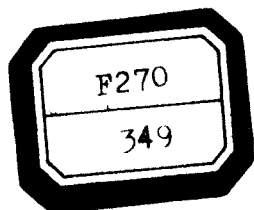


企业集团的 组织与 管理

国家国有资产管理局科研所 编

QIYEJITUANDE
ZUZHIYU
GUANLI

经济科学出版社



企业集团的组织与管理

国家国有资产管理局科研所编

经济科学出版社

(京)新登字 152 号

责任编辑：侯慧玲

封面设计：张卫红

版式设计：代小卫

企业集团的组织与管理

国家国有资产管理局科研所编

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

一二〇一工厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 8.25 印张 212000 字

1993 年 4 月第一版 1993 年 4 月第一次印刷

印数：1600 册

ISBN 7-5058-0565-7/F·456 定价：4.50 元

前 言

1991年岁末，由国家国有资产管理局科研所发起，邀请部分国内外专家学者，汇集于北京西郊的香山饭店，就我国企业集团的组织与管理问题进行理论研讨。日本NTT公司事业推进本部事业计划部长上妻秀明先生、美国纽约大学商学院国际销售研究所教授颜彼德先生、纽约地区计划与发展董事会董事长唐纳德·里契诺夫斯基先生、美国BMV（玛威）国际会计咨询公司中国部主任莱斯列·张先生，以及国内一些知名专家应邀到会。外国专家介绍了国外企业集团组织与管理的系统经验，并回答了与会代表提出的问题；中国专家学者也交流了他们的研究成果。大家就寻求既符合中国国情又能遵循国际惯例、适应有计划商品经济要求的企业集团组织与管理方法，畅所欲言，各抒己见。与会代表所发表的许多意见和建议，对进一步发展我国的企业集团，完善企业集团的组织和管理等，具有重要的借鉴作用。为了使有关方面共享这些研究成果，我们将部分代表在会上的发言整理出来，连同收到的论文汇编成册，奉献给读者。限于编者水平，疏漏之处请予批评指正。

编者

1992年5月

目 录

国家国有资产管理局罗元明副局长在《企业集团组织与管理国际研讨会》上的开幕词.....	(1)
国家国有资产管理局罗元明副局长在《企业集团组织与管理国际研讨会》上的闭幕词.....	(5)

第一部分 外国学者的发言及其与中国学者的对话

作为发展战略的集团管理.....	上妻秀明 (11)
NTT 公司的民营化和集团经营	上妻秀明 (28)
上妻秀明先生答问	(34)

第二部分 企业集团的现状与体制改革

中国企业集团的现状及展望.....	顾士师 (39)
关于组建和发展企业集团的七个问题.....	孙敦良 (46)
关于发展企业集团的若干思考.....	曾浩然 (52)
组建企业集团中的政府行为规范问题.....	贺 阳 (59)
提高经济规模效益,健全企业组织管理制度.....	塞 风 (62)
企业集团发展中的十个问题.....	黄速建 (66)

第三部分 企业集团国有资产的产权管理

加强法制,明确产权关系.....	胡文韬 (87)
明确产权关系,发展企业集团.....	戴志风 (91)
以资产为纽带是企业集团完善成型的必由之路	王氏有 王建辉 (101)

新型公有制产权管理制度的实现形式：企业集团的

- 国有资产授权经营 唐自清 (110)
以资产为纽带发展企业集团 刘国良 (124)

第四部分 企业集团的组织与管理

- 企业集团的基础是公司 邓荣霖 (129)
试论我国企业集团母子公司体制发育的方式 王洪林 (140)
企业集团的组织管理 陈维生 (154)
发展企业集团的探索与实践

- 中国东方电站成套设备公司 (163)
企业集团中国有资产管理与经营方式 刘凤群 (171)
股份制：改造和发展企业集团的选择 王义盛 (177)
浅谈企业集团的组织与管理 曹石来 (183)
以资产为纽带，充分发挥企业集团的功能

- 王常学 王树宝 (190)
利用控股公司形式优化组合企业的若干问题 宋志刚 (195)

第五部分 国外企业集团的组织与管理

- 日本国有企业集团运营的法律依据 李春满 (201)
日本电气 (NEC) 企业集团的资产组织体系及其对
我国的启示 张冀湘 (217)
西方国家企业集团的组织与管理 刘纪鹏 (239)
附：《企业集团组织与管理国际研讨会》观点综述
..... 大会秘书组 (249)

