

机械工业企业管理人员工商管理培训补充教材

# 工业组织结构调整的理论与实践

机械工业部教育司 组编  
孙月平 主编



机械工业出版社

机械工业企业管理人员工商管理培训补充教材

# 工业组织结构调整的 理论与实践

机械工业部教育司 组编

孙月平 主 编

~~吴浩然~~ 副主编  
~~吴浩然~~



机械工业出版社

本书共四篇十四章。第一篇市场导向与工业组织结构调整,内容包括:我国工业组织结构的转型,工业的协作、联合与竞争,规模结构与规模经济,企业内部组织结构重组。第二篇宏观管理与工业组织结构调整,内容包括:工业管理体制,工业产业政策,工业行业管理。第三篇资本营运与工业组织结构调整,内容包括:资本营运与国有经济改组,资本营运的主要途径,资本市场与投资银行。第四篇现代企业制度与工业组织结构调整,内容包括:现代公司制,企业集团与控股公司,产权改革中国有资产的管理,工业组织结构调整中的配套改革。

本书适用于经济主管部门、企业领导干部和经济理论爱好者阅读。可作为干部培训教材,也可供各级党政干部、理论工作者、大中院校、成人高校以及各级党校、干校的师生参考。

#### 图书在版编目(CIP)数据

工业组织结构调整的理论与实践/孙月平主编. —北京:机械工业出版社,1998.4

机械工业企业管理人员工商管理培训教材

ISBN 7-111-06374-0

I. I… I、孙…… II. 工业管理;组织管理—干部培训教材 IV. F4023

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 09955 号

出版人:马九荣(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)  
责任编辑:卢若薇 刘同桥 版式设计:冉晓华 责任校对:罗凤书  
封面设计:姚毅 责任印制:吴永坤

北京市京精印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

1998 年 8 月第 1 版·1998 年 8 月第 1 次印刷

850mm×1168mm/32 · 11 印张· 280 千字

印数:1—1000 册

定价:24 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

# 机械行业企业管理人员工商管理培训 补充教材编审委员会成员名单

**主任委员:**邵奇惠

**副主任委员:**朱森第

**委员:**郝广发 宋天虎 蔡惟慈 杨 桦  
谷政协 石坚中

**办公室主任:**郝广发(兼)

**成 员:**于新民 房志凯 吴浩然 王胜利

## 序

由机械工业部教育司等有关司局共同组织编写的《质量管理和质量保証》、《工业组织结构调整的理论与实践》、《先进制造技术与企业自主开发能力》三本教材，经过广大编纂人员的辛勤劳动，现在与大家见面了。这套教材是根据中组部、国家经贸委《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》及机械部《机械行业企业管理人员工商管理培训实施意见》而组织编写的，作为机械行业企业管理人员工商管理培训计划的补充教材。

党的十五大为建设有中国特色的社会主义做出了跨世纪的战略部署。为了贯彻落实十五大精神，机械工业部门通过认真学习和调查研究，对社会主义初级阶段时期机械工业的“行情”进行了再认识，并在此基础上进一步完善了行业的工作思路；即全面深化改革、打好“三大战役”、“塑造“四个形象”、实现行业振兴。为此，全行业要以提高国内外市场竞争力作为发展的根本任务，坚定不移、对持不懈地打好“三大战役”；以全面深化改革作为发展的根本动力；大胆探索符合“三个有利于”标准的改革思路；以“两手抓，两手都要硬”作为发展的根本保证，着力塑造“四个形象”，确保两个文明相互促进，共同发展。

工作思路确定后，关键在于贯彻落实。贯彻落实的第一因素是人，尤其是企业的各级领导及管理人员。因此，加强企业管理人员工商管理培训，切实提高企业管理人员的综合素质，是深入贯彻落实行业工作思路的重要途径，也是机械工业发展和振兴的重要保证。

机械行业的这套补充教材，紧紧围绕着行业的中心工作，既对产品质量翻身、组织结构优化、开发能力提高“三大战役”的基础性知识作了全面阐述，又结合“三大战役”系统介绍了国内

