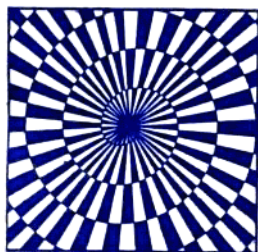


九十年代国际惯用的经营管理方式

优秀大中小企业 经营管理之道



雷兴长 著

兰州大学出版社

序

大中型企业是社会经济的脊梁支柱。大中型企业的经营状况直接影响着国民经济的发展。我国的大中型企业经营管理的发展趋势是市场化、现代化,按照国际惯用的经营管理方式完善企业行为。

《优秀大中企业经营管理之道》一书,归纳了当今国内外近百家著名的优秀大公司和企业集团的经营成功事例,对它们在市场竞争中获胜的经营管理方式进行了系统研究。

优秀大中企业的经营管理之道,主要包含两大内容特征:一是经营管理的独道之外。优秀大中企业采用的经营管理方式,具有小企业无法达到,一般大中型企业所没有的特色。这也是它们在市场竞争中战胜其他企业的致胜法宝。二是经营管理的有机循环体制。优秀大中企业的经营管理方式,在任何经济环境下,都能够统筹兼顾、自我调节各种经营要素,使企业经营管理形成一个有机体,可以自觉应付各方面的变化。

优秀大中企业能在市场竞争中战胜众多竞争对手,脱颖而出,成为同行业举足轻重的大企业,比一般大中企业具有长久的市场优势,就在于它们在经营管理上有独道之处。具体而言,其独道之处,就在于经营管理方式的独特性、适应性、灵活性和规范性。

经营管理方式的独特性。

大中企业是在市场竞争中成长壮大起来的。每个大企业都有自己成长壮大的成功奥秘,这个奥秘就在于它们在市场竞争过程中应用了一些超出常规的生产经营手段,从而形成了自己传统的独特经营管理方式。这种独特的经营管理方式是在长期市场竞争

过程中结合本企业的具体情况而逐步产生形成的,具有很强的生命力。

经营管理方式的适应性。

优秀大中企业是在内外经济环境变化中发展壮大起来的。对不断变化的各种经济环境具有能动的适应力,是大中企业生存发展的基本要素。“适者生存”既是自然界生物的生存竞争法则,也是经济界企业的生存发展规律。大企业之所以能够由小到大的发展壮大起来,就在于具有较强的适应力。这就要求企业的经营管理体制,不仅能自觉适应本企业和本行业的发展变化,而且能主动适应社会经济和市场需求的发展变化。因而,优秀大中企业经营管理方式的关键内容是对内外经济环境的适应性。

经营管理方式的灵活性

优秀大中企业经营管理方式的另一特色就是它的灵活性。在市场经济中,大企业的最大难题是经营管理缺少象小企业那样的灵活性,这也是所有大企业的通病。“船大难调头”,企业规模过大,就可能会缺少必要的灵活性,经营管理方式就容易僵硬,往往滞后于瞬息万变的国内外市场。优秀大中企业一般都成功地避免了大企业这种常见的僵化通病,在经营管理方式上不拘一格,采取最大限度的灵活性,使总公司、下属企业和员工均能随时随地发挥自己的积极作用,充分使用职责权限,不丢失任何发展机遇。

经营管理方式的规范性。

优秀大中企业都是现代化企业,采用自动化的生产设备、先进的生产技术、科学的管理手段。生产的规模化和经营的多样化,要求大中企业的经营管理方式必须实现规范化,建立健全各种现代经营管理制度,以保证工作的高标准和产品的高质量。大中企业只有规范经营管理方式,才能有效组织协调众多下属企业和广大员工的生产经营行为,保证规模经济体制的正常运转,在市场经营中实现规模效益。优秀大中企业一般都可以通过规范化的经营管理

方式,向市场用户提供高质量产品和高质量服务,树立较高的市场信誉和良好的企业形象,这是一般大中企业难以实现的。

二

优秀大中企业的经营管理之道主要在于形成自我调节、有机循环的经营管理体制,使企业具有超凡的生命力。众多优秀大中企业经营成功的事实证明,在企业经营管理中必须逐渐形成四对相应的八大经营机制,即集权机制和分权机制、计划机制和市场机制、垄断机制和竞争机制,凝聚机制和更新机制。这八大经营管理机制各自发展为一个有机系统,又互成一对相应的体系,使企业经营管理方式尽善尽美。

