

丛书主编/范恒山
国有
企业
改革
指
导
丛书

国有企业

集团组建与发展 运作实务

陈翔云 王云标 编著



沈阳出版社

《国有企业改革指导丛书》 专家指导委员会

(以姓氏笔画为序)

于光远 厉以宁 多静如 刘迎初 何 伟 肖灼基
吴树青 周叔莲 周百祝 郑邦俊 贺光辉 姜宪志
高尚全 徐冠华 杨启先 董辅初 慕绥新 简文斌

《国有企业改革指导丛书》 有关编撰人员

丛书主编：范恒山

丛书副主编：侯书森

编 著 者：陈翔云 王云标 陈习才 张朝晖
梁修云 王 芳 白泽生 侯书森
徐平华 毛代云 耿仁发 李友声

丛书策划：李应福 潘晓翊

特约编辑：于立源 赵庆武 张德利 佟辑云

责任编辑：李应福 潘晓翊 刘果明

装帧设计：冯守哲

序 言



中国的经济正处在激荡的变革时代，中国的企业也正处在前所未有的变革时代。由传统的计划经济转向社会主义市场经济，这是我们所处时代的主旋律，而国有企业改革，正是这一主旋律中最激昂的乐章。由被动地听任国家的计划安排到主动地面向市场，根据市场调节的无形之手开展经营，这是社会主义企业亘古未有的事业，是中国企业发展的新曙光，也是中国经济振兴的新曙光。

党的十五大以后，我国的国有企业改革进入了最后的冲刺阶段，江泽民同志在党的十五大报告中，高瞻远瞩，指出搞好国有大中型企业的重要性、紧迫性，阐述了深化国有企业改革方针、方法及途径，为我国国有企业改革指明了方向。

毋庸讳言，我国国有企业目前也正处在最艰难的时期。传统体制的惯性，仍在束缚着人们的手脚，传统的经营观念也还在束缚着人们的大脑。随着改革的不断深化，国有企业在传统的计划体制下所积累的一些最尖锐、最复杂的问题也日益暴露出来。解决这些问题，从根本上来说，需要我们高举邓小平理论的旗帜，贯彻党的十五大和九届人大一次会议关于国有企业

改革的精神，同时，也需要我们根据市场经济规律的要求，创造性地工作，不断地研究新问题，探讨新思路，提出新方案。

在这场国有企业改革的攻坚战中，经济理论工作者和企业工作者一样，肩负着重大的使命。理论来源于实践，又可以指导实践，不断地将国有企业改革实践中所提出的新问题进行理论思考，提出改革的新思路，帮助广大企业工作者开阔视野，设计方案，这是一项十分有意义的工作。正因为如此，国家经贸委、国务院经济体制改革办公室、人民日报社、中共中央党校、中国社会科学院、中国人民大学等中央国家机关和北京、辽宁两地的科研机构、高等院校的一批富有理论创新精神的政府政策研究者、理论工作者，编写了这套“国有企业改革指导丛书”。该丛书由著名青年经济学家、国务院经济体制改革办公室综合试点司副司长范恒山主编。通览全书，我认为这套丛书具有如下特色：

一是贯彻体现了党的十五大精神以及九届人大一次会议精神，深入探索了国有企业改革中的难点、热点问题，“丛书”以邓小平理论为指导，紧密结合国有企业改革的实际，积极探索国有企业改革中的难点、热点问题，力图提出一些改革的新观点、新思路。

二是具有针对性、实用性和可操作性。该“丛书”理论联系实际，针对国有企业改革中普遍存在的难点问题，在深入调查研究的基础上，提出可操作性的解决问题的方案，因而具有较强的实用性。

三是该丛书不但是企业干部必读书籍，而且也可作为党政干部指导国有企业改革的教科书。

我祝贺这套“丛书”的出版，希望它能对广大企业工作者和党政机关干部在深化企业改革、实现九届人大一次会议所提出的三年搞好国有企业的目标提供有益的帮助。

目 录

序言·····	(1)
导言：发展国有企业集团是增强国有企业实力的	
重要途径·····	(1)
一、企业集团的内涵、特征与基本类型·····	(1)
(一) 企业集团的内涵与特征·····	(1)
(二) 企业集团的主要类型·····	(3)
二、发展国有企业集团是增强国有企业实力的	
重要途径·····	(8)
(一) 组建和发展国有企业集团，是发展社会主义	
市场经济与社会化大生产的必然要求·····	(8)
(二) 组建和发展国有企业集团，是我国国有	
企业改革与发展内在统一的桥梁和纽带·····	(9)
(三) 组建和发展国有企业集团，是我国增创	
新的发展优势，实现现代化的重要策略·····	(12)
(四) 组建国有企业集团，是调整经济	
结构的需要·····	(13)
(五) 组建和发展国有企业集团，是提高我国	
经济增长的质量与效益的有效途径·····	(15)
(六) 组建国有企业集团，具有塑造新体制	

