导思想明确了,改革的突破口选在哪里?市委、市政府回顾和总结了建国以来在领导经济建设和变革生产关系方面的经验教训,认识到改革必须围绕增强企业活力这个中心环节来进行,并不断根据企业发展生产的要求,决定改革的步骤和措施。于是,市委、市政府确定:先稳住上层机构暂时不动,充分调动各职能部门的积极性,使之主动放权简政,全力以赴为搞活企业服务,大胆引“包”字进城,把调动企业和职工的积极性作为突破口,想方设法把市属的近三百个工建交企业、四千多个商业单位搞活,再根据企业产生的“冲击波”,也就是企业发展的客观要求,进一步认清、看准经济管理体制和管理机构等方面存在的弊端,有针对性地改革不适应生产力发展的部分,逐步把全市的经济改革配起套来。

两年来的实践证明,这样做,一是抓住了搞活企业这个中心环节,顺应了客观经济规律,符合《中共中央关于经济体制改革的决定》的精神;二是目标、力量、精力集中,重点明确;三是避免了各级干部可能出现的人心浮动和由此带来的阻力;四是可以借助企业进行撞击的“冲击波”,看清认准管理体制的弊端,避免机构改革中的盲目性和主观随意性,做到了积极稳妥,扎扎实实,失误少,见效快。

统筹谋划 精心指导 分批实施 初步配套

经济体制改革是一个浩大的社会系统工程。在

改革过程中,我们既坚持做到全局谋划,精心指导,又根据改革和经济发展的客观要求,有计划、有目的、有步骤地分期组织实施。1984年,进行了三个回合的改革,1985年又完成了第四、第五个回合的改革任务。

1984年初,企业普遍要求实行经济承包责任制的要求“撞击”到财政、税务、劳动工资等部门束缚企业发展的有关具体规定。我们抓住这一有利时机,因势利导,一方面,大胆地引“包”字进城,在全市推行经济承包责任制。另一方面,组织各综合部门,深入企业调查研究,制定出用工制度、企业管理、奖金分配等8个方面24条政策性规定,较好地明确了国家与企业、企业与职工的分配关系,为促进经济承包责任制由点到面,全面推开创造了条件。在组织承包过程中,提倡企业采取多种形式,可以是原企业领导承包,也可以“毛遂自荐”、自己“组阁”,还可以招聘等等。在短短两个月的时间里,全市就有92%的工交企业、95%的商业企业实行了经济承包责任制,调动了企业和职工的生产、经营积极性。第一批改革措施“反射”到企业后,企业的内在动力和活力开始迸发出来,从而进一步要求有关部门给企业更多的经营自主权。我们又根据企业的要求,及时组织有关部门制定了第二批改革方案,形成了28个政策性文件、共三百多条具体规定。在生产计划、物价管理、干部管理、银行信贷等方面,给企业以较大的自主权,使企业开始向自主经营,自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者的方向迈进。

经过两个回合的改革,企业初步活起来,进而要求开发新的生产力,即在较大范围组织专业化协作和联合,以增强企业的经济实力和竞争能力。这又“撞击”到“条块分割”、“城乡分割”的管理体制。我们及时抓住这一苗头,组织有关部门在管理体制、经营方式、财政税收、工商管理等方面,制定了支持企业发展横向联合协作的第三批改革方案,共25个政策性文件、四百多条具体规定。在组织联合过程中,市委、市政府强调联合各方要有内在的经济联系,主管部门主要是支持、服务,当好“红娘”,而不能包办代替、“梳辫子”、“装口袋”,搞“拉郎配”,从而有力地促进了横向经济联合的发展。石家庄市第一塑料厂,是一个有八百名职工的集体企业。为了进一步发展生产,扩大产品辐射能力,他们面向乡镇企业和农村市场,以本厂为主体,联合了6家企业,于1984年6月率先成立了第一家联合体——石家庄东方塑料联合公司。这个公司在联合中,积极探索巩固、发展的有效途径,在联合体内部融通资金、使用期票贴现等办法,受到赵紫阳总理的肯定和表扬。一年多来,联合体规模不断扩大,1985年底已拥有河北、河南、辽宁、山西、山东、湖南、四川等省的27个成员单位,包括化工、塑料、棉纺、服装、家具等行业和商业、科研等部门,产品辐射到18个省、市、自治区。联合出效益,联合

公司产值、利润连续两年递增20%，其中主体厂增收400万元。随着改革的深入，石家庄市相继涌现出一大批象东方塑料联合公司这样的联合体和多种形式的经济技术协作，有力地促进了改革和经济建设的发展。

