

厦门大学硕士研究生毕业论文

关于增强企业集团凝聚力的思考

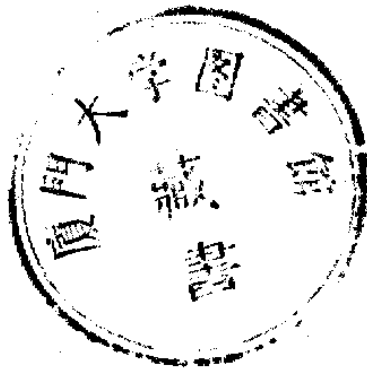
系(所、室): 经济学院

专 业: 工商管理

方 向: 工商管理

研究生姓名: 王艳辉

指导教师: 饶元煦



一九九一年六月

内 容 提 要

随着我国经济体制改革发展，特别是横向经济联合的深入，作为一种新型的企业组织形态的企业集团迅速出现，它形成了叠加生产力，实现了规模效益，既促进了企业改革，也促进了国民经济总体改革。但是，企业集团发展中普遍存在着凝聚力不强的问题，给企业集团的进一步发展投下阴影。本文第一部分概述了企业集团的作用，并且指出，经济理论工作者和实践工作者，针对增强企业集团凝聚力，提出了许多具体对策、措施，但都没有抓住问题的关键，缺乏系统性，不能从根本上解决问题，

本文第二部分首先分析企业集团凝聚力的内涵，有凝聚力和缺乏凝聚力的企业集团的表现，然后从企业集团最基本特征——企业集团是多个法人企业的联合体一出发，指出，由于社会主义商品经济条件下，企业是相对独立的商品生产者和经营者，因此不可避免地存在着企业集团整体与成员企业个体的矛盾，造成各企业的行为目标与集团整体行为目标的不一致，从而产生一种离心力。这正是企业集团凝聚力的关键所在。因此，要增强企业集团凝聚力，关键在于建立一种有效的机制，保证集团内各企业既能围绕着集团整体发展目标，为集团谋求最大收益，最终提高自身收益而统一行动，并充分发挥各自的积极性，同时，又保证不使各企业丧失法人地位，换句话说，既保持集团的整体性，又保持各企业应有的独立性。这也就是要求集团内形成合理的责权利

机制，我认为形成这种机制的关键是企业集团的联结纽带。第三部分指出不同的联结纽带下责权利机制不同，从而企业集团整体与个体矛盾的协调也就不同，主要通过分析我国目前三种联结纽带——行政权力，合同契约，产品——的企业集团内部，没有形成有效的机制，责权利不合理，反证出，应该以资产为联结纽带，这也兼析了我国多数企业集团凝聚力不强的原因。

本文最后一部分，指出以资产为纽带，用股份制改造企业集团的必要性和必然性，并提出改造的基本思路，由于股票发行需要许多条件，现阶段，短期内，企业集团应采取“入股的办法联合”，“入股”指的是集团内各成员企业之间利用自有资金和有关生产要素相互交叉投资，但从长远看，必须建成规范的股份制企业集团，本文初步提出包括国家股、公有企业股、企业集体股、职工个人股形成金字塔式提股持股的股份制企业集团模式，其内部以股权为基础，形成合理的责权利机制，实现了全方位联合，结成生死与共的命运共同体，经过这样的改造企业集团必然具有较强的凝聚力，表现在：（1）利益分配有客观依据，更合理，形成向心力，（2）形成不同层次，责权分明，调动了各方面积极性，（3）核心层一体化，强化了核心作用，增强了其吸引力，（4）核心层地位突出，对成员企业调控力增强，（5）解决了多级法人的矛盾；（6）利害关系趋于一致，形成命运共同体。与此同时股份制企业集团的建立，还起到连带效果，（1）促进了我国企业集团的发育成型，（2）有利于突破“三不变”，（3）有利于两权分离的改革。

总之，用股份制改造企业集团是增强企业集团凝聚力的最有效途径，当然，建成规范化的企业集团，还需要很多条件，还要克服许多困难，还要走很长一段路，但它仍应是我国企业集团今后发展的方向。

