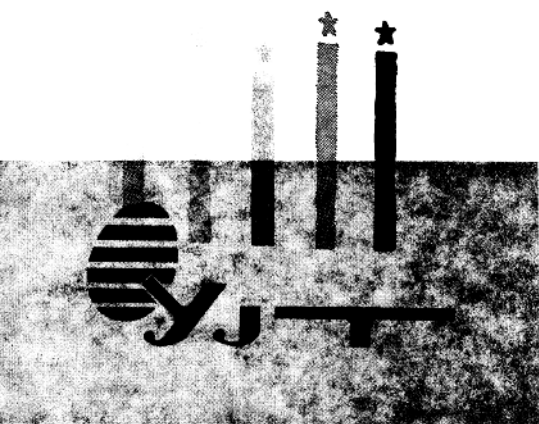




企业集团的 组织与发展

国家计划委员会地区经济司 编
中国企业管理培训中心

科学技术文献出版社

内容简介

本书收集了1989年12月国家计委地区经济司和中国企业管理培训中心在北京联合举办的首期企业集团研究班上的讲课教材。全书分三部分：第一部分为企业集团发展的宏观经济环境；第二部分为企业集团的理论与实践；第三部分为附录。

本书对于了解掌握国家宏观经济体制改革和产业政策具有重要意义，对企业集团的组建、组织与管理及其发展具有指导性、实用性和普及性，是各级经济管理部门、体改部门、金融部门以及企业、企业集团的管理干部和从事经济管理工作的同志的必备书，也是经济管理培训中心和有关院校的重要教材和参考资料。

企业集团的组织与发展

国家计划委员会地区经济司 编
中国企业管理培训中心

科学技术文献出版社出版发行
(北京复兴路15号)
北京语言学院出版社印刷厂印刷

787×1092 32开本 12.75印张 286千字
1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷
印数：1—5,000册
ISBN7—5023—1286—2/F·133
定价：5.50元

序

随着我国社会主义有计划商品经济的发展和经济体制改革的逐步深入，近几年来，在企业横向经济联合的基础上，已经形成了一大批以大中型骨干企业为核心组建起来的跨地区、跨部门、跨行业的企业集团。这一新型的企业组织形态，显示出强大的生命力，对保证国民经济持续稳定地发展，促进经济体制的改革，正在发挥着越来越大的作用。

在当前治理整顿和深化改革的新形势下，发展企业集团更有着重要的意义。

发展企业集团有利于形成规模经济，提高经济效益。在社会总需求超过总供给的情况下，压缩总需求是必要的，但国民经济的增长最终还要靠社会总供给的增加。大多数企业集团是以发展名优新产品为主要特征的，它对增加有效供给起到了不可忽视的保证作用。

发展企业集团有利于经济结构的调整和优化。调整和优化经济结构是治理整顿的一项重要任务，也是治理整顿所要达到的一个重要目标。调整和优化经济结构，既要対资产增量采取倾斜政策，又要使资产存量进行合理、有效地流动。发展企业集团，通过企业间相互参股、控股以及企业兼并，正是资产存量合理流动的一个重要实现形式。

发展企业集团有利于加强宏观经济调控。一方面，国家通过与大型企业集团对话、协商和引导，可以直接影响一大批集团成员企业的经济行为；另一方面，国家通过采用各种经济手段间接调控它们的生产经营活动，可以增强国家对宏观经济调控的能力。

发展企业集团可以加速我国企业的国际化进程，增强产品在国际市场上的竞争能力。企业集团利用技术、资金、管理等方面的整体优势，开发出具有国际水平的产品，起到在国际市场竞争中的“国家队”作用。

总之，企业集团是发展国民经济的一支主力军和技术进步的中坚力量，是我国工业跻身于世界先进行列的希望。为了进一步发展我国的企业集团，我们要按照“完善提高，发育成型”的要求，不断壮大企业集团的核心，强化成员企业之间的联结纽带，提高现有企业集团的素质。要按照国家产业政策的要求，组建更多的企业集团，更好地发挥企业优化组合的优势，推动它们逐步走向国际市场。

当然，由于我国商品经济还不发达，新旧两种经济体制正处于交替、转换过程中，企业集团的发展遇到外部环境和内部管理方面的不少问题。为了总结我国企业集团的发展经验，推动企业集团的健康发展，探索我国企业集团的发展道路，国家计委地区经济司和中国企业管理培训中心联合举办了“企业集团研究班”，并在这个基础上编写了《企业集团的组织与发展》一书，从多方面论述了我国企业集团发展的宏观经济环境，对企业集团的规范化管理进行了初步总结，同时又介绍了一些企业集团的典型经验，很有参考价值

和借鉴作用。希望各地区、各单位、各企业结合自己的实际情况，积极探索，勇于实践，为我国企业集团的发展作出更大的贡献。

赵宝华
1990.11.18.

