

中国企业集团

发展战略及管理现代化研究

主编：朱卫卫 白长虹



天津人民出版社

27
0279.244
15
2

前言



一、一次成功的会议

为推动最近“两会”通过的《关于“九五”规划和 2010 年远景目标的纲要》的实施,贯彻落实“科教兴国”战略,促进企业实现“两个转变”,1996 年 4 月 14 日至 16 日,国家科委、国家经贸委、全国工商联在天津经济技术开发区共同举办“企业集团发展战略及管理现代化研讨会”,来自全国第一线的 50 余家企业集团首脑济济一堂,共商企业集团发展大计。

近年来,我国一大批国有大中型企业和高新技术企业、民办私营企业的佼佼者在国家“抓大放小”和“大公司、大集团战略”的引导下,进入了规模化、集团化发展的新阶段。大公司、大集团已经成为我国经济建设的主力军,一大批具有影响力的企业集团在不同的产业领域发挥了龙头的作用,成为国家财政收入的主要来源,它们在国民经济中的地位日益显著。

在对外开放的形势下,中国企业正在进入竞争日趋激烈的国际市场,参与国际经济大循环。与此同时,许多国际著名的大企业集团依靠强大的资本、技术实力和先进的管理方式纷纷



263301

涌入中国市场,对中国的民族产业形成了巨大的竞争压力。在从计划经济向社会主义市场经济的重大转变中,国有企业面临着企业制度创新和管理方式与国际接轨的课题。高新技术企业集团在经历了科研成果商品化的初级阶段后,开始进入了追求企业规模化、产业多元化、市场国际化的“二次创业”新阶段。民办私营企业通过产权的多元化重组进入集团化发展的新阶段。企业集团化发展已经成为我国具有远见卓识的企业家的共识,向规模经济要效益,向结构优化要效益,向科技进步要效益,向科学管理要效益,参与国际竞争,已成为企业家寻求生机的共同出路。

在企业向集团化发展的过程中有好的经验,也存在许多问题。如组织制度不健全、内部管理不规范、战略决策失误、权力失衡、资金失控、资源配置不当或有规模无效益等。从企业到企业集团是一个由量变到质变的过程。按照中央提出的“实现两个根本性转变”的要求,在企业建立现代企业制度的过程中,集团管理模式要从行政型、经验型向现代化、科学化、系统化转变,企业领导人要从厂长经理型向企业家转变;经济增长方式要从粗放型向集约化转变。真正转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来。如何适应社会主义市场经济的要求?如何制定正确的集团发展战略、实施现代化的集团管理?如何建立技术创新机制与体系,以提高竞争实力?是企业集团领导人迫切需要解决的问题。认真研究这一问题,寻求解决途径,也是政府部门、企业界、理论界共同面临的一项紧迫任务。

“企业集团发展战略及管理现代化研讨会”集中探讨了四个方面的问题:

一是讨论大公司、大集团在我国经济发展中的战略地位。二是如何加强企业集团战略管理,科学地制定和实施企业集团发展战略、跨国经营战略、资本经营战略、技术创新战略、多元化经

营战略、形象与文化战略等等。三是讨论建立技术创新机制和体系的问题,技术进步是经济运行的杠杆和动力,企业是技术创新的主体,企业如何形成有利于自主创新的技术进步机制以及如何体现科技与经济的结合。四是集团企业基础管理现代化问题,如企业集团内部组织管理、计划管理、财务管理等。

在研讨会期间,国家经贸委副主任陈清泰作了“在深化改革过程中企业集团的发展问题”的报告;国家科委副主任徐冠华作了“企业集团要建立技术创新机制和体系”的报告;全国工商联副主席胡德平作了“非公有制企业也要走集团化道路”的报告;国家电子工业部企业运行司司长李玉祥代表电子部作了“电子部实施大集团战略的理论和实践”的发言。

会议还特邀国际著名管理专家正大集团副总裁陈定国博士作了“集团管理国际经验”专题讲座;ABB公司中国总裁裴尔斯先生作了“跨国集团管理结构及控制模式”的介绍;正大企业管理顾问公司甘次地总经理作了“企业集团现代化管理及运行”的专题讲座。尤为难得的是,国有企业、高新技术企业、民营企业三方面企业领导人汇聚一堂,交流思想经验,互相学习,取长补短,共商发展大计,携手迎接国际竞争的挑战。

