

积极搞好工业改组工作

季荣威 戎文佐



积极搞好工业改组工作

季崇威 戎文佐

中国社会科学出版社

出版说明

本书比较全面地论述了按专业化协作的原则改组工业的必要性，以及实行专业化协作的原则、方法，步骤和应该注意的几个问题。同时还选编了一些有关工业改组的典型事例材料，作为本书的附录，供大家研究参考。

积极搞好工业改组工作

中国社会科学出版社出版

新华书店北京发行所发行

北京老虎庙社会科学资料印制社印刷

787×1092毫米 32开本 2印张 42千字

1980年8月第1版 1980年8月第1次印刷

印数1—5,300册

统一书号：4190·045 定价：0.19元

目 录

一、为什么要进行工业改组.....	(1)
(一) 专业化协作是现代工业发展的 必然趋势.....	(1)
(二) 我国目前的工业组织形式和现代化 生产的要求很不适应.....	(2)
(三) 从三十年的实践经验中看按专业化 协作原则改组工业的重要性的必要性.....	(7)
二、怎样搞好工业改组.....	(14)
(一) 首先要明确社会主义专业化和协作 的原则.....	(14)
(二) 搞好调查研究, 制订分地区、分行业 的改组规划.....	(21)
(三) 积极实现挖潜革新改造, 充分发挥 企业的增产节约潜力.....	(23)
(四) 要搞好标准化、系列化、通用化工作.....	(24)
三、搞好工业改组需要注意解决的几个问题.....	(26)
(一) 把解决思想问题和解决实际问题 结合起来.....	(26)
(二) 把工业调整和工业改组密切结合起来.....	(29)
(三) 把改组工业和改革经济体制结合起来.....	(31)
(四) 对工业改组一定要全面规划, 加强领导.....	(35)

附 录

- 北京市工程机械工业公司将三个全能厂
改组为十七个专业厂…………… (38)
- 北京市试办企业性的缝纫机、电机、
叉车、拉锁四个总厂初见成效…………… (40)
- 上海线带行业试办工商合一的企业性
公司, 产销两旺…………… (42)
- 上海玩具公司试行工贸合一, 密切了
工贸关系…………… (44)
- 天津市积极试办企业性的色织工业公司…………… (45)
- 辽宁省试办跨市、地的轴承工业公司…………… (47)
- 江苏省常州拖拉机公司试办企业性
公司取得明显成效…………… (50)
- 南京市纺织工业公司试办局一级的
企业性公司…………… (52)
- 湖北省沙市市工业改组试点工作取得
显著成效…………… (54)
- 山东省潍坊柴油机厂组织专业化协作
好处多…………… (57)
- 一机部与河南省共同组建洛阳轴承
工业联营公司…………… (58)
- 陕西省试办企业性的纺织工业公司…………… (59)

一、为什么要进行工业改组

这里讲的工业改组就是按专业化协作和经济合理的原则来改组工业，建立各种企业性的专业公司和联合公司，把我国目前利用行政方法多头管理的、分散的三十多万个企业组织起来，用经济办法来管理的问题。

为什么要进行这样的改组呢？可以从三个方面来说明：

（一）专业化协作是现代工业发展的必然趋势

马克思主义认为：分工是劳动社会化的标志，也是社会进步的标志。从几百年来世界各国经济发展的实践来看，专业分工的程度越高，这个民族和国家的经济文化也就越发达。大家知道，资本主义生产在工业中的发展，有过简单协作、工场手工业以及机器大工业三个阶段。我们所说的生产专业化协作，不是指的简单协作或者工场手工业内部的协作，而是指近代机器大工业生产发展后，企业之间的生产专业化分工和协作。在资本主义生产的初期，专业化协作还不可能有很大的发展。随着机器大工业的产生，使社会分工获得了无比广阔的发展，许多新的生产部门和独立的生产领域空前迅速地增加，生产专业化也随之日益发展起来。举例来说，机械制造原来是一个从手工工具制造基础上发展起来的工业部门，随着现代化机器大工业的发展，机械工业也就发

