



全国企业管理干部培训系列教材

企业集团

全国企业管理干部学历教育(大专)教材编审委员会 编



中国经济出版社

全国企业管理干部培训系列教材

企业集团管理

全国企业管理干部学历教育(大专)教材
编审委员会编

主编 史景星

主审 杨公朴

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑:苏耀彬

电 话:8319284

企 业 集 团 管 理

史景星 主编

中国经济出版社发行

(北京市百万庄北街8号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

通县向阳印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 8.5印张 210千字

1994年12月第1版 1994年12月第1次印刷

印数:0001—5000

ISBN 7-5017-3427-5/F·2461

定价:9.20元

全国企业管理干部学历教育(大专)教材 编审委员会

主任委员 颜桐卿

副主任委员 李永涛 范宏楠 曾德聪

蒋明克 张 科

委 员(按姓氏笔划为序)

王又庄	史景星	刘传兴	刘冀生	李永和
李启明	李青蓝	李述曾	宋世华	张天白
张守诚	张作忱	张维廉	陈训敬	郭志军
陶文楼	储祥银	童臻衡	薛华成	薛春海

出版说明

邓小平同志南巡讲话的精神和中共中央关于加快改革,扩大开放,力争经济更好更快地上一个新台阶的战略决策,正在深入亿万民心,指导着我国社会主义经济建设和改革开放朝着更快、更好的方向发展。

经济要发展,人才是关键。培养人才已成为我国经济发展中的一项战略任务。为切实做好经济和企业干部培训工作,为我国经济建设培养出一大批跨世纪的社会主义实业家、企业家,国家经济贸易委员会和全国企业管理干部培训工作领导小组办公室组织有关省市经委、国务院有关部门、高等院校、企业管理培训中心和经济管理干部学院的专家和教师编写了一套经济和企业干部培训的系列教材。

这套教材包括:一、岗位培训系列教材:大中型企业领导干部岗位任职资格培训教材,小型企业领导干部岗位任职资格培训教学计划和教学大纲,工业企业车间主任岗位培训教材,企业专业管理干部岗位培训教材,乡镇企业领导干部岗位培训教材,合资企业中方经理岗位培训教材;二、(学历)专业课教材;三、教学参考系列教材:各种专题培训参考教材,中国企业管理案例汇编,国外企业管理参考资料等。

这套教材以马克思主义、毛泽东思想为指导,坚持贯彻党的基本路线;遵循理论联系实际的原则,从我国国情出发,紧密结合企业的实际;借鉴、吸收国外企业管理的先进经验和方法;有较强的针对性、实用性和科学性,并突出了成人教育的特点;力求简明扼要,易懂易记;是一套反映经济建设需要和总结企业管理成果的好

教材,既可供各单位作为培训教材,亦可供广大经济和企业干部自学使用。

这套教材,将在“八五”期间陆续出版,并提供给各培训单位和读者。鉴于不断发展的经济形势,对人才培养必将提出更新、更高的要求,希望使用本教材的培训单位和广大读者,提出宝贵的意见和建议。

国家经济贸易委员会
经济干部培训司
1993年5月5日

目 录

第一章 企业集团的概念特征和作用	(1)
第一节 企业集团的概念.....	(1)
第二节 企业集团的特征.....	(6)
第三节 企业集团的地位与作用	(14)
第二章 企业集团的产生与发展	(23)
第一节 国外企业集团的发展概况	(23)
第二节 我国企业集团的创建与发展	(31)
第三节 我国企业集团发展中存在的问题与对策	(36)
第三章 企业集团的类型及选择	(41)
第一节 国外企业集团的类型	(41)
第二节 我国企业集团的类型	(44)
第三节 企业集团类型的选择	(51)
第四章 企业集团的组建	(60)
第一节 组建企业集团的条件	(60)
第二节 组建企业集团的原则	(64)
第三节 组建企业集团的程序	(74)
第四节 企业集团的章程	(80)
第五章 企业集团与股份制	(84)
第一节 股份制经济的基本特征和组织形式	(84)
第二节 企业集团实行股份制的必要性	(88)
第三节 股份制企业集团的结构	(91)
第四节 股份制企业集团的组建	(97)
第六章 企业集团的领导制度	(103)
第一节 企业集团领导制度的特点和原则.....	(103)

