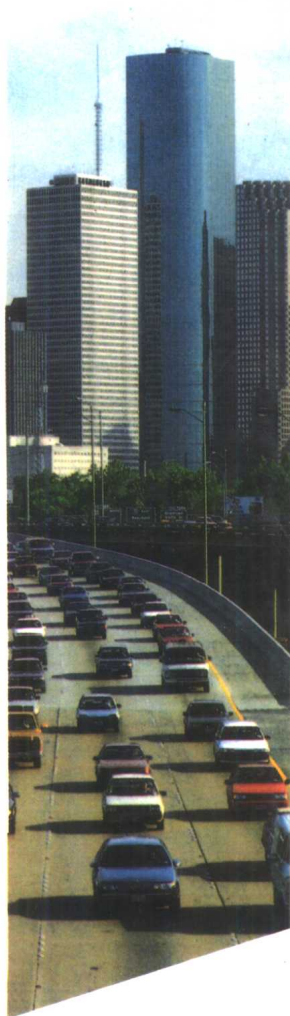
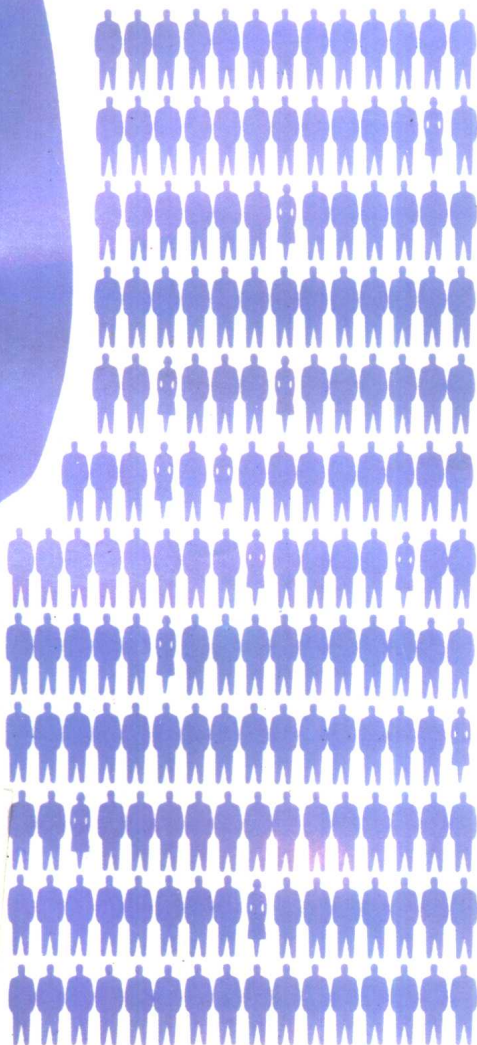
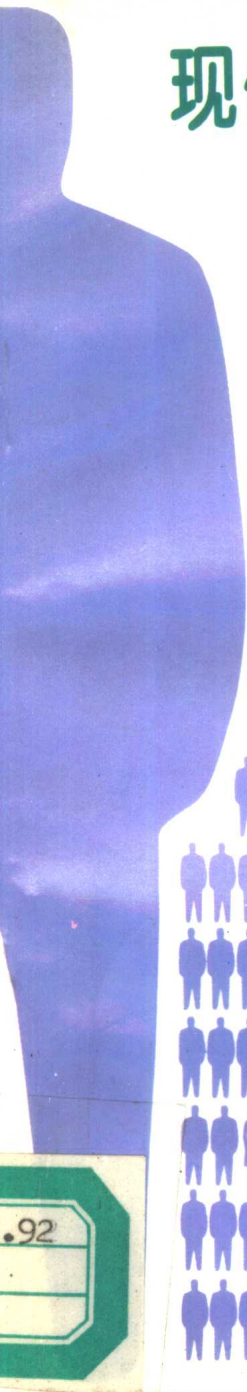


