



中国企业集团管理

朱镇邦 朱敏 著
杨建荣 夏健明

上海社会科学院出版社

312120

中国企业集团管理

朱镇邦 朱 敏 著
杨建荣 夏健明

上海社会科学院出版社

责任编辑 曹均伟

封面设计 邹越非

中国企业集团管理

朱镇邦 朱 敏 著

杨建荣 夏健明

上海社会科学院出版社

(上海市淮海中路 622 弄 7 号)

新华书店上海发行所发行 上海商务印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.625 字数 174,000

1988 年 2 月第 1 版 1988 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN 7-80515-070-2/F·16

统一书号 4299·077

定价 2.20 元

序

随着中国经济体制改革的深入和商品经济的发展，近年来在我国经济运动中通过组织广泛的横向经济联合，出现了一种新型的企业组织形式——企业集团。几年来的实践证明，企业集团的组建和发展，对于加快我国经济体制改革，发展社会主义商品经济，调整工业组织结构，促进国民经济发展具有十分重要的战略意义。为此，党中央和国务院对企业集团的组织管理形式，给予了高度的评价，并通过种种政策与措施来扶植它的发展。但是，由于企业集团在我国尚处于初创时期，企业集团组织管理的理论和实践方面尚有许多新问题有待于解决。探索和研究这些理论正是我们面临的一个迫切任务。

《中国企业集团管理》一书，是第一本系统论述我国企业集团管理问题的专著。该书通过对我国各地企业集团的充分调查和研究，在掌握了大量的翔实的第一手资料的基础上，经过分析、归纳和抽象，对我国企业集团的组织管理问题进行了比较完整的总结和研究，系统地探讨了我国企业集团的形成、组建、类型、领导制度、组织机构、文化建设、发展战略、市场开发、生产组合和收益分配等问题，对我国企业集团的管理经验和特点作了较全面的阐述，同时对政府与企业集团之间的新颖政企关系进行了有益的探索，并充分注意借鉴世界上

发达国家中企业集团组织管理上的经验教训，探讨了具有中国特色的社会主义企业集团组织管理的理论模式。这些不但对于我国众多企业集团有着重要的启迪作用，而且对政府部门和学术理论界也有相当的参考价值。

发展企业集团，应在横向联合的基础上，以大型骨干企业或名牌产品生产企业为主体，根据自愿互利的原则，由企业自主组建，防止把企业集团变成行政性公司或由行政性公司翻牌变成“企业集团”。要开展竞争，反对独家垄断，促进技术进步。

企业集团的兴旺发达，是国家与企业共同的愿望，国家正在为企业集团的经营管理积极创造良好的外部环境，但是，经济体制改革的完成，是一个渐进过程，人们不能奢望一夜之间构造出一个理想的新体制来。因此，改善外部环境对企业集团固然重要，但更重要的是企业集团必须十分重视自身的组织经营管理。实践证明，在同样的经济环境中，凡是能充分发挥本身经营管理优势的企业集团，就能够获得较高的经济效益，就能够做到“内有吸引凝聚力，外有开拓发展力”，从而在市场竞争中立于不败之地。反之，企业集团就难以发挥集团效应，经济效益不明显，发展步履艰难，甚至分崩离析。因此，企业集团在建立后，应致力于集团内部的组织管理，充分调动集团内各成员单位的积极性，扬长避短，以在日益改善的宏观环境中充分发挥集聚的集团功能，获得良好的社会效益和集团效益。

企业集团是一种企业复合经济组织，它不同于一般的单体企业，在经营管理上不能简单地沿用单体企业那种组织管

理模式，应根据集团发展的规律和要求来建立企业集团的组织管理模式。因此，在理论和实践结合的基础上总结研究我国企业集团经营管理的经验，对于众多企业集团进一步提高经营管理水平，开创集团发展的新局面，必将产生十分积极的作用。目前，在我国从企业集团经营管理角度进行系统探讨的书尚属罕见，《中国企业集团管理》一书的出版，无疑会引起我国企业集团实践部门、理论研究部门和政府工作部门的关注和欢迎。希望理论界和企业界有更多的人来共同研究、探索和发展、充实企业集团管理这门新型的管理科学，从而把我国企业集团经营管理水平推进到一个新的高度，使我国企业集团尽快成为发展国民经济的中坚力量。通过竞争性企业集团的建立，促进企业组织结构的合理化，增强我国的产品和技术出口在国际市场上的竞争能力，并在不久的将来形成一大批拥有与世界发达国家超级财团相竞争抗衡经济实力的中国企业集团，为中国经济的腾飞并赶超世界先进水平发挥先导和骨干作用。