这次研讨会受到与会企业家和各方面代表的高度评价。首先是会议主题能够按照中央精神,服务于我国大公司、大集团在改革和发展中普遍关注的热点问题和实践难题,取得了许多思想成果;其次是会议组织形式有所创新。权威的政府部门与社团组织首次合作主办这样的研讨会,直接为企业服务;会议代表分类定向邀请,具有典型性和影响力,采用国际会议的组织模式,会议发言与论文交流相结合,大会与分组专题研讨相结合,创造多样的会下交流机会。东道主天津经济技术开发区和泰达集团为大会提供了优越的会议条件和出色的会议组织服务;科技日报社、正大企业管理顾问公司与东道主一道作为承办单位发挥

各自优势,为本次会议的成功做出了积极贡献。中央及天津新闻单位高度重视这一研讨会,新华社、中央电视台、人民日报、经济日报、科技日报、中国青年报、中华工商时报、天津日报、天津电视台、天津电台均派出记者采访报道会议情况,扩大了会议影响,传播了会议的成果。

二、企业集团的成功有赖于 更多大企业家的出现

在研讨会上百家争鸣的发言中,我们高兴地看到一批企业集团的领导人在从计划经济向市场经济转变中,领导自己的企业从小到大,发展成为企业的联合舰队,显露出中国大企业家所具有的政治眼光、经营头脑、创新胆略和睿智才华。

在我国,大企业、企业集团的领导者是先进生产力的组织者,社会主义市场经济体制的实践者,我国经济实现“两个转变”的推动者。他们的人数在整个企业家队伍中不会很多,但他们所承担的责任、所作出的贡献和所发挥的导向作用,对我国经济发展都有着举足轻重的影响。我们要建立一批以现代企业制度为基础、同国际市场全面接轨、能同国际大企业一争高低的企业集团,有一支与之相应的合格的企业集团领导者队伍必不可少。在过去高度集中的计划经济条件下,谈不上这种现代意义上的大企业家,只有在经过十多年改革开放、社会主义市场经济体制逐步建立的今天,涌现一批有能力驾驭企业集团的真正企业家,显得格外紧迫。换一个角度说,我国经济能否迅速形成强有力的骨干企业并凭借这些企业在激烈的国际竞争中占有一席之地,在很大程度上取决于我们是否拥有这样一支高素质的职业企业家队伍。

大企业、企业集团的领导者不同于一般意义上的厂长、经理，而是特指组织、实施大企业、企业集团生产、经营和科研活动的高级管理人才。目前我国企业集团的领导者，有的是国有企业重新组合后从原有领导人员或企业中层干部中产生的，有的是政府部门派出官员中产生的，有的是从科研教学人员中产生的，也有的是随着非公有制经济的发展从社会最基层脱颖而出的。但是，无论他们是从那种所有制经济中产生的，无论以那种产业为经营主体，都没有经营大企业集团的经验，也没有现成的模式可供效仿。社会主义市场经济所要求的企业集团经营者应该具有什么样的素质？政府部门、理论界、企业界，以及企业集团领导人自身都在寻求这一答案。作为社会总资产中占有较大份额的企业集团的经营者，作为企业集团比较成功的领导人，具有比一般企业家更高的水平和能力，综合分析起来，表现在如下几个方面：

第一、他们懂得社会化大生产的经营管理资源，具备对国内外两个市场的相当的驾驭能力。现代企业制度的基本要求是“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”，企业集团的领导者正以此作为企业改革的基本方向，逐步脱离各种依靠政府包办的企业模式束缚，而对市场独立作出决策并承担风险。在自负盈亏、自主经营、自我约束、自我发展的基础上，有效调动和管理各种资源，使之产生最大的经济效益和社会效益。

第二、他们是企业集团主要经营领域内的专家，同时具有相当的综合专业知识。现代企业竞争说到底科技和科学管理水平的竞争，而科技、科学管理水平的竞争说到底科技和管理人才的竞争，其中包括主要领导者对现代企业知识掌握和运用能力的竞争。企业集团的领导者对构成本产业的基本框架的科技和管理知识有较为广泛、深入的了解，尤其能够及时掌握最新科技，善于吸引和团结各类专业人才，使企业始终保持预测未来发

展创造最新成果的能力,始终保持较好的运行状态。

第三、他们具有政治家的坚定信念和敏锐洞察力,把企业集团的发展放到国际、国内宏观背景下去思考,制定企业的发展战略,他们懂得企业集团领导者即是企业经营的主要决策者和指挥者,也是国家经济政策和措施的执行者。他们自觉地把人民的利益放在第一位。处理好国家利益、企业利益和个人利益三者关系。

