

## 中 文 摘 要

集体企业在长期的发展过程中，由于历史的原因造成了集体企业的诸多弊端。产权不清，体制不顺加之管理模式与手段的滞后等使集体企业在市场经济条件下的发展受到了制约，这也对企业的产权重组和战略整合提出了要求。

本文从宁波海曙工业集团公司的形成，发展及存在的问题着手，就企业中存在的问题，形成的原因及解决的方法进行了初步的分析和探讨。海曙工业集团公司从企业的现状出发，通过产权重组使产权得以明晰和界定，而在此基础上的战略整合使之成为企业实现企业整体战略目标的必要手段。

就集团在产权重组中的战略整合而言，战略整合是在企业产权重组基础上对企业过去管理模式、组织架构、企业资源等方面的重新调整和整合，是企业求生存求发展的必然结果。在战略整合过程中，企业的战略整合是以管理整合为核心并围绕企业战略整合目标而展开。战略整合首先是纵向层次的整合，其目的是使集团公司各所属企业在整个纵深上明确其地位和位置；其次是通过相关资源，人员的整合使之在各层次上达到有效配置；最后是通过分配链的横向整合使整合后的企业实现有效运作，从而达到整合目的。

产权重组对实现企业的战略整合具有重要的现实意义。与此同时，企业的战略整合需要实现资源的集约化以保证整合绩效的达成，这也需要以存量资产的分解为代价。就集团公司的战略整合而言，其职能的双重性使其自身的整合再造成为必要。

关键词 工业集团 产权重组 战略整合

## ABSTRACT

For the history reason, many problems were presented in collective enterprises. The development of collective enterprises is confined by unclear ownership, old system and managerial mode. So the ownership and strategy of the collective enterprises need to be reconstructed and arranged.

According to these present problems of collective enterprises as Ningbo HaiShu industry Group Co. in his development, it is analyzed about the present problems, emergence reasons and the solving methodes in the thesis. Basis of the present condition, ownership reconstruction will make the ownership clearly, and then strategy arrangement is the necessary method to come true the company's whole strategy objective.

The strategy arrangement of Haishu Industry Group during his ownership reconstruction is the arrangement about the company's managerial mode, organization system and resource. At the same time, it must be the consequence which the existence and development of the company request. During the strategy arrangement, the arrangement core is managerial arrangement, and it surrounds the company's strategy arrangement objective closely. At first, the strategy arrangement is in lengthly direction, the enterprises of group will be ordered the seat in the group. And then, the resource and employees of company are installed effectually in order. At last, the system working will be succeeded to achieve the strategy purpose by breathly arrangement of the company's allocating chain.

The ownership reconstruction of collective enterprises is very important to the strategy arrangement. And the resource of company should be concentrated to ensure the achievement by company's strategy arrangement. Meanwhile, the present assets of company will be broken down during the arrangement. Ningbo Haishu Industry Group should be arranged again because of two sides of the function.

Key word Industry Group ownership reconstruction strategy arrangement

# 宁波海曙工业集团公司产权重组中的 战略整合研究

## 1 企业战略整合背景

### 1.1 宁波海曙工业集团公司的发展及概况

#### 1.1.1 企业的形成与发展

宁波海曙工业集团公司原为宁波市海曙区政府下属的海曙区工业局，下辖区政府所属工业企业，在一九九四年海曙工业局改组为海曙区工业集团公司，由单纯的政府行政管理部门转变为由各下属工业企业组成的工业集团公司，成为既有政府行政管理职能，同时也具备企业经营管理职能的企业。

海曙工业集团公司设立初始，其下属企业共有六十二家，包括了电子、纺织、服装、化工、加工制造、建筑、贸易、服务、印刷等行业。企业总资产由各所属企业整体合并后构成，总计达到 4500 万元，职工总人数达 2113 人。

随着集团公司的逐步发展，公司各所属企业逐步形成了由集团公司新组建的直属投资企业、中外合资企业、归口管理企业、挂靠管理企业等多种形式并存的局面，但与此同时，旧体制下集体企业的诸多弊端也随之显现出来。不少企业因经营不善及其他诸多原因而导致亏损以及倒闭、歇业。至一九九六年十二月止，原所属企业中有 44 家企业倒闭、歇业或处于停产状态。由此集团公司针对这一情况对所属企业进行了清理和整顿，其中部分倒闭企业由集团公司所属企业合并和兼管（达到 13 家），六家企业被拍卖，而其余 35 家企业的债权债务由海曙工业集团公司接管。海曙工业集团因接管上述倒闭、歇业企业而造成的债务达到 2600 万元。同时现有企业的经营状况也参差不齐，不少企业也面临着生产和经营状况不佳的困难。对工业集团公司自身而言，债务的增加，资产萎缩，也使其日感重负而难以解脱。在一九九八年底，海曙工业集团公司各下属企业仅剩余直属企业 16 家（不包括各属企业另行投资企业），在这些企

业中，尽管有部分企业呈现了良好的发展势头，但多数企业的实际经营状况并不理想，加之企业规模小、竞争力不强，产品单一以及技术设备老化，人员素质水平低等诸多因素，企业欠面效应增大，使之存在着诸多的隐患。

### 1.1.2 海曙工业集团公司重组前的组织架构及管理模式

海曙工业集团公司作为各下属企业的上级公司，在其组建伊始，其自身并不存在经营业务主体，主要仍是对各所属企业的行政管理，监控和调配并兼具政府的行政管理职能。各所属企业尽管是归属于海曙工业集团，但作为各自独立核算的经营实体，具有相对的独立性，因此从整个管理结构上看集团公司对各企业的管理是较为松散的。集团公司的管理是侧重于下属各企业的间接管理包括对各企业经营者的管理，经营业绩考核，监督和指导等。从工业集团公司的组织结构中（图 1.1）可以反映出其管理职能的基本框架。

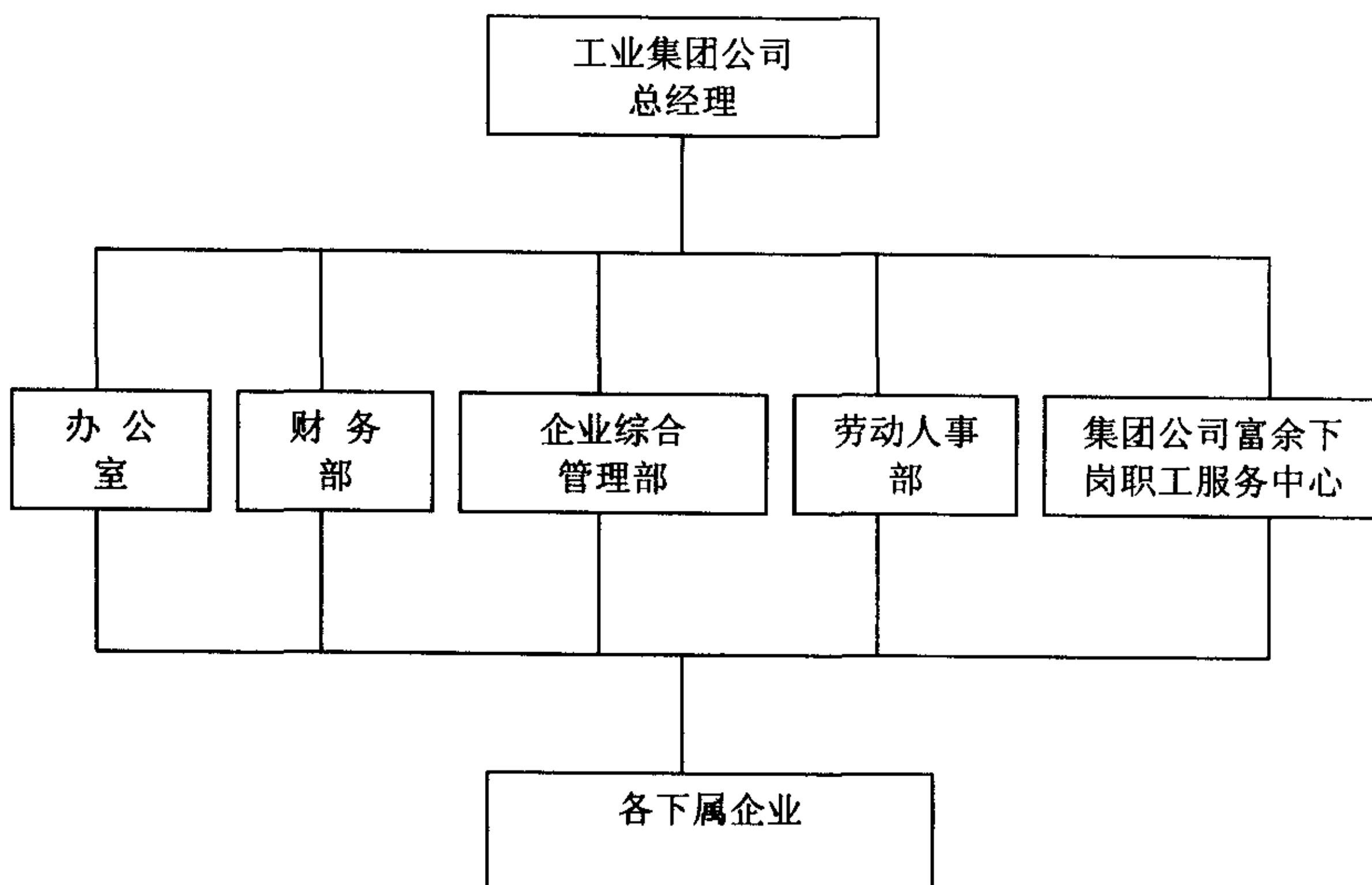


图 1.1 海曙工业集团公司组织结构

根据海曙工业集团的组织结构设置，除办公室及财务、劳动人事部

外，企业综合管理部的职能是对下属各企业进行综合管理包括资产管理、考核、统计、监督、指导、技改等内容，也即是集团公司的主要管理职能。集团公司的下岗职工服务中心则承担各企业下岗人员管理的职能。在集团公司各职能部门的设置中，可以看到集团公司仍然处于单纯的行政管理状态，其本身并不具有从事专业业务经营的职能，企业运作是以实现对下属企业的职能管理为目的。由此也可看到集团在经营管理上对所属企业的依附性。

