

上海市科技领导干部第二期 学习班结业论文选编

上海市科技干部进修学院

一九八一年八月

前 言

一九八〇年十月至一九八一年一月，市科委、市政府科技干部处和市科协联合举办了上海市科技领导干部第二期学习班。参加本期学习班的学员共有四十三名，学员来自全市二十一个研究所、六所高等院校、十个工业局和公司。

在理论学习的基础上，为了能使学员理论联系实际，学习班还安排了一个月的调查研究，写出调查报告（结业论文）四十一篇。这些论文有的探讨应用研究所的企业化、民主管理、条件管理和政治思想工作等问题；有的研究如何搞好高校、各工业公司、医院系统、设计单位的科研管理工作；有的涉及技术政策、基础研究单位人员的智力结构，研究室主任的工作，科技人员的再教育等方面的问题。这些文章，有实例，有数据，有分析，有建议，对在科研管理工作岗位上的领导和同志们有一定的参考价值。

我们受主办单位的委托，选择了具有代表性的文章，编印成这本论文集。这本《选编》是学习班全体学员辛勤劳动的成果，是集体智慧的结晶。相信有志于科学管理的同行们，必将从中得到启发和教益。

在本册的编写过程中，许多作者在百忙中对原文作了重新修改和补充，表现了他们对选编工作的关心和支持。在此，我们向他们表示诚挚的谢意。

由于篇幅有限，加上编者水平不够，在选编过程中，难免“挂一漏万”，为了弥补这方面的不足之处，我们将其余二十七篇论文题目附在本册后面，作为一个附录。最后，我们殷切期望对本册提出宝贵意见和批评，以便今后改进工作。

上海市科技干部进修学院

一九八一年九月

目 录

1. 应用研究所企业化问题的探讨.....林应勋 陈振康 (1)
2. 应用研究所民主管领导体制问题的探讨.....刘相宽 范肇基 (6)
3. 试论工业公司的体制改革.....董庭辉 (11)
4. 设计体制改革的探讨.....周永德 (25)
5. 论高校教学和科研的关系——兼谈高校教育目的及办校提法.....刘保德 (31)
6. 加强科技人员继续教育是四化建设的当务之急.....林吉祥 汪 璠 (38)
7. 关于科学研究中如何做好政治思想工作的几点看法.....赵伯新 (43)
8. 关于医院科研工作的地位、作用与管理的探讨.....高 恪 (49)
9. 对上海纺织工业科学研究工作的剖析.....李如钧 (54)
10. 谈谈企业在目前竞争中的出路.....洪丕华 (60)
11. 一种最经济的技术引进.....傅祯耀 (64)
12. 研究所器材管理的几个问题.....童隆裕 (72)
13. 关于研究室人员智力结构问题的探讨.....顾一鸣 (75)
14. 实施《总工程师职权范围的暂行规定》必备条件.....王明善 (82)
15. 谈谈研究室主任.....陈子元 李民权 钱品高 (87)

应用研究所企业化问题的探讨

林应勋

(上海电影照相工业研究所)

陈振康

(上海印刷技术研究所)

今年中央六号文件要求“应用科研单位和设计单位要积极创造条件改为企业经营，不仅不用国家的钱，还要力争上交利润”。通过调查学习，现就应用研究所企业化问题谈一些我们的看法：

(一) 实行企业化的可能性和必要性

科学技术作为一种生产力，同经济发展有着内在联系。国民经济的发展必须依靠科学技术，科学技术要为建设切实解决问题。随着经济体制的深刻变革，要改变过于集中的国家管理体制，扩大企业的自主权；把单一的计划调节，改为计划调节与市场调节相结合；把主要依靠行政组织行政办法管理经济，改为主要依靠经济组织、经济办法和法律办法管理经济。使它成为有一定独立性，自负盈亏的经济单位。这就要求我们应用和发展研究单位跟上这个发展形势。积极探索改革办法，从根本上改革目前的科研体制。把应用所逐步改为相对独立的、能体现科技生产力的、为社会提供科技成果和输送科技人才的企业经营单位。

从国际上看，东欧一些国家五、六十年代起已先后实行了科研体制改革。逐步改变了原来单一的国家预算拨款办法。比如南斯拉夫，根据社会主义自治原则规定了各科研单位是自负盈亏。所里全部经费来自本所职工对社会主义所做的贡献。即来自接受科研成果的生产单位的报酬。匈牙利在科技体制改革方面运用了经济体制的一些原则。强调用经济办法管理科技。在加强国家对科技工作领导的同时，扩大科研自主权、科研机构实行企业化等。在一九六八年实行新经济体制同时就把一部分搞技术的科研单位改为企业化经营。对外承接任务、收取费用、全部按合同搞科研，除重大投资外，经济上自负盈亏。国外的这些科研体制改革先例，值得我们借鉴。

我们知道，应用研究所是社会科研体系中的一个组成部分。是承担应用和发展研究的一个专业机构（应用研究和发展研究各所比重不一、但多数是二者兼而有之）。应用和发展研究在科学——技术——生产体系中是联系科学和生产的桥梁，是将科学研究成果转化为物质生产的中间环节。因此从总体上讲，应用发展研究对产品生产有直接关系。更靠拢生产这一头，更具有“直接生产力”的性质，这是应用研究有可能走向企

