

中国企业集团 群体集约经营管理

王 河 ● 著



● 中国经济出版社 ●

国家自然科学基金研究项目 国家社会科学基金研究项目

中国企业集团群体集约经营管理

王 河 著

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑：肖玉平

封面设计：白长江

中国企业集团群体集约经营管理

王 河 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

测绘出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 18 印张 500 千字

1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

印数：1~2500

ISBN7-5017-2548-9/F·1769

定价：18.00 元

序 言

现代工业生产表明，企业（集团）成败的关键，最终取决于经营管理。国外企业集团发展的经验证明，经营管理在企业集团的管理中占有突出的地位，成为企业集团管理的重心。强化企业集团管理，中心是强化企业集团的经营管理，实现企业集团群体经营管理整体优化的效能。

当前，我国企业集团正由组建期向成长期迈进，集团企业正处于重新构造的枢纽点上。企业集团发展很快，但集团内部的组织管理远远跟不上群体发展的需要。传统的运行机制导致企业集团在经营机制上出现了五大矛盾：（1）办好一个企业与办好一个集团的矛盾；（2）生产型体制与经营型目标的矛盾；（3）僵化的体制模式与灵活的多角化经营的矛盾；（4）集团社会化生产与封闭式小社会体系之间的矛盾；（5）企业集团目标的整体性与管理系统上分散化倾向的矛盾。这些矛盾必然干扰集团的社会化大生产。因此，企业集团的管理体制与经营机制的改革与完善已是刻不容缓。

按照优化原则构造群体管理的集团公司化的新体制，实现由单体企业经营管理转变为由众多成员企业联合的群体经营管理；由单纯生产型经营管理转变为生产经营开发型管理；由粗放式经营管理转变为集约化经营管理。这是当前我国企业集团深化发展的一项战略任务。由于企业集团是个开放型的系统，需要在企业集团建立综合性的经营管理。企业集团综合性的经营管理是在各个专业管理分工的基础上，将有关互有联系的经营管理，按照科学的原理，归类合并为几个相对独立的系统，通过对有关专业经营管理的平衡协调，提高企业集团管理的整体效能，从而达到企业集团经营管理整体行为的合理化，经济效益的最优化。

《中国企业集团群体集约经营管理》就是适应这一需要而撰写的，它第一次全面系统地论述了企业集团的质的规定性、地位和作用、企业集团的现状、趋势和发展对策、对组建企业集团的协调管理、企业集团的合理规模、企业集团的优化模式、集团内部管理体制、股份制集团的组织与管理、现代企业家是企业集团发展的精神支柱、运用科学的现代管理方法进行群体管理、企业集团转换经营机制的抉择、企业集团向集约经营的战略转变、集团群体经营管理和经营战略、企业集团的跨国经营、集团公司经营管理国有资产的探索、企业集团应向群体全面计划管理转变、集团群体生产管理、集团群体营销管理和销售战略、强化集团全面质量管理、企业集团科技进步运行机制与科技管理、企业集团的信息管理、集团的财会管理模式和会计方法、企业集团经济利益分配管理、集团的干部人事管理、企业集团的思想政治管理、企业集团与行业管理、国家对企业集团的协调监督管理、企业集团的政策调控和法制管理。

上述这些内容都来源于实践，是我国企业集团实态经验的总结，并借鉴国外企业集团经营管理的经验，从理论和应用上对集团群体集约经营管理作了系统的阐述。材料翔实、结构新颖、概念准确、论证严密、有独到见解。理论联系实际、通俗易懂，强调实用性、知识性、科学性的统一。全书具有新体系、新内容、新观点。不仅具有学术价值，而且对实践具有指导意义。是经济行政管理机关、企业、企业集团管理人员的良师益友；也可以作为财经、政法、管理院校的教材，还可供研究人员参考之用。

本书在调查、撰写过程中，得到国家体改委、国务院经贸办、国家计委、国家工商局、国家科委、各省市有关部门、各地企业集团，特别是首都钢铁集团公司、全国电子集团公司联谊会、东风汽车集团公司、解放汽车集团公司、中国第一拖拉机工程机械集团公司、中国嘉陵工业集团公司、深圳赛格集团公司、半球实业集团公司等单位的热情支持和帮助，在此，一并致以衷心的感谢！