主 编：张万清
副主编：颜桐卿
编 委：张万清
 颜桐卿
 宋丕生
 阎修桐
 姜清伟

汪 浩
佟庆绵
汪 浩
佟庆绵
孙季苑
刘少军

本书在出版过程中，中国计算机软件与技术服务总公司**黄晓明**总经理、东北经济技术协作开发股份有限公司**池汝林**总经理、北京毛纺织厂**周文楷**厂长、北京达美纺织集团公司**徐孝纯**董事长等给予了热诚指导和大力支持，谨此致谢。

目 录

序

袁宝华

第一部分 企业集团发展的宏观经济环境

当前我国经济形势与任务……………黄振奇(2)

治理整顿期间改进计划体制的一些

设想……………魏礼群(14)

对我国产业政策的认识……………孙鸿光(41)

物资体制改革回顾与物资市场形势

分析……………杨庆文 张秀芬(52)

我国金融体制的变革及发展趋势……………李福臣(73)

横向经济联合与企业集团……………张万清(82)

第二部分 企业集团的理论与实践

企业集团股份化问题……………蒋一苇(102)

关于发展企业集团的几个问题……………李铁城(115)

股份制企业集团及其组织与管理……………刘纪鹏(128)

附：事业部制的基本理论

企业集团的完善与发育成型……………孙效良(148)

企业集团的科技系统与技术优势……………沈亮安(163)

西方国家的公司集团与集团公司……………刘纪鹏(182)

企业集团投资对策……………

……………徐向艺 陈志军 钟耕深(196)

企业集团应成为实施外向型经济发展

战略的主导力量……………朱 钢(204)

企业集团、财务公司与银行关系……………

……………李廷玉 余 力(214)

附：财务公司在西电集团中的资金服务

与作用

企业集团：在中国的发展问题研究

……………陶 非 谢朝斌(233)

论服务型企业集团……………徐孝纯(257)

附：北京达美纺织联合公司(达美集团)

战略发展纲要

股份制企业集团的理论与实践……………惠鸿翔(280)

附：1.沈阳电机总公司(集团)章程

2.沈阳电机总公司(集团)实行股份制

经营管理办法

3.沈阳电机总公司(集团)董事会章程

对企业走集团化道路的初步探索和体会

……………白鸽磨料磨具联营总公司(317)

发挥“一套班子、两块牌子”的特色 用一

个“专业性”带动两个“综合性”……………

……大力神起重运输机械(集团)公司(327)

从行政部门管理到企业集团经营的宝贵实践

——关于组建哈尔滨医药集团股份有

限公司的分析与思考……………张春辉(336)

附：哈尔滨医药集团股份有限公司的

组建和发展

增强集团核心企业的实力·····	王伯仁 (357)
我国自行车企业的出路和对策·····	李元恺 (360)

附 录

国务院关于进一步推动横向经济联合若干 问题的规定·····	(376)
国家计划委员会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·····	(384)
国家体改委、国家经委关于组建和发展企 业集团的几点意见·····	(388)
国家体改委、国家计委、财政部、国家国 有资产管理局关于企业兼并的暂行办法···	(393)

第 一 部 分

企业集团发展的 宏观经济环境

当前我国经济形势与任务

《中国计划管理》常务副主编、研究员(正司级)

黄振奇

党的十三届五中全会，通过了《关于进一步治理整顿和深化改革的决定》。正确认识我国当前的经济形势，对于统一思想、自觉贯彻五中全会精神，对于深刻理解治理整顿的必要性、艰巨性和增强完成治理整顿任务的信心，都具有重要意义。

一、10年改革开放我国经济建设成就和存在的问题

党的十一届三中全会以来的10年中，我们以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，经济建设取得了巨大成就，对此必须予以充分肯定。近10年是我国经济发展最快的10年，按可比价格计算，国民生产总值增长1.5倍，平均每年增长9.6%，国民收入增长1.4倍，平均每年增长9.2%；建成投产几十万个项目，全民所有制企业新增固定资产6000多亿元，超过以往30年新增固定资产总和，国家经济实力明显增强。农业生产摆脱了过去长期缓慢发展的局面，10年中，农业总产值平均每年增长6.2%，粮食产量由1978年的3040亿公斤增加到1988年的3940亿公斤，棉花产量由4320万担增加到8300万担，其它重要农产品的增长幅度也都比较大，基本解决了11亿人口的温饱问题。工业生产增长迅速，1988年与1978年相比，工业总产值平均每年增长12.8%；主要工业品产量都有较大幅度的提高，1988年原煤

