

对调整上海企业组织结构问题的若干思考

金 志

我国的工业现代化建设只有走产业结构相对高度化、经营组织规模合理化和经济发展集约化的道路，才能带动整个国民经济稳定而协调地发展，将我国的现代化建设提高到一个新的水平。然而，理性的认识不等于现实的实践。本文以上海的企业组织结构为研究对象，从现状分析入手探索合理调整企业组织结构、提高规模经济效益的途径与方式。

一、上海工业企业组织结构的基本分析

解放40余年中，上海企业的组织结构几经变革。解放初期通过没收官僚资本和帝国主义资产后形成了国家公司；50年代根据行业归口、产品分类、工艺相近、便于管理的原则组建了74个工业公司（不包括中央各部在沪的公司）；60年代国民经济调整期间，根据专业化协作原则，采取定生产方向、定生产规模、定协作关系的方式改组新建了36个工业公司，同时还试办了13个托拉斯公司；1986~1987年期间改革了77个行政性公司，其中撤销了59个，改建为企业性公司的8个，已批准试办企业性公司并需完善的为10个。

从上海企业组织规模发展的时间序列看，上海企业个数由升降转平稳再转升，集中表现出工业企业平均规模稳定扩大和大中型企业数量稳定增加这两个特征，基本符合工业发展规律。但是上海工业企业规模结构比较松散，带有欠发达的特征。与工业发达国家工业规模结构“个数呈三角，产出呈倒三角”的模式不同，上海工业企业规模结构呈现“个数呈三角，产出两头大”的综合特征。全市工业总产值、工业净产值、工业利税总额的约40%，都来自仅占全市工业企业总数2%的大型企业，另有产值、净产值、利润的约40%来自占企业总数93%的小型企业。大型企业人均装备系数为小型企业的5倍，劳动生产率为小型企业的2.1倍。上海工业经济结构中现代化大企业与相对落后的比例极大的中小企业同时并存的经济状态，说明上海工业资金集约程度和生产规模与现代化工业的距离是相当大的。工业组织结构相对落后，影响了上海工业结构、产品结构、出口结构的及时调整，对上海工业经济高速发展是一个不利因素。

从与国外企业组织规模比较看，上海虽为中国历史最悠久的工业基地，但大的工业组织无论是在企业资金规模上，还是生产规模上都存在明显的差距。1986年，我国工业总产值列于前50名工业企业的上海石化总厂、宝钢其资产值分别为29.6亿元、27.6亿元，而美国前35名企业资产平均值为217.42亿美元。企业组织规模不集约，直接影响规模经济效益。

从世界各国的工业发展史看，在大工业体系的形成过程中，从分散生产走向集中经营，从一般的协作走向规模组织，是工业化发展的一般趋势。现在，发达工业国和新兴工业国都十分重视规模经济。南朝鲜的三星、金星、现代几大集团的营业额几乎占南朝鲜国民生产总值的50%。其间，政府的重点投资的政策扶植起了很大作用。我们是社会主义国家，更应当

随着社会主义商品经济的发展,合理规划和指导企业组织结构的调整与发展。

二、公司(集团)发展中的问题及其改革中的启示

目前,上海的企业组织结构呈单个工厂为主体的基本格局。一方面,占全市工业产值比重70%的4300多个全民所有制企业大都解放成为独立的经济实体。但面对经济运行机制急剧转轨和多变的市场环境,很多单体企业难以适应。另一方面,职能转轨变型的公司和新组合的集团公司发展步子不快。25家公司和集团公司被财政批准认可一个头承包,成为负有经济职能的实体性经济单元,但对内部要素优化仍受多种制约,集约优势不明显。再一方面,出现自下而上组建企业集团“热”。似雨后春笋般成立的企业集团全国号称1300家,上海有147家。整体上看仍处于发展起始阶段,绝大多数规模与实力都不大,四分之三以上是横向联营,真正属于在850家重点大中型企业中“强强”联合的企业集团是凤毛麟角。总体上看,上海企业组织结构缺乏以集团军力量参与国际市场竞争的抗衡能力。