在工业集团公司对下属各企业的管理中，随着企业发展的变化及集团公司管理模式的转变，针对各企业的不同情况，集团公司分别对各企业采取了以目标考核为主的多种形式的管理方式，在以同标考核为主导的方式下，分别采取了承包经营、租赁经营、年薪制试点等方式。集团公司对具有一定规模，效应较好，发展稳定的企业采取了年薪制试点（三家），对企业规模较小，但效应较好，状况稳定的企业采取承包或租赁经营，对其他各企业则采取目标利润考核的方式。

根据集团公司的自身状况，在实行多种管理方式的过程中，集团公司以各所属企业的上缴利润、管理费用，资产经营回报等作为公司日常收支费用的基础，其收入来源也仅限于此。由于在管理模式构架中的局限性，对工业集团公司而言一方面公司本身并不存在真正意义上的自主经营，而只是在原有行政管理基础上的变形，另一方面集团公司也未能实现对整体资产的经营和运作。管理模式上的局限和构架上的松散组合使集团在维持自身费用支出的同时又要承担下属各企业的经营风险，而这一风险又是集团依靠现有收入来源所无法承担的，这就以根本上形成了在管理和经营中的隐患。

## 1.2 工业集团公司及各所属企业重组前基本情况

### 1.2.1 海曙工业集团公司的经营状况

海曙工业集团公司于一九九八年底止，随着所属企业的结构调整，其自一九九六年至一九九八年三年间的经营总体状况解如表 1.1 所示。

时间	完成工业总产值（万元）	销售总产值（万元）	实现利润（万元）	产值利润率（%）



一九九六年	21540.3	19542.1	1428.6	6.63
一九九七年	28001.1	26450.9	1592.7	5.69
一九九八年	26347.4	17885.5	1347.2	5.11

表 1.1 集团公司一九九六至一九九八年经营状况表

就其整体状况来而言，上述数据反映的是由各所属企业合并的总量，从总产值来看一九九八年其产值比九七年减少了近 9000 万元，减幅达 5.9%。销售总量较九七年来减少了 8565 万元，减幅达 32%，而从其销售率来看九六至九八年分别为 90.7%，94.5%，67.9%，而就实现利润的情况看，九八年也有一定的下滑较比九七年减少 245.5 万元，减幅达 15.4%。

与此同时，我们也发现在整体总量的构成中其结构的组成在中各企业间是有明显差异的。在集团公司完成产值、销售和实现利润指标上，京甬毛纺厂，福特继电器公司及海星房地产公司占到的比重是十分巨大的。以这三家企业与其它企业相比较可以发现其结构中相关比例。（见表 1.2）

时间	完成工业总产值（万元）	销售总产值（万元）	实现利润（万元）	产值利润率（%）
一九九六年	16532.4	17420.5	1140.7	6.9
一九九七年	24703.1	25101.3	1531.6	6.2
一九九八年	25125.2	23868.7	2087.2	8.31

表 1.2 京甬毛纺厂等三家企业一九九六至一九九八年经营状况表

可看到这三家企业的产值占到集团公司年产值总量的比例是十分巨大的，自一九九六年至一九九八年分别占到了 76.8%，88.2%，95.4%，以实现利润来看与集团公司年度总利润以一九九八年为例，实际上在剔除上述三家企业后工业集团在九八年度是累计亏损的，亏损额在一九九八年达到 740 万元。同样在其他各数据中这三家企业所反映的状况也是其他企业无法启及的。事实上在其余的十三家企业中除六家企业勉强维持，略有盈余外，有四家企业在一九九八年是亏损的，累计亏损额达到 790 万元，其中三家企业已是连续三年亏损。

就集团公司在整个资产及财务情况来看,在这三年中的差异变化也是较明显的。(表 1.3)

时间	总资产 (万元)	负债(万元)	企业净资产 (万元)	负债占总资 产比例(%)
一九九六年	12101.3	4742.6	7357.6	39.1
一九九七年	15632.5	6409.3	9223.2	41.2
一九九八年	19365.4	8676.9	10688.5	44.8

表 1.3 海曙工业集团公司资产状况表

同样以上述三家企业的比较可以发现其结构中的差异(表 1.4)。

时间	总资产 (万元)	负债(万元)	企业净资产 (万元)	负债占总资 产比例(%)
一九九六年	6534.7	1629.8	4904.9	24.9
一九九七年	9379.5	3001.4	6378.1	32.1
一九九八年	12789.7	3815.1	8974.6	29.8

表 1.4 京为毛纺厂等三家企业资产状况表

由此上述三家企业在集团公司资产中的比重自一九九六年至一九九八年分别达到 54%, 60%, 66%。呈逐年上升趋势。净资产的比重达到 66.7%, 69.2%, 84%。负债的比重则为 34.3%, 46.8%, 43.9%。

在此以工业集团公司自身来看,如果剔除各所属企业的资产因素,则工业集团公司自身在一九九八年度累计负债达到 3510 万元,而在剔除各所属企业资产后,其资产总量为 1120 万元。实际上工业集团在接管了倒闭的 35 家企业后,其债务负担是十分沉重的,而这又是其自身所无法解决的矛盾,也即是如果不考虑各所属企业的总体资产在量上的支撑,对工业集团公司来说在没有确定的收入来源的前提下,去承担相应的债务是不可想象的,这也是其固有模式所带来的弊端。

### 1.2.3 企业职工及结构情况

海曙工业集团及各所属企业至一九九八年十二月止所属集体企业在职

册职工人数达到 2179 人,其中在岗职工 1379 人,富余下岗职工 270 人,退休职工 498 人,企业内退职工 32 人。

就企业在岗职工而言，其人员结构见表 1.5

	按合同类型分		按年龄结构分			合计
	无固定期限	有固定期限	距退休年龄不足 5 年	距退休年龄不足 10 年	距退休年龄超过 10 年	
企业在岗职工人数	876	483	594	146	639	1379

表 1.5 海曙工业集团公司职工人员结构表

从人员的整体结构而言，由于集体企业形成发展的历史所造成的职工年龄老化十分明显，企业职工平均年龄达到 40.7 岁，同时距退休年龄不足五年的职工占有所有在岗职工总人数的 43.1%，距退休年龄超过 5 年不足 10 年的职工占有在岗职工总人数的 10.6%，两者合计为 53.7%，同时各企业的情况也各不相同，个别企业以印刷纸盒厂为例职工平均年龄达到 46.7 岁，明显老化。

此外富余下岗职工和退休职工的负担对企业而言也是十分沉重的，就富余下岗职工的费用来看，对富余下岗职工所需支付的生活费，养老保险费等费用累计达到 167 万元（九八年），而企业退休职工的医疗费用仅以日常医疗费来说（不含大病统筹）自一九九六年至一九九八年分别达到 50.4 万元，78.3 万元，89.2 万元。

从企业职工的总体素质状况来看（见表 1.6）可以发现企业职工素质状况不佳是十分明显的，素质的低下势必影响企业的发展后劲，这也是长期来客观历史条件下所造成的。

人数构成	大专以上文化程度	高中及中专以上	初中及以下
	115	909	1155
占总人数比例	5.3%	41.7%	53%

表 1.6 企业职工素质状况表

#### 1.2.4 企业产业结构、规模与发展的状况

集团公司各所属企业按行业来分可分为纺织业、电子业、加工制造



业、化工业、印刷业、服务业、房地产业、建筑业等，企业的结构分布如表 1.7 所示。

企业所属行业	纺织业	电子业	加工制造业	化工业	印刷业	服务业	房地产业
企业职工人数在集团中的比重 (%)	21.6	48.9	16.3	3.4	3.7	5.1	1
各行业总产值在集团中的份额	43.2	42.1	1.4	0.7	0.2	1	11.4
企业总资产在集团中的份额	39.1	47.2	1.9	0.6	0.4	1.3	9.5