高 尚 全

1987年9月

写于北京

目 录

序.....	高尚全
导言.....	1
第一章 企业集团概述.....	8
一、企业集团的基本涵义.....	8
二、企业集团与公司.....	9
三、企业群体与企业集团.....	11
四、企业集团的主要特性.....	14
五、企业集团产生的原因.....	16
六、企业集团发展的现状.....	18
七、对发达地区的经济影响.....	21
八、对不发达地区的经济影响.....	23
九、企业集团与中国经济的改革与发展.....	26
第二章 企业集团的组建.....	29
一、组建企业集团的出发点.....	29
二、外部环境.....	30
三、如何选择成员企业.....	33
四、指导思想与组建原则.....	34

五、程序与步骤	37
六、一般模式与过渡模式	40
第三章 企业集团的类型	45
一、特性及其分类	45
二、全面联合型与部分联合型	49
三、主从型、伙伴型与子母型	51
四、纵联型、横联型与混联型	55
五、契约型与合资型	58
六、充分认识集团形态发展的规律性	61
第四章 企业集团战略	65
一、战略：集团生存发展的首位问题	65
二、集团战略的制定及基本决策点	68
三、产品方向	71
四、市场目标	74
五、集团扩展	77
六、集团战略的实施和完善	79
第五章 企业集团的领导	82
一、几种现行的集团领导制度形式	82
二、董事会——集团的最高权力机构	85
三、总经理——集团经营的总指挥	88
四、充分发扬民主——集团领导必备的作风	92
五、做单体企业无法做的事——集团领导的意识	94
六、致力于内部协调——集团领导的重点	96
七、创造不可分之情势——集团领导的要务	93
八、识大体、顾大局、算大帐——集团领导的气度	99

第六章 企业集团的组织机构	102
一、集团机构的特点	102
二、两类基本模型	104
三、专业中心与业务公司	108
四、事业部	112
五、项目办与非常设机构	114
六、机构的变革	116
第七章 企业集团的文化	122
一、集团文化的含义与特征	122
二、集团文化的重要作用	124
三、集团文化的核心——集团精神	128
四、集团文化与企业家	130
五、加强集团的文化建设	132
第八章 企业集团的市场和竞争策略	137
一、企业集团与市场	137
二、集团的两种市场	139
三、整体观念和竞争意识	141
四、产品优势策略	144
五、全方位市场策略	147
六、市场控制的政策与手段	150
第九章 企业集团的资金融通	153
一、资金融通的意义	153
二、集团资金融通的方式	156
三、集团资金的股份化	161
四、产融结合的端倪	167

第十章 企业集团的生产组合管理	171
一、专业化生产的协作与组合	171
二、集团生产要素优化组合的方法	174
三、集体计划原则	181
四、适度的规模经济	184
五、协调与控制	190
六、生产组合的质量保证	194
第十一章 企业集团的收益分配	199
一、收益合理分配的基本目的——增强集团凝聚力	199
二、收益合理分配的基础——和衷共济的集团风尚	202
三、集团内部合理分配的先决条件——打破“集团大锅饭”	206
四、集团收益分配中的一个难题——协作配套价格	207
五、合理的分配方法——“二次分配”	210
六、形式多样的分配手段——几种方法	216
第十二章 国家对企业集团的管理	220
一、间接调控：管理企业集团的着眼点	220
二、规划与指导	222
三、组织与协调	225
四、监督与服务	227
五、计划单列	230
第十三章 国外企业集团管理及其借鉴	233

一、国外企业集团的一般特征及其范畴	233
二、实质与形式	235
三、领导制度与机构设置	239
四、职能与权限	241
五、政府领导与管理	243
六、组织管理体制	245
七、借鉴与启示	248
第十四章 企业集团的发展展望	253
一、国民经济的超级单元	253
二、社会经济发展的多维枢纽	258
三、世界市场的中国使者	262
后记	264

导 言

纵观资本主义国家经济发展的历史我们不难发现，伴随着社会化大生产的发展进程存在着一个从资本的原始积累到资本不断积聚以致资本高度集中并与生产、科技紧密结合的过程。这个过程从企业组织形态方面分析，表现为相当一部分单体企业发展为大型的企业集团。托拉斯、康采恩之类的大型联合公司、跨国公司就可以看作是这种组织形态中的一些具体组织形式。我国是社会主义国家，生产资料在不同程度上实行着公有制，国营企业在整个国民经济中占有绝对优势。在这样的条件下，是不是也存在类似的企业组织形态呈现集团化倾向这样的规律呢？这是一个存在着种种争议的问题，而过去高度集中统一的计划管理体制又较大地阻碍了这方面的实践。党的十一届三中全会确定了全党、全国工作重点的转移，对外开放、对内搞活的政策和城市经济管理体制改革为这方面的实践敞开了大门。正是在这样的历史背景下，我国的企业集团终于应运而生了。

