

## 克分散之弊端 扬群体之优势

### ——上海轴承公司考察报告

如何增强企业活力，曾有着不同的理解：有人认为要增强企业活力，就应让每个企业无所制约地各自为战，在企业头上不要有任何组织形式。而上海轴承公司同志的理解则与此相反。他们认为要砍掉束缚在企业身上、阻碍生产力发展的绳索，但决不是让企业各自为战、自由得象一盘散沙，而是应该遵循“规模出效益，协作创造新生产力”的原则，把企业有机地组织起来。他们不仅这样想了，而且这样做了。数字是最有说服力的，该公司自1982年成立以来的，在短短的7年中，所取得的成就十分显著，以1988年与1982年相比：产量增长了29.6%，产值增长了48.3%，劳动生产率增长了46.5%，出口创汇增长了2.6倍。

#### 一、建立于对行政性公司“争议”的浪潮之时

“数字诚可贵，认识更为高。”轴承公司的可贵之处，不仅在于作出了有说服力的数据，而更在于从建立到成长所经历的坎坷之路。该公司成立于1982年，在以后的几年中，正值列数行政性公司之弊端、从酝酿到撤销它的建置的浪潮之中。行政性公司要撤销，怎么能再建一个公司？难道在企业头上去掉了一个“公公”，还要再找一个“婆婆”吗？既然要对企业扩权，就不应该在企业头上再建一个什么组织。甚至有人提出“无为而治”，企业才能放开手脚——真正实行自主经营；否则，就会重走老路，把企业搞死，等等。面对这种议论，轴承公司的同志并没有这样想，他们想到的是不能眼看上海20多家轴承厂长期分散在6个局内，形不成规模，捏不成拳头；不能让上海轴承行业长期处于重复生产、“小而全”之中；不能让上海轴承产品老是在落后设备、板块生产中打转……。上海轴承行业一定要振兴，上海轴承产品一定要显示出上海的水平，不仅要在全国一决雌雄，而且要与已有82年历史的号称世界“轴承大亨”的SKF公司争个高低。怎样才能实现这个目标？唯一之路是组织起来！

决心是重要的，但关键是要落实到行动。他们的设想得到了市经委、计委，以及财政、税务、银行、外贸和机电一局等领导部门的支持。从1978年起，市有关部门组织了调查小组，他们走遍了市内的轴承厂家，作了大量的调查研究，对组建公司、走联合之路更坚定了信心，于是向市政府打了报告。1982年4月，上海市人民政府发文批复，同意组建企业性公司，上海轴承公司宣告正式成立。

在对行政性公司“非难”之时，特别是在1986年撤销行政性公司的浪潮中，该公司为什么能坚持下来，并且得到发展？在调查中，他们讲了三条体会：

第一，他们坚信在发展社会主义商品经济中，行政手段要减少，而专业化协作必然要加强。因为社会主义生产是建立在社会化大生产基础上的商品生产，它必然要求社会生产向专业化协作发展。如果让上海轴承行业长期处于条块分割、各为其“主”、生产规模狭小、技术装备落后的状况，这怎能适应四个现代化建设的要求呢？组织起来，走联合之路没有错！

第二，初战告捷，坚定了他们的信心。该公司自1982年成立之后，在4年时间里，产量增长了16.7%，产值增长了40%，劳动生产率提高了31.3%；产品获国优奖3个，部优奖15个，市优奖24个。长征Ⅱ号运载火箭中所需的24种规格的轴承，其中23种是由该公司配套提供的……。这些成绩虽然不能算十分突出，但实践显示了协作之威力，证明了组织起来之路是正确的。所以他们能在1986年撤销行政性公司的一片浪潮中，巍然不动！

