

●夏自敏 朱耀明 叶圣斌

## 上海塑料加工业企业组织结构调整的探讨

改革开放以来,我国塑料工业得到了迅速的发展。目前全国塑料制品年产量约400万吨,已进入到世界塑料制品十大生产国行列内。“八五”期间,塑料工业被列为国家重点发展的产业。在上海,塑料加工业也被列为市十六重点发展行业和二轻局的四大支柱行业之一,这大大提高了塑料加工业在国民经济中的地位,同时也为其发展提供了历史性的机遇。

但是,塑料加工业的发展也面临着一些突出的矛盾和困难。其中企业组织结构方面存在的“散”(高度分散,企业组织程度低)、“小”(企业规模小型化)、“乱”(盲目发展,行业管理失控)、“低”(规模经济效益水平低)等问题,严重制约着塑料加工业的生产发展与经济效益的提高。上海塑料加工业这方面的矛盾则尤为突出。因此,如何抓住开放、开发浦东的机遇,结合技术改造进行行业改组,加快上海塑料加工业企业组织结构调整的步伐,是个值得认真研究的课题。

### (一)

由于历史的原因,以及政企不分、条块分割与企业改革滞后等原因,上海塑料加工业企业组织结构松散、专业化协作水平低、规模经济效益差等问题不仅长期存在,而且改革、调整的阻力也比较大。这具体表现在以下几个方面:

**1. 分散化倾向严重,行业整体的力量与优势难以寻觅。**上海塑料加工企业几乎存在于各行各业之中。其企业不仅在行政上分别隶属于包括一轻、二轻、化工、机电、仪表、电子和纺织等在内的十几个工业局,而且散布于市区、乡镇与街道各个地域与层次。由于长期受所有制形式、行政隶属关系、财政上缴渠道不同的束缚与限制,众多塑料加工企业之间联系松散,缺乏应有的分工与协作。就以二轻系统的32家塑料加工企业来说,虽然同在一个工业局中,有共同的行政主管部门,但由于这些企业分属于不同的所有制形式,即其中有全民所有制企业19家(其中含国、集合营企业5家)、集体所有制企业10家、中外合资企业3家,有各自不同的所有权及与此相对应的独立的经济利益,因此,发展企业之间的协作与联合,变得比较复杂与困难。1988年12月成立的上海塑料制品公司,是一家面向全行业的生产经营服务性公司,其性质是企业性公司,同时该公司受二轻局委托行使一部分行业管理的职能。该公司的成立,对克服塑料生产分散化倾向、提高塑料加工业的组织程度起了较好的作用。但是,由于公司与下属企业都是独立核算、自负盈亏的经济法人,加上公司对下属企业缺乏吸引力与凝聚力,仍无法改变塑料加工业“一盘散沙”的现状,至于作为行业整体的种种优势更无从谈起。

**2. 企业小型化,规模经济效益无法发挥。**与分散化倾向相伴随的企业小型化。仍以二轻系统为例,到1991年底,32家企业,有职工15100人,塑料制品产量为7.6万吨。按此计

算，每家企业的产量平均不到2000吨，职工实物劳动生产率仅5吨。“小打小闹”，生产集中程度大大降低，使现代化大生产变成了“作坊式”的小生产，生产效率从而经济效益，也必然是十分低下。据报导，发达国家塑料加工业的人均实物劳动生产率是40吨，而上海二轻系统是5吨，仅是人家的1/8。

**3. 企业自成体系，专业化协作进展迟缓。**与其他行业相比，塑料加工企业在生产上、工艺上的独立性比较强。这是因为在塑料加工企业之间通常不存在如某些行业“上游”与“下游”企业之间原材料或半成品的供应与加工的那种分工协作关系。但是，企业之间横向的协作与联合的领域是十分广阔的。这中间除了原材料采购、成品经销、科学研究、产品开发方面协作、联合外，技术后方的专业化协作，如建立塑料模具制造中心、加工机械制造与维修中心等，其经济效益将是十分明显的。而更为重要的是企业之间产品的合理分工即实行产品专业化，对减少以至避免重复建设、重复生产，以及同行业内低水平的过度竞争，是至关重要的一项措施。只有实行合理分工，才有可能形成高起点、专业化的大批量生产。而只有通过适当形式，把相关企业组织起来，才有可能在更大范围、更高层次上发展专业化协作，组织便于利用规模经济效益的大批量生产。