产量达到9.8亿吨，比1978年增长0.6倍，发电量达到5452亿千瓦时，比1978年增长1.1倍，钢产量达到5943万吨，比1978年增长0.9倍，工业生产技术水平有了明显提高，工业素质达到一个新水平。我国对外贸易和经济技术交流取得了长足的进展，1988年出口商品总额达到475.4亿美元，比1978年增长3.9倍；进口商品总额达到553亿美元，增长4.1倍，1979年至1988年，我国通过各种方式实际利用外资累计达477亿美元，已批准的“三资”企业近1.6万家；10年来建立了5个经济特区、14个沿海开放城市和5个开放区，使我国经济发展与国际市场较紧密地联系起来。10年间在经济发展的基础上，人民的物质文化生活有明显改善，1988年农民人均纯收入扣除物价因素，比1978年增长2.1倍；城镇居民人均生活费收入扣除物价因素，10年增长85.6%；相应地，城乡居民生活质量和消费结构都有一定的改善。

总之，在改革开放的10年间，不论是经济建设还是人民生活水平，其增长都大大超过前26年（1953—1978年）的平均增长速度，国家经济实力显著增强，各项事业也都取得了巨大的成就，整个国家的面貌发生了深刻的变化。这是中国历史的主流。

但是，我国经济在前进中也存在着许多的问题和困难。我们既要充分肯定成绩，又要如实估计困难。必须充分认识当前困难的严重性，弄清困难产生的原因，进一步提高治理整顿的自觉性和坚定性。我们面临的经济困难，突出地表现在通货膨胀明显加剧，社会供求总量不平衡，结构不合理，经济秩序混乱。具体情况如下：

（一）社会总需求远远超过社会总供给。现有国力和社

会生产能力已支撑不了庞大的建设规模和严重膨胀的消费需求。从固定资产投资需求膨胀的情况看：1984年至1988年，全社会固定资产投资平均每年增长25.5%，大大高于同期国民收入平均每年增长14.9%的速度。1988年底，全国在建工程投资总规模达到1.3万亿元，考虑到建设中普遍超概算的情况，按现在年度投资规模的安排，即使从现在起一个新项目也不上，要完成现有项目也需四五年时间，大大超过国家的承受能力。从社会消费需求膨胀的情况看：1984年至1988年，城乡居民货币收入平均每年递增22.7%，也大大超过了国民收入平均每年增长14.9%的速度；同时，社会集团消费膨胀也很严重，1984年至1988年，社会集团消费品零售额，平均每年增长20.6%。据有关材料统计，社会总需求超过总供给的差额，1983年仅为265亿元，供需差率4.6%；1988年上升到2243亿元，供需差率16.2%。社会供求总量这种严重失衡的情况，必然影响经济运行的正常秩序，这是当前我国经济面临诸多困难的关键问题。

（二）存在着较为严重的通货膨胀。这是社会供求总量失衡造成的必然结果；或者说，这是社会供求总量失衡的集中表现。所谓通货膨胀，就是指货币的超经济发行，流通中货币量超过了社会商品流通的正常需要，造成一部分货币没有相应的商品和劳务做为后盾。货币的超量发行，必然造成货币贬值和物价上涨；而我们考察通货膨胀的情况，也主要从货币发行量和物价指数两个指标来判断。1983年底，我国流通中货币量只有530亿元，1988年底达到2184亿元，5年增发货币1600多亿元，相当于前34年发行530亿元的3倍，平均每年增长32.3%，大大超过同一时期的经济平均增长率。这

就必然引起货币贬值和物价大幅度上涨。1984年至1988年，我国零售物价总水平平均每年上涨8.6%，大大超过前5年（1979年到1983年）平均每年上涨2.7%的水平。1988年的物价上涨率达到18.5%，超过建国以来的历史最高水平（1961年物价上涨率为16.2%）。1989年的物价上涨率，预计可能与1988年持平或略低。通货膨胀使市场机制发生紊乱，市场信号失真，不利于微观经济效益的提高；通货膨胀妨害正确实施产业政策和改善产业结构，不利于宏观经济效益的提高；通货膨胀会加剧社会分配不公，不利于劳动者积极性的发挥，影响社会的安定；通货膨胀的存在也使价格改革乃至整个经济体制的改革，难以取得实质性的进展。总之，通货膨胀既不利于经济发展，也不利于经济改革，危害极大，必须加紧治理。