表 1.7 企业行业结构及在集团公司中的地位

以表 1.7 可以看到纺织业、电子业及房地产业其在整个结构中所占的比重无论在总产值、资产总量还是实现盈利的能力上都占有较重的地位，而其他各企业则显得规模总量的不足。同时从九八年度企业实现利润状况来看，出现亏损的主要存在于加工制造、化工等行业企业。电子类企业由于两家公司（福特继电器公司、神乐电子器材总公司）在实现盈利能力上的差异，导致总资产规模与实现盈利能力的不对称，这也从侧面反映一总公司的现实状况。

其次从各企业的行业属性，企业规模及发展状况来看，可以对各企业的实际状况下作一比较。见表 1.8。

行业属性	企业名称	产品	状况分析
------	------	----	------

印刷业	海曙印刷纸盒厂	印刷制品	企业规模小、设备严重老化，且主要依靠原企业固定资产的租赁等收入维持日常经营，发展空间较小
	宁波市晒图厂		
化工业	宁波化学工业公司	化工原料	企业规模小，设备严重老化，产品单一且受到行业限制（如环保等方面要求）扩大再生产和技术更新能力低，行业中不确定因素多，发展余地小。
	宁波市树脂厂		
加工制造业	软垫篷帆厂	软垫篷帆	规模小，依靠手工操作，产品单一，负担重，行业中没有发展空间，缺乏竞争力
	海曙化纤配件厂	化纤配件	行业状况低迷，多年亏损，债务负担重，设备老化，规模小，缺乏发展后劲
	天封仪表配件厂	水表等仪表配件	产品单一，企业规模小，行业状况良好，扩大再生产能力有限，效益较好
	医疗设备厂	医用氧舱	行业状况好，生产工艺落后，受到特别许可限制，且企业规模较小，发展受到制约
房地产业	宁波海星房地产公司	房地产	行业状况好，企业规模与行业相比较小，能力受到限制，进一步拓展潜力具有不确定性
电子业	福特继电器公司	继电器等产品	行业前景较好，有一定的技术创新能力，企业有一定规模，已进入全国同行业前五十名，上升空间较大

	神乐电子器材总公司	开关、银触点	产品严重滞后，有一定规模但富余人员多，企业负担重，已基本丧失改造能力，发展受阻已累计出现亏损，潜在不确定因素多，隐患大。
纺织业	京甬毛纺厂	羊绒衫及羊绒制品	行业状况良好，有一定规模，效益较好，已逐步拓展其他业务，发展前景较好
	新华针织厂	纺织加工	行业状况良好，企业规模小，效益较好但富余人员较多，职工老化，负担重发展受到限制
服务业	大华衡器公司	衡器经营	行业优势明显，企业规模小，富余人员多，负担重，已出现亏损发展受阻
	宁波广告公司	广告业	行业状况较好，效益较好，但富余人员多，负担重，经营手段已滞后且有投资失误造成的隐患，发展状况不稳定
建筑业	天虹钢结构厂	钢结构制作安装	行业有一定优势，生产工艺落后，经营状况不稳定，发展空间有限

表 1.9 各企业行业类型规模及发展状况

### 1.3 工业集团公司产权重组前状况分析

#### 1.3.1 集团公司在产权重组前所反映的问题

以海曙工业集团公司在产权重组前的状况来看，效益的滑坡，资产萎缩，负担加重，后劲不足已成为不争的事实。从各所属企业所反映出来的状况可以

发现以下几方面的问题。

从各所属企业的发展状况来看，各企业间的差异日趋明显，两极分化的速度加快，两者之间的比重失衡。效益好的企业从数量上逐年递减，

而规模却逐年递增，且增幅明显。同时，效益差的企业则显现规模效益同步递减，但企业数量却逐年增多，从一九九六年的一家亏损企业发展到一九九八的四家亏损，亏损企业数量占到了各企业总数的 25%。

从各企业的生存状况来看，由于历史与现实原因企业外部和企业内部影响，使诸多企业呈现出疲软的状态。企业设备陈旧、老化，生产工艺落后，产品单一且技术含量低下，企业技术更新能力薄弱，扩在再生产乏力，就企业内部职工而言，企业职工的综合素质不高，年龄结构老化，提高生产技能的能力和动力不足却是摆在各企业面前的现实。企业效益的滑坡，生产的闲置形成了一批富余下岗职工，富余下岗职工人数和企业退休职工人数的增加使企业背上沉重的包袱。由此，无论对企业来讲还是就企业职工本身来说对于日趋激烈的市场竞争已明显地感到了不适应，存在被淘汰的生存危机。

从各企业反映出来的效益上的差异来看，不同管理模式下的企业其所反映出来的生产状况和经营状况具有明显的差异。事实表明京甬毛纺厂、福特继电器公司、海星房地产公司经中外合资后其管理结构和方式得到了提升，在实施企业经营者年薪制试点后，其效益状况是显著的。同时对象天封仪表配件厂、新华针织厂等规模较小，生产经营状况稳定的企业在采取了租赁、承包经营等方式后，企业的效益也有实质性的提高，而正是以简单的利润目标考核为主导的其他各企业其所反映出来的状况则与前两者形成了巨大的反差，亏损企业都存在于这些企业之间。

从各企业的资产结构看也存在着一定的不合理性，资产的配置与协调缺乏必要的调控手段，使效益好的企业因现有资产总量规模的限制使之无法进一步拓展其潜力，而部分效益情况较糟的企业又存在资产的闲置，使之无法得到充分的利用，这从某种程度上讲在集团公司总体范围上造成的资产结构不合理。一方面阻碍了企业的发展，另一方面也造成了资源的浪费。

与此同时，在考察各所属企业现有状况时，集团公司自身的问题也是不容忽视的。仅以一九九八年工业集团自身的收支状况看，依靠各企业上缴利润、管理费用及相关资产收益，集团的收入总额达到 231 万元，而此间年度的管理费用支出为 170 万元，对进入下岗职工服务中心职工

及退休职工的年度费用支出达 156 万元，同时集团公司又要承担接管倒闭企业的债务（累计达 3510 万元）。仅债务所需支出的利息费用一项就达 236 万元/年，由可以看出集团公司所面临的局面。

由于管理方式与手段的滞后，反映在管理上则是集团公司并未摆脱原有体制下束缚，而现有的管理模式事实上已不能解决公司面临的问题，也不适应企业总体发展的要求。

### 1.3.2 海曙工业集团公司现状产生的原因

海曙工业集团的现状实际是集体企业现有状况的反映，与国有企业有着相似之处。从国有企业来看，造成国有企业困难的问题的原因也可以一个侧面得到反映。从国有企业来看，传统计划经营体制的影响不易消除，一些政府部门和企业还没有完全摆脱旧体制的影响，管理僵化，机制不活，观念陈旧；由于旧体制的作用，政企不分，管理僵化，企业只能生不能死，人员和资产无法流动，积累了大量的矛盾。社会保障体系的不健全，使国有企业承担着大量安置社会就业，离退休职工养老和举办社会福利事业等责任等诸多的因素造成了国有企业的困难局面。

考察工业集团公司现状产生的原因首先是集体企业的弊病造成大批企业的经营不善以致严重亏损、倒闭。尽管集团企业有别于国有企业，但同样在公有制体制下，职工仍然是双重身份，他们既是生产资料的主人，又是一般的生产者，每个人都不能直接按照自己的意志支配企业的资产。企业产权不明晰造成了责权利的不统一，也严重压抑了企业和职工的积极性和创造性，造成了大量的浪费。作为企业的经营者，企业盈亏对他们而言影响甚微，造成经营者在经营管理中缺乏必要的责任心和进取心，加之经营者自身素质上的差异以致企业经营状况每况愈下。旧体制下的行政管理模式，决定了其管理上的松散构架，管理手段的单一及官僚主义导致上级公司对下级公司缺乏有效的管理监督和制约，不能及时、真实地了解相关企业的实际动态，直至企业出现问题。产权不明使工业集团在不能充分享受企业效益的同时又要承担各企业的经营风险，因此产权不清是一个不可回避的重要因素。

其次，工业集团公司存在整体管理构架错位，在管理上缺乏有效的整合，使之在管理上不能反映管理的有效性。从管理模式上集团公司仍



保持了过去计划经济中延续下来的单一行政管理模式并实行松散型的管理。在整个管理框架中工业集团公司并未对各所属企业进行有效整合，各企业之间无论从资产和经营管理上都没有一个明确的层次划分和纵深上的差异。一方面各企业无论经营好坏都是处于同一个管理层面上，重要的企业和次要企业在政策规制上没有区别。往往效益差，经营不善的企业可以得到集团公司更多的扶持和关照，直至倒闭后由集团公司来承担其债务，这显然是不符合管理的客观要求的；另一方面对过去企业间的整合往往缺乏整合目标，整合手段也只是靠行政的手段来完成，这往往造成了好的企业被差在企业所拖累。以神乐电子器材公司为例，该公司在一九九五年之前企业经营状况良好，且已发展到了一定的规模，而此时集团公司因下属橡胶厂，蒸发器厂，四明电照厂及印铁制罐厂的倒闭将四家企业以行政手段使之并入神乐公司，神乐公司也即承担了四厂家的所有债权和债务，吸纳了 136 名在岗职工和 78 名退休职工，也从此背上了包袱。自一九九七年始公司出现亏损，经营状况每况愈下。此间尽管神乐公司自身存在经营管理上的问题，但在没有明确目标情况下，对企业进行简单的组合是导致神乐公司被拖累的不可否认的重要因素。