现代企业集团人事管理

赵文广 主编



经济管理出版社

现代企业集团人事管理

赵文广 主 编

编著者

赵文广 徐蔡燎 王 飞
艾一平 沈水生 彭惠清

经济管理出版社

责任编辑 郑学文

版式设计 王宇航

现代企业集团人事管理

赵文广 主编

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红罗胡同8号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京地质印刷厂

787×1092 毫米 1/32 6.25 印张 136 千字
1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月北京第 1 次印刷
印数：1—11000 册

ISBN7-80118-250-2/F·245

定价：10.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。)

地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编：100836)

前 言

建立在现代企业制度基础上的企业集团，需要科学的管理制度和组织制度，这对一些传统的企业而言，这个改革的深刻程度无异于“脱胎换骨”，其中涉及到的人事制度改革尤为深刻。现代企业不同于传统企业，公司法人治理结构，所有者通过股东会选派出董事会、监事会，董事会再聘任总经理，从而形成一套科学的责权明确的组织体制和约束机制，构成了现代企业制度的重要组成部分。建立与现代企业制度相适应的人事管理制度，不仅为我们勾画出了深化企业人事制度改革的蓝图，而且也为企业人事管理的研究提供了良好的契机，同时在理论上也提出了新的更高的要求。为了适应我国建立现代企业制度的要求和企业集团试点的需要，为公司化改造和组建规范化企业集团提供可资借鉴的经验，满足全国企业人事管理人员的培训和自学的需要，我们组织了国家体改委、人事部、劳动部、中国人民大学、北京经济学院等几位对企业集团人事管理这一课题共同感兴趣的同仁编著了此书。

本书在理论体系上紧紧围绕建立现代企业制度这条主线，以《公司法》和《劳动法》为基点，对企业集团人事管理这一全新课题进行了有益的探索。在总结我国企业集团试点经验的基础上，汲取传统企业人事管理的精髓，把研究的视角放在了现代企业集团人事管理的这个层面上，构建了现

代企业集团人事管理的理论体系，这不能不说是一个大胆的尝试。本书融理论性、实践性、知识性为一体，不仅对企业集团人事管理部门的实际工作者具有很强的可读性和指导性，而且对从事企业人事管理理论研究和教学的同仁也有一定参考价值。本书既可作为大专院校人事管理专业的教材，也可作为党校和干部管理院校对企业人事管理人员进行培训的教材。

本书由我国比较规范的企业集团——中国华能集团公司人事部经济学硕士赵文广主编，各章执笔人为：赵文广（第三、四、五章，第六章的第一、二、三节），徐蔡燎（第一章），王飞（第二章、第六章的第四节），艾一平（第七章），沈水生（第九章），彭惠清（第八章），全书由赵文广总纂。

本书在写作过程中，参考并吸收了国内外许多专家、学者的研究成果，并得到了国家经贸委人事司陈光复司长、人事部国管人事司文克勤司长、聂青山处长、郑泽民先生、电力部人教司张羨崇处长、刘宝华处长及中国华能集团公司刘金龙董事长兼总经理、人事部李玉岭副经理、付燕娟处长的指导和鼓励。此外，经济管理出版社贾琳女士为本书的出版给予了热诚的帮助，在本书付梓之际，一并表示衷心的感谢。

本书提出的企业集团人事管理体系的构架，仅仅是一种尝试，由于时间和能力所限，书中难免有不尽人意之处，敬祈专家、学者批评指正。

编者

1996年6月

目 录

第一章 绪 论

- 第一节 企业集团及其成因…………… (1)
- 第二节 企业集团的法律地位…………… (7)
- 第三节 组建企业集团的条件和企业集团类型 …… (10)
- 第四节 我国企业集团的发展现状 …… (15)

第二章 企业集团人事管理的理论基础

- 第一节 企业人事管理理论的萌芽 …… (21)
- 第二节 企业人事管理理论的形成 …… (24)
- 第三节 企业人事管理理论的发展 …… (29)
- 第四节 企业人事管理理论的创新 …… (38)

