

调整
上海企业组织结构
提高
企业规模经济效益

275.1

金 志主编

中国大百科全书出版社上海分社

U1
F2 19.275.1
11
2

调整上海企业组织结构 提高企业规模经济效益

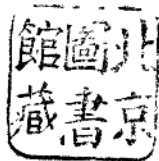
主 编：金 志

副主编：沈是璋 陈禹志

编 委：朱光华 杨刚毅 施蔷生

祝季华 吴正华 陈江岚

X2.1-1/5



上海市经济体制改革研究会

B732417

责任编辑 施蔷生
封面设计 叶 子

**调整上海企业组织结构
提高企业规模经济效益**

金 志 主 编

中国大百科全书出版社出版发行

(总社:北京阜成门北大街17号 分社:上海古北路650号)

新华书店经销 上海国际经贸印刷厂印装

开本 787×1092 1/32 印张 3 字数 120,000

1990年12月第一版 1990年12月第一次印刷

ISBN-5000-0315-3/F·13

定价: 2.60元

上海市企业性公司(集团)课题组成员

上海市经济体制改革研究会付会长 彭 锋

课题负责人: 上海市有色金属总公司总经理

上海市经济体制改革研究会秘书长 金 志

课题组成员:

陈禹志	朱光华	上海市有色金属总公司
沈是璋		长江计算机(集团)联合公司
黄立诚	杨刚毅	上海真空电子器件股份有限公司
项兆栋	徐晓玲 陈伟	上海电气联合公司
薛荣才		上海标准件公司
王承稼		上海造纸公司
吴正华		上海皮革公司
唐秋浦		上海化纤公司
祝季华		上海涂料公司
楼友德		上海橡胶实业公司
黄厚枢		上海日用化学品公司
童瑞荣		上海工艺美术公司
金遐良	孙仲卫	上海牛奶公司
钱逢麒		上海梅林食品(集团)公司
秦 蝉		上海古北新区发展联合公司
赵建琼		上海第一百货商店
秦建国		凤凰自行车(集团)公司
施蒿生		市经济体制改革办公室
徐 成		复旦大学经济系

组建具有中国特色的企业集团

(代 序)

彭 锋

在治理整顿中,企业界、理论界以及社会各界对于重组公司集团已有了新的认识,但是对于如何组建企业集团,企业集团模式,企业集团作用意义等问题认识不尽一致,概言之,对于什么是中国特色的企业集团认识不一。

(一)

十年改革,上海变化纷繁,然而企业组织结构变化最大的莫过于行政性公司改革。任何形式的企业组织结构关系总是同生产力和生产水平发展相一致。从世界经济发展史来看,公司作为企业特有的组织形式,历来同社会化大生产的发展相联系。考察上海行政性公司改革亦应有这种观点。

上海在 1956 年公司公私合营前后,按照营业管理和专业化生产的要求,组并了同类型厂,建立一批工业公司。以后又经过了四次大的调整改组,使上海的工业公司专业化协作程度高,行业综合经济效益好。有数据表明:从 1952 年到 1979 年上海的企业数从 25858 家减为 6770 家,近 30 年间减少了约四分之三,而工业总产值约增加了 13 倍,这种规模经济曾属于中国之冠。

• 1 •

但是,上海的工业公司主要行使行政管理职能,是计划经济的产物。随着经济体制改革的深入,特别是有计划商品经济的发展,行政性公司的某些弊病逐步显露出来。问题的症结在于行政性公司不是经济实体,不能承担经济和法律责任,权责失衡。行政性公司改革势在必行。

行政性公司改革有两条思路:其一转性变型,将原有的工业公司成为经济实体。其二拆散组合,撤销原有公司组织,让企业自行优化组合。1986年上海行政性公司改革,较多采用了第二种方法。当时86家公司仅仅保留了17家,其余统统解散,仅在工业局中设立行政管理处等机构。从参加课题研究20个公司看,凡采取第一种方法的,一般已实现了“四个一”(即公司一头与财政结算,一头与国家实行综合承包,一头实行工资总额与经济效益挂钩浮动,一头与银行实行统一信贷),成为比较紧密的经济实体,生产经营发展较快(例如标准件公司)。相对而言,凡实行第二种方法的,效果较差。其主要问题在于“三不变”的格局制约了生产力的发展。

(二)

行政性公司改革浪潮过后,全国曾出现过“公司热”、“集团热”。经过治理整顿和清理公司,现已降温。但如何来认识这些问题,如何组建符合中国国情的公司集团,确又成了“热点”。为了更好地认识这些问题,还是先剖析现实。

