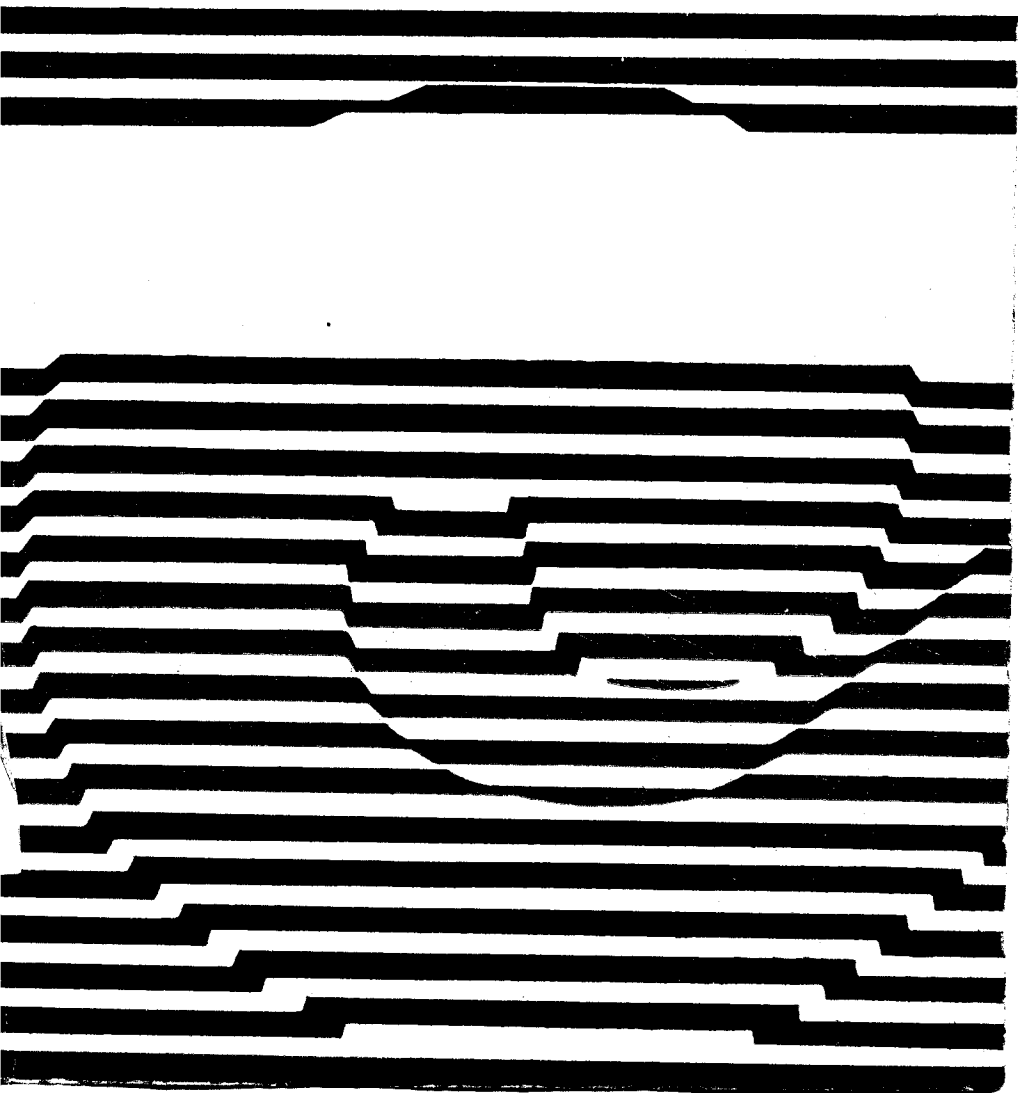


企业集团的 组织与管理

徐金发 顾家麒 主 编
国家经济体制改革委员会
生产体制局编
ZHEJIANGRENMINCHUBANSHE



封面设计 毛德宝

企业集团的组织与管理

徐金发 顾家麒 主编

国家经济体制改革委员会

生产体制局 编

浙江人民出版社出版
(杭州武林路125号)

浙江省良渚印刷厂排版
(杭州莫干山路良化站)

浙江新华印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张15.125 字数267000 印数1—12 800

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

ISBN 7-213-00161-2/F·39

统一书号: 4103·164 定价: 3.70元

写在前面

在商品经济条件下，企业为了竞争的需要，在自主平等的基础上联合起来，逐步发展成为大的联合公司或跨国公司，即企业集团。从世界各国的经济发展过程看，在大工业体系形成过程中，从分散生产走向集中经营，从一般协作走向组成企业集团，是所有国家工业化的一般趋势。尽管社会制度和经济发展水平不同，联合的动机、目的以及产生的后果也不相同，但从适应商品经济的发展和现代化大生产的要求来看，企业集团的产生体现了共同的客观规律。