国家国有资产管理局罗元明副局长 在《企业集团组织与管理国际 研讨会》上的开幕词

尊敬的各位专家学者、朋友们、同志们：

《企业集团组织与管理国际研讨会》现在开幕了。参加这次会议的，有日本 NTT 公司事业推进本部事业计划部长上妻秀明先生、美国纽约大学商学院国际销售研究所教授颜彼德先生、纽约地区计划与发展董事会董事长唐纳德·里契诺夫斯基先生、美国 BMV（玛威）国际会计咨询公司中国部主任莱斯列·张先生，还有国务院有关部委、直属单位、有关院校和科研、新闻单位、部分省、自治区、直辖市和计划单列市国有资产管理部门及部分企业集团的领导和专家学者。在此，我代表国家国有资产管理局和国有资产管理局研究所，向应邀前来参加会议的国内外专家学者和同志们表示热烈地欢迎。并向对举办这次会议给予大力支持的联合国开发计划署、中国财政部、中国国际经济技术交流中心、中国企业管理协会表示衷心的感谢！

大家知道，在最近的十几年中，中国的社会经济体制经历了并仍在继续经历着一场从产品经济向有计划商品经济的历史性转变，这场历史性转变使中国社会经济生活中涌现出许许多多的新生事物。企业集团就是这无数新生事物中的一个。企业集团作为一种以企业之间资产联合为基础并具有多层次结构的经济组织，是随着我国经济体制改革的不断深入和社会主义有计划商品经济的发展而逐步兴起的。它一经出现就显示了强大的生命力，并越来越受到各级政府、理论界和企业界的广泛重视。1990 年年初，国

务院就决定把组建 100 个大型企业集团作为搞好大中型国营企业的一项重点工作。1991 年 3 月，李鹏总理在七届人大四次会议上又进一步明确指出：“要抓紧制定具体政策和措施，推动企业的改组和联合，促进企业结构的合理化。在平等、互利、自愿的基础上，组建一批跨地区、跨部门的竞争性企业集团，提倡和鼓励组建紧密型企业集团”。为此，国家计委、国家体改委和国务院生产办公室联合召开了企业集团工作会议，作了具体部署。1991 年 9 月召开的中央工作会议上，李鹏总理又再次强调要“进一步做好组建大型企业集团的试点工作”。各地区、各部门正在积极贯彻，并取得了一定的进展。据统计，目前列入国家统一试点的紧密型企业集团已有 55 个。各地区、各部门自行组建的企业集团有 1000 多个，广泛分布于机械、电子、化工、纺织、冶金、能源、建材、轻工、食品等多个行业。这些企业集团的迅速发展，促进了生产要素在不同地区、部门和不同所有制经济之间的合理流动，加强了科研与生产的有机结合，有利于国民经济结构的调整，在提高经济效益和我国企业的国际市场竞争能力等方面已经并将继续发挥着重要作用。同时，我们也看到，我国目前的企业集团还很不完善，企业集团的形成与发展还面临着许多困难和阻力，随之也给我们各级政府的经济管理工作和企业管理工作带来了许多新问题。特别是在国有资产管理体制方面，由于企业集团化，使资产经营组织形式、经营结构和产权关系发生了一系列变化，原有的管理体制与管理方法已经不能适应生产力进一步发展的需要，迫切需要进行改革。正因为如此，我国的《国民经济和社会发展规划和第八个五年计划》中明确提出：“要切实加强国有资产管理，逐步建立与社会主义有计划商品经济相适应的管理体制和管理方法”。我们的基本思路是：在政府机构内部，建立专司国有资产产权管理职能的国家国有资产管理局，通过实行“利税分流”和财政“复式预算”制度，以及其他方面的配套改革，使政府代表国家行使的社会经济管理职能与国有企业产权管理职能适

当分离。也就是说，政府管理社会经济的职能部门面对全社会的各种经济成份进行宏观管理和行政监督，对全民所有制企业则由国有资产管理部門按照产权规范实施专职管理，二者各司其职。在此基础上，国有资产管理部門按照所有权同经营权适当分离的原则，根据企业和资产经营的不同类型，分别建立投资公司、控股公司、企业集团等以经营资产为对象的企业性中介机构，由国有资产管理部門授权经营所辖资产，实行国有资产所有权与经营权适当分离，使国有企业能够在有效维护国家产权权益基础上真正做到自主经营、自负盈亏。我们认为，只要国有资产产权管理体制在以上两方面改革取得实质性进展，我们就有可能从根本上解决以往“政企不分”和“行政条块分割”问题，促进和保证企业集团的健康发展。