展成为包括各种工作机械、应用机械、日用机械等许多种类机械的工业部门。特别是近二十年来，随着电子技术、原子技术、计算机技术、宇宙空间技术等现代化尖端技术的迅速发展，新的机械、电器和仪表产品层出不穷，从事机械生产的部门也就越来越多，分工越来越细。许多复杂的产品，例如汽车、轮船、飞机、电子计算机、精密仪器等，所需要的零配件多达几千个、几万个，只靠少数生产单位是不可能完成的，必须组织几十个、几百个企业和若干不同的产业部门进行大规模的协作才能完成。即使是象自行车、缝纫机等日用机械，也包括了上百个零部件，各个零部件要分别采用不同的原材料和工艺，也已经不是一两个企业所能完成的了。专业化和协作的程度愈高，产品的品种就愈多，质量就愈好，劳动生产率愈高，成本也愈低。由此可见，专业化生产和分工协作是现代工业发展的客观规律和必然趋势。

(二) 我国目前的工业组织形式和现代化生产的要求很不适应

当前，我国已经转入了以社会主义现代化经济建设为中心的新时期，而我们的企业组织，很多还停留在“大而全”、“小而全”的万能工厂的阶段，它和现代化大生产的要求很不适应。解放初期，我国工业基础还很薄弱，在当时条件下，在手工业、半手工业的基础上发展起一批“小而全”的工厂或者建设一批“大而全”的企业是难免的。但是经过三十年的建设和发展，多数企业还停留在这个阶段，新建企业还继续走这样的发展道路，这就严重地阻碍了技术的进步和劳动生产率的提高，严重地阻碍了实现四个现代化的步伐。这种局面必须尽快改变。为说明问题，下面举几个例子：

据一九七六年统计，一机部系统的县以上全民所有制企业六千一百多个，“全能厂”约占百分之八十左右。其中一千四百多个主机厂中，有一千一百多个是“全能厂”；四千多个辅机、配套和配件厂，大多数也是“中而全”或“小而全”的。以汽车制造业为例，全国现有一百多个汽车厂，分散在二十六个省市，其中年产一千辆以上的只有十三个厂，年产一百辆以下的有十七个厂，其余厂的平均年产量只有几百辆。一百多个厂的总生产能力只有十八万辆，一九七九年总产量只有十六万多辆，还不到工业发达国家的一个汽车厂的产量。

和国外比较，日本的汽车总产量由一九五〇年的六万七千辆发展到一九五五年的十五万六千辆，只用了六年时间。而我国从一九六六年的五万五千辆发展到一九七九年的十六万多辆，却用了十三年的时间。进入六十年代，日本的发展速度就更快了。到一九七八年，它的汽车产量已发展到九百二十七万辆，比我国多九百一十万辆。我国汽车工业的劳动生产率，平均每两个半人年产一辆汽车，最高的第一汽车制造厂每人也只生产一点五辆。而美国为每人每年十一点六辆，日本为每人每年十二点九辆，法国为每人每年六点九辆。

美、英、法、日、西德等国汽车工业的专业化程度都在百分之九十五左右，而我国只有百分之三十左右。我国汽车厂的产品品种很少，许多汽车厂重复生产同一品种。如生产解放牌汽车的就有三十一家，跃进牌汽车的十四家，北京130型的二十三家，黄河牌汽车的也有九家。这就造成很大浪费。首先是建设投资大。据统计，全国用于汽车厂的投资已达三十七亿多元，但多数厂还都是搞了半截子。如按现在的产量计算，每辆车的投资高达二万四千多元。而年产五千辆以上的

