

GONGDIAN GONGSI JINGYIHUA GUANLI
MOSHI SHEJI YU YUNXING SHIJIAN

供电公司精益化管理 模式设计与运行实践

——集体企业

孙启伟 方根平 乔立华 等 编著

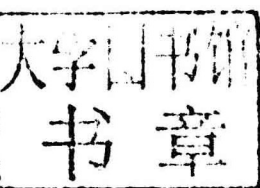


中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

GONGDIAN GONGSI JINGYIHUA GUANLI
MOSHI SHEJI YU YUNXING SHIJIAN

供电公司精益化管理 模式设计与运行实践 ——集体企业

孙启伟 方根平 乔立华 等 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

企业集团化管理具有外在规模效应、品牌效应及内在协同效应。

本书以国网信阳供电公司所管理的集体企业为例,系统回答以下问题:供电公司集体企业集约化建设的总体管控模式如何选择;在总体管控模式既定条件下,进一步解答集团化企业的人、财、物、产、供、销等专业管理领域如何进行有效的控制才能保证集团战略目标实现;同时设计了企业集团化管理的两个基本保障系统,一是绩效管理系统,二是集团管控信息系统。

本书理论联系实际,可为供电公司强化集体企业管理提供学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

供电公司精益化管理模式设计与运行实践. 集体企业/孙启伟, 方根平, 乔立华编著. —北京: 中国电力出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-5123-6540-7

I. ①供… II. ①孙… ②方… ③乔… III. ①供电-集体企业-工业企业管理-管理模式-中国 IV. ①F426. 61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 229703 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2014 年 10 月第一版 2014 年 10 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.75 印张 358 千字

印数 0001—2500 册 定价 50.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

编 委 会

名 誉 主 编：朱 锋

主 编：孙启伟

副 主 编：方根平 乔立华

成 员：张大明 黄 文 韩传强 马士新 余 红

李 莉 向金凤 陈 军 胡 国 张国忠

郑 英 侯红雯 刘 蓉 王发义 谿银春

杨晓彤 孟凡斌 缙晓雷 邢现武 张丽霞

策 划 机 构：国网信阳供电公司

索创管理咨询机构

序

中西部地区供电企业所管理的集体企业是 20 世纪中后期，在人员多、供电量小、负担重的大背景下诞生的，它们大多以安置人为目的，并呈现以下特点：

一是产权主体多元化。有些集体企业是供电公司投资成立的；有些是集体企业再投资设立的；有些是供电公司与外单位联合成立的；有些是集体企业与外单位联合成立的。投资主体多元化，往往导致供电公司集体企业资产纽带比较复杂，因此优化理顺产权关系势在必行。

二是企业数量多、层级多，但成规模企业少。集体企业之间难以优势互补，相互之间不能形成有效的合作，导致资源配置浪费，需要进行有效协同。

三是经营范围庞杂。供电公司管理的集体企业，有些是为供电企业提供配套服务，有些是服务地方经济发展的，有些是完全面向市场的，有些是朝阳产业需要鼓励支持发展的、有些是夕阳行业需要关停并转的。需要对这些集体企业进行有效识别，做到有所为有所不为。

四是员工数量多，人均贡献低。由于各集体企业各自分散经营，导致各企业组织“麻雀虽小五脏俱全”，从供电公司角度看集体企业员工配置规模大，不能有效发挥人才共享、资源共享，员工配置集约化目标难以达成。

五是管理不规范。集体企业的管理有两方面，分别是：单个企业内部管理与供电公司对集体企业的统一管控。由于集体企业数量多、规模不一、成立时间有先后、经营状况参差不齐，管理层级多，链条长，很难做到整齐划一。供电公司对单个集体企业往往采取授权经营方式，这会导致出现代理人控制问题，不利于资产保值增值。

为了理顺管理、优化资源配置，确保公司投资保值增值，从 2010 年开始，信阳供电公司把如何管好集体企业提上议事议程。经过大量的理论与实证考察，信阳供电公司对集体企业的管理提出了集团化管控的总方针。具体来说包括如下几个方面：