如上所述，企业集团，正是我们设想的国有资产产权经营中介机构的主要形式之一。在企业集团组建试点阶段，国有资产管理部門就要密切配合，争取一开始就按产权管理原则进行，为大面积推广创造条件，同时也为企业集团的巩固和发展建立起坚实的产权纽带。我们希望通过企业集团的组建，认真调整产业结构、产品结构和企业组织结构，调整资产的配置，使这些在国民经济中起骨干作用的国有资产，率先打破地区分割、部门分割的格局，推动生产社会化、专业化和全国统一市场的发展，不断提高国有资产的运营效率和效益，最终形成与有计划商品经济相适应的国有资产管理新体制。

我们知道，把众多的企业和它们拥有的巨额资产组织起来，按照有计划商品经济的要求有序地运行，在我国还是一件新事物，缺乏经验。而许多商品经济、市场经济发达的国家，有许多历史悠久、知名度很高的企业集团，在现代商品经济和社会化大生产的条件下，在国际、国内市场瞬息万变的情况下，进行着卓有成效的经营，它们的经验可为我们提供借鉴。今天应邀到会的几位外国专家将给我们介绍经过他们归纳、提炼后的系统经验，并回答

会议代表提出的问题。同时，部分到会的中国专家学者，他们结合中国国情而对如何搞好企业集团组织与管理的研究成果，也将在会上作介绍。经过中外专家学者和企业工作者的共同探讨与交流，就有可能找到一个既符合中国国情，又能遵循国际惯例，适应有计划商品经济要求的企业集团的组织管理办法，把我国企业集团的工作做得更加科学合理和富有效率。我希望中外专家学者和企业工作者们，都能畅所欲言，相互提问答疑，使我们这次研讨会开得生动活泼，达到预期目的。我相信，这次研讨会，将成为中外与会代表之间建立联系和友谊的良好开端，为今后在学术、业务等方面的长期合作与交流创造条件。

我预祝会议圆满成功！

并祝全体与会代表生活愉快，身体健康！

谢谢！

国家国有资产管理局罗元明副局长 在《企业集团组织与管理国际 研讨会》上的闭幕词

尊敬的颜彼德先生，唐纳德·里契诺夫斯基先生，各位专家学者，同志们，朋友们！

虽然北京的天气已入寒冬，但是，在我们的研讨会上，几天来却始终春意盎然，充满着热烈的气氛。不论是国外专家，还是国内代表，都能围绕主题，各抒己见，深入探讨，相互提问答疑，使会议开得生动活泼。

特别是四位外国专家，他们不远千里而来，给我们介绍国外企业集团组织与管理的情况和经验，还认真地听取了中国代表的发言，会后又与中国专家学者频频交谈，扩展了探讨问题的深度和广度，对如何进一步完善中国企业集团的组织与管理，提高经营艺术与策略等方面提出了许多很好的建议，并且建立了友谊，为今后继续合作创造了条件。他们这种友好、求实的态度，给我们留下了深刻的印象。

我想用孔夫子的一句话来表达中国代表的感受：“有朋自远方来，不亦乐乎？”与会的中国代表也结合国内的具体情况，对发展企业集团的重要意义，我国企业集团组织与管理的成功经验与问题，如何按照有计划商品经济的要求来改革国有资产管理体制和加强企业集团国有资产的管理，如何围绕企业集团的发展和完善进行配套改革等问题进行了分析和探讨。在研讨中体现了专家学者、政府部门的管理人员和企业集团的领导相结合，国外经验分

析与国情分析相结合，理论探讨与实际操作设计相结合，从而收到了较好的效果，达到了预期的目的。

同时，我们也注意到，由于时间的限制，一些代表还未能畅所欲言，或者言犹未尽。作为一种补救措施，我已责成国有资产管理研究所将代表们的论文和讲稿搜集起来，把离开讲稿发表的见解、录音整理出来，加以分析归纳，供各方参考，以充分发挥理论对实践，特别是对政府管理实践的指导作用。同时在我局机关刊物《国有资产管理》月刊上，或在内部刊物《国有资产管理研究》上发表，以扩大其影响。

各位代表，我们这次研讨会就要结束了。由于时间和精力所限，不可能对所有观点和成果进行消化吸收。作为会议的总结，我就这次会议对我们组建企业集团提出的启示做几点粗略的归纳。