本书是国家自然科学基金《中国企业集团群体集约经营管理》项

目，是中国企业集团系列专著成果之一。随着企业集团在我国的深化、发育成型，我们将和集团企业家们一起深入研究，陆续撰写：《中国股份制企业集团》、《中国科技开发集团》、《中国外向型企业集团》、《中国特色的跨国集团》等专著。愿我们一起为加快建设具有中国特色的企业集团作出贡献！

中国企业集团群体集约经营管理研究课题组负责人

王 河

1993 年元旦于北京

目 录

第一章 中国企业集团的质的规定性、地位和作用

- 一、企业集团的界定、特征、性质…………… (1)
- 二、企业集团与经济联合体、企业群体、企业性公司、
行政性公司的关系和区别…………… (9)
- 三、企业集团在振兴我国经济发展中的战略地位和重要作用… (17)

第二章 中国企业集团的现状、趋势和发展对策

- 一、中国企业集团发展阶段的评述…………… (25)
- 二、我国企业集团现状的解析…………… (30)
- 三、中国企业集团的发展趋势…………… (34)
- 四、发展中国特色企业集团的综合对策…………… (38)

第三章 加强对组建企业集团协调管理

- 一、组建企业集团要明确目的，端正指导思想…………… (48)
- 二、组建企业集团必须坚持条件，按客观标准办事…………… (52)
- 三、组建企业集团要认真做好可行性研究…………… (57)
- 四、加强对组建集团的审批和工商登记管理…………… (63)

第四章 确定企业集团的合理规模

- 一、企业集团规模与规模经济…………… (74)
- 二、我国企业集团规模的现状…………… (77)
- 三、确定企业集团合理规模的原则和因素…………… (79)
- 四、确定企业集团最优规模的步骤和方法…………… (83)
- 五、我国企业集团规模的发展趋势…………… (87)

第五章 构造企业集团的优化模式

- 一、企业集团模式的含义和特点…………… (95)

二、我国现阶段企业集团模式的类型·····	(100)
三、企业集团模式优化的标准与原则·····	(106)
四、构造符合我国国情的企业集团的模式结构·····	(112)
第六章 探索适合我国国情的集团内部管理体制	
一、企业集团内部管理的特点与现状·····	(120)
二、按照优化原则构造群体管理的集团公司化新体制·····	(124)
三、建立开放型的集团内部管理的组织机构·····	(131)
四、搞好集团内部管理的对策·····	(139)
第七章 股份制集团的组织与管理	
一、发展股份制集团的优越性·····	(144)
二、股份制集团的基本特征和模式结构·····	(148)
三、股份制集团公司的组织与管理·····	(153)
四、实行股份制集团的正确途径和社会经济环境·····	(160)
第八章 现代企业家是企业集团发展的精神支柱	
一、现代集团企业家在企业集团发展中的地位和作用·····	(164)
二、集团现代企业家的基本特征·····	(167)
三、现代企业家成长的内外环境·····	(171)
四、培育我国集团现代企业家的途径·····	(174)
第九章 企业集团必须运用科学的现代管理方法进行群体管理	
一、企业集团经营管理中的辩证法·····	(178)
二、运用经济调节系统工程进行集团群体管理·····	(182)
三、集团企业“555”管理法·····	(185)
四、价值工程在集团群体管理业务中的应用·····	(190)
五、集团企业管理中的全方位考核·····	(198)
第十章 企业集团转换经营机制的抉择	
一、企业集团经营机制的内涵和体系·····	(203)
二、我国企业(集团)经营机制的基本状况·····	(208)
三、企业集团转换经营机制的目标模式·····	(212)
四、企业(集团)转换经营机制需要宏观配套改革·····	(220)