第一，以产权关系为纽带，理顺集体企业。把业务同质化高的企业整合在一起，使“小船”变“大船”。

第二，把业务有上下游联系的企业整合成业务模块。公司把集

体企业主要整合成四大核心业务模块，分别是电建工程业务（包括设计院与电建分公司两家单位，主要为供电公司提供配套服务）、鹭岛旅游业务（整合了旅游、酒店、广告、特产、信息服务等公司，使之全面面向市场，鼓励积极参与市场竞争）、房地产业务（包括建筑分公司、房地产公司、物业管理公司等，鼓励利用地方政策优惠、服务地方经济发展）和矿产资源开发业务（包括华祥非金属矿业公司等，充分利用地方特有资源，服务于全国范围的建材需求商）。业务模块整合就是把“轮船”进行编队。

第三，组建华祥企业集团。建立经营管理平台，对所有集体企业的人、财、物等公共资源进行有效的管控，如对战略、财务、人力资源、物资等核心资源实施集权化管控，有利于实现资源优化配置；对文化、品牌、生产、营销实施分权化管控，有利于发挥各下属公司的生产经营积极性。组建集团就是把“船队”整合成“大舰艇”。

第四，夯实内部管理架构。包括：重新设计集团化的组织结构，明确不同层级的责权；在集团管控模式下进行业务流程重组，明确公司间、部门间、岗位间的协作方式与协作要求；设计岗位职责，根据部门功能定位优化设计岗位，编制岗位说明书，落实每个员工的工作边界与责任内部管理架构设计就是做好“大舰艇”的“精装修”，充分发挥“舰艇”的“战斗功能”。

第五，做好两个保障。一是在集团架构下优化设计绩效管理，通过绩效管理把战略目标层层分解到一线所有员工，保障集团全员严格往一个方向努力，就是要练就一支战无不胜的“斯巴达克战士方阵”；二是信息化建设，建立精益化的管控平台，并在此平台下逐步实现业务管理信息系统建设，使管控精准化，使决策客观务实、准确有效。信息化建设就是要使“舰艇”不仅不断要打赢一场“战役”，而且要打赢一场“战争”。

从信阳供电公司集体企业集团化管控的效果看，截至2013年12月，华祥集团各项经营管理指标与集团组建前相比有显著提升：营业收入提升23.14%、利润增长19.23%、员工规模降低29.12%、物资到货准时率提升86.12%、物资库存减少41.78%、员工人均收入提升27.98%……。仅就效果而论，信阳供电公司找到了一条集体企业管理的良好范式。

信阳供电公司以自身实践为基础编著了《供电公司精益化管理模式设计与运行实践——集体企业》一书，目的有两个：一是进行复盘，即回头看，再次对我公司集体企业管理模式进行检验，从而可以不断优化集体企业管控模式；二是，由于供电公司集体企业管理具有共性，能给兄弟单位提供一个批判并不断超越的靶子。

由于我们的视野不够宽泛、理论基础相对薄弱，因此对于兄弟单位而言，本书权当抛砖引玉。

国网信阳供电公司总经理 孙启伟

2014年4月20日

前言

一般地讲，企业集团是以实力雄厚的大型企业为核心，以产权联接为主要纽带，并以产品、技术、经济、契约、授权管理等多种纽带，将多个企业、事业单位联接在一起，具有多层次结构的母子公司为主体的多法人经济联合体，它是在经济上统一控制，在法律上各自独立的企业联合体。通常组建企业集团具有但不限于下述动机：

第一，可以共享市场资源。例如，企业之间可以通过产品细分，能积极开展对特定客户群体的深度开发，达到增加整体营业收入的目的；通过企业集团的品牌营销力，可以开发并吸引更多的新客户群体，从而可以实现市场扩展。

第二，可以整合供应链，提高物资供应的品质与到货及时性，并不断降低成本。一般地，在企业集团内部可以对物资供应系统进行整合，可以把各个下属公司的采购系统整合在一起，形成规模化的供应链体系。如此，由于单次采购数量规模更大，通过招投标形式，可以与优质供应商合作并能获得更多价格优惠；物资的统一库存管理，可以实现集团内各下属公司之间的调剂，可以大大降低库存，减少资金占用，提高资金使用效率；物资的统一配送与物流，可以提升各下属公司的物资到位的及时性与准确性；供应商的统一管理，有利于企业集团与供应商建立长期战略伙伴关系，特别是对非标物资的采购可以预先安排，能保证生产计划按时完成。