在以产品经济理论为基础的传统管理体制中不可能形成真正意义上的企业集团，这已为将近三十年的历史所证明。正是从这个意义上可以说，围绕发展社会生产力，建设具有中国特色的社会主义现代化所进行的经济体制改革是企业集

团诞生和发展最直接的背景。正是经济体制改革为企业集团的产生与发展创造了一系列必要的条件。例如，扩权使企业开始能够为自身与社会的效益主宰自己的命运与行动，这是集团组建的基本前提；社会主义商品经济及其市场的形成与发展，使企业谋求自身的生存发展成为其主导性的行为，这是集团组建的主要动力机制；横向经济联系的深入发展打破了地区、行业、部门与所有制之间的壁垒，这是集团组建的重要基础；行政性公司的撤销与转变，这是集团组建的契机；对外开放政策为集团引进先进技术、掌握国外信息提供了便利，这是集团发展的必要条件……。当然，企业集团的产生与发展归根到底是社会化大生产和科技进步的必然要求与结果。

我国企业集团的产生与发展主要经历了三个阶段，这就是企业间的一般横向联合阶段、企业群体阶段和企业集团阶段。这三个阶段在时间上既彼此相互衔接，又相互交叉并存。这就是说，一方面就某个具体企业集团来说，它一般都有一个从一般横向联合发展到组成企业群体，然后再发展成企业集团这样的历史过程（不过，这里并不是说任何一个联合体都需要经过这样几个发展阶段才能成为企业集团）；另一方面，根据经济联合在不同时期的发展水平及主要特征，我们又可以把十一届三中全会以来分成上述三个阶段，而每个阶段中又会有三种层次的经济联合同时存在，所不同的只是在该阶段中何者居于主导地位并发挥主导作用。

从党的十一届三中全会到 1984 年秋为第一阶段，这是企业间横向经济联合蓬勃兴起并获得巨大发展的时期。在这个阶段中，全国范围内的横向经济联合如开了闸的江水，汹涌澎

并，迅猛发展。企业间在自愿、平等、互利的基础上择优选择合作伙伴，进行零部件扩散加工，实现定点协作：这已成为相当普遍的现象。同时，几大经济协作区的建立以及地区和城市间的技术经济合作又进一步促进了企业间的横向联合。应该说，这一阶段的出现是十一届三中全会以来关于改革、开放、搞活等总的指导方针的必然产物，是企业扩大自主权以后，谋求提高经济效益，实行转轨变型的合乎逻辑的行为结果。在这一阶段后期，少数地区已开始出现企业群体，个别企业集团也已着手组建，但由于方向尚不甚明确，力量又比较弱，加上缺乏相应的政策支持，所以尚未占居主导地位。

从1984年秋召开十二届三中全会起到1986年春，企业间的横向经济联合已进入了发展的第二阶段，即企业群体阶段。企业群体的形成使原先带有一定盲目性与临时性的企业间双边协作联系发展成围绕名优新产品开展的带有相当稳定性与长期性的众多企业间的多边协作与联合。企业群体的大量出现标志着横向经济联合发展到了一个新的水平，它对于地区工业的发展，地区产业结构的调整、资源的合理利用以及发挥中心城市的作用等都起着积极的促进作用。由企业间自发的双边协作发展到有组织的群体多边协作与联合，这与党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》有着密切的关系。中央的决定，在总结前一阶段横向经济联合的实践的基础上，进一步指明了开展横向经济联合的意义、作用、要求、原则以及内容，这对于提高各地区、各部门有关领导和企业经营管理人員的思想认识，加强计划引导和政策支持都起了十分重要的作用。当然，企业群体的形成与发

展除了政策的引导与支持外，还与企业谋求长期共同的稳定发展，迅速扩大名优新产品的生产能力以获取更大经济效益的行为有着紧密的联系。企业群体的发展以常州最为典型。该市到1985年底已组建有以一条龙为基本特色的企业群体56个，参加企业达443个，完成工业总产值33.85亿元，实现税利5.44亿元，分别占全市总产值与税利额的32.86%和40%，其中总产值突破1亿元的企业群体已达10个，不少群体的主体厂已连续数年实现了产值与税利的翻番。