五、企业（集团）转换经营机制的步骤和途径·····	(226)
第十一章 企业集团向集约经营的战略转变	
一、集团企业集约经营的含义和基本要求·····	(230)
二、实行集约经营是集团企业生存和发展的必由之路·····	(232)
三、我国企业和集团企业经营的现状·····	(235)
四、企业集团向集约经营战略转变的对策·····	(238)
第十二章 企业集团群体经营管理和经营战略	
一、集团企业生产经营开发型管理的特征与经营思想·····	(242)
二、确定企业集团的经营管理目标和经营方针·····	(244)
三、企业集团的经营决策·····	(250)
四、企业集团的经营战略·····	(255)
五、企业集团的经营方式——坚持和完善经营承包责任制··	(265)
第十三章 跨国经营是我国企业集团的战略选择	
一、我国企业（集团）跨国经营的界定与特征·····	(272)
二、我国企业（集团）跨国经营的必要性和现实意义·····	(276)
三、我国企业（集团）跨国经营的现状及问题·····	(280)
四、我国企业（集团）跨国经营的模式和战略·····	(286)
五、我国企业（集团）发展跨国经营的对策·····	(290)
第十四章 集团公司经营管理国有资产的探索	
一、改革传统产权体制，授权集团公司经营管理的客观 必要性·····	(295)
二、授权集团公司经营管理国有资产的意义·····	(300)
三、授权集团公司经营管理国有资产的内容、程序、责 权关系·····	(305)
四、集团公司经营管理国有资产的特征·····	(309)
五、集团公司经营管理国有资产的具体对策·····	(312)
第十五章 企业集团应向群体全面计划管理转变	
一、集团企业群体全面计划管理的特征·····	(317)
二、向集团群体全面计划管理转变的必要性·····	(320)

三、向集团群体全面计划管理转变的战略思路·····	(324)
四、实现集团群体全面计划管理的对策·····	(326)
第十六章 企业集团的群体生产管理	
一、集团企业生产的特点和要求·····	(332)
二、集团企业生产过程的组织管理·····	(336)
三、集团企业生产管理的四项变革·····	(341)
四、改进劳动管理,提高集团群体劳动生产率的对策·····	(347)
第十七章 企业集团群体营销管理和销售策略	
一、集团企业群体营销管理的内容和意义·····	(354)
二、集团企业必须重视营销战略·····	(357)
三、建立开放型、网络状的集团营销管理体系·····	(361)
四、集团企业的市场营销决策与销售策略·····	(364)
第十八章 企业集团必须强化全面质量管理	
一、当前联营(集团)企业质量管理存在的问题·····	(369)
二、联营(集团)企业必须强化全面质量管理·····	(372)
三、联营(集团)企业质量保证体系目标模式和运转机制·····	(377)
四、联营(集团)企业强化全面质量管理的对策·····	(382)
第十九章 企业集团科技进步运行机制与科技管理	
一、科学技术进步(简称科技进步)的内涵与外延·····	(389)
二、依靠科技进步是企业集团发展的关键·····	(393)
三、我国企业和企业集团科技进步的现状·····	(396)
四、推动企业集团科技进步的运行机制·····	(400)
五、企业集团加速科技进步的对策·····	(403)
六、企业集团科技开发体系的目标模式·····	(408)
七、增强企业集团技术改造的能力·····	(416)
八、加强企业集团的技术管理·····	(421)
第二十章 企业集团的信息管理	
一、企业集团信息管理的重要性·····	(428)
二、企业集团信息管理的内容和要求·····	(430)

三、企业集团管理信息系统的模式·····	(434)
第二十一章 企业集团的财会管理模式和会计方法	
一、企业集团的财会管理体制·····	(439)
二、建立以财务公司为核算中心的资金管理体系·····	(440)
三、企业集团资金融通的管理机制和责任制·····	(448)
四、企业集团的财务报表和会计方法·····	(452)
第二十二章 企业集团的经济利益分配管理	
一、当前联营、集团企业收益分配中的倾向·····	(455)
二、合理分配经济利益必须掌握的原则·····	(456)
三、企业集团内部转移价格的确定·····	(459)
四、运用科学的方法合理地进行分配·····	(462)
五、合理分配利益必须注意的问题·····	(466)
第二十三章 企业集团的干部人事管理	
一、企业集团全面人事管理的特点·····	(469)
二、企业集团干部人事综合改革的内容·····	(470)
三、健全企业集团干部人事管理体系·····	(473)
四、搞好企业集团干部人事管理的对策·····	(477)
第二十四章 开创企业集团思想政治管理的新格局	
一、开创企业集团思想政治管理新格局的必要性·····	(482)
二、企业集团思想政治管理的主要内容·····	(485)
三、企业集团思想政治工作的任务、方针、原则和方法·····	(490)
四、将思想政治管理同企业文化建设有机结合·····	(496)
五、改进企业集团思想政治管理的对策·····	(502)
第二十五章 企业集团与行业管理	
一、行业管理的内涵和特征·····	(506)
二、推行行业管理的客观必要性·····	(509)
三、行业管理的主要内容、任务、职能·····	(511)
四、企业集团是行业管理的新型主体·····	(514)
五、从部门管理向行业管理过渡的对策·····	(519)