第四、他们具有较高的个人素质和综合能力,因为他们善于学习,不断吸纳各种新知识丰富自我,不断更新观念,不断提出创新的思路和高于他人的见解,在企业中展示独具个性的领导者魅力和有鲜明特点的企业文化,形成较强的凝聚力和感染力,在社会上树立起良好的企业形象及个人形象。

总之,企业集团的成功有赖于更多大企业家的出现,什么样的企业家能够成功,有人概括为:企业家的本领在于创新、成功在于谋略、基础在于品德、力量在于人心。企业集团的发展必须在提高全体员工的整体素质上下功夫,其中,全面提高企业领导者的个人素质就更为重要了。

必须看到,我国企业集团在总体上仍处于起步阶段,无论是在经济实力还是在经营水平上同国际间的大企业都还存在不小的差距。据有关专家将1994年中国国有企业500强同世界500强所作的比较,世界500强中的前5名每一家年销售额都超过我国500强销售额的总和。这说明我国企业集团要跻身世界大企业的行列还有很长的路要走。

企业家们越来越清醒地意识到他们肩负的重担,他们希望在政府宏观指导下,能够有一个舞台让企业家们能畅所欲言、相互学习、相互启发、相互借鉴,每个企业家经历的成功经验和失败教训,都应该成为社会财富,资源共享。以便减少那些不必要的学费,避免那些可以避免的错误。

企业家们呼吁创造一种新的机制和新的形式。加强政府、企业界、学术界、新闻界交流与合作，全社会都来关心企业家的成长，在奋斗与目标、地位与作用、使命与责任、理解与支持等方面搞好宣传和舆论导向，造成一个尊重企业家、保护企业家、关心企业家、重视企业家的良好社会风尚。他们希望这种高层次、高效率的研讨会能够每年都举办一次。有的企业家则进一步提出以本次会议为起点，逐步形成一个“中国达沃斯会议”^①的格局。

三、实践的结晶 理性的追求

与会的企业家结合自己在市场经济大海中搏击前行的经验心得，从理论上探讨研究集团企业发展战略及管理现代化问题。本书就是这些难能可贵的理论探索之成果。除了企业家的论文之外，我们还收录了国家经贸委、国家科委、全国工商联、电子工业部有关领导的专题报告，中国企管协会、南开大学、台湾中山大学等单位专家学者的主题论文以及部分新闻报道。

愿本书的出版有助于推动企业界、学术界、新闻界、政府部门对企业集团发展的进一步关注与探索，为中国企业管理现代化、迎接国际竞争的挑战有所裨益。

朱卫卫

企业集团发展战略及管理现代化研讨会秘书长
全国科技实业家创业奖评选办公室主任

1996年6月

^① * 达沃斯会议：世界经济论坛组织每年1月末2月初组织世界各国政府、企业界、金融界、学术界及其它国际组织领导人共同讨论世界经济形势及科技与管理方面最新动态的讨论会。会议地点选择在瑞士东部阿尔卑斯山区的滑雪胜地达沃斯，“达沃斯会议”因此得名。这一讨论会从1971年创立以来从未间断，并因其主题与形式赢得了越来越大的国际声誉，被西方称之为“非官方的世界经济最高级会议。”

“企业集团发展战略及 管理现代化研讨会”

综述

一、企业集团化与“两个根本性转变”

五中全会提出的“两个根本性转变”(经济体制由传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,经济增长方式由粗放型向集约型转变),绝不仅仅是国家的事,宏观的事,它与企业的生产经营有着很大的关系。中国的经济形势及国际环境发生了很大的变化,一是:市场机制正在取代计划体制,而这种过渡是通过一系列具体的措施来实现的,财政体制的改革就结束了承包制;税收体制的改革就停止了税收的减免;价格的逐步放开就改变了企业之间的比较优势,企业就必须重新考虑自己的产品、市场、服务等一系列要素的组合;金融改革就使得银行“嫌贫爱富”,效益差的企业就很有可能申请不到贷款;汇率改革,企业要承担汇率风险;投资改革,企业就要承担投资风险;“优胜劣汰”将导致部分企业破产,等等。因此,市场经济迈出的每一步都对企业有着深刻的影响。二是中国经济由长期的短缺经济正在趋向供需平衡。由生产制约转向市场制约,而市场对传统产品是有限度的,对创新产品来说又是无限度的。此外,高关税保护的丧失,使中国经济与世界经济日益融合,中国市场日益成为世界市场的一部分。即使在国内市场,中国企业面对着的可能就是世界上最强大的竞争对手。