微观基础的功能	(16)
(七) 组建企业集团, 可以加速市场体系发育	(18)
(八) 组建和发展国有企业集团, 可起到提高 经济效益, 带动经济发展模式转换的 作用	(21)
(九) 组建和发展国有企业集团, 是促进以 国有经济为主导、多种经济成分共同 发展的重要保证	(21)
三、发展国有企业集团是实现两个根本性转变 的关键性措施	(22)
(一) 发展国有企业集团是经济增长方式 转变的内在要求	(22)
(二) 搞好国有企业集团是经济体制转变的 中心环节	(25)
(三) 促进国有企业集团发展是实现两个根本 性转变的结合部和突破口	(26)
四、发展企业集团对企业开展资本运营的 重要意义	(30)
(一) 发展企业集团化可以聚集资本运营 所需的大量资金	(30)
(二) 发展企业集团化可以实行大规模经营	(32)
(三) 发展企业集团化可以实行多元化经营	(33)
(四) 发展企业集团化可以开展稳定的专业 化协作	(34)
五、发展企业集团化可以迅速实现跨地区、 跨区域和跨国经营	(35)
六、我国企业集团发展的现状与问题	(36)

- (一) 我国企业集团发展的进程与现状特点 (36)
- (二) 企业集团发展的成效 (38)
- (三) 我国企业集团发展中存在的问题
其原因 (41)
- (四) 进一步推进大型企业集团发展的
政策措施 (48)

上篇 组建国有企业集团的操作方法

- 第一章 组建国有企业集团的条件、要求与
模式选择 (55)
 - 一、组建国有企业集团的基本条件 (55)
 - (一) 组建国有企业集团需要具备的内在条件 (56)
 - (二) 组建国有企业集团需要具备的外在条件 (57)
 - (三) 组建国有企业集团的行为本身应当具备的
条件 (59)
 - 二、组建国有企业集团的基本要求 (60)
 - (一) 按照发展社会主义市场经济的要求 (60)
 - (二) 自觉地将市场机制与政府作用有机
结合起来 (61)
 - (三) 按照市场经济要求建立和完善企业
集团内部管理模式 (62)
 - 三、企业集团的模式选择 (63)
- 第二章 国有企业集团的组建程序与集团章程 (66)
 - 一、组建国有企业集团的一般程序 (66)
 - (一) 调查研究, 选择对象 (66)
 - (二) 进行可行性研究, 草拟组建方案 (67)
 - (三) 正式谈判与论证 (68)

(四) 资产评估	(69)
(五) 签订企业集团的协议与章程	(69)
(六) 报请审批和注册	(70)
(七) 正式成立	(71)
二、组建国有企业集团的可行性研究	(72)
(一) 组建企业集团可行性研究的步骤	(73)
(二) 组建企业集团可行性研究的主要内容	(73)
三、国有企业集团章程的制定	(74)
(一) 企业集团章程的主要内容	(75)
(二) 制订企业集团章程的原则	(75)
第三章 国有企业集团内部组织关系的确定	(77)
一、企业集团的层次结构与联结纽带	(77)
(一) 企业集团的多层次结构	(78)
(二) 企业集团的二元联结纽带	(82)
(三) 企业集团内部管理体制的根本特点	(85)
二、企业集团的领导体制	(89)
(一) 企业集团领导体制的特点	(90)
(二) 企业集团领导体制的选择	(91)
(三) 董事会领导下的总经理负责制是企业 集团领导体制的基本形式	(94)
三、企业集团的组织结构	(96)
(一) 企业集团组织结构的内容及其作用	(96)
(二) 建立企业集团组织结构的原则	(97)
(三) 我国企业集团组织结构的实态	(98)
四、企业集团及其成员的法律地位	(100)
(一) 企业集团成员企业的法律地位	(101)
(二) 集团公司的法律地位	(101)

