

● 90年代企业发展战略丛书 陈重主编

# 中国企业结构调整问题初论

宣新亚著



90年代企业发展战略丛书

总顾问：袁宝华

主 编：陈 重

# 中国企业结构 调整问题初论

笄新亚著

中国发展出版社

# **中国企业结构调整问题初论**

**笄新亚 著**

◆

**中国发展出版社出版发行**

**(北京市西城区金果胡同8号)**

**邮政编码: 100035**

**新华书店北京发行所经销**

**北京京南印刷厂印刷**

---

**787×960毫米 32开本 5.375印张 98 千字**

**1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷**

**印数: 1—5000册 定价: 2.80元**

**ISBN 7—80087—020—0/F·19**

# 《90年代企业发展战略》

## 丛书编委会

总顾问：袁宝华

顾问：杨 洪

顾问兼企业家指导：马 杰 国 林 李寿田  
褚时健 徐世彬 贺端湜  
张 和 张瑞敏 傅庆馥  
姚逸鸿

主 编：陈 重

副主编：霍心一 荣德邻 江敦岩

编 委：（按姓氏笔划为序）

于海燕 王 凯 兰巨申 刘 义  
刘岩功 刘雄飞 江敦岩 陈 重  
陈 静 陈晓田 冷志福 邹德良  
庞友诚 赵 群 荣德邻 贾树亭  
梁尚诚 梁耀童 宣新亚 霍心一

## · 写在前面 ·

杰出的未来学家奈斯比特在他的代表作之一——《2000年大趋势》一书中，曾经分析论述了90年代全球十大趋势。其中他预测的第一个趋势，就是90年代将表现为“兴旺的全球经济”。其理由是：科技的发展已使物质、粮食、和能源不致匮乏；各国减低税率的行动使人们更勤奋地工作，通货膨胀及利率将受到控制；亚洲庞大的经济力量将增加消费需求；对民主、自由的要求将有利于企业的发展；冷战结束将令世界走向和平繁荣；国际合作有利于环境保护；欧洲一体化之后，将使北美、欧洲和日本连成一个自由贸易的金三角，而通信和信息业的发达，则将促进全球经济的发展。

不管奈斯比特的预言正确与否，可以肯定的是，90年代对于任何一个国家（包括企业）来说都是充满挑战与机遇的年代。它一定会出现许多不同于80年代的新现象、新课题。这些新的因素将对企业经营产生什么影响，很大程度上决定了企业的发展方向。

90年代，无论从经济意义还是从政治意义上来

看，它对我国经济发展和企业发展都是具有决定性的年代。我们面临的形势是十分严峻的；人口增长过快且素质不高，经济基础薄弱且效率低下，地区发展不平衡且结构不尽合理等等，这些问题很可能成为我们在2000年国民生活实现小康水平的主要障碍。

与此同时，我们还面临着国际政治经济形式的巨大变化。局部动荡的加剧和各种政治力量的重新组合，将导致新的政治经济格局的形成。特别是东欧的变化、苏联的动荡，预示着社会主义面临新的挑战。在这种复杂而又具有压力的形式下，社会主义出路只有一个，就是要实事求是又坚定信念，通过改革竭尽全力地把国民经济搞上去，力争创造比资本主义更高的劳动生产率，使整个社会走上共同富裕的道路。唯此，社会主义才会真正具有说服力，凝聚力。只要我们认真把自己的事情办好，把国力增强，世界就不会无视中国这样一个大国的存在。而要实现这一目标，要发展经济，就必须搞活企业、突出解决增强大中型企业的活力问题。

正是基于这种认识，我和一些同仁发起编写《90年代企业发展战略》丛书，希望对中国企业的改革与发展尽微薄之力。本套丛书不是预测丛书，关于对90年代企业发展的预测，我已在由我同霍心一、相志雄同志主编的《90年代中国企业发展战略》（中国财经出版社1990年版）一书中，做过较为详细的探讨。这套丛书是试图通过80年代反映出