中央提出经济增长方式的转变,对企业来说,就是要认真研究已经变化了的外部形势,要重新研究和反省自己的发展战略,重新考虑自己的经济增长方式,要形成新的思路,即要以提高经济效益为中心转向重质量、重附加价值、重市场占有率;转向重内含、重技术进步;转向重效益、重结构的优化;转向重视投入、产出的效果;转向重视提高劳动者的素质。因此,无论从国际环境还是从国内实际情况来看,加速企业经济增长方式的转变已经势在必行。

对一个企业来说,它的发展可能有两条路,一靠自己的积累,上新项目、建新企业、上新公司;一靠企业之间的联合、兼并和改组,吃进现有的企业,现有的人、财、物并加以利用。后者本身就是按照市场的信号把劣势企业的资源配置到优势企业中去,让它发挥更大的作用,这也是市场经济的目的。企业的改组、兼并、联合,就是按照市场信号重新去配置资源。这本身就是经济体制改革,是实现从计划体制向市场体制的过渡和转变。但这又不是上新项目、铺新摊子,其实质就是从经济增长方式上实现从粗放型向集约型的转变。发展集团的本身就是落实或加速这两个转变”。

二、企业集团发展的问題与障碍

与会者认为,尽管 80 年代初我国就提出了企业集团化问题,但是目前企业集团发展还处在初期阶段。企业集团在其发展过程中虽然积累了许多经验,但也存在许多问题。这些问题可以归纳如下:

1. 企业集团化有一种倾向,企业成立集团公司后跨入了很多行业、很多领域和很多公司,公司彼此之间并没有业务上的联系。集团公司虽然从总体而言规模很大,下属企业不但功能结构

没有优化,竞争力仍然很低,没有体现集团的优势,出现“规模不经济症”。

2. 集权与分权的问题。集团外的企业要求加入集团,集团内的企业纷纷要求给以自主权,要独立,出现“围城现象”。从中国集团的现状来看是分权过多。放权有利于调动下面的积极性,但是造成了利益主体的分散化,如子公司成立孙公司,小公司出大问题等等,失去了集团利益,结构上难以形成总体战略和发展。

3. 集团公司的本质应该是提高主导业务的竞争力和市场份额,一切应以此为出发点。而目前有一种趋向,就是为了集团而去建立集团,出现了许多似是而非的现象。

4. 企业集团技术创新能力差,与国外相比有较大的差距,表现在:①科学技术进步对经济增长贡献率比较低,技术创新的效果还不甚理想。经济增长主要靠资本的积累,科技成果商品化较低,大量的重大成果还没有转化为生产力;②引进技术的消化、吸收和二次创新能力薄弱,主导产品的创新和来源主要的还是依靠国外;③对市场快速反应能力较差,造成产品参与国际竞争能力较差,有知识产权的产品数量少。

5. 对战略性研究还没有引起重视。企业集团对国际上发生的事情及国内一些重大政策的出台、调整还没有转过弯来,还没有看到它对自己的经营发展发生什么影响。另外,一些企业在进入或退出一个市场的某些过程中盲目性很大。比如一段时间,很多企业搞房地产,也有一些企业弄钱“炒股票”、搞“期货”,造成不少损失等等。总的来看,还是重视资产的扩张,轻视资本结构、产业结构和产品结构的优化;重生产、轻开发尤其是市场开发;忽视融资。

6. 企业集团化进程与管理“滞后”的问题。对于大多数国有企业,管理比较呆板,运行机制欠灵活是一个大问题。而对于民

营高科技企业,虽然它的运行机制灵活,但由于它是从一个小公司迅速“膨胀”为一个大公司,“步子快了,有不扎实的问题”,小公司坑大公司,小老板坑大老板时有发生,管理与发展速度出现“断层”。有人担心,民营高科技企业的这种“早熟”容易引起“早衰”。

7. 多元化与关联化选择问题。目前有一种错误的倾向,就是多元化过多,关联化过少,多元化占到相当高的比重。有人认为,所谓的多元化只有在关联化的领域已经取得了最大的市场份额以及最大的技术创新,然后再在关联的领域慢慢切入。如果在主导领域达不到这样优势而切入其它领域,是一件不可思议的事情。