集权机制和分权机制。

集权机制主要是指大中企业在控制下属企业的经营管理权力方面采取灵活方式,使集权管理体制在运行过程中逐渐形成有机系统。分权机制是大中企业以下放或委托生产经营管理权的方式,调动下属单位的经营管理积极性,以分级分权的形式,建立起分权管理的有机体系。优秀大中企业的集权机制和分权机制必须构成自己的有机循环体系,通过内在制衡系统,力求使集权集而不僵,分权分而不乱。

计划机制和市场机制。

计划机制是大中企业的各种计划决策工作具有自我调节功能,不但要制订完整的生产经营计划,而且要求计划工作做到自我制约、自我更新,使其跟上经济发展和市场变化的节拍。市场机制是大中企业的各个生产经营环节根据市场而建立起来的内在有机经营系统,既能适应市场需求,又可开发市场消费,使企业营销行为与市场动态紧密相联。优秀大中企业的计划机制和市场机制的协调目标,在于使企业行为的主动性和市场发展的客观性融为一体,使企业的长远经济利益和现实市场效益实现最佳结合。

垄断机制和竞争机制。

垄断机制是大中企业在生产经营达到一定规模之后,为了保持已有的市场经营规模优势,而逐步建立起开发、生产、销售、市场的有机规模经营体制,并由此形成一种比较稳妥的具有规模性和持久性的经营系统。垄断机制的核心内容是大中企业对相对垄断行为和规模经济结构进行自觉调节,防止垄断经营的僵化老化。垄断机制的运行目的就是占有市场,控制市场,保证企业的规模生产和规模市场的统一,最终实现规模经济效益。

竞争机制是大中企业为了保持企业经济的整体活力,而建立的赶超其他企业和超越企业自我的有机竞争体制。当企业竞争方式发展为竞争机制时,竞争行为才比较完善成熟。竞争机制的主要作用就是使企业具有长久不衰的竞争能力。

垄断机制和竞争机制是大中企业围绕市场经营逐步演化成的一对相辅相成的经营机制,垄断机制侧重于企业生产经营的规模性和稳定性,竞争机制注重于企业生产经营的新颖性和灵活性,二者的有机协调将使大中企业在市场经营中始终保持长期稳定和繁荣。

凝聚机制和更新机制。

凝聚机制是大中企业以利益、资产和资金等经济要素为纽带,通过契约、职能、股份等联合形式,与下属企业和集团成员企业建立起多层次多元化凝聚的有机循环的集团经营体制。凝聚机制的运行目标是实现 $1+1$ 大于 2 的集团整体规模经济效益。更新机制是大中企业为了追求经济效益和市场效益,对各种生产经营要素的结构,不断进行调节更新的有机经营体制,力争保持企业集团任何一种结构在任何时期都处于适应社会经济和市场需求的最佳状态。凝聚机制和更新机制作为一对相应的企业经营机制,二者协调运转的最终目的是大公司与企业集团具有自我发展、自我完善和自我约束的三大良性机能。

《优秀大中企业经营管理之道》一书,提出以八大经营机制作

为大中企业进行市场经营的有机经营体系,并以这八大经营机制为此书的结构,论证大中企业经营管理的成败。这也是企业经营管理理论的尝试。

企业集团必须包含大公司,大公司发展的趋势必然是企业集团。尽管大公司与企业集团在某些方面也存在着差异,然而大公司与企业集团之间又没有明显的界线,它们是相互融合的。大公司是企业集团的过去和现在,企业集团是大公司的现在和未来。大公司的发展趋势是集团化经营,企业集团的发展趋势是公司化管理。因而,本书是以大公司与企业集团的格式展开对大中企业经营管理的分析研究的。这为目前我国大中型企业转换经营机制,提供了丰富经验和理论依据。

在本书的写作过程中,中国石化销售西北公司经理曹安祺同志全力指导,大力支持。在此特向曹安祺同志表示感谢。

作 者

1994年5月1日

目 录

第一章 集权机制.....	(1)
一、集权机制的运转——集权的最终落脚点是企业之外的权力.....	(1)
二、集权机制的硬性与软性——在权力和权威二者中,后者的效果更佳	(13)
第二章 分权机制	(23)
一、分权机制形成的必要性——分权是大企业管理的天职	(23)
二、分权机制的系统化——分权必须是全面和有效的分权	(25)
三、分权机制的活力——对有些人的分权是无限大的... ..	(35)
第三章 集权机制和分权机制的协调	(41)
一、集权机制与分权机制的关系——企业的集权是为了完善分权	(41)
二、集权机制与分权机制的协调——其原则是集而不僵,分而不乱	(45)
第四章 计划机制	(50)
一、计划机制构成的必要性——计划决策位于企业行为之首	(50)
二、计划机制的决策——计划决策是一项系统工程.....	(53)
三、计划机制的协调运转——宏观决策要大胆,微观决策要规范	(62)
四、计划机制的制衡——企业计划应该具有活性.....	(71)
五、失利者的计划决策——根除潜在的恶性肿瘤,赶上领先	