第三，可以实现财务集中核算，资金统一管理。特别是资金的统一管理，可以建立企业内部银行，在企业内部能实现资金调剂，降低下属公司的资金成本；资金统一管理，还可以使企业集团集中精力办大事，实现全集团的战略构想。

第四，人力资源是企业重要的资源，组建企业集团可以优化员工配置，促使人才使用价值最大化，促进知识在全集团分享，从而可以带动全集团经济效益与管理水平提升。

第五，生产领域往往是企业沉淀资本占用最大的领域，成立企业集团可以促进各下属企业盘活沉淀资本，提升企业集团资本使用效率。

总体来说，成立企业集团具有外在的规模效应与品牌效应，可以帮助企业集团实现营业收入的增长、企业品牌认知度的提升；成



立企业集团具有内在的协同效应，主要体现在人、财、物、产、供、销等经营资源的最优化配置，实现经济效益的整体提升。

国网信阳供电公司对所管理的集体企业进行整合成立华祥集团正是基于上述考虑。成立企业集团只是使华祥集团具有规模效应、品牌效应、协同效应提升的可能性，但未必一定会带来实际的效果。因此需要考虑如何建立华祥集团的管控系统，使规模效应、品牌效应、协同效应提升从可能变成现实。

具体来说，华祥集团的管控系统需要回答如下问题：

第一，集团的总体管控模式如何选择。总体管控模式设计是华祥集团经营管理方式的总方针，是专业经营管理内容管控模式设计的前提。

第二，对集团经营的各项资源如何进行管控。例如，战略管理、财务管理、人力资源管理、生产物资管理、企业文化管理、品牌管理、营销管理、生产管理等企业集团需要管控的各专业领域，在集团总体管控模式下，如何对专业管理领域进行管控是企业集团管控的具体内容，需要进行一一的设计。

第三，管控系统需要管理组织来做基础。具体来说就是企业集团应该建立什么样的组织结构，实现集团总部与下属公司之间的责权配置？企业集团内部如何进行业务流程重组，建立管控流程规范母子公司之间的工作程序？各下属公司在集团管控模式下，如何重建运营流程，规范下属公司内部部门之间、岗位之间的工作程序？

第四，管控系统运行还需要保障体系。具体来说：需要设计符合集团管控模式的绩效管理系统，确保管控指标层层有效分解，通过考核保证全集团所有员工工作努力方向一致；需要建立管控信息系统，确保生产经营信息集中管理、分层使用，保障集团决策高效准确、客观务实，保障各下属公司经营管理实现协同。

因此，组建企业集团并建立集团管控体系是一个复杂的过程。本书以国网信阳供电公司集体企业管理实践经验为基础，试图探索性地回答企业集团管控体系设计的相关管控模式、管控内容、管控基础、管控保障等领域的系列问题。

全书共分四个部分十四章。

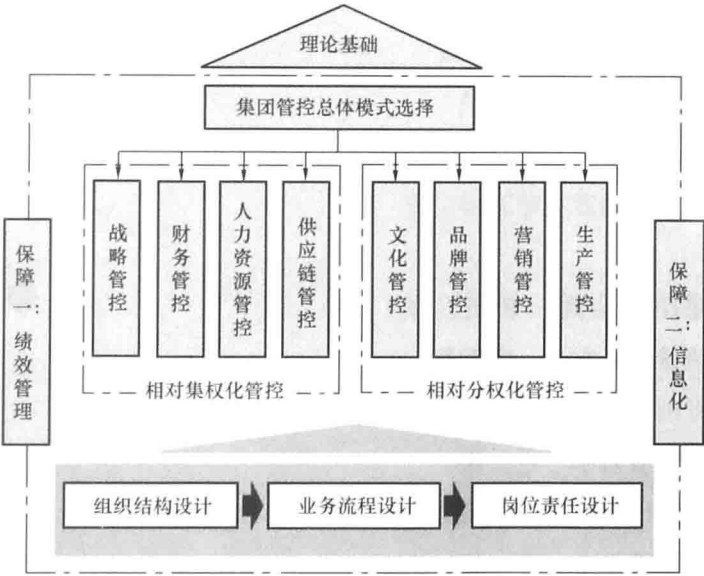
第一部分共三章，是理论介绍和理论基础。主要围绕“企业集团”“集团管控”两个关键词，回答与企业集团管控体系设计相关的一系列理论问题。第一章介绍企业集团相关的理论知识，如概念、含义、基本特征，我国企业集团发展历史，企业集团管控的内涵与特征等知识点；第二章介绍集团管控相关理论知识，如企业集团管控模式类型，企业集团管控模式选择影响因素与发展趋势等；第三章介绍集团总部职能定位等相关理论知识，如总部职能定位的相关研究成果、总部职能定位的原则、我国企业集团总部职能定位的特点等。

