



怎样组建 企业性工业公司

怎样组建企业性工业公司

《工厂管理》编辑部

目 录

工业管理体制的一项方向性改革……《经济日报》社论	(1)
从重庆几个联合体的实践经验看如何发挥中心城市的作用……《经济管理》特约评论员	(3)
试论工业公司……苏 星	(15)
企业性工业公司刍议……易 帆	(27)
论我国工业公司的改革问题……郑海航	(42)
试办企业性公司为什么进展迟缓……顾壬章	(54)
企业性公司讨论会简介……李营章	(60)
沙市工业改组、经济联合情况调查……罗文全	(65)
天津试办企业性公司的由来和发展……余新民 关 白 孔智钵	(73)
用经济办法推进企业的改组与联合——常州市是怎样实行内部协作价格的	
国务院体制改革办公室 常州调查组	(81)
国务院经济研究中心	

上海工业公司组织结构也要改革…………… 龚雪林 (89)

组建中国南京无线电公司是改革管理体制

的一次尝试…………… 周慕昌 (92)

实行跨省市联合,发挥中心城市的作用……………

——重庆钟表工业公司的调查……………

(8)…………… 丁家桃 (103)

从经济效益的提高看联合企业的优势……………

(72)——上海高桥石化总公司联合一年的……………

(84)…………… 实践……………

发挥企业性公司的优越性…………… 陕西省纺织工业公司 (122)

丹东手表企业是怎样靠联合和整顿改变……………

面貌的…………… 邱靖基 王玲玲 (132)

湖北沙市仪器仪表公司在联合中发展…………… 丁敬平 (140)

走专业化和企业化道路成就……………

(87)——北京缝纫机总厂调查…………… 卫 东 姚亦佳 (145)

联合促进了技术进步,技术进步巩固发展了联合……………

——成都市造纸工业公司调查……………

…………… 易图永 李守凡 (153)

一种新型的经济联合体

——苏州市三联公司调查报告

…………… 张连城 康 国 (163)

从实际出发,积极稳步地试办企业性公司

…………… 天津市色织工业公司 (170)

我们是怎样试办专业公司的… 昆明市塑料工业公司 (180)

围绕名牌产品发展经济联合

——上海华生电扇总厂调查报告…………… 亦 安 (185)

联合出效益

——记“嘉陵”摩托车的诞生

…………… 和发展…………… 高 集 (196)

行政性工业公司如何向企业化过渡

——对成都市皮革工业公司的调查

…………… 吴慧婵 王玲玲 张泽荣 (200)

一条经济联合的新路子

——闽东电机厂实行“联并滚动式”

发展的调查…………… 刘连支 徐楚炫 (207)

重庆长江农工商联合公司发展的历程

…………… 罗文会 杨纯俊 (214)

正确处理公司和工厂的关系

——关于常州拖拉机公司的调查

(831) 中国社会科学院 工业经济研究所 调查组 (222)

无锡橡胶工业公司怎样发挥公司和工厂

(0) 两个积极性 江顺清 李永禄 (232)

在联合体内兼顾两种所有制企业利益的一种好办法

(68) ——介绍沙市阀门总厂实行的“两次
分成法” 罗传永 (236)

关于苏联联合公司的介绍 崔新桓 (245)

美国几家公司经营管理考察见闻 王 玟 (258)

打扫垃圾起家 经营管理独特

——日本美玲工业公司简介

..... 中国社会科学院 日本中小企业 考察团 (267)

公司和工厂的组织设计 高宏德译 (273)

编 后 (282)

工业管理体制的一项方向性改革

《经济日报》1983年3月26日社论

按照专业化协作原则改组工业，建立各种企业性的专业公司和联合公司，是当前工业管理体制上的一项重要改革，也是挖掘现有企业潜力，加快我国工业发展的一条重要途径。近年来，湖北沙市的一些工业公司办得比较好，他们的经验值得重视。