一、必须充分认识发展企业集团在我国经济工作中的重要意义。

许多代表都指出，企业集团的出现，是我国实行改革开放政策，发展有计划商品经济的必然结果。它的迅速兴起和完善将对我国经济发展具有重要意义。一方面，企业集团作为一种更富于效率的经济组织形式，将进一步增强我国大中型企业的经济活力和竞争实力，在促进资源的优化配置，实现产业结构合理化和生产手段、管理方法的现代化方面，将发挥出重要的作用。另一方面，企业集团作为经营国有资产的一种中介组织形式，将有利于正确处理国家与国有企业之间的产权关系和政企关系，实行政企职责分开和“两权”适当分离，使我国的经济管理体制和国有资产管理体制从传统的产品计划经济模式向有计划商品经济模式转变。只有尽快地完成这一历史性的转变，才能增强经济实力，改善人民生活，加速实现社会主义现代化的宏伟目标。我们只有从这一高度来认识企业集团的组织与管理工作，才能积极稳妥地把这项工作向前推进。

二、必须按照发展社会主义有计划商品经济的要求来组建和

发展企业集团。

一些代表明确指出，虽然发展企业集团工作目前已得到我国各级政府、企业界和理论界的广泛重视，但是在指导思想、政策取向和管理方式等方面都存在着两种不同的思路。一种是从保证国家指令性计划完成和加强部门集中管理的需要出发，在主管部门和广大企业之间建立一种中介性管理组织，以减少部门管理企业的数量，使行政命令畅通无阻。这实际是一种发展产品计划经济的传统思路在新形式下的延伸，其结果很可能导致企业集团的行政化，重新回到政企不分、两权合一、条块分割的老路上去。另一种是出于转变国有企业经营机制和建立新型的国有资产管理体制和管理方法的考虑，意在形成一种适应社会主义有计划商品经济发展需要的国有资产产权经营组织，使国有企业真正成为自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者；要求对国有企业实行公司化改造，在公司的基础上组建和发展企业集团；要企业集团按照所有者的利益和市场要求规范自己的行为。因此，要求明确划分政府职能和所有者的职能，建立健全政府对企业的新型财务、会计、人事等各项管理制度。代表们一致认为，只有坚持后一种思路，我国的企业集团才可能真正健康发展，达到预期目的，为此，有的同志提出政府应从把企业推向市场入手，认真解决好四个主要问题：（1）对企业集团不仅要有政策优惠，而且要有法规保护；（2）要尊重商品经济规律，用科学的态度指导企业集团发展；（3）国家法规政策不仅要规范企业集团行为，而且要规范政府行为；（4）认真抓好企业集团国有资产产权授权经营改革试点。

三、组建企业集团的关键是对企业实行公司化改造。

有的同志提出，企业集团的基础和前提是公司。企业集团的理论基础是公司理论。如果不从理论上认识这一点，就会在实际工作中自觉或不自觉地把企业集团变成一级政府机构，继续按行政办法进行组织与管理。

有的同志指出，目前我国企业集团组建过程中之所以出现“资本双重注册登记”的矛盾，根源在于国有企业没有采取公司型的财务会计制度，没有明确国有企业拥有相对独立的法人资产，因而不能成为真正的法人。因此，对企业实行公司化改造，才能真正从资产组织方面保证企业集团组建和发展的规范化。

有的同志指出，在商品经济条件下，企业集团是以资产纽带联结起来实行统一经营的企业群体。企业集团内部关系就是母子公司关系，不是行业协会或俱乐部。因此不存在成员企业能否自由进入或退出的问题。不仅如此，对于成员企业的法人地位和自主权关系也必须正确认识。作为子公司，其发展始终应服从母公司经营事业发展的需要，受到母公司的严格控制。子公司的法人地位不能削弱母公司的控制，而只是改变了母公司的控制方式。忽视了这一点，过分强调成员企业的自主权，是导致我国企业集团一松二散、聚散无常的一个重要原因。

此外，一些同志还对企业集团的产权经营层次与结构的合理性、企业集团母公司对子公司的控制、企业集团母子公司的资本结构，企业集团领导体制等问题进行了探讨。同时主张将各种方案优选后进行试点，树立样板，逐步推开。切忌各行其是、一轰而上，又来一次清理整顿公司那样的企业集团的整顿，再出现一次折腾。