第二部分共六章，是第四章～第九章，阐述华祥集团的管控体系。主要回答供电公司集体企业集团管控模式与管控内容。在第四章，我们主要回答两个关键问题，一是供电公司集体企业集

团管控总体模式如何选择；二是在总体管控模式既定的情况，总部的功能定位，实际上回答了集团要对哪些管理内容进行集权管理、对哪些管理内容进行分权管理。第五章～第八章分别回答供电公司集体企业如何对战略、财务、人力资源、生产物资等核心资源进行集权管控，包括模式、内容、方法、手段等具体事项。第九章回答企业文化、品牌、营销、生产等专业管理如何实现分权管理，包括模式、内容、方法、手段等具体事项。

第三部分共三章，是第十章～第十二章，阐述华祥集团管控体系的基础。第十章讲述供电企业集体企业集团管控组织结构如何设计；第十一章讲述在管控模式与组织结构模式既定条件下如何进行业务流程重组；第十二章讲述如何进行岗位设计与岗位责任设计。

第四部分有两章，阐述集团管控的保障体系如何设计。第十三章讲述如何结合集团管控内容与管控基础建立绩效管理体系；第十四章讲述如何根据集团管控内容与管控基础建立管控信息化平台，为实现集团规模效应、品牌效应、协同效应提升保驾护航。



本书逻辑结构见左图：
在华祥集团管控体系设计与应用创新实践中，无论是在总体管控模式设计、管控内容设计、管控基础建设、管控保障体系设计等阶段，还是在管控系统的应用实践阶段，国网信阳供电公司相关领导以及华祥集团各级员工付出了艰辛努力，没有他们的努力付出，就不会有华祥集团管控模式的创新、就不会取得集团管控良好经济效益，在此，对他们的付出表示感谢。

值得一提的是，索创企业管理咨询机构以韩传强博士为首的顾问团队为华祥集团的管控模式创新与实践工作提供了专业指导，他们严谨的工作作风、深厚的理论功底、丰富的实践经验以及对供电公司集体企业经营管理的独到见解，给我们留下了深刻印象。本书编写过程中还得到了河南省电力公司经济法律部（体改办）朱锋主任等领导的大力支持和帮助，在此一并表示感谢。

