

领导讲话 重要文件

吕东同志在全国汽车行业工作会议 开幕式上的讲话 (摘要)

1984年11月24日

全国汽车行业工作会议,是根据赵紫阳同志召集有关部门座谈发展汽车工业的问题时确定的,这个会是由国家经委、计委、体改委、机械工业部、中国汽车工业公司联合召开的。开这个会的主要目的,一是要把汽车工业的形势、方针、政策等大问题讨论清楚,特别是要领会好紫阳同志在这方面的许多重要指示;二是要议论“七五”规划和稍长一点的设想。

第一,中央、国务院确定在“七五”期间和“八五”前期实行以现有企业技术改造和改建扩建为主的方针。凡是能够利用现有企业进行技术改造和改建扩建的,就不再搞新项目。因为只有依靠现有企业的改造、改建扩建,才能够做到投入少,产出多,周期短、效益好。汽车工业面临着一个大发展的形势,我们认为同样应该认真执行这条方针。

第二,赵紫阳同志讲过,我们这次汽车工业要大发展,首先起点要高,不能复制古董。起点要高,就是说要用八十年代汽车产品的水平来进行大发展。通过技贸结合和中外合作生产,通过引进国外先进技术进行技术改造,使产品能迅速更新换代,达到八十年代的水平。

第三,要充分发挥现有大型企业、骨干企业的作用。大企业要通过扩大自主权,发挥内在潜力,把企业搞活;要把企业办成经营型和开拓型,一要搞好新产品开发和新工艺开发,二要搞好经营决策和经营管理。最近,赵紫阳同志在一次讲话中特别强调了这一点。这也是我国汽车工业今后发展的很重要的一条经营方针。

第四,这次汽车工业大发展,一定要走专业化协作、联合的道路。就是说要搞大批量生产,不要搞“小而全”、“大而全”,要走专业化协作、联合的道路。当然联合要自愿,不搞强迫命令,各企业在自愿互利基础上联合。大家想搞汽车工业的积极性很高,这是好的。但是,大家想把点铺得很多,我们不赞成。我们主张以现有大型骨干企业为主导,搞紧密联合、松散联合或其他多种形式的联合,走专业化协作的道路。不赞成每个厂都去搞,搞几千辆或万把辆,不能走这条路。只有走大批量生产的路,才会有好的经济效益。

第五,要清醒地估计大发展形势所面临的问题,要客观估计可能性,特别要估计到技术力量、人才条件以及资金条件的可能性,同时考虑到市场的销路,正确预测市场的需要,不要只看到暂时的销路。当前汽车面临大发展,大家要接受历史经验教训。大家搞了那么大的规划,这个问题要仔细清醒地考虑,特别是到九〇年是否能发展那么多,大家都得有科学态度,实事求是,不然的话,又会重复过去的错误,又会造成很大浪费。汽车工业的发展,要以大型骨干企业为基础,包括沿海地区、军工企业,大家按照专业化协作大生产的原则,走联合的道路。

第六,中汽公司从1982年5月成立以来,应该说做了大量工作。特别是在这几个问题上:一是制订汽车工业大发展方针。中国汽车工业公司的同志经过周密调查,反复论证,主张汽车工业要大发展。现在,经过中央、国务院领导同志亲自过问,特别是今年,紫阳同志专门召开了两次会议,讨论了汽车工业的发展,总的方针是定下来了;二是对加速汽车产品更新换代,开发新产品做了大量工作。特别是引进新型汽车方面,比如小汽车、轻型车、重型车、吉普车、微型车;三

周建南同志在全国汽车行业工作会议上的报告 (摘要)

1984年11月24日

(一) 汽车工业面临大发展的新形势

我国汽车工业经过35年的艰苦创业,从无到有,逐步发展壮大,目前生产汽车和零配件的工厂共约2500多家,分布在全国各地,其中汽车制造厂,改装车厂200多家,汽车配件厂2000多家。基本形成了大中小企业相结合,主机厂和协作配套厂相结合,具有相当规模的汽车工业制造体系。特别是党的十一届三中全会以来,随着国民经济的调整,工农业生产持续增长,我国汽车工业也出现了大发展的新形势。主要表现在:

第一,随着国民经济的发展,国内对汽车的需求将保持高速增长的趋势,汽车工业虽然连年增产,但供需矛盾突出,要求我们必须加快实现汽车工业的大发展。

今年汽车生产计划虽然一增再增,生产能力处于饱和状态,仍然满足不了各方面的需求。根据目前发展的趋势来看,国内市场对汽车的需求将持续地高速增长,供不应求的问题将越来越突出。这种形势可以说是促进汽车工业大发展的巨大力量。我们要充分认识汽车工业面临的形势,制订一个汽车工业大发展的切实规划,采取相应的对策,尽快地大批量增产质优价廉的汽车产品,以满足国内市场的需要。

第二,交通运输方面对汽车工业提出了更高的要求,汽车工业将成为发展国民经济的重要支柱之一。

赵总理在一次批示中指出:“汽车工业要大发展是必然趋势,也可能成为今后经济增长的一个重要组成部分。”最近,在一次讲话中又指出:“看来食品工业、家用电器工业、汽车、摩托车工业以及建筑建材工业,这四大力行业都呈现出大发展的趋势,很可能成为国民经济的几个支柱产业,这种势头越来越明显。”

汽车工业的发展速度,主要取决于汽车运输的发展速度,而汽车运输业的发展又与公路、油料的发展紧密相关。随着我国石油工业的发展,为汽车工业大发展提供了一个有利条件。在“七五”期间,要提高公路货运量在整个运输中所占的比重,在经济发达地区,还要考虑修高速公路,整个公路运输都将日益发展。大吨位的运输汽车、城市用车、农用汽车和小汽车的需求量必将随