(三) 企业集团的法律地位·····	(102)
第四章 以股份制构造国有企业集团·····	(104)
一、股份制在企业集团构造中的体制功能·····	(104)
(一) 以股份制构造企业集团势在必行·····	(104)
(二) 股份制在企业集团构造中的体制功能·····	(106)
二、以股份制构造企业集团的条件·····	(113)
(一) 加快公有制企业实行股份制改造的步伐, 为发展股份制企业集团提供微观基础·····	(113)
(二) 加快宏观经济管理体制改革, 积极 转变政府职能, 以适应股份制企业 集团发展的要求·····	(114)
(三) 加快培育和完善股票市场, 为企业集团 各成员企业彼此之间相互融资创造前提, 以推动股份制企业集团的建立与发展·····	(122)
(四) 建立和健全有关股份制的法律体系, 为股份制企业集团的组建与发展创造 完备的法律环境, 以保障股份制企业 集团的健康发展·····	(129)
三、国有企业集团公司制改造的总体设想·····	(130)
(一) 两类三式, 公有为主·····	(130)
(二) 一权两分, 集团本位·····	(132)
四、国有企业集团股份制改造的主要途径与 特殊程序·····	(135)
(一) 国有企业集团股份制改造的主要途径·····	(135)
(二) 国有企业集团股份制改造的特殊程序·····	(136)

中篇 国有企业集团的经营方式与管理实务

第五章 国有企业集团的经营战略与战略管理·····	(141)
一、国有企业集团的经营战略·····	(141)
(一) 企业集团经营战略概述·····	(142)
(二) 我国成功企业集团的经验分析·····	(151)
二、国有企业集团的战略管理·····	(153)
(一) 企业集团的战略管理概述·····	(154)
(二) 企业集团经营战略的制订·····	(155)
(三) 企业集团经营战略的执行·····	(157)
(四) 企业集团经营战略的控制·····	(159)
(五) 企业集团经营战略的修订·····	(161)
三、实施国有企业集团发展战略的对策·····	(162)
(一) 有计划分步骤向总目标迈进·····	(162)
(二) 建立适合社会主义市场经济要求的 企业集团的结构模式·····	(163)
(三) 完善并抓好企业集团建设的系统工程·····	(163)
第六章 国有企业集团的授权资本营运的 运作实务·····	(179)
一、企业集团授权资本营运的内涵和由来·····	(179)
二、企业集团授权资本营运的必要性和可行性·····	(183)
(一) 企业集团授权资本营运的必要性·····	(183)
(二) 企业集团授权资本营运的可行性·····	(184)
(三) 授权资本的基本方式与工作程序·····	(186)
三、授权资本营运的企业集团的运作·····	(189)
(一) 母公司与子公司的基本关系·····	(190)
(二) 企业集团内部的公司化改造·····	(191)

(三) 母公司建立子公司的基本途径·····	(193)
(四) 母子公司的基本管理方式·····	(194)
(五) 企业集团内部的权责关系·····	(195)
(六) 企业集团内部的财务关系·····	(197)
四、企业集团授权营运中需要解决的突出问题·····	(199)
(一) 企业集团的规模问题·····	(199)
(二) 企业集团授权资本营运与中央组建行 业性国有控股公司、地方建立国有资 产营运机构的关系问题·····	(204)
第七章 国有企业集团的跨国经营运作实务·····	(209)
一、跨国经营是我国企业集团의 必然选择·····	(209)
(一) 实施企业国际化经营战略是发展外向 型经济的题中应有之义·····	(209)
(二) 创建跨国公司是我国企业集团实施 国际化经营战略的必然选择·····	(213)
二、我国企业集团实行跨国经营的现状·····	(218)
(一) 我国企业集团实行跨国经营的发展历程·····	(218)
(二) 我国企业集团实行跨国经营的现状分析·····	(222)
(三) 我国企业集团开展跨国经营的作用·····	(224)
三、实现从企业集团向跨国公司的转变·····	(227)
(一) 从企业集团向跨国公司转变的条件·····	(227)
(二) 从企业集团向跨国公司转变的机制·····	(232)
四、跨国企业集团的科学管理·····	(238)
(一) 跨国企业集团决策管理科学化·····	(238)
(二) 跨国企业集团产权管理效用化·····	(239)
(三) 跨国企业集团生产经营市场化·····	(240)
(四) 跨国企业集团内部管理制度化·····	(240)