四、发展企业集团，迫切要求加快经济体制的配套改革，特别是加快国有资产产权管理体制的改革。

许多代表认为，以公有制为主体的社会主义国家的经济体制改革，其中心目的应当是改革国有资产的管理体制和管理方法，使之不断增强活力，充分发挥其内在的优越性。因此，各方面的改革都要围绕这个目标配套进行。否则很难收到良好效果。发展企业集团也不例外。

有的同志指出，我国的经济体制改革孕育了企业集团的诞生，但没有为企业集团的巩固和有效运行创造条件。目前，企业集团

出现的问题，80%是各种经济体制互不协调造成的。要使企业集团的发展一帆风顺，必须从整个经济体制改革着眼，从组建企业集团的方式入手。

有的同志指出，以什么样的经济体制模式框架作为组建与发展企业集团的环境条件，是关系到企业集团能否巩固发展的一个决定性因素。我们应当以适应有计划商品经济体制的建立作为组建企业集团的目标模式。

有的同志进一步指出，我国目前的经济体制仍处在新旧体制并存、旧体制占主导地位的阶段。其主要标志在于：国家集中管理、政企不分的国家所有制形式尚未触动，改革还没有触及公有制产权实现形式这个根本问题。因此，在坚持社会主义方向的前提下，改革公有制产权的实现形式及其管理体制，将是我们为发展企业集团创造良好环境方面的一项重要任务。

在这里，我想特别强调一下许多代表提出的以下两个观点：

第一，目前我国国有企业集团的组建与发展过程，实质上是在我国产业结构与行业组织尚严重不合理的情况下，国家有计划地对国有资产实行重组的过程。因此，国有企业集团的组建和发展，本身就是国有资产管理体制改革的一个重要内容。

第二，企业集团的组建与发展过程是一个产权运动过程。企业集团的组织与管理，最基础的是企业集团的产权组织与管理。对于国有企业来说，由于国家是企业资产的所有者，因此，国有企业集团的组织与管理客观上存在两个层次的内容：一是国家与国有企业集团之间的产权组织与管理；二是国有企业集团内部的产权组织与管理。要搞好国有企业集团，就必须从以上两个层次同时进行改革。

基于以上认识，许多代表认为，从组建企业集团试点一开始，就要按照适应商品经济规律的产权管理原则进行，使企业集团的发展规范化，为大面积推广积累经验和创造条件。

各位代表，以上归纳的四个方面，仅仅是对这次研讨会成果

的粗略概括。是否恰当，是否反映了多数同志的基本观点，我没有把握，不当之处，请予指正。

我们的研讨会结束了，但我们对与会代表的论文和发言还没有充分消化、吸收，对组织企业集团和配套改革的研究并没有结束。希望这次会议对深入探讨，完善方案和试点，起到推动作用。

另外，我还想向与会代表通报两个信息：一是由我们发起组建的国有资产管理学会已经获得批准，成立大会将于1992年初召开，希望在座的同志都成为会员，共同把这个社会主义自我完善的主要课题继续深入地研究下去，最终目标是建立起具有中国特色的社会主义国有资产管理学科。这就是我们把它定为“学会”而不是“协会”、“研究会”的原因。另外一个信息是，原来由经济科学出版社主办的内部刊物《经济研究参考资料》在出版社正式划归我局管理之前停刊了。现在已批准复刊，改名为《经济研究参考》，准备1992年初正式复刊。请大家踊跃投稿，踊跃订阅。

我的发言到此结束。

我预祝各位专家、代表取得更大的研究成果和工作成绩！

祝两位外国朋友一路顺风，万事如意！

谢谢大家！

第一部分

外国学者的发言及其与 中国学者的对话

作为发展战略的集团管理

· 上妻秀明 ·

一、为什么现在要实施企业集团管理

(一) 社会趋势

作为日本代表在此发言我非常荣幸。

今天我在这里谈谈企业集团管理，这正是日本公司组织的特点之一。也许你们已经熟悉“日本式管理”这一术语。这一术语有很多含义，诸如终身雇用、全员参与管理、全面质量控制等。我认为使日本公司发展的最重要的因素是企业集团管理理论。碰巧，我们日本电信电话株式会社（NTT）现在致力于这一管理思想，可供大家参考。

我想你们或许听说过“企业集团管理”或“股权分立管理”。在日本没有哪家大公司的管理是建立在单一公司的基础上的。即使那些作为单一实体的著名公司在其运营中也是通过包括子公司或联营公司在内的公司集团来实施管理的，不管我们称之为“企业集团管理”还是“股权分立管理”。在日本，这样的公司相当多，