仍以参加课题研究的公司为例,大致可分为二种类型。

其一,生产经营性公司。这类公司大都由行政性公司转性变型而来。如标准件公司、造纸公司、牛奶公司、有色金属总公司。

这类公司特点：其一，公司已直接承担经济和风险责任。特别是公司实行统一结算，统一承包。其二，公司是资金的联合体，公司直接调度、融通资金。其三，公司组织原料供应，搞好产品销售。其四，公司开展产品结构、行业结构的调整，按专业化生产要求，实行规模经济生产，提高行业综合经济效益。由于公司发挥了整体优势，较好地协调和组织下属厂家的生产经营，经受了商品经济风浪的冲击。

这类公司目前存在的问题主要是：第一，资产关系尚不明确。国家尚未给这些公司对公司所有财产的占有权、处置权和处分权。第二，公司的法律地位不明确。国家至今没有一部《公司法》，目前这些公司都处于多法人地位。第三，责权不对等，存在责大权小或责小权大。第四，公司内部调整产品结构、产业结构和组织结构，步履艰难。第五，有些公司没有进出口经营自主权，要实行外向型经济，特别是到国际市场竞争难度很大。

其二，集团型公司，这类公司大都是行政性公司改革以后新组建的。68家行政性公司撤销以后，成立了140多个集团型公司。有的名称为企业集团，有的为(集团)公司，有的为联合公司等等。

这类公司的特点：其一，是企业出资组合的一种新的经济联合体。其二，以产品为龙头，或以共同销售为目的组织起来，如：“凤凰自行车集团公司”、“梅林集团”、“电器联合公司”等等。其三，适应性比较强。

这类公司目前存在的问题主要是：第一，比较松散。由于“三不变”的原则，至使这类公司紧密联合较为困难。第二，这类公司往往跨地区、跨行业，由于利益格局的制约，内部关系

较难协调，内部生产经营难以统一。

上面这些情况，大体可以反映上海目前工业公司的状况。从总体上说，目前这种状况与上海这个先进工业城市地位和作用是不相符合的。现在广东、苏州、南京等省市企业集团发展较快，这应引起上海企业界和理论界的重视。中国有众多的电子、电器企业和公司，但没有一个象日本“三菱”、“东芝”公司那些在国际市场上有强大竞争实力的公司。这些不能不引起我们的深思。

(三)

在分析了目前公司现状的情况后，必然会提出许多概念和理论问题。如果对这些概念和理论问题没有一个科学的说明和统一的认识就不可能将公司建设引向深入。

主要概念和理论问题是：

1. 关于“公司”和“集团”的问题。

什么是公司？中国迄今没有《公司法》加以定论。党的十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》中指出，全国性和地区性的公司“必须是企业而不是行政机构”。国务院批准的《公司登记管理暂行规定》中指出：“公司指依本规定程序设立有独立财产、自主经营、自负盈亏，依法承担经济责任的从事生产经营或服务性业务的经济实体”。因此，公司是经济实体，是企业，或者说是企业的一种组织形式。然而公司在经济实力、经营规模、组织形式等方面，处于比单体企业更高层次。

关于公司，无论在法律上还是在理论上还有许多问题不很明确，出现了一些约定俗成的提法，譬如为了区别于“行政

性公司”，把实体性公司称为“企业性公司”。其实“行政性公司”和“企业性公司”都是不够科学的概念。今后办的公司必须是企业。对此必须予以注意。

在探讨公司问题的同时，还有一个企业集团问题。“公司热”过后，曾出现过“集团热”。如同“公司”这一概念使用十分混乱一样，“集团”这一概念亦十分含混不清。所谓集团，其实是经济学上的概念，而不是法律上的概念。在法律形式上，企业集团一般仍以一个公司的名称出现。因此企业集团在法律上是公司，但并非所有公司都是经济学上的企业集团。因为企业集团有一个更广泛、更深层的联合问题，组建具有中国特色的企业集团实际是探讨公司集团的问题。

2. 关于公司的法律地位和财产关系。

公司既然是一个独立经营、自负盈亏的法人，那么它应该对其依法登记注册的资产具有占有权、处置权和处分权。然而目前存在着多法人关系问题，有的称为“二级法人”，这是一种财产关系不清楚的表现。生产经营型和集团型公司都遇到了这个敏感又棘手的问题。

根据我们现在生产经营公司情况，下属工厂的法人地位我们称为“不完全法人”。这是因为许多资金、经营决策上的经济责任已由公司承担，而不是工厂承担，特别是实行“四个一”的公司更是如此。