第二节	企业集团领导制度的形式·····	(108)
第三节	改革企业集团领导制度的思路·····	(117)
第七章	企业集团的发展战略·····	(123)
第一节	企业集团发展战略的意义及其特征·····	(123)
第二节	企业集团发展战略的主要内容·····	(127)
第三节	企业集团发展战略的选择与实施·····	(138)
第八章	企业集团的组织结构与内部关系·····	(146)
第一节	企业集团的组织结构·····	(146)
第二节	企业集团的内部关系·····	(155)
第九章	企业集团内部的利益分配·····	(167)
第一节	企业集团内部利益分配的原则·····	(167)
第二节	企业集团内部利益的分配方式·····	(169)
第三节	企业集团内部利益分配存在的问题与改进 措施·····	(176)
第十章	企业集团的外部关系·····	(185)
第一节	企业集团处理好外部关系的重大意义·····	(185)
第二节	企业集团与政府的关系·····	(187)
第三节	企业集团与综合经济管理部门的关系·····	(198)
第四节	企业集团与市场的关系·····	(202)
第十一章	企业集团与外向型经济·····	(207)
第一节	外向型企业集团的形成及衡量标准·····	(207)
第二节	我国企业集团发展外向型经济的必要性与 优势·····	(211)
第三节	外向型企业集团的类型、发展途径与条件·····	(216)
第十二章	企业集团与跨国经营·····	(226)
第一节	跨国公司的形成与发展·····	(226)
第二节	跨国企业集团的组织与管理·····	(236)
第三节	跨国企业集团的财务管理·····	(249)

第一章 企业集团的概念、特征和作用

第一节 企业集团的概念

一、企业的性质与地位

(一) 企业的性质

什么是企业？企业是从事生产、流通与服务等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，实行自主经营、独立核算和自负盈亏并具有法人资格的经济单位。

企业是一个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物，随商品生产发展而发展。在资本主义社会之前，企业寥寥无几。从原始社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，这样的单位不叫企业。那时专为奴隶主和封建主服务的以手工劳动为基础的作坊，也不叫企业。到了资本主义社会，由于生产力的提高和商品生产的发展，社会的基本经济单位发生了根本变化，它是由资本家雇用许多工人，使用较先进生产工具，从事商品生产和交换，这时企业才大量出现，如工厂、矿山、农场、商店、银行等都叫企业。

经济体制改革前，我国实行高度集中的计划经济体制，对国营企业的生产实行统一计划，供销实行统购统销，财务实行统收统支，人事实行统进统出，企业缺乏经营自主权，不实行自负盈亏，不是真正意义上的法人，所以这类国营企业也不是严格意义

上的企业。改革的目的是企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，成为享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

（二）企业的地位

人类活动是社会活动，企业是人类为实现其经济和社会目的而组成的，是国民经济的细胞，是社会经济活动的基本单位，资本主义国家的企业是这样，社会主义国家的企业也是这样。社会经济生活的状况，即生产、流通、分配、消费的状况，在很大程度上取决于企业的生产经营状况。具体表现：（1）在生产领域，企业是生产的现场，是劳动力与生产资料直接结合并生产出产品的场所。企业通过合理组织生产经营，使企业的人、财、物获得最有效的利用，从而保证国民经济效益的不断提高。（2）在流通领域，企业是实现交换的基本环节，每个企业要同原材料和生产设备的供应者、产品用户、运输单位、设计科研单位等形成各种各样的交换关系，企业搞好这些交换关系，这是保证社会生产和再生产顺利进行的最重要条件。（3）在分配领域，企业起着“劳动者——企业——国家”这个链条的中间环节的作用。企业职工的收入，既决定于企业生产经营的成果，又受企业承担国家的税收的状况和国家对企业工资总额控制的影响。（4）在消费领域，生产资料的消费绝大部分集中于企业，消费资料的消费，企业职工也占有很大的比重，企业职工收入的多少和消费结构的变化，对市场有很大的影响。