第三，企业负担的加重是造成企业运营困难的一个客观现实。随着企业的老化，离退休人员增多，因企业的倒闭导致下岗人员的增加等都给本身已难以为继的企业雪上加霜。社会保障体系的不健全，引起的企业非统筹费用的增加使企业无法摆脱旧的束缚，做到轻装上阵，从而也限制了再发展能力的提高。

第四，工业集团公司由于没有对所属资产做到实质性的运作，资源无法得到充分利用，加之自身缺乏必要的主体经营实体导致集团公司自身收入来源的匮乏和抗风险能力的低下，使之在陷入所面临困难境时难以自拔。

由于集体企业的性质所决定，集团公司不可能象国有企业那样得到政府更多的支持，企业运作仍以依靠自收自支为主，因此在没有确保收入的前提下，支出费用的增加往往是致命的。事实上自九六年始，集团公司的收支差异是呈逐年上升的趋势。九六年收支相抵为 23.7 万元，九七年为 -61 万元，九八年为 -95 万元，就收入而言，九八年为 231 万元，

比九六年减少 15.2%，而支出费用九八年为 326 万元，比九六增加 34.5%。由此可见，由于集团公司承担了各所属企业的经营风险，使其收入来源存在很大的不确定性，而支出则因债务的增加而有增无减。因此在自身没有核心业务，同时也没有形成真正的资产运营模式的情况下，导致集团公司现有状况则是可以想见的。这也从某种程度上反映了集团公司对资源整合的滞后以及缺乏必要的核心能力。企业的核心能力是使企业在竞争中获取领先地位的关键能力，企业缺乏核心能力可以维持生存，但这样的生存是低级的，没有发展的存续。环境的激烈变化以及竞争对手的发展将来没有核心能力的企业必然被淘汰。<sup>①</sup>

第五，企业综合素质偏低是使企业陷入困境的另一个原因。由于集体企业形成的历史原因，在企业发展过程中形成的企业经营者和职工队伍素质总体上存在综合素质偏低的问题。各所属企业职工绝大多数源自于街道集体企业，职工素质无论从生产技能、文化水平上都面临着如何面对日益激烈的市场竞争的问题。加之长期以来集体所有制下是职工中养成的隋性，以及一贯的大锅饭、平均主义也使职工的综合素质提高缺乏必要的内在环境。对企业的经营者而言，经营者的素质也参差不齐，随着市场经济的发展，市场竞争的激烈程度不断加剧，产业结构变动频繁，这对经营者也提出更高的要求，如果不能很好把握就有可能被淘汰。同时，设备的陈旧老化，产品单一，技术手段和管理手段的落后，反映在生产上则是生产后劲的不足，企业技术更新的迟缓削弱了企业的竞争力，使之难以跟上行业前进的步伐。事实证明，在集团公司所属企业中只有在经营管理和技术上保持了先进性，企业职工素质不断提高的企业往往是发展状况和前景俱佳的企业，以福特继电器公司为例，自一九九四年实行中外合资后，由于采用了相对先进的管理手段，同时在技术上不断创新（至一九九八年止企业拥有自身专利就达三十多项）企业资产从合资时的 500 万元上升到九八年时的 3730.1 万元，这还不包括其下属四家企业的相关资产，企业的效益也逐年大幅稳定增长。

#### 1.3.4 解决集团公司现有问题的途径

综合工业集团公司现状的诸多问题可以发现围绕这些问题首先在于体制上的弊端，产权不明晰是导致所有问题的关键，而通过对产权的明

析、调整并加以有效的整合是集团公司找到出路的唯一办法。

从西方国家改革国有企业的情况来看，根据世界银行非公有部门局局长麦迪·伊斯坎德的概括是：“在过去的 15 年中，面对国有企业经营日益恶化的状况，世界各国政府都对这些企业进行了实质性改革，政府对国有企业实行了两条基本的改革策略：（1）公司化和重组，（2）所有权多样化和产权转换。”虽然“公司化和重组”与“产权转换”这两个策略是同时进行的，但从大体时间上看，前后的侧重点却有变化，前期侧重于“公司化”和“商业化”，后期产权转换的步伐则明显加快。自 70 年代后期以来一直延续到 90 年代，西方国家主要通过产权转换的方法改革国有企业。<sup>[2]</sup>

在《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中对推进国有企业改革和发展提出了以下的指导方针：（一）以公有制为主体，多种所有制经营共同发展。调整和完善所有制结构，积极探索公有制多种实现形式，增强国有经济在国民经济中的控制力，促进各种所有制经济公平竞争和共同发展；（二）从战略上调整国有经济布局和改组国有企业。着眼于搞好整个国民经济，推进国有资产合理流动和重组，调整国有经营布局和结构，积极发展大型企业和企业集团，放开搞活中小企业；（三）改革同改组、改造，加强管理相结合。适应市场经济的要求，着力转换企业经营机制，提高企业整体素质，构造产业结构优化和经济高效运行的微观基础；（四）建立现代企业制度，实现产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学、健全决策、执行和监督体系，使企业成为自主经营、自负盈亏的法人实体和市场主体……，由此也为企业指明了方向。

就国有企业而言，在转向市场体制过程中国有企业总体情况不理想，其原因不仅仅是企业管理的问题，更重要的是存在体制弊端，企业治理机制不健全。实际情况表明，传统政企关系和企业治理机制存在着严重制度的缺陷，它不能在市场条件下产生健全政府行为和企业行为<sup>[3]</sup>。集体企业的问题与国有企业的弊端也是类似的制度问题。以党的十五届四中全会为标志，国有企业改革进入了结构调整和制度创新的新阶段。

综观世界各国的情况而言，为什么国家之间经济差距越来越大，一

切在于使用资产的能力，这一能力来源于环境——所有制。因为所有制能鼓励自尊和健康行为习惯。经济繁荣的问题所在是财产，市场经济的生命力既不是互联网，也不是快餐连锁店，而是资本。在全世界 200 个国家中只有二十五个国家能做到一切资产资本化，从而使这些国家的资本增值扩大化，在全球市场分工中受益，经济也持续繁荣，所有制对树立创新精神是至关重要的<sup>[4]</sup>。

由此集体企业的变革是其摆脱困境的根本出路。就集团公司而言，企业的生存和发展首先是围绕企业总体发展的战略目标，企业行为应服务并服从于企业的总体战略，没有一个明确的目标企业的发展也就无从谈起，这也是集团公司长期以来所缺乏的。而在围绕战略目标的运作过程中，对企业各种资源的有效整合是实现企业既定目标的前提和有效途径。如何确立切实可行的战略目标，通过解决旧体制下产权、体制等诸多问题，对企业进行有效的战略整合是工业集团公司摆脱困境，求生存，求发展的希望所在，而这一整合首先需要通过产权的转换和重组来实现。

## 2 工业集团公司的产权重组及重组流程

### 2.1 关于产权重组

就产权而言，从资本主义的历史发展可以证实，产权是最经济、明有效的最持久的创造激励手段，不仅因为确立产权关系的费用不高，使创新者成为创新收益的最直接受益者，而且产权的法律性和永久性也为创新活动的展开提供了有利的制度氛围<sup>[5]</sup>。

产权只有在明晰的情况下，才能使企业在制度上得以创新，从而求生存和发展，而产权明晰又要靠产权重组来实现。产权重组是指产权结构以及由产权结构所决定的产权具体实现形态的重新组合和重新构造，产权重组的实质是重新组合和重新构造权利的规则，起到调节产权经营关系的作用。虽然它涉及到产权主体的改革，产权结构的配置、产权营造方式的选择，要采用产权交易等手段，但都是围绕权利的重新组合而进行的。因此产权重组所关心的并不是具体某物，或者具体支配某物，而是通过别人具体支配物或自己具体支配物所实现的经济利益。或者说，



产权重组要通过产权的载体而实现，但它最终关心的并非是载体而是载体归属与使用中反映的权利<sup>[6]</sup>。

在以各企业为单位的重组中主要是通过资产重组来实现产权置换，而从资产重组的程度看企业产权交易可分为三层次：第一层次是企业资产产权交易；第二层次是企业部分产权交易；第三层次是企业整体产权交易<sup>[7]</sup>。根据集团公司的实际情况，各所属企业之间的差异、紧密度和影响程度也应考虑其各自层级的不同，这也是围绕战略整合目标来进行的。

海曙工业集团公司所进行的产权重组既是在现实条件下的必然选择也是对集体企业进行改革的必然要求。中国共产党十四届三中全会通过《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》已明确指出建立现代企业制度是国有企业改革方向，现代企业制度的内涵包括了企业产权制度、企业组织制度、企业管理制度等内容。企业产权制度是企业组织制度、企业管理制度的基础。市场经济要求企业能够自主经营、自负盈亏，责任必须以拥有财产产权为基础，在国家企业不拥有财产所有权的前提下，公有制基础上的国有企业就难以实现这个目标。因此要建立现代企业制度，就必须将国有企业制度改组为法人企业制度，以明确界定企业产权，承认企业的法人产权，才能在法人财产基础上自负盈亏，承担有限责任，这也是构建社会主义市场经济总体框架的要求<sup>[8]</sup>。集体所有制作为公有制的补充，从某种程度上也有其必然的相关性。工业集团公司尽管在此之前也采取了一些改革的措施，包括实施了经营目标的考核，实行承包、租赁经营和对部分企业经营者试行年薪制等，但没有从根本上解决产权的问题，以实现资产经营为目标建立资产运营模式，对企业进行产权重组以实现整合是解决矛盾的关键。