下面对公司与集团情况作些分析。据对22家公司企业问卷调查,在这涉及机电、纺织、仪表、化工、轻工、二轻、冶金、汽拖等行业的10家企业性公司、11家集团型公司、1家股份制公司中,大多是在1986、1987年两年中成立起来的联营公司或企业集团。调查表明,公司(集团)成立后,在统一规划、资金融通、改善管理、开拓销售、技术改造等方面作用发挥得较好。在企业与国家关系中,实行“四个一头”的单位有3家,有8家已实行“三个一头”(即一头对国家实行综合承包,一头对国家财政结算,一头工效挂钩)。

但在调查中,公司(集团)普遍反映,在发展中存在着很多问题,主要是:

(1)“三不变”的体制束缚了公司(集团)的发展。现行“三不变”体制与其发展产生了激烈的冲突,而其中尤以“财政上缴渠道不变”为甚。在现行财政分灶吃饭、承包体制下,企业跨行业、跨部门、跨所有制的调整联合受阻,规模集约组合难以实施。

(2)公司(集团)内部组织关系松散。在公司(集团)与下属工厂的法人关系上,分门立户多。22家被调查公司中,只有2家是一级法人,其余20家都是二级法人关系。现在,由于公司没有明确其对国有资产的受托经营,以致形成上海相当一些集团公司、工业公司的实有资产大大小于各企业的实有资产。更可笑的是,某些集团公司实际上是其所属企业投资组建起来的控股公司,出现了本未倒置的现象,因而产生了“先有儿子后有爹”的说法。尽管一部分公司经协调后,在注册登记时,允许以其所属各企业注册资金的总和作为其注册资本,但这既违反国家工商行政管理总局颁发的工商企业登记法规,又没解决资产集约经营问题。

(3)行政性公司解体后,进一步的深入改革没有跟上。上海公司改革中,除17家“行政性公司”翻牌转轨变型为“企业型公司”外,对其余的大多数公司撤销或解体后都采取了临时性过渡措施,在各工业主管局设行业管理处、基层工作处,依然承担着各项行政管理职能,被企业称为“小公司”。本来设立行业管理处的目的,只是作为过渡,逐渐将其职能分离转移到上级主管部门或企业的各有关职能部门,随着其使命的完成,这一机构也相应解散。但现实是,不仅没有达到这个目的,反而这个机构被固定了下来,造成机构形式上的变化和人员增减,企业性公司反而得不到应有的权力。

(4)政府合理干预不够。公司(集团)发展光靠企业自主自愿是不够的,政府的积极引导和重点扶植不仅是应当的,也是我国社会主义公有制优越性的具体体现。上海在涉及

企业利益调整时，各方面阻力很大，政府果断的干涉不够。

(5) 经营管理运作方式落后。由于种种原因，目前我们的企业性公司(集团)的经营管理机制的模式，还是按照我国的传统观念和方式运作，与国际惯例尚难接轨。具体说，其一，国际上的企业是以公司形态出现的，而我们主要是工厂的形态。虽然也成立了不少公司，但关系还未按国际惯例理顺。我们的工厂既是生产单位，又是经营组织。同外商谈判时发现，绝大多数外商不愿与工厂接触，只愿与实体性公司进行贸易谈判和合作。世界银行的贷款要求中，这一点尤其明显。其二，我国目前仍以工厂管理的办法来管理公司，没有形成一套与国际惯例相适应的管理模式。公司领导往往陷于忙乱的具体事务中，疏于公司的重大经营决策。国外大公司都有明确的管理范围和职责，较普遍的是所谓“公司化管理模式”，即“三个经营层次”和“三个责任中心”。这方面我们还有不小的距离。由于上海企业组织结构整体不适应改革、开放的态势，当内地很多企业组织结构随市场竞争在变革演化时，上海这一共和国的“工业娇子”调整步履维艰，在列入国家级计划单列的15家企业集团中，上海只有2家，影响了上海的竞争能力。