的竞争对手,还要设法超越竞争对手.....	(77)
第五章 市场机制	(86)
一、市场机制的要素构成——主动适应市场是最基本的市场行为准则	(86)
二、市场机制的运行方式——立体化的经营体系有惊无险	(98)
三、市场机制面临的三种市场——对于不同的市场应采取相应的营销策略.....	(111)
第六章 垄断机制	(127)
一、垄断机制的运行原则——优胜者也要不断调节自己	(127)
二、垄断机制运行要素——拥有规模市场、规模经营和规模效益才能成为强者.....	(141)
三、垄断机制运目标——优秀大企业要敢于垄断市场	(152)
第七章 竞争机制	(169)
一、竞争机制的运行意义——超越其它企业,还要力求超越企业自我,这才是大企业的竞争精神	(169)
二、竞争机制的三位一体原则——最高质量、最低成本、最新产品就能战胜一切市场竞争对手.....	(178)
三、竞争机制的外在市场竞争方式——超出常规的竞争手段才是大企业成功的奥秘.....	(198)
第八章 垄断机制和竞争机制的统一	(212)
一、垄断机制和竞争机制的统一协调——垄断个别市场,竞争多种市场,这才是现代大企业的经营风格	(212)
二、对垄断机制和竞争机制的调节——优秀大企业敢于保护自己的合法合理的垄断竞争行为.....	(223)
第九章 凝聚机制	(234)

一、凝聚机制的构成——企业凝聚应是多层次的	(234)
二、凝聚机制的要素——企业凝聚力应是多元化的 ...	(239)
三、凝聚机制的形式——三种凝聚形式并举是最完美的	(247)
四、凝聚机制的凝聚程度——凝聚程度必须不高不低...	(260)
第十章 更新机制	(263)
一、产品结构的更新——企业的市场生命力在于产品的适应 力.....	(263)
二、企业组织结构的更新——消灭亏损企业是最终选择	(269)
三、产业结构的更新——多种产业兼营可以万无一失...	(275)
四、经济结构的更新——企业经济要素必须向社会最高水平 看齐.....	(280)
第十一章 凝聚机制与更新机制的协调	(284)
一、凝聚与更新的时空性——在凝聚中更新、在更新中凝聚	(284)
二、凝聚机制与更新机制的三大目标——自我发展,自我完 善,自我约束才是企业成熟的标志	(291)

第一章 集权机制

大公司与企业集团的集权机制和分权机制必须构成有机循环体系,通过自己的制衡系统,力求使集权集而不僵、分权分而不乱。

集权机制主要是指对下属部门和成员企业的经营管理权力控制的数量和控制的程度,采取灵活方式,使大公司与企业集团的集权管理体制在运转过程中逐渐形成有机的循环系统。集权机制的主要特征是权力集中方式的强硬性和权力集中方式的柔软性的统一。而权力集中的整体经济效益或规模经济效益是检验大公司与企业集团的集权机制有效运转的唯一标志。

一、集权机制的运转

——集权的最终落脚点是企业之外的权力

1、集权机制形成的必然性

企业集团集权与单个企业集权有一定差异。企业集权主要是厂长经理的集权,集权的目的是强化厂长经理权力对他人在企业行为的支配能力。而企业集团集权在于形成集权机制,集权的目的是为了加强集团(公司)对成员企业生产经营行为的协调控制,提高集团整体的竞争能力。企业集权是厂长经理对企业职工个人工作行为的支配,集权控制是绝对的;企业集团集权是集团公司对成员企业经济行为的协调,集权控制是相对的。集权的主要成份是协调经济活动,保证集团的良性运转,因而,必须形成集权机制。