第三，不搞行政命令，让企业自己选择。行政性公司要撤销，这种公司要不要？在1986年撤销行政性公司之时，该公司领导作了一件充分民主又十分自信的事：即让1982年来参加公司的企业，进行一次重新登记，愿意继续参加的，重新填表申请、盖章签字；不愿留在公司内的，完全可以自由选择。由于各企业领导基于对专业化协作的认识，结果没有一个厂要求离去。俗语说：“强扭的瓜不甜”。有了企业的自愿

作为基础，坚持下来当然就不成问题了。

经过几年来的完善发展，现在该公司已发展成为有 8 个层次的生产经营联合体：第一层次为紧密型，有市属 10 个全民成品和配件厂；第二层次为半紧密型，有 5 个成品配件厂和 1 个研究所、1 所职工大学；第三层次为松散型，有 5 个成品厂，还有近 20 个加工协作点，形成了比较完整的上海轴承行业。其中，属上海市机电系统的单位有 16 家，是公司的核心层，职工总数 1.1 万人，工程技术人员 700 多人，主要生产设备 3000 多台。1989 年生产轴承 4439 万套，品种 3000 余个，产值 2.11 亿元，出口创汇 1300 万美元，税利总额近 7000 万元。

## 二、从扬弃中探索企业性公司新路子

轴承公司为了探索企业性公司的新路子，对过去的行政性公司进行了认真的总结，分析其利弊，剖析其原因，以便“为我所用”。

上海行政性工业公司产生于 50 年代，完善于 60 年代，到 80 年代初的 30 多年时间里，无论是对企业的产品归类、协作归口等方面，还是帮助企业的产品开发、技术改革（造）等方面都是起过很大的积极作用的。但是，当产品经济转向商品经济、企业由行政机关的附属物转变为相对独立的商品生产者后，矛盾逐渐暴露出来：责任要企业承担，权力由公司集中，使企业责、权、利脱节；公司对企业统得过死、管得过多，使企业难以适应市场；公司机构臃肿，人浮于事，办事拖拉，使企业无法适应竞争；以及机构设置，要求上下对口，不是公司为企业服务，而是要求企业为公司服务，等等。这些弊端是必须消除的，否则，有可能名为企业性公司，而实际仍干着行政性公司的事。经过这样的分析，上海轴承公司的认识是：对过去的行政性公司既不能一棍打死，也不能简单照搬，而是应在对它的扬弃中探索自己的新路。

新路，首先要新在指导思想。早在 1985 年该公司在进行年度总结的时候，就提出了在思想上要实行五个转变：要把过去和企业是行政隶属关系转变为和企业是经济上的依存关系；要从过去对企业“管头、管脚”转变为对企业进行指导、调节、服务；要从单纯行政命令转变为主要依靠经济杠杆来调动激发企业积极性；要从单纯指标分割、统计汇总转变为向企业提供信息和咨询服务；要从过去习惯于统一模式、集中管理转变为引导企业开展创造性工作，帮助企业搞活经济。

新路，其次要新在管理体制上。为了有利于发挥企业的积极性，该公司实行董事会领导下的经理负责制。公司各成员厂的厂长既是董事，又是法人代表。在对公司重大问题进行决策时，厂长以决策者的身份出现；在执行董事会决议和接受经理领导时，以执行者的身份出现。这样，在民主决策的基础上，厂长对重大问题心里有数，全局观念增强。在执行过程中，也就会努力做好工作，完成任务。这种把决策层和执行层适当分开的体制，为实行党政分工和两权分离创造了前提条件。

新路，关键是要按企业法人办事。过去的行政性公司，是国家有关部门的派出机构，它的特点是按照行政命令办事；现在的公司，既然是企业性公司，那就必须按企业法人、亦即主要运用经济手段办事。自 1986 年以来，该公司主要做了四件事：

第一，实行财政一个头结算，由公司统一缴纳“两税”。这一改革，是体现公司法人地位的关键一步。它既明确了公司作为一个承担经济责任的经营者，成为企业联合体的纳税人，也体现了企业性公司的基本特征，又为今后的内部承包、申请工效挂钩、统一信贷计划等创造了条件。