业化的内在因素。

过去由于科研体制上的种种缺陷和弊端，造成科研单位比较严重的“机关化”、“衙门化”。“部门加地区所有制”把仅有的科研力量分割开来、禁锢起来。在管理上单纯依靠行政手段，不讲经济管理，不讲经济效益，严重阻碍了应用科研单位作用的发挥。给技术与生产的结合和成果的转化带来了不少问题。

一年多来，部份应用研究所进行了扩权试点工作，在改革科研管理体制上迈出了可喜的一步。使那种严重束缚科研活力的集权体制开始有了松动。单纯靠行政手段管理科研和用单一计划调节办法以及科研经费和成果经济效益由国家统收统支的“供给制”

“大包干”等一些习惯做法逐步有了改变。使科研与生产、技术与经济更加紧密结合起来了。大大加强了研究所完成科研任务的责任心，促进了科研工作的发展，增加了科研生产收入。也为科研体制改革积累了不少经验。因此，可不可以这样说，应用所扩权试点是科研体制改革的良好开端，也为应用所向企业化方向过渡准备了必要的条件。

但是必须指出，扩权是有它的局限性。它只是在现有体制基础上扩大了研究所一些自主权，并没有从根本上改变应用所的事业单位性质。因此经济规律对科研的促进和制约还不够，经济上的“供给制”“吃大锅饭”等弊端还不能更好地解决。这就要求必须在扩权基础上逐步走向企业化。

从扩权试点单位中，我们也看到了应用所在扩权基础上实施企业化经营的苗子。例如：有机氟材料所，一九七九年鉴定了十六项科研成果，比一九七八年增加了六项，选送了二十七篇论文。中试生产在产量、质量、消耗、盈利四个方面创历史最好水平。一九七九年科研生产收入达一千六百六十六万五千元，比一九七八年增加了13.5%，盈利三百另六万元，比一九七八年增加了35%，全所全年科研经费和行政开支为一百九十四万六千元，做到收大于支。又如机械工艺制造研究所，一九七九年完成的科研成果有三十二项，比原定计划超额42%，比一九七八年增长二点三倍。同时科研生产业务收入达一百七十九万元，比一九七八年增长52%，全年收支相抵后，纯利润有七十三万元，予计八〇年纯利润可达百万元以上，他们的实践给我们提供了这样一点启示，即：一个从事应用发展研究的科研单位，当它具备一定规模的中试工场等必要条件，通过扩权和采用经济方法管理之后，经过努力，是有可能在确保科研任务完成前提下，基本上做到经济自给自足。有的还能实现收大于支，不仅不要财政拨款，还可以向国家或主管部门上交部分利润。

（二）应用研究所具有的特殊性

在我们探讨应用所的企业化问题时，还必须充分地认识它对一般生产企业来讲具有的特殊性，“成为我们认识事物的基础的东西则必须注意它的特殊点”，只有认识了这些特殊性，才能比较正确地解决如何走向企业化的问题，使应用所在企业化过程中保持其应有的特点，少走或不走弯路，并能促使它不断的得到发展壮大。

应用研究所的中心任务主要是出成果，出人才。与一般生产企业的产品不一样，首先在成果上体现了“硬”和“软”二个方面，硬成果是指经过科研人员的努力而试制成功的新产品，软成果是指科研人员在科研工作中所获得的大量数据，图纸以及技术总

结、论文资料等。二者都是科研人员的劳动结晶，都是转化为社会生产力所必需的。从某种意义上讲，软成果所起的作用比硬成果更主要。其次，它在出成果的同时必须出人才，人才的培养和提高是应用所出成果的基础。反之，科研成果的获得又一定是科研人员水平提高的必然结果，相辅相成，互相促进。因此应用所不单是一个科研成果生产单位，又是一个进行智力投资、智力开发的单位。

应用所的科研工作虽不像基础研究一样探索新领域，发展新原理，创造新材料，而是运用科学原理去设计、试制和发展新技术、新工艺、新材料、新产品。它同样要求科研人员具有探索精神和创造精神。工作中要允许有反复有失败。工作周期往往比较长，弹性大，可变因素多。一次成果的取得，短的几个月，长的要几年。因此科研投资的效果往往不能立见成效，有一个“潜在期”。

应用所科研人员的科研劳动，主要的是脑力劳动。科研成果的取得既是课题组集体智慧的结晶，又是各人独立思考，个人聪明才智发挥的结果。科研劳动往往不受八小时的限制，不能简单的采用定时定额的方法进行考核。

应用所为了验证设计的正确性和获得必要的技术数据，科研人员必须进行大量的实验工作。实验要有手段，而且必须是先进的手段。但这些必要的先进的科学实验手段，其利用率一般要低于生产企业。