在西方经济发达国家，企业间联合所采取的基本形式有卡特尔、辛迪加、托拉斯和康采恩。一般认为，企业集团主要是指康采恩形式的企业联合体。康采恩在德语中是“多种企业集团”的意思，它把不同经济部门的许多企业联合在一起，组成实力雄厚的群体，其核心有的是大工业企业，有的是商业公司，也有的是大银行；集团内部各个企业仍保持自己的独立法人地位，它们通过相互持股聚集在一起。企业集团可分为工业企业集团、商业企业集团、银行企业集团和综合性企业集团。银行企业集团和综合性企业集团也称财团。工商企业集团往往有银行参加作后盾，从而形成一些大财团。企业集团已经成为经济发达国家发展经济的有效组织形式，显示了强大的生命力。

近年来，随着我国商品经济的发展，在企业之间横向经济联合的基础上，也陆续涌现了一批企业集团。这些企业集团一般是以公有制为基础，以一个或几个大型骨干企业为主体，由多个有内在经济技术联系的企业和科研、设计单位形成的经济组织。其组建

方式有的是“单点辐射型”，即以一个大型骨干企业为核心，向外辐射扩散，形成多层次的配套网络系统；有的是“多元聚合型”，即以多个大型骨干企业为主体，联合众多的企业进行产品开发、工程配套或销售服务等活动；目前，以资金互相融通、互相渗透为主要特征的集团股份制正在发展，很可能成为今后企业集团的一种主要组织形式。应该看到，由于我国商品经济还不十分发达，我国的企业集团还处于初级阶段，有的还只能说是一种集团雏形，需要在发展中臻于完善。

为了促进我国企业集团的健康发展，我们编写了《企业集团的组织与管理》，旨在通过介绍国内外企业集团组织与管理方面的成功经验，为我国正在成长与发展的企业集团提供有益的借鉴。

企业集团的出现是商品经济发展和社会化大生产的客观要求，以行政手段拼凑企业集团违背经济发展的客观规律，是不能奏效的。要防止盲目的“企业集团热”。如果本书介绍的企业集团组织管理原则和实践经验能够提高人们的认识，启发大家的思路，并对实际工作有所裨益，我们将感到莫大的欣慰。

目 次

代 序

第一部分 发展我国企业集团的有关方针、政策

中共中央关于经济体制改革的决定·····	(3)
国务院关于推动经济联合的暂行规定·····	(26)
国务院关于进一步推动横向经济联合若干问题的 规定·····	(29)
国务院批转国家计委《关于大型工业联营企业在 国家计划中实行单列的暂行规定》的通知·····	(36)
国家计划委员会关于大型工业联营企业在中国家计 划中实行单列的暂行规定·····	(37)
国家计划委员会关于解放、东风、重型汽车工业 企业联营公司实行计划单列的通知·····	(41)
关于解放、东风、重型汽车工业企业联营公司计 划单列问题的暂行办法·····	(42)
财政部关于促进横向经济联合若干税收问题的暂 行办法·····	(47)
财政部关于国内联营企业若干财务问题的规定·····	(50)
中国人民银行关于搞好资金融通支持横向经济联 合的暂行办法·····	(54)
国家物资局关于经济联合组织的物资分配、供应 和产品销售的办法·····	(56)

国家统计局关于经济联合组织统计方法的暂行 办法	(58)
国家工商行政管理局关于经济联合组织登记管 理暂行办法	(60)
国务院关于进一步清理和整顿公司的通知	(63)
公司登记管理暂行规定	(67)
工商企业名称登记管理暂行规定	(71)
附：国家工商行政管理局关于执行《工商企业 名称登记管理暂行规定》若干问题的意见	(73)
国务院关于开展和保护社会主义竞争的暂行规定	(76)
国务院关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂 行规定	(79)
国务院批转国家经委、国家体改委关于增强大中 型国营工业企业活力若干问题的暂行规定的 通知	(82)
国家经委、国家体改委关于增强大中型国营工业 企业活力若干问题的暂行规定	(84)
国务院关于国营企业厂长(经理)实行任期制度的 通知	(90)
中共中央、国务院关于颁发全民所有制工业企业 三个条例的通知	(91)
全民所有制工业企业厂长工作条例	(94)
中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例	(102)
全民所有制工业企业职工代表大会条例	(108)
中共中央、国务院关于认真贯彻执行全民所有制 工业企业三个条例的补充通知	(114)
国家体改委、国家经委印发《关于组建和发展企 业集团的几点意见》的通知	(116)