上海80年代企业组织结构调整滞后于各地，其中经验教训值得深刻反思。其原因主要是：(1) 上海的企业组织结构曾为计划经济作出杰出贡献，但不适应商品经济的发展需要。由于公司改革的一些措施不尽完善，配套不够健全，单体企业使尽全身解数，宏观效益仍不显著。(2) 上海的工业组织结构在财政承包、外贸承包的压力下，调整的急迫性不足。这种超稳定的组织结构体系，在改革中未受到强大的外力撞击。与广东非国有制比重直线上升的经济结构相比较，上海总体上仍是全民所有制企业一统天下，竞争危机感不强，感受明显的只是来自“三资”企业的一些冲击。(3) 调整涉及多方利益的变动，影响面广，为求稳定，不敢轻易变动。(4) 在上海工业规模结构发展的历史上，调整只注重大型企业的发展，忽视大中小企业的有机结合，因而未充分发挥大企业规模经济和结构经济的主导作用。

在90年代，上海开放度扩大。企业组织结构面对世界经济区域化、多国化、多极化的角逐，需要抓紧时机从更大的空间实施调整，以形成上海经济振兴、腾飞的微观组织结构。这是上海实现90年代发展战略的重要基础。

三、调整上海企业组织结构的操作方式分析

按目前的实践做法，调整企业组织结构的操作方式有若干种。有的较为成功，有的正在摸索，有的矛盾较大。下文试做些比较分析。

(1) “四个一头”管理。即由公司一头对国家实行综合经营承包，一头对财政结算和交纳税金，一头实行工资总额与经济效益挂钩浮动，一头统筹借贷资金和统一还贷、统一行业发展规划和确定重大改造项目。这已在机电系统标准件、轴承、液压件、轻机等4个公司试行，证明在产品相同、工艺相近、内在经济技术协作比较密切的行业中，对调整产品结构、优化企业组织结构、发挥中小企业联合的技术经济优势，是一种有效途径。

(2) 联营制。在企业横向经济联合基础上发展的产品协作关系。联系纽带多半为合同或协议，迄今多数未达到资产融合的程度，受条块分割的抗拒，原先各企业间的“小而全”、“大而全”的组织结构往往难以得到彻底改造，其合理调整产业结构方面的作用就受限。

(3) 双层企业承包制。即公司与企业双重承包。公司消除了原行政性公司不作为一级

经济法人的弊病，又继承其横向、纵向一体化生产协作的合理内核，重点推动混合一体化的发展。然而在此种方式中，二级法人并存，公司不拥有变更企业资产形态的权利，不能从根本上解决产业结构不合理的问题，亦不能很好地解决企业规模不经济的问题，对亏损企业的生产要素重新配置、行业资金存量过多与资金流量有限的矛盾无能为力。因此，这种方式只具有过渡性意义。

(4) 兼并制。企业兼并以被吸收合并的法人主体资格宣告消亡、吸收合并企业成为存续企业的合并形式为特征的。上海已有凤凰自行车厂兼并昆山自行车厂和无锡小轮车厂，照相机厂兼并区属小厂等先例。然而在“三不变”的樊篱中，存续企业的生存发展很大程度受当地、当局人治因素的影响，还需在实践中摸索完善。

(5) 参股制。以产品、技术或部分资金入股。具有参股关系的各企业，各自的权利义务是依据股权平等的原则确定的。多入股多享有股权，少入股则少享有股权。股权包括共益权与自益权。现在企业都有自由支配的企业资金，全市企业自由资金总额已达200多亿元。企业往往根据经济技术发展的内在联系，依据平等、互利的原则，出资参股组成共同发展的经济性联合体。这种组合出资者可以灵活处分股权，且不受“三不变”体制约束，也便于产业结构和组织结构的调整。要发展社会主义有计划商品经济，十分需要发展各类、各种、交叉的参股制。

(6) 股份制。产权清晰，在公司内实现资产经营一体化。与国家的关系实行税利分流的办法，按销售额交纳流转税，按利润额交纳所得税。具有资金实力的股份公司还成立子公司，或用资金控制公司的部分股权。子公司还可投资控股。这样层层控制形成的宝塔式结构系列，也可称为“公司集团”。这是一种较符合国际惯例的现代企业法人制度。目前上海电真空公司处于试点探索，已在企业界产生很大影响。这是现代化大生产发展和走向国际竞争的企业组织形式。