是在加速汽车生产上也做了大量工作。1982年生产近20万辆,1983年近24万辆,1984年预计是30万辆。四是中汽公司这几年在组织联营上做了大量工作,成立了7个联营公司,有紧密联营,有松散联营。为了适应大发展形势,赵紫阳同志确定,让各个大企业有更大的自主权,今后,中国汽车工业公司要着重用更多的精力去研究汽车工业的发展战略,研究汽车工业的重大经营政策。同时,政府委托中国汽车工业公司从宏观上对汽车行业加强管理,使我们的汽车工业走向健康发展的道路。

之大幅度增加。同时,随着我国经济结构和消费结构的变化,第三产业的兴起,轻工、食品工业、电子及仪器仪表工业比重增长,也将大大增加对轻、小型汽车和专用汽车的需求。在城市及郊区,在沿海经济发达的农村地区,出租小汽车可能会有大发展,这对生老病死、婚丧嫁娶、送人接人、上医院以及旅游等都很方便,这些都为汽车工业大发展开辟了广阔的前景。

第三,汽车工业面临着国际竞争和世界新技术革命的严重挑战。

当今世界新技术革命正在促进汽车产品迅速成为机电一体化的产品。据美国预测,到1990年时,电子部件将占汽车成本的15%,汽车工业越来越成为应用新兴技术的重要领域。美、日、西欧等发达国家正在大量投资,利用世界最新技术来改造原来的汽车工业,研究开发最先进的汽车产品,以图在国际竞争中取胜。一些发展中国家和地区,如巴西、南朝鲜、印度等也都把汽车工业作为带动整个国民经济发展的重点产业而加以大力发展。日前,我国汽车产品,无论在数量、质量、品种、价格上都缺乏在国际市场上的竞争能力,因此,在努力发展汽车生产,解决国内供需矛盾时,必须注意不能搞老产品、老工艺的翻版,而是要面向世界八十年代市场和用户更高的要求,努力加快我国汽车产品升级换代,采用先进的大量流水生产的工艺和装备。并在这个基础上,不失时机地吸收当代世界最新的科技成果,开发汽车新产品,把电子技术和其他新兴技术运用到汽车产品和生产工艺上,使我们的汽车产品具有在国际市场上的竞争能力和适应能力,取得较好的经济效益。这也是振兴我国汽车工业的必由之路。

第四,几年来的改革试点工作初见成效,为汽车工业大发展创造了条件。

1982年5月中国汽车工业公司成立后,提出了振兴汽车工业要着眼于战略目标和市场用户,着手于技术进步和经济体制改革,落脚于提高经济效益的基本方针,并先后提出了十二项改革任务。经过大家的共同努力,各项改革试点工作取得了不同的进展和成效。特别是以中心城市、工业基地为依托,以骨干工厂和骨干零部件厂为基础,打破部门和地区界限,把生产同类系列产品的企业,按照合理分工、适当交叉、发扬优势、有利竞争和自愿互利的原则联合起来,成立了六个汽车联营公司和一个零部件联营公司。参加联营的企业已发展到四百多家,初步改善了企业结构 and 生产布局。同时,还突出抓了瞄准国外八十年代水平产品升级换代为中心的技术进步,到目前为止,已经或即将引进具有八十年代水平的斯泰尔重型车系列、依维柯轻型车系列、大发微型车系列、A MC 吉普车系列和大众小客车系列以及康明斯发动机和多种零部件系列产品等。国内生产的解放、黄河、跃进三种车型,经过自行设计研制的第二代产品已经通过鉴定。我国自行开发研制的新产品,如公路用红岩 C Q 30290 型 18t 载货汽车和 SX161 型 13.5t 载货汽车也已通过鉴定。此外,还着重对汽车工业在国民经济中、公路运输业在交通运输中的地位 and 作用问题,从技术经济理论上进行了比较系统的调查和论证。

在汽车工业大发展的形势中,也可能出现一些盲目性的问题。由于汽车工业固定资产比较集中,技术比较密集,如果盲目发展,浪费较大。所以,要因势利导,要避免大的盲目性。

(二) 统筹安排,编制和落实好汽车行业的中长期发展规划

根据市场预测,1990年各类汽车的需求量约90万辆,因此,“七五”期间全行业的初步发展目标要形成90万辆的生产规模,这里包括国家计委已经批准的年产71万辆的建设规模在内,并且原则上不再开新点,要通过联合和技术改造,改建扩建,扩大批量,到1990年达到年产量约80万辆左右,加上进口组装件即来件装配,尽可能满足各方面的需要。

在讨论和制订行业发展规划中,我想应该注意以下几个问题:

第一,要认真贯彻以现有企业的技术改造和改建、扩建为主的建设方针。

第二,集中人力、财力、物力,确保重点,讲究经济效益。

第三,必须坚持质量第一的方针。

第四,积极引进先进技术,增强自力更生的能力。

第五,零部件和主机必须同步发展。

(三) 认真贯彻十二届三中全会的决定, 进一步搞好汽车工业管理体制的改革,搞 活企业,促进联合,加强行业管理

按照中央、国务院的指示,汽车工业管理体制进行了改革试点。1982年5月批准成立了中国汽车工业公司,两年多来对行业改组联合,对促进专业化协作大生产,起到了一定的作用,效果是明显的。在国家经济体制改革全面深入进行,汽车工业大发展的新形势下,更迫切需要对汽车工业管理体制进一步改革。

汽车工业体制改革下一步应着重做好搞活企业,促进联合,加强行业管理三方面的工作:

第一,进一步扩大企业自主权,增强企业活力,是汽车工业体制改革的中心环节。

在汽车工业大发展的形势下,首先要在宏观经济发展规划指导下,给予企业以自筹资金进行技术改造,扩大再生产的自主权及微观经济活动的自主经营决策权,真正做到企业有权选择灵活多样的经营方式,有权在总体规划经国家批准后,安排具体的技术改造和基本建设,有权依照规定采用合适的劳动工资形式和干部选聘办法,有权在国家允许范围内根据市场变化和竞争需要,确定产品的价格等等。中国汽车工业公司应以第一汽车制造厂、第二汽车制造厂等骨干企业为扩大自主权的经济实体,使这些企业能放手发展。

第二、政企职责分开,打破条块分割,使企业能根据自身发展的需要,合理地组织多种形式的经济联合,形成专业化协作大生产的合理结构。

要真正搞活企业,一方面是把在国家计划指导下的自主经营决策权下放给企业,另一方面还要明确政府机构管理企业的职能,改变那种把全民所有制与国家机构直接经营企业混为一谈,从而使企业变成政府机构的附属物的作法,改变按条块分割,各自为政管理企业的作法。真正打破条块分割,才有可能有效地促进企业之间的合作、联合和竞争。

汽车工业的生产特点决定了企业之间必然是通过合理的专业化分工,形成社会化协作大生产的格局,因此,必须根据企业间的内在联系和自身发展需要,自愿互惠地组织起来,逐步形成不受部门、地区限制的各种经济联合体。各联营公司之间、企业之间应实行既联合又竞争的方针,各部门、地区以及军工部门生产汽车产品的企业,我们提倡参加以骨干汽车厂为基础的联营公司,或者以产品为对象,参加规划定点的骨干汽车厂或骨干附件厂的联合。

第三,加强行业管理。

在企业成为相对独立的经济实体后,必须要站在行业全局的高度,而不是局部的角度,对宏观经济影响较大的方面通过拟定具体方针、政策、法令法规,统一规划等对企业进行协调指导,使企业活力得以有效地充分发挥,符合于国民经济发展的总体要求,才能导致更好的效果。因此,加强行业管理是汽车工业进一步改革的重要方面,这也是对过去条块分割的管理体制的改革。

为了加强行业管理工作，中国汽车工业公司现有的管理职能要作相应的改革、调整：对公司范围内的联营公司和企业通过扩权，进行简政放权的改革，不搞高度集中的经济实体，搞“虚”一些，逐步办成联合开发服务公司，通过集资、筹资扶持行业的重点项目和薄弱环节，以及组织联合开发，提供信息、代理进出口业务等，达到为企业服务的目的。中汽公司要面向全行业，把相当力量摆在加强行业规划和行业管理方面，国家准备提供一部分贴息或低息贷款和必要的开发基金，将通过中汽公司进行合理的安排。改革后的中汽公司，要协调处理好与有关部门、省、市的汽车工业公司及省市机械厅局的关系，共同搞好汽车行业管理工作。

(四) 为了促进汽车工业的发展，应当采取一些必要的扶植政策

中国汽车工业公司已经提出了一些建议，需要进一步认真研究，主要有：

1. 实行多渠道的集资政策。
2. 有步骤地提高企业的固定资产折旧率，并把折旧基金全部留给企业用于技术改造。
3. 为了鼓励企业技术进步，对企业的换代产品或新开发产品，实行三年免税的政策。
4. 采取优惠政策，鼓励汽车零部件实行专业化生产，保证汽车零部件工业与主机同步发展。
5. 要不断促进行业内外的技术和经济信息交流，克服技术封锁的现象，实行先进技术有偿转让政策，鼓励企业之间取长补短，相互促进，共同发展。
6. 改变目前汽车产品比价不合理的现状，不同吨位的汽车比价，要进行合理调整，同类型的汽车可以实行按质论价，优质优价，充分发挥价格作为经济杠杆的调节作用，以考核企业真实的经济效益。
7. 要求国家拨给一定的外汇额度，解决汽车工业大发展中急需的国内满足不了的建设和生产用材料。

以上这些建议，是否恰当，请会议讨论，加以修改补充，报请国务院审定。

吕东同志在全国汽车行业工作会议 闭幕时的讲话 (摘要)

1984年11月30日

这次会议是我们汽车工业发展卅多年来的第一次全行业的会议。开得很及时,很必要。经过学习赵总理指示,基本上统一了思想。原来开会时就讲过,这次会议能定一部分问题,一部分问题还要敞着口。因为,这么一个大大发展的形势,如何发展更好,还值得很好地继续探索。

第一个问题是:如何迎接汽车工业大发展的形势。

这次会议的中心议题是研究汽车工业大发展,研究怎样大发展才能投入少、产出多、周期短,效益好。

经过会议讨论大家基本赞成这个方针:就是以现有企业的技术改造和改建、扩建为主,以大型骨干企业为龙头,充分发挥军工企业的潜在力量,充分发挥各省市现有的中、小汽车企业的力量,走专业化、联合的道路,不要搞小而全。而要走大批量生产的道路。

凡是要进行技术改造,改、扩建的企业,要搞技术引进,技贸结合,起点要高。因为起点不高,不仅产品不能更新换代,更谈不上在国际上的竞争。因此对进行技术改造的企业,必须坚持这个方针。对于不是改建、扩建的企业,而又有一定生产能力的企业,则要根据市场需要继续生产,但是一定要保证质量,不能损害用户的利益。

在大发展的过程中,我们一定要保持清醒头脑,接受过去的教训,尽可能的避免大的盲目性,要走一种健康发展的道路。

第二个问题是:建设规模问题。

在1990年或更长一些时间,建设规模为90万辆。90万辆是个什么概念?技术人员、钢材、汽油、柴油、机床、轴承、轮胎、公路建设等问题,都需要综合平衡。所以说,先按90万辆规模去落实,但不定,还要工作。

国家已定点的大企业应该充分发挥主动性,根据自愿、互利、平等协商的原则与军工企业和地方中小汽车企业进行联合。要好好规划,充分利用它们搞技术改造。总之,我们汽车工业大发展要走出一条投入少、产出多、效益好的路子。希望大家密切合作,通过汽车工业大发展走出这条路子来。当然,如何使大家愿意联合,今后还要继续落实,把各项互利政策搞得更好一些。