8. 企业家式的企业和职业经理阶层支配的企业选择和过渡的问题。中国企业还没有过渡到经理阶层支配的企业,仍然是传统的企业家式的企业。在这种企业里,企业家是上帝,是他拯救企业于水火。但当企业家离开这家企业或企业家出现决策失误时,企业就会发生很大的动荡,企业生命一般超不过5年。

三、如何认识国有企业与民营企业集团化发展

与会者认为,国有大型企业存在许多问题,如政企不分、亏损、人员包袱、社会包袱、管理上有些“死”,等等。有的同志把它们划为三类:一是现在怎么说也改变不了的问题,必须把它放到国家改革的过程中,如政企不分,企业负担,在政府职能没有转变之前,政企不可能分离,同样,在社会保障体系没有建立起来之前,企业负担也不可能卸掉;二是经过努力可以做到的,如人的素质和技能问题。三是作为任何一个企业都应做好的“看家本领”,如管理。对于一个企业,首先应做好最基础的工作,然后去

做能够做到的工作,然后再和全社会一起推进改革的进程,而不是一上来就没完没了的讲谁也解决不了的目前问题,既耽误了很多时间,又浪费了很多精力。

如何看待国有企业亏损的问题。有同志认为,要历史地、客观地看问题。亏损是长期历史积累形成的。40多年只许“生”,不许“死”,没有破产。企业也是“生命体”,没有淘汰,如何不亏损。从客观的角度看,目前30%企业有亏损,一是统计的范围有问题。由于效益好的企业被拿出去搞了合资,成了合资企业、联营企业和股份制企业,而这些企业又不被列入国有企业的范围,国有企业从总体上自然亏损面就大;二是统计方法不科学。还没有权数和平均数的概念,只有一个百分数。另外,国有经济在改革中付出了巨额的成本。如搞合资,拿最好的企业,还包揽合资企业职工住房,子女就业等问题;对劳动服务公司、乡镇企业、个体私营经济的直接或间接的支持;安置富余人员,维护社会稳定等等。国有企业应看到自己的付出,坚定信心。一旦国有企业成为了一个真正的法人实体,具有了一个非常好的机制,将会以非常快的速度发展,振兴“国有企业”辉煌已为期不远。

如何认识民营经济。与会者认为,民营经济的产生有其历史必然性,今后发展也是必然的。民营或者私营企业逐步由一个小公司发展到大公司、有限公司再到上市公司,是一种混合型经济或混合所有制,它必然成为国民经济的重要组成部分。民营企业也不是“小打小闹”,而是具有很强实力的竞争对手。

国有企业、民营企业如何共同发展?目前,有一种趋向,就是民营企业谈发展多,国有企业谈问题多;民营企业找市场多,国有企业要政策多。这个反差使国有企业的领导人认识到:在企业长期发展战略上、在思想观念的转变上、在科技创新的机制等等问题上与民营企业确实存在差距,要认真学习 and 借鉴。民营企业的老板也认识到:国有企业管理机制虽然有些“死”,但其管理体

制之完整、之扎实是民营企业无法比拟的。民营企业管理机制虽然比较活,但自我控制能力,自我评价存在不足。比如“活”就引进了人才,但又不能留住人才;私营经济迅速发展,得益于外部环境,国有企业被捆住了手脚,国外大公司被高关税挡在国门之外。因此,必须继续搞好、壮大和发展民营经济,否则,“早熟”易引起“早衰”。

四、企业集团发展对策

与会者认为,我国企业集团在当前国际经济一体化进程正在加快,外国大公司、大集团纷纷涌入我国,竞争日趋激烈,在挑战和机遇并存形势下,如何按照现代企业制度的要求,认真总结经验,规范集团内部管理,以国内外市场发展趋势为导向,研究制定集团的发展战略,建立健全技术创新机制和体系,大幅度地提高技术创新的能力和市场竞争能力,实现从传统的经验型、行政型的管理模式向现代企业制度转变,成为我国企业集团当前迫切需要解决的问题。

1. 企业改革的目标就是要建立现代企业制度。就一些大中型企业而言,公司制是主要形式;就企业户数而言,非公司制企业占绝大多数,包括独资企业,合作企业等。

大中型企业通过建立现代企业制度,主要是确定企业法人制度、有限责任制度和公司的治理结构。现代企业制度是解决政企分开的有效手段,是理顺产权关系的组织形式,是使企业成为独立法人的组织保障,是转变企业领导体制、组织制度、实现管理科学的一种现实选择。