我们深深体会到，要把改革不断引向深入，就必须既抓重点突破，又抓各项配套改革的同步进行。在配套改革中，我市把发展生产资料市场作为其中的一项重要内容。1984年下半年，从改革生产资料供应渠道和价格入手，逐步将钢材、木材、生铁、纯碱等主要生产资料计划内外两条供应渠道并为一，统一按市场价格供应、销售；计划内的指标由计委直接分配到企业，多收的价款，按月返还给企业。这些改革措施，促进了物资横向流通，保证了全市生产、建设的需要；扩大了企业择优选购物资的自主权；促使社会库存结构趋向合理；有力地抵制了物资供应中的不正之风和倒买倒卖现象，初步形成了一定区域的物资交易市场。

改革带来的变化

石家庄市进行以搞活企业为中心的“撞击反射式”综合改革，时间虽然不长，但已有力地推动了经济建设及各项事业的发展。

一是经济上持续稳定、协调发展。全市工业总产值连续两年增长10%以上；市属工业企业实现利润在1984年比1983年增长15%的基础上，1985年又比1984年增长20%；财政收入打破了多年徘徊的局面，1984年比1983年增长12.7%，1985年又比1984年增长18%。

二是企业有了比较充分的自主权，特别是大中型企业开始活起来，经济效益大幅度提高。据对市属36家大中型工业企业统计，1985年比1984年，产值增长13.6%，实现利税增长18.6%，上缴利税增长16.1%，超过或接近全市平均增长水平。

三是进一步完善了企业内部分配制度，平均主义“大锅饭”的状况得到扭转。企业之间、职工之间的收入多少与经营好坏、责任大小、技术精劣、付出劳动量的多少密切相关，合理地拉开档次，改变了过去经营好坏一个样和干多干少一个样的状况，探索出一套比较适合企业特点的多种形式的经济责任制和责权利相统一的分配办法，有力地调动了企业和职工的积极性。

四是横向经济联系蓬勃发展。在国内，石家庄市与兰州、成都、包头结为姊妹城市，经济、技术和物资交流不断扩大。在国外加强了与港澳和日本的长野、加拿大的萨斯卡通、美国的得梅因等友好城市的联系，洽谈了240个经济技术协作项目。特别是企业间的联合协作有了很大发展。目前全市工业、商业、物资、交通运输、科研部门同国内1,400多个单位建立了横向联系，横跨全国27个省、市、自治区的217个市、县。

五是科学技术有了新的发展，技术改造和技术引进步伐加快。两年共完成技术改造和引进项目225个，投资2亿元，用汇3,000万美元，已投产项目新增生产能力7.9亿元，完成项目之多，效益之好，是我市历史上少有的。

六是流通渠道进一步畅通，第三产业呈现出大发展的势头。商业经营扩大，市场繁荣，购销两旺。社会商品零售额由1983年的9亿多元，猛增到1985年的17亿多元。外贸收购总值1985年比1983年增长2.8亿多万元。全市国营、集体、个体从事第三产业的已达2.5万多户，从业人员达23万多人。两年来市区新增商业、饮食、服务业网点四千多个，居民千人平均拥有网点达到建国以来最高水平。

七是经济管理机构的职能开始发生转变。领导和管理部门在生产计划、物资分配、价格管理、劳动管理、技术改造及干部管理等方面，都不同程度地改变了旧的管理形式，开始转向制定规划，研究、制定政策，注意运用经济手段和法律手段来调节经济运行的轨道上来。

八是城市建设步伐加快，中心城市作用得到发挥，人民生活进一步改善。两年来，城市改造竣工20多万平方米。解放路改造已完成5项较大工程。市区住宅完成27万平方米，新建市区道路50多公里，建成了一批公路交通立交桥、环岛及横穿主要街道的天桥、地道等。新增公共汽车90多辆、出租汽车300辆。市区居民有一半用上了液化气。城市的绿化、美化、净化也取得了新成绩。随着经济的发展，人民收入增加，城市居民月生活收入1985年达到61.09元，比1983年增34%。社会福利事业有了进一步发展，特别是盲、聋、哑、残人员基本得到了安置。

(作者：石家庄市经济体制改革办公室)

化工基本建设管理体制的重要改革

1982年以来，为了探索化工基本建设管理体制的改革，化工部在原第四设计院的基础上，组建了武汉化工工程公司，对江西氨厂改产尿素及节能工程实行了从前期准备、工程设计、设备材料订货、土建安装施工到试车考核、交钥匙生产的建设全过程总承包试点。试点工程尿素装置已于1985年9月7日建成投产。实践证明，这项改革是成功的，对解决建设周期长、经济效益差这一“老大难”问题起到了较好的作用，是探索用经济办法管理基本建设的一条重要途径。