第三章 企业集团机构与编制管理

- 第一节 企业集团机构与编制管理概述 …… (43)
- 第二节 企业集团机构与编制管理的权限和程序 … (47)
- 第三节 企业集团编制定员的依据与方法 …… (52)

第四章 企业集团领导体制

- 第一节 企业集团最高权力机构——股东会 (59)
- 第二节 企业集团常设权力机构——董事会 (63)
- 第三节 企业集团执行机构——经理班子 (65)
- 第四节 企业集团监督机构——监事会 (68)

第五章 企业集团组织管理体制

- 第一节 企业集团管理体制概述 (72)
- 第二节 企业集团管理体制设计的原则 (76)
- 第三节 企业集团管理体制设计的程序与内容 (81)

第六章 企业集团劳动用工制度

- 第一节 企业集团劳动合同制概述..... (100)
- 第二节 企业集团劳动合同的签订..... (105)
- 第三节 企业集团劳动合同的管理..... (108)
- 第四节 企业集团劳动争议的处理..... (113)

第七章 企业集团人事考核制度

- 第一节 企业集团人事考核的地位和作用..... (121)
- 第二节 企业集团人事考核的分类与方法..... (128)
- 第三节 企业集团人事考核的内容与程序..... (134)

第八章 企业集团人力资源开发

第一节	企业集团人力资源开发概述·····	(145)
第二节	企业集团的人员培训·····	(150)
第三节	企业集团的人员激励·····	(159)

第九章 企业集团工资分配

第一节	企业工资分配概述·····	(166)
第二节	企业集团工资分配体制·····	(175)
第三节	企业集团内部工资制度·····	(182)

第一章 绪 论

第一节 企业集团及其成因

一、企业集团的概念

据有关部门统计,目前我国已有各类企业集团近 2 万家,它们在我国经济活动中占有重要地位。

从国际上看,最早使用企业集团这个名词的是日本。日本在第二次世界大战中战败,美国在战后采取了解散日本财阀的政策。为适应企业化和产业政策调整的新形势,原财阀系统的部分企业重新联合起来。这种重新组织起来的企业联合组织就被称之为企业集团。由于在日本企业集团不是一个法律概念,加之人们对企业集团的理解角度不同,因而也没有一个标准的企业集团概念。日本《经济辞典》(1986 年版)中企业集团的概念是:多数企业互相保持独立性,并互相持股,在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调动作的企业集体。

在我国,企业集团是在经济体制改革过程中形成并逐渐发展壮大的,其历史并不长。国家还没有给企业集团下过明确的定义,因而人们对企业集团的认识也不完全一致。有的认为,我国企业集团在发展初期表现为“若干企业在同一地区、同一部门或跨地区、跨部门的经济联合体。这种联合可能主要在生产、销售领域内,即企业之间主要是实行产品的

联合、技术的联合，彼此之间存在着多层次的协作关系。但是这种联合也有可能深入到所有权范围内，即企业之间通过资金渗透、联合，朝着相互参股和股份联合的方向发展，最终形成控股形式的母公司——子公司——孙公司系统”（厉以宁《企业集团与垄断、竞争》，《光明日报》，1986年10月18日）。有的认为，“从宏观角度看，如果把整个国民经济看成是一个大系统的话，那么，我国的企业集团是介于企业和整个国民经济这个大系统之间的一个特殊的经济系统；而从微观角度看，企业集团则是由若干个独立企业结合而成的一种特殊的企业生产经营方式”（《企业集团概论》朱耀明主编，中国经济出版社）。有的认为，“企业集团是以一个实力雄厚的企业为核心，用资产和契约纽带把众多企业联合在一起的多层次的法人联合体”（《中国企业集团》孙效良主编，改革出版社）。

1987年12月，国家体改委和国家经委联合颁布了《关于组建和发展企业集团的几点意见》，它对企业集团下的定义是：“企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税，能够承担经济责任，具有法人资格的经济实体”。尽管国家没有明确规定过企业集团的概念，但比较普遍的看法是：企业集团是以母子公司为主体，通过投资及生产经营协作等多种方式，与众多的企业、事业单位共同组成的经济联合体。