应用所的科研成果要转化为大量的社会产品，必须经过中间试验和小批量试生产阶段。因此在结构上，必须具有把试制产品进行中间试验和小批量试生产的手段。即需要有一个一定规模的中试车间（厂）。而中试车间或中试厂其性质又与工厂企业不同，其生产特点是技术工艺新、难度大、批量小、成本高、变化多。

应用所的科研成果有的不能用单纯的经济效果来衡量。如有些虽属应用所范围，但其研究对象有一定的特殊性，像医疗、医药、环境保护等。它们的成果是用于战胜疾病改善劳动条件和解决环境保护。因此它的成果价值往往不是表现在经济上，而是有它一定的社会价值。有的是探索性和技术贮备项目，代表着生产技术的发展方向，一时难以在生产上发挥一定经济效益的，需要进行扶植和保护。

（三）应用所企业化应具备哪些条件

鉴于应用所的上述特性，我们认为应用所的企业化应有其特殊的含义。在企业化问题上既要看到可能性、必要性，又要看到特殊性。国家必须制订出一套适合应用所企业化的具体政策和措施。在具体做法上，由于各所的科研方向、人员构成条件不同，要在各自基础上为走向企业化创造必备的条件：

1. 进一步扩大各所的自主权。从扩权试点单位一年多的实践经验来看，虽从扩权中收到了明显效果，用经济办法管理科研，使研究所工作大大前进了一步。但普遍感到自主权还不够。尤其在财权、人事权方面。财权上如何进一步处理好国家、集体、个人之间的关系。使研究所真正具有支配增收提成的权利。人事权上基本还没有，需要的人进不来，不需要的出不去，是个大问题。预算包干单位的自主权就更小了。要企业化不解决自主权问题是不行的。

2. 在体制上要解决好“社会化”问题。无论是那一种企业化模式都存在一个社会化

问题。不进一步打破地区、部门所有制，应用所在推行科研经济合同制，成果有偿转让等方面都会存在不少阻力。所谓社会化，我们认为主要体现在任务来源社会化；技术协作社会化；成果转让社会化；人员流动社会化。

3. 内部结构要进行必要的调整整顿。所的结构应有一定规模的中试车间（厂）和适当的人员比例。据我们初步调查，做到收大于支的所，在结构上都有一定规模的中试车间（厂），具备进行小批量试制和中试投产甚至有少量特种产品生产的能力。在人员构成上工人的比例都大于科研人员，一般在二至四倍之间，经济收入中科研收入的比重都没超过50%。这就说明，应用所如没有一定规模的中试车间（厂），单纯依靠科研和技术服务收入，要实现自负盈亏是不大可能的。就是以后随着科研经济合同制和成果有偿转让的推行，成果转化率相应提高了，没有中试条件要实现自负盈亏也是很困难的。现在多数所的中试车间（厂）的规模都较小，不能担负中试和小批量试产的任务，人员比例也不很协调。如不进行调整，不但影响科研成果的转化，而且影响经济收益。也有个别所中试厂规模太大，经济收益是多了，但势必要带来生产与科研的矛盾。搞得不好，将要失去科研的特性。因此，中试厂规模过大也是不可取的。

4. 经济管理办法要相应的跟上。实行企业化首先要有一套行之有效的经济管理办法。如是一级核算，还是二级核算？科研经济合同制的推行，课题经费的核算，如何在奖励制度上体现科研劳动的按劳分配原则等等，目前各所尚处在摸索当中。

5. 国家对应用所的企业化应实行优惠和扶植的政策。不要以工厂企业的八项经济指标作为企业化应用所考核要求。国家现在对一些试点所同样采用生产企业的八项指标来考核，并要求和生产企业一样，指标年年加码。这样不可避免的要造成生产挤科研，生产压科研的矛盾，并使研究所领导精力过多的放在生产上，影响科研工作。国家对企业化应用所的考核，应贯彻以科研为主。在考核科研任务完成情况同时，相应考核有关经济指标。并要有一定的弹性或采取一次核定几年不变的办法。如对企业实行税收制，则应对应用所实行优惠或在一定时期内免税。让应用所有一个以所养所逐步壮大的过程。

固定资产的折旧率应低于一般工厂企业。前面已谈到，科研所的仪器设备是必要的科研手段，而利用率又比较低。除了要面向社会提高利用率外，国家在这方面实行优惠是必要的。

银行对企业化应用所实行无息或低息贷款。由于科研工作周期长弹性大，可变因素多，科研成果和产品往往，时多时少，因此这种贷款本身就是运用经济手段对应用所的扶植。

对应用所要优先提供一定的外汇来源。科研工作要走在生产前面，要研制更多的“四新”产品，势必要吸收和消化一部分国外先进技术，需要参考借鉴国外样机。但目前应用所很少有外汇来源（个别创汇的例外），引进不了国外先进设备。而多数生产企业引进了设备又往往不能让研究所作较多的测试和解剖。这样许多国外已经成熟的技术产品，国内还在“自力更生”的摸索，影响科研成果的取得和转化。