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

一、企业集团凝聚力问题的提出	5
二、企业集团凝聚力的一般分析	6
三、我国企业集团凝聚力不强的原因分析	10
四、以资产为纽带，用股份制改造企业集团是增强企业集团凝聚力的最有效途径。	14

关于增强企业集团凝聚力的思考

一、企业集团凝聚力问题的提出

随着我国经济体制改革的逐步深入，特别是随着横向经济联合向多层次、大跨度、全方位发展，企业集团这一新型的企业组织形态迅速出现和发展起来。据统计，到1989年底为止，全国已有各种类型的企业集团近1630家，其中有较大规模，在国家实行计划单列的企业集团已有近20家。企业集团的大规模组建和纵深发展，形成了叠加生产力，实现了企业间的优势互补和规模效益，促进了资金、技术、人才等生产要素的合理配置和企业产品结构、企业组织结构乃至国家、地区的产业结构的优化。与此同时，企业集团的萌生和发展，还在一定程度上冲击了条块分割，政企不分的旧的经济体制，并推动了经济管理各方面体制的改革，加速了新旧体制的转轨交替的过程。

总之，企业集团的迅猛发展作为我国改革、开放、发展社会主义商品经济的一个重要成果，同时又成为我国经济体制改革的推动力量和国民经济发展的主力军。

企业集团在成长壮大的同时，还存在着许多令人忧虑的问题。其中最引人注目的是：不少企业缺乏应有的凝聚力，从而缺乏发展的后劲。表现为企业集团合难散易，或合易散也易，寿命太短，存活率低，据有关调查，存活时间在5年以上的企业集团，仅占占组建的企业集团总数的12%，还有相当一部分企业集团则虽

然未宣布解体，名义上仍是企业集团，但实际上，已丧失了企业集团的整体功能。这必然制约企业集团规模效益的发挥，从而给企业集团的进一步发展投下阴影。要使企业集团健康顺利地向前发展，增强企业集团凝聚力就变得十分必要和日益迫切。

如何增强企业集团的凝聚力呢？经济理论和实践工作者对此提出了不少具体对策、措施。比如：通过增强企业集团核心层的资本、产品技术等方面的优势，来增强其对成员企业的吸引力；或者提供优惠让利，及帮助成员企业解决资金、市场、技术等方面的困难，增强成员企业对核心层的向心力；或者不断更新管理方法，协调企业集团内部权责关系，调动成员企业的积极性，以此来增强企业集团内部的凝聚力，如此等等。这些办法在一定程度上收到了些效果，但都仅仅是从某一方面入手，缺乏统一性，系统性，没有从根本上，总体上提出一种有效的办法，全面系统地解决我国企业集团凝聚力不强的问题。我认为，“牵牛要牵牛鼻子”，解决企业集团缺乏凝聚力问题，关键在于要找到一种强有力的，规范的联结纽带，通过这个纽带的建立，确立起集团内稳定的组织结构，健全的功能，形成合理的责权利机制，确保企业集团各企业利益，行为目标与企业集团整体利益，目标行为相一致，进而成为一个有机的，紧密的整体，并能抗外界干扰，和市场的冲击。以资产为纽带，用股份制改造企业集团，这是“牵一发而动全身”，“治标又治本”的增强企业集团凝聚力的有效途径。

二、企业集团凝聚力的一般分析

1. 企业集团凝聚力指的是企业集团核心层对成员企业的吸引力，成员企业对核心企业的向心力，并由此而形成的一种聚合力量。

有较强凝聚力的企业集团，通常表现为，企业集团的各成员企业为了集团共同目标，共同利益，“心往一处想”，“劲儿往一处使”，集团整体抗市场冲击及外界干扰能力强，即有很强的稳定性，有强大的后劲和生命力。开拓国内、国际市场的能力也强。这样的企业集团容易实现规模经济效益，而共同利益的获得又往往使企业集团的吸引力和向心力增强，从而走上“良性循环”之路。

缺乏凝聚力的企业集团，通常表现为，企业集团的各成员企业自顾追求各自的自身利益，不顾集团整体利益和长远利益，各行其是，不能协调行动，象一盘散沙，缺乏内在的、有机的联系。集团缺乏整体性、稳定性差，抗外界干扰及市场冲击能力弱，缺乏成长的后劲和内在动力机制，一旦面临市场销路不畅，其它企业集团有力的竞争等情况时，集团容易解体。这样的企业集团必然难以优势互补，取得规模经济效益，这反过来又加速了集团的解体。正因为如此，人们把企业集团的凝聚力看成是企业集团的生命力。