第二，实行由公司向国家一个头承包、内部分包的责任制。有人说：“这是自讨苦吃”。而该公司认为这个“苦”是应该吃的，因为这是公司作为企业法人应尽的经济责任和应担的经济风险。公司吃了这个“苦”，下属企业就可以少吃点机会不均、条件不等的苦，因为公司在对企业分包的时候，可以适当加以调整。这一措施，不仅取得了上述之效，而且还由此使企业增强了对公司的凝聚力。

第三，在信贷上由公司一个头出面，实行统贷统还。这是由“七·五”技术改造规划由公司统一编制、统一上报形成的。据该公司有关人员介绍，出于三个原因：一是为了壮大企业借贷能力。由公司出面进行借贷，其对银行的影响和偿还能力就要比单个企业大多了。二是有利于了解企业的生产经营和技改进度。资金的循环和周转，是直接反映企业生产经营活动和工程项目进展的晴雨表，通过它，基本上可以了解各个企业生产经营和工程的情况。三是通过信贷上的统贷统还，为集中公司内企业间部分资金的调剂余缺、互相融通准备条件。

第四，在工效挂钩承包方面，统一实行销售实物量与工资总额浮动挂钩。采用这种做法，其作用有三：一可以使公司内企业之间的分配建立在同等条件的基础上，防止高低悬殊和不合理攀比；二是可以使企业讲究实效，因为与销售实物量挂钩，表明只有卖掉了商品才能算效益、计工资，否则，是不认帐的；三可以从中总结经验，发现矛盾，以便正确处理好公司与企业的关系。

### 三、最大的作用是发挥了企业群体的优势

该公司建立以来，在生产经营中起了什么作用呢？最大的作用，就是发挥了企业的群体优势。集中表现在以下三个方面：

#### （一）依靠企业群体的组合，实行专业化分工。

在该公司未建立之前，上海轴承行业有以下4个问题：（1）品种重复生产。机电一局系统外的轴承厂生产的品种与机电一局所属厂生产的轴承品种大部分重复。由于品种重复，把大批量的生产变成了小批量生产，影响了专业化的发展。（2）短线产品上得慢。中小型轴承国内外需要量很大，而一机系统的轴承厂受厂房地限制，无法发展；非一机系统的轴承厂有场地，但受技术力量的制约，无力发展，结果眼看市场急需的产品，大家都上不去。（3）产销分家矛盾多。生产厂与销售单位分属两个系统，协调困难，缺乏竞争能力。（4）经济效益差。有不少企业人数相近，条件相仿，产品型号基本相同，但年产量与效益相差2—3倍。有不少厂质量低，成本高，产量上不去。要振兴上海轴承行业，当然首先得改变这种状况。该公司一成立，就围绕专业分工这条主线，兵分三路，连打了三仗：

第一仗：成品按产品类型、规格分工，组建少品种大批量生产线。该公司根据各成品厂的生产技术特点，按大类实行专业化分工，以每个厂生产一、二个大类为主的原则，对各厂的产品结构进行了调整，并在此基础上组建专业化的生产线。

第二仗：成品配件按种类别分工，建立专厂集中生产。以往由于配件厂生产的配件，在数量、质量和交货期上不能满足成品厂的要求，因此各成品厂都自己生产部分配件，包括油石、砂轮等辅件。该公司成立后，就着手加强和发展配件生产，不仅使原有的钢球、滚子、滚针的专厂生产有了发展，而且还新建了保持器、橡胶密封件等配件生产专厂，使它逐步形成一套配件的专业化生产体系。近几年来，钢球、滚子、保持器除了注重产品质量，满足行业内配套的需要外，还可以向行业外的兄弟单位提供货源。

