

东方劳工丛书(第二辑) / 柏宇湘 包志勤 主编

集团工会建制与建设 工作实务

朱超/著

D00086319

中国工人出版社

东方劳工丛书(第二辑)/柏宁湘 包志勤 主编

集团工会建制与建设工作实务

朱 超 / 著

中国工人出版社

图书在版编目(CIP)数据

集团工会建制与建设工作实务/朱超著. —北京:
中国工人出版社, 2003.8
(东方劳工丛书. 第2辑)
ISBN 7-5008-3056-4

I. 集... II. 朱... III. 工会建设-中国-实务
IV. D412.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 045690 号

出版发行:中国工人出版社

地 址:北京鼓楼外大街 45 号

邮 编:100011

电 话:(010)82075935(编辑室) 62005038(传真)

发行热线:(010)62005049 62005042

网 址:<http://www.wp-china.com>

经 销:新华书店

印 刷:北京法大印刷厂

版 次:2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

开 本:850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数:210 千字

印 张:9

印 数:001—2040 册

定 价:48.00(全套共分三册)

版权所有 侵权必究 印装错误可随时退换

目 录

第一章 我国企业集团概述	(1)
第一节 集团的界定.....	(1)
第二节 企业集团的演变.....	(3)
第三节 企业集团的特征.....	(6)
第二章 我国企业集团的现状	(12)
第一节 我国企业集团的兴起与发展	(12)
第二节 我国企业集团的结构与类型	(19)
第三节 我国企业集团存在的问题与发展前景	(35)
第三章 过渡阶段集团工会的多样性	(44)
第一节 量变中的多重所有制结构	(44)
第二节 过渡期乡镇型企业集团工会工作	(49)
第三节 民营企业集团的工会工作	(58)
第四节 外资企业集团的工会工作	(69)
第四章 集团工会的规范建制	(81)
第一节 集团工会建设现状	(81)
第二节 集团工会的建制规范	(86)
第三节 集团公司法人治理与工会关系构建	(97)
第四节 集团多元经营、跨国经营与工会建制	(102)

第五章 集团工会建设的基础内容	(109)
第一节 集团劳动关系利益格局与工会基本职责	(109)
第二节 股东权益与劳动权益的矛盾与调整.....	(118)
第三节 产权、劳权的合作约束机制与职工董事、 监事制度.....	(124)
第四节 劳动关系动力机制与职工持股.....	(139)
第五节 集团公司劳动关系规范化与其经济 健康发展.....	(148)
第六章 集团工会具体工作实务	(158)
第一节 集团工会工作任务与工作机制.....	(158)
第二节 集团工会的管理制度与作风建设.....	(176)
第三节 集团工会干部素质要求与自身权益维护	(190)
第四节 集团工会干部的工作方法与领导艺术.....	(203)
第五节 当前集团工会实践中的问题与探索.....	(210)
第七章 集团工会的发展与前瞻	(220)
第一节 现代企业制度发展与集团工会工作 展望.....	(220)
第二节 先进生产力的推动与中国工会的特色 功能.....	(228)
第三节 职工高素质的培育与工会维护工作的 深化.....	(234)
第四节 先进企业文化的引导与工会职责的拓展	(238)
第五节 职工权益的维护与工会职责的根本履行	(247)

第八章 部分集团工会典型工作经验介绍	(256)
经验之一:在建立现代企业制度的实践中坚持和完善 职工董事、监事制度——江苏省黑牡丹(集团)股份 有限公司的做法.....	(256)
经验之二:在建立现代企业制度中完善职代会工作 机制——南京晨光集团公司工会的探索.....	(261)
经验之三:充分发挥职工董事、监事作用 维护股东、 企业和职工权益——徐州工程机械集团有限公司 经验介绍.....	(265)
经验之四:相互支持 相互约束 职代会与法人治理 结构共谋企业发展——南京中北(集团)股份有限公 司工会的有益尝试.....	(269)
 附 录:全国总工会关于企业集团建立工会组织的试行 办法	(277)
 后 记	(280)

第一章 我国企业集团概述

随着我国加入世界贸易组织，中国的市场正在向全球逐步开放，与国际市场接轨。这样，我国的企业将在国际市场和国内市场两个竞技场同国外企业、跨国公司展开激烈竞争，这就需要我国的大公司、大集团有一个大的发展。由于我国企业集团建设仍处于初始阶段，还存在着诸如盲目扩张、过分强调多元经营、集团体制不健全、研究与开发能力薄弱等方面问题，因此，借鉴国内外典型企业集团的体制和发展经历，探讨和规范企业集团的改革与发展，推动我国大公司、大集团健康迅速发展，显得十分迫切与必要。