限于作者水平，不当之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

国网信阳供电公司副总经理 方根平
信阳华祥集团总经理 张大明
2014 年 4 月 20 日

目 录

序 前 言

第一部分 企业集团管控基本理论 / 1

第一章 企业集团和企业集团管控概述 / 2

第一节 企业集团的含义与基本特征 / 2

第二节 我国企业集团发展历程 / 6

第三节 企业集团管控的内涵与特征 / 8

第二章 企业集团管控模式 / 11

第一节 企业集团管控的基本模式 / 11

第二节 企业集团管控模式的选择影响因素和趋势 / 14

第三章 企业集团总部的职能定位 / 18

第一节 集团总部职能定位的概念与相关研究 / 18

第二节 集团总部职能定位的基本问题与原则 / 22

第三节 我国企业集团总部的职能定位 / 23

第二部分 供电公司集体企业集团管控内容 / 29

第四章 华祥集团管控总体模式 / 30

第一节 华祥集团管控模式选择 / 30

第二节 华祥集团总部职能界定与管控大纲 / 33

第五章 华祥集团管控的战略管控 / 40

第一节 企业集团战略管控基本内涵 / 40

第二节 华祥集团战略管控基本内容 / 42

第六章 华祥集团管控的财务管控 / 49

第一节 企业集团财务管控基本内涵 / 49

第二节 华祥集团财务管控基本内容 / 51

第七章 华祥集团管控的人力资源管控 / 59

第一节 企业集团人力资源管控基本内涵 / 59

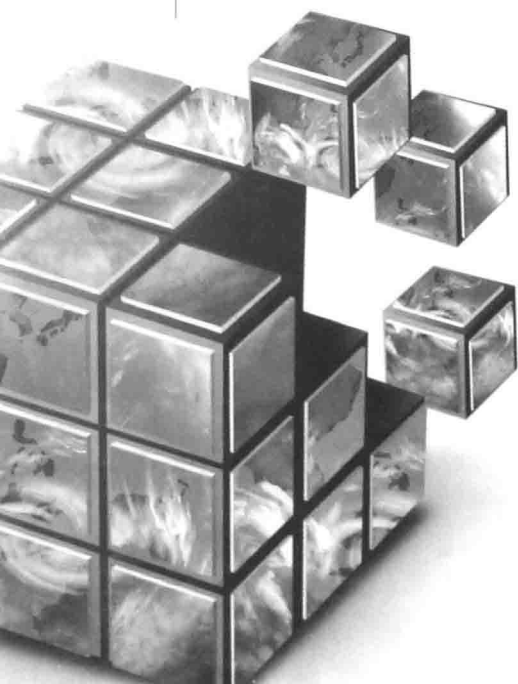
第二节 华祥集团人力资源管控基本内容 / 61

第八章 华祥集团集团管控的供应链管控 / 69

第一节 华祥集团供应链管控模型 / 69

第二节 华祥集团物资采购管理 / 73

第三节 华祥集团物资库存与配送管理 / 76



第九章 供电公司集体企业集团管控的其他经营管控 /80

第一节 华祥集团管控的文化管控 /80

第二节 华祥集团管控的品牌管控 /83

第三节 华祥集团管控的营销管控 /89

第四节 华祥集团管控的生产管控 /93

第三部分 供电公司集体企业集团管控基础 /99

第十章 华祥集团组织架构设计 /100

第一节 企业集团组织结构的内容与基本类型 /100

第二节 华祥集团组织结构设计 /107

第十一章 华祥集团业务流程体系设计 /116

第一节 业务流程内涵与分类 /116

第二节 华祥集团管控流程设计 /119

第三节 华祥集团核心业务运营流程设计 /140

第十二章 华祥集团岗位与岗位责任设计 /163

第一节 岗位及岗位说明书设计方法 /163

第二节 华祥集团岗位设计与岗位说明书展示 /185

第四部分 供电公司集体企业集团管控保障 /203

第十三章 华祥集团绩效管理体系设计 /204

第一节 企业集团绩效管理含义与功能 /204

第二节 华祥集团绩效管理体系 /206

第十四章 华祥集团管控信息化建设 /233

第一节 管控信息化建设与华祥管控信息化阶段划分 /233

第二节 华祥集团核心业务信息化建设说明 /236

第三节 华祥集团管控信息化建设说明 /240

参考文献 /251

后记 /252

第一部分

企业集团管控基本理论

本部分着重介绍企业集团发展历史与相关基本概念、企业集团管控模式类型、企业集团总部经营管控定位等基本理论研究成果，为国网信阳供电公司集体企业集团管控体系设计提供坚实的理论基础。





第一章 企业集团和企业集团管控概述

【本章提要】

作为多个法人企业联合体，企业集团在我国生产的历史并不长，但也初步显示了企业集团（尤其是纵向型企业集团）所具有的基本特征。供电公司集体企业企业集团管控是一项比单一公司管理更为复杂的战略性和系统性的任务。本章首先界定企业集团的含义和特征，区分其基本类型，并概述我国企业集团发展的历程；其次，阐述企业集团管控体系的概念和基本内涵，提出企业集团管控体系评价指标。为设计建立国网信阳供电公司集体企业企业集团管控系统夯实理论基础。

第一节 企业集团的含义与基本特征

企业集团（Eeterprise Group）是随着单体企业不断发展壮大而成立多个全资、控股或参股的子公司或关联公司后所产生的一种经济组织形式。企业集团作为一种多企业的联合体，在第二次世界大战以前就产生了，当时西方将之与单个大企业性质的“托拉斯”（Trust）相对比而称为“康采恩”（Concern）。在日本，20世纪50年代大财阀解散后的重组和再建，形成了以金融企业为重要核心的经济联合体“Keiretsu”，并在西方业界正式取得“企业集团”的称谓。当时的概念是指战后美国占领军解散日本财阀后，由原财阀系统的部分企业，适应日本实行企业系列化和产业调整政策的形势，重新组织起来的一种企业联合形式。韩国被称为“Chaebol”的财团，以及印度和东南亚其他国家以家族企业为主要成员的产业群，都是企业集团的具体表现。本节首先对它们的特征做归纳，然后介绍企业集团的基本类型。