二、企业联合与企业集团

如前所述，在本质上，企业集团是一种企业联合形式。从经济发展历史来看，除企业集团这种形式外，企业之间的联合还包括卡特尔、辛迪加、托拉斯和康采恩等形式。卡特尔

是若干生产同类产品的企业在市场划分、商品价格等方面通过协议而形成的契约式垄断性销售联合体。1865年，卡特尔首先在德国出现。参加卡特尔的企业各自仍然都具有法人资格，它们在遵守协定的基础上完全独立，相互间没有财产关系，也没有管理上的关系。辛迪加是若干同行业企业通过签订共同销售商品和采购原材料的协议而建立的联合组织。参加辛迪加的企业，在生产上和法律上仍然是独立的，但它们的供销业务则由辛迪加联营公司统一经营，辛迪加联营公司是由参加辛迪加的企业共同投资兴办的，它具有法人资格。由于卡特尔和辛迪加这两种企业联合，各成员企业都保持了经济上和法律上的独立性，而企业联合体本身不具有完整的企业法人资格，因而各成员企业相互之间经常发生矛盾，成员企业在不违约的基础上，自愿参加，自由退出，致使联合体处于不稳定状态之中。美国在1882年出现了新的企业联合形式——托拉斯，这是由若干生产同类产品或生产上有密切联系的企业，通过合并组成一个新的企业。加入托拉斯的企业在生产、经营、法律上都失去独立性，成为托拉斯的分支机构，在托拉斯总部统一领导下从事生产经营活动。托拉斯具有企业法人资格，实际就是一个大企业。与卡特尔和辛迪加相比，托拉斯更加紧密、更加稳定，它已实现了企业之间从契约联合到资产联合的飞跃。本世纪20年代，在德国又出现了一种新的企业联合形式——康采恩。它的特点是，以一家或几家巨型企业为核心，通过控股方式把众多的企业联合在一起，成为以资本为纽带的企业联合体。参加康采恩的企业在法律上仍是一个独立主体，具有法人资格，但在生产经营活动的方针政策方面必须服从核心的统一领导。

简单地说，卡特尔和辛迪加是比较松散的企业联合体，企

业相互之间没有资产关系，也无生产、技术关系。托拉斯是一个统负盈亏、统一交纳所得税的经济实体，也就是一个大企业。康采恩则是以资本控制为基础，通过控股、参股方式把分属于不同行业的众多企业联合在一起的企业联合体，它实际上就是一个企业集团。

三、企业集团的成因

（一）企业集团与规模经济

如前所述，企业集团是由众多的企业所组成的企业群体。众多的企业聚合在一起，形成企业集团的根本原因则是为了取得规模经济。

规模经济是指企业的生产经营活动达到一定规模时产生的效益，也就是企业的生产经营活动达到了一定的规模，而这个规模能使企业生产经营活动的成本处于最低点，利润处于最高点。规模经济可以分为三种类型：一是生产规模经济，又称工厂规模经济，它是指随着工厂生产能力的扩大，产品的单位成本将随之下降，建设单位生产能力所需的固定资产投资额也随之减少。这种规模经济在汽车、钢铁、石化等行业尤为显著。二是经营规模经济，又称企业规模经济，它是指若干个同类或相关的工厂在供应、销售、产品标准、投资等方面统一经营管理所产生的效益。三是企业集团化规模经济，它是指企业对外投资同时经营若干不同行业时所产生的综合效益。

企业扩大规模的方式主要有两种：一是继续扩大现有企业的规模，二是现有企业与其他法人联合投资办企业，形成母子公司群体，即企业集团。与扩大现有企业规模的方式相比，通过企业集团方式取得规模经济有以下优越性：（1）节约投资。扩大现有企业规模所需要的资金要全部由本企业投