来的我国企业出现的问题，来探讨企业应该如何解决，应该从哪方面来着重进行努力。

那么，80年我国企业所暴露的问题（或弱点）主要有哪些呢？

第一，企业对外部环境变化特别是对市场的适应能力较弱。改革把我国企业从几十年高度集中的体制下推向市场，但由于企业走向市场的时间还短，再加上我国实行的是有计划的商品经济，企业特别国营大中型企业还不可能完全的参与市场竞争，因此，企业应付市场变化的能力还不强，特别是在宏观环境急剧变化的情况下更是如此。1988年开始的经济上的治理整顿，就促使不少的企业暴露了这方面的問題。

第二，技术和管理水平还不高。技术与管理是推动企业发展的两个轮子。技术落后与管理落后是我们一直想解决但又没能解决的两大难题。80年代我们在引进国外先进技术设备、投资进行大中型企业的技术改造等方面做了相当的努力，我们在强化企业管理方面也做了大量的工作，这两方面也收到一定的效果。但是我们在技术引进的实效上和企业基础工作方面同国外企业相比，还有很大的差距。这将构成对90年代我国企业发展的一个威胁。

第三，企业劳动生产率低。改革为促进我国劳动生产率的提高做出了令人瞩目的贡献。但由于我国人口增长过快，社会保障系统不健全，以及企业体制改革的艰难，都使我国的劳动生产率低下的局面

无法彻底得到改变。从国际比较看，我国低工资的优势正在被低效率所吞食。以机械制造业为例，我国的人均劳动生产率大约只有美国的1/26，台湾的1/10；在棉纺织业，国外先进水平1万纱锭只需要7个工人，而我们却需要300个职工！我们每年的投入不比日本少，但国民生产总值只相当于日本的1/4。因此，下大力气，通过各项配套改革措施来促进劳动生产率的提高是我国企业在90年代的一项艰巨的任务。

第四，国际竞争能力不强。企业管理水平和经济实力的强弱关键要看其国际竞争能力如何。国际化经营是未来企业发展的主要趋势。80年代我们制定并开始实施沿海地区发展战略，一方面通过吸引外资，推动了三资企业的发展；另一方面一批企业通过产品的出口和在国外建厂，以此提高了参与国际竞争的能力。但从整体和需要看，这仍是很初步的，我们尚不具备足以占领国际市场的拳头产品，更不具备能够与国际强劲对手相抗衡的企业集团。因此，如何按国际惯例管理企业增强企业的国际竞争能力，更是一个新的课题。

正是基于对上述问题的认识，使我们迫切地感到90年代对于我们是何等的关键。我们面临的来自外部的挑战莫过于我们自身。因此我们要把文章做在90年代，做好在90年代，因为它是通向21世纪的桥梁。《90年代企业发展战略》丛书理应在这方面贡献自己的一份智慧和尽一份责任。



我衷心地感谢袁宝华和杨洪同志能够担任本套丛书的总顾问和顾问。我认为这是对丛书的最大支持。宝华同志长期担负我国经济综合部门的领导工作，对我国企业改革政策的制定和实施，对推进我国企业管理的现代化做出过杰出的贡献。正是由于他几十年呕心沥血且卓有成效的努力，他在中国的经济界和企业界享有崇高的威望。同时，也正是由于他的指导和支持，才使我们在企业研究水平方面的提高成为可能。

此外，我还必须感谢我所邀请的十名厂长（经理）担任本套丛书的顾问兼企业家指导。邀请这些企业家的目的是要在选题上广泛征求他们的意见，避免理论脱离实际，使选题更贴近企业，既有针对性，又有指导性。这十名企业家都是国内最优秀的企业家，他们经营的企业都是国内最好的企业，同时他们又都是我在企业界最好的朋友，跟他们在一起，我便感到充实。此外，我还要感谢香港乐宝集团公司董事长姚逸鸿先生担任本套丛书的顾问兼企业家指导，姚先生敏锐的经营头脑和他对国内企业改革现状与出路的精神见解和分析，给我留下了深刻的印象。正当不惑之年的姚先生，他的经历、资质与岁月相伴，预示着潜在的但却是强劲的发展势能。我希望在今后同他的交往中得到更大的收益。