再从企业的社会功能说，企业要在社会中生存与发展，要社会得到支持，必须使自己全面适应社会的需要，发挥企业的社会功能。包括：（1）向社会系统提供其运行与发展的各种经济资源。（2）向社会系统提供众多的就业机会。（3）承担了一部分培养社会合格人才的重任，不论是资本主义社会还是社会主义社会，许多优秀人才是从企业中培养出来的；一个职工大部分年华是在企业渡过的，他的个人价值、人格发展以及种种社会需求也是通过

企业实现的。(4) 承担参与一定的社会活动, 承担某些社会保障职能和社会福利职能。(5) 发挥建设精神文明的社会功能。企业文化建设, 支助社会文化组织的活动等。

当代企业发展的一个共同趋势, 在追求经济效益的同时也追求社会效益, 在发挥经济功能的同时也发挥社会功能。但过去我国企业在发挥社会功能上发生过严重错位, 即某些不该由企业承担的社会功能让企业承担了, 使企业感到不胜繁重。具体表现在: (1) 政企不分, 有些政府部门要企业根据政府工作需要, 增设各种非企业管理部门, 配备各种非企业管理人员; (2) 雁过拔毛, 各种各样的社会组织团体都向企业摊派, 伸手要赞助; (3) 包得过多, 包就业, 包职工生老病死, 企业不胜负担。要通过深化改革, 调整企业和社会系统中的地位与功能, 为企业创造一个宽松的环境。

二、企业与企业集团

企业集团是由若干企业组合而成, 但不是简单的相加, 而是按照一定目的在一定形式在资产联合的基础上形成的企业群体。企业集团是商品经济和社会化大生产高度发展的产物。一些大型企业为了获取规模经济效益, 为了更好地参与国内外市场的竞争, 通过横向联合等途径组成企业集团。企业集团这种经济联合组织形式在欧美一些工业发达国家早已出现, 但用“企业集团”这个名称首先是日本。日本使用“企业集团”一词始于1955年前后, 我国用“企业集团”这个名称就是从日本引进的。但究竟什么是企业集团? 日本学术界至今没有一个统一的定义。

日本和平经济计划会议垄断白皮书委员会认为, 企业集团是“同类型核心企业之间的结合体”。日本经济学者山田一郎在《企业集团经营论》一书中提出, “所谓企业集团, 是以各成员企业在技术或其他经营方面相互补充为目的, 以成员的自主权为前提, 在

平等互利原则下结成长久的经营联合体，是一种经营合作体制。”《现代日本经济事典》对企业集团所作的表述是：“企业集团不是企业的简单聚合，而是特殊形式的大企业结合形态。”并对这种“特殊形式”的企业结合形态提出了6个标志：（1）相互持股，即企业集团成员之间相互持股呈环状；（2）组成经理会，由企业集团成员企业的经理组成经理会，具有大股东会性质；（3）建立联合投资公司，根据经理会决定，由集团成员出资建立联合投资公司，使集团成员之间建立同心同德关系；（4）大城市银行成员是企业集团的中心，大城市银行及其他金融机构（信托公司、保险公司等）合作对企业集团成员进行系列贷款；（5）综合商社作为集团内的交易媒介，并对集团成员进行商社信贷等；（6）配套的行业组成，从各企业集团成员的组成看，以重化工行业为中心，成员分布于各产业领域。日本大体具备上述标志的目前只有三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业银行、三和6个企业集团，而把新日铁、松下、索尼等排除企业集团之外。1986年日本出版的《经济辞典》（金森久雄、荒宪治郎、森口亲司主编）对企业集团下的定义是：“多数企业互相保持独立性，并互相持股，在融资关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集团”。这个定义比较适合日本的现状。

我国使用企业集团这个概念是近几年的事，在实践中企业集团发展很快，但对企业集团这一概念表述不尽相同。1987年12月国家体改委、国家经委联合颁发的《关于组建和发展企业集团的几点意见》提出：“企业集团是为适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体”。我国著名经济学家厉以宁教授在《企业集团与垄断、竞争》一文中认为：“企业集团是企业之间横向经济联合的产物，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，彼此之间存在着多层次的协作关系。但是这种联合也有可能深入到所有权范围内，即企业之间通过资金渗透、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，只是前一种联合形式的企业集团较松散，后一种联合形式的企业集团较紧密”。由邱靖基、陈佳贵主编的《企业集团：模式构想与道路选择》一书提出：“中国的企业集团是以公有制为基础，由多个法人企业通过以资金联结为主的多种联系纽带构成的多层次的企业集合体。其成员在依据利益关系建立的领导机构指导下，在生产经营、技术开发、市场开拓、投资发展等方面，密切合作，协调行动，形成利益共享、风险共担的利益共同体。”