第一节 企业集团的界定

企业集团（Business Group or Industrial Group）的概念最早出现在 20 世纪 50 年代的日本。由于世界各国企业集团的组织形式不同，其内涵外延仍处于变化之中。关于企业集团的界定，大致可划分为广义和狭义的两类。

一、企业集团的广义界定

广义的企业集团是指“单纯的企业集合”。国外主流观点认为，企业集团是“以成员企业在技术及其他经济机能上相互补充

为目的，以成员的自主权为前提，在对等互利原则下结成的持续长久的经营结合体和经营协作体制”。这一界定几乎涵盖了国际上所有垄断组织。国内对于企业集团也多从广义上去界定。如一些学者认为“企业集团是企业之间横向经济联合的产物，它是若干个企业在同一地区、同一部门或跨地区、跨部门的经济联合体”。我国政府有关部门也将中国企业集团界定为“以公有制为基础，以名牌优势产品或国民经济中的重大产品为龙头，以一个或若干个大中型骨干企业、独立科研设计单位为主体，由多个有内在经济技术联系的企业和科研设计单位组成”。这些广义上的界定，弊端是概念的内涵很不确切，在操作上易形成混乱。

二、企业集团的狭义界定

企业集团的狭义界定主要源于日本，有两种较为典型的表述。一是日本《经济词典》将企业集团概述为“多数企业互相保持独立性，并互相持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体。”二是日本经济学家奥村宏的界定，企业集团“本质上是大企业之间在资本上相互结合，但体现为集团领导制。”他认为企业集团有六个特征（与日本《经济词典》概述的特征有一定差异），即集团内大企业环行持股；建立在环行持股基础上的经理会；成员企业以集团为单位的共同投资；大都市银行成为企业集团的核心；综合商业成为包罗万象的产业体系。这些较狭义的界定（尤其是奥村宏的界定）使企业集团仅适用于以银行为核心的企业集团或金融系企业集团一种形式。

以上两类界定从不同角度揭示了企业集团的内涵与外延，但与我国现实存在偏差，前者过于空泛，后者过于狭窄，难以作为我国企业集团的确切定义。

国内学者新近一种界定较贴近我国实际，其概述为：中国企业集团是建立在社会主义公有制基础之上，与社会化大生产相适应的，以产权为主要联结纽带，以现代公司制度为主要特征的两个或两个以上的法人企业联合组织。这一界定既兼顾了我国企业集团发育成熟初期的非产权联结特征，又保留了国内外企业集团的核心内容——法人企业的联合。

第二节 企业集团的演变

西方市场经济国家的企业集团是与垄断联系在一起的。世界各国对企业集团有不同的提法，在欧美称“财团”或“利益集团”，前苏联称为“联合公司”，日本则把企业集团称为“同类型核心企业之间的结合体”。不同的提法反映了不同的内涵及不同的发展水平，因而都是合理的。

企业集团在我国经济生活中的出现，是在 20 世纪 80 年代后半期，至今也仅有十几年的历史。可以说，它是经济体制改革中出现的新事物，是在当时我国以公有制为基础的有计划的商品经济条件下诞生的。在此之前，它经历了一个较长的孕育阶段。

一、企业集团的孕育与催生

1979 年至 1986 年，是我国企业横向经济联合蓬勃发展的阶段，也是企业集团登上我国经济生活舞台的孕育阶段。

长期以来的计划经济，我国建立了一套由行政部门和行政地区用行政管理办法管理经济、管理企业的体制，企业缺乏自主权，企业间的横向联系被条块分割的体制割断，企业内部搞“大而全，小而全”，企业缺少活力。1980 年 7 月，国务院发出了《关于推动企业联合的暂行规定》，肯定了刚刚萌芽的横向经济联

合的积极意义，并作了政策规定。在这个《规定》中，国务院要求各地要从生产发展的迫切需要出发，坚持自愿、平等互利的原则，不能用行政命令强行组织；组织联合不受行业、地区和所有制、隶属关系的限制，但不能随意改变联合各方的所有制、隶属关系和财务关系（简称“三不变”）等。