凡是国家已经定点的企业要好好组织联合,一汽、二汽、重型、上海、京津冀要发挥这个主动性。如果各省市各部门还要立新的技术改造和改、扩建项目,要按基建程序办,提出可行性报告,再一个一个报国家审批。

第三个问题是:汽车工业进出口统一对外问题。

汽车工业对内要搞活,对外则要坚持统一。因此,在进出口、重大技术引进、技贸结合,要坚持统一对外,特别是大项目,更要经国家批准。

第四个问题是:中国汽车工业公司要为全行业服务问题。

中国汽车工业公司成立后曾做了大量工作,取得了很大成绩。但是在汽车工业大发展的形势下,原来的体制要根据三中全会精神进一步改革。今后汽车公司要为全行业服务,政府委托中汽

薄一波同志在中国汽车工业公司首届五次暨 二届一次董事会上的讲话 (摘要)

1985年11月11日

中国汽车工业公司新的董事会成立了。谈几点看法。

(一) 形势和汽车工业的任务

在中央关于制定“七五”计划的建议中特别提到：“根据加快交通运输建设的需要，要把汽车制造业作为重要的支柱产业，争取有一个较大的发展。”这标志着汽车工业在我国国民经济中的重要支柱地位得到了明确的肯定。这对汽车工业战线的同志们当然是个很大的鼓舞。这次董事会就是在这个大好形势下召开的。我们要因势利导，积极工作，使汽车工业在正确道路上不断发展。中国汽车工业公司上届董事会，作了大量的调查研究工作，提出了改革汽车工业管理体制的十二项措施，起了探索作用，经过大家的努力工作，都有不同程度的进展，取得了成绩。现在看来，这些改革措施，有些可以肯定，有的需要延期实行，有的还要继续探索。中汽公司根据中央经济体制改革决定和北戴河会议精神，对企业下放权力，让第一汽车制造厂、第二汽车制造厂单独立户，放手经营，这项改革基本上是成功的。汽车工业的改组、联合工作也取得了一定成绩，取得了一些经验，推动了生产、技术的发展。特别是自己开发了15种基本新车型，并在技贸结合、合资经营方面，比较系统地引进了外国重型车、轻型车、微型车的生产技术，以及其它零部件的生产技术，为提高我国汽车工业的技术水平、产品水平创造了重要条件。第一届董事会期间，汽车工业的产值、产量、利润都有较大幅度的提高。第一届董事会的同志们和汽车工业广大干部、职工作了很大努力，使作为支柱产业的汽车工业终于迎来了新的发展时期。

(二) 关于支柱产业问题

中央要求“七五”期间汽车制造业要有一个较大的发展。中国汽车工业公司要实现这个奋斗目标继续作出努力。

汽车工业要努力满足交通运输建设的需要，生产更多更好的汽车，要带动相关行业也有一个较大的发展，要为国家创造较高的产值和利润，争取成为出口创汇的产业，这个任务是十分艰巨的，这对我们汽车工业提出了更高的要求。

要靠进一步抓好改革，进一步放权，把大企业搞活，要打破地区和部门的界限，把大家组织

公司搞行业管理。因此，中汽公司内部机构要调整一下，要有一个专门机构搞行业管理。中汽公司要从宏观经济上、重大经营决策上加强行业管理，包括制订扶持汽车工业政策。搞标准、立法，以及做好信息工作、咨询服务工作等。对外则要搞技贸结合，技术引进，经营汽车进出口业务。

起来,走“联合、高起点、大批量和专业化”的道路。如何使我国的汽车工业名副其实地成为支柱产业,问题还很多,还需要大家多方面研究,多想办法,在政策等多方面来支持汽车工业的较大发展。

(三) 关于联合与专业化协作问题

本届董事会包括了各方面的与汽车工业发展有关的代表。在这里有必要讲一讲汽车工业联合起来,走专业化发展道路问题。

现在看来,对汽车工业要走“联合、高水平、大批量、专业化”的道路这一点,在座的同志们已经没有什么疑问了,但就全国而言,这个问题远远没有解决。需要我们以中央关于经济体制改革的精神为指导,跳出条条、块块的束缚,来考虑整个汽车工业的发展。在谈联合起来的时候,首先还是要强调打破条条、块块的界限,从现有条件出发,按照经济发展规律,按照少投入、多产出的原则,联合起来,在全国范围内组织专业化生产。

中国汽车工业公司提出了“厂办联营”的办法,也就是按照经济发展的内在联系和专业化需要,发展汽车企业的横向联合,我认为这是符合经济体制改革精神的。我想只要符合“联合、高水平、大批量、专业化”的原则,可以组成若干个以高水平、系列化产品为中心的大批量生产的、以骨干企业为核心的企业集团,互相促进,开展在社会主义公有制基础上的竞争。还要在高水平的基础上联合起来,争取到国际舞台上参加竞争。要坚持反对条块割据,盲目建设“小而全”、低水平汽车厂的倾向。对于“小而全”汽车厂必须坚决打掉,办法一是用行政手段,一是用经济手段。国家会支持这个办法。目前盲目发展“小而全”的倾向又有抬头,请同志们注意。

(四) 关于新老班子交替问题

中国汽车工业公司新的董事会,是体现了新老交替的。一批老同志退下来了,同时,一些年富力强的干部选拔上来,组成第二届董事会。联营公司、大企业也都选拔了一批中青年干部到各级领导岗位上来。这是符合中央关于干部新老交替的决定精神的。老同志一般退到董事会,一定要交好班,要热情关心和支持新班子的工作;新上来的干部要接好老同志的班,最重要的是接老同志坚持四项基本原则和为党勤奋工作的班,接老同志坚持革命斗争方向的英勇精神的班。