一、企业集团的含义和特征

自从企业集团现象出现后，国内外很多学者对企业集团进行了相关研究，从不同侧面提出了自己的观点。目前，国内外学术界对企业集团的定义可分为两种：广义的企业集团和狭义的企业集团。广义的企业集团是指单纯的企业集合体，是企业之间横、纵向联合的产物，它是若干个企业在同一地区、同一部门或跨地区、跨部门的企业联合体；第一种狭义的企业集团是指企业之间在产权上相互结合而形成的企业联合体；第二种狭义的企业集团是企业投资主体授权某单体企业进行经营管理而形成的企业联合体。是否基于产权关系或授权经营，是企业集团广义概念和狭义

概念的重要区别。因为广义的企业集团的边界难以界定和明晰,所以本书主要采用狭义企业集团的概念,即如果一个企业联合体内部企业之间不存在产权或授权关系纽带,就不能称为企业集团。一般而言,企业集团主要具有以下基本特征:

(1) 主体多元性。因为企业集团是多个法人单位基于产权联结或授权经营而组成的企业联合体,所以企业集团具有主体多元性特征。这多元的主体包括母公司(含分公司)、核心公司(含分公司)、子公司、孙公司等法人性质的单位。大型的企业集团拥有几十个甚至几百个法人单位,小型企业集团也往往拥有几个或十几个法人单位。需要指出的是,组成企业集团的各法人单位由于产权关系或授权经营关系而导致它们之间的管理权力是不相等的,通常母公司或核心公司的管理权力最大,因而成为整个集团的核心。

(2) 非法人经济实体。企业集团内的各成员单位(包括母公司、核心公司、子公司等)都是具有独立法人资格的企业,各自独立依法享有民事权利和承担不同民事责任,企业集团本身并不是法律主体,没有民事权利,也不承担民事责任,只是建立在授权、控股或参股基础上的法人集合。母公司或核心公司作为企业集团的核心层,具备法人资格,是集团存在与发展的关键,但它本身并不是企业集团。

(3) 以产权或授权经营为主要联结纽带。企业之间的联结纽带很多,如产权纽带、授权经营纽带、行政纽带、契约纽带、人事纽带等。其中,产权纽带与授权经营纽带是企业集团各成员单位之间最重要的联结纽带,它是企业集团区别于其他经济联合体的最基本特征。以契约为主要联结纽带的卡特尔、辛迪加、托拉斯等经济联合体和以行政隶属关系为主要联结纽带的行政性公司等,都不是真正意义上的企业集团。虽然卡特尔、辛迪加、托拉斯这三种组织形式都是资本主义经济开始进入垄断时代就已经出现的多企业联合的组织形式,但是从严格的意义上讲,它们都与企业集团有着显著的差别。

卡特尔、辛迪加都是以协议为联结纽带,一般多通过在某类商品的采购、生产、销售等方面进行联合,这种联合对协议以外的经营业务不存在任何约束力。因此,这种联合是不牢固、不全面的。它不像企业集团那样,以产权或授权经营为纽带形成紧密的联合,相互间开展全面的业务协作。如果把卡特尔、辛迪加看作企业联合体的话,那也只是一种初级的联合,它还不具备形成企业集团的典型特点。托拉斯是一个大企业通过兼并、接管多个企业并取消并入企业的法人地位而形成的庞大经济组织,其内部实行统一管理,对外是一个统一的法人。因此,托拉斯无论组织如何庞大,兼并的企业如何众多,分支机构多么复杂,它本身只是一个大企业,而不是由多企业组成的联合体。托拉斯内总公司和分公司之间的关系是直接的领导与被领导、管理与被管理的关系。

(4) 多层次性。根据成员单位在企业集团中的重要性,可以把集团中的企业分成核心层、紧密层、半紧密层和松散层四个层次。核心层由一个或若干个在集团中起主体、核心作用的大企业或母公司(集团公司/控股公司)组成;紧密层主要由若干个相互持股、被控股或授权经营的骨