第八章 国有企业集团经营中特殊财务问题的处理·····	(242)
一、国有企业集团会计制度中的若干原则·····	(242)
(一) 企业集团会计制度设计原则·····	(242)
(二) 企业集团会计制度·····	(252)
二、国有企业集团内部投资的会计处理·····	(263)
(一) 拨付给所属成员企业资金的会计核算·····	(263)
(二) 委托贷款的会计处理·····	(264)
三、统贷统还、集团内部负债的管理及会计处理·····	(266)
(一) 统贷统还及集团内部负债·····	(266)
(二) 统贷统还及内部负债的会计处理·····	(267)
四、企业集团销售业务的核算·····	(269)
(一) 企业集团销售业务的总分核算·····	(269)
(二) 企业集团内部销售业务的核算·····	(272)
(三) 产品销售税金及附加的核算·····	(273)
(四) 企业集团销售业务核算的举例说明·····	(276)
五、企业集团产品成本的计算·····	(284)
(一) 企业集团产品成本计算的一般程序·····	(284)
(二) 产品成本计算方法·····	(294)
六、企业集团的合并报表·····	(300)
(一) 合并报表概述·····	(300)
(二) 成立时的合并报表·····	(301)
(三) 成立后的合并资产负债表·····	(317)

下篇 国外企业集团的经营运作对发展 我国国有企业集团的借鉴意义

第九章 外国企业集团可资借鉴的经验·····	(337)
一、外国企业集团的类型及其在经济中的作用·····	(337)

(一) 外国企业集团的类型·····	(337)
(二) 外国企业集团在经济中的作用·····	(341)
二、外国企业集团的维系及其领导体制·····	(344)
(一) 外国企业集团的维系方式·····	(344)
(二) 外国企业集团的领导体制·····	(349)
三、外国企业集团的规模经营问题·····	(354)
(一) 企业集团规模与经济效益的关系·····	(354)
(二) 在规模经营中树立“以质量为核心” 的新观念·····	(357)
(三) 推动企业集团的国际化经营·····	(358)
四、外国政府对企业集团的调控·····	(367)
(一) 政策调控·····	(367)
(二) 通过制定法律法规, 规范企业集团的 竞争行为·····	(369)
第十章 日本、韩国企业集团的发展经验·····	(371)
一、日本企业集团的发展经验·····	(371)
(一) 日本企业集团的形成·····	(371)
(二) 日本企业集团的作用·····	(374)
(三) 日本企业集团的特点·····	(375)
(四) 政府与企业集团的关系·····	(379)
二、韩国企业集团的发展经验·····	(382)
(一) 韩国企业集团的形成·····	(382)
(二) 韩国企业集团的作用·····	(384)
(三) 韩国企业集团的特点·····	(386)
(四) 政府对企业集团的扶植政策·····	(388)

导 言

发展国有企业集团是增强 国有企业实力的重要途径

建立和发展国有企业集团是增强我国企业、特别是国有大中型企业经济实力和竞争实力的重要措施与途径，也是调整产业结构的重要举措。面对着国内外激烈的市场竞争，唯有发展大型企业集团，才能有效增强我国国有企业的经济实力，进而才能提高国有经济在国民经济中的控制力。

一、企业集团的内涵、特征与基本类型

（一）企业集团的内涵与特征

在我国，由于企业集团的发展与国外相比尚属起步阶段，各地区和各企业集团之间的发展又不平衡，所以，对集团的研究是很缺乏的。但自从80年代初“企业集团”这一概念进入我国经济生活，理论界就从不同的角度对企业集团的概念展开了由浅入深的研究，并提出了十数种以至数十种之多的所谓定义。但到了今天，也还不能说对企业集团概念的研讨已告终结；企业集团是以实力雄厚的企业为核心，通过相应的组织形式和经济

权责把众多企业联结在一起的多层次的法人联合体。这个法人联合体，既不同于单个的大型企业，也不同于一般的企业联合体。

我国的企业集团具有以下几方面特征：

第一，企业集团是由若干具有独立法人地位的企业和事业单位所组成的法人联合体。企业集团作为联合体，主要表现之一一是它不同于单个的大型企业，而必须是由若干企业和事业单位所组成的。单个企业无论其经济实力有多么雄厚，规模有多么庞大，分支机构有多少，它都只是一个独立的经济实体，而不能成为企业集团；而企业集团则必然是由若干企业和事业单位组合而成的，这些企业和事业单位都有各自独立的经济利益。企业集团作为法人联合体，它意味着各成员单位之间必须是各自独立的，而不能像行政性公司那样存在上下级领导与被领导的隶属关系，相互之间的权利义务关系必须通过企业集团的章程来规定，而不能用行政手段来处理相互之间的关系。