(7) 破产制。破产制的直接作用是破产还债，间接作用是破产淘汰。后者作用范围之大、影响之大远甚前者。它可以刺激企业不断提高经营管理水平和科学技术水平，促进社会生产力的发展。但破产制度在优化企业组织结构、提高规模经济效益等方面的作用相当微弱。而且由于破产善后工作所需要的社会经济法律环境也不尽完备，破产制只是一把悬空的剑。

综观这些操作方式，我们认为，就上海的情况而言应区别不同行业情况，采取健全与完善组织结构的改革措施：

(1) 近年来已成为经济实体的“四个一头”实体性公司和集团公司，它们是最有条件走向国际的企业集团的组织基础，应随着参股、承包等经营方式的丰富和完善，以资产结合为标志，形成强有力的集团公司母体，在其周围形成紧、松程度不一的、跨地区的多层次联合圈，使企业集团、集团公司的组织形态日臻完善，担当起国民经济主力军的重任。

(2) 象征性集股方式组成的联营公司，要扭转虚假合股的方式，向责、权、利三者统一方向发展。企业集团要壮大集团公司母体企业实力，倚重投资控股、资金等纽带，可用技术、专利等软件的投入换得股权和资金控制权。可重点培育以机械装备工业为主体的主导型企业集团，如结合发展大电站设备、石化成套设备、冶金成套设备、化工机床成套设备，形成协作配套强、附加价值高的集团公司，朝进口替代机电一体化方向发展。

(3) 多法人公司要朝着公司实体化（即企业集团的核心企业）方向发展。轻工、纺织公司集团，也可以出口导向为主，以深加工、多创汇为目标，以发展后加工为延伸，加强公

司实体建设,形成内部大中小工厂有机结合的整体优势。

(4) 单行业的封闭式集团,向多角经营发展,提高产品质量和市场占有率。特别要注意新兴工业集团的建设,如生物工程、海洋工程、计算机软件等新兴技术,可组建光纤通讯设备集团、微电子集团,促使其尽快产业化,为经济发展积蓄后劲。有的可改为总厂型企业。

四、调整企业组织结构的模式

调整企业组织结构要达到的基本目标是:构成的合理化、组织的系列化、运行的规范化。上海企业组织结构要适应面向国内外两个扇面,具有很大的兼容性,一方面能兼容内外资进入,一方面能将商品向两头扩散,这需要在企业体制上大胆创新,更需适当借鉴跨国企业某些适合我们情况的经营机制。对上海来讲至少有四个方面可借鉴:

(1) 商品生产者的经营机制。跨国企业能在发达国家和发展中国家都有不同程度的发展,在于其突破国别、地区间不同制度的约束,对生产资料、产品、技术、资金、市场在更大的空间实现重组,产生了巨大的经济效益。

(2) 现代系统管理方式。管理方式从传统经验发展到现代系统管理;经营方式已从生产推销导向发展为行销导向,生产经营组织从直线职能发展为事业部制;领导机制从个人(老板、经理)发展到集团董事会与个人结合。我们新的工业组织亦应积极追寻高级管理方式,而不是走各自经营的老路。

(3) 科学技术的开发利用。新的通讯手段和通讯系统把世界商品市场和金融系统联成一体,以最迅速的途径推动了科学技术的传播。技术进步对企业发展的作用日益明显。

(4) 巨大的组织兼容性。其最为根本的不在生产规模而是不同层次生产方式兼容性。能实现不同生产方式层次、不同经济机能间的互补,有着“扩散弹跳能力”。甚至能在保留各参与成员的自主权前提下,结成统一的企业经营组织。

上海企业组织结构调整的重点应放在组建有规模经济的集团公司与工业公司上。从理论上讲,因为集团公司、工业公司的总和代表一国、一地经济的主要成份的经济结构的主体,代表强大的经济实力和国际竞争力;能够综合反映经济、技术、贸易的有机结合,在生产、交换、分配、流通中形成有机的整体;能够形成产业的核心(包括对中小企业的组织、协调、扶植能力),反映产业组织的高度化。