另外，在科研人员的补充和出国考察等方面也应给予必要的照顾，使应用所技术力量比一般企业处于领先地位。

（四）应用所企业化模式

应用所企业化模式，我们认为可以是多种多样的。一定要根据“四化”建设的需要和各种所的特有属性来确定。从目前情况看，是否可以设想这样几种模式：

(1)保持独立的科研机构，单独经济核算，实行企业化。它对外承接任务，收取费用，全部按合同搞科研，除重大投资外，经济上自负盈亏。

(2)企业化公司所属研究所。它是行业技术开发的开发部。同时也是行业的中试基地。使科研设计、中间试验和工业生产紧密结合，形成一条龙。公司除采用科研经济合同制形式对所下达任务和科研经费外，还必须对所的建设和发展进行必要的投资。研究所在优先完成公司下达的科研任务外，也可以面向社会，承接科研生产任务。这种研究所同样须进行独立经济核算，实行企业化经营。

(3)半企业化应用所。这是指一些因研究工作对象特殊（如农业、环保、医疗等等），决定其经济收入难以做到自给自足。这种半企业化独立科研单位，基本上还属于事业性质，但也要实行经济核算，以收抵支，其科研经费不足部分须由国家给予财政补贴。

综上所述，我们认为：

① 应用研究所的社会地位及其作用决定了它不仅必要，而且有可能向企业化方向发展。

② 实施企业化经营的方针、政策、办法必须有助于科研单位出成果出人才这一中心任务的完成。

③ 改革是有条件的，一定要从实际出发，因所制宜，切不可急于求成“一刀切”。

可以相信，只要我们进一步解放思想，立志改革，并且勇于实践，善于总结。科研单位体制改革的目的是能够达到的。

一九八〇年十二月

应用研究所民主管理领导体制 问题的探讨

刘相宽

(上海市激光技术研究所)

范肇基

(上海市实用电子研究所)

研究所中实行民主管理,是研究所管理科学化、现代化的重要标志。随着管理科学的不断发展,如何建立民主管理的领导体制,充分发挥民主管理在研究所中的效用,已成为我国许多有志于实行科研所民主改革者探索和尝试的重要课题。本文的目的,便是试图对应用研究所的民主管理领导体制的问题,做一些探讨和设想。

一、民主管理的必要及其理由

社会主义国家企业事业单位中,职工享有民主权力,并且有制度和组织形式保证这一权力的有效,是社会主义制度优越性的体现。职工当家作主,按照国家、集体、个人的统一意志发展社会主义生产,这是推动社会主义经济发展必不可少的因素。

要提高应用研究所的科研水平和工作效率,最关键的是调动全所职工的积极性。应用研究所实行民主管理,给予职工充分的权力,在科研生产中充分体现全所职工意志,使职工认识到自己是科研所的主人,把职工的利益与整个所的利益紧密联系在一起。这毫无疑问能激发起全体职工的社会主义积极性。

科研工作特点是探索性强,技术性强,并要求科研紧密与国民经济相结合。因此,应用研究所在课题任务及发展方向上有较大的灵活性和伸缩性,纯粹依靠科研所中少数人的智力来进行这些工作,难免有些欠缺。实行民主管理,则为应用研究所提供了优越的智力结构。集思广益,群策群力,从应用研究所的建设和科研管理科学化来说,是一种新的智力开发。

由于较长期极左思潮的干扰,使得我们的民主理论与民主实践上貌合神离,理论与实际脱节。科研所中常常政治领导一切,党领导一切、包办一切。这种外行领导内行的现象,常常使科研与国民经济生产相脱离,专家和广大职工没有充分发表自己见解的权力和机会,积极性受到压抑。从而科研管理产生官僚主义,瞎指挥、低效率、职责不清、责任不明,严重影响了科研生产的步伐。

在我们民主管理原地踏步时,国外的民主管理却取得了很大的进展,无论是社会主义国家,还是资本主义国家,在管理上都进行了改革,並有不断的发展,他们都重视了

管理中如何实行民主化，如何发挥实际工作者的积极性和作用。如：

罗马尼亚、南斯拉夫等国家在六十年代开始实行民主管理领导体制，在罗马尼亚国家各企业中，最高权力机构是劳动人民委员会，劳动人民委员会有决定企业中一切重大问题的权力。在南斯拉夫的企业中，最高权力属于工人大会，实行工人自治，由职工自己来管理企业。

西德是资本主义国家中采用民主管理较广泛的国家，西德许多公司一般都采用双轨制董事会制度，即监督董事会和经营董事会。监督董事会从事政策性的决定，而经营董事会则执行政策，从事日常的业务管理。尤其西德的煤矿和钢铁企业，雇佣职工超过一千人时，监督董事会内的股东代表和职工代表便具有相等的席位。

芬兰的罗生连木材土木工程公司，自一九七〇年开始让职工参加企业的管理，成立了由业务和工人参加的“合作委员会”，并授予除工资不能讨论建议外的一切讨论建议权，罗生连公司的民主管理体制获得了很大成功，一九七四年的销售额比一九七三年增加了百分之三十九，利润增加了百分之五十六。