随着经济体制改革的不断深入，尤其是1984年10月党的十二届二中全会做出了《中共中央关于经济体制改革的决定》以后，计划、税收、价格、财政、金融、商业以及政府机构等方面进行了不同程度的改革，为企业在市场竞争中进一步联合创造了有利条件，各种形式的经济联合组织纷纷涌现，跨地区、跨部门，从生产名优产品为龙头的专业化协作，发展为资金、原材料、厂房设备、技术、劳动力等生产要素的联合。

可见，我国企业集团的孕育是由政府行政指导或者企业自愿结合而形成的，它既不是垄断的伴生物，也不是为了实现垄断。在20世纪70年代末和80年代初，虽然我国企业界还没有使用“企业集团”这个词，但在生产各行业横向经济联合从维持“三不变”的较为松散的联合向着更紧密联合的方向发展，联合的形式由低级走向高级。我国的企业集团，就是在不断深化发展着的横向经济联合组织的基础上深化而来的。

二、企业集团在我国的创建

从1986年3月国务院颁布《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》（即《三十条》）到1988年，是我国企业集团的创建阶段。

我国企业集团起步较早的是机械、电子、纺织、轻工行业，随后冶金、军工等行业也陆续发展起来。在这个阶段，一是在总结经验的基础上，1987年12月国家体改委和原国家经委提出组

建和发展企业集团的《关于组建和发展企业集团的几点意见》(即《十八条》),对企业集团的含义、组建原则、条件、内部管理作了规定,明确了发展企业集团应该遵循的基本原则;二是从1987年以后,陆续有15个大型企业集团在国家计划单列,为这些企业集团在国家计划指导下更快地发展,并获得更大的经营自主权创造了条件;三是17个企业集团经中国人民银行批准建立了财务公司,增强了企业集团内部融通资金的能力,强化了凝聚力;四是1987年1月,国务院颁发了《关于推进科研设计单位进入大中型工业企业的规定》,原机械部所属的长春汽车研究所、洛阳拖拉机研究所、洛阳轴承研究所、电子部所属的6所、14所、28所、55所等一些大科研院所进入了企业集团,实现科技和生产一体化,增强了企业集团进行技术和产品开发的能力。

在国家政策的支持和指导下,各行业和各地区纷纷涌现出一批在横向联合基础上的企业集团,还有一些有着强大实力的全国性大公司也不断开拓,发展为企业集团。1988年5月,在国家体改委召开的企业集团座谈会上,提出了突破“三不变”,发展企业集团中紧密联合层的要求。1988年以来,我国企业集团开始进入不断发育、逐步成型的阶段。

在开始阶段,大部分企业集团主要是靠行政权力的纽带和各种契约把成员企业联结在一起的。随着改革的不断深入,特别是企业兼并和企业间互相参股情况的出现,资产的联结纽带正在日益加强,兼并、控股和承包、租赁,正在成为把企业联结在一起的重要形式。联结纽带的这种变化,对于企业集团的发展具有重要的意义。它使企业集团由产品配套、技术协作为主的生产、技术的联合,走向更深层次的资产的联合。

江泽民同志在党的十六大报告中明确提出,要“通过市场和政策引导,发展具有国际竞争力的大公司大企业集团”。这为大

型企业集团的改革和发展指明了正确的方向。实施大公司、大集团战略对于国民经济实现两个根本性转变和应对经济全球化具有重要的作用，然而我国企业集团的发展仍然处于初级阶段，需要随着社会主义市场经济体制的建立和健全，进一步深化企业改革，逐步建立现代企业制度，重视规范化建设，改善公司治理结构，稳定职业企业家队伍，为企业集团的进一步发展创造良好的环境。

第三节 企业集团的特征

根据现阶段我国企业集团发展的现状，我国企业集团大体有以下基本特征与具体特征：

一、我国企业集团的基本特征

1. 企业集团具有多层次的组织结构。企业集团是由多个独立企业按生产经营需要联合成疏密程度不一的多层经济组织，组织结构表现出多层次的特点。一般包括四个层次：（1）集团核心层，即具有母公司性质的集团公司；（2）紧密层，由被集团公司控股的子公司组成；（3）半紧密层，由集团公司的参股、控股公司组成；（4）松散层，由与集团公司有优惠性固定协作关系的企业所组成。如果只有集团核心而无其他层次，即为一个单个的企业，就不能称之为企业集团；如果只有半紧密层和松散层而没有紧密层，它只能是一种联合层次低的企业联合体；或者，只有紧密层和核心层，还没有形成半紧密层和松散层，只能认为已具有了企业集团的结构特征，不能作为一个成熟的企业集团。成熟的企业集团内部结构必须多层次化。