综合国内外对企业集团概念的各种正确的见解，企业集团是以一个大企业为核心，通过以资产和生产经营关系为联结纽带，联合一批具有共同经济利益、受这个核心不同程度控制和影响的企业组成的一个多层次的特殊经济联合体。这就是说：（1）企业集团不是行政组织，不是行政性管理局或行政性公司，它是一个经济组织。（2）企业集团不是一般的大企业，是包括大企业在内的一批大中小企业相结合的有组织的多层次的集团。（3）企业集团与企业性公司也不同，企业集团不是单一的经济实体和企业法人，而是由多个法人企业组合成的联合体。企业性公司是一个经济实体一个法人，下属公司、工厂不是法人，公司对分公司和工厂是上下级关系，而企业集团内部各成员都是法人，相互之间的关系是平等的法人关系。（4）企业集团与一般经济联合体也有区别，企业集团是一种特殊的经济联合体，其“特殊”性表现在它联合的长期性、全面性和牢固性，表现在资产上的联合，如控股、持股、参股，表现在它有一个能对其他成员企业具有控制力和影响力的核心，而一般经济联合体不具备这些特点。（5）企业集团与集团

公司也不能等同起来，前者是组织的整体，后者是组织的核心。集团公司是企业集团核心的一种具体形式，所以在公司之前冠以“集团”，以区别于一般公司，如南京化学工业（集团）公司是南化集团的核心企业。由于集团公司在企业集团中起核心作用，因此人们常常把集团公司混同于企业集团。企业集团具有双重身份，对外它作为一个利益主体，代表集团的整体利益，对内它又是一个利益共同体，代表集团内每个成员的个体利益，而集团公司作为一个法人实体，只具有单一身份，只表现为个体利益。

由于企业集团在我国属于新生事物，理论研究不够，实践经验不多，对企业集团的概念众说纷纭、理解不一这是不奇怪的。随着企业集团的逐步发展、成熟、定型，才能形成规范的公认的统一定义。

第二节 企业集团的特征

随着我国经济改革的不断深入，企业集团这一国际流行的经济组织形式在国内发展很快。到 1993 年 10 月统计，全国已有各类企业集团 2000 余家，其中广东、上海、辽宁居全国前 3 位。但由于对什么是企业集团的理解不一、做法不一，有些企业集团并未发育成型，有些企业集团名不符实，是一种联营公司、行政性公司或契约形式的松散联合体，不具备企业集团的一些基本特征，也没有真正发挥企业集团的功能与作用。因此弄清企业集团具有哪些基本特征，这对现有企业集团的发育、完善，对组建规范化的企业集团意义重大。

根据国际通行惯例和我国组建企业集团的探索，企业集团一般具有以下几个特征：

一、组织群体性

企业集团主要是以资产为纽带由若干独立企业所组成，其中有一个是核心企业，具有强大的经济实力和影响力。企业是独立法人，集团是企业法人的联合体，它本身并非企业法人。企业集团与单个企业为特征的公司（总厂）不同，公司（总厂）本身是独立核算的企业组织，而企业集团则是独立核算企业的复合体。目前我国有的企业集团是由同行业若干个大企业用行政干预手段组建而成，企业集团成为独立核算的法人单位，这些集团的核心企业却变成非独立核算的非法人单位，这样的企业集团实际上是一个企业性公司。有些企业集团是由原来的行政管理局或行政性公司翻牌摇身一变成了企业集团，对下属企业的行政干预程度甚至比原来的局和公司还要多还要厉害。也有些企业集团下属核心层、紧密层企业，不仅资产上没有联合，连生产经营上也结合得不紧密，这样的企业集团只能是一般的经济联合体甚至是松散的经济联合体。