第三仗：加工件按生产工艺分工，进行集中加工。轴承所用的毛坯，过去由于受“部门所有制”和“小而全”的影响，不少成品厂只得自己加工生产，既分散和削弱了企业抓主导产品的精力，也影响了工艺的改造和新技术的应用。该公司针对这种情况，将轴承生产中关键、通用的加工件集中在几个厂生产，以扩大生产批量，提高加工工业的专业化程度，同时也减轻成品厂的生产负担。

#### （二）针对企业之间的“长短”，优化生产要素组合。

资金、技术和劳动力，是企业生产中的三大要素。在各个企业中，由于历史和现实的原因，对这三个要素拥有的情况是不同的，有的厂此要素见长，有的厂则是那要素优越。各有长短，那是厂之常事。但若尽可能发挥企业效益，就必须扬长避短。可是如企业处在各自为政的分散状态下，长短就无法互补。该公司的成立，就给企业之间长短的互补、优化生产要素的组合创造了条件，并积极进行了优化的实践。

（1）开展内部资金融通、优化资金使用。该公司为了解救企业之急需、优化资金的使用，着重做了三件事：一是改变了留利中部分生产发展基金吃“大锅饭”的状况，开展了公司内部的资金融通。过去，公司集中企业留利中的生产发展基金的30%作为无偿调拨使用，以支持某些企业急需的项目。现在，集中15%改为有偿使用，作为公司内企业之间资金融通。二是由公司一头向银行贷款，发行短期融资债券，公司内部则根据各厂的实际情况进行下拨调剂，清理业内三角债务，保证企业生产正常进行。现在，公司承担的资金流量已占总流量的30%以上。三是为了减轻企业的压力，公司把企业上缴两税（所得税、调节税）的日期放宽5天，消除了以往单个企业因迟缴而罚滞纳金之苦。这些措施的采取，既密切了公司与企业的关系，更是保证了企业的生产，加快了资金的周转，提高了资金的使用效益。

（2）发挥群体力量，对技术组织联合攻关。该公司针对上海轴承行业厂老、设备老、工艺落后的现状，积极依靠联合体内的技术力量，以厂校、厂所、厂厂合作等形式，对生产中的设备、工艺等技术难题，不断组织联合攻关，取得了明显效果。自1982年以来，该公司引进的主要设备和仪器共计119台（件），

用汇1千多万美元。为了更好地吸收应用国际先进技术，有效地做到“一家引进，整体受益”，该公司成立了由总经理担任组长的技术引进消化实施领导小组，对各厂的技术力量进行统一协调、统筹安排，实行联合作战。几年来消化吸收工作取得了很大的成绩。如制造成功的单粒钢球测振仪，造价仅为进口设备的30%；81型钢球高速冷碾机，引进价格是每台15万美元，自制的只需15万人民币；年产100万套能力的电机轴承加工线已消化研制成功，并于去年初在长宁轴承厂投入生产。已经制成的设备，质量和指标都达到或接近样机的水平，而且除少量电子元器件外，都实现了国产化。

(3) 运用公司教育机构，优化劳动者素质。要提高产品质量，就得提高劳动者的素质。对职工进行文化和技术的教育，虽然单个企业也可进行，但毕竟要受到生源、师资、教育条件等方面的限制。联合起来，组建公司以后，就可克服这方面的不足，充分发挥联合教育的优势。近几年来，该公司针对各厂部分职工业务水平低的状况，通过机电职工大学轴承分校、公司所属教育中心和技工学校，为企业培训了多方面人员。单以机电职工大学轴承分校来说，已培养大专生605名，中专生67名，并举办了各类短训班、高复班、党政干部专修预科班等24期，参加学习的有900多人。

### (三) 发挥组织的力量，促进企业供产销正常运行。

供、产、销循环有序，这是增强企业活力最基本的条件，也是最重要的条件。然而在单个企业生产中，要使供货不脱节、生产有节奏、销路无问题，并不是容易做到的事。该公司成立以后，依靠组织起来的力量，遵循“做工厂希望做的事，办单个工厂难以办的事”的方针，为促进企业供产销正常运转做了不少工作：