外在质量、结构、开发方面的理论和实践，有较强的针对性和实用性，相信对机械工业的发展会起积极的推动作用。

编写一套既有理论知识，又要紧密结合行业实际，配合行业中心工作的补充教材，是行业培训工作的探索与创新。这样的培训将更加贴近实际工作，更易达到学以致用目的。广大编审工作者克服时间紧、难度大等重重困难，较好地完成了这项任务。希望机械行业的企业管理人员认真学习，积极实践，用学到的理论来指导实践，用鲜活的实践来丰富理论，从而在行业内形成一种理论联系实际的良好风气，为振兴机械、汽车工业，使其成为国民经济的支柱产业做出贡献。

机械工业部部长

白俊彦

1998年3月10日

# 目 录

序

<b>绪论</b> .....	(1)
第一节 “组织结构优化战役”的必要性 .....	(1)
第二节 “组织结构优化战役”的指导思想 .....	(4)
第三节 “组织结构优化战役”的工作部署和职责分工.....	(10)

## 第一篇 市场导向与工业组织结构调整

<b>第一章 我国工业组织结构的转型</b> .....	(14)
第一节 我国工业组织结构的现状与成因 .....	(14)
第二节 我国工业组织结构的调整与优化.....	(23)
<b>第二章 工业的协作、联合与竞争</b> .....	(39)
第一节 企业之间关系的重塑 .....	(39)
第二节 企业之间的专业化协作和联合.....	(43)
第三节 企业竞争.....	(52)
第四节 企业之间关系的协调.....	(58)
<b>第三章 规模结构与规模经济</b> .....	(62)
第一节 规模结构.....	(62)
第二节 行业集中度.....	(73)
第三节 企业规模的最优化.....	(82)
<b>第四章 企业内部组织结构重组</b> .....	(89)
第一节 企业内部组织结构的类型.....	(89)
第二节 企业规模与企业决策和组织.....	(96)
第三节 企业规模与企业行为 .....	(100)
第四节 企业内部管理体制重组 .....	(105)

## 第二篇 宏观管理与工业组织结构调整

<b>第五章 工业管理体制</b> .....	(108)
-------------------------	-------

第一节	我国工业管理体制的概念与影响因素 .....	(108)
第二节	我国工业管理体制的沿革 .....	(113)
第三节	工业管理体制改革的原则与方向 .....	(122)
<b>第六章</b>	<b>工业产业政策</b> .....	(131)
第一节	工业产业政策的特点、内容与作用 .....	(131)
第二节	我国工业产业政策的演变与选择 .....	(140)
第三节	工业产业政策的运用 .....	(149)
<b>第七章</b>	<b>工业行业管理</b> .....	(159)
第一节	转变政府职能 .....	(159)
第二节	行业协会 .....	(172)
<b>第三篇 资本营运与工业组织结构调整</b>		
<b>第八章</b>	<b>资本营运与国有经济改组</b> .....	(182)
第一节	资本营运的含义与意义 .....	(183)
第二节	国有企业的第二次转轨变型 .....	(188)
第三节	国有经济的战略性改组 .....	(192)
第四节	国有资本营运体制的改革 .....	(201)
<b>第九章</b>	<b>资本营运的主要途径</b> .....	(206)
第一节	募股融资 .....	(207)
第二节	并购 .....	(214)
第三节	债务重组 .....	(227)
第四节	企业破产 .....	(233)
<b>第十章</b>	<b>资本市场与投资银行</b> .....	(238)
第一节	资本市场 .....	(238)
第二节	投资银行 .....	(251)
<b>第四篇 现代企业制度与工业组织结构调整</b>		
<b>第十一章</b>	<b>现代公司制</b> .....	(259)
第一节	市场经济下几种主要的企业制度 .....	(259)
第二节	现代公司的设立 .....	(263)
第三节	原有企业公司制改组 .....	(270)
第四节	企业领导体制的重构 .....	(276)