二、规模巨型性

这里所说的规模，既指企业集团核心企业的规模，也指企业集团的整体规模。在一些工业发达的资本主义国家，企业集团与一般企业比较，数量不多，但规模巨大，实力雄厚，不仅在国内拥有许多的子公司，在国外也设有子公司和众多的销售机构，而且横跨许多行业。如日本三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝银和三和等六大企业集团 1989 年的企业数只占全国法人企业的 0.008%，但其资本金占 17.24%，资产占 13.54%，销售额占 16.23%。这还仅仅是以集团中的核心企业而言，如果加上它们的子公司和关系公司，几乎控制着日本经济的一半以上。又如日本

丰田汽车公司也是一个大的汽车集团。1992 年汽车产量达 400 万辆，占全日本汽车产量的 31.5%。可见，这些企业集团规模之大，对社会财富和生产的垄断程度。目前我国已建立的 2000 余家企业集团中，虽然也有一批规模较大、实力较强的企业集团，如汽车行业的东风汽车集团、解放汽车集团，冶金行业的鞍钢集团、宝钢集团、武钢集团、首钢集团，电力工业部门的华能集团、东北电力集团、华东电力集团、华中电力集团，计算机行业的长城计算机集团，冰箱行业的万宝集团，自行车行业的凤凰集团、永久集团等。深圳的赛格集团近几年发展也较快，已与 10 多个国家和地区 100 多家公司建立了合作关系，在肯尼亚和东欧投资建厂，购买了香港艺高电脑公司 and 美国 95 家销售网点。但从总体上看，目前我国绝大多数企业集团规模偏小，实力不强，规模效益很差。即使是少数国家级的企业集团，其规模与实力同国际上有名的企业集团比较差距甚大，难以与之竞争匹敌，如我国东风汽车集团 1990 年固定资产原值仅为 62 亿元，年销售收入 90 亿元，已纳入国家计划单列的 55 家大企业集团，1990 年的销售收入总计为 1200 亿元，仅为美国通用汽车公司年销售额（1269.8 亿美元）的 1/6。

我国企业集团整体规模较小的主要原因有：（1）我国是一个发展中国家，原有经济基础薄弱，生产集约化水平低。（2）企业集团的核心企业规模不大，如东风汽车集团的核心企业第二汽车制造厂，1987 年末固定资产原值 40 亿，折合美金只有 8 亿多，日本丰田集团的核心企业丰田汽车公司的资产有 330 亿美元。1989 年二汽的汽车产量只有 13 万辆，丰田公司达 400 万辆。为了扩大企业集团规模，上海市有关部门于 94 年初提出，组建企业集团时，核心企业的资本总额必须有 5 亿元以上，工业总产值销售额均需达 20 亿元以上，或者出口创汇 3000 万美元以上。（3）我国企业集团一般只有一个大型骨干企业为核心企业，由二个或二个以上大型骨干企业为核心的企业集团较少，企业集团成员大多是中小

型企业，由此形成的企业集团的整体规模就不可能很大。

为了建立社会主义市场经济体制和迅速发展我国国民经济，当前我国急需集中一些人力物力财力，选择一批有发展前途的工业、外贸、商业、科技以及乡镇企业，组建一批集科工商贸为一体、以金融为中介、以资产为纽带、以收购兼并为基础手段、以扩大国内外市场占有率为目标的大型企业集团和跨国公司，并赋予综合的配套政策，促进产业资本、金融资本和商业资本的相互融合，充分利用联合起来的经济技术实力和经济自控能力，实行多元化经营，使企业集团真正成为我国发展国民经济的支柱和建立现代企业制度的示范者和推动者。

三、结构多层次性

企业集团是由一定数量各自独立的成员企业组成。依据它们之间一定的技术经济关系，形成紧密程度不同的多层次结构。在一般情况下往往有三、四个层次。如股份制企业集团的层次结构包括核心层、由母公司及其分公司组成；控股层（紧密层），由若干子公司组成；参股层（半紧密层），由若干关联公司组成；协议层（松散层），由较多数量的固定协作单位组成。非股份制企业集团一般也是由核心企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业组成。