大公司与企业集团一般都有跨地区、跨部门、跨行业的特征,规模比较大,产品种类多,市场广阔,必须应有能够随机应变的集

权机制,对庞大的集团经济组织进行有效的管理。

大公司与企业集团的集权管理必须发展为集权机制,主要有3个因素:第一,集权的方向要随着经济动态的变化而调整。经济形势的发展变化,集团的任务和目标就需要作出相应的更新,集权的方向也要进行及时调整。经济形势的变化包括国家经济方针政策的调整变化,产业结构的发展变化,新科学技术的应用推广,市场价格与消费倾向的变化,竞争实力对比的变化等等。这些方面的变化,必将导致集团目标与任务的调整,集权管理的方向、方式和内容必须与之相适应。集权管理体制只有形成有机循环系统,发展为集权机制,才能满足经济形势和集团目标变化的需要。

例如,产品结构、市场战略的调整,必然涉及到新产品的开发,新市场的开拓,联合对象的扩展等一系列问题。特别是新技术、新工艺、新材料的发展,电子计算机管理的改进完善,引起生产经营组织方面的许多变化,集权管理的重点、程度也随之变化。大公司与企业集团的集权管理发展为集权机制后,就会自觉调整集权的重点、难点、程度,主动地与其相适应。

第二,集权的运转应充满生机活力。集权管理的最大弱点,就是容易产生僵死的管理体制。为了保持集团管理的生机与活力,必须使集中管理发展为集权机制的协调性管理,使集权具有刚硬性和柔软性。任何一种经济组织的管理形式都是在特定的时期和环境中产生与发展起来的,不可避免地会带有这一时空的一些特性,而且它的最佳时期也是有限的。当一个经济组织的管理形式随着时间的推移,环境的演化,其的不足之处就会日趋显露。因而,大公司与企业集团的集权管理体制要想保持生机与活力,必须形成集权机制,具有自我调节、自我完善的功能。

第三,集权的范围、内涵需要由量变向质变的发展。大公司与企业集团的自身发展,需要集权管理拥有一套循序渐进的发展机制。企业集团的发展规律一般是有从小到大、由近渐远、先内后外、

从低级到高级的成熟过程。集权管理体制必然与集团发展的阶段相联系,当企业集团发展进入一个新的阶段时,旧的集权形式就会显露出它的不适应性,就需要调节集权管理结构,适应集团发展的新需求。而集权机制是大公司与企业集团的集权管理系统走向成熟的主要方式。

正是由于上述三大因素,大公司与企业集团的集权管理必须演变为自我调节、自我完善的集权机制。

2、外向性集权

大公司与企业集团的集权机制的运转一般分为两种:一种是外向集权,另一种是内向集权。外向集权是集团经济发展后,通过资产兼并或合并而控制其他企业,并接受它的全部经营管理权或部分经营管理权,及通过受托和合同从政府经济主管部门获得集团自身经营管理权或其他企业的经营管理权。

近几年,我国的大公司与企业集团正处于形成完善过程中,以资产有偿转让、代还债务、资金技术投入等方式的企业之间的吞并合并已成为我国大公司与企业集团扩大发展的主要途径,由此产生了大公司与企业集团对其他劣势企业的外向集权。被吞并合并的企业,围绕着集团公司的最终产品和经营方向进行生产经营,在生产、技术、劳务、资金、人事等方面均由集团统一调配,成为集团的紧密层成员企业,丧失了经营决策、对外经销、资金调配等权力,只剩下对生产的管理权,失去独立的法人资格,企业经营管理权力都集中到集团公司手中。

大公司与企业集团的外向集权主要是通过代还债务和追加投资等方式实现对被吞并合并企业产权的有偿转让。产权是企业的生产管理权和经营决策权的主要根基,也可以说是企业一切权力的源泉,丧失产权便丧失对企业的经营管理权,获得产权便获得对企业的主要经营管理权。企业的经营权和管理权是随着产权的转移而转移的。

大公司与企业集团赢得被吞并合并企业的产权,便拥有了新的集中经营管理权。产权转让往往导致被吞并企业的经营决策权和主要生产管理权从厂长经理的管理权力中分离,变为集团公司的一个分厂或车间。这种占有其他企业的经营管理权是企业集团实现外向集权的主要途径。

大公司与企业集团的外向集权能否实现,主要取决于经营效益的好坏和经济实力的雄厚。如果企业集团实现对劣势企业的外向型集权,它的经营决策权范围必然扩大,生产管理权程度也随生产分工的进一步具体化而加深。大企业整体经济效益越好,外向集权能力越强。大企业的集权基础越雄厚,社会声誉和经济地位也会随之提高。因而,大公司与企业集团在完善集权机制时,应重视外向集权的应用。