根据我国公有制的特性，国家可以将国家财产明确给公司全权经营，可以通过承包等形式。而公司对工厂实行委托财产和委托经营，这样在法律关系和财产关系上就顺理成章。

3. 关于如何搞活企业和组建公司的问题。

在城市经济体制改革中，强调要搞活企业，这一论点无疑

是正确的。但是怎样搞活企业，搞活什么企业，出现了认识和理论上的“误区”。

其一，把公司认为都是行政机构，都是搞活企业的障碍物而予以撤销。应该看到，过去的工业公司具有一些行政管理职能，改革应该改革这种行政管理职能，而这又必须从上到下政企分开，使公司转性，成为经济实体，这样更符合我国工业生产的要求。所谓搞活企业，应该包括搞活经济实体性的公司，这种搞活，效应更大。如果把搞活企业简单理解为撤销公司，简政放权，势必走弯路。

其二，认为企业应该以自愿原则进行组合。一些行政性公司撤销以后，有一种思路，让企业在市场上竞争、组合、兼并，然后形成企业集团。这是一种良好的愿望，但不符合中国的国情。首先中国不是完全的市场经济，不可能有资本主义国家经过市场孕育成熟过程。其次，全民企业是国有资产，企业的关、停、并、转应该有国有资产代表者、管理者来决定，如果简单地强调企业自愿原则，则可能仅反映厂长的意愿，这种意愿又往往与其特殊利益和认识水平相关。

上述这些问题，是社会性的问题，不仅需要理论的探讨，更需要通过企业的实践逐步解决。

(四)

什么是具有中国特色的企业集团？我们认为具有以下特点：第一，以公有制为主体。因此，在我国关系国计民生的重大行业中应首先形成企业集团。第二，与有计划的商品经济发展相适应。企业集团这种企业组织形式的规模同有计划商品经济发展程度相关。第三，具有跨地区、跨行业和较大规模

经济优势。这些特点同资本主义国家企业集团发展既有一致也有区别。

根据中国的国情，如何组建企业集团？根据上海的情况，如何组建企业集团？我们的意见是在强化生产经营性公司的基础上组建企业集团。

理由之一：企业集团的紧密层要求资产经营一体化，是企业集团中的核心，生产经营性公司基本上或者正在逐步形成资产经营一体化。关键是在加强核心层次的建设基础上组建企业集团。

理由之二：企业集团应是大规模上的经济联合体，如果一个或几个生产经营性公司为依托，就能比较有效地使内部管理规范化。

理由之三：上海生产经营性公司一般具有行业龙头产品和产业优势特点，在这基础上形成的集团更具有竞争优势。

通过强化生产经营性公司发展企业集团不失为一条事半功倍的路子。要做到这一点，主要要做好以下工作。

第一，生产经营性公司必须成为紧密型经济实体。加强内部生产经营管理，通过调整产品结构和组织结构，实行生产力要素优化组合，形成批量大、成本低的规模经济效益。为此，上海有色公司将实行“三级管理”的模式。

第二，注意扩大公司生产经营的幅射面，通过横向经济联合，兼并、承包一些中小企业，把众多与自己产品和生产相联系的中小企业吸引在公司周围。公司要特别注意与金融界的联合。国家应支持公司与银行的联合，形成中国式的企业财团。

第三，生产经营性公司必须走外向型道路，走通“二头在

外”的路子，到国际市场竞争才可能形成真正的企业集团。

当前进一步治理整顿和深入改革是组织企业集团的契机，一方面需要企业界的努力，另一方面需要政府部门的大力支持，尽快制定《公司法》，制定有利于公司和集团发展的政策。

目 录

组建具有中国特色的企业集团(代序)

总报告

调整上海企业组织结构,提高企业规模经济效益……………(1)

分报告

企业性公司(集团)的性质、地位和作用……………(24)

企业性公司(集团)改革的回顾及其启示和发展……………(28)

企业性公司(集团)法人问题的探讨……………(28)

企业性公司(集团)管理模式、运行机制的现状和发展
……………(46)

企业性公司(集团)外部配套改革的探讨……………(57)

在治理整顿和深化改革中推进股份制企业试点……………(63)

走紧密联合之路是上海企业性公司(集团)发展的必然
趋势……………(70)

专题调查

深化公司改革的一个有益探索

——上海标准件等四个公司试行“四个一”情况的
调查……………(78)

优化企业结构 提高整体功能

——上海真空电子器件股份有限公司组建以来的实践

与认识……………(86)

上海市有色金属总公司的发展和展望……………(93)

把上海标准件公司建成适应社会主义商品经济的新型

企业……………(101)

理顺集团机制 发展集团优势

——长江计算机(集团)联合公司的改革思路……………(111)

上海工艺美术公司深化改革的思路……………(115)

上海日化工业管理体制亟需改革……………(121)

上海梅林食品(集团)公司的发展对策……………(125)

组建联合 发挥优势——上海化纤公司的调查……………(130)