第二十六章 国家对企业集团的协调、监督和管理

- 一、企业集团不需要“婆婆”，是无级别、无隶属关系的
企业..... (523)
- 二、确立国家与企业集团的新型关系..... (526)
- 三、国家协调、管理企业集团的模式..... (533)
- 四、实行计划单列，进行“直线”管理..... (537)
- 五、正确处理政府主管部门和企业集团的关系..... (543)

第二十七章 企业集团的政策调控和法制管理

- 一、有关集团企业的经济政策要配套、协调兑现..... (547)
- 二、企业集团需要健全的法制、协调发展的法律环境..... (558)

第一章 中国企业集团的质的规定性、地位和作用

组建企业集团，不能一哄而起，一定要有明确的目的和方向性，前提是要搞清楚企业集团的含义。什么是企业集团，国内外众说纷纭。概念的含糊，导致了将不同形式的企业联合体视为企业集团，甚至滥用企业集团名称等混乱现象，既妨碍了对企业集团的组建、规划和管理，也不利于企业集团的健康发展。

一、企业集团的界定、特征、性质

企业集团是外来语（Group 或 Combination），是从日本大型企业集团化借用而来。它所反映的经济现象始于 19 世纪末 20 世纪初期，即在资本主义的发展进入帝国主义阶段的时候。半个多世纪的历史事实证明，企业集团反映的经济现象带有一定的普遍性，只是它在不同的国家里，表现的形式和名称叫法不同，在美国称为托拉斯或利益集团，在原联邦德国叫康采恩或财团，在英国称为辛迪加，在俄罗斯称为联合公司，在原民主德国和保加利亚叫联合企业，在南斯拉夫叫联合劳动组织，只有在日本，从 50 年代中期开始，俗称企业集团。

日本人所谓的企业集团（business Group, industrial Group）原是指第二次世界大战后，美军解散日本财阀组织之后，原属财阀系统的部分企业适应企业系列化及产业调整的新形势，重新组织起来的联合组织，它们有的是仍按原来大财阀统属的范围，并沿用大财阀的企业名称重新组合而成的，三菱、三井、住友三个企业集团就是这样组成的；有的则是由原来二三流财阀所属企业，以商业银行为纽带，重新组织起来的，芙蓉集团、第一劝业银行集团与三和集团，就是这样组成的。这六家日本企业集团的主体与原来财阀集团的区别，主要在于它是由企业横向联合而成，内部不存在金字塔式的垂直控制，没有作

为塔尖的控股公司，更不存在任何家族的控制。

在国外尽管叫法不一样，但对企业集团的概念有五种表述：(1)“企业集团的含义大体上是指大企业所滋生的集团。”^①(2)“企业集团不是企业的简单聚合，而是特殊形式的大企业的结合形态。”^②(3)“企业集团是从技术或其他经营方面的各职能出发，以经营补充为目的，以各参加成员的自主性为方针，在平等的原则下联合起来的持续的经营结合形态，是一种经营合作体制。”^③(4)“美国的学者把托拉斯或康采恩称之为联合大公司，或超级大工业联合公司。”^④(5)日本政府对企业集团作了官方的认定，指出有以下七个标志：“①由集团内主要企业的董事长、经理组成的经理会，负责确定整个集团的方针大计；②集团内部各企业之间互相持股；③集团内各企业相互派遣管理人员或兼任董事；④集团内的银行对集团内企业进行系列贷款；⑤在集团内进行交易；⑥以集团为单位向新事业发展；⑦使用共同的商标与标志。”^⑤显然，对集团概念的这些解释，尤其是前两种仍然比较模糊。后三种观点，特别是最后一种官方界定，从企业集团的结合方式、持股、特点对企业集团的概念作了描述，给人以较大的启示。