## 2.2 产权重组的准备过程

在着手集体企业产权重组的过程中既涉及产权的界定，产权置换和整合，同时由于集体的重构也必然涉及企业职工劳动关系的变更与转移，重组使原企业经产权置换整合后形成一个新的企业，而此时职工的劳动关系必须与之相适应。因此重组整合的过程包括了企业人财、物的整体调整，是一个复杂的系统工程。



### 2.2.1 企业资产清算、评估与产权界定

集体企业的性质决定了其资产产权的所有制属性，在集体企业的发展过程，工业集团公司的大多数企业是从街道企业等小集体企业逐步发展到大集体企业，企业产权所有决定了其产权界定的基础。在明确企业产权属性的基础上，作为组成产权要素的资产则是一个量化的结果。在对各所属企业进行产权置换、整合前，首先是对企业总体存量资产的量化。工业集团公司自一九九九年五月始对各所属企业进行了统一的资产清查核算，并按产权改革的要求进行资产的评估。在经过历时近一年的清算评估后，使集团公司进一步明确了资产的整体状况（表 2.1）为下一步重组整合作准备。

单位：万元

企业名称	总资产	负债	净资产	核销资产	剥离资产
京甬毛纺厂	5880	1752.8	4127.2	367	318.6
福特继电器公司	3493.4	610.6	2882.8	52	236.7
海星房地产公司	2861	1451.7	1409.3		
软垫蓬帆厂	178.1	61.3	116.8	3.9	
天封仪表配件厂	247.	102	145	6.7	
新华针织厂	406	123.6	282.5	2.5	7.4
大华衡器公司	165.5	43.1	122.4	7	
晒图厂	207.1	77.5	129.6	1.5	
印刷纸盒厂	170.2	101.6	68.6	1.4	
树脂厂	169.58	77.8	92	5	
化工公司	205	81.4	123.6	22.3	
化纤配件厂	336.3	268.3	68	81.8	
神乐电子器材公司	3414.9	2968.5	446.5	422.5	48.7
医疗设备厂	387.6	278.2	109.4	69	
天虹钢架厂	307.3	229.3	78	9.5	
宁波广告公司	936.1	449.2	486.9	54.4	
合计	19365.4	8676.9	10688.5	1106.5	611.4

表 2.1 各所属企业资产状况表

### 2.2.2 职工劳动关系处理中的相关政策及费用评估

企业产权改革与职工劳动关系的处理是密不可分的，而集体企业中各类人员的状况也较为复杂，相关政策的衔接又要考虑到各类职工的不同情况。由于企业面临的产权变革，使职工面临新的管理体制模式，存在着企业职工由原企业向新企业的过渡问题，企业主体的变化直接影响企业职工劳动关系的转移，在劳动关系的处理过程中将面临在职在岗职工、富余下岗职工，退休职工，企业大龄职工及其他各类型的人员处理（包括土地征用工）、小集体职工，长病，伤残职工等）。

根据企业产权变革的要求，政府也出台了相关的配套政策，除对职工在转移劳动关系中支付经济补偿金外，针对企业大龄职工参加工作的时间长，综合素质不高、就业能力低等实际情况，对距退休年龄不足五年的职工采取离岗退养的办法，其费用由政府财政部门、劳动部门和企业各承担三分之一，费用包括职工的生活费、养老保险、医疗保险等；对距退休年龄不足十年超过五年的职工采取离岗后确保其养老保险和医疗保险的办法，费用由企业承担；对于退休职工采取上级主管部门或公司接管，对富余下岗职工已进入服务中心的职工其关系保留至二00二年止，费用由主管公司承担并采取逐步理顺关系的办法。

由此在相关政策的实施中，企业必须考虑承担该费用的总量，企业对费用的承担能力与实际需发生的费用支出直接影响企业产权置换过程。由此集团公司对所属企业进行资产评估的基础上，对各类人员的费用支也作出清算与评估。（表 2.2）

企业名称	重组中所需提留的各类职工费用					合计
	经济补偿金	养老金	生活费补贴	退休人员非统筹费用	托管费用	
京甬毛纺厂	200.8	36.5		34	36.5	271.3

福特继电器公司	253.7	47		66	17.7	384.4
海星房地产公司	13.6					13.6
软垫篷帆厂	17.7	24	9.8	17	6.3	74.8
天封仪表配件厂	26.8	25.3	11.7	10	10.5	84.3
新华针织厂	32.6	12.3	14.2	28	10.2	97.3
大华衡器公司	29.3	2.1	0.6	10	3.8	45.8
晒图厂	18	16	9	13	8.4	64.4
印刷纸盒厂	15.1	6.1	5.7	15	5.9	47.8
树脂厂	18.9	9.3	4.2	7	7.2	46.6
化工公司	10.9	17.3	2.4	1	7.5	39.1
化纤配件厂	16	10.3	7.7	26	8.7	68.7
神乐电子器材公司	288.3			211	169.2	668.5
医疗设备厂	72.8	32.1	22.7	22	48.2	197.8
天虹钢架厂	6.4	6.7	1.5			14.6
宁波广告公司	38.5	13.2	3.9	38	7.4	100
合计	1059.4	258.2	93.4	498	347.5	2220

单位：万元

表 2.2 重组中所需提留的各类职工费用评估表

### 2.2.3 各企业资产状况及产权置换中相关成本费用

经过对资产及相关人员费用的清算评估，各企业可置换资产在通过对企业资产的提留、核销、剥离后，基本得到反映。（见表 2.3）

企业名称	企业所有者权益（净资产）	剥离资产（万元）	提留资产（万元）	剩余可置换资产（万元）	占可置换总量比例（%）
京甬毛纺厂	4127.2	318.6	271.3	3146	40.5

福特继电器公司	2882.8	236.7	384.4	2498.4	32.2
海星房地产公司	1409.3		13.6	1395.7	18
软垫蓬帆厂	116.8		74.8	42	0.5
天封仪表配件厂	145		84.3	60.7	0.8
新华针织厂	282.5	7.4	97.3	185.2	2.4
大华衡器公司	122.4		45.8	76.6	1
晒图厂	129.6		64.4	65.2	0.8
印刷纸盒厂	68.6		47.8	20.8	0.3
树脂厂	92		46.6	45.4	0.6
化工公司	123.6		39.1	84.5	1.1
化纤配件厂	68		68.7	-0.7	
神乐电子器材公司	446.5	48.7	668.5	-222	-2.8
医疗设备厂	109.4		197.8	-88.4	-1.1
天虹钢架厂	78		14.6	63.4	0.8
宁波广告公司	486.9		101	385.9	5
合计	10688.5	611.4	2220	7857.1	100

单位：万元

表 2.3 企业资产及重组成本费用评估表

从表 2.3 中可以发现以下若干问题：（1）部分企业出现了净资产总量与所需成本费用的倒挂，企业已无力承担相关的费用；（2）京甬毛纺厂，福特继电器公司、海星房地产公司占总置换资产量的比例极高，达到 90.7%，由此也反映出其他各企业的资产总量对集团公司的影响甚微；（3）除京甬、福特、海星及个别企业外，其他各企业所需提留的资产额占其净资产总额的比重较大，基本上在 45%-55%之间，由此一方面对企业而言，资产的变现存在问题另一方面成本费的支出也必将导致企业资产的萎缩而对企业的发展造成影响。这些问题加上集团公司在整体上的考虑，如

果不能在产权重组、置换中进行有效的整合，将会引起局部以致总体的不稳定，这也使重组整合的方案设定成为关键。

#### 2.2.4 重组方案规划

根据总体的资产状况、结构及工业集团公司所需解决的问题，以及集团公司总体发展的要求，集团公司首先在整体上确定以资产为纽带，在逐步形成核心主体的基础上实现以紧密和宽松相结合，层次分明，配置合理的结构体系，在三方面达到整合要求，（1）确保优质资产，以保持发展后劲，并逐步确立核心企业地位，建立核心基础；（2）对资产进行合理的配置和调整，在整合的基础上解决集团公司的自身问题；（3）在整合的过程中充分考虑对承担富余下岗人员过渡中费用支付及转移中能力的培养，以确保企业的稳定过渡。

集团公司对各所属企业实行了不同层次的划分形成框架。在构架中以集团公司为主体结合京甬、福特、海星等三家企业逐步形成一个核心的紧密结构，而对其他各所属企业则在整合后逐步分离的格局设置，做到松紧有度。由此在产权的重组中对核心企业实行产权的部分置换，以股份制的形式确定资产关系，通过重组形成新的管理模式，从而也使集团公司的集体资产在产权上明晰，同时也可改变原有单一的行政管理模式；对一般企业则实行多种形式下的产权整体置换，通过企业内部的整合使集体资产退出企业，从而使企业的资产结构发生转变。同时对资产中存在缺陷的企业则通过相关资产的调整和配置使之完成平稳过渡。