<b>第十二章</b>	<b>企业集团与控股公司</b> .....	(282)
第一节	企业集团 .....	(282)
第二节	控股公司 .....	(296)
第三节	控股公司与企业集团 .....	(300)
第四节	控股公司与国有资产管理 .....	(304)
<b>第十三章</b>	<b>产权改革中国有资产的管理</b> .....	(310)
第一节	国有资产的界定 .....	(310)
第二节	国有资产的评估 .....	(319)
第三节	国有资产产权交易市场及其管理 .....	(329)
<b>第十四章</b>	<b>工业组织结构调整中的配套改革</b> .....	(334)
第一节	社会保障制度改革 .....	(334)
第二节	企业办社会的分解 .....	(345)
第三节	企业富余人员的分流与再就业工程 .....	(350)
主要参考文献 .....		(359)
后记 .....		(362)

# 绪 论

为贯彻党的十四届五中全会和全国人大八届四次会议精神,根据振兴机械工业的总体思路,结合机械工业的实际,机械工业部决定“九五”期间在全行业紧紧围绕“两个根本性转变”,集中力量打好“产品质量翻身、组织结构优化、开发能力提高‘三大战役’”。其中,“组织结构优化战役”是一个重要的组成部分。下面阐述“组织结构优化战役”的必要性、指导思想、工作部署和职责分工等。

## 第一节 “组织结构优化战役”的必要性

机械、汽车工业组织结构“散”、“全”、“弱”、“差”的状况普遍而严重,而国民经济增长方式从粗放型向集约型转变,要求集中生产,节约资源,提高生产集中度,形成规模经济,降低资源(能源、水、原材料、土地、人力等)消耗,面对激烈的国际、国内竞争局面,必须解决“散”、“全”、“弱”、“差”问题。

(1) “散”:产品生产分散,企业重复建设,规模效益丧失,机械、汽车工业趋同化严重。

“你有我也有,你没有的,我也没有”这是对目前机械行业产品趋同化状况的形象概括。全国各地区的机械、汽车工业,在形成各自优势特色方面存在很大差距。从几种产品的情况就可看出“散”的现状。

汽车 我国 1995 年生产汽车 145 万辆,生产企业共有 120 多家;而 1994 年,美国 3 家企业生产汽车 978 万辆,日本前 7 家企业生产汽车 1011 万辆,德国 3 家企业生产汽车 427 万辆,意大利一个企业就生产汽车 150 万辆。

轮式装载机 1994 年,我国产量为 14344 台,生产企业有 60

多家,其中年产 2000 台以上的只有厦门、柳州工程机械厂等企业,年产低于 500 台的企业达 50 多家。美国仅卡特彼勒一家年产量就在 3000 台到 5000 台之间,日本小松的最高产量是 8400 台。

单缸小柴油机 1994 年,我国 90 多家企业共生产 380 多万台,这些企业中,年产在 2 万台以下的占 65.5%;而日本一家专业制造企业的年产量就达到 45 万台。

(2) “全”:企业组织结构“大而全”、“小而全”,设备利用率和投入产出效益低。

企业组织结构如同投影,结构相似,只是规模大小不同而已。如机床行业,规模在 3000 名职工以上的金属切削机床企业有 19 家,这些企业铸造、锻造、焊接、模型、金加工、装配、工具等车间一应俱全。19 家以外的机床企业,结构也大同小异。再如重型机械企业,各省都有一二个,铸钢、铸铁、大型金加工、小件金加工、工具、机修等车间也都缺一不可。又如汽轮机行业相对来说生产集中度较高,但从事汽轮机加工的人员仅占全厂职工的 30%~35%,而从事毛坯和工具、机修的人员则占 50%,一定程度上反映了我国汽轮机厂的“全”。

计划经济体制下形成的分工过细、企业产品单一的状况,使企业难于适应市场经济的要求,使本来可以利用相同工艺、类似设备生产的产品,不能进行生产,降低了企业的效益,削弱了企业的竞争能力。

结构相似、没有形成经济规模的企业,关键设备的设置大同小异,“一式若干份”,必然造成设备利用率低、负荷不满。机械工业设备利用率平均仅 40%左右,有些精稀设备利用率更低。