关于组建和发展企业集团的几点意见·····	(117)
中共中央关于科学技术体制改革的决定·····	(122)
国务院关于进一步推进科技体制改革的若干规定·····	(133)
国务院关于推进科研设计单位进入大中型工业企业 的规定·····	(136)
国务院关于技术转让的暂行规定·····	(138)
国务院批转国家经委、财政部、人民银行《关于 推进国营企业技术进步若干政策的暂行规定》 的通知·····	(141)
国家经委、财政部、人民银行关于推进国营企业 技术进步若干政策的暂行规定·····	(141)
国务院批转国家计委《关于改进计划体制的若干 暂行规定》的通知·····	(146)
国家计委关于改进计划体制的若干暂行规定·····	(148)
国务院关于改革建筑业和基本建设管理体制若干 问题的暂行规定·····	(158)
国务院批转机械工业部关于机械工业管理体制改 革意见的报告的通知·····	(165)
机械工业部关于机械工业管理体制改革的意见的 报告·····	(167)
国务院关于发布改革劳动制度四个规定的通知·····	(180)
国营企业实行劳动合同制暂行规定·····	(182)
国营企业招用工人暂行规定·····	(189)
国营企业辞退违纪职工暂行规定·····	(192)
国营企业职工待业保险暂行规定·····	(194)

第二部分 企业集团的理论研究

大力发展我国的企业集团·····	(201)
------------------	---------

企业集团的特征和性质·····	(210)
企业集团是一种新型的经济组织形式·····	(251)

第三部分 我国企业集团的实态

东风汽车工业联营公司(二汽集团)的形成与发展·····	(261)
二汽集团内部的生产经营与管理·····	(275)
解放汽车工业联营公司(一汽集团)的经营管理·····	(318)
嘉陵摩托车集团的发展特点·····	(330)
中国矿山机械成套制造公司的发展·····	(338)
沈阳电线电缆联合制造公司的经营管理·····	(346)
大连制冷设备联合公司的“联合”·····	(353)
中国振华电子工业公司的经营管理·····	(365)
北京达美纺织联合总公司的经营特点·····	(371)
哈尔滨电站设备成套公司的经营管理·····	(375)
常州蝶球纺织印染联合公司的发展特点·····	(382)

第四部分 国外的企业集团

日本企业集团研究·····	(391)
日本的企业联合和企业集团·····	(423)
日本三菱企业集团·····	(434)
法国的国有企业集团·····	(457)
美国、日本大公司(集团)经营管理特色* ·····	(462)
编 后·····	(470)

第 一 部 分

发展我国企业集团的有关方针、政策

Journal of Management Education 30(6)

the 1990s, the number of people in the United States who are 65 years of age or older is projected to increase from 20 million to 30 million, and the number of people 75 years of age or older is projected to increase from 10 million to 15 million (U.S. Census Bureau, 1996).

中 共 中 央

关于经济体制改革的决定

(1984年10月20日)

中国共产党第十二届中央委员会第三次全体会议，分析了我国当前的经济和政治形势，总结了我国社会主义建设正反两方面的经验，特别是这几年城乡经济体制改革的经验，一致认为：必须按照把马克思主义基本原理同中国实际结合起来，建设有中国特色的社会主义的总要求，进一步贯彻执行对内搞活经济、对外实行开放的方针，加快以城市为重点的整个经济体制改革的步伐，以利于更好地开创社会主义现代化建设的新局面。

一、改革是当前我国形势发展的迫切需要

我国经济体制的改革，已经经过了几年的酝酿和实践。十一届三中全会在决定把全党工作重点转到经济建设上来的同时就着重指出，为了实现社会主义现代化，必须对经济体制进行改革。那次全会以后，全党在拨乱反正和调整国民经济方面进行了大量工作，改革主要在农村进行。在完成指导思想上的拨乱反正、实现历史性伟大转折的基础上，党的十二大明确提出了有系统地进行经济体制改革的任务，并且指出这是坚持社会主义道路、实现社会主义现代化的重要保证。近两年来特别是今年以来，党中央、国务院又作出了一系列重要决策和指示，推动了各项改革的广泛深入发展。

我国经济体制改革首先在农村取得了巨大成就。长期使我们焦虑的农业生产所以能够在短时期内蓬勃发展起来，显示了我国

社会主义农业的强大活力，根本原因就在于大胆冲破“左”的思想束缚，改变不适应我国农业生产力的体制，全面推行了联产承包责任制，发挥了八亿农民的巨大的社会主义积极性。目前农村的改革还在继续发展，农村经济开始向专业化、商品化、现代化转变，这种形势迫切要求疏通城乡流通渠道，为日益增多的农产品开拓市场，同时满足农民对工业品、科学技术和文化教育的不断增长的需求。农村改革的成功经验，农村经济发展对城市的要求，为以城市为重点的整个经济体制的改革提供了极为有利的条件。