日本松下电器公司则把职工参加管理看成是公司发展的总方针，大力提倡依靠全体职工的智慧来进行生产管理，宣传“职工是松下电器公司的主人翁”，松下企业虽然没有固定的企业民主管理董事体制机构，但是他们用各种手段奖励刺激职工为企业兴旺而群策群力，实际上也是一种卓有成效的民主管理方法。显然，松下之所以成为世界有名的高效率企业，与民主管理是分不开的。

由此可见，对比以上各国实行新的有效的管理方法，我国差距是相当大的。在现代化管理中，民主管理不只是社会主义制度所独有的方法，而巳是一切工业发达国家管理科学化、现代化的重要手段。三十年来我国的社会主义建设的经验教训提醒我们，我们的科研生产之所以发展缓慢，民主管理的落后是重要原因之一。事实也说明，采取民主管理的方法，能有效的发掘一个单位的潜力。

目前许多单位正逐渐朝着民主化管理的方向前进。民主管理的理论和在企业中的一些实践，无疑会对应用研究所产生着很大和很重要的影响。

随着我们党工作重点的转移和我国经济建设的需要，实行民主化管理已提到科研体制改革的议事日程上来了。我国的民主改革民主管理较之西方国家有着更优越的条件，西方资本主义国家企业中采用民主管理，只不过是资方攫取利润的一种手段，并不体现这个国家存在着真正的民主制度。企业中的民主管理的最终受益人仍是资本家。而我国的民主管理制度则是社会主义制度的体现，职工在政治上、经济上行使权力，当家作主，这能从根本上调动职工的最大工作热忱。只要我们不断探索和实践，持之以恒，成功之日是不会远的。

二、如何设计应用研究所管理领导体制

在应用研究所实行民主管理，会碰到这样两个问题。一是民主管理领导体制的形式及权限，二是科研所党委在民主管理中的地位和作用。前一段时间，不少企业试行了职工代表大会这一民主管理领导体制，职工代表大会是企业单位中最高权力机构，党委在企业中将起监督保证作用。职工代表大会将决定企业中所有的重大事情。关于职工代表

大会这样的领导体制，引起许多改革者的议论，职代会的权限和党委的作用问题众说纷纭，各有见解。参考一些社会主义国家的民主管理领导体制，他们大部分都让党委在民主管理中处于领导和保证地位，并使党在民主管理中充分发挥其积极作用。

朝鲜：一九六三年开始实行企业新的工作体制，工厂党委作为最高领导机关，负责经营和管理工厂，党委会集体讨论工厂的重要问题并作出决定。党委会里有党的干部、行政干部、核心工人和技术人员等，因此党委会能够在充分考虑党员和工人的精神状态和技术、材料及后勤供应情况基础上，采取正确的方针政策。

罗马尼亚：自一九六九年开始，企业的最高权力机构是劳动人民代表大会，在大会闭幕期间由劳动人民委员会主持日常工作。一九七七年罗共中央宣布，企业劳动人民委员会主席必须由企业党组书记兼任，厂长或经理兼任第一副主席，劳动人民委员会对企业的一切重大问题都进行讨论，并做出集体决定。

南斯拉夫：实行工人自治，企业的最高权力机构是工人大会，工人大会作为决策机构，它和它的常设机构讨论并决定企业中一切重大问题。同时，企业中设有由专家组成的业务委员会，在工人大会或常设机构领导下工作。这些国家除南斯拉夫之外，在企业管理中都没有放弃党在民主管理中的领导地位。

参照这些国家的情况，分析我国一些企业初步试行的职工代表大会制，应用研究所实行职工代表大会管理领导体制有以下几个问题值得考虑：

（一）科研所的民主管理不同于工厂企业的民主管理。工厂企业可以以多数人的意见通过相对简单的生产决定，而科研所的工作探索性强，技术问题亦复杂得多。要依靠专家和广大科研人员的意见，不能用简单的少数服从多数的方法进行管理。

（二）应用研究所的体制是全民所有制，它是由国家拨款进行科学研究，就是扩大自主权后，科研生产仍要由国家计划和自选课题相结合。既然国家对科研所负有经济责任，就必须参与科研所的领导和管理工作。

（三）长期以来，我国传统的封建意识和制度严重的束缚了人们的民主思想，许多人对民主权力的认识和理解是不足的。往往不能正确的使用民主权力，这需要有一逐步过渡阶段。

从这里看出，应用研究所实行职工代表大会制，同企业有着明显的区别。

根据以上情况，我们认为，应用研究所的管理领导体制应具有这样四条原则：

1. 必须实行集体领导，一切重大问题由集体决策。
2. 建立由专家组成的业务机构或组织，调动科研人员的积极性。
3. 在集体领导决策的基础上，分权与集权相结合，实行所长负责制。
4. 各个分权机构应相互补充，相互制约。

民主管理领导体制中党委的任务及地位是什么？应用研究所实行民主管理制度，这本身是党的方针政策的体现。只有党的强有力的领导，才能保证民主管理制度的实行。因此，应用研究所的党委在民主管理体制中应处于领导的地位。党委在民主管理中，应作到：①科研所党委要依靠自己强有力的领导，通过党的各级组织去贯彻党的方针政策。②经常不断的教育职工加深对民主管理的认识，做好政治思想工作，保证应用研究所民主管理的实行。③监督所的民主管理制度的贯彻，党委应有权检查、监督各级领导