从实践上讲,上海现有331家出口在1000万美元以上的企业,有100种拳头产品出口贸易额达1000万美元以上。如以拳头厂、拳头商品为导向,组建贸易型企业集团、科工贸一体的高新技术企业集团,能有30~50家巨型集团公司,上海外向型经济的格局就奠定了。按理想目标模式,上海今后可有几十家在国内外享有盛名的外向型集团公司、工业公司,有上百家总厂型工厂,以及参与配套的众多单体工厂,总体上体现层次丰富、协调和谐、规模效益好。其具体企业性质,可有国营、集体、国家资本主义、私营等等。经营方式可广泛采用股份有限公司、有限责任公司,或中外合资、合营等方式。在这种规模构造的发展过程中,我们应采取经济手段和必要的行政手段,鼓励和引导企业以跻身国际市场为目标,形成一种特殊的资产组合方式。国家、企业、国民、内外通力鼎助,尽快实现资本、生产、科技三个集中。生产集中,要体现生产的巨大规模与按规模经济要求与层次进行生产的协调合作的关系,包括集团公司与无资产关系的中小企业的互利合作;资本集中,要具有对本产业传统落后的生产技术、工艺装备进行结构性技术改造与技术更新的能力;科技集中,拥有本产业、本产品必

需的技术人才,先进技术实验条件,在经营管理上高素质,代表国家在这一领域中应用科学的较高水平。

现在公司离此理想模式有很大差距,“三个集中”都不够。有的只有形式的集中,而无实质的集中。由于资产关系没有理清楚,集团对行业的产品结构调整、重点技术改造项目难以组织实施。很多公司集团商标不一,影响了商品知名度和市场覆盖面。对本市22家公司(集团)进行的调查中发现,仅有7家有统一商标,或虽有统一商标,却难以统一管理。如上海梅林食品公司(集团)的“梅林牌”商标现有四省一市的47家厂家同时使用,然而上海梅林集团对其无监管权,导致商品出口后多次发生质量问题。

要在改革实践中,探索出不同产品、不同行业乃至不同时期、不同条件下的合理规模,按照专业化分工和密切协作的原则运转,其结果,必然是组成大中小企业相结合的有机经济网络,形成强大的生产合力,产生规模效益。

如何朝着这一目标分步推进,需要规划引导。

第一步,主要产品实行规模经济的生产,实现专业化协作与分工,特别要使同类的零部件集中生产,以达到规模经济的水平。对生产协作和经营协作的企业,按专业、品种、技术、管理等要素进行选择 and 重组。建立起集团雏型,实行“四个一头”。

第二步,要促进集团公司的资本增值“正本”,国家通过权威机构评审、批准,将现有的企业资产增量与存量授与并委托具有可靠资信度的企业集团、工业公司,形成法人治理结构。

第三步,结合吸收国际资本,改造有影响的老企业、大企业、大公司,建立股份有限公司。金融资本藉股份制的发展和证券的融通而介入集团,有信誉的集团到一定时机可发展为财团。吸收外商直接投资,要对投资与出口的增长进行全面、系统的调查和对比研究。

第四步,促使集团的科技开发体系、技术组织结构逐步完善,吸收适应于本产品基础、开发设计和生产技术研究、开发设计的最优秀专家、各种人才进入本集团。集团要利用其灵敏的信息系统和广泛的国际交往,密切注视并掌握世界科学新动向,使之成为引进国外先进技术和向国内扩散两个扇面的交合点。

第五步,将外贸进出口权授与大企业,也可促使大企业与外贸公司组合,形成贸易商社和综合商社,使之具跨口岸经营和调控出口企业的职能,以加快外贸生产的节奏性和协调性。

五、推进组织结构合理化的政策、建议

调整上海的企业组织结构要解决与之相关的政策问题:

(1)首先需从理论上澄清一些混乱概念。关于公司法人问题,一直是一个认识上的误区。由于历史的原因,我国的企业是厂本位制,工厂既是生产单位,又是经营组织,形成了一个“小而全”的“全能”生产经营单位。这种组织结构在我国经济发展的一定阶段是可行的,但随着国民经济规模的发展,国际上跨国化、一体化竞争的态势日益明朗,我国企业组织结构的单一法人和多法人的新命题就提了出来。目前,相当一部分同志在强调“搞活企业”时,观念指的仍然是单个的工厂,对已经联合组建起来的公司的法人地位,没有予以必要的重视,或者说,仍把它看作解决目前各主管局管理跨度的一级机构,这些公司内部的资产关系还保持着二级法人的体制,形成所谓“法人有大法人与小法人之分”,“有上下级之分”等概念。这些概念在法理上都是不严密的。法人的基本概念是指以独立经济核算进行生产、经营或商业服务,自负盈亏,依法注册登记的企业生产组织。法人之间的关系是平等的民

事主体之间的关系，不应有大小、上下之分。现在的二级法人，无非是政府授予公司对其所属企业以行政管理的权力，形成上下级关系，这就有行政性公司变种之嫌，行政与法律相脱节。同时隐藏着一系列矛盾因素。结果是权利与财产责任不相称，因而法律地位无法确定，法律关系无法理顺。因此，二级法人式的公司模式必须摒弃。

(2) 理顺公司(集团)的财产关系。对上海的公司集团，外界有“空”、“松”、“散”的评价，要向“实”、“紧”、“密”的方向转化，关键是要理顺公司(集团)的财产关系，强调资金纽带，运用参股、控股等产权明晰的形式，形成因资金投入而产生的权利义务关系。资产在集团公司内部的流动不受外界干预。

(3) 加强政府的适度干预。政府应通过产业政策引导，以政策倾斜加上其他宏观调控手段，对企业组织结构调整起一定推动作用。政府干预可采取兼并或划转等手段，这具有决策快、容易执行等特点。一般说，在系统、行业范围内的调整或优化，可以授权公司进行而不必过多地进行干预。但涉及跨行业、跨地区的集团的组建和完善，一般需要政府部门出面协调。实践证明，新组建的“强强”联合的集团公司没有政府的干预行为是难以“自愿”联合的。去年以来，上海17个行业重组企业集团的试点，显示了政府干预的强大力量。新组建的上海自行车集团公司、上海广播电视集团公司、上海轮胎橡胶集团公司、染料农药集团公司、通用机械集团公司和日用化学(集团)公司等6家企业集团，在壮大集团核心、实行资产一体化等方面有了很大进展。

(4) 建立和完善符合国际惯例的经营管理机制和模式。企业经营管理机制须实现五大转变：从单一工厂型管理机制向公司(集团)型管理机制转变；从一业、一部门单线发展，向跨地区、跨部门、沿海地带的全方位发展转变；从条块分割、自成体系向建立劳动地域分工为基础的区域性经济联合体系转变；从资产增量调整向资产存量调整转变；从直线型管理方式向现代化科学管理方式转变，从而建立起一套适应社会主义有计划商品经济发展、面向世界、机制接轨的企业运行机制。

(5) 创造一种鼓励企业公平竞争、进入国际市场的市场环境需在计划、财税、信贷、外汇和投资政策上对出口企业集团的核心层予以政策支持，以增强其凝聚力和辐射力；要积极培育和发展生产资料、金融、技术、劳动力、信息等各类市场，促进生产要素合理流动和配置；积极创造现行企业法人制度运行必需的市场环境条件。

(参加研究讨论的人员：沈是璋、朱光华、杨刚毅、施蕃生、吴正华、祝季华)

· 书讯 ·

田竞和主编的《工业管理统计》一书出版

上海财经大学统计系田竞和教授主编的《工业管理统计》一书，最近已由上海立信会计图书用品社正式出版。此书是为适应统计工作的重点由过去单纯的生产管理统计转向经营管理统计的需要，以及统计教学改革的需要而编撰的。全书共计十章，计28.7万字。评述了产品销售管理统计、生产管理统计、工业产品质量管理统计、劳动管理统计、设备和原材料及能源管理统计、财务成本管理统计，以及科技开发管理统计等内容。是一本内容新颖、著述严谨的好书。

(朱)