干企业组成；半紧密层主要由被参股的关联企业组成；松散层主要由无产权联系但有固定协作关系的企业组成（严格地说，狭义企业集团的概念中不包括松散层）。在企业集团中，核心层企业和紧密层、半紧密层企业之间的关系是建立在资本参与关系（单向参与或相互参与）或授权经营基础上的。核心企业可以根据产权关系或授权经营范围对紧密层企业进行人事控制、战略计划控制和财务控制等。

二、企业集团的基本类型

企业集团的组织形式可以分成横向型企业集团、纵向型企业集团和混合型企业集团三种基本类型。

横向型企业集团是指通过多个企业之间环形相互持股以及建立在这种相互持股关系基础上进行人员互派而形成的企业集团。第二次世界大战后，日本在旧财阀基础上以商业银行为核心组建的芙蓉、第一劝业、三和、三菱、三井和住友六大企业集团（通称为财团型企业集团）就采取了这种组织形式。

纵向型企业集团是指通过层层逐级射线持股而形成母子公司关系形式的企业集团。纵向型与横向型企业集团的特征对比，如表 1-1 所示。

表 1-1 纵向型企业集团与横向型企业集团比较

名 称	核心企业数	集团协调机构	持股关系	股权层次	联合类型
纵向企业集团	一个	集团公司	垂直射线持股	最少两个层次	强弱联合
横向企业集团	数个	经理会	环形相互持股	最少三个层次	强强联合

纵向型企业集团是欧美一些国家和我国的企业集团以及日本的独立性（或称系列型）企业集团经常采取的组织形式。甚至在日本的横向型企业集团中，许多核心企业都通过系列化联合以母子公司关系形式在自身周围联结了一批成员企业，构建了自己的纵向型企业集团，如三菱重工业集团、三菱汽车工业集团等，都是同在三菱集团（横向型）旗下的各大次级企业集团（表现为纵向型）。

混合型企业集团是指通过层层逐级射线持股或虽然没有产权纽带但通过逐级授权经营而形成的企业集团。混合型企业集团若不考虑授权经营纽带关系与股权纽带关系的差别，形式上更符合纵向型企业集团的特征。

我国目前私营经济领域的企业集团绝大多数都属于纵向型企业集团，而国有经济领域的企业集团则主要体现为混合型企业集团。

三、几个相关概念的界定

1. 控股和参股

根据母公司持有所投资企业的产权比例的不同，可分为控股和参股两种不同的状态。控股是

指一个企业通过掌握另一企业全部、半数以上或相对多数的产权而取得对该企业经营活动的控制主动权的持股形态。参股是指企业与另一企业之间存在资本参与关系但达不到控股程度的状态。

根据母公司对子公司的持股比例不同,可将子公司划分为全资子公司、绝对控股子公司、相对控股子公司和参股子公司。全资子公司是指母公司持有该公司100%的股权。绝对控股子公司是指母公司持有该公司50%~90%的股权。对于这两者,母公司通常能够产生绝对影响。相对控股子公司是指母公司持有该公司25%~49%的股份,且处于第一大股东地位。在其他股东持股相对分散的情况下,作为大股东的母公司通常能够对相对控股子公司产生较大的影响。参股子公司是指母公司持股比例低于25%的投资企业。母公司通常难以对参股企业产生较大影响(严格地说,不宜将参股企业称为子公司)。

2. 子公司、分公司

子公司、分公司和事业部是对一个企业资本经营或业务经营中所涉及的独立或准独立机构的称谓。这些单位都处于母公司或核心公司的势力范围之内,但它们各自的法律地位和经营管理权限存在较大差别。

子公司是相对于母公司而言的,是被母公司直接控股和控制的企业称谓。同母公司一样,子公司也是独立的法人企业。这种法律上的独立性表现在:子公司有自己的公司名称和公司章程;拥有自己能独立支配的企业财产;具有自己的资产负债表和损益表;可自主召开股东大会和董事会;可以独立地以自己的名义从事各类经营活动;有进行诉讼和被诉讼的权利和义务。母公司基于其对子公司多数股份的所有权,可以对子公司的战略方向、人事任免、投资决策和利润分配等施加控制性影响。至于孙公司和子公司之间的关系,是同子公司和母公司之间的关系相似的。