（三）社会经济重大比例关系严重失调。首先是工农业比例关系严重失调。1979年至1984年，由于农村改革，实行家庭联产承包责任制，适当提高农产品收购价格，以及其它因素的积极作用，我国农业连续6年获得大丰收，农业总产值平均每年增长7.7%。在这同一时期，工业发展速度也比较正常，平均每年增长9.5%。工农业两者的发展比较协调。而最近几年，由于农业投入的减少、耕地被占较多、农业工作一度有所放松以及其它方面的原因，农业生产特别是粮棉等主要农产品生产，1985年以来出现了停滞徘徊的局面，1985年至1988年农业总产值平均每年增长3.9%。而同一时期，工业增长速度过快，1985年至1988年工业总产值平均每年增长17.8%，使工农业增长速度之比扩大为4.5：1，出现了工农业比例严重失调的情况。工业生产的超高速增长，急剧地扩

大了对农产品的需要；而农业的徘徊不前，使一些主要农产品供不应求的状况十分突出。其次是工业内部比例关系严重失调。近几年由于加工工业盲目过快发展，工业内部结构日趋不合理。从加工工业与原材料工业的比例关系看：1981年至1984年，加工工业产值平均每年增长8.9%，同期原材料工业产值平均每年增长6.7%，采掘工业增长10.9%，两头快，中间慢一点，比较协调。而1985年至1988年，加工工业的增长速度过快，原材料工业和采掘工业的增长速度相对缓慢，头重脚轻，比例失调，致使原材料供应缺口不断扩大。例如1985年至1988年共进口钢材5995万吨，但钢材供应仍相当紧张。从整个工业与能源工业的比例关系看：1984年至1988年原煤生产平均每年增长5.6%，原油生产平均每年增长4.6%，发电量平均每年增长9.7%，最近几年发电装机容量每年增加八九百万千瓦，但由于其它工业发展速度过高，全国仍然到处缺煤、缺油、缺电。一般地说，一次能源与工业的增长速度之间的合理比例即弹性系数应在0.5以上，电力弹性系数应在1左右，而近几年（1986年至1988年）这两个系数分别只为0.26和0.67。从工业与交通运输的比例关系看：1985年至1988年，总货运量平均每年增长4%，大大低于工业平均每年增长17.8%的速度；1985年铁路货运量弹性系数为0.4，1988年下降到0.26，铁路货运装车满足率只有65%左右。1989年铁路客票提价后，客货运输紧张情况有所缓解，但根本态势没有改变。

结构性矛盾加剧，重大经济比例关系失调，导致生产能力和资源的浪费，造成整体经济效益下降，从长远看使社会经济发展缺乏后劲，从近期看会加剧供求矛盾，直接推动短

线产品价格上涨，引起流通秩序混乱。

(四) 生产、建设、流通领域中普遍存在着高消耗、低效益、浪费严重的问题。据有关部门的材料，国营工业企业每百元销售额实现的利润，1981年是16.9元，1988年减少到8.7元，因此这一年就少实现利润660亿元。1989年1月至10月，国营预算内工业企业，实现利润比上年同期下降17.7%；可比产品成本上升21.1%，超支额约600亿元；企业亏损额增长1.35倍。基本建设战线过长，许多工程不能及时投产，长期占用大量财力、物力而形不成生产能力。从国家之间横向比较，更可以清楚地看到我国高投入、低产出、效益差的情况。例如，1987年，中国的钢产量为5628万吨，比联邦德国的钢产量多55%；发电量4973亿千瓦时，比联邦德国的发电量多18%；原煤产量92800万吨，比联邦德国的原煤产量多3.8倍。但是，1987年联邦德国的国内生产总值20091亿马克，折合人民币39579亿元，比中国的国内生产总值多2.4倍；同期，联邦德国出口贸易额2940亿美元，比中国的出口贸易额多6.46倍。经济效益差的这种状况是我国经济的致命伤，也是当前经济生活中困难重重的症结所在。

(五) 国际收支平衡日趋紧张。最近5年，我国外债余额每年以60多亿美元的速度递增，到1988年底，我国外债余额达到400亿美元，已成为发展中国家借债额排名第6位的国家。我们偿还外债的负担将越来越沉重。但是我国的出口率已经相当高，国内需求又比较大，偿还外债只能主要靠压缩进口用汇来解决，这将严重影响国内的生产和建设。目前国家外汇结存的水平不高，这也加剧了国际收支平衡的困难。

(六) 资金、外汇、物资的分配权过度分散，国家宏观