厂，平均每辆车投资只需一万元。其次是技术设计落后，性能差，耗油量高，多数厂的技术不过关，只能跑几万公里，有的出厂就坏。第三是消耗大，成本高。武汉的仿跃进牌汽车，每辆车钢材消耗为二千五百一十二公斤，比南京汽车厂要多耗百分之四十三。解放牌汽车成本为九千多元，而青岛厂的同类产品为二万三千多元。按国家出厂价格计算，前者盈利五千元，后者要亏八千元。第四是品种少，特别缺乏重型车，国家每年还要进口二万多辆。造成我国汽车工业这样落后的原因是什么呢？外国人看得很清楚，美国福特汽车公司国际部负责人对国家经委代表团说：“中国许多省市都搞自己的汽车厂，产量很低，这是很不经济的。中国搞现代化，不能一个城市什么都搞，应该分工协作，比如上海造引擎，北京造车身，天津造零配件，然后装配，大量生产，才有竞争力，即使只为满足国内的需要，也要考虑经济实用的原则。”这些话是很值得我们重视的。

拖拉机生产分散的情况比汽车更为严重。我国现有拖拉机厂一百七十三户，三分之二都是“小而全”的厂。不少厂产品质量低劣，被农民批评为“铁牛变死牛”。成本普遍高昂，一九七八年有一百零二户发生亏损，亏损金额达一亿一千万元。

这些年来，我国普通机床的生产情况相当杂乱。据一九七八年调查，仅浙江一省，就有六百二十五个点，其中承担国家计划任务的专业机床厂只有十九个，其余六百个厂大多是兼业或临时生产的。这些厂生产的机床，型号杂乱，很多是落后的已被淘汰的产品。许多机床的精度差，用这些机床制造出的产品也就不可能达到标准。

在日用机械产品中，情况同样严重。全国有手表厂四十

四个，而元件、材料厂却只有二十九个。一九六九——一九七九年，各地先后筹建了二十个“小而全”的手表厂，十年来已花投资二亿元，购置设备五千六百台，建厂房二十二万平方米，职工一万八千人，现只年产一百四十万只，平均每个厂只产七万只，除少数几家产品正式投入市场外，多数企业迄今仍处在试制试销阶段。全国现有自行车整车厂四十八个。据其中四十个厂的统计，一九七八年有二十四个厂亏损。上海自行车行业是各省市同类行业中专业化协作程度最高的，效率较好。以自行车一厂和上述二十四个厂对比，各项经济指标有显著差异：

	上海自行车一厂	二十四个厂
单位成本	63元	100—225元
职工人数	0.39万人	1.9万人
产 量	170万辆	80万辆
盈 利	6,420万元	
亏 损		2,150万元

以上是讲产品和零部件专业化差的方面。在工艺专业化方面，我国的情况更为落后。我国机械工业平均每一个半厂就有一个铸造生产点，全国数十万名铸造工人去年的劳动生产率平均仅八点二吨（日本久保田铁工厂每人为九十吨）。一机部系统建立了四百多条铸造生产线，由于生产批量小，利用率很低。至于电镀、热处理、机修等专业化程度就更差了。

机械工业以外的其他工业，同样存在怎样搞好生产专业化和协作的问题。如上海纺织工业是全国专业化水平较高的，但“小而全”、“大而全”的情况也还很普遍。一是织

造与漂染整理混在一起，一百九十九个厂中八十四个厂有漂染，占百分之四十二；二是同类产品分散在许多厂重复生产；三是许多厂都有铸造车间；四是绝大多数厂都有机修车间，有的车间规模相当于中型机械厂。

造纸、橡胶、皮革、塑料等行业在产品品种上，也缺乏有计划的专业分工。有些纸厂由于要生产几种不同原料的纸张，就要建立三个以上的备料和工艺系统，造成设备投资大，利用率低，管理复杂，劳动生产率低。

值得注意的是，我们迄今没有认真总结经验教训，老行业的上述矛盾没解决，新发展的行业又在走这条老路。以家用电器为例，目前各地区各部门又在一拥而上，各搞一套。据反映，一年来，向上海华生电风扇厂索取整套工艺图纸的在一千户以上，有些省市一年来铺了几十个点搞电风扇。现在各地各部门都在纷纷上马搞生产洗衣机、电冰箱、录音机等产品的工厂，如不好好地组织起来，有计划地分工搞专业化协作生产，恐怕很快就要重蹈覆辙。