大公司与企业集团的外向集权,要掌握集权的量和度。针对被吞并合并企业生产经营的具体性质和作用,先应考虑把其放在集团的核心层,还是集团的紧密层或松散层,然后再定对其集权的范围和程度。对即将变为集团核心层的被吞并企业实行高度集权控制,改造其经营权和管理权;对吸收为集团紧密层的企业,在保证其经营相对独立的同时,应积极参预其的经营决策权和生产管理权的行使过程,控制其资金流向,调节技术结构和产品结构;对转化为集团松散层的依属性中小型配件配套企业,在尊重其经营管理权的同时,应加强对其产品质量管理的监控。

例如,浙江纺织工业集团公司在吸收其他企业参加集团时,特别注意外向集权的分寸。对转化为紧密层的企业,集团只剥夺了它们的重大经营决策权,对它们在生产经营上实行统一规划,但在各自的经营范围内,它们仍保留人、财、物的经营管理自主权。对成为集团半紧密、松散层企业,在集团公司的指导下,与集团实行生产经营一体化,厂长(经理)仍由当地政府委派。

大企业外向集权的最佳使用是用最少的资金投入换取超量的

资产支配权,从而得到最大的集团集权效益。比如,香港华人企业家李嘉诚曾以 36.8%的股份控制了长江实业公司,成为长江集团最有实权的董事局主席,长江集团又以 39.6%的股权控制了和记黄埔集团公司,和记黄埔集团又控制了嘉宏国际公司 60%的股票,嘉宏国际公司则以 100%的股权控制了香港电灯公司。这样,李嘉诚仅用 54 亿港元就掌握了整个长江集团系列公司的 680 多亿港元的庞大资产的经营管理权,实现了外向集权的最大使用效益。

东风汽车公司在外向集权上也取得较大的成功。该公司以 1.2 亿的控股参股投资,获得了 30 多家成员企业的 5 亿元以上资产的经营管理权,使它们的生产经营活动围绕着集团经营目标运转。

优秀的大公司与企业集团都积极争取拥有本企业的产权,并设法提高自有产权的比率。日本的大公司之所以决策效率高,就是因为非常注重拥有和扩大对本企业产权的占有率,使产权与经营管理权统一。

在日本 TDK 工业集团,企业法人的自有资本率达到 62%,企业完全控制了自己的产权。TDK 集团在 1976—1981 年的 5 年期间,共积累资本 660 亿日元,自有资本率由 48%上升至 55%,持有本企业产权达到 62%。TDK 集团现拥有企业基金为注册资本 55 亿日元的 24 倍。

大和精工公司是日本渔具制造业的一家优秀企业。1983 年该公司的流动资产与流动负债比为 157%,自有资金率 40%,在日本处于一般水平,并不特别出众。

日本吉田工业公司股息率限定为 18%,扣除股息后的全部利润形成积累和投资。吉田工业公司的股本为 56 亿日元,却持有 500 亿日元以上的企业基金。

外向集权的另一个内容是国有大企业从政府经济主管部门获

得更多的经营管理权。大公司与企业集团都属于大型企业或企业联合群体,在国民经济中占有重要的地位。在它们中间有许多是国有企业,尤其是我国的大企业基本上都是国有企业。国家作为这些大企业的资产所有者,必然拥有直接的经营管理权。但是大公司与企业集团作为经济实体的企业,应该拥有产权,经营权和管理权等完整的企业自主权。

在国有大企业的资产中,国家都占有绝对优势,一般都掌握50%以上的产权,因而国家对其拥有较大的管理权。从当前国有企业管理体制上看,各国政府对国有大企业拥有董事长和总经理的任命权、集团经营计划的监控权、工资总额增长幅度的控制权等等。国家对大企业生产经营活动仍然有许多合法有效的干预,这就使国有大企业缺少完整的经营自主权,严重影响着正常生产经营活动的开展。因而,国有企业在行使外向集权时,应积极主动地争取从政府经济主管部门得到完整的经营管理权。