2. 加强企业发展战略的研究。与会者认为,大型企业是一个战略型组织。集团发展战略是企业集团的灵魂。目前,中国企业集团正处在反思整合期,必须考虑、不断研究环境的变化,不断研究未来3、5年甚至10年的发展战略。大型企业充分地进行

战略性研究,适时地做一些战略性选择是至关重要的。战略性选择包括六个方面的内容,即公司的发展领域和方向的选择;对专业化和多元化的选择;对产品结构的调整;表现在转产、新产品的推出时机及开发创新产品的选择;规模和效益优先次序的选择;对资本结构和资金筹措方式的选择及产业、金融、贸易组合形式的选择。大型企业集团应避免进入自己不熟悉的领域,对其内容的选择也应根据自己的具体情况。

对发展战略的研究实际上就是对环境和对手的研究。环境研究不仅是市场缺口的研究,还包括了最主要的经济研究,同时也包括了政治的、军事的研究;对手研究不仅研究现在的、将来的、潜在的,国内、国外的对手是谁,还要研究对手的对手、对手的联盟以及对对手的战术(是打还是联合)。发展战略的研究不是企业自身需不需要的问题,不研究发展战略企业就有“灭顶之灾”。

统一企业成员思想和行动的是集团战略。要用集团战略目标来统一成员的思想,用战略步骤来协调成员的行动。要使集团战略思想渗透到每一个成员,变成其自觉的行动。

3. 加速建立健全技术创新的机制和体系。与会者认为,建立健全企业的技术创新机制和体系是企业集团发展的主要内容,是壮大企业集团的关键环节。只有大力加强技术创新,着力培养企业技术创新能力,提高企业市场竞争能力和应变能力,才能从根本上确保企业集团能够持续、快速、健康的发展。

如何建立健全技术创新的机制和体系?与会者认为,企业的技术创新是以企业为主体,以市场为导向,运用先进的科技成果、技术开发并能使之商品化的完整过程。技术创新机制包括动力机制,运行机制和发展机制。在动力机制方面,首先要转换企业的经营机制,建立现代企业制度,企业才有可能以市场为导向,自主地组织研究开发和生产经营;其次,培养企业家的创新

精神。企业家是技术创新的主要倡导者、决策者和组织者,企业家的创新精神是搞好技术创新的主要保障。第三,加强企业文化建设,推动技术创新;第四,建立激发技术创新意识的人事制度、工资制度和鼓励人们创新的其它机制。在运行机制上,要建立一种既能调动起技术创新的各种资源,又可以协调管理和实施创新链当中多环节的组织系统。在发展机制方面,要加强人才、技术等资源的积累和储备,建立吸纳外部资源的机制。

在体系建设方面,首先要加强组织领导,统一协调,集成各个方面的资源。其次,要多渠道地筹集资金,加大科技投入的强度,建立起全方位支持、多方投入的技术创新资源保证体系和技术创新的风险担保机制,建立起把国家、行业、地方和企业资金相匹配的投入体制。第三,要用好现行政策,加强政策、理论和实际的研究;第四,加强统计评估,规范企业的技术创新活动和技术创新的评价指标体系。第五,加强国际合作,提高创新起点。最后,还要加强宣传报道,创造一个良好的社会环境。

4. 优化集团公司治理结构。总部的主要任务是要加强战略研究,来配置协调各个方面的资源。对下控制体现在财务、人事管理和投资权上。如果管理下面操作性事务,就会容易跟下边造成矛盾。下级组织应以上一级组织的经营为目标,不应有离开上一级经营目标独立的利益。大型企业之所以要成立,重要的是要以企业总体战略、经营目标为原则。如果过多地划小合算单位,不适当地搞利润承包,就会失去公司组织内部资源配置的可能性,丧失降低交易成本的作用。

白长虹(企业集团发展战略及管理

现代化研讨会副秘书长)

周新军(泰达时报记者)

目 录

	前 言	朱卫卫
	“企业集团发展战略及 管理现代化研讨会”综述	白长虹 周新军
	专题报告	
[3]	企业集团发展中需研究的问题 陈清泰(国家经贸委副主任)	
[11]	企业集团要建立技术创新机制和体系 徐冠华(国家科委副主任)	
[24]	非公有制经济也要走企业集团化道路 胡德平(中华全国工商联副主席)	
[29]	电子工业实施大公司战略的思路与实践 李玉祥(电子部企业运行司司长)	