设备利用率低、负荷不满、投资回收期长,也是某些企业在改造中盲目攀比、追求先进设备而造成企业债务负担重的原因之一。

(3) “弱”:企业实力弱、规模小,与国外大工业企业差距很大。

1993 年,全世界 500 家大工业企业中,美国 159 家,日本 135

家,英国 41 家,德国 32 家,法国 25 家,韩国 12 家,意大利 7 家,中国仅有 1 家,还是在台湾省。

1993 年,中国工业企业 500 强中机械、汽车工业企业有 75 家,其中机械 58 家,汽车 17 家。75 家销售额总计有 1824 亿人民币,按美元计,只及美国通用汽车公司的 1/6。进入 500 强的 17 家汽车企业,销售额总计为 1119 亿元,当年约合美元 140 亿元,而世界 500 强企业中的美国通用汽车公司一家,销售额就高达 1336 亿美元,日本五十铃公司的销售额也达 137 亿美元。1993 年中国工业企业 500 强中,电工行业的上海电气集团、哈尔滨电站集团、东方电站集团三家企业,分别实现销售收入 38 亿元、22.3 亿元和 18.8 亿元,合计折合约 9.8 亿美元,而美国 GE 公司一家,就实现销售收入 608 亿美元。

(4) “差”:企业效率差,单台生产成本低,劳动生产率低、资源利用率低。

经济增长方式从粗放型向集约型的转变中,有一个衡量的指标,即技术进步对经济增长的贡献度,我国在 40%左右,工业发达国家则达 70%左右。美国学者丹尼森 1962 年指出,在技术进步的贡献度中有 6 个因子,即:劳动力质量、资金质量、资源配置、规模经济、知识进步、人际环境。6 个因子中规模经济因子的比重占 50%。可见,规模经济对经济增长方式的影响之大。

从马克西—西尔伯斯通曲线可知,小轿车产量增加时,单位产品成本下降,具体的情况如下:

1000 辆增至 5 万辆时,单位产品成本下降 40%;10 万辆增至 20 万辆时,单位产品成本再降 10%;20 万辆增加到 40 万辆,单位成本再降 5%。

劳动生产率低,是一个十分严重的问题。从金属切削机床工业人均产值的比较中,我们会认识到这一问题的严峻性。1994 年,我国 239 家金属切削机床企业人均产值为 13.16 万元,约合 0.4 万美元;而日本 1988 年同类企业人均产值就达到 23 万美元;法国 1990 年机床企业人均产值为 14.5 万美元。

此外，资源利用率低也不容轻视。以钢材利用率为例，我国约为68%，工业发达国家为75%~80%；从能耗看，1980年，我国机械工业万元产值能耗为2.36吨标准煤，而同年日本企业万美元产值能耗为0.2吨标准煤。

各种情况和数据说明，彻底根治机械、汽车工业“散”、“全”、“弱”、“差”等一系列“病症”势在必行。只有优化机械、汽车工业的组织结构，才有可能促其发展，使其振兴；唯有优化组织结构，才有可能使我国机械、汽车工业走出困境，增强竞争力。组织结构优化这一“战役”是非打不可的。

## 第二节 “组织结构优化战役”的指导思想

### 一、“组织结构优化战役”的目标

#### (一) 主要目标与具体目标

1. 组织结构优化战役要达到的主要目标 ①造就一批有较强竞争力的“巨人”企业，使这些企业成为支撑和带动行业发展的骨干和中坚力量。②发展一批专业化协作企业，提高生产的社会化和专业化程度，造就一批“小型巨人”。③改变企业内部组织结构“大而全、小而全”的现状，由目前的中间大（指中间工序和零部件生产）、两头弱（指研究、开发、设计和总装、调试、服务两头）的“橄榄型”结构向两头强、中间精的“哑铃型”结构转变。