随着国民经济的发展，这些问题的严重性逐渐暴露，而且正在拖着实现四化的后腿。一九七九年，新加坡籍华人杜亿春先生来华洽谈中新经济合作，对我国工业中的“小而全”问题，提出了很中肯的意见。他说：“我们中国人力资源雄厚，天然资源也丰富。但我到中国后摸来摸去，摸不到中国，只接触到一些小诸侯，一些‘小而全’的小企业。日本有一个小企业，二百四十万元人民币的资产，发展到在海外有两个加工厂，月产微型电动机一千万个。我来北京后，北京仪表局要求我协助他们引进技术和投资，但他们下了最大的决心是只敢有月产十万个微型电动机的愿望，但我相信中国的需要量是一百倍以上。小批量的生产成本，比大批量

生产要高好几倍，这样搞必然得不偿失。我认为，如果中国老是‘小而全’，过三年就会再来一次调整，就会再犯一次错误。我们要学会掌握这个规律。如果不搞专业化的大生产，就多快好省不起来。‘小而全’很危险。人家一个企业月产一千万台，我们中国七机部、四机部等部门只搞十万、几十万台，结果是投资大，成本高，收效小。我走了二十年的弯路。十万、五十万的小电机我都做过。做一百万，成本九元，五百万时，成本五元，现在做一千万个，成本才一元八。我劝中国要干就干一千万的。”他还说：“‘小而全’，互相不靠，互相排斥，生产发展不起来。没有一个先进国家是这样搞的。要干，就要相信这一条规律。要干，就要搞专业化，干大的；大的，专业化，产品成本低，这就是经济规律。你们要更多地搞专业化，更快地打破‘小而全’。”杜亿春先生的这些意见，的确很值得我们深思。

（三）从三十年的实践经验中看按专业化

协作原则改组工业的重要性和必要性

早在一九五六年，周总理代表党中央所作的关于第二个五年计划的报告中，在总结第一个五年计划经验的基础上，就提出了有计划地组织专业化协作的问题，明确提出了要对各类新建和改建企业的产品方案进行合理安排的指示。一九六四年，国家经委根据党中央的指示，提出了按专业化协作原则组织托拉斯的问题。当时刘少奇同志指出：“目前工业管理上的突出问题就是‘散’。‘散’就是说没有组织起来”。“我国这样大，企业越来越多，国家计划是粗线条的，不可能那么细，光有计划，如果没有组织起来，就‘散’了。没有组织，也就没有了计划”。他又指出：“部、厅、局都

是行政机关管工厂，用行政办法管理企业。过去苏联也是这样搞的，证明不行”。“要发挥计划经济的优越性，关键是把企业组织起来，把整个国民经济组织起来。”怎么组织起来呢？刘少奇同志指出：“要试办托拉斯。其目的，就是要解决整个国民经济更有计划些，更有组织些”。“要解决产、供、销的结合问题。有关企业的布局、计划、物资、产品销售价格都要由托拉斯统一管理”。当时，在刘少奇同志的倡议和周总理的关怀领导下，经党中央、国务院批准曾试办了十三个全国性专业公司；各地方也试办了一些专业性公司。在短短两年内，取得了较好的经济效果。例如，一九六四年，中国汽车工业公司成立后，以长春、南京、济南、北京各分公司为中心，按专业化协作原则分工配套，多快好省地发展了汽车的生产。如果十几年来，一直搞下去，我国汽车工业的面貌，就会和现在大有不同。中国烟草工业公司成立后，经过调整，使企业的户数，由一百零七家减少到六十五家，其中十五个大烟厂就担负了全国卷烟生产任务的百分之六十一，淘汰低次烟牌号四百七十多种，精简了职工一万三千人，综合生产能力由年产三百七十万箱，提高到四百二十八万箱，产量增长了百分之三十五，成本平均降低百分之二十一。特别是协同农业部门狠抓优良烟叶生产，对烟叶的收购、复烤、调拨、分级，实行统一经营，使烟叶质量大大提高，高级烟比重增加，卷烟质量普遍提高。但是，在文化大革命中，由于“四人帮”的干扰破坏，使这些公司被迫停办，已经获得的经济效果也丧失殆尽。如卷烟生产比六十年代初的盲目性更大，卷烟厂又增加到一百多家，由于各厂在品种上没有分工，特别是烟叶质量下降，高级烟的原料不能择优安排生产，使卷烟质量降低、消耗增加。如上海烟厂每箱高级