入，而通过与其他法人联合投资办企业，既可以达到扩大规模的目的，又可以减少自身的投资。(2) 减少风险。单个形式的工厂企业在市场竞争中失败时，要由企业承担全部责任；而与其他法人联合办的企业在市场竞争中失败时，企业作为股东之一只以投入的资本为限承担责任。(3) 结构调整灵活。企业集团的核心企业可以根据市场竞争的状况和自己的需要随时出售所持有的子企业的股份，也可以买入其他企业的股份，使之成为新的子企业，从而保持经营主动权；而扩大现有企业规模的方式就缺乏随时进行结构调整的灵活性。(4) 有利于多元化经营。一般来说，一个大企业只能从事少数行业的业务，很难同时从事多行业的业务；而绝大多数企业集团却可以同时从事不同行业的业务，不局限于单一行业的业务。

企业集团规模经济可以概括为两个层次上的效应。第一个层次是生产协作层次上的效应，主要有组合效应和规模效应；第二个层次是资金运作层次上的效应，主要是放大效应。

(二) 生产协作层次上的组合效应和规模效应

组合效应是建立在企业之间优势互补基础上的经济效应。在市场竞争中，每个企业既有优势，又有劣势。若干企业联合在一起组成企业集团，就可以用一个企业的优势所产生的正效应去补偿或抵消另一个企业的劣势所产生的负效应，形成优势互补。例如，流通企业的市场渠道优势与生产企业的产品制造优势的互补；沿海地区的加工优势与内陆地区的资源优势的互补等等。

规模效应是建立在若干企业专业化分工协作基础上的经济效应。从理论上讲，任何一种经营活动，必须达到一定规模才能成本最低、效益最佳。单个企业的生产经营活动的集中可以产生规模经济，而企业之间的联合却能更有效地实现

规模经济。随着科学技术的进步，生产经营活动的社会化程度也越来越高。这种社会化表现在多个方面，包括市场销售、生产过程、技术开发和资金融通等方面。发展企业集团，特别是跨地区、跨行业的企业集团，就可以利用各个方面的企业的生产能力，形成生产、销售、科技、资金等的集中，发展专业化分工协作，从而产生规模效应。

（三）资金运作层次上的放大效应

在市场经济中，资金运作是企业经营活动中的一个重要内容。众多企业联合起来组成企业集团，不仅仅只是为了在生产协作方面取得更大的经济效应，也是为了在资金运作方面取得更大的经济效应。

企业集团的资金放大效应体现在两个方面：一是建立在分散的资金统一运用基础上的经济效应。其益处表现为：（1）有限的资金运用在最能产生效益的地方；（2）使资金随着市场情况变动而适时流动；（3）通过市场预测选择投资组合方式，获得较好的整体投资效益，以减少投资风险。二是建立在母子公司体制基础上的扩大资金控制能力的经济效应。这是指，母企业持有子企业的大多数股权后就可以控制子企业的全部资产，并通过子企业控制孙企业的股权，又能支配更大的从属资产，产生连锁式的资金叠加效应。

（四）合理确定企业集团的规模

众多的企业组成企业集团能取得规模经济，但这并不意味着企业集团的规模越大越好。企业集团的规模经济是存在于一定的规模界限之内的，超越了合理的规模界限，组建企业集团不仅不会产生更大的经济效益，反而会使经济效益下降。企业集团合理规模的确定，取决于多方面的因素，概括起来主要有：

1. 核心企业的规模和经济实力。核心企业在企业集团中居主导地位，它对成员企业的主要生产经营活动进行统一控制和管理。因此，核心企业的规模和经济实力直接制约着企业集团的成员数量和规模。如果核心企业实力较弱，企业集团也就难以发展壮大，产生不了应有的规模经济。

2. 企业集团的类型和行业特点。按企业之间联合协作的不同方式，可以将企业集团划分为若干类型。不同类型的企业集团对规模的要求是不同的，不能一概而论。另一方面，企业集团核心企业的主导行业不同，企业集团的规模要求也是不一样的。