在我国，对企业集团的看法主要有：(1)“企业集团是建立在法人持股的股份制基础上，以一个实力雄厚的大企业为核心，用一定的纽带把众多企业联结在一起的多层次的法人联合体。”^⑥(2)“企业集团是众多有经济联系的企业为了共同经营目标联合生产经营的大型企业联合组织。”^⑦(3)“企业集团是由众多具有内在经济联系的企业，按照专业化、协作化、联合化、集中化的原则，围绕共同的生产经营目标，以一个或数个联合起来的大中型骨干企业为核心，在自愿、平等、互利

① 《日本垄断企业集团》日本和平经济计划会议，垄断白皮书委员会编，商务印书馆1948年版，第14页。

② 《现代日本经济事典》，中日合编，中国社会科学出版社1983年版，第565页。

③ 《日本企业集团的几个问题》，《二汽集团通讯》1987年第6期。

④ 《西方100家巨型跨国集团》，中国财政经济出版社1987年版，第1~232页。

⑤ 日本政府公正交易委员会《关于综合商社第二次调查报告》。

⑥ 孙效良：《我国企业集团组织管理的原理和原则》，《中国企业集团的兴起》，江苏人民出版社，第27~28页。

⑦ 王守安、曾志清：《中国企业集团》，中国展望出版社，第6页。

的基础上，打破部门、地区、所有制、规模大小的界限，联合众多中小型企业组成的多形式、多内容、多层次的经济联合组织。”^①（4）“企业集团是指一大批具有内在技术经济联系的企业或若干个企业群体在共同利益的基础上，由多元成分通过重新纽带所组成的具有多种功能的经济实体。”^②（5）“企业集团一般是以公有制为基础，以骨干企业为主体，以名优产品为龙头，由多个有内在经济联系的企业和单位在更高层次上联合组成的经济实体。”^③（6）“所谓企业集团，是指由一些经济法人为了—定目的而联合组成的谋求一体化协调的多层次和多元化的经营共同体。”^④（7）“企业集团是以公有制为基础，以一个或几个大型骨干企业为主体，由多个有内在经济技术联系的企业、科研、设计单位形成的联合经济组织。”^⑤（8）“企业集团是由若干个企业在同一地区、同一部门或跨地区、跨部门的经济联合体，这种联合可能主要在生产、销售领域内，即企业之间主要是实行产品的联合、技术的联合、销售的联合，彼此之间存在着多层次的协作关系。但这种联合也有可能深入到所有权范围内，即企业之间发展资金渗透联合，朝着相互参股和股份联合的方向发展，最终形成控股的母公司——子公司——孙公司系统。上述两种可能出现的联合中，无论哪一种联合都会形成企业集团，只是前一种联合所形成的企业集团较松散，后一种联合所形成的企业集团较紧密。”^⑥（9）“企业集团是一个拥有紧密核心层的多层次的企业联合组织。它与一般的企业横向联合体的主要区别在于有一个核心层组织，这个核心层是实行人财物、产供销统一管理、资产经营一体化的经济实体。”^⑦（10）“企业集团不同于单个的大型企业，也不同于一般的企业联合体，它是建立在公有制基础上，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

① 陈永忠：《企业集团研究》，西南财经大学出版社，第1页。

② 朱镇邦等：《中国企业集团管理》，上海社会科学出版社，第9页。

③ 游德馨：《企业集团组建的若干问题探讨》，《福建论坛》1987年第11期。

④ 黄伟雄：《企业集团的含义、模式和状况》，《经济问题》1987年第8期。

⑤ 贾和亭：《什么是企业集团》，《中国经济体制改革》1987年第2期。

⑥ 厅以宁：《企业集团与垄断竞争》，《光明日报》1986年10月18日。

⑦ 彭坚：《企业集团的制定及其规范性》，《经济管理》1989年第11期。

起的多层次的法人联合体。”^① (11) “企业集团是多个法人企业通过一定纽带，具有多层次的，并允许跨行业、跨部门、跨地区、跨不同所有制所组成的大型经济联合组织。”^② (12) “企业集团是以公有制为基础，以一个或若干个大型企业为核心，按控股、参股和契约关系，由一大批企业及事业单位联合组成的稳定的经济组织。”^③