这几年以城市为重点的整个经济体制改革也已经进行了许多试验和探索，采取了一些重大措施，取得了显著成效和重要经验，使经济生活开始出现了多年未有的活跃局面。但是城市改革还只是初步的，城市经济体制中严重妨碍生产力发展的种种弊端还没有从根本上消除。目前，城市企业经济效益还很低，城市经济的巨大潜力还远远没有挖掘出来，生产、建设和流通领域中的种种损失和浪费还很严重，加快改革是城市经济进一步发展的内在要求。城市是我国经济、政治、科学技术、文化教育的中心，是现代工业和工人阶级集中的地方，在社会主义现代化建设中起着主导作用。只有坚决地系统地进行改革，城市经济才能兴旺繁荣，才能适应对内搞活、对外开放的需要，真正起到应有的主导作用，推动整个国民经济更好更快地发展。

还应该看到，正在世界范围兴起的新技术革命，对我国经济的发展是一种新的机遇和挑战。这就要求我们的经济体制，具有吸收当代最新科技成就，推动科技进步，创造新的生产力的更加强大的能力。因此，改革的需要更为迫切。

当前我国安定团结的政治局面日益巩固，经济调整工作取得了重大成绩，国民经济持续增长，第六个五年计划的主要指标提前完成，国家财政状况逐步好转，全党同志和全国各族人民对社

社会主义现代化建设的信心大为增强，加快经济体制改革的愿望更加强烈。特别是中央和省、自治区、直辖市一级全面整党的健康发展，已经和正在端正各条战线现代化建设的业务指导思想，明确改革的方向。现在，全面改革经济体制的条件已经具备，我们有必要也有可能比较系统地提出和阐明改革中的一系列重大问题，以利于统一和提高全党同志特别是领导干部的认识，使改革更加卓有成效地进行，使社会主义优越性进一步得到发挥。中央希望并且相信，如同十一届三中全会在实行拨乱反正，提出改革任务，推动农村改革方面起了伟大的历史作用那样，十二届三中全会在制订全面改革蓝图，加快改革步伐，推动以城市为重点的整个经济体制的改革方面，也必将起到伟大的历史作用。

二、改革是为了建立充满生机的社会主义经济体制

中华人民共和国的诞生，社会主义制度的建立，结束了半封建半殖民地旧中国一百多年人民灾难深重的历史，消灭了剥削制度，我国各族人民真正成了国家的主人。在中国共产党领导下，全国人民艰苦奋斗，建立了独立的比较完整的工业体系和国民经济体系，取得了旧中国根本不可能取得的巨大成就，为我们建设富强、民主、文明的现代化的社会主义国家奠定了必不可少的物质基础。我国各族人民从长期的历史经验中深切体会到，只有社会主义才能救中国。

马克思主义的创始人曾经预言，社会主义在消灭剥削制度的基础上，必然能够创造出更高的劳动生产率，使生产力以更高的速度向前发展。我国建国35年来所发生的深刻变化，已经初步显示出社会主义制度的优越性。但是必须指出，这种优越性还没有得到应有的发挥。其所以如此，除了历史的、政治的、思想的原因之外，就经济方面来说，一个重要的原因，就是在经济体制上形成了一种同社会生产力发展要求不相适应的僵化的模式。这种

模式的主要弊端是：政企职责不分，条块分割，国家对企业统得过多过死，忽视商品生产、价值规律和市场的作用，分配中平均主义严重。这就造成了企业缺乏应有的自主权，企业吃国家“大锅饭”、职工吃企业“大锅饭”的局面，严重压抑了企业和广大职工群众的积极性、主动性、创造性，使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了活力。