(1) 组织企业供销量，由公司统一筹集供应主要原材料。近几年来，随着物资供应体制改革，钢材市场开放，指令性计划分配额逐年减少，但由于计划与市场关系没有理顺，致使轴承厂所用的主要原料轴承钢材供应十分紧张，所属各厂都要求公司能统一筹集原材料供应，以解企业“断炊”之苦。对此，该公司便以供应部门为核心，吸收行业中有供销经验的人员，成立材料供应组，负责对企业主要原材料的统一筹集供应。公司出面，就有了整体优势，无论其资金实力，还是其社会影响，都比分散的单个企业要大得多。现在，由该公司统筹统供的轴承钢材料，已占全行业所需原材料的90%以上，效果十分显著。

(2) 协调主机与配件厂关系。实行公司统一的SBC质量标准。以往，主机厂与配件厂之间因配件供应数量、质量、价格、时间等问题而产生矛盾，一度出现寻求行业外配套协作的倾向。该公司组建后，为了解决这一矛盾，加强了对主机厂和配件厂的协调工作，改进了零部件的配套调度，以促使双方生产正常进行。其主要做法是：第一，公司在制定正式计划之前，结合各厂的实际生产能力，经过认真、科学地核算；先提出销售计划，使市场需求和生产能力结合起来，起到调节和指导生产的作用。第二，根据成品厂的年度、季度生产大纲，核定配套数，配件厂和成品厂签订供销合同。要求配件厂定向、定量、定规格、定交货期，优先保证公司内的配套，有生产潜力再承接公司外的加工。第三，公司通过计划的指导作用，每月召开配套调度衔接会议，把计划与材料衔接好，把成品厂与配件厂生产衔接好，从而使成品厂生产有计划、有保证。第四，公司制订承包和工效挂钩管理制度，对配件厂的考核，除共性指标外，还依据其对公司内配套作出的实绩，并据此核定工资总额包干浮动比例及奖励。第五，公司对配件厂的原材料实行计划专口管理，优先保证供应。在钢材和辅料价格上涨中，公司还协调成品和配件厂的价格。

该公司在加强协调主机与配件厂关系的同时，还加强了质量管理，严格质量考核。除了对企业领导增强质量意识、更新质量观念、推广全面质量管理外，主要是制定和贯彻了公司统一的SBC质量标准，把原来各厂的企业标准进行规范化和制度化，为逐步实行国际标准创造条件。现在，公司所属工厂生产的各类轴承，已有2450种规格采用ISO国际标准，并按这标准改进产品结构，有1034个规格轴承达到国际70年代末、80年代初水平。

(3) 组织行业配套销售，统一组织出口。生产需要依靠行业的力量，产品销售同样需要发挥群体的优势。该公司根据客户对轴承要货品种规格多、单个工厂难以满足的情况，采用组织行业配套销售的办法。这是一只好棋，好在三个方面：一可以方便客户。公司每年生产的轴承产品有3000多个品种，规格繁多。统一组织供货，就可以满足客户多品种、多规格配套采购的需要。二可以根据客户需要，协调行业内生产品种，相互支持，争取更多的订货，扩大销售额。三能促使供销部门的功能得到充分发挥。公司经营服务部是行业销售的窗口，有了这种销售形式，对收集信息、了解市场、引导行业、增强推销产品的能

力，都有着极为重要的作用。

1987年，该公司被批准为出口扩权企业。为了把各厂的分力合成为一个合力，扩大出口销售业务，该公司实行了出口计划一个头，公司集中签约，内部分解落实的办法。并在1988年一个头向国家签订了“出口创汇（拨交）量基数承包合同”，这就使分散的产品形成系列配套，捏成一个“拳头”，增强了跻身于国际市场的竞争力。如在1987年对苏贸易中，当时有四个口岸激烈竞争，而该公司依靠群体优势，一举中标，承接了约可创汇730万美元的任务。依靠群体力量，还有利于打出SBC商标，扩大影响，建立国际信誉。