烟用料只有六十公斤，质量较好；有些厂却消耗七、八十公斤，质量还不如上海。结果造成高级卷烟的产量减少，市场紧张。我们是社会主义计划经济，供产销脱节和盲目生产的现象这样严重，这是令人痛心的。对比之下，日本是资本主义国家，但对卷烟却实现专卖，对卷烟的供产销实行统一经营管理，已有七十五年历史，卷烟工业发展很快。日本的经验很值得我们借鉴。

二十多年来，在全国一些城市中，先后发展起来了一批专业生产公司，这些专业公司虽然大多是行政性质的，但由于它符合按专业化分工和协作的原则，在实践中产生了较大的效果。以上海自行车、缝纫机、标准件三个行业为例：这三个行业在一九五六年全行业公私合营后，都成立了专业公司，并按照专业化原则进行裁并改组和逐步的技术改造，以集中的大批量的专业化生产代替分散的小批量生产，以高效专用设备取代落后的工艺设备。经过二十年的时间，取得了显著的效果。上海自行车工业公司一九五六年将原四百九十六个小厂改组为二十七个厂，到一九五八年，自行车产量达到四十七万多辆，比成立公司前的一九五五年产量十八万多辆增加一倍半。一九五八年以后，根据生产发展的需要，又不断提高专业化协作生产水平，逐步将二十七个厂调整为目前的十二个厂（包括三个整车厂，八个零配件专业厂和一个材料改制厂）。一九七九年自行车产量已达三百四十万辆，为一九五六年的一点四倍。同一期间，全员劳动生产率从六千零八十三元提高到四万七千四百元，提高了六点八倍；上交利润从五百四十一万元提高到一亿六千八百多万元，提高了三十一倍。由于上海自行车行业的专业化水平高，它在全国同行业中的经济效果也最好。据一九七八年统计，它在

全国同行业中的职工人数只占百分之九点五，工厂占地面积只占百分之四点四，设备台数只占百分之十五点二，而自行车产量却占百分之三十七点二，为国家提供的利润则占百分之五十九，产品质量最好、成本也最低。但上海自行车的零配件现在还只有三分之一是由专业厂生产，三分之二仍在整机厂生产，专业化水平比日本还是低得多，劳动生产率比日本也低得多。再如上海缝纫机工业公司，一九五六年将原有的四百六十九个小厂逐步调整改组成目前的五个整机厂和十七个专业化零件厂，现在缝纫机专业化程度达到百分之六十二，一九七九年缝纫机产量已达到二百一十三万架，为一九五六年的十五倍。二十二年内，这个公司共向国家上交利润十五亿九千万元，相当于这一期间国家对它投资总额的十七倍。这个公司一九七八年职工人数占全国同行业职工总数的百分之七十七点四，而缝纫机产量则占全国同行业的百分之三十九点五，上交利润占全国同行业的百分之七十六点九，缝纫机的质量也居全国首位。上海标准件公司从一九五六年进行全行业改组，逐步推行专业化，把六百八十六个厂、点，合并为现在的三十三个标准件制造厂和后方厂。到一九七八年，职工人数只增加百分之六十四，产量却增长八点六倍，发展到三百多个品种，三万多个规格，劳动生产率提高五点六倍，钢材利用率从百分之四十提高到百分之八十五，上交利润增加了四十倍。