2. 企业集团凝聚力的决定因素。

企业集团最基本的特征是由二个以上的，有内在经济技术联系的法人企业，以一定的方式联结而形成的企业联合体。是一种

新型的企业组织形态。

我们知道，任何一个组织或团体，其形成的根本条件和内在动力就是利益的一致性，正是共同的利益和目标，才驱使各个个体自愿联合成一个紧密的有机整体，并为了这个整体的共同目标而奋斗。企业集团存在的目的和产生的内在动力在于它的规模经济效益，为了保证企业集团获得规模经济效益，必须保证企业集团的整体性和统一性，即保证企业集团内各成员企业协同作战，统一行动，共同进步。但是，在社会主义商品经济条件下，企业是相对独立的商品生产者和经营者，有着各自不同的经济利益。所以企业集团内部就不可避免地存在着企业集团整体与个体的矛盾，使企业集团各成员企业的行为目标，权利要求与企业集团整体利益，行为目标，权利要求不一致，这样就使集团内各企业常常产生与集团离心的倾向，可见，这是企业集团凝聚力的关键所在。这种矛盾又集中表现，为集团内部管理困难，陷于两难：权力集中，虽然有利于集团整体目标的实现，但统得过多，统得太死，必然影响成员企业的积极性，也易违背企业作为独立的商品生产者和经营者的原则；控制过松，又会造成分权过度，核心形同虚设，无法保证企业集团实现整体目标，获得规模经济效益，企业集团的优势也就丧失了。权力分配困难，处理不当，责任也就不明确，利益分配就缺乏客观依据，不能做到各行其职，各负其责，各得其利。我国企业集团正是普遍存在着这样的管理困难，始终无法掌握统与分的程度，不能形成合理的责权利机制，从而无法

协调企业集团内各方面的关系，就不可能形成强大的凝聚力，怎样解决企业集团整体与个体的矛盾，显然是增强企业集团凝聚力的关键。

要解决这一矛盾，从而增强企业集团凝聚力，必须建立一种有效的机制，保证企业集团内的各成员企业既能围绕集团整体发展目标，为集团谋求最大收益，最终提高本身收益而统一行动，充分发挥各成员企业的积极性；既做到集团的整体效益与成员的单位效益相结合、集团的长远利益与成员的眼前利益相结合；同时又不能丧失各成员企业的法人地位，因为丧失法人地位，企业集团成为一个法人，企业集团就不成其为一个企业联合体，而是一个独立的大企业了。“人格化”的法人是企业集团的基础。也必须保证企业集团内的各成员企业仍然是相对独立的商品生产者和经营者，否则就违背了商品经济规则。怎样形成这样的机制呢？我认为这里的关键在于企业集团的联结纽带。

组成一个企业集团的若干企业，必须有一定的联结纽带，这是它形成一个有机整体的必要条件，缺少这样的连接链条，只能是彼此单独存在的一群企业，而不能成为一个企业集团。不同的联结纽带，其内部的组织结构不同，责权利机制不同，从而企业集团整体与成员企业个体矛盾的协调方式不同，解决程度不同，凝聚力大小也就不一样，在某种纽带连结下，企业集团内不能形成合理的责权利机制，责权利关系处理不当，就无法解决企业集团整体与个体的矛盾，必然使各企业各行其是，无法做到利益共

享，风险共担，统一行动，协同作战。企业集团的凝聚力就没有保证。

那么，怎样的联结纽带才能够形成这种有效机制呢？下面结合我国企业集团的现状，分析行政权力，合同契约及产品为联结纽带的企业集团无法协调好这一矛盾，反证出资产纽带才是最有效的联结纽带。

三、目前我国企业集团缺乏凝聚力的原因分析。

我国的企业集团萌生于横向经济联合，绝大多数是以生产协作为基础的工业企业集团。企业集团内部的联结纽带则主要是行政权力，合同契约和产品。资产作为联结纽带的企业集团目前尚不占多数，且在探索、发展、完善之中，这正是我国企业集团缺乏凝聚力的重要原因。