3. 企业集团的管理水平和管理手段以及由此决定的管理幅度。在现代社会，企业规模与企业管理水平是成正比的，在管理水平较低，管理手段比较落后的情况下，不可能发展大规模的企业集团，尤其是跨地区、跨行业的企业集团。在企业管理素质较高的前提下，不断扩大企业集团的规模，是企业集团发展的正常选择。

4. 信息传递能力和市场发育程度。企业集团核心企业的指令传递到成员企业，相互之间保持联络和协调都需要具备一定的信息传递能力。企业集团越大，信息失真、管理失控现象越严重。由此而产生的负作用被称为组织成本，此外企业集团内部也可能出现摩擦成本。企业集团的合理规模就是上述各种成本的最低值的综合。当然，企业集团的信息传递能力也取决于市场发育程度。在市场发育不足的情况下，过分扩大企业集团规模不一定能产生规模经济。

第二节 企业集团的法律地位

企业集团的法律地位是指企业集团在法律上是一种什么

性质的组织，具有何种民事权利和民事义务，承担何种民事责任。

一、企业集团的法律性质

在企业集团法律地位中，首要的问题是企业集团的法律性质，即它是否具有企业法人资格。按照我国《民法通则》规定：法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。从这一规定看，法人应具备四个条件：一是依法成立，二是有必要的财产或经费，三是有自己的名称、组织机构和场所，四是能够独立承担民事责任。

对于企业集团，有的人认为企业集团是法人；有的人认为企业集团不是法人。但目前，绝大多数人认为，企业集团是若干企业联合而成的经济组织，是法人的联合，而不是一个法人。从法律意义上讲，核心企业与成员企业不是所谓的“两级法人”或“多级法人”的关系，而是平等的企业法人之间的关系。企业集团的财产也不表现为企业集团作为一个整体的独立财产，而是表现为各成员企业的独立财产。尽管这些独立的财产之间存在着事实上的关联性，或者从终极角度看，是属于同一个所有者的，但它们在法律上都是独立的，各自以独立的财产承担民事责任。

这里还需要特别强调一下企业集团与集团公司的区别和联系。集团公司是企业集团的核心企业，它不等同于企业集团；集团公司是一个企业法人，企业集团则是若干法人的联合；集团公司有自己的独立财产，企业集团在核心企业与成员企业的财产之外，则没有自己的独立财产；集团公司成立时必须进行企业法人登记，企业集团不需要进行企业法人登记，只在核心企业进行法人登记时同时进行企业集团的附加

登记。

二、企业集团的权利和义务

由于企业集团只是若干独立企业组成的企业联合，它本身并不具有法人资格，不能成为一个独立的法律主体，因而，法律不可能对企业集团做出全面规定。从实践来看，法律虽然也规定了企业集团的整体性问题，但也只是限于某些方面，主要的法律关系都是就核心企业和成员企业分别加以规定的。法律对企业集团整体性问题的规定，主要体现在：

（一）工商登记

企业集团不具有法人资格，不需要进行企业法人登记。但作为企业联合组织，企业集团必须进行工商登记，未经工商行政管理机关的核准登记，任何组织和个人不能使用企业集团名称。企业集团的工商登记，不是一种独立的登记，而是一种附加登记，它与核心企业的开业登记或变更登记一并进行。企业集团在进行工商登记时，要制定企业集团章程，规定核心企业与其他成员企业之间的权利义务。企业在加入企业集团时，必须签署同意企业集团章程的意见并加盖公章，否则就不能成为企业集团的成员。

（二）连带责任

一般情况下，核心企业与其他成员企业各自作为法人对外独立承担责任，不存在集团的共同责任。但在某些特殊情况下，核心企业应对子企业的债务负责。如核心企业承诺为子企业的债务提供担保，或者核心企业基于欺骗债权人的目的而参与对子企业的不当管理。另外，核心企业不得利用其控制地位诱使子企业进行有损于其自身利益的生产经营活动，否则，核心企业赔偿子企业的损失。

（三）合并会计报表