第二，企业集团是具有多层次组织结构的法人联合体。一般来说，一个比较规范的企业集团都应有多层次的组织机构，包括：一是集团核心，即具有母公司性质的集团公司。这是企业集团的必备层次，在整个集团中处于中心的地位。它一般由龙头企业或少数企业通过实行股份制或兼并（包括合并）等形式来组成。在这种情况下，这个核心企业形成新的法人，被合并或兼并的企业便成为新法人的分支机构。核心企业成为新法人之后，实行资产经营一体化，对外的经济活动要以新法人的名义进行，民事责任也由新法人来承担。二是紧密层，由被集团公司控股的企业所组成。紧密层企业在生产经营上虽也实行一体化，但这种一体化是依联合合同的规定来进行的，因为处于紧密层中的企业都具有独立的法人资格，企业本身具有独立的

财产，有自己的组织机构，能以自己的名义来从事经济活动并承担民事责任。三是半紧密层，由集团公司参股的企业组成，在目前尚未普遍实行股份制的情况下也可以由实行产供销“三统一”的企业组成。处于半紧密层的企业往往也是基于生产经营活动的需要而与其他企业联结在一起的。但是在企业集团内部，处于半紧密层的企业在生产经营活动上也要遵照联合合同的规定。

（二）企业集团的主要类型

企业集团的分类较多，其原因一是对企业集团概念思考的范围不同；二是观察问题的角度不同；三是企业集团的种类繁多，多处在动态的发展变化之中；四是我国现时的企业集团与国外的企业集团有很多不同之处，很重要的一点是所有制形式不同，因而有很多管理程序有其自身的特点。

我国目前企业集团按其企业集团成员企业内在经济关系、核心层企业集团的多元结构组成形式，可分为以下主要两部分和四大类型。一部分是以企业集团成员企业内在经济关系来划分，有两大类型，一是生产经营联系的企业集团，二是没有直接生产经营联系的多角化综合型企业集团；还有一部分是以组合形式来划分，也有两大类型，一是由单个核心企业组成的单元核心层及企业集团，二是多元核心型企业集团；再有是综合第一种和第二种的多角化综合型企业集团和多元核心层企业集团的模式；还有一种综合性的复合性的现代企业集团模式，这就是大型控股企业集团。

1. 有生产经营内在联系的企业集团

我国企业集团产生于横向经济联合体，从国家政策上，又强调以“名、优、短、缺”产品为龙头。因而组合、兼并和联

合是我国现有企业集团的基本形式。这也是我国企业集团目前不同于国外企业集团的地方。

从生产流通的角度来看,有产品扩散型企业集团、项目配套型企业集团、产供型企业集团、产销型企业集团、产供销型企业集团等。

从部门性质看,有工工联合、工商联合、工贸联合、工运联合、工研联合、技贸联合、工农贸联合等产业间的企业集团。

从联合的生产要素分,除资金联合外,还有技术联合、物资联合、劳务联合等不同要素联合的企业集团。

2. 多角化综合型企业集团

多角化综合型企业集团的成员企业间没有直接的生产经营联系,而只是靠资金联合为纽带结合为一体,成员企业与主体企业生产着互不相干的商品,实行多样化经营。

多角化综合型企业集团缺乏内在生产经营的直接联系,缺乏专业化分工、规模经济、管理和技术共享等优势,但却以生产经营的多角化具有应变市场优势。

多角化综合型企业集团在瞬息万变的国内外市场竞争中,这类企业集团一般具有各行各业的各类产品,总有畅销产品,随时可从资产和资产调控的灵活性适时扩大畅销产品、收缩或淘汰滞销产品,显示其应变市场的优势而立于不败之地。这类企业集团的产生和发展依托了经济的商品化、货币化程度,特别是要素市场的发育程度,尤其是中长期资金市场,因而在我国现行体制下为数甚少,且发育程度较低。多角化综合型企业集团在国外经济发达的国家越来越多,规模越来越大,已明显成为当今世界大企业集团的发展趋势。如日本的三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业银行、三和六大金融财阀型企业集团,已发展成为几乎无所不包的多产业企业集团,这些企业集团几乎