什么是企业性公司，办企业性公司有哪些好处？企业性公司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，对国家和公司所属企业承担经济责任；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，并使各厂按照经营成果的好坏获得经济利益，因此可以说，企业性公司与所属工厂是生死与共，命运相关，“同舟共济”的。办好企业性公司有利于充分调动工厂的积极性，合理组织生产经营活动；有利于挖掘企业的现有潜力，最大限度地提高社会经济效益；有利于克服吃“大锅饭”的弊病，有利于促进政企合理分工。

而行政性公司则不同，它单纯依靠行政手段来管理经济，它与工厂在经济利益上的关系不如企业性公司那么紧

密。沙市有个形象的比喻，说这些公司对工厂是“动动嘴，跑跑腿”，好比打篮球只能当“场外指导”。由于它缺少必要的经济实力，又往往解决不了工厂的实际困难和问题。另一方面，公司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，最终还是摊派到工厂，提高了产品成本。正因为行政性公司有这样一些弊端，因此工厂对行政性公司的反映是“花钱买了个婆婆”，在管理上多了一层，束缚了工厂的手脚。

近几年来，各地各种公司如雨后春笋般地建立起来了。看来，其中不少行政性公司是不可取的。因此，对公司的，不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：一、是否能提高经济效益；二、是否促进企业组织结构合理化；三、是否有利于克服吃“大锅饭”的弊病；四、是否能逐步向政企合理分工的经济实体过渡。对于符合发展方向的，目前还不具备条件的，要制订出明确的目标和过渡的规划，限期实现；对于那些虽然还不够条件但暂时还有需要的公司，可暂时保留一段时期。对于徒有虚名，没有实效的行政性公司，该撤销的就要撤销。今后在工业改组中应注意不要硬把那些在经济上缺乏内在联系的工厂组织到一个公司里来。

为了办好企业性公司，要扩大企业的自主权，逐步实行政企分工，使企业真正成为相对独立的社会主义经济单位。行政主管部门今后主要是管方针、政策、协调、规划、服务。在组建企业性公司后，为了减少层次，提高效率，局的部分职能可逐步下放给公司，在适当的时候，也可以考虑撤销局。

从重庆几个联合体的实践经验

看如何发挥中心城市的作用

《经济管理》特约评论员

赵紫阳总理在《关于第六个五年计划的报告》中提出，在今后三年内，体制改革的重点是要做三件事，其中一件就是“发挥中心城市的作用，解决‘条条’和‘块块’的矛盾。”今年初，党中央、国务院作出决定，在重庆市进行综合改革试点。这是全国第一个大城市的试点，其主要任务就是要将重庆市建设成为长江上游和西南地区的经济中心，成为一个开放型的中心城市。

发挥中心城市的作用，就是“要以经济比较发达的城市为中心，带动周围农村，统一组织生产和流通，逐步形成以城市为依托的各种规模和各种类型的经济区。”这是我国经济管理体制改革的一个重大步骤。但是，究竟什么是经济中心？为什么要有经济中心？如何发挥中心城市的作用？等等，都还有许多具体问题，有待于在理论上和实践中进一步研究解决。

经济活动是有它客观的发展规律的。作为管理，不论是

国民经济的宏观管理，还是企业的微观管理，都是人们的主观行为。要使管理行为有效地推动经济发展，管理体制必须符合经济发展的客观规律，否则就会事与愿违，反而阻碍经济的发展。

人类的经济活动，从原始的自给自足的自然经济，过渡到以社会分工为基础的商品经济，一个重要的特征就是经济的横向联系越来越复杂，越来越紧密。生产的专业化、协作化、联合化，要求横向的紧密联系；生产与消费之间也要求直达的紧密联系。这种联系如采用一条直线来表示，现代经济就表现为无数线条交织而成的平面网络。这种网络当然不可能是杂乱无章的，经济的发展必然要求有一些中心点，作为这种网状联系的枢纽，形成一个“大小中心，星罗棋布，辐射联系，平面交织”的经济网络。

历史上城市的出现，有的可能是由政治条件形成的，有的是由封建主的城堡发展而成，但是城市能在商品经济条件下保存并不断发展起来，它必然是在现代经济网络中能起或大或小的中心枢纽作用，否则它就会萎缩消亡。