1. 以行政权力为纽带的企业集团指的是政府运用行政权力把若干企业结合起来，强制企业采取协调行动。具体形成有二种途径：一种是政府主管部门出于某种偏好或目的，把二个或二个以上的，本身没有联合愿望的企业捏合到一起，“拉郎配”而成的企业集团。另一种是政府主管部门对行政性公司改组，把原先行政总公司变为集团公司（核心层），把下属企业变成集团公司的成员企业。

这种企业集团内部，一般作为核心层的是非经济实体的行政机构，或是行政级别较高的企业，并非一定是经济实力最强的企业。集团的其他层次紧密层、半紧密层、松散层，也多以行政级

别的高低，甚至以领导者之间的个人关系的融洽程度来确定。由于这种企业集团内部结构是通过行政权力来安排的，核心层对成员企业的协调控制必然由各成员企业主管部门来赋予，但是，在各企业都属于同一个主管部门时，这种行政权力才能产生超经济强制力。企业集团本身是横向经济联合的产物，不一定非是同一行业内企业的联合，所以，这种超经济强制权力，在不同行业联合的企业集团中就会失去作用。就这种超经济权力本身而言，由于缺乏经济基础，便着经济体制改革的深入，企业自主权的扩大，它的作用就会减弱，最终消失，企业集团内没有了协调、控制，就会如一盘散沙，不可能存在凝聚力。

以行政权力维系的企业集团内部，指挥管理通常以行政命令实现的，这种行政命令无论由谁做出，都由于它对市场供求，企业经营不甚了解，常常滞后于市场变化，有悖于经济执行规则和现实，也造成核心层对成员企业的调控不力。更重要的是，这种做法侵犯了企业的自主经营权，使成员企业感到又多了一个“婆婆”，影响各企业积极性的发挥，会产生一种离心力。

以行政权力为纽带的企业集团，核心层既是集团的实体，又是集团利益分配的主体，是所有成员企业的“父母”，成员企业无论经营效果如何，一概由它承担，为此核心层对成员企业的利益分配往往采取“平调”“一概拉平”的“大锅饭”的做法，这样做的后果必然是效益差的企业无压力，甚至躺在集团身上白吃；效益好的企业为了不让自己的利益被平分，常常出现吃光、分光。

用光的短期行为。这样成员企业对集团只有依赖而不是一种向心力。

2. 以契约合同为联结纽带的企业集团是指各企业有共同意向，通过订立协议，建立一定时限的，较稳定的互利互惠的协作关系或通过制定章程而统一规划，协调行动。这是我国绝大多数企业集团的基本模式。

这种企业集团通常是由契约合同规定各企业的责权利。核心层对成员企业的协调控制只能借助于契约合同产生的约束力。即使是在自愿基础上达成“四统一”“六统一”，但因企业集团内部缺乏有效的保证机制，很难统得适度。不是控制过松，协调不了各成员企业的行为，就是统得过死，影响企业积极性的发挥。从而直接削弱了企业集团的凝聚力。而且合同契约具有时限性，一旦合同契约到期，约束力也就随之消失。利益分配也由合同契约规定，不规范且缺乏客观依据和稳定性，不能形成利益共同体。再者，以合同契约为联结纽带的企业集团内的各成员企业，由于“三不变”（所有制不变，财政上缴渠道不变，隶属关系不变）限制，在很大程度上还听命于其条条快快的主管部门，受到条块部门的遥控。这必然会抵销由合同契约带来的约束力，从而弱化核心层对成员企业的协调控制。就合同契约纽带本身而言，当产业结构，生产品种变化，市场发生新的变化时，由于各企业之间没有资产关系的约束，很容易从各自的自身利益出发，中断合同，另寻合作伙伴。企业集团随之解体，企业集团的凝聚力也

就无从谈起了。

3. 以产品为联结纽带的企业集团是指各企业围绕某一大型产品的生产, 开发研制, 主机厂和配套厂通过章程或协议建立较长期的协作关系, 严格地说这也属于合同契约纽带。这种企业集团在我国最为常见。