2. 具体目标 到2000年，机械、汽车工业形成100家有较强竞争力的“巨人”企业。根据机械、汽车工业现有规模和基础，初步考虑机械企业集团年销售额为15、50、100亿元三个目标层次，到2000年，机械行业年销售额要有60个超15亿元，20个超50亿元，5个超100亿元的“巨人”企业；到2000年，汽车年销售额要有3~4个超400亿元，摩托车年销售额要有3~5个达到150亿元的“巨人”企业。

机械、汽车工业销售额前100家企业（集团）生产集中度从

1994年的24%提高到2000年的27%以上。

## (二) “巨人”企业的主要标志

关于“巨人”企业,参照世界各国的经验,结合我国机械、汽车工业的实际,到2000年,“巨人”企业应达到以下主要标志:

(1) 具有形成合理经济规模或较高市场占有率的主导名牌产品,其市场占有率、劳动生产率和经济效益指标居同行业的前列,销售收入,汽车和摩托车制造企业分别达到400亿元和150亿元以上,机械企业达到15亿元以上,对行业发展具有较强的带动作用。

(2) 有较强的自主开发能力和相应的研究开发机构,每年用于技术开发的费用不低于销售收入的3%。

(3) 固定资产在5亿元(汽车企业在50亿元)以上,资产负债率保持在合理水平,并有较强的融资和资金积累能力。

(4) 有较完善的国内国际市场销售服务网络,具备较强的市场适应和开拓能力。

(5) 建立了现代企业制度,有适应社会主义市场经济的运行机制。

## (三) 备选企业的条件

根据“巨人”企业的标志,需选择一批有优势的大型企业和企业集团作为备选企业进行重点培育和扶持。备选企业的条件:

(1) 有较强技术经济实力和一定经济规模,1994年销售额,汽车和摩托车制造企业分别在200亿元和50亿元以上,机械企业在3亿元以上。

(2) 有优势产品,在国内外有一定知名度、有较强出口创汇能力的行业排头兵企业。

(3) 有较强的技术进步意识,具有不断开发新产品和市场开拓能力。

(4) 企业管理比较好,运行机制比较健全和完善,有锐意改革进取和团结奋进的企业领导班子,有一支素质较高的职工队伍。

(5) 企业经济效益较好,销售利润率、资金利润率居同行业

前列。

## 二、“组织结构优化战役”的指导方针

组织结构优化战役的指导方针是：“市场导向、扶优扶强、改组改造、规模经营”。按照这一方针，机械、汽车工业优化组织结构，组建大企业和企业集团，必须适应市场的需求和发展，充分发挥市场机制在资源配置方面的基础性作用；同时，动员有限资源，调动各方面力量，运用各种规划和政策手段，通过资产重组，联合兼并，改组和改造相结合，引导、扶持一批具有一定规模和经济、技术实力的排头兵企业，从而使这些企业成为支撑和带动行业发展的骨干和中坚力量，即“巨人”企业。

在贯彻和落实上述方针时，必须处理好三个关系：

### （一）市场导向与政府推动的关系

培育“巨人”企业要遵循市场经济原则，以市场需求为依据，放手让企业在市场竞争中壮大规模，增强实力。在发挥市场导向作用的同时，要重视政府在推动企业改组、联合、兼并中的能动作用，通过制定政策、协调引导、优化资源配置以及规范市场行为等方式推动企业间的兼联合，形成整体优势。一方面政府推动必须遵循经济规律和尊重企业意愿，避免“父母包办”、“拉郎配”等倾向；另一方面，也不能一提政府推动都视为行政性捏合，这两种倾向都应该避免。

### （二）存量调整与增量投入的关系

培育“巨人”企业必须把重点放在存量调整和资产重组上，按照优势互补的原则，把分散的、不经济的生产能力有效地组织起来，建立大批量集中生产体制，提高整体竞争实力；为尽快建成“巨人”企业，联合兼并更要重视和鼓励“强强联合”，以迅速发展壮大，培育优势，占领市场。培育“巨人”企业中必要的增量投入，应积极带动存量调整，促进资产的流动、重组，不能把立足点放在大量铺新摊子上。