## (二)

鉴于上海塑料加工业上述的种种问题，加快行业改组步伐，实现企业组织结构合理化，已十分必要。对此，有关部门与企业的领导必须在以下几个方面取得共识：

**1. 调整企业组织结构，是增强竞争实力，重振上海塑料加工业雄风的客观要求。**塑料加工业，在上海起步较早，并具有相当的技术与经济实力。但由于种种原因，这几年上海塑料加工业发展不快，在国内的相对地位不断下降。据权威人士估计，上海塑料加工业已从过去的全国第一降至第五、六位。广东省特别是佛山等地的塑料加工业，一跃而上，且咄咄逼人，不少制品已占领了上海的市场。他们的一条重要经验就是“大打大闹”，即搞高起点、大批量、专业化生产。无论是国内竞争，还是国际竞争，“小打小闹”，靠“散兵游勇”、“单兵作战”是难免在市场竞争中败北的。因此，上海的塑料加工企业联合起来，组织“集团军”，不仅是企业本身生存与发展的需要，也是提高竞争能力，夺回失去的国内市场，进而参与国际市场竞争的迫切要求。

**2. 调整企业组织结构，是实行大规模技术改造，彻底改变塑料加工业落后面貌的客观要求。**从世界范围看，塑料加工技术发展很快。塑料制品已向功能化、精密化、薄型化发展，相应地，塑料加工技术也在向高速、精密、机电一体化、微机控制的方向发展。为追踪世界先进水平，加快上海塑料加工业的发展，有关部门确定了塑料加工业“八五”期间生产发展及技术进步的重点与方向，拟投入6.4亿元资金，引进具有国际80年代末至90年代初水平的生产线30多条。但是，大规模的技术改造，必须有企业组织结构调整的大动作来加以保证。因为，只有通过企业组织结构调整，实现资源优化配置，才有可能借助行业的整体力量与优势，去弥补单个企业在技术改造、技术引进上技术力量薄弱、组织管理能力差、资金不足等问题。同时，还因为这些引进的生产线都采用了当代高科技的成果，只能在全行业内组织专业化、大批量生产，才能容纳这些技术与设备，并且在投入后发挥其应有的经济效益。

**3. 调整企业组织结构，是利用规模经济，大幅度提高企业经济效益的客观要求。**这几

年，塑料加工业的经济效益不断滑坡。1991年二轻系统塑料加工行业的税利总额从过去的数亿元降至4000多万元（其中利润2074万元，税金1987万元），其原因除了产品水平低、附加价值小外，加工点多、散，规模小，从而生产效率低，也是重要原因之一。所谓规模经济，又称大批量生产经济，它是指通过扩大生产经营规模，所获得的经济效益，包括投资减少、原材料或能源节约、成本降低等。上海塑料加工行业中小企业多，且多种所有制并存，其中以集体所有制企业居多。要从根本上降低成本、提高经济效益，其出路就在于组织起来，搞大批量生产，或者通过合理分工，实行专业化生产，使小企业也能大生产。

#### **4. 调整企业组织结构，是提高塑料加工生产能力，促进产业结构高度化的客观要求。**

世界各国一般都把石油化工作为主导产业或重点产业加以扶植，促其迅速发展，以实现产业结构高度化的目标。但石油化工是原料型生产，它要求有相应的加工能力与其配套并同步发展，在我国随着大庆、齐鲁等石油化工项目的竣工与投产，塑料、合成纤维、合成橡胶等原料的产量大幅度增长。在上海，由于30万吨乙烯工程及金山、高化等一批原材料生产基地相继建成，每年约有50万吨塑料原料需要就地加工和利用，这就需要有一批加工能力大、技术水平高、产品质量好的塑料加工企业，与此相匹配。显然，从这方面说，也要求加快行业改组，通过组建企业集团和股份公司，壮大经济实力，以达到迅速扩大塑料加工生产能力的目的。

**5. 调整企业组织结构，是开放、开发浦东，调整生产布局，实现塑料加工行业战略性转移的客观要求。**二轻系统39家塑料加工企业，其中有39家地处浦东，其余在浦西。由于历史的原因，布局比较零乱、分散，调整又十分困难。中央关于开放、开发浦东的重大决策，为塑料制品行业老企业改造和生产布局调整，提供了一个千载难逢的机会。开放、开发浦东，并不是简单的迁厂过址的问题，也不仅仅是运用浦东新区优惠政策的问题，它应有更丰富的内涵和更为深远的意义。从企业组织结构调整来说，它要求结合行业的技术改造，“东西联动”、组织起来，以“集团军”的形式，按专业化协作原则和规模经济的要求，有计划地向浦东作战略性的转移。

### **（三）**

为实现“东西联动，进军浦东”的战略设想，上海塑料加工业企业组织结构调整，应采取以下的对策与措施：

**1. 加大对浦东的投资力度，上起点高、影响力大的技改项目。**进军浦东，意味着部分加工能力要转移到浦东。但重要的不是这部分能力的数量，而是水平，否则，搞低水平的延伸转移，有悖于开放、开发浦东的初衷。在浦东的投资，大致可以有这几种方式：（1）扶植原浦东的企业，上高新技术水平的大项目，如可考虑在地处浦东的上塑二厂引进有关的技术或生产线，把真空镀膜、干式或挤出，复合、印刷、制袋及相关的照相制版等先进工艺与设备串联起来，形成一个生产中高档塑料包装基材的后加工联合中心，这既可以壮大上塑二厂的技术、经济实力，又可以增强该厂相邻企业的吸附力与凝聚力；（2）利用浦东老厂的空余场地，上起点高原准备在浦西兴建的新项目或搬迁浦西水平较高的设备或生产线，这既可以解决浦西企业布置过于密集的问题，又可以一举提高浦东企业技术水平；（3）浦西实力较雄厚的企业，去浦东买地造房，上新项目。目前，地处浦西的上塑一厂正准备通过这种方式把三个引进项目落户在浦东。