社会主义仍然存在商品生产与商品交换。经济还不发达的社会主义国家，要求在国家统一计划、统一领导下，大力发展商品的生产与交换。而商品的生产与交换愈发达，就愈要求有紧密而灵敏的横向联系。过去我们对社会主义计划经济，在观念上有个误解：以为要对经济进行统一领导，就必须自上而下按行政系统进行管理。因此只考虑纵向的行政指挥系统的建立，不考虑横向的经济生活的内在联系，而纵向行政管理中，又有中央与地方、条条与块块等矛盾，这是造成我国经济工作效率低，生产与流通的经济效益差的一个重

要原因。现在提出发挥中心城市作用的问题，决不是一个没有根据的主观设想，而是发展社会主义的客观要求。

加强横向经济联系既然是社会主义商品生产与交换的一种客观要求，在经济实践中必然会有些经济单位，自发地要求打破行政系统的束缚，发展横向的联系。党的十一届三中全会以来，我们在体制改革上虽然还处于局部的、试验的阶段，但是由于采取了扩大企业自主权、开展部分市场调节，以及进行经济调整等一系列正确的措施，使社会主义的商品生产与交换得到迅速的发展。因此尽管发挥中心城市作用的方针还没有正式提出，一些先进的工、农、商企业，已经开始按照客观经济规律发展经济的横向联系，并取得显著成效，为发挥中心城市作用提供了有益的实践经验。重庆市几家企业，克服重重困难，开展经济联合所取得的成功经验，就是这方面的典型例子。

重庆钟表工业公司打破省、市界限，和成都、贵阳、昆明等地建立钟表生产的联合体，发展了西南的钟表工业。重庆市群林商场，是一个区一级的小商场，他们组织群林服装公司，开展商工、商农、商商等联合，经济联系由市扩大到周围县，扩大到外省。重庆市郊的二十多个国营农牧渔场，组建成长江农工商联合公司，从内部联合发展为跨地区、跨省市，多种性质和经济内容的经济联合。重庆市是个军工企业比较集中的城市，嘉陵机器厂和望江机器厂，发挥军工优势，走出了军民结合发展经济的新路子。这些企业走经济联合的道路是不平坦的，都遇到现行体制所造成的这样或那样的阻力，但他们毕竟存在下来，而且发展了。为什么？除了由于他们有坚持正确的改革方向的勇气和毅力之外，重要的原因

还在于他们所走的道路，符合客观经济规律的要求。正因为这样，他们的经验对探索发挥中心城市作用的问题，有很大的指导意义。从他们的经验中，我们至少可以得到以下几点启示：

第一，经济中心是靠经济内在的联系而形成，不是靠行政管辖权而组成。

从历史上看，一个城市成为一个地区的经济中心，总是靠经济的联系而自然形成的。我们过去依靠行政管辖系统来管理经济，削弱甚至割断了一些横向联系，使一些中心城市逐渐失去它作为经济中心的作用。重庆就是个典型的例子：它在历史上本来就是长江上游和西南地区的经济中心，但它降为省辖市的地位后，就逐渐丧失了这种中心的作用。现在要恢复它的中心作用，是靠扩大它的管辖范围，还是靠发展经济联系来建立呢？有些同志习惯于过去靠行政系统管理经济的经验，有意无意地会把经济区的概念和大行政区或大军区的概念等同起来，以为以中心城市为依托的经济区，就是把这个区域内的经济组织都置于这个城市的管辖之下。如果按照这种观念办，那就是把省、市的行政管理体制扩大为大行政区的行政管理体制，仍然无法打破横向联系被割断的基本状况。

这几家企业的经验告诉我们，建立经济联合，主要是靠经济的内在联系，不是靠行政管辖关系。重庆钟表工业公司实现了跨市、跨省的联合，并不是因为重庆对昆明、贵阳、成都等市的企业有管辖权，而后下令联合。而是这些城市的钟表厂，各有长处、短处，只有通过联合，取长补短，才能