干部带头做好民主管理。民主管理体制实行后，党委如何进行领导是一个重大课题。这也是在科研所中加强和改善党的领导的一个重要方面。总之，只有加强了应用研究所党委的领导，才能保证民主管理体制的实行。

三、民主管理领导体制的组织形式

应用研究所的管理领导体制，可以有三个渠道。即联合委员会（或所联席会议），所的学术委员会，所的职工代表会议及它的管理委员会。

所的联合委员会是所的集体决策机构。它应由正副所长、正副党委书记、学术委员会主要成员，职代会管理委员会正副主任等组成。联合委员会下设一个监督委员会。通过协商一致，由党委成员及其他专业人员组成。其主要职责是监督联合委员会的决定和决议贯彻执行。

联合委员会的职权范围：1.讨论并决定所的长远发展规划、年度科研计划与生产计划，通过年度工作总结，审核重大科研投资及基本建设项目，通过财务预、决算，以及其它重大事项。2.改变或撤销行政领导不适当的决定。3.聘请或推荐所长、副所长并报上级任命。4.审批科、室（即中层干部）领导干部的任免。5.建议上级罢免不称职的所级领导。

联合委员会一般每月举行一次，遇有特殊或紧急事项可临时召开，联合委员会的有关各方都可建议召开会议。联合委员会主席由党委书记或所长担任。联合委员会的决定由所长负责执行。

学术委员会一般由分管业务的所长或副所长，正副总工程师、总工程师办公室主任、各研究室主任和所内有影响的专家等参加，亦可聘请所外的专家参加。学术委员会的领导可民主选举产生。

职责范围：1.审核决定立题、项目鉴定、评价学术论文、科研成果以及重大科研设备、技术引进等重大事项。2.讨论科研发展规划和年度科研计划并提出建议。3.考核、评论科技人员和管理人员的技术职称晋升。

学术委员会一般每月举行一次，也可根据需要随时召开。

职工代表会议及其管理委员会应由全体职工选举产生，全所的各级干部与群众都可当选为代表，其中科研人员应占多数。在职代会闭会期间，由职代会选出的管理委员会行使职权，所级领导干部不能在管理委员会内兼职，若当选为管理委员会正副主任，则应辞去所级行政职务。管理委员会一般不设专职，正副主任可半脱产。日常具体事务可由秘书承担。职代会的职权范围：1.代表权。职工的代表权和利益保护权。2.决定权。可以就职工的生活福利进行讨论并决定。3.咨询权。就所内的工作和其他问题向领导提出咨询。有关部门必须及时回答被咨询的问题。4.建议权。听取行政领导和管理委员会的工作报告。讨论全所规划、年度科研和生产计划、基建、年度财务预、决算及科以上干部的人选，并提出建议。对不称职的各级行政干部可建议有关部门罢免。5.监督权。有权对各种决议、决定的执行情况进行监督检查。6.选举职代会的管理委员会以及专业小组的主要成员。7.职代会闭会期间，由管理委员会行使其职权。

以上提出的应用研究所民主管理领导体制，仅是一些初步的设想。就其本身来说也

不是十分完整的。如：决策、执行、监督三权没有分立，在我们设想的管理领导体制中行政领导既参与决策，又参与执行。又如：反馈系统不完整等，特别是没有经过实践检验，好在民主管理领导体制的探索和研究是长期的，本文提出的一些问题与设想只是抛砖引玉，希望能引起大家评论和研究，以期对应用研究所民主管理领导体制开展更广泛深入的研究和实践。

试论工业公司的体制改革

董庭辉

(上海橡胶工业公司)

一、引言

国民经济管理体制的改革尽管总的来说有三种设想：一种是以中央集中管理为主，部分权力下放到地方；第二种设想是以地方为主，适当扩大企业的权力；第三种是通过经济组织管理经济，重点扩大企业的管理权力。然而从国际来看，不论其属那种体制，它的基本单元都是公司。特别是随着国民经济和科学技术的不断发展，企业性的公司更显出它的重要性。为此是否可以通过研究企业公司这个国民经济的基本单元来看整个经济管理体制的改革。

目前我国已有许许多多的工业公司。但是到目前为止，我们不能说它们是企业或者至少可以说具备企业的条件还很不完全。正因为如此，扩大企业经营管理权，权应该放在哪一级？应该建立具有怎样纵向、横向关系的工业公司体制等问题就有必要提出来加以研究、讨论。

本文试图通过橡胶工业的国内外体制状况分析来看工业公司的体制改革。

二、国内外橡胶工业体制分析

1. 日本橡胶工业状况及体制分析

(1) 根据1980年日本“橡胶年鉴”统计，日本有橡胶公司346家。1979年耗用橡胶共计122万吨，占世界第三位。从业人数为12.4万人。橡胶工业中，轮胎占有重要的地位，耗用橡胶约占60%并且生产高度集中，由石桥、横滨、住友、东洋等6家占有。胶鞋、胶管、胶带、工业用橡胶制品等均有若干个较大的公司为首拥有一大批中小橡胶公司。