改革的主要内容

以设计为主体的工程公司总承包试点工作，主

要有四个方面内容:

(一) 改革基本建设管理体制,由设计为主体的工程公司对建设项目实行全过程总承包 建国以来,化工基本建设管理体制实行过多种形式:五十年代学习苏联经验,搞以建设单位为主的甲乙丙三方;六十年代对一部分建设项目实行以施工单位为主的全包制;七十年代后期,则以建设指挥部的方式为主。但是无论哪种方式,都没有一个单位能够对基本建设全过程自始至终全面负责。

以设计为主体的工程公司总承包,是按照基本建设的客观规律,根据系统工程的原理,把技术、设计、采购、工程结为一体,统筹组织建设的一种新的方式。工程公司通过签定经济合同的办法,对建设项目从勘察设计、设备材料采购订货、土建安装施工到试车考核的全过程全面负责。这样,就较好地改变了多年来形成的基本建设多头领导、行政干预、管理分散、职责不清的局面。

(二) 改革设计机制,改造现有设计院,组建适应承包工程需要的全能型工程公司 为了适应承包工程的需要,对设计工作进行了五项改革:一是变单纯技术型的设计院为多功能的工程公司,设置了经营部、设计部、采购部、施工部、开车部、开发部等部门;二是变只承担工程设计任务为承担整个建设项目的全过程管理,实行项目经理负责制和项目工作组制,项目工作组由项目经理和设计、采购、施工、开车、费用控制和计划等方面负责人组成;三是在设计部内部按照矩阵方式组织设计人员进行工作,既保证专业技术的交流和提高,又有利于加强工程项目的管理;四是在设计程序方面,按照工程建设的客观需要,分为互相连贯的工程基础设计和工程详细设计两个阶段,尤其是把设备订货采购纳入设计程序之中,将设计、设备制造和使用密切结合起来,以保证质量和进度;五是在设计方法方面,按照专业化的要求,调整了专业设置,制定了新的专业设计内容和设计方法,加深了设计深度,设计工作实现表格化、规范化、程序化,提高了设计质量和设计效率。

(三) 改革物资供应办法,由工程公司组织设备材料采购订货,实行设备检验和机械保证期制度 工程公司根据建设进度要求和设备制造周期的长短,分期分批组织设备材料的采购订货;设计人员自始至终参加,并负责提出技术要求,编制询价文件,进行技术评价,保证设备制造符合设计要求。主要设备采取询价、报价、技术及商务评价办法,根据设备的质量、价格、交货进度,货比三家,择优选购。重要的高压设备,由工程公司吸收用户参加,到现场进行检验、监制,并委托经过国家批准的专门机构进行第三方检验。根据合同要求,在工程竣工后十二个月内,由工程公司和制造厂对主要设备质量实行机械保证,在保证期内发现设备缺陷属于制造厂家的,要予以免费修理或更换。这样就改变了传统的由建设单位赶班车统一订货的办法,有利

于保证设备的质量,降低设备费用,满足工程的进度要求。

(四) 改革计划管理体制,实行统筹控制计划,按合理周期组织建设,进行质量、费用、进度三大控制 工程公司按照计划任务书和总包合同规定的进度,制定工程统筹控制计划,明确规定勘察设计、设备材料采购制造、施工准备、土建安装、人员培训、试车考核的控制进度;资金、物资的分期安排;施工力量平衡;工程质量的标准规范和保证措施。由参加建设的有关部门和单位,按照总控制计划的要求,制定详细的工程实施控制计划,并据此分期落实资金、物资和人员指标。这样,避免了现行基本建设计划每年安排一次的做法,使工程进度、资金安排、物资供应和人力调配互相衔接,便于实行科学管理;由工程公司对建设项目进行质量、费用、进度三大控制,不断提高经济效益和社会效益。

试点的基本收获

三年多的试点工作,取得了基本建设管理体制改革的有益经验,主要收获和体会是:

(一) 工程公司是一种固定的、专门从事工程建设的新型企业,可以不断积累经验,提高基本建设的管理水平 长期以来,我国化工基本建设没有一个固定的、专门从事基本建设全过程的企业。为了组织一项工程建设,常常需要组织一个临时性的、庞大的、对基本建设规律不很了解的筹建班子。而当经过一段摸索,完成了这个项目,掌握了一定经验时,班子又要撤掉。另一项目开始建设,又要另组班子,重复这一过程。现在的工程公司由于专门从事基本建设工作,就能够系统深入地研究基本建设规律,通过反复实践,积累经验,有效地组织建设,并能培养出一批专门的技术和管理人才,提高基本建设的组织管理水平。