分公司是相对于总公司而言的,它是总公司的附属机构,在法律上和经济上都不具有完全的独立性。具体表现在:分公司没有自己独立的公司名称,而是与总公司使用同一名称;分公司不具有独立的法人资格,只能以总公司的名义并在总公司的委托下开展业务活动;分公司的资产为总公司百分之百拥有,且不具有自己的资产负债表;分公司可实行独立核算、自计盈亏,但不能自负盈亏,而由总公司对其统负盈亏;分公司的债务清偿责任不是限于分公司本身的资产,而是涉及整个总公司的资产。

3. 企业集团、集团公司、集团总部

集团公司与企业集团是既有联系又有区别的两个不同概念。如前所述,企业集团是若干个企业法人组成的联合体,不具有法人地位,不需进行法人登记。而在纵向型企业集团或混合型企业集团中,其核心企业通称为集团公司,即或者是持有若干子公司或关联公司产权(股权)的母公司,或者是集团内各公司经营管理的被授权方(核心公司)的主体。集团公司是一个法人经济实体,必须进行企业法人登记。集团总部是从经营管理角度说的,是指全企业集团的经营管理枢纽,有两种方式,第一种是与集团公司重合,第二种是在集团公司内单独成立一个管理总部,负责全企业集团的经营管理,而集团公司的其他业务则成立一个集团分公司的形式,这个分公司仅

仅负责本企业的运营管理，而与其他下属企业无上下级关系。

在企业实践中，集团公司有多种称号，如控（持）股公司、母公司、核心公司、集团母公司、集团总部等，本书将会根据不同作用采用不同的名称。例如，称谓“控股公司”、“母公司”、“集团母公司”，则多从企业集团内部的股权结构来说；称谓“核心公司”，则主要是从业绩的重要性上来说；称谓“集团总部”，则是从企业集团内部的经营管控关系上说的。

第二节 我国企业集团发展历程

中国企业集团的形成是在企业不成熟、市场不健全、政府职能没有完全转变的情况下，从企业的横向联合开始的，在二十多年的历史中经历了企业横向联合，企业集团组建、形成与发展等不同阶段。企业联合的程度与范围从较松散到比较紧密；从本地区、本部门、本系统走向跨地区、跨部门、跨系统；从横向的产品联合趋向纵向的生产过程联合；从单一产品企业的联合走向多元化经营发展；从政府行政性推动、契约形式的联合逐渐发展到以资产为纽带的联结。

一、横向经济联合阶段

中国企业集团是随着经济体制改革不断深入，从横向经济联合开始逐步形成的。在改革开放的初期，中国政府为了打破地区封锁、部门分割，改变企业作为行政附属物的地位，扩大企业生产经营自主权，按照生产社会化的要求组织生产运行，根据国家经济发展的内在需要制定了一系列推动横向经济联合的方针政策，为我国企业集团的形成创造了初始条件。

从1979年开始，中国政府在一些地区和部门积极推进工业改组、企业联合的试点。1980年上半年，政府制定了“发挥优势，保护竞争，推动联合”的方针。1980年7月，政府发布了《关于推动经济联合的暂行规定》，系统地阐明了企业、地区 and 行业之间横向经济联合的必要性与组织原则，鼓励形成各种形式的经济联合体。

1984年，政府明确了中国的社会主义经济是有计划的商品经济，商品经济的发展是以横向经济联合为基础，两者是相辅相成的关系。为推动横向经济联合的发展，1986年，政府颁布了《关于进一步推动横向经济联合的若干问题的规定》，明确提出企业之间的联合是横向经济联合的重点，提倡以大中型企业为骨干，以名优产品为龙头，在自愿的基础上，不受部门、行业及所有制的限制，采取紧密层、半紧密层及松散层等多种形式发展一批企业联合体。这个时期，出现了一批以企业自愿联合为主体的联营公司，如将国内同行业部分相关企业联合起来组成的一汽、二汽联营公司。1987年4月，政府对部分关系国计民生和承担国家重点建设任务的大型工业联合企业实行计划单列，赋予这些企业更大的自主权。

二、企业集团组建阶段

1987年，原国家体改委和原国家经委发布了《关于组建和发展企业集团的几点意见》（简称