各自取得更大的发展。因为有这样的客观需要，所以尽管远隔千里也能联合起来。而重庆钟表工业公司因为具有技术、经济的优势，在平等互利的基础上，给参加联合的企业以各种支援，所以它自然地形成西南钟表工业的中心。群林商场这个区一级的小商场，它的管辖权当然是小而又小。为什么它能成为跨省市的服装工业的生产和贸易中心呢？道理也一样，联合靠客观需要，中心地位靠技术、经济的优势。由此可见，所谓经济中心的形成不是靠行政力量，而是靠经济的内在联系。一个城市之所以成为中心城市，就在于这个城市里有许许多多的企业，在工业、商业、农业等方面处于中心地位，发挥着中心的作用。城市的中心作用是由这许许多多的中心企业形成的。

我们说，中心城市应当是辐射状的，也就是说它与外界有着许许多多的经济联系或联合。每一个联合就是一条向外的辐射线。这种联合可以是工工联合，也可以是工商联合、商商联合、工农联合、农农联合、农商联合。联合体必然有个主体，或者说是一条龙的龙头。众多的龙头集中于一地，此地就成为经济中心。以中心城市为依托的经济区，不可能划定疆界，它的辐射线可短可长，它的复盖面积则以辐射伸展及的范围为度。

第二，经济联合要建立在自愿、平等、互利的基础上，不能靠行政干预强制联合。

重庆这几家企业在实行经济联合签订的经济联合协议书中，几乎都写有一条“自愿、互利、平等、协商”的原则。应当说，这是建立经济联合的一条重要原则。

几年来搞企业的改组、联合，究竟应当靠“自由恋爱”，还是靠“父母包办”？一直是有争议的。1980年国务院曾经作出关于推动经济联合的暂行规定，明确指出：“组织联合，一定要从生产发展的迫切需要出发，坚持自愿原则，不能用行政命令强行组织。”以后，据说完全靠“自愿”，联合不起来，所以还不能不有必要的行政干预，各地对国务院的上述规定并没有完全执行。我们认为，如果联合是建立在经济内在联系的基础上，坚持“自愿、互利、平等、协商”的原则是完全必要的。其中特别是要“互利”。首先，联合之所以必要，一定是联合之后会提高生产或流通的经济效益。有无必要联合，关键在于能否提高经济效益。有了经济效益，就应当让参加联合的各方都有利，不能吃大锅饭，也不能“以丰补歉”或者“劫富济贫”。那样做就违背客观经济规律，联合就不会有生命力。重庆这几家企业发展经济联合，能突破种种阻力而存在、发展，原因就在于有“互利”为基础。既然互利，也就必然自愿；既是“自愿、互利”，在处理联合体内部事务上，也一定会遵循“平等、协商”的原则。以中心城市为依托所形成的经济区，中心城市没有对经济区的行政管辖权，要和城市以外的经济组织建立联合，不可能依靠行政力量去实现，势必要按照“自愿、互利、平等、协商”的原则去发展。中心城市政府的责任在于坚持联合，并创造各种有利条件去促进企业的联合，而不是用行政权力去干预联合。

我国军工企业有很大潜力，特别是在技术上有很大优势，在完成国家军工任务的同时，走军民结合发展经济的道路，是加快我国经济建设步伐的重要条件。而搞军民结合的

一个重要前提也是“互利”。嘉陵机器厂和民用工业联合，生产了著名的嘉陵摩托车就是很好的例子。这一联合，既救活了一批民用企业，又解决了军工企业发挥潜力的问题，在“互利”的前提下，共同为发展经济作出了贡献。

嘉陵机器厂与望江机器厂走军民结合的道路，一个共同的特点是充分发挥军工企业的技术优势。他们不象其他军工企业那样，生产一些一般民用企业也能生产的电风扇、洗衣机等产品。他们不和民用企业争饭吃，不搞重复生产，而是发挥技术优势，生产一些高精产品或者为民用企业的技术改造服务。他们发挥了自身的技术优势，但也在承担民品任务中，促进了自身技术水平的提高。这也是一种“互利”。