与过去的建设指挥部相比,工程公司机构大为精干,管理更加有效。一个中型化工工程项目的建设指挥部,往往需要二、三百人,而在这项试点工程的管理工作中,有关单位的人员合计不到一百人。

(二) 工程公司能够对基本建设过程实行集中领导、统一指挥,避免各个环节相互脱节 过去,基本建设划分为筹建、设计、施工三方,再加上设备制造,实际是四个方面。由于各成系统,计划安排不同,利益要求各异,虽然提倡协作配合,也往往脱节。工程公司则可以把工程设计、设备采购、施工管理、开车指导等工作有机地组织在一个公司内部,形成一个整体,密切了相互之间的配合,大大有利于统一指挥。

由于过去整个建设过程被机械地分割成几个孤立的阶段,不论设计、设备制造或施工单位,都感到时间过紧,无法保证质量,容易造成扯皮。工程公司对各个方面的工作综合考虑,统筹安排,合理交叉,在工程设计开始后一、二个月就可以进行主

要设备订货,在设备制造期间可以进行详细设计,设计后期就可以开始施工,既保证了设计、施工、设备制造都有一个比较合理的周期,工作比较主动,又缩短了建设总周期。

尤其是对整个建设过程起重要作用的设备订货采购工作,由工程公司统一负责,严格按照设计要求进行,避免了设计上的返工和设备错订重订的浪费,对质量、进度、费用三大控制起到了保证作用。试点工程结束后,没有积压呆滞一台设备。安装材料库存90万元,仅占工程造价的2%左右,不仅达到了先进的控制水平,而且这些材料可以由工程公司和施工单位自行消化,收回全部资金。

(三)工程公司能够对建设项目的质量、进度、费用实行统一的全面管理,提高基本建设工程的效益。从工期上看,我国中型化肥厂的建设周期,从正式动工到出尿素的时间,一般需要三年,有的甚至长达四、五年,而江西氨厂改建年产十一万吨尿素工程,仅用了28个月零7天,工期是比较短的。

从投资上看,整个工程的费用,包括脱碳、热电、尿素三个装置,按照投资包干数4,225万元包了下来。虽然近几年原材料和设备涨价,但仍按固定价总承包,履行了合同。其中,由于采用了新的设备采购方法,择优订货,就使非标设备费用由620万元降到520万元,节约100万元。

从质量上看,由于采用了新的设计程序和设计方法,与原有的十一万吨尿素通用设计相比,工艺更加合理;操作更加方便;且有利于节能降耗,设计质量是比较高的。施工方面,主要设备安装质量优良,土建施工优良品率达85%以上。目前,这项工程已经一次试车顺利成功,其中脱除二氧化碳装置在国内是第一次设计这种规模,能够很快达到指标,稳定生产,表明工程质量是好的。

(四)组建以设计为主体的工程公司,可以充分发挥设计在工程建设全过程中的主导作用。实行以设计为主体的工程公司总承包制,可以充分发挥设计的主导作用:一是设计工作面向整个建设过程,大大增强了设计部门的责任感,使工程设计与设备制造、施工安装和试车投产紧密结合,就能更好地按照各个环节的要求进行设计;二是基本建设的每个步骤都由工程公司组织,可以自始至终地贯彻设计意图;三是工程公司可以根据客观情况的变化,及时按照设计要求,进行有效的调整和处理。这样,设计工作就能在基本建设过程中较好地发挥“灵魂”作用。

(五)以工程公司总承包方式组织建设,为进行国际合作、打入国际市场,准备了条件。由工程公司承包工程建设项目,是当前国际上通行的建设方式。以设计为主体的工程公司,经过内部改革配套完善后,与国外工程公司大体相当。第一步,通过对引进项目与外商进行合作设计、合作采购、合作制造设备等方式,更多地学习和掌握国外工程公司承包工程项目的程序、组织、管理方法和某些技术,

提高自己的管理水平和技术水平。第二步,在上述基础上,改变过去那种依赖国外工程公司作为承包商搞成套引进的办法,而由国内工程公司直接与专利公司对口,引进必须的技术软件和少量的关键设备,承包整个工程项目,这样不仅可以大量节省外汇,而且能够达到对引进技术消化、吸收、创新和国产化的目的。第三步,直接打入国际市场,承包国外工程。最近,国外某专利公司考察了中国武汉化工工程公司的设计和承包建设项目的的方式后,认为基本符合国际上工程公司通行的组织和做法,已经具备条件,可以直接使用他们的专利承包工程建设。

(作者:化工部调查研究室)