在确定整合框架的重组方案规划后，由于重组的过程既涉及资产也包括职工劳动关系的变更，这一过程是同时进行且较为复杂，因此程序的设定是重组过程中必不可少的。重组程序的拟定见图 2.1。



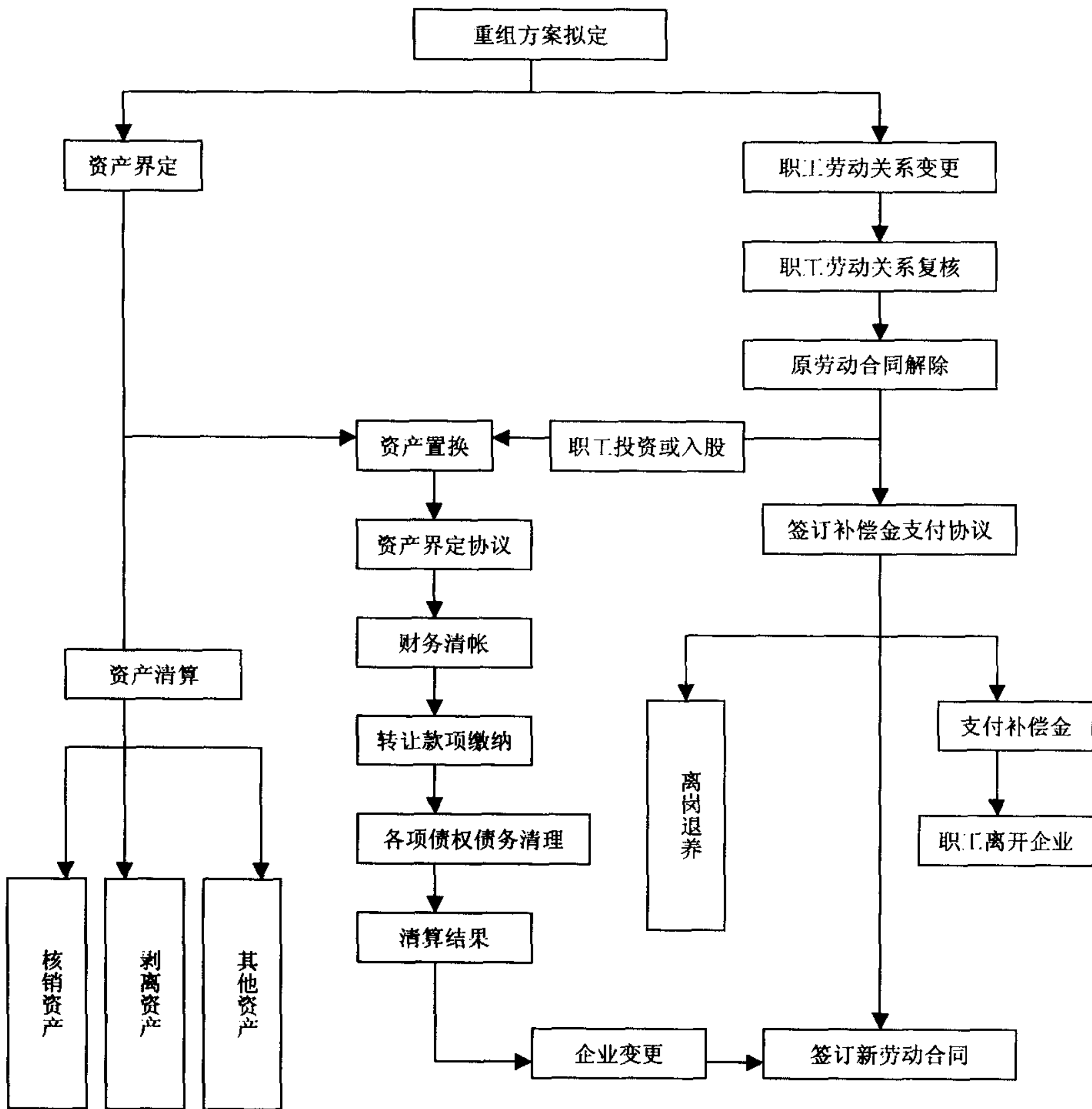


图 2.1 重组流程

## 2.3 工业集团公司的重组架构

考虑到集团公司各企业的状况和实际操作中可能存在的问题，集团公司既需要对所属企业进行产权的置换重组同时又要兼顾与整体调整中和调整后的企业定位及发展。按照突出重点，整体调配，抓大放小的原则，对拟定方案进行实施，在方案的实施中遵循集团公司的整合目标，进行统一的调度。

### 2.3.1 核心企业的构建与重组

核心企业的整合重组对集团公司具有十分重要的意义，事实上这一整合的效果将直接影响集团公司的整体和今后的发展，以产权为核心的整合重组对形成企业资产新的构架体系则显得尤为重要。集团公司对京甬毛纺厂，福特继电器公司及海星房产公司均采取了股份制改造。

由于三家企业资产总量有一定的规模，总体置换上也有一定的难度，因此在方案的拟定中既要考虑集体产权在整合重组中的地位，同时也要达到资本结构的合理性。由于京甬毛纺厂及福特继电器公司其下属均有四家直属子公司（中外合资），因此在对整个中方资产部分的重组中也必然涉及外资的局部利益。以福特继电器公司为例，公司中方的净资产为2882.8万元，在剔除提留部及其他相关费用后企业的可置换净资产额为2298.4万元。根据股份设置，集体产权实行部分置换，集团公司以200万元作为职工投资入股的配股资金，使职工的股份总额达到600万元，原企业经营者投资入股600万元，集团公司股份设置为800万元，由此构成总股本2000万元。经部分产权置换后，集团公司除在福特继电器公司的股本金外，置换资产总额达到1200万元，其中资产变现额达到500万元，通过对三家公司的重组整合形成了企业新的格局，其资产结构调整后的股权结构见表2.4。

企业名称	重组后企业股本 (万元)	股权结构 (%)				置换资产 总额 (万元)
		集团公司	经营者	职工	其他投资	
京甬毛纺厂	3000	35	25	30	10	1800
福特继电器公司	2000	25	30	30	15	1200
海星房地产公司	1500	40	20	10	30	800

表 2.4 核心企业股权结构表

### 2.3.2 其他所属企业的构建重组

根据产权整体置换的方针，集团公司对其他各所属企业分别采取了股份合作，整体买断等形式的产权置换，从而使集体产权从总体上退出企业，实现企业资本结构的转变。在重组过程中除天封仪表配件厂和印刷厂由经营者买断外，其余均采取了股份制合作制的形式，由职工参与投资入股。经重组后，集团公司资产置换总量达到 560 万元，对资产存量不足的企业由集团在承担相关费用和对资产调配后实行零资产转让。

在经各企业的产权重组及整合后，资产置换总量达到 4360 万元，同时集团公司的整体构架也发生了变化。在实现产权重构的整合中除京甬、福特、海星三家企业，其余企业均从集团公司中脱离出来成为自主独立的经营实体。而对核心的三家企业而言，各企业与集团公司的关系也不再是单纯意义上的上级公司与下级公司的关系，彼此之间以资产产权为纽带，实行同股同利，从而在整个管理模式上得到了根本的转变。与此同时通过整合集团公司与经产权置换后使之对整体资产的把握成为现实。

## 2.4 战略整合的提出

企业在长期的发展过程中面对日益激烈的市场竞争，企业的竞争战略也日益重要，企业如何通过正确的战略定位，建立自身的战略竞争架

构，决定了企业的发展方向和目标。

企业整合是企业在实现战略目标过程中，为确保企业战略的实现而采取的必要手段。在围绕企业生存和发展的大问题中，如何通过有效的战略，整合培养和确立自身的核心能力，同时在对企业各类资源的运作中达到协调一致是企业在整合过程中所必须考虑的问题。

在企业的战略整合中，整合是围绕企业战略整合目标来进行，而战略整合框架的确立是实施战略整合的基础。在企业的总体构架中，战略整合需要从企业的目标出发，在结构、资源、组织等范围进行统一筹划，既要有组织以前后整合的突出其核心业务能力，又要在横向上通过各个环节的连接达到多元的统一协调。即战略的整合是综合各要素下的企业战略变革，整合的广度和深度决定了整合在某一范围上的绩效。

就集体企业而言，产权重组使企业在产权上得到了明晰，通过产权的界定和明晰使企业对有关资源有限调整和整合的基础，而在产权重组过程中对企业进行有效的战略整合将使企业的整合更具效率。

### **3 工业集团公司产权重组中战略整合框架**

#### **3.1 战略整合目标**

战略整合目标是围绕企业的整体战略目标来进行的，它需要以组织目标为基础，根据企业的实际情况，在确保企业总体战略的前提下明确企业的战略整合目标。针对工业集团公司而言，其客观的实际首先需要它解决自身的生存问题，其次是稳定发展的问题，在这一总方向上对公司的组织、资源等方面确立战略整合目标。