在这里,我想对新的董事会的工作谈点意见,供同志们参考。大公司、大企业设立董事会,这是我国工业管理体制改中提出来的-件大事,我们还缺乏经验,有待于大家在实践中去试验,继续探索。关于董事会的性质、任务与总经理的关系,我认为,这届董事会与上届董事会在领导体制上应该有所不同,在实践中要有所改革。它不实行董事会领导下的经理负责制,而是实行总经理负责制,这大大加重了他们的权力和责任。因此,董事会应该搞得虚一点,着重在审议和监督方面多做工作。其主要职责可不可以这样说:一是根据党和国家的方针政策审议总经理提出的经营管理方面的重要决策,以及公司的中长期发展规划、年度计划、财务预决算,并监督其实施;二是按照干部管理权限向上级推荐经理人选;三是调查研究,在一些重要问题上多出点主意,帮助经理班子做好工作。要实行总经理负责制。不仅总公司如此,下面的联营公司也是如此。

总之,中国汽车工业公司董事会和经理班子是一个比较协调的好班子。希望今后齐心协力,依靠全行业力量,好好摸索些经验,共同把汽车工业这个支柱产业促上去,同时,希望你们在全行业的体制改革上,对各行业带个好头。一句话,希望新的董事会取得更大成绩。

赵明生同志在中国汽车工业公司首届五次 暨二届一次董事会上的讲话 (摘要)

1985年11月8日。

(一) 中国汽车工业公司第一届董事会为推动 汽车工业的发展, 做了许多工作, 是有成绩的, 初步归纳有四个方面

1. 汽车工业管理体制~~改革~~试点工作, 取得了初步成效。
2. 认真调查研究, 积极提出发展汽车工业的规划和方针, 加强了汽车工业发展的宏观指导。
3. 汽车工业在产品~~换型~~, 进行技术改造和提高产品水平方面, 取得了一定成绩。
4. 汽车工业几年来一直保持持续稳定增长的局面。

(二) 关于中国汽车工业公司领导体制问题

1. 关于中国汽车工业公司的性质和任务问题。

中国汽车工业公司在放权、办虚一些之后, 其任务、性质是从事联合开发服务的企业, 同时按照国家授权行使企业管理的职能。中国汽车工业公司的任务是: 做好统筹规划、综合平衡、开发经营、监督服务、组织协调工作, 并着重抓好为全行业服务的进出口公司、销售服务公司、物资供应公司、投资开发公司等, 办企业办不了的事, 要寓服务于管理之中。同时; 中国汽车工业公司在搞好服务的同时, 要受政府委托搞好行业管理, 进行规划。这就是通过汽车工业办公室, 代表政府进行对汽车工业的宏观控制和指导。这也是与中央经济体制改革精神一致的。正如中共中央《关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》中所指出的: “国家对企业的管理逐步由直接控制为主, 转向间接控制为主, 主要运用经济手段和法律手段, 并采取必要的行政手段, 来控制~~和调节经济运行~~”, 也就是这个意义。

2. 分级管理问题。这次中汽公司的体制, 由原来设想的三级管理(总公司——联营公司——厂), 现在改为两级管理(总公司——厂办联营公司), 有些如重型联营公司, 零部件联营公司、河北汽车总厂要逐步办成中汽公司的事业部。这是为了进一步理顺中汽公司、工厂之间的关系, 是符合“七五”建议中提出的要减少局以下公司等中间层次的精神的, 也有利于统一规划, 保证重点, 加快发展。所有这些调整变动, 都是根据几年来的实践, 是在经济体制改革中进行的, 因此我们说仍然是在试点, 在摸索, 目的是为了有利于汽车工业的发展, 有利于发展生产力。我们要在实践中不断总结经验, 以便通过试点逐步摸索一套适合中国国情的汽车工业管理体制。

3. 关于中国汽车工业公司内部组织领导体制问题。中国汽车工业公司的领导体制, 过去是董事会领导下的经理责任制。新组成的第二届董事会是按照“大企业不能把经营权和决策权完全混在一起”的精神成立的。董事会中有用户代表, 也有国家代表。董事会是审议、监督机构。公

司由总经理负责全面处理日常工作。在这方面也仍然是试点，还有待于从实践中不断摸索经验。但是，董事会和经理之间要分工明确，相互配合，以便开展工作。

(三) 几点希望和要求

第一，要认清形势，明确我们的重任。当前汽车工业的发展形势很好，今后的任务也很重。第二届董事会和新的领导班子要勇于担负起把汽车工业继续推向前进的历史使命。“七五”建议中指出：“要把汽车制造业作为重要的支柱产业，争取有一个较大发展”，这对我们的工作提出了更高的标准和要求。我在这里恳切地希望新的董事会成员能充分认识汽车工业在国民经济中的重要地位和作用，充分认识自己所肩负的历史重任，以开拓进取的精神，在工作中互相配合，密切合作，共同为汽车工业的发展作出积极的贡献。

第二，要以改革促进汽车工业的发展，要在发展中探索汽车工业管理体制改革的途径，为机械工业改革提供新鲜经验。回顾这几年的情况，汽车工业是在改革中不断发展的，汽车工业企业正是在不断扩大企业经营自主权的条件下逐步搞活的，汽车公司本身也是在简政放权中前进的，是否可以这样说，如果没有改革，就不会有汽车工业今天这样大发展的局面。另一方面，又应该看到，汽车工业管理体制的改革和汽车工业的发展一样，也还是刚刚起步，与生产力发展的需要还有很大差距。改革中有许多问题需要研究解决。我们希望汽车工业能够取得先行一步的经验，对整个机械工业管理体制改革的借鉴作用。