柳州电机总厂试行 事业部模式改革有突破

柳州电机总厂是一家有三十年历史的生产厂家,主导产品有电动机、发电机组、变压器及家用电器等四大类产品。由于受原来经济管理体制的限制,该厂多年来实现利税总在150万元上下徘徊。1984年实行厂长负责制后,企业内部大胆进行了配套改革,面貌焕然一新,一个原来一直处于中下水平的企业,已一跃成为同行业先进企业,突出的变化主要有以下七个方面:

一、增产适销对路的产品,经济效益大幅度增长。1984年实现税利346万,比1983年翻了一番。1985年又更上一层楼,实现税利1,005.81万元,比1984年增长2.9倍。

二、提高制造工艺水平,全员劳动生产率有较大提高。1985年全员劳动生产率达30,065元/人,居全国同行业先进行列。

三、以内涵为主加快技术改造的步伐。1985年技术改造投资总额280多万元,是1981~1984年总投资额的2倍,为1986年投资1,500万元改造规模作了较充分的准备,同时也为1986~1988年每年平均投资1,500万元作了大量前期准备工作。

四、引进国外先进技术,加速企业的技术进步。1985年和西德、瑞士两家公司签订了引进变压器铁芯及变压器波纹油箱、钢板电机机壳生产线合同1,289万元。其中钢板电机机壳生产技术是我国首次引进的,为电机同时也为变压器两项重大技术改造的实现提供了重要保证。

五、随着生产的发展,职工福利大为改善。1985年新建职工宿舍1.2万平方米,相当于前二十年宿舍建筑面积的总和;职工人均收入比1984年增长36.8%。

六、通过横向经济联合,生产规模和生产能力迅速扩大。1985年在改革中通过联合、租赁等多种

形式使生产能力迅速扩大, 1985年与1984年相比, 固定资产原值增加近1.2倍。

七、职工精神面貌焕然一新 生产的高速发展, 经济效益大幅度增长, 带来了职工收入和福利事业的改善, 加上政治思想工作结合改革形势做得生动有力, 使职工群众感到有了奔头, 以厂为主的主人翁精神初步树立。

柳州电机总厂在短短的两年中发生如此大的变化, 靠的是大胆改革, 勇于开拓。该厂在三个方面的改革有了较大的突破:

一、试行业务部模式——在管理体制方面有新的突破

1. 改革企业内部管理体制和调整组织机构。1984年8月, 柳州电机总厂开始推行厂长负责制。他们首先从调整企业内部管理机构入手, 根据本企业的技术特点、经营环境、发展方向等因素, 合理规划管理幅度和管理层次。按综合管理的要求, 将有关的二十多个科室归并改为五部一室。即: 技术开发、产品制造、经营计划、人事教育、生活服务五个部和办公室。副厂长及厂长助理兼各部部长, 推行多层次、小跨度的行政管理体制, 遵循“一个下级只接受一个上级领导”的原则, 形成直线指挥系统。厂长只管九个人(部长、办公室主任和两总师)。同时建立由正副厂长、正副书记和总工程师组成的决策层, 各科室负责人组成管理层, 车间、分厂为执行层的管理体制, 在各层次上各负其责, 既利于纵向指挥, 又利于横向协调。改革后的管理机构, 保证了厂长统一行政指挥, 党委监督保证, 提高了工作效率。

2. 建立分厂体制, 划小核算单位, 变集权管理为分权管理。按责、权、利相结合原则, 柳州电机总厂在企业内实行简政放权的改革。根据产品的生产特点, 成立了九个分厂, 实行独立核算, 自计盈亏。总厂把人事调配权、奖惩权、分配权、定额修订权、部分产品销售权、部分资金使用权、对外承揽任务权等权力下放给分厂。对分厂实行工资总额与税利挂钩上下浮动等经济承包责任制。做到权力联责任, 责任联奖惩, 报酬联贡献。总厂简政放权, 分厂“八仙过海”, 分厂利用总厂赋予的自主权, 采取多种形式的经济责任制, 把总厂下达的指标分解落实到班组和个人, 做到“人人头上有指标, 千斤重担众人挑”。这样一改, 把总厂的一个积极性变为分厂的多个积极性。各分厂在搞生产经营方面开展竞赛, 各显神通, 企业出现生机勃勃, 竞争向上的新局面。1985年仅电机一分厂就实现税利441万元, 比总厂1984年实现的税利总和还多。

二、学习市场学, 发挥自己优势, 挤进华东市场——经营决策上有新的突破 随着我国社会主义有计划商品经济的发展, 市场竞争愈加激烈。柳州电机总厂面对市场确立了“调研、开发、改革”的指导思想, 对外致力于进行调查研究, 掌握市场需求; 对内狠抓产品更新换代, 开发新产品, 增产适