(2) 日本的橡胶公司大都为中小公司。在346家中资金在47万美元以下的有260家。

(3) 橡胶公司所属的工厂数很少，资金在47万美元以上的86家公司的工厂数平均为2座多一点，管理容易。

(4) 由于所属工厂数少（但规模较大），统一经营具有明显的优点。大部分公司集中了财务权、销售权、技术权等主要权力，通常管得较细。

(5) 公司资金少，营业额大。以23家大企业统计平均为1:16.2。公司自己具有强大的销售系统。根据需要在国内各地（以大城市为主）设立营业所，不少公司在国外设立办事处，直接向客户销售产品。同时开展市场调查、市场开发以及技术服务工作。销售与技术紧密衔接，技术服务周到。

(6) 橡胶公司规模差异极大。石桥轮胎公司是世界十大橡胶垄断企业的一员，实力

雄厚，经营经验丰富。在国内有12个大的工厂，除主要生产轮胎外还生产胶管、胶带、工业用橡胶制品。在国内外设有不少石桥子公司。与此相反，日本国内还存在不少资金仅仅为2万美元左右的小公司。

(7)公司十分重视技术开发，一般均设有技术规划室，负责企业规划及技术开发工作。较大些公司设有专门的技术中心或研究所进行开发研究，技术人员众多。工厂的重点是抓生产技术管理和产品质量管理。

(8)不同的专业、技术水平和装备，不同的生产规模，其公司的体制模式有较大的差异。由于权力集中，公司机构一般较大，人员较多。公司编制决定于公司的职能，而无统一模式可循。

(9)作为独立经营的企业公司在社会中具有良好的纵向、横向关系，促进了日本橡胶公司在近一、二十年内获得了迅速的发展。

有关日本橡胶公司体制情况请参见附件。

2. 我国橡胶工业状况及体制分析

(1)我国共有全民所有制橡胶工厂401家，年耗用橡胶40多万吨。全国组成橡胶工业公司的约11家。其余多数归化工系统管理。从业人数总计约为26万。轮胎工业的比重为40%多一点，有15家中型以上生产轮胎的工厂。

(2)我国橡胶公司的组建以一省、一市为单位，自上而下形成一个专业公司。因具有行政手段，能较好地组织专业化生产，并在组织业内、外协作方面作出了贡献。

(3)我国橡胶公司的体制普遍较大（见附表）。以上海橡胶工业公司为例，下有工厂39个，其中国家资金在300万元以上的工厂就有17家。根据日本的标准，它们单独成为公司也不能算是一个中、小公司。在这样一个庞大的体系中，要象日本大部分橡胶公司那样将财权、销售权、技术权全部集中到公司来，是难于达到如期的经济效果，是不符合科学管理的原理的。

(4)目前各橡胶公司体制的特点是对上职能较强，面向生产经营的职能较弱。由于工厂多，产品不一，情况复杂，难于迅速解决工厂出现的问题。工厂意见不少；公司通常以粗线条、行政式、运动式的方法去抓工厂管理的居多，管得多，管不深。直接担负经济责任的居少。不利于工厂进行正常的经济活动，不利于调动工厂的积极性；公司订技术发展规划往往是临时组织编制，认真实现的少；公司所属工厂技术研究系统薄弱，研究所与工厂关系不密切，没有形成权威性。公司未能形成技术中心；公司财会、供销系统薄弱，统计全国8家公司的国家资金与产值比为1:3.6；公司体制及其人员编制不是按职能随时增减，机动灵活性较小。

(5)公司所处的纵向、横向关系复杂，总体制矛盾较多，不适应生产经营活动。

有关我国橡胶工业体制情况请参见附件。

三、对体制改革的几条意见

1. 关于权力下放问题

现行公司所管辖的工厂普遍较多，资金、生产规模普遍较大。公司下许多工厂生产上相互没有内在联系，权力过分集中，实行管理困难。往往容易造成机构层次多，情况

不明，办事手续繁复，贻误生产时机。

鉴于公司在向企业方向逐步过渡的过程中，就大多数公司来说普遍缺乏经验，又由于工厂体制的灵活性、适应性比上层来得强，为了更有利于体制改革的顺利进行，就全国而言，当体制改革全面展开时首先应将大部分权力下放到工厂企业一级。作为第一步可将较多的权力下放到国家资金在300万以上，职工人数在500人以上的工厂企业。

2. 关于组建工业公司体制的问题

组建工业公司体制应首先考虑我们的制度、国情以及30多年来所形成的现状。理想的模式往往难于实现而应分阶段进行。不同的专业、技术水平和装备，不同的规模和管理水平，其组成企业公司的体制会有较大的差别。

新建工业公司不宜以一省、一市为单位，把所有同专业工厂集中起来成立一个公司。建议减少地方划块的倾向。作为国家一个整体来说，应该发挥杂交优势，帮助工业基础比较薄弱的地方发展经济。