#### 四、积四点令人深思的联想

我们对上海轴承公司的调查，时间虽然不长，但该公司7年来所走过的历程，探索中所积累的经验，颇使我们深得其益，联想上海近几年来企业所出现的问题，更是浮想联翩，集中起来，有以下四点：

##### （一）扩大企业权力，不能把企业搞成“散兵游勇”。

通过对该公司的调查，进一步坚定了我们的看法，“扩大企业权力，不能把企业搞成‘散兵游勇’”，这就是我们调查中的第一个联想。为什么不能把企业搞成“散兵游勇”？这是由现代化大生产所决定的。现代社会的生产，不是一家一户自然经济的小生产，而是需要相互联系、分工协作才能进行的生产。这种生产的特点决定了只有把企业组织起来，才能充分发挥各自的长处，大幅度地提高整个社会的经济效益；而专业化协作本身又决定了对企业必须加强宏观管理，要有一整套科学的组织、管理和调节机构。采用什么组织形式有利于增强企业活力、促进企业生产的发展，这需因地、因时、因企业制宜，但需有一定的组织形式这却是一条真理。

##### （二）公有制，要求企业有相对集中的管理层次。

社会化大生产要求企业组织起来，在社会主义条件下，生产资料公有制的建立，更要求把企业组织起来。因为社会主义经济，是有计划而统一的整体。经济的整体性，既为联合劳动创造了条件，也向联合劳动提出了要求，它不仅要求有企业范围内的劳动联合，也需要有社会范围的劳动联合。这样才能显示公有制的优越性，更好地促进生产力的发展。

现代化的大生产，尚且促使资本主义国家的企业联合起来，组成各种公司，以增强其国内外的竞争力。社会主义企业要能扬长避短，发挥群体优势，当然更应组织起来，有一个相对集中的管理层次。过去行政性公司出现的弊端不在管理层次本身，而在于内外环境的变化、管理的性质和形式与商品经济不适应。因噎岂能废食，尽快探索建立社会主义企业相对集中的管理形式，实是必要而又急需！

建立这种管理层次有什么作用？上海轴承公司的经验已作了充分说明。这里不妨再谈一点，以国家调整产业结构来说。调整产业结构是使我国工业由传统工业向现代化工业发展的需要。但由谁来直接实施这个政策？由国家，这是不行的。全国工交企业几百万个，靠国家一个头直接实施，是不可能的。这就需要在企业上面有一个管理层次，按照国家的要求来实施这个职能，才能取得好的效果。

##### （三）振兴上海，关键在于发挥企业群体的优势。

上海工业最大长处，是行业齐全、门类众多、协作配套条件好，全市大中小企业齐全，有1万多个，这是其他任何一个省市无法匹敌的。过去上海靠着这一优势，把企业组成一个个群体，在国内外竞争中，取得了一个个胜利。近几年来，上海经济出现不尽人意的景况，原因固然很多，没有发挥群体优势不能不说是其中重要原因之一。由此，要想振兴上海经济，发挥群体优势是切切不可少的！

##### （四）公司的权威，在于有益于企业的活动之中。

在对上海轴承公司的调查中，我们分别召开了它所属2/3企业中的党委书记、厂长、工会主席以及生产、财务、计划、供销部门负责人的16次座谈会，听取他们对公司的意见。在座谈会上，他们虽然也向公司提了一些意见，但总的评价：公司是可以信赖的，公司工作是有成效的，公司是为企业服务的。一句话，该公司在企业中是有权威的。而这个权威从何而来？就来自于他们做了大量有益于企业的事。

上海轴承公司的经验是丰富的，这是她的全体成员和关心指导她成长的有关部门共同努力和培育的结果。当然她也不是完美无缺的，需要在探索中前进，在深化改革中完善。实现这一目标，既需要他们自己的努力，也需要各方对她的关心和支援！