应当说，这些观点都是言之有理的，所不同的只是有的侧重于一般形式和目的，有的侧重于企业集团形成的历史，也有的从企业集团的形式、特点结合发展趋势考察的。

由于上述观点表述的角度不同，都没有把握企业集团质的规定性，也就是没有用高度概括、明确、具体的语言来表述企业集团本身和发展的本质属性。因而概念的表述就不够确切、科学，缺乏规范化。由此看来，认真研究和明确企业集团质的规定性是有极重要的现实意义的。这是因为：(1) 研究和明确企业集团质的规定性，是对企业集团进行深入系统的理论研究的起点；(2) 明确企业集团质的规定性，是国家制订促进企业集团发展的有关政策，创造有利于企业集团成长环境的重要依据；(3) 明确企业集团质的规定性，是建立和完善集团内部管理体制和经营机制的客观要求；(4) 明确企业集团质的规定性，是国家有关经济管理部门，正确区别、审批、登记企业集团，对企业集团的组建和发展进行宏观控制的重要依据；(5) 明确企业集团质的规定性，有利于正确构造我国国民经济组织管理的新模式，合理发挥企业集团在这一模式中的地位和作用。

要明确企业集团质的规定性，必须从企业集团的性质和特点两个方面来把握。而企业集团的性质是由企业集团的属性来确定的，是受社会化大生产的客观要求所决定的。一般应包括以下几个方面的内容：(1) 经营目标的一致性；(2) 相互结合的自愿性、自主性；(3) 利益的共同性；(4) 经济技术联系上的紧密性和稳定性；(5) 投资的主体

① 国家体改委、国家计委、国务院生产办：《关于促进企业集团发展的意见》。

② 蒋一苇：《企业集团概论》，中国劳动出版社，第15页。

③ 卓福民：《现代经济的支柱——企业集团》，上海人民出版社，第8页。

性；(6) 竞争的垄断性；(7) 经济实体性。这就是说，凡是企业集团，都应该有统一的经营目标，有共同的利益，具备相对紧密稳定的经济技术联系，并拥有在国家产业政策范围内扩大投资，具有发展生产经营管理权力的多功能的垄断性的经济实体。

考察一下国外企业集团的特征，有助于明确我国企业集团质的规定性。日本学者奥村宏在 70 年代末写出了专门研究企业集团的著作《日本六大企业集团》，认为企业集团有六个特征：(1) 集团内各企业环形持股。所谓环形持股，不同于西方的两家公司之间双向的射线式相互持股，而是多向的互相持股；(2) 集团代表所属企业进行共同投资；(3) 集团由经理会领导，所谓经理会，实质上是法人大股东的代表会；(4) 集团以大的都市银行为核心，银行的经理往往成为经理中最有力的实权人物；(5) 综合商社通过在集团内外开展购销活动成为集团的另一个中枢；(6) 以银行、综合商社为核心，以重工业、轻工业等第二产业为主力，向第一、第三产业广泛大规模扩张。

根据上述这些描述可以看出，日本的大企业集团是由许多独立企业组成的集体，它们的联系纽带是环形持股，其决策机构是主要企业的经理会，其成员中银行、商社是核心，经营范围涉及第一、二、三次产业，它们共同进行投资，使用共同的商标和标志。

美国利益集团（康采恩或跨国公司）的特点是：(1) 家族控制与银行控制并存；(2) 通过持股，用控制股东投票权的方法（如摩根以金融业、洛克菲勒以石油业）起家，然后向各个行业发展；(3) 在各行各业的大公司分别由各个财团控制之后，出现了财团互相渗透的现象，到本世纪 70 年代，在美国 100 家最大的工矿业公司中，就有 1/3 以上是由两个以上的财团控制的。而且随着各财团实力的消长，对大公司的控制程度也在变化。因此，各财团所控企业的数目与范围不是十分明确的。这是美国利益集团与日本六大企业集团之间比较显致的一个区别。

英、法、荷兰、印度等国的集团，其组织形式、控制方式与美国的利益集团相似，有的是以家族为核心，有的是以银行资本为核心，总