一九七八年，中央下达了《工业三十条》后，不少地区和部门积极着手按专业化协作原则改组工业，做了大量工作。国家经委商同北京、上海、天津三市和辽宁省在这方面先行一步。一年多来，他们做了五项工作：1.对本地区工业管理的现状和存在问题进行调查研究，明确了工业改组的方

向。2.按行业梳成辫子，调整部分企业的隶属关系，实行归口管理，统一领导。3.组建了一批专业公司（总厂），四个省市已组建了各种专业公司（总厂）共四百多个（包括原有的一百六十个）。4.在公司（总厂）内部进一步按照专业化协作的原则制订改组规划，并逐步加以实施。5.试办了少数企业性的公司（总厂）。这些工作已经初见成效，主要表现在：

（1）把大量的分散的企业组织起来，实行归口管理，统一调度指挥，开始改变了地方企业领导多头、管理分散的现象，促进了生产的发展。北京市的市、区属工厂组织起来以后，由于能够集中统一指挥和统一规划、调整，生产发展比较快。一九七八年，原区属工厂的产值比一九七七年增长百分之二十三，高于全市工业总产值增长百分之十三点八的水平。北京缝纫机行业，原来有八个生产厂，分属六个区、县、局管理，经过改组，成立了缝纫机总厂，加强了统一领导和管理，组织了专业化生产。一九七九年同改组前的一九七七年相比，缝纫机产量增长百分之六十二，上交利润增长百分之五十八，质量也有显著提高。

（2）按行业统一规划，合理分工，截“长线”、补“短线”，进行初步调整，改变一些工厂的产品方向，发展了重点产品和适销、“短线”产品，增加了出口。如上海市在一九七七年将分属于三个局的四十七个厂组成电视工业公司，通过专业化改组，调整了各厂的产品分工，统一了技术标准和产品设计，大搞工艺的革新改造，整顿了产品质量，使一九七八年电视机产量比上年增加了百分之九十六，一九七九年预计又要比一九七八年增产百分之八十以上。产品质量不断提高，成本大大下降，全行业已扭亏为盈，一九七九年盈

利约七千多万元。

(3) 开始改组“大而全”、“小而全”的工厂，按产品、零部件、工艺等组织专业化生产，采用高效专用设备和先进工艺，变小批量为大批量生产，提高了经济效益，挖掘了企业潜力。如南京许多工厂都有热处理设备，平均利用率只有百分之四十。一九七九年八月，南京市成立第一个有三十四家工厂参加的热处理协作中心，停掉了七十八台热处理设备，产量比协作前增加百分之七十五，每吨工件的耗电量从原来的二千度降到九百八十度，生产成本降低了一半。又如北京市叉车总厂成立后，按专业化协作原则调整了零配件生产点，一九七九年产量比一九七八年产量增长一倍半，利润增长了百分之五十五。

(4) 大厂带小厂、帮助小厂加强企业管理，培训技术骨干，提高产品质量，解决生产技术管理上存在的问题。如北京电机总厂成立后，大厂派技术人员帮助几个小厂加强技术管理，使它们的产品质量提高，第一次领到质量合格证。天津家具公司成立后，几个大厂帮助十三个区属小厂改进管理，一九七九年全公司家具产量比一九七八年可增加一倍以上，区属厂的家具质量大大提高。

(5) 统一组织技术后方、交通运输和生活服务等方面的工作，既提高了效率、又使工厂集中精力搞好生产。天津市一机局设备维修总厂，对所属六个机床修理厂进行专业分工，调整了现有设备，制订了大修质量标准，统一了收费标准，并实行服务上门，采取为用户拆机、安装、调试，一包到底等办法，维修质量和服务质量都大有提高，受到企业的普遍欢迎。一九七九年大修机床一千一百多台，比上年增长百分之六十。专业机修厂大修的劳动生产率比分散各厂时提高