从1986年3月全国城市体制改革工作会议至今是企业间横向经济联合发展的第三阶段，也就是企业集团阶段。在这一阶段中，企业集团问题开始得到国家与地方各级政府的进一步重视，集团问题的专题研讨会、交流会纷纷召开，3个汽车集团和4个电站设备集团相继被批准在国家计委实行计划单列，部分区域性集团则被批准实行省市计划单列。为了促进企业集团的健康发展，中央和地方分别制订了一系列相关政策，使企业集团初步摆脱了传统管理体制的种种束缚。特别是股份制的试点、金融企业的介入等都使企业集团增强了活力，获得了进一步发展的外部条件。据报道，到1986年底，经工商行政管理部门核准登记、注册的各种生产经营型经济联合组织有3.2万多个，群体与集团性组织6,833个，参加的工业企业达1.5万余家，投入资金110亿元。从企业群体发展到企业集团，这也具有历史的必然性。因为后者无论在规模、实力、组成成分、影响力等诸方面都远远胜于前者，从而更适于进行资源的优化组合，更适于外向型经济的形成。更利于取得最佳的经济效益。企业集团是在企业群体基础上发展起

来的,是企业间横向经济联合发展的高级阶段。但是,由于企业集团还刚刚诞生,缺乏相应的实践,加上外部条件尚不完备,因此,我国目前企业集团的发展水平还相当低,企业集团与企业群体之间在实态方面的差别还不很明显。要明白无误地就某个联合体确定它是企业集团还是企业群体,这是比较困难的,也是没有多大意义的。为此,本书仅在总体上与概念上对企业集团与企业群体作一般的比较区分,在具体联合体的实态方面则没有详加区别。好在企业群体是企业集团的基础,也是集团的雏型,企业集团的管理原则与方法在很大程度上都适用于企业群体。

企业集团要有更大的发展,这就需要科学理论的正确指导。但是,目前对企业集团的研究尚处于起步阶段,公开发表的有关文章大多还停留在一般性的实态介绍与分析方面,全国还没有一本公开出版的对企业集团进行比较深入、全面研究与总结的专著。特别是企业集团内部管理的各方面问题,尚没有引起理论界同仁的重视,而企业集团一旦组建起来,如何制订战略与策略,如何组织协调,如何领导管理,如何分配收益……,这些问题就将成为制约集团发展成长的关键。这些问题解决不好,生产力要素的配置不合理,就发挥不出集团效应,更谈不上取得什么集团效益。联合与合作未必都能产生正效益,这已为我国及世界各国的实践所证明。最近赵紫阳总理曾提出,要研究企业集团的含义与体制问题,要订出几条,以便有所遵循。深入总结现有集团的实践经验并加以理论化、系统化、科学化,这将大大有助于对企业集团的组建与发展提供理论指导,有助于国家有关部门制订出切实可行的

集团政策，有助于企业集团借鉴有用的经验以提高经营管理水平和经济效益，同时也有助于我国经济体制改革的顺利进行。企业集团的健康发展将为新经济管理体制的正常运行奠定必要的物质基础，并使改革少走弯路。正是基于想为新生的企业集团清场培土、添砖加瓦的愿望，本书在总结我国现有企业集团在目前组建阶段的大量实践经验的基础上，通过分析归纳与研究总结，并通过与国外企业集团的对照比较，从理论与实践的结合上提出了一些尚不太成熟的观点与意见，供正在从事企业集团“大厦”建造的企业界人士和从事这方面理论研究的理论界同仁参考。正是基于上述指导思想，本书在写作过程中并不刻意求全，而是立意求实，力求言之有物，例子充实，观点明确，文字生动，在理论上有一定的超前探讨性。事实上，我国企业集团的实践还刚刚开了一个头，集团理论不可能脱离实践而独立地发展和完备，因此本书的理论及其体系也只能是初步的。随着我国企业集团实践的深入发展，这些理论将经受检验，并在此基础上得到充实、完善，以致日臻成熟，从而逐步形成中国企业集团管理学这样一门独立而完整的新兴学科。本书的出版若能为此提供一个良好的开端，那将是十分荣幸的。

本书在调查分析我国企业集团现状的基础上，主要提出了以下一些论点：

- 集团的组建应从实际出发，选择适当的模式，并坚持自愿、互利原则，同时也要有国家的宏观指导。

- 集团虽有多种类型，但又有一定的发展规律，其发展的目标模式是成为足以与国外集团抗衡的多元型多功能的跨国