销对路产品。两年来, 根据华东地区能源紧张、节能电器产品市场大的特点及时地调整了产品结构, 大批量地生产新型优质的节能变压器、Y系列电动机和无刷发电机组。并派出强有力的销售人员, 深入华东地区加强销售前技术培训和售后服务工作。此外, 还适当调整了产品价格, 与当地物资、五金部门广泛建立了联销关系, 迅速地打进了华东市场, 开创了经营的新局面。1985年上半年就基本订满了全年的供货合同。

三、利用产品适销对路、供不应求的形势积极内联外引——发展横向联系有新的突破 柳州电机总厂是由街道小厂发展起来的, 厂房小, 设备陈旧, 工艺较落后, 要想在短时间内成倍地增产, 提高产品质量, 满足市场的需要, 其出路只有发展横向联系, 进行内联外引。该厂在改革中果断地联合了四家企业, 与近百家企业建立了协作关系, 将铸造、热锻、冷作等生产工序转移出去, 把三百多种零部件扩散出去, 从而大大提高了生产能力。1985年完成工业总产值5,727.49万元, 比改革前的1983年工业总产值1,701万元, 增长3.37倍。

在进行内联的同时, 积极开展外引工作。去年与西德乔格公司签订合同, 引进两条变压器铁芯生产线; 与瑞士沃特曼公司签订合同, 引进变压器波纹油箱和钢板电动机壳联合生产线。这些生产线投产后产量可以成倍增长, 既可省去电机的铸造工序, 节约能源, 降低成本, 又可提高产品质量, 为扩大电机、变压器出口创造了良好条件, 为该厂的生产大发展, 经济效益的大提高, 开拓了广阔的前景。

(作者: 吴家龙 温启焕)

“七砂”产品跻身国际

磨料先进行列

一、世界市场的优质磨料供应者

贵州第七砂轮厂(以下简称“七砂”)是我国自行设计、采用国产装备建设起来的磨料生产骨干企业, 主要产品有棕刚玉、白刚玉、黑炭化硅、绿炭化硅磨料。“六五”开始以来, “七砂”执行“立足国内, 放眼世界”的经营方针, 主导产品棕刚玉按国际标准进行生产, 在产品质量和单位产品耗能方面, 都进入了世界先进行列。

每年出口质量优异、价格合理的磨料7,000吨左右, 占该厂总产量的四分之一以上, 占全国出口量的35%左右, 产品远销香港、东南亚、日本、美国、西德、意大利、奥地利等十多个国家和地区, 被誉为“世界超级磨料”。几年来, 累计出口棕刚玉磨料3.5万吨, 磨具1,200余吨, 年均为国家创汇400多

万美元,累计创汇2,300多万美元。1984年,“七砂”的“山牌”棕刚玉12号——80号系列产品获得该产品最高国家质量奖——银质奖。1985年,该厂获得“全国节约能源先进企业”称号,是全国机械行业唯一的节能金奖获得者。曾受到国务院的嘉奖和机械工业部“经济效益显著”的表彰,被评为贵州省先进企业。

二、勇于赶上和超过别人

“七砂”的主要经验是:

一、博采众长,重视信息和技术改造 近几年来,“七砂”广泛开展国际经济技术交流,组织了十多批人员,分别到日本、西德、奥地利、美国、瑞士、香港等国家和地区进行考察,同时也邀请了三十多批外国专家、商人来厂进行技术、贸易交流,还加入了美国磨料工程协会,学习了许多可贵的科技知识。为了掌握世界磨料生产技术发展动态,“七砂”非常重视信息工作,建立了厂长领导、总工程师具体指导的信息机构,配备了多语种的翻译人员,通过各种渠道搜集最新国际技术信息。先后翻译了外文资料1,190篇约300万字,编辑了《磨料磨具三十年》、《美国磨料磨具厂家》、《日本磨料工业》、磨料国际标准资料《磨料粒度、筛网、物理分析》等专题科技信息资料40余种,供科技工程人员学习使用。

通过学习了解国外先进技术“七砂”针对自己生产工艺和装备的薄弱环节,围绕提高产品质量、降低能耗,投资约400万元,一共进行了30多项技术改造,引进了4样关键的国外先进设备、仪器,使工艺和技术装备接近和达到了世界先进水平,并形成了自己的特色。在提高生产效率和产品质量方面,采用倾倒炉冶炼并进行了一系列改进:首创将气落式自磨机引入磨料生产;实行电子计量配料和刚玉碎选机械化;针对自己的产品含磁性物偏高的情况,引进磁性测定仪和高磁场强度磁选机等先进的测试仪器及设备;等等。在降低能耗方面,几年来,鉴于磨料产品能耗约占企业总成本的40%，“七砂”以改造主要耗能设备为重点,3次进行改型换代的大改造。如与电机厂合作,共同研制了冶炼专用节能变压器,独创二次短网技术等,使冶炼炉小时产量由过去的800公斤增加到1,100公斤;单位耗电由3,000度降到了1,800度至2,000度的世界先进水平。1984年,“七砂”实际减少能耗38.3%,比国家计划低14%左右。因此,他们的产品在国际磨料市场上已占有一定的优势,成为国外同行强有力的竞争对手。