第三，经济联合有一个由近及远、由简到繁、由小到大、由松散到紧密的自然发展过程，只能因势利导，推动发展，不宜于用行政手段一哄而起，或者凭主观设想搞大联合。

1980年国务院颁发的《关于推动经济联合的暂行规定》，除了强调组织联合要坚持自愿原则外，还指出：“一般应当自下而下与自上而下相结合，以自下而上为主，由易到难，循序渐进，逐步发展，不要一哄而起。”重庆这几家企业的实践证明，有生命力的联合体，的确是要循序渐进，逐步形成的。其中以长江农工商联合公司的发展历程最为典型。它的发展经历了四个阶段：第一阶段是在国营农场之间实行联合，并在几县成立分公司；第二阶段是在搞好国营农场内部联合的基础上，向外辐射，和农村社队、重点户、专业户实行联合，建立了五个专业公司；第三阶段是发挥跨地区、跨

省市的经济联合；第四阶段则把联合引向纵深发展。重庆钟表工业公司、重庆群林服装公司，在联合上也走了一条由近及远、由小到大、由单项联合到多项联合的发展道路。嘉陵机器厂组织摩托车生产的联合体，也由内到外，在联合体之外建立了一百多家的固定协作关系。这种循序渐进，逐步发展的过程，反映了经济活动客观规律的要求，也体现了遵循自愿、互利、平等、协商原则的进程。

有些地方推动工业的改组联合，主要靠行政命令组建一些公司或联合体，往往形式上联合了，却见不到联合所应当产生的经济效益。有的往往增加一层管理机构，反而影响工作效率。这种联合缺乏生命力，原因就在于忽视了自下而上与自上而下相结合，但以自下而上为主的原则，不是按客观的规律循序渐进，因此欲速而不达。建立经济中心不能走这样的路子。

第四，经济中心不能自封，它的形成，要靠经济技术的优势，要发挥对周围地区的服务作用。

一个城市能成为一定经济区域的中心城市，就在于它在工业、农业、商业等方面能发挥中心、枢纽作用。这种作用既然不能靠行政命令形成，它只能靠经济、技术的优势，对周围地区发挥服务作用而自然形成。重庆这几家企业能在联合体中起“龙头”作用，正是这样做的。

重庆钟表工业公司能和省内外各地建立起经济联合，而成为西南钟表工业中心，并非它有什么依靠行政力量授予的垄断特权，而是它有一定的经济技术优势，对参加联合的企

业采取了积极扶持和服务的方针：一是帮助这些企业进行技术改造，二是在技术上和管理上给予支援，三是在资金上给予支持，在内部价格上给予照顾。他们还为联合企业培训各种人员，派出骨干力量帮助工作，使本来出不了手表的表厂，先后都生产出合格的手表。这样，参加联合的企业，当然就承认了重庆钟表工业公司的“盟主”地位。

重庆群林商场以商促工，从商工联合开始，建立群林服装公司，逐步发展成为一个综合性的服装业中心，关键也在于它集中了一批技术专家，成立一个服装技术研究所，帮助一些技术落后的服装工厂培训技术力量，改革服装技术，改进服装质量，同时也在资金上予以支持，利益上给予照顾，销路上又给予保证，这样，尽管群林商场只是区一级的小商场，不可能靠什么行政力量去驾驭别人，但它却成为一个跨地区、跨省市的服装业中心。

长江农工商联合公司也是如此。它能成为一个农工商联合体的中心，就在于它能运用经济、技术的优势，在互利互惠的基础上，积极扶持和帮助联合体成员，特别是农村社队和重点户、专业户的发展。

第五，中心城市本身应当成为工农商的综合体，由内到外，加强工农商的横向联系，促进经济的全面发展。

中央决定“在经济比较发达的地区，实行地市机构合并，由市领导周围各县”。这是一项重大的体制改革。这一改革的重大意义在于改变了传统的城市概念，为打破城乡分割的不合理现象创造了有利条件。