### （三）专业协作与规模经营的关系

培育和发震“巨人”企业，要充分发挥社会大协作的优势，在

扩大零部件专业化协作的基础上实现规模经营。同时努力发展和加强与整机发展相适应的零部件生产、开发体系，建立高起点、大批量的零部件工业，使规模经济真正建立在可靠坚实的基础上。“巨人”企业要眼观全局，走出自我，充分利用和发挥各方面的力量，避免走新的“大而全，小而全”的老路。

### 三、推进“组织结构优化战役”的政策措施

#### (一) “组织结构优化战役”应抓重点，以点带面

这一战役具有相当大的难度和复杂性，因而要抓重点企业、重点项目、重点工作，通过抓重点，取得经验，面上推开，扩大战果，从而使组织结构逐步优化。对城市的机械工业主管部门转为资产运营和监管公司，以及这类公司如何发挥好资产重组的重要作用，要通过对北京、上海、青岛、苏州等城市的经验总结，以指导其他城市这类公司的工作。对企业集团的多角化经营，企业组织结构的“两头在内，中间在外”，要先抓几家企业进行试点，然后再带动其他企业。对现代企业制度与组织结构优化的结合，则着重抓好现有的试点企业，实行跨部门、跨系统的联合。

#### (二) 机械部掌握一部分手段，积极支持组织结构优化

(1) “九五”基建、技改项目的安排，优先考虑备选企业。

(2) 基建、技改项目的安排和实施要有利于促进组织结构的优化。

(3) 机械部掌握的国内股票上市额度优先用于备选企业。

(4) 技术开发中心、工程研究中心等优先建于备选企业。

(5) 国家有关部门在国有资产授权经营时，机械部建议优先考虑备选企业。

#### (三) 配合国家有关综合部门，积极落实有关政策

(1) 在液压、气动、密封件，数控系统，田间作业机械和模具等领域得到国家支持(对增值税先征后由财政返还)时，优先考虑这些领域的备选企业。

(2) 政策性银行和各商业银行要开展机械产品的买方信贷业务，对备选企业生产的重要机械产品，向国内用户提供买方信



贷。

(3) 国家规定达到经济规模的专业化生产企业,国家应对其国内税收采取差别税率的办法予以支持。企业为组织专业化生产,用税后利润对配套企业进行的设备投资,退还 50% 的所得税。

(4) “九五”期间,由机械产品进口关税收入中提取一定比例,建立机械工业技术研究开发基金,支持重要机械产品及制造技术的研究开发。

#### (四) 扶植备选企业,使之尽快成为“巨人”企业

目前,国家有关部门对国家计划单列企业集团,国家和省市现代企业制度试点企业,优化资本结构试点城市,国家重点抓好的 1000 家国有大中型企业(先抓 300 家)等方面已有或正在酝酿一些政策措施,拟结合机械工业的情况,争取在备选企业中优先落实以下政策措施:

(1) 指导符合条件的备选企业依照《公司法》改制为有限责任公司、股份有限公司及组建集团公司,并选择一些有条件的备选企业开展国际化经营。

(2) 鼓励备选企业提足用好折旧基金。备选企业要按国家规定的最低年限提足折旧。企业固定资产重估增值的,可按重估价值计提折旧。用于技术改造的增提折旧部分视同企业实现利润,在实施工效挂钩时,按企业利润计算。

(3) 国内债券和股票发行时,按照同等优先的原则,考虑备选企业。

(4) 为支持备选企业中的优势企业实行跨地区、跨行业兼并困难企业,从 1996 年起,凡兼并和被兼并企业有一方属于国家重点抓好的 300 家中的重点企业,执行中国人民银行银发[1995]130 号文件规定的政策,可停息挂帐二年。

(5) 备选企业通过各种途径取得的自有资金应用于补充生产经营资金。优化资本结构试点城市的国有企业,先试行在企业自补的基础上,由同级财政部门将企业实际上缴所得税收入的 15% 返还给企业,用于补充生产经营资金。银行对积极补充自有生产经