二、适应国内外市场的需要,大力开发新产品 “七砂”针对过去自己产品品种较单一,不适应国内外对磨料的要求的情况,加速了新产品的研制。他们建立了由50多名科技人员和技术工人组成的,有较强检测手段的磨料科研所,实行以“重点课题承包”为主的经济责任制,建立了科研、生产、市场

需要紧密结合,能迅速应变的经营管理体制,调动了科技人员的积极性、主动性和创造性。5年来已取得十余项研制成果。其中,稀土碳化硅在1985年北京国际稀土产品博览会上,受到人们的好评;锆刚玉目前世界上只有少数国家能生产;电熔氧化铝主要技术指标达到日本TYA-S电熔氧化铝的质量要求,热态抗折强度超过了日本黑崎公司同类产品标准,已在宝钢一号高炉上实际应用成功;大理石专用磨轮的主要质量指标,达到和超过了素有“大理石王国”美称的意大利布拉公司同类磨轮的水平。这些产品均已通过部级和省级鉴定,批量生产后,既能取代进口,为国家节约大量外汇,又能出口创汇。其它试制成功的新产品,如立方碳化硅、精密铸造砂、矿灯防爆帽、磨料标准检查筛等近十种产品已经投入批量生产,取得了较好的经济效益。此外,他们还研究成功一批新工艺、新技术。“七砂”在新产品的研制中,锻炼了科技队伍,提高了企业技术素质,充实了技术储备,增强了企业发展生产的后劲。

三、改革出口管理,提高非价格竞争能力 首先,“七砂”领导把产品出口提到“对外开放”的战略高度来认识,采取多种形式对全厂职工进行多出口、多创汇的宣传教育。第二,加强出口产品管理。比如,充实外销工作机构,培养素质较高的外贸队伍;对出口产品实行优先安排计划,优先供应电力和原材料,优先安排仓储和运输;建立柔性加工线,以满足外商提出的产品规格和理化性能的特殊要求;按照国际标准进行生产,消除国际贸易中的技术壁垒,促进技术交流;等等。第三,建立完善的质量保证体系,开展全面质量管理。“七砂”牢固树立为用户服务和预防为主观点,加强工序质量管理,建立了7个工序控制点;强化产品最终质量检查;开展创优活动,全面提高产品质量管理水平;在实行经济责任制中,把质量指标作为否决性指标进行考核,使质量指标得到层层落实。因此,棕刚玉成品抽查合格率连续90个月保持100%,部分质量指标如单重符合率已获得日本的免检。近几年来,国际磨料市场不景气,而“七砂”磨料的出口数量、出口地区和品种规格,却不断扩大。“七砂”以信守合同、产品质量稳定、交货及时、服务周到等特点,在国际市场上获得了较高声誉。有些外商表示要和“七砂”建立长期贸易伙伴关系或签定长期供货合同。

三、未来的磨料出口基地

现在,国家已将一个年产4万吨棕刚玉磨料产品的扩建项目列入“七五”规划,交由“七砂”来完成,并已拟定将“七砂”建成我国磨料生产基地和出口货源基地。一个美国磨料行业的专家组到七砂考察后,赞叹地说:“中国工业领导人已认识到打进世界市场这个挑战的份量”,“磨料的天下属于中

国”。今后，“七砂”决心实行“以出口为主，兼顾国内”的方针，进一步打基础，树信誉，稳步开拓国际市场，争取到“七五”末期，出口创汇比“六五”末期增加2.8倍，把“七砂”建成国内外有较高声誉和较强竞争力的第一流工业企业。

（作者：贵州省人民政府经济研究室周润民）

大连市的科研生产联合体

大连市的科研生产联合体，是从1980年开始组织的，当时只有组合机床、纺织印染等4个。到1985年，全市已建立40个科研生产联合体和372个联合单元，有11所高等院校、48个科研单位和720多个企业参加，有100多个新产品投入生产，上缴税利4,271万元，创造产值24,150万元，占全市工业总产值的2.4%。