这种企业集团其内部往往按分工协作关系, 或产品联系程度的高低, 企业实力的强弱而形成核心层、紧密层, 半紧密层和松散层。相对于行政权力和单纯合同契约纽带的企业集团而言, 凝聚力要强些。这种企业集团通常是以主体厂为核心, 主体厂的领导既是本厂的决策机构, 又总管整个企业集团的工作, 这样一套班子挂二个牌子, 集团领导要管理自己工厂的日常工作, 不能把全部精力放在企业集团总体发展上, 不利于企业集团长期发展, 更不能更好地协调内部关系, 因为主体厂就是核心层, 容易发生利用本身在企业集团的中心地位, 侵犯其他成员企业利益的行为。如果是强弱联合的企业集团, 核心层即主体厂可能会让渡一部分利益给成员企业, 以便更好地化解各方矛盾, 增强吸引力。但是这种让渡, 一方面违背了核心层企业作为商品生产者的本性, 另一方面它只能是暂时的, 不可能长久。因为任何一种产品都有一个生命周期, 产品处于上升期, 销路好, 核心企业可以让给成员企业一些利益, 当产品处于衰退期, 核心企业自顾不暇, 就不可能再让渡利益给其他企业, 那么由此而产生的协调, 控制力及吸引力也便时强时弱, 很不稳定, 这又直接影响到企业集团的稳

稳定性，更表明这种企业集团抗市场冲击能力弱。

总之，以行政权力、合同契约及产品为联结纽带的企业集团，联而未合，没能形成有效的责权利机制，没能结成生死与共的命运共同体，从而不能保证企业集团具有强大的凝聚力、不利于企业集团的进一步发展。

四、增强企业集团凝聚力的根本途径是：以资产为纽带，用股份制改造企业集团

通过前面分析，我们知道，要增强企业集团凝聚力，必须在其内部形成一种有效的保证机制，协调好企业集团整体与个体的矛盾，把不同利益；目标的企业有机地联结起来，形成一个命运共同体。确立这种机制的关键在于联结纽带，我国目前多数企业集团以行政权力，或合同契约，或产品为纽带，不能在集团内形成有效机制，从而不能形成企业集团的凝聚力。要增强企业集团凝聚力必须以资产（资金）为联结纽带，用股份制改造企业集团。

1. 以资产为纽带，用股份制改造企业集团的必然性和必要性。

从我国组建的企业集团来看，基本上围绕名优产品的生产协作所组成的企业联合体，维系集团成员之间联系的主要物质基础是专业化协作生产，由于其内部联结纽带主要是以行政权力、合同契约或产品，其内部缺乏追求长期目标和整体利益的动力机制，难免会削弱集团凝聚力和吸引力，降低企业集团在国民经济

中所起的作用，不少企业集团深深感到这些纽带不适应自身发展和谋求长期稳定繁荣的需要，迫切需要组成一种内在经济联系更为紧密，更适应生产力发展要求的新型的企业集团。

只有企业集团内实行资产联合，集团各成员企业相互利害关系才能更趋于一致，真正达到休戚相关的程度，集团的命运和各成员企业的命运就趋于一致，这对于形成集团内有效的责权利机制，对于集团统一规划与统一行动具有高度的保证，并使集团意识本能地在各成员企业的行动中得以体现，从而对发挥集团功能和集团整体效益提供牢固、厚实的基础。

2. 以资产为纽带，用股份制改造企业集团的基本思路

企业资产表现为资金、技术、设备、商标、专利等有形与无形资产，如果将企业资产全部合并，各企业就丧失了法人地位，就不成其为企业集团，而变成一个大企业了。因此必须是通过将资产折价，以货币来表现资产，然后通过股份转移或互换等办法，实现联合。

目前我国有少量企业集团主要采取“入股”为主的办法实行联合，这是我国企业集团进行股份联合的有益探索，表现为：

(1) 合资经营，1986年10月，二汽集团成立了第一家合资企业——南京东风专用汽车制造总厂，二汽集团投资1000多万元作为合资股份，二汽把这看作是集团走上股份经济新阶段的标志。

(2) 以资金投资入股，常州“金狮集团”向常州自行车链

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库