本丛书从酝酿到出版，始终得到中国发展出版社原社长禾村等同志热心支持和鼓励，在此一并表示谢忱。

愿《90年代企业发展战略》丛书成为企业界及  
关注企业界发展的社会各界的忠实朋友。

陈 重

1991年元月于北京

## ·序·

我国的经济建设四十年来有了长足的进步，拥有了相当规模的工业基础，形成了较完整的工业体系，引起了世人的注目，这是无可辩驳的事实。但是，也不能忽视，为了加快工业化进程，我国实施国民经济高速增长的战略，长时期地采取倾斜的投资政策，重视总产值，强调高速度，不讲究经济效益，造成了产业、进出口、供需、产品、技术等等一系列的结构性失衡，严重的制约了国民经济的增长。

在传统的经济管理体制中，企业是政府部门的行政附属物，不能成为自负盈亏、独立经营、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者。企业的生存、发展、调整，都取决于主管部门，缺乏自我调整的机制。因此宏观决策失当时，结构性失衡会无控制的发展下去。经济体制改革使企业逐渐改变了行政附属物的地位，开始成为相对独立的社会主义商品生产者和经营者，为寻找调整国民经济新途径创造了条件。

建国后，我国经历了三次重大的经济调整：50年代末，60年代初对“大跃进”的经济调整；

70年代末和80年代初对“洋跃进”的经济调整以及目前对“经济过热”“通货膨胀”的治理整顿。前两次所要解决的主要问题是农业与工业之间、轻工业与重工业之间的比例失调。这次突出的矛盾是加工工业与能源、交通运输和原材料工业之间的失衡，它已影响了整个工业的发展。这次的调整措施与前两次也有所区别。前两次主要采取总量调整措施，压缩支出，在社会资产存量不大和高度集中的体制下，收到了明显的效果。这次面对市场疲软，企业资金短缺、工业增长下降等情况，如果仍然依靠从总量方面采取措施，而不另辟蹊径，那么，调整将难以达到预期目标。这是因为多年结构不合理的积存引起的目前经济困境，需要投入过量的货币，才能摆脱出来。否则，很难启动经济增长回升。而过量的货币投入，在结构未得到调整的条件下，经过一段时间，结构不合理的矛盾必然会更加尖锐突出。因此，问题的关键在于调整结构。但产业结构、进出口结构、供需结构、产品结构、技术结构等等，所有这些结构的调整都有赖于企业结构的调整。

过去，我们对于企业结构的研究基本上是局限在企业规模与效益的关系，企业间的专业化协作两个方面。分析方法也非常单一。1979年后实行经济体制改革，扩大企业自主权；打破条块分割，开展跨行业、跨地区的横向经济联合；探索所有权与经营权的分离方式；在企业推行经营承包责任制；实

行股份制；开放产权市場，企业兼并以及大批企业集团的問世，这些举措一改我国經濟的沉闷，使之出现了勃勃生机。这就为拓寬、深化企业結構的研究范围和内容，提供了现实的可能性。同时，社会主义商品經濟观念的出現以及在此方面的探索，又为研究企业結構提供了新的视角和方法。改革对理论研究提出了创新的要求，理论的创新又为改革带来了希望。

进入90年代，我国新經濟体制要建立还未完全建立，旧經濟体制要革除还未完全革除，两种体制交错摩擦，原来没有暴露的矛盾，现在出现了；先前已存在的矛盾，有的有所緩解，有的却更加尖锐了。如何通过企业結構的調整，促进产品結構和技术結構的改革，使产业結構、进出口結構趋于合理，緩和供给和需求之間的矛盾，提高资源的配置和利用效率，已成为当前我国經濟发展的一个重要問題。同时，这一問題的解决与經濟体制改革又有着相互促进和相互制約的关系。

本文主要通过对經濟管理体制的結構分析，研究我国企业結構的調整机制，进而提出建立新的調整机制的一些想法。

谨对给予我悉心指导的刘冀生副教授、徐国华教授表示谢意，同时，对所有给予过我帮助的各位朋友也一并致谢。

## · 内 容 简 介 ·

作者通过对企业结构调整机制的分析，回答我国企业结构刚性的原因。文章从决策角度出发，运用DIM分析方法，对直控型企业管理体制进行了分析，并且对改革以来，企业管理体制所呈现出的二重特征进行了分析，提出了从根本上调整企业结构有待解决的几个问题。作者对新的企业结构调整机制作出了设想，还讨论了调整顺序等问题。