实行有效的考核分配 调动经营者的积极性

——上海有色金属总公司的考核体系……………(134)

长江通信设备工程联合公司(集团)迫切需要紧密联合

……………(140)

上海牛奶公司的演变……………(145)

上海涂料公司专业化生产谱新篇……………(148)

上海造纸公司的发展沿革……………(157)

上海电气联合公司在改革中成长……………(161)

编后语……………(167)

调整上海企业组织结构

提高企业规模经济效益

我国的工业现代化建设,要回答一个很重要的问题:是走产业结构相对高度化,经营组织规模合理化和经济发展集约化的道路;还是走产业结构低度化,经营小型分散化和发展粗放化的道路?答案自然是明确的:只有走前一条路,才能带动整个国民经济稳定而协调地发展,将我国的现代化建设提高到一个新的水平。

然而,理性的认识不等于现实的实践。

本课题以上海的企业组织结构为研究对象,从现状分析入手探索企业组织结构合理、集约、提高规模经济的途径与方式。

一、上海工业企业组织结构的基本分析

解放 40 余年中,上海企业的组织结构几经变革。解放初期通过没收官僚资本和帝国主义资产后形成的中央国家公司;五十年代根据行业归口、产品分类、工艺相近、便于管理的原则组建了 74 个工业公司(不包括中央各部在沪的公司);六十年代国民经济调整期间,根据专业化协作原则,采取定生产方向、定生产规模、定协作关系的方式改组新建了 36 个工

业公司,同时还试办了13个托拉斯公司;86~87年期间改革了77个行政性公司,其中撤销了59个,改建为企业性公司的8个,已批准试办企业性公司需要完善的10个。

四十年中,上海工业组织规模的发展,大致经历了四个阶段。

1949年到1957年为第一阶段。1949年到1952年是国民经济恢复时期,企业个数随工业发展,每年以10%的增长速度递增,但企业平均规模较小。1953年开始进入第一个五年计划,重点发展大型重工业企业。

1958年到1962年为第二阶段。这个时期是社会主义所有制改造和国民经济调整时期,此期间根据国家发展现代化工业的需要开始有计划地进行工业改组。企业个数每年以12.7%的速度递减,上海企业从25858家下降为8809家,减少了约三分之二。当时生产的特点要靠行政干预与行业管理调整,产生集约效益。

1963年到1984年为第三阶段。上海企业数稳定在8千至9千家(1979年为6770家,是因为我国提高了划分大中小企业标准),此阶段企业发展相当平稳,没有大起大落,生产主要靠企业挖潜、技术改造内涵扩大再生产产生增值效应。

1985年到1988年为第四阶段。1985年上海企业数突破1万家大关,1988年达12000家。此期间企业数随企业放活增加,但企业平均规模有所下降。同时受各种因素影响,上海企业在全国的效益优势和劳动生产率出现回落。

从上海企业组织规模发展的时间序列可见,上海企业个数由升降转平稳再转升,集中反映出工业企业平均规模稳定扩大和大中型企业数量稳定增加,基本符合工业发展规

律。但是上海工业企业规模结构比较松散，带有欠发达的特征。与工业发达国家工业规模结构“个数呈三角，产出呈倒三角”模式不同，上海工业企业规模结构呈“个数呈三角，产出两头大”特征。全市工业总产值、工业净产值、工业利税总额的约40%，都来自仅占全市工业企业总数的2%的大型企业，另有产值、净产值、利润的约40%来自占企业总数93%的小型企业。大型企业人均装备系数为小型企业的5倍，劳动生产率为小型企业的2.1倍。大中小企业同时并存是世界性共同现象。而上海工业经济结构中现代化大企业与相对落后的、比例极大的中小企业同时并存的经济状态，说明上海工业资金集约程度和现代大生产规模与现代工业距离是相当大的，工业组织结构相对落后，对上海工业经济高速发展是一个不利因素。

这种现状，影响了上海工业结构、产品结构、出口结构的及时调整。

从工业结构看，近些年上海工业有从轻纺工业为主向重化工业、深加工组装工业发展的趋势，但传统工业的改造和新兴工业的发展速度不快，结构长短并存现象严重，工业发展后劲不足，从工业固定资产净值占原值比重看，上海为61.96%，低于天津、江苏、浙江、山东、广东，也低于全国68.4%的平均水平。十年改革中封闭经济格局打破，国际产业竞争引入，使原来各地小生产规模的企业完全可能跳跃式发展，后来居上，而上海工业的发展却越来越具有自给自足倾向。

从出口商品结构看，全国刚刚实现由主要出口原料性的初级产品转变为主要出口制成品，现在正跨上第二个结构性转变，由主要出口粗加工制成品转变为主要出口精加工制成