2. 企业集团内的若干企业必须由特定的纽带联结起来，成

为有机的整体。开始大多数的企业集团是以优质名牌产品和技术为纽带凝聚而成的。从发展过程来看,以产品和技术为联结纽带组建的企业集团是不稳定的,一旦市场发生变化,产品失去市场,企业集团就会面临瓦解的危机。实践证明,促进企业集团形成动力,约束每个成员企业履行协议,使集团公司与紧密层、半紧密层企业的联合稳定,只能以资金和资产作联结纽带。集团公司在成员企业的股份占到控股额的即成为子公司,进入紧密层;没有达到控股额的则成为参股公司而进入半紧密层;集团公司与松散型企业则通过合同、协议等契约,加强相互的联结。这样以资金或资产为联结纽带形成的企业集团才名副其实,也有利于加强管理和增强凝聚力,从而形成稳定的组织形态。

3. 企业集团内部应有完善的能起主导作用的核心。集团核心应具备以下几个条件:(1)必须具有雄厚的经济实力;(2)拥有一定数量的下属公司;(3)集团内部应相互参股,形成投资中心、利润中心、成本中心的职能;(4)应制定统一的发展战略和长远的发展规划;(5)企业集团的核心,必须具有企业法人地位。集团核心在管理过程中不能充当行政指挥官的角色。不然企业集团则变相成为行政性公司。如果集团核心不具备以上条件,企业集团就很难发挥其应有的作用。

4. 企业集团是多个法人联合而非一个法人。企业集团是一个企业群体,包括集团公司(或母公司)及其子公司、控股企业、参股企业、关联企业多层次的主体,其各层次都具有独立的企业法人地位,集团则是这些法人的结合,不是一个法人,也不具备法人资格。而集团公司则是经济实体,具有法人地位,有独立的财产。整个企业集团的统一行动,是靠集团公司对成员企业的控股、参股和长期优惠性合同契约来维系的。

5. 经济利益的一体性。企业集团在平等自愿、互惠互利原

则基础上，由多个独立企业通过技术上、资金上的联合而组成的一种具有共同利益的平等主体的结合体。任何一个成员企业都有自主权，既享有经济权利，也承担经济责任。任何一个成员企业的经济效益的好坏，都会影响集团的总体利益；而总体利益的多少，又会影响成员企业的局部分配利益。因此，不管是集团还是所属企业，它们的目标利益是一致的。只有取得最大总体利益，才能实现局部最大利益。经济利益一体性机制，调动着全体集团成员为共同目标而奋斗。

6. 企业集团是具有多种功能的综合体。企业集团是一种较大规模的经济联合组织。通过对具有生产、科研、开发、销售及信息咨询功能的企业合理配置组合，使企业集团具备产生创造整体生产力、形成综合经济优势、调整产业结构和产品结构、推动技术进步以及增强企业活力的功能。它比一般企业和联合体有更强的新品开发、综合配套及创汇功能。这是社会主义初级阶段经济发展赋予企业集团充当经济建设“生力军”的历史使命。单个企业是无法产生如此巨大作用，挑起这副重担的。

二、我国企业集团的具体特征

这里所说的具体特征，指将我国企业集团与一般的经济联合体、企业性公司、行政性公司及国外企业集团相比较呈现的比较特征。

1. 企业集团与企业性公司的比较特征

(1) 管理结构的不同。企业性公司是一个统一的经济实体，公司内部的组织结构单一，不存在联合的多层次，只存在管理上的多层次；而企业集团则有核心层、紧密层、半紧密层及协作层，主体厂与成员企业之间有着不同程度的联合。

(2) 内部管理方式不同。公司是纵向的由上而下的领导与被

领导关系；而集团内部企业之间是横向平等的联合关系。

(3) 企业性公司的下属企业虽在法律上失去独立，但与企业集团内失去独立的企业性质不同，它不存在各企业之间资金参股、控股的联合关系，其企业的生产、经营核算指标均由公司主管部门下达、考核。

2. 企业集团与一般经济联合体的比较特征

两者既有相似的一面又有截然不同的地方。相似的是两者均由多个企业联合而成，均为企业联合的一种形式。但一般经济联合体是低层次的联合，各企业之间是简单的协作关系，或者说是企业集团的初级形态，而企业集团则是一般联合体的进一步深化，是主要的资产为纽带的联合。具体的区别特征表现为：