现有的工业公司应逐步进行改组向企业性方向过渡。改组的方式应该是多种多样的。可以成为松散的联合公司，也可把现有的公司分为几个公司。应该允许工厂可跳出现在框子与其它工厂联合新建公司。体制应有最大经济效果和高的工作效率。最终应成为独立的经济组织，负责自负盈亏，承担经济责任。

对全国大部分工厂来说，在获得权力之后应该在自愿基础上通过自下而上、上下结合逐步组建公司。应允许独家工厂自成公司。鉴于大公司管理困难，灵活性差，新建大部分公司规模开始宜小不宜大。公司本部应尽量设在厂内，这将有许多优越性。公司的名称可跳出以城市、省份命名的框框。

全国应有若干个大的橡胶企业公司，以便中央有关部委的管理、联络，并有利于我国社会主义经济有计划按比例地发展。

3. 关于销售问题

作为商品经济不发达的我国来说，现行供应销售系统问题很多。建议建立多渠道的销售系统，减少流通环节。对于工业产品，尤其是作为配套工业的橡胶制品应首先允许公司企业自行销售。也应允许企业选择贸易机构代为销售。

部、局等原有供销体系可单独划出，扩大建成贸易公司，负责买卖原料，可以代销企业委托销售的有关制品。

应在我国各地主要城市建立贸易大楼，并允许企业在该处设立营业所或办事处。

加强商业情报活动，疏通商业情报渠道。

4. 关于部、局的作用问题

化工部设橡胶局或单独设立中国橡胶工业局，负责管理橡胶工业。体制改革后，橡胶工业局的职能建议如下：

- (1) 参与国家经济立法及建立相应政策研究室。
- (2) 制订规划，研究方针政策，为国家经济活动的决策提供依据。
- (3) 给企业规定总的方向，向企业下达有关指标。
- (4) 对企业提出的重大投资的规模和方向予以审议，并代表政府拥有否决权。
- (5) 指导、监督公司的经营（以大企业为主），协调企业之间关系，支持和协助企

业之间的联合，参与大公司的组建，其领导人可被聘兼任大企业的董事、顾问。

(6) 负责建立半官方和民间的按专业的全国性的各种企业团体组织，例如“中国橡胶协会”、“中国橡胶公司协议会”等，通过这些组织协调企业的经济活动，搞好企业间横向关系。鼓励先进，帮助落后。防止企业亏损，做好转行改业、贷款等各项工作，向企业提供各种经济情报、市场调查统计资料、技术动态，推荐购买技术专利等。

(7) 拥有与其职能相关联的事业性研究机构和咨询机构，强化情报活动。

(8) 其它管理工作。如标准等。

体制改革后，作为市政府派出机构的省局、市局的职能建议如下：

(1) 对企业执行国家有关各项方针政策（包括财政、劳动工资、环保等等）进行指导和监督。

(2) 对企业提出的重大投资的规模和方向，从地方角度予以审议，并向市政府报告。

(3) 审查、批准地方公司董事会，负责组建党、工会、共青团组织，通过这些组织协助和监督企业的经营活动。鼓励先进，帮助落后。防止企业亏损、停业，做好转行改业等各项工作。

(4) 监督公司的经营，协调企业之间的关系，支持和协助企业之间的联合，参与大公司的组建，其领导人可被聘兼任大企业的董事、顾问。

(5) 建立统计处，向省市市政府提供各种统计资料。

(6) 吸取苏联的教训，建立产品质量管理处，负责产品质量监督。

(7) 大力发展职工教育事业，建立终身教育制度，培训各种人材。

(8) 局应有与其职能相关的事业性研究机构和咨询机构。（原有局属研究院、所根据情况区别可划归市或下放企业。）

5. 关于建立统计机构的问题

体制改革后，企业的活动比较活跃，横向关系大大增加。同时情况复杂、分散，为了便于国家对企业经济活动的了解和控制，有必要设立纵向和横向的统计机构，建立统计资料库。

6. 大企业公司应根据科学管理原理实行分级管理。可以建立分公司，也可以将更多的权下放给各企业，实行二级管理。中小公司应直接拥有财务、技术、销售……等主要权力。大企业公司应实行决策权、指挥权分立。决策权归董事会。董事会应由所属各工厂、研究所的代表，国家管理部门代表，公司党委代表，经理等组成；指挥权归经理室，监督权归由董事会任命的有关人员所建立的小组，负责监督企业的各项经营活动。并对董事会负责。

7. 大企业公司应设立由科技人员、企业管理专家（包括财务、销售等）组成的咨询小组。咨询小组的任务是根据经理室要求评价公司的重大决策或为某一特定问题提出报告，提供有关方案供经理选择，其人员最好拣精通业务、精力充沛、爱提想法者为宜。

8. 企业公司制订政策和进行重大决策的基础是技术分析和技术决策，这就决定了公司应建立规划室。负责企业规划和科研新产品工作。公司应有研究机构。研究机构应参与行业的规划工作，承担具体研究开发任务。研究所应密切工厂关系，逐步成为公司的