##### **3.1.1 目标确定的基础**

要从根本上解决工业集团公司的生存乃至发展的问题，首先在于如何确立公司的资源优势，通过整合达到资源结构的优化，从而确立企业的核心能力，与此同时又要降低企业的经营风险消除不确定因素，也即是在提高能力和收益的同时降低和控制风险成本。

其次，如何使各级企业真正解放出来，成为真正的自主经营主体，放下包袱，轻装上阵，提高能力与效益是奠定工业集团公司稳定发展的基础，没有各级企业稳定健康的发展，也就谈上集团公司的稳定与发展。

从整体目标的实现基础上看，整合中企业的客观条件包括企业的各类资源条件决定了整合目标的确定，只有在企业资源条件允许的范围内确定相应目标，这一目标才是切实可行的。以集团公司现有的条件状况如何发挥资源的优势，进行合理配置，在条件许可的情况下确立集团的整合目标是至关重要的。

### 3.1.2 整合目标

根据整合需求，整合目标的确定也是渐近的，但最终是遵循企业的总体发展思路和要求，在整体框架中寻求解决现实问题，创造条件的有效办法。从集体企业的现状来看，如何明晰产权，从管理体制着手整合是实现企业发展中的一个基本目标，这也反映在企业的产权效率上。所有制给出了经济体制的初始规定，而产权结构是源于所有制的各种权利，在交易过程中的分布状况，产权制度的这种特定地位，对管理体制的诸多功能及效率影响是不言而喻的，最突出的是产权制度对管理收益的影响。有效率的产权形式是由具体环境中的资源稀缺程度、技术特点、检测和度量手段，法律制度以及意识形态和道德规范决定的。产权制度是企业实施管理的外部框架，产权制度是否明晰在很大程度上影响着企业所制定的各项管理政策，如激励、配置等功能，影响着管理收益与管理效率<sup>[9]</sup>。工业集团在产权重组中的整合过程是明晰界定产权下对所属企业的重组整合，其整合的前提目标即是以明晰、界定集体产权并以此为基础加以整合，因此产权的明晰、界定与合理分解、置换是企业整合的基本目标。

与此同时，工业集团公司表面上呈现出来的多元化经营格局与事实上的松散构架的矛盾，无论就构架管理模式还是多元化经营都是缺乏可行的。实践证明，采用多元化发展成功的企业甚少，失败更多。这说明多元化发展战略本身有其缺陷，这种缺陷其根本在于，不利于企业集中资源发展自己的核心专长和竞争优势，保持充分的竞争力<sup>[10]</sup>。因此工业集团在战略整合的目标上应以通过整合实现企业的核心能力，整合目的是对各类资源的优化组合，也即是强化重点优势，优化优质资产而不是使各个企业都处于同一个层面上，发挥整体资源效益应是企业战略整合所追求的目标。



## 3.2 战略整合规划及框架

### 3.2.1 战略整合规划

产权的界定明晰是集体企业整合的基本前提，在此基础上资源配置又为企业提供了战略能力。资源规划是战略实施的重要方面，在多数组织内可以在两个层次（公司和经营层）进行。首先，在不同分部、服务部门，职能或企业之间存在着广义的资源分配问题，这是公司层的资源规划要解决的问题，其重点是决定应该怎样在组织的不同部分之间分配资源，以支持组织整体战略，公司级资源分配方法的选择取决于原有资源基础的变化程度和优先级的集中程度。第二，战略的成功还取决于对经营层资源分配的详细考虑。组织的价值链是确定任何战略资源要求的一个框架，通过价值链调配和管理资源的方法，因组织所追求的一般战略类型而各不相同。详细分析这些要求，分析不同资源间的联系，分析新的要求与现有资源状况有怎样的联系等均是资源计划的重要组成部分。因此一项资源规划应保证：能够清楚地确定支持战略的关键成功因素，同时能给关键任务赋以正确的优先级。由于战略发展的不确定性，资源规划还应考虑到有关规划的那些关键假设的变化所产生的可能的影响<sup>[11]</sup>。

工业集团公司的整合规划，考虑到集团公司各企业行业跨度大，规模各异、效益参差不齐，两极分化严重等因素，在整合中考虑不同层级企业的区分和重新组合，在各企业的划分中逐步确立核心紧密层企业和一般、次要企业并分别采取不同的整合措施以达到资源整合乃至整个集团公司整合的目的。在一个跨多行业进行多角化经营的公司中，公司的管理层不仅要关心每一个业务单位的职能策略，而且还要决定应强化，增加或减少哪一项业务。对业务单位战略和企业战略进行区分，后者包括如何在业务之间进行资源配置以及如何设置彼此强化的各业务单位的组合<sup>[12]</sup>。在战略整合规划中体现了核心紧密层企业的资产紧密度，同时对次要一般企业的整体规划是以资源的调配，产权的整体置换来策划。在各所属企业的整合规划方案中各级企业体现按级划分，分级处置、以质优先，总量调配的原则，并突出了集团公司自身的核心地位，从而也为产权重组中的战略整合指明了方向。

以产权转换和重组的角度看，也存在着两个层次，即各所属企业单体的产权置换，重组、整合，以及在集团公司总体层面上的重组与整合。由此工业集团在产权重组中的战略整合首先是所属企业个体的重组然后才是集团公司的从整体上的配置整合。

### 3.2.2 战略整合框架

集团公司的战略围绕企业的战略目标。同时针对企业的各类资源在明晰、界定的基础上，实施对目标、结构及人员的整合。企业的目标是企业明确的发展方向，它决定了企业整体运作的流向，而企业的结构则包含了企业各要素的构成，其中包括企业的组织结构、资源结构、流程结构等诸多方面。同时人的因素在企业中是不可忽略的又一重要因素，它将直接影响企业的实际运作下过程。因此就整合框架的确立而言，战略整合是围绕三者来进行，也即是通过对结构、人员的有效整合以达成整合目标的最终实现。（如图 3.1 所示）

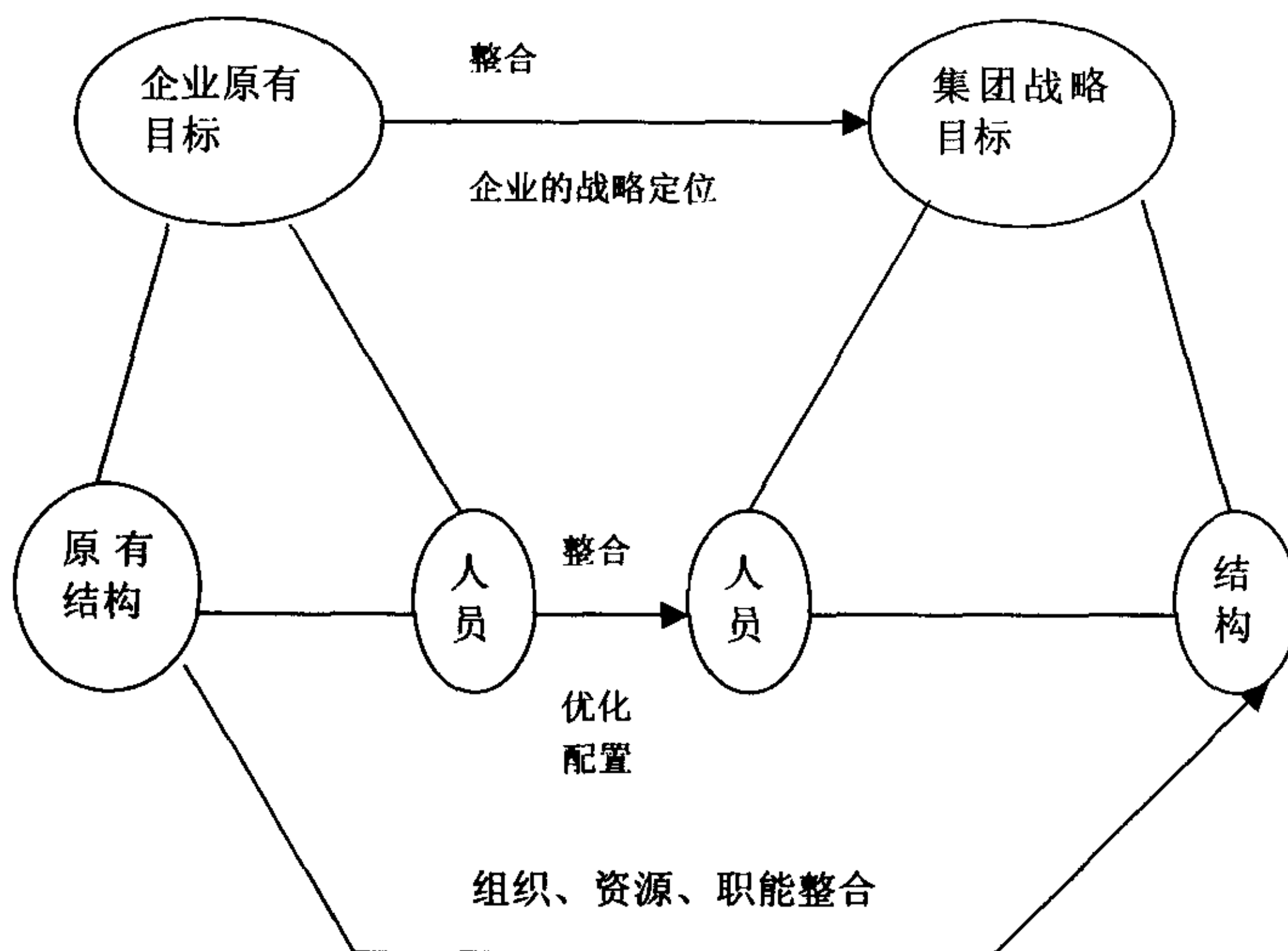


图 3.1 战略整合框架

就集团公司自身而言，对企业结构的整合是由各单体企业内部构成重新配置的过程，一方面各企业自身的资源、组织自成一体，同时又包

括在集团公司的整体之中，另一方面对集团公司整体的整合势必是从局部到总体的渐进过程。而对人员的优化配置来说，仅以各企业局部的调整是不完善，同时也是不切实际的，这必须以各企业方向以及企业与集团之间来统盘考虑。