第三，汽车工业要有一个全面的发展。为了适应我国四化建设的需要，汽车工业不仅要通过规划，组织专业化大批量生产，防止小批量分散重复生产，而且要通过引进和技术改造，不断提高产品质量，增加新品种，不断提高产品水平。今后汽车工业发展中，我们应当在数量、质量、品种和效益方面都能有全面的提高。

饶斌同志在中国汽车工业公司首届五次 暨二届一次董事会上的讲话（摘要）

1985年11月8日

一、三年的回顾

1982年5月5日在北京召开了中国汽车工业公司董事会首届第一次会议，5月7日正式宣告中国汽车工业公司成立。当时，国民经济正处在调整时期，汽车工业面临的形势是严峻的，中国汽车工业公司及其首届董事会就是在这种形势下开始迈出三年历程的第一步，各位董事及同志们可能记忆犹新。但是，应该看到，在这个时机成立中国汽车工业公司及其董事会，是贯彻中央和国务院部署的以调整为中心的方针，切实搞好汽车工业改组、改造和改革的重要步骤，中央和国务院领导寄予了很大期望，要求我们对改革现行经济管理体制进行试点，走出新路子，创出新经验。

根据当时全国的经济形势，根据中央和国务院领导的希望和要求，我们在首届第一次董事会上初步提出了中国汽车工业公司的六项历史性改革任务，即：改革管理体制，结束单纯用行政管理办法管理企业的历史；改革不利于产品发展的制度，结束汽车产品几十年一贯制的历史；改革组织生产方式，结束单一品种生产的历史；改革企业内部管理机构，结束企业只抓生产工艺，不重视产品研究开发和销售服务的历史；改革行业的企业结构，走专业化大生产道路，结束“小而全”小生产格局；改革汽车产品结构，结束汽车工业缺重型车、少轻型车，缺农用车、少乘用车和专用车的历史。以后又补充进改革交通运输结构，结束汽车运输在交通运输中比例不适应的历史；改革重主机、轻辅机的局面，结束零配件和主机不同步发展的历史；改革企业经营管理方式，实行责、权、利相结合的经济技术承包责任制；改革外贸管理体制，成立汽车工业进出口公司，实现技贸结合、进出口结合的方针；建设企业领导班子，努力实现革命化、年轻化、知识化和专业化；以及公司十三个直属企业实行利润递增包干改革试点，形成了中国汽车工业公司的十二项历史性改革任务。这十二项历史性改革任务，是根据当时国民经济调整的特点，针对汽车工业的主要问题而提出的，十二项改革的含义，实际上也是调整的意思。

根据第一次董事会精神和所提出的改革任务，我们一方面抓紧进行了有关中国汽车工业公司管理体制等各方面的改革，另一方面着重抓紧组织力量，对汽车工业在国民经济中和汽车运输在交通运输中的地位和作用的问题，进行了系统的调查研究和测算论证，并于1982年11月给中央、国务院写出了“关于发展汽车工业几个问题的意见”的报告，阐明了汽车运输是整个交通运输的战略重点之一，要充分发挥汽车在交通运输中的作用，提出要尽快改变当时以油定产和限制汽车生产的政策，实行按需生产、节油增产的方针。报告受到中央和国务院领导同志的重视，并作了重要批示：“只要市场有销路，当然允许生产，不要限制”。从此，汽车工业由过去实行限制生产的政策，转变为按需发展生产的方针，为打破汽车工业长期徘徊不前的局面奠定了基础。

1983年2月，召开了第二次董事会，讨论上报了“关于中国汽车工业公司试点工作的报告”，

进一步提出开创汽车工业新局面首先要明确汽车工业的战略地位，狠抓经济体制改革和发挥技术进步这两个环节，在此基础上，我们提出了振兴汽车工业的基本方针，即“着眼于国民经济总产值、总目标和市场用户；着手于技术进步和体制改革；落脚于提高经济效益。”几年来的实践证明，执行这条方针是有成效的。

在那次董事会上，我们提出并经国务院批准，公司十三个直属企业实行利润递增包干的改革试点，企业内部推行了责权利相结合的经济技术承包责任制，初步扩大了企业自主权，调动了企业和职工的积极性和创造性，取得了较好的经济效益，特别是企业可以依靠自己的力量积累资金，进行技术改造，实现企业稳定的发展。

1983年7月召开了第三次董事会，主要讨论了公司三级管理和总工程师条例，议论了汽车工业“七五”规划和后十年的设想，以及集中力量，确保重点，解决缺重少轻和零部件与主机同步升级换代的问题。

1983年10月，我们提出了关于汽车行业实行技贸结合试点的报告，国务院领导同志作了重要批示：“应把技贸结合、进出结合作为体制改革的一项重要内容。可以考虑以冶金、汽车行业为突破口，先行试点，摸索经验，逐步推广”。在一年多的时间里，中国汽车工业进出口公司在实行技贸结合、进出口结合方针的试点工作中取得了一定的进展和成效。

1983年12月，召开了第四次董事会，讨论1983年工作总结和1984年主要工作部署；明确了汽车工业发展的战略目标、重点和部署，提出八十年代汽车新产品形成能力全面起步的问题。那次董事会，我们根据汽车工业发展的新形势和十二大确定的总任务、总目标的要求，及时提出要开创汽车工业新局面，首先必须尽快明确汽车工业发展的战略目标，这个战略目标不是单纯地讲翻番、讲速度，其核心部分是要有一代换代的产品，是高起点的翻番。这个目标不仅要立足于满足国内市场的需要，而且要面向国际市场。对此，我们按照建国卅多年来，我国工农业总产值增长与公路运输增长的比例关系，预测汽车的需求，初步确定了汽车工业大发展的战略目标。