建国初期和第一个五年计划期间，我国面临着实现全国财政经济统一、对资本主义工商业进行社会主义改造和开展有计划的大规模经济建设的繁重任务，逐步建立起全国集中统一的经济体制。那个时候，在许多方面还没有统得很死，而且在社会主义改造的方法和步骤上坚持了从中国实际出发，有很大的创造。但是，随着社会主义改造的基本完成和我国经济发展的规模越来越大，原来为限制和改造资本主义工商业所采取的一些措施已不再适应新的形势，经济体制方面某些统得过多过死的弊端逐渐显露出来。1956年，在党的第八次全国代表大会上和大会前后，党中央特别是中央主持经济工作的同志已经觉察到这个问题，并提出了某些改进措施。但是，由于我们党对于如何进行社会主义建设毕竟经验不足，由于长期以来在对社会主义的理解上形成了若干不适合实际情况的固定观念，特别是由于1957年以后党在指导思想上的“左”倾错误的影响，把搞活企业和发展社会主义商品经济的种种正确措施当成“资本主义”，结果就使经济体制上过度集中统一的问题不仅长期得不到解决，而且发展得越来越突出。其间多次实行权力下放，但都只限于调整中央和地方、条条和块块的管理权限，没有触及赋予企业自主权这个要害问题，也就不能跳出原有的框框。

为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切

反映现代化生产规律的先进经营管理方法。中央认为，按照党历来要求的把马克思主义基本原理同中国实际相结合的原则，按照正确对待外国经验的原则，进一步解放思想，走自己的路，建立起具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制，促进社会生产力的发展，这就是我们这次改革的基本任务。

社会主义社会的基本矛盾仍然是生产关系和生产力、上层建筑和经济基础之间的矛盾。我们改革经济体制，是在坚持社会主义制度的前提下，改革生产关系和上层建筑中不适应生产力发展的一系列相互联系的环节和方面。这种改革，是在党和政府的领导下有计划、有步骤、有秩序地进行的，是社会主义制度的自我完善和发展。改革的进行，只应该促进而绝不能损害社会的安定、生产的发展、人民生活的改善和国家财力的增强。社会主义的根本任务就是发展社会生产力，就是要使社会财富越来越多地涌现出来，不断地满足人民日益增长的物质和文化需要。社会主义要消灭贫穷，不能把贫穷当作社会主义。必须下定决心，以最大的毅力，集中力量进行经济建设，实现工业、农业、国防和科学技术的现代化，这是历史的必然和人民的愿望。全党同志在进行改革的过程中，应该紧紧把握住马克思主义的这个基本观点，把是否有利于发展社会生产力作为检验一切改革得失成败的最主要标准。

三、增强企业活力是经济体制

改革的中心环节

城市企业是工业生产、建设和商品流通的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。现在，我国城市企业，包括工业、建筑业、交通业、商业和服务业的企业，已有100多万个，职工共达8 000多万人。仅城市工业企业提供的税收和利润，就占全国财政收入的80%以上。这些情况表明，城市

企业生产和经营的积极性、主动性、创造性能否充分发挥，8 000多万职工的积极性、主动性、创造性能否充分发挥，就是说城市企业是否具有强大的活力，对于我国经济的全局和国家财政经济状况的根本好转，对于党的十二大提出的到本世纪末工农业年总产值翻两番的奋斗目标的实现，是一个关键问题。具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。而现行经济体制的种种弊端，恰恰集中表现为企业缺乏应有的活力。所以，增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。

围绕这个中心环节，主要应该解决好两个方面的关系问题，即确立国家和全民所有制企业之间的正确关系，扩大企业自主权；确立职工和企业之间的正确关系，保证劳动者在企业中的主人翁地位。

过去国家对企业管得太多太死的一个重要原因，就是把全民所有同国家机构直接经营企业混为一谈。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的。为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义的国家机构必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员，并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。但是，由于社会需求十分复杂而且经常处于变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济联系错综繁复，任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况。如果全民所有制的各种企业都由国家机构直接经营和管理，那就不可避免地会产生严重的主观主义和官僚主义，压抑企业的生机和活力。因此，在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自

行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。这样做，既在全体上保证整个国民经济的统一性，又在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性，不但不会削弱而且只会有利于巩固和完善社会主义的全民所有制。

企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造力就能充分地发挥出来。我国农村改革的经验生动有力地证明了这一点。城市经济体制改革中，必须正确解决职工和企业的关系，真正做到职工当家做主，做到每一个劳动者在各自的岗位上，以主人翁的姿态进行工作，人人关注企业的经营，人人重视企业的效益，人人的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相联。现代企业必须有集中统一的领导和生产指挥，必须有高度严格的劳动纪律。因为我们的现代企业是社会主义的，在实行这种集中领导和严格纪律的时候，又必须坚决保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性创造性是统一的。这种统一，是劳动者的积极性能够正确地有效地发挥的必要前提。

确立国家和企业、企业和职工这两方面的正确关系，是以城市为重点的整个经济体制改革的本质内容和基本要求。要实现这个基本要求，势必牵动整个经济体制的各个方面，需要进行计划体制、价格体系、国家机构管理经济的职能和劳动工资制度等方面的配套改革。中央认为，这些改革，应该根据国民经济各个环