1982年8月，赵紫阳总理在关于大连市组织科研生产联合体的情况报告上作了批示：“这是一种很重要的联合形式，（不久前上海为开发新产品组织二十条龙，也是这种形式），值得重视，应继续总结，宣传这方面的经验，予以推动。大、中城市在这方面应大有作为，这里的计委、经委、科委应协同配合给予支持。中央各部对所属企业、科研单位，应鼓励他们参加当地这种联合，不要从中限制。”几年来，在国务院领导同志的支持和关怀下，我市科研生产联合体有了新的发展。

科研生产联合体和联合单元，都是科研单位和生产企业之间围绕技术进步和生产发展形成的联合。联合单元主要是围绕一个项目的双边或多边合作，大都是用合同或协议的方式固定下来的一种联合形式。科研生产联合体则是围绕一个行业的发展，或是一种系列产品的开发，一项重大技术成果的推广应用和大中型企业的技术改造而组织的技术经济联合，是一种相对稳定、较长时间联合协作的新型技术经济组织形式。

科研生产联合体有自己的章程和理事会组织，理事由各成员单位推荐的负责人和有关专家、科技人员担任，理事会由这些理事组成，并负责领导联合体的工作。理事会不仅掌握科研、新技术发展信息和产品开发、技术质量以及市场销售的综合情况，而且定期讨论联合体的规划，检查计划落实情况，做出决定，由各单位理事执行。

联合体还建立了自己的新产品试制基金。联合体的成员单位根据市政府对联合体发展基金的规定，从联合体开发的新产品新增利润中留取一定数量的基金，集中用来推广新技术、新产品。

目前，全市科研生产联合体的类型已有十多种，如行业发展型；企业改造型；重大科技成果推广型；新技术开发型；新产品研制型；资源综合利用型；城乡结合型；引进技术消化型；国际合作型；教学、

科研、生产一体型等。全市已初步形成了一个科研和生产横向联合的网络。最近，由大连电子研究所和大连无线电十三厂组成的科研生产联合实体，在电子工业部全国录像机定点生产的5项招标中，赢得了录像机整机、主导轴、录音和消音磁头等4项，显示出科研生产联合体的优势。

大连科研生产联合单元和联合体的产生与发展，使科学技术与生产的关系的性质发生了变化。它把科研和生产的管理同技术经济结合起来，建立了一种新的社会分工系统，形成了技术经济活动的新格局，也给体制改革提供了新的经验。

1. 科研生产联合体是一种新的技术经济组织形式 科研生产联合体把若干科研、设计、教育单位和工厂企业用经济杠杆联合起来，形成一种技术经济联合形式，这就打破了部门、地区和行业的界限，促进了城市经济结构由过去纵向封闭型的条、块结构向横向开放网络型结构变化。这种技术经济一体化的新格局，实质上是反映了一种新的生产关系。它适应了当代社会科学技术与生产之间联系越来越紧密，技术与经济之间越来越相互渗透的重要规律。如大连组合机床科研生产联合体，是由全国15个省市近30个机床整机、液压件制造、电子、电器控制部件等单位组成的。联合体内进行统一设计、分工生产和总体工程承包，实现了跨地区、跨行业的联合。这种技术经济组织内存在着不同系统和行业的单位，但是共同围绕组合机床的发展，形成松而不散、松中有紧的联合，逐渐建立起国内的一个柔性加工系统和专用组合机床及自动线成套装备的设计制造中心。

2. 科研生产联合体实现了科研、设计、中间试验、试生产、生产的一体化 联合体立足于科学技术，以新产品、新技术为主导来实现企业的技术进步和经济效益的增长，使科研和生产有机地结合在一起。如大连纺织印染科研生产联合体由2所高等院校、4个研究所和16个纺织印染、化工企业等20多个单位组成，已实现了从情报样品分析、原料合成、纺织化工助剂到抽丝纺纱、织布染整的全过程配套。在改性涤纶的研制中，大连合成纤维研究所研究改性剂，做出改性涤纶树脂切片；金州纺织厂和大连纺织厂抽丝和纺纱；纺织研究所和大连印染厂及大连经编厂做织物印染和整理，大连轻化工研究所和有关化工厂研制并提供整理助剂；大连工学院提供情报咨询和样品分析。在两年时间内已基本攻下改性剂、抽丝、纺纱、染整等技术生产难关，搞出了长丝、短丝仿毛、仿绸等几十种色泽艳丽、风格独特的新型织物，很受市场欢迎。

3. 科研生产联合体已经成为参加联合的乡镇企业技术进步、生产发展的一个主要依靠 农村经济的发展中，乡镇工业占有非常重要的地位。科研生产联合体组织科学技术下乡与乡镇企业相结合，开辟了一条发展乡镇企业的新路子。如复县永宁乡永宁铸造厂是一个村办工厂，地处穷乡僻壤。几年