为了实现战略目标，我们决定把重型、轻型、小轿车及其相应的零部件这几个薄弱而又影响全局的根本环节，以及全行业的技术开发中心、试验检测中心、信息中心和教育中心，作为全行业战略重点；尤其是零部件要与骨干汽车厂同步发展，先建成一套零部件八十年代水平的名牌厂，是全行业的中中之重。要在统筹规划、综合平衡的基础上，集中财力、人力、物力，有计划、有步骤地把这些重点建设搞好，以带动整个汽车工业健康协调地发展。

要实现汽车工业现代化的战略目标，我们提出在部署上应分两步走，前十年是为后十年汽车工业全面振兴理顺关系，打好基础，这个基础的核心部分就是主要的汽车及零部件全部达到八十年代初水平，并形成新的生产能力，根据这个战略部署，我们在那次董事会上又着重提出瞄准世界八十年代水平汽车产品的目标全面起步，直至形成新的生产能力。这是我们全面分析我国汽车工业发展趋势之后，做出的重要决策。

1984年上半年，根据第四次董事会精神，公司相继召开了八十年代水平汽车新产品形成能力起步工作会议和八十年代水平汽车零部件起步会议，推广了一汽换型改造的经验，二汽陈清泰同志提出了建立经营开发型企业问题，我们赞同他的意见，并号召全行业重视这个问题。企业向经营开发型的转变，不仅能使企业顺利完成现阶段依靠技术进步，全面实现换型改造，结束产品几十年一贯制历史的基本任务，而且对我国汽车工业迎接世界新技术革命挑战，立足于国内，走向世界具有深远意义，因此，这又是关系到我们的企业今后成败兴衰的一个带有根本性的问题。

随着全国经济体制改革的深入，国民经济得到迅速发展，尤其是农村经济的迅速发展，使汽车工业面临着一个大发展的新形势。为此，我们在1984年6月向国务院上报了“加速发展农村用汽车”的报告的基础上，又于1984年7月，向中央、国务院上报了《关于汽车工业大发展和改革

工作的报告》，国务院领导同志批示指出：“汽车工业大发展是必然趋势，也可能成为今后经济增长的一个重要组成部分。”并专题研究和讨论了如何加速汽车工业大发展及汽车工业体制进一步改革试点的问题，为汽车工业大发展和汽车工业体制进一步改革试点指明了方向。

针对汽车工业当时形势，三委一部和中汽公司于1984年11月下旬在北京联合召开了全国汽车行业工作会议，进一步统一对汽车工业大发展的形势、方针、政策等大问题的认识，并着重研究了汽车工业“七五”发展规划以及进一步改革汽车工业管理体制的问题。

三年来，经历了四次董事会，逐步明确了开创汽车工业新局面的战略目标和基本方针，以及战略措施，形成了十二项历史性的改革任务，经过全行业上下的艰苦努力，各项改革工作取得了不同程度的进展和成效，汽车工业出现了稳步持续增长的新局面。概括起来就是：迎来了大发展的新形势，迎来了八十年代新产品形成能力的全面起步，迎来了改革的活跃局面。

三年来，由于整个经济体制改革尚处于试点与探索之中，中汽公司的改革与试点工作也不例外，缺乏经验，遇到不少困难和问题，有待同志们今后进一步努力加以解决。

二、今后工作的几点建议

“七五”计划建议中已写进一条重要方针，就是“根据加快交通运输建设的要求，要把汽车制造业作为重要的支柱产业，争取有一个较大的发展”。这是汽车工业的福音，是对汽车工业的极大支持。在这种有利的形势面前，我想就今后的工作讲三点意见。

（一）改革与大发展

改革与大发展是讲改革中大发展，要用国民经济体制改革的精神，促进汽车工业大发展。

（1）把汽车工业摆在支柱产业的地位，这是全国产业关系的一次调整。

（2）汽车工业大发展，首先是质的发展，然后才是量的发展，要在发展八十年代水平产品的基础上发展产量；首先是换代（产品和工艺），然后是翻番。

（3）为何产品质量、寿命和可靠性不能稳步地向前发展？如何有效地解决这个问题？这也是一个改革的问题。

（4）在发展中，要摸索出有利于大发展的汽车工业管理体制的改革途径。

（二）宏观与微观

宏观要管好，微观要搞活，这是对立的统一。微观搞活是改革的中心环节，这是解决好条块块关系的一大改革。

（1）简政放权，包括放权给企业，放权给地方，放权给部门。放权的核心是要把企业搞活，是扩大企业自主权，使企业成为有计划（指令性计划加指导性计划）和市场用户、有预测观念的商品生产经营者，使企业有一定程度的扩大再生产的自主权；企业的每项自主权既受法律（或规定）的保护，又受法律的制约。

（2）放权后，微观会出现新问题，宏观则要解决这些新问题，总结新经验，使宏观管理与微观管理协调前进，行业管理与企业管理相互支持，为汽车工业现代化大发展服务。

（3）宏观管理包括宏观支持、宏观协调、宏观控制。宏观是从全国出发、从全局出发、从战略出发的意图。宏观管理包括政令、法令和经济杠杆手段。行业管理就是要加强宏观管理，要创造有利于为企业服务的经济手段，创造有利于实现汽车工业“七五”规划的经济手段，也就是创造有利于汽车工业有一个较大发展的经济手段。这些经济手段的创造不是与企业争利的结果，而是一靠国家给予一定资金和条件；二靠和国家财经部门合作；三靠企业自愿联合与集资；四靠自己善于经营。

团结奋斗，努力实现“七五” 汽车工业发展目标

——陈祖涛同志在中国汽车工业公司二届
一次董事会上的工作报告（摘要）

1985年11月11日

（一）汽车工业当前的形势

几年来，在党的正确路线指导下，汽车工业的生产和改革工作都取得了很大进展，与1980年相比汽车工业的面貌发生了明显的变化。这主要表现在以下几个方面：

1. 汽车工业在我国国民经济中的重要支柱地位得到了明确的肯定。

中国汽车工业公司成立以来，做了大量调查研究工作，对汽车运输在交通运输中的地位，汽车工业在国民经济中的地位以及发展汽车工业的一些重大技术经济政策进行了反复论证，有力地推动了汽车工业的发展。