国有大公司与企业集团自主经营管理权来自于国家和政府的授予,有的是根据国家法律享有的。中国《企业法》规定,企业法人拥有国有企业资产的经营权,即享有对国有资产占有、使用和依法处分的权力。企业集团的核心层主体集团公司作为集团一级的法人,也就从法律上肯定了企业集团有经营管理国家资产所必需的占用、使用和依法处置的权力,应有生产经营的自主权。但是,政府的各级经济主管部门以国有资产所有者的代表身份行使对国有企业资产的具体管理,也就拥有超越企业生产经营自主权的管理权。由于国有企业没有自身的产权,它应有的经营管理自主权经常不可避免地受到政府主管部门的干扰或截流。因此,从政府主管部门争取完整的生产经营自主权,就成为企业外向集权的长期重要目标。

国有大公司和企业集团与其他所有制企业在生产经营管理权上相比,主要缺少的是产权和投资决策权。非国有企业的产权在自

己手中,就拥有较完整的经营管理自主权;而国有企业的产权在政府手中,政府就拥有对企业的支配权。非国有企业的扩大经营是通过银行贷款或多方集资的方式进行的,其就拥有较完整的投资决策权;而大多数国有企业的扩大经营是通过政府财政拨款投资,其就很难拥有主动的投资决策权。

因此,国有大企业实现从政府主管部门的外向集权,有两个途径,一是适当提高自有资产和自有资金的拥有比重,以此争有自己企业的产权。二是扩大经营投资必须从银行贷款或从其他渠道自筹资金,以此扩大自己的经营决策权。在这方面首钢公司和东风汽车集团比较成功。

首都钢铁总公司通过对国家的承包,减少了政府主管部门对企业经营管理上的过多干扰,近 10 多年用自留资金增加投资 38 亿元,扩大了企业自主经营权。

东风汽车集团通过多方自筹资金,实现从政府主管部门的外向集权,争取投资主动权。为了跟上国内外汽车制造业的发展水平,二汽在国家财政无法投资的情况下,准备与国外大型汽车制造公司合作,生产小轿车。二汽先与建设银行和交通银行合作,由银行提供二汽所需要的人民币和外汇的资金贷款,并为二汽的国外借款提供担保,引进资金和技术,建造年产 30 万辆的普通型轿车生产基地。

不要政府财政投资,通过自筹资金进行扩大生产经营,这是国有大企业拥有投资自主权,实现外向集权的主要方法。

西方为家的国有大企业也有一个从政府主管部门进行外向集权的任务。就以法国为例来说,80 年代以前,法国政府对国有企业实行严格的管理,国家直接干预较多。政府对国有大型公司不仅有行政和财务上的监督,还有司法和议会的监督;不仅有事后监督,还有事前监督。尽管也给予企业广泛的自主权,但除个别企业外,大多数都没有达到管理自治的程度。1982 年第三次国有化运动

后,政府强调国有化不是为了控制企业,国有大企业要保留企业所需的全部自治权。它们在经营决策和经济活动应当是完全自治的。因此,国家对企业减轻行政方面的监督,取消事前监督,只实行事后的监督。近年来,法国政府在经济调整中进一步放松集中管理,扩大企业经营自主决策权。如取消外汇管制,政府不再控制价格、信贷和汇率,给企业减税等等。

法国的国有大企业是通过与政府主管部门 3—5 年一次的计划合同,来争取经营自主权,实现外向集权的。计划合同内容一方面规定了政府承担的财政投资、利润分配等义务,另一方面规定了企业应承担的盈利、自筹投资、就业、技术开发等义务。合同中对企业收益目标、服务质量、生产率、提价等作出规定,政府据此对企业进行监督。企业在这套指标体系的约束下可以进行最优经营方式选择,行使企业的经营管理权。计划合同一经签订,对企业与政府双方都具有强制性。

法国国有企业的董事长对公司业务除作出重大决策时,一般要同政府有关部门磋商外。但大公司董事长与部长没有行政隶属关系,如果董事长或董事会与主管部长发生严重意见分歧,董事长有权拒绝执行政府主管部门的意见或自动辞职,政府主管部门也可以撤换董事长。这也是法国国有企业强化经营自主权的迫不得已的作法。

拥有本企业部分产权是国有企业外向集权要达到最终目标之一。法国国有企业正向这一步努力。在企业的强烈要求下和部分国有企业经营不良的压力下,目前,法国政府已开始改变某些国有企业的资本构成,在保持国家控股 50% 以上的前提下,将部分股份拿到市场上公开出售,使股份社会化、大众化,而企业通过抢购一部分本企业股份,争取占有本企业的产权,以此强化经营管理权。

企业产权社会化和资本构成松散化,已成为社会经济发展的