2. 选择浦东、浦西若干实力较强的企业作为核心层，在此基础上，组建上海塑料制品集团公司。企业集团是适应社会主义商品经济和社会化大生产的客观需要而产生的一种新的经济组织。其组织形式灵活多样，有较广泛的适用性。鉴于塑料加工的生产技术特点和原有的基础与条件，要组建一个以某种产品为龙头的跨部门、跨地区的大型企业集团，至少在目前并不具有现实性。但是先在本地区和本系统内组建一个包括核心层、紧密层、半紧密层等联合水平不同的覆盖本系统大部分企业的集团公司，还是有必要的，并且可行的。在企业集团中，核心层是集团的灵魂，是企业集团生命力与凝聚力之所在。因此，应当注意在自愿的基础上选择在行业内有较大经济实力的若干大型企业作为核心层成员。核心层成员企业，开始时数量不宜过多，主要看其经济实力。为实现“东西联动”，参加核心层的企业不仅要有浦西的，还应有浦东的。

3. 积极进行股份制企业试点，筹建上海塑料制品股份有限公司。推行股份制，是我国企业改革的重要方向，也是企业转换经营机制最重要的条件和形式。推行股份制的目的，是试图找到一种适合中国特色的企业组织制度，这种企业组织制度既符合公有制的要求，也适应商品经济和社会化大生产发展的要求。随着经济体制改革的深入，股份制，很可能是未来中国企业制度的典型模式。在上海塑料加工行业筹建一家股份有限公司，作为行业内一家大型企业，从而成为行业的骨干和中坚，是很有必要的。这既是企业改革、行业改组进一步发展的必然趋势，也是上海扩大股份制企业改革试点范围的客观要求。至于具体的操作，可以有两种思路：一是在上海塑料制品（集团）公司的基础上，不失时机地将其改造为股份制企业；二是另辟蹊径，选择或串联若干大型企业，按有关规定，作为股份有限公司的发起人，进而设立股份有限公司。当然股份制企业形式，除股份有限公司外，还有有限责任公司，为使试点的形式多样化，在上海塑料加工行业，组建若干家有限责任公司，也不是不可考虑的。

4. 大力发展股份合作制企业，为全面推进上海塑料加工行业企业组织结构调整寻找新路。如前所述，塑料加工行业中小型企业多，集体所有制企业多，如何把它们组织起来，加入到现代化大生产体系中去，看来发展股份合作制企业是很有前途的一条新路。所谓股份合作制企业，是集股份制与合作制的特征与性质于一身的一种新型的企业组织形式。集体企业改制股份制，最大的好处是可以明确产权关系，进而恢复集体企业财产共有、按份共有的产权特征，建立合股经营、民主管理的运行机制。并且，在股份合作制企业的基础上，还可以发展层次更高，范围更广的经济体系，以及组建更高级的股份制企业。

（上接第55页）时，准平而不变，衡绝则重现”。真乃精采之句，虽不绝后，实属空前。又说“凡五谷者，万物之主也，谷贵则万物必贱，谷贱则万物必贵，两者为敌，则不俱平。”谷虽非币，但在此处将谷抽象为一般等价物，又有何不可。不管《管子》作者意识到此与否，后人作此联想，已是极自然的事。唐和南宋对各自的盐利以不同的衡物作衡，以不同的货币称提，多几十倍或少几十倍实属“昆明池水并不深”的事。前文已述，即便以同一衡物，如中统钞作衡，中统元年的中统钞和至元年中的中统钞称提出的同一州或同一国的岁入也是不同的，后者至少比前者多出五倍。以库兹涅兹和克莱因的眼光看，

这当然属于不值一顾的“昆明池水”，但以近古时代的马端临先生看，这实在是“胜于富春江”了。在学术上，马端临当是库兹涅兹和克莱因大师的大师。但云中有云，天外有天，在《国蓄》中，我们可见“相对价值”运动的轻重观，在《乘马》中，我们甚至可看到现代统计的雏型，而这些均发生于纪元前，不禁令人唏嘘感叹。请看：“地之不可食，山之无木者，百而当一。……”实在地，这和指数法统计曲异而功同。

综上所述，马端临若至今仍在，当会笑而相让“第一人”之美称。