# 目 录

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 序                  | ( 1 )  |
| 第一章 企业结构概念及调整机制    | ( 1 )  |
| 第一节 企业结构含义         | ( 1 )  |
| 第二节 结构的刚性特征        | ( 6 )  |
| 第三节 与企业结构变化的相关因素   | ( 8 )  |
| 第四节 结构的调整机制        | ( 11 ) |
| 第五节 研究方法           | ( 12 ) |
| 第二章 直控型企业管理的DIM结构  | ( 15 ) |
| 第一节 组织结构           | ( 16 ) |
| 第二节 决策结构           | ( 18 ) |
| 第三节 信息结构           | ( 21 ) |
| 第四节 动力结构           | ( 26 ) |
| 第三章 两次企业结构调整的反思    | ( 30 ) |
| 第一节 第一次调整          | ( 30 ) |
| 第二节 第二次调整          | ( 39 ) |
| 第三节 调整手段分析         | ( 45 ) |
| 第四节 调整方式分析         | ( 49 ) |
| 第五节 结论             | ( 60 ) |
| 第四章 经济体制改革中的企业结构调整 | ( 62 ) |
| 第一节 改革的主要内容        | ( 62 ) |

|     |                |         |
|-----|----------------|---------|
| 第二节 | 改革中DIM结构的二重特征  | ( 66 )  |
| 第三节 | 两种经济体制摩擦中的调整   | ( 73 )  |
| 第四节 | 调整机制的革新        | ( 82 )  |
| 第五节 | 目前的企业结构特点      | ( 86 )  |
| 第六节 | 有待解决的问题        | ( 90 )  |
| 第五章 | 建立新的调整机制       | ( 94 )  |
| 第一节 | 面临的选择          | ( 94 )  |
| 第二节 | 政府与企业关系的重构     | ( 100 ) |
| 第三节 | 中央政府与地方政府的职能   | ( 105 ) |
| 第四节 | 中央、地方、企业新关系结构图 | ( 109 ) |
| 第五节 | 新的企业结构调整机制     | ( 112 ) |
| 第六章 | 选择调整顺序的依据      | ( 115 ) |
| 第一节 | 产业的相关性         | ( 115 ) |
| 第二节 | 地区的比较优势        | ( 119 ) |
| 第三节 | 企业的特点          | ( 122 ) |
| 第七章 | 调整顺序的选择        | ( 125 ) |
| 第一节 | 产业演变的结构特征      | ( 125 ) |
| 第二节 | 区域发展的战略设想      | ( 129 ) |
| 第三节 | 企业结构调整顺序的选择    | ( 132 ) |
| 第八章 | 企业在调整中的选择      | ( 137 ) |
| 第一节 | 组织结构的选择        | ( 137 ) |
| 第二节 | 技术结构的选择        | ( 143 ) |
| 第三节 | 产品结构的选择        | ( 146 ) |
| 第四节 | 竞争战略的选择        | ( 154 ) |



## · 第一章 ·

# 企业结构概念及调整机制

### 第一节 企业结构含义

“企业结构”一词自出现以来，其含义可以归为两种。一种是指企业的微观结构，即主要指企业内部的结构，如企业内部的组织结构、产品结构等；另一种是指企业的宏观结构，即主要指企业之间的结构，如属同一行业的企业之间的结构或不同行业企业之间的结构都可称之为“企业结构”。为了从经济管理体制入手，揭示我国企业结构调整机制的特征，因此，本文所谈的“企业结构”选择了宏观视角，其范围包括我国企业的组织结构、规模结构、技术结构和布局结构。

#### ▲企业组织结构

企业组织是指以企业为单位相互间的社会经济关系的组成。企业组织结构则是指不同企业间的联系形式以及组织结合的方式。企业这种外部组织结构的状况又与每个企业自身的组织结构所具有的功能有着直接的关系。在传统体制下，我国企业无独立