2. 汽车工业管理体制的改革试点工作取得了初步成效

第一届董事会提出的十二项改革任务都有不同程度的进展。几年来，汽车工业的调整、改组、联合工作取得了一定进展。组织了几个以骨干企业为主体，以老产品为龙头的联营公司。通过联营，提高了一批企业的管理水平，发展了一批改装车、专用车厂。

中国汽车工业公司直属企业的整顿、验收工作已经基本完成，调整和组成了新的领导班子，开始从单纯生产型向经营开发型企业转变。

公司成立以来，还进行了外贸体制改革的试点，成立了中国汽车工业进出口公司。通过技贸

（三）物质文明与精神文明

两者不能偏废，要一道去做。现在，要承认精神文明建设落后于物质文明建设，应该突出抓紧精神文明建设，抓紧思想政治工作。

（1）在开放、搞活、改革中狠抓思想政治工作。

（2）开放、搞活有时会带来一些副作用，有的是违反四项基本原则的，要认真对待。

（3）争取党风和社会风气的根本好转，这仍是我们全党的重大任务。很大一批老同志（包括我在内），都可以在思想政治工作方面起作用，我们还要真正身体力行，做出榜样。

（4）建设党的思想政治工作部门，维护这个工作部门的权威。中国汽车工业公司应有一个精干的思想政治工作部门，很有必要。

（5）学习社会主义经济理论和马克思主义。社会主义经济体制改革一定要坚持在马克思主义思想指导下进行，同时在改革实践中，必然会发展新的社会主义经济理论，例如：什么叫有计划的商品经济？什么叫有中国特色的社会主义？等等。祝新的董事会，新的经理班子，顽强地去完成汽车工业换代、翻番、较大发展和支柱产业的历史任务！

结合，为汽车工业引进了一些先进的生产技术，收到了较好的效果。

“六五”期间，改变了过去对人才培养没有足够重视的状况，现在有了三所高等院校，十多所职工大学和数十所中专、技工学校，五年来培养了一大批大、中专毕业生和中级技术工人。通过人才引进，吸收了国外先进的管理知识和技术。

3. 技术引进工作和换型改造工作取得了一定进展，迎来了八十年代新产品形成能力的起步

近几年来，我们引进了斯泰尔重型车系列生产技术，上海桑塔纳轿车系列生产技术，吉普车系列生产技术，大发微型车系列生产技术，依维柯轻型车系列生产技术以及其它汽车、总成、零部件的生产技术。同时，我国汽车生产企业与外国企业合资开办了生产吉普车和小轿车的企业。

“六五”期间换型改造工作已全面展开。这几年是我国汽车工业开发新产品最多的时期，通过鉴定的基本新车型就有15种。我国生产最早、产量最大的三种基本车型解放牌、黄河牌、跃进牌的换代产品都已通过鉴定；改装车、专用车的新品种也有了很大的发展。第一汽车制造厂、第二汽车制造厂、重庆发动机厂、罗曼、斯泰尔等几个人中型重点项目已取得不同程度的进展。同时，中国汽车技术研究中心已在天津开工建设，海南试验站已投入使用。

4. 汽车工业出现了持续稳定增长的新局面

总之，汽车工业有了很大的进步，形势很好。这是执行党中央的调整、改革、开放、搞活等一系列方针政策的结果，是汽车行业广大干部、职工艰苦奋斗的结果，也是前届董事会和长期在汽车行业战线上担负领导工作的一大批同志勤奋工作的结果。同时应当看到，我们对如何把中国汽车工业公司办成联合开发服务公司，如何管理行业，如何发挥大型骨干企业的作用，如何把部门、地区办汽车工业的积极性引导到走联合、专业化、高水平、大批量生产的道路上来等等问题研究不够。

当前，我国汽车工业正进入一个新的发展时期，我们既要充分认识当前的大好形势，同时对面临的困难和新问题也要有足够的估计，实事求是地制定“七五”时期汽车工业发展的目标、任务和主要措施，为汽车工业办几件实实在在的事。

（二）“七五”期间汽车工业主要任务

“七五”汽车工业发展的主要奋斗目标：争取基本上奠定能适应汽车工业发展的新型管理体制的基础，大力推进科学技术进步和智力开发，促进汽车工业装备水平、生产技术和经营管理水平的提高，加速实现八十年代国际水平汽车产品升级换代（多品种、系列化），不断提高经济效益，使1990年的汽车年产量达到60万辆（引进的产品和自行研制的换代产品占较大比重）或者更多一些，增强我国汽车产品进入国际市场的竞争能力，为汽车工业成为重要支柱产业打好基础。同时，使职工的收益相应提高，生活居住条件得到进一步改善。同时要努力提高产品质量，争取到1990年，使引进产品和自行研制的换代产品的可靠性接近或达到国际水平。

为了实现这个奋斗目标，真正发挥汽车工业作为重要支柱产业的作用，我们必须实行“抓改革，保重点，上水平，发展专业化协作，努力扩大出口”的发展方针，努力抓好以下六项主要工作：

第一，进一步改革汽车工业管理体制，促进汽车工业健康大发展

“七五”时期是深入进行汽车工业管理体制改革的 key 时期，我们一定要把改革放在首位抓紧抓好。

深入改革的指导思想和目标是：要认真总结历史经验，特别是近几年改革试点的经验，联系汽车工业的实际，进一步探索发展汽车工业的路子，力争在今后五年内或更长一些时间内，建立起具有中国特色的、充满生机和活力的汽车工业管理体制，促进汽车工业持续、稳定、协调地大