(1) 企业集团的主体，限定由一个或若干个大中型骨干企业、科研单位或其他有投资能力的企业联合组成。集团参与企业依据资金、技术及商标等产权关系建立的经济实体，是有严密的组织形式和高度集中的管理指挥中心；而一般经济联合体是生产要素的简单联合。

(2) 企业集团联合层次多，有核心层、紧密层、半紧密层、协作层；一般经济联合体只有松散联合层，成员企业各自独立经营、自负盈亏。

(3) 企业集团的功能是综合性的，包括生产、科研、新品开发、销售服务、信息咨询等，特别是生产和新品开发能力大大增强。这与单纯以某个产品为龙头的联合体有明显区别。

(4) 企业集团中集团公司有明确的法人资格，而一般联合体不具备这一资格。

(5) 企业集团横向联合企业的数量多、规模大、范围广，可以跨地区、跨行业、跨所有制甚至跨国度，而一般联合体仅限于本地区、本行业小规模的企业联合，联合的内容也比较专一。

3. 与国外企业集团的比较特征

国外企业集团大多是垄断性的经济联合组织。在资本主义垄断初期，欧美企业集团的初级形式是卡特尔和辛迪加。卡特尔是在生产同类产品的企业之间，为了保护相互利益，在划分销售市场、规定商品产量、确定商品价格等方面达成协议而形成的一种垄断联合体；辛迪加是各企业在生产上保持独立的基础上，在原材料的采购和产品的销售方面，由统一组成的机构办理。以上两种属松散型的企业集团，相互间没有财产关系，也没有管理关系。

垄断联合程度较高的是托拉斯和康采恩。托拉斯是由生产同类商品或在生产上有密切关系的企业为了垄断某些商品的产销，以获取高额利润而组成的紧密结合体。托拉斯是一种生产领域的联合，所属企业在生产、销售，直至法律上都失去了自己的独立性，企业财产并入托拉斯，各企业在托拉斯统一领导下从事生产经营。而康采恩是在托拉斯基础上发展起来的更高层次的垄断联合体，它是企业间相互参股或控股的联合经营方式，各成员企业由康采恩内部最大企业控制多数股份，一般以银行为中心，从而形成控股公司、子公司的控制关系。参加康采恩的企业在形式上和法律上保持独立，但实际上都被占统治地位的金融寡头通过参与制形式控制着。康采恩既包括工业企业和银行，又包括贸易公司、运输公司和保险公司，既涉及生产，又涉及流通。

日本的企业集团分两种。一种是财团型企业集团，是一种横向联合形式，以银行为中心，由银行、商社、大企业组成企业集团的核心圈，并通过它们环状的相互持股形式形成了多角化的结合。同时，处于集团核心圈以外的本系列企业也分别地结合在中心银行周围。所以有人称之为“多角结合状态”。这类集团涉及生产、流通、金融等领域，甚至在所有的产业领域都配置了自己

的企业，是具有综合性的金融、产业体系。这类集团虽通过系列化对所属大企业及其下属的众多企业进行控制，但由于企业集团成员之间相互持股，不再是由某一家族控制。持股形态的变化，使控股形态也变为由“法人”组成的经理会的成员相互支配的体制。另一种是独立系企业集团，它是以特定的巨大公司为基点，控制着为数众多的子公司和关联公司，并通过它们吸收了大批的中小企业，组成协作关系网，形成了金字塔式的垂直支配状的结构。这类企业集团是通过具有极大自主权的核心企业，即通过派遣人员，持有股票和下达生产要求等方式来组织下属企业的生产经营活动，从而确立一种强有力的领导体制。

随着企业发展的日益国际化与经济全球化，首先在欧美、日本等国的企业集团中开始出现跨国公司。跨国公司是通过企业向外国直接投资设立分公司或通过控股、兼并等方式控制外国企业使之成为它的子公司，以从事生产、销售或其他经营活动的国际性产业组织形式。跨国公司所属子公司或分公司，一般从事专业化加工工业生产，并实行高度国际化、高度集中化的多层次分权式管理。

不难看出，国外企业集团垄断性是其基本特征，企业间以产权、持股、控股作为联合纽带。我国实行大公司、大集团战略，发端于国有经济的战略性重组，产业结构的调整和产业结构升级、促进中小企业的发展。同时，发挥国有经济的主导作用，发展新一代资金密集、技术密集型的产业和企业集团，通过专业化分工优势带动中小企业发展，来应对经济全球化和激烈的国际市场竞争。我国企业集团的兴起与发展的起因与目的与国外有很大的不同，但国外企业集团的体制模式与发展经历、经验，可资借鉴。