## 4 工业集团公司产权重组中的战略整合实施

### 4.1 战略整合实施内容与步骤

根据企业的战略整合框架及集团公司各所属企业的不同情况，在产权重组过程中，通过各类因素结构的调整和重新配置以实现整合目标。由此在战略整合过程中涉及企业目标、资源、人员等要素的整合，同时在整合层次上针对企业的不同情况，依照集团公司的总体要求进行分层次、分阶段地逐次展开。

就结构上的整合而言，首先是对现有组织、资源、人员的现状的分析、整合和清算，从局部到整体再从整体调整到局部。在整合阶段中，企业通过明确目标和战略来明确组织核心结构的整合目标。其次对组织结构、资源结构、人员结构之间的互动整合以实现总体结构整合的目的。

在纵向的整合中，整合中所涉及各企业因状况不同使其在整合中的定位也不尽相同，存在纵向上的深度问题。事实上由于各企业在集团公司中的定位不同也导致整合层次的差异。首先整合在层次上存在局部修整、局部改进和整体转变上的层次差异，其次由于在集团公司整合目标上的要求也存在核心与松散的区别。

企业在产权重组中由于产权的逐步界定和明晰必然导致企业在整个分配链上的变化，这也直接导致了集团公司在整个分配环节上的调整，因此分配链的整合是企业横向整合中不可缺少一环。

在整个战略整合中，企业通过对战略整合框架下战略目标、结构、人员等诸要素在纵向和横向上的整合以实现其整合目标，并据此加以实施。

就战略整合步骤而言首先是纵向的整合，通过明确各层次的关系使之在整个纵深上明确各企业及各要素所处的位置，其次是通过相关资源、人员的整合也使之在各层次上达到有效配置，最后是通过分配链的整合

使整合后的企业实现运作的基础，从而达到整合的目的。

## 4.2 战略整合中的纵向层级整合

根据集团公司各下属企业的不同状况及发展趋势，在各企业的产权重组中具有一定竞争优势的企业规模较小，发展状况一般的企业以及面临淘汰的企业其重组方案也不尽相同。在此，依照统一的整合目标，如何使集团在重组中进一步在层次上进行整合，从而突出优势资源和分散劣势企业导致的潜在风险是对集团在纵深和层级整合上的要求。由于原来各企业与集团在管理层级上是处在同一层面，无法体现重点从而也在实际运作中对优势企业缺乏紧密度。因此在纵向的整合上首先是层级的划分与整合。

### 4.2.1 企业层级模式的整合构建

从集团公司各所属企业来看，京甬、福特、海星等企业无论是在企业发展状况还是潜力，以至其规模、效益上所占的比重是十分巨大的，而同时诸如新华、天封、广告等企业尽管有一定效益，企业发展稳定，但因受规模限制，发展的潜力和空间不大，其次以神乐公司为代表的有关企业则是风险较大的企业，存在潜在的危机，将直接或间接地影响到集团公司的生存和发展，因此在产权重组中对集团公司以及各企业的整合，必须从层级上进行划分并在层次上进行整合。（如图 4.1）

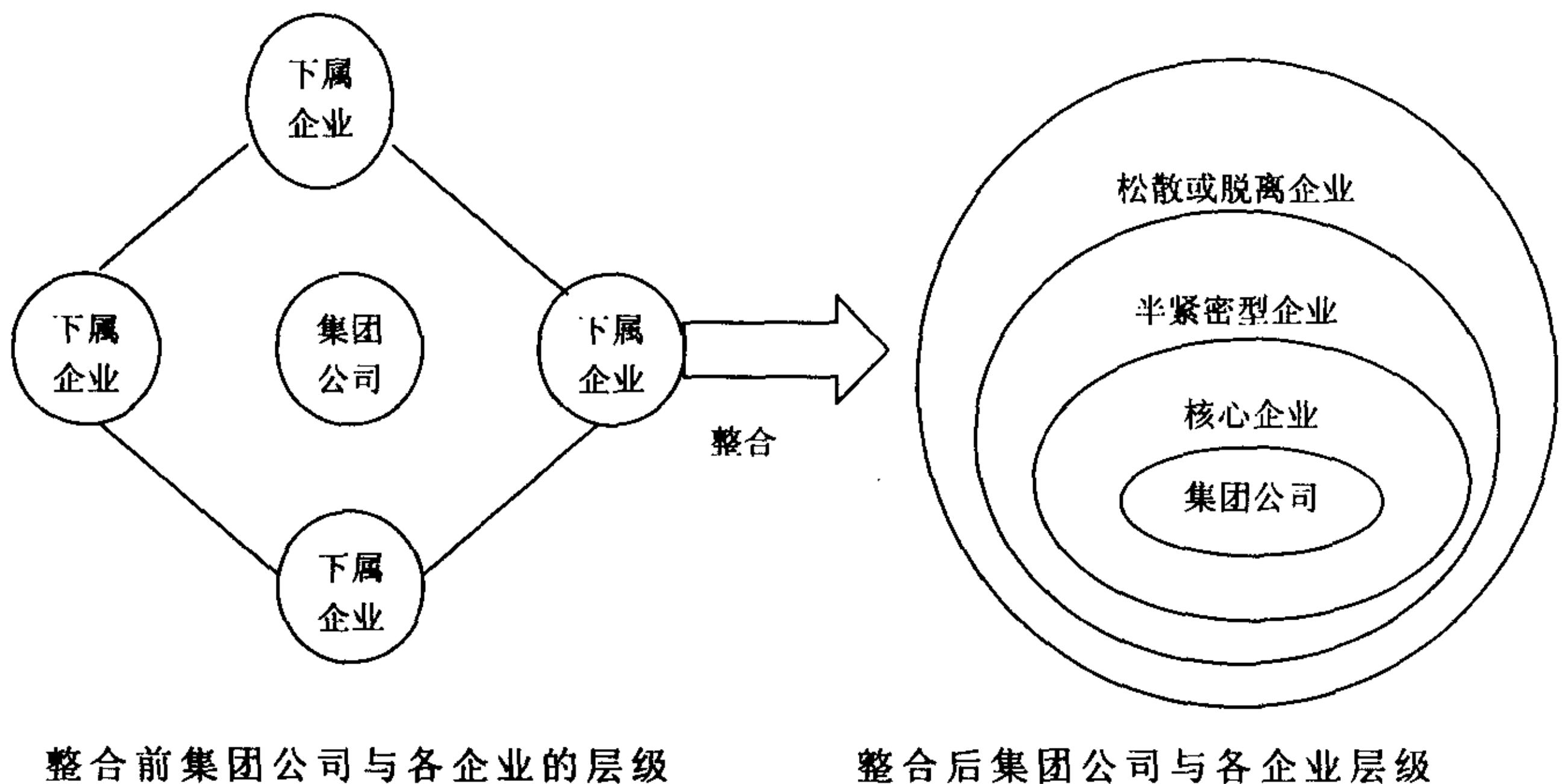


图 4.1 层级整合构建

通过产权重组经整合后，对京为、福特、海星等企业与集团公司形成一个核心体，同时也使次要及劣质企业逐步脱离集团公司的管理框架，从而使企业的重点更加突出，也使集团公司逐步从潜在的危机中摆脱出来。

#### 4.2.2 企业纵向整合层次及实施

通过层级模式的整合构建，在产权重组中产权明晰、资产界定的基础上集团公司分别对各企业进行纵向层次上的修整，改造和转变，以达到层级模式构建的目的，在产权重组中对京甬、福特、海星等核心企业，集团公司以股权共建的模式和股东的身份参与三家企业的管理，使之在原有关系上以产权为纽带进一步得到密切，从而形成集团核心层。其次对一般企业在整合中是逐步改进和放开，以产权重组的资产界定，采取局部置换，或资产界定后返馈等方式，使之与集团公司形成相对松散的构架层，对次级企业由于其影响到集团公司的整体利益，因此从整合目标出发是使之经整合后逐步脱离并消除隐患。在产权重组中资源是通过整体或局部置换来实现，但因要考虑到重组成本的因素，在整合中是以资源的集中调配以达到这些企业脱离集团公司的目的。从图 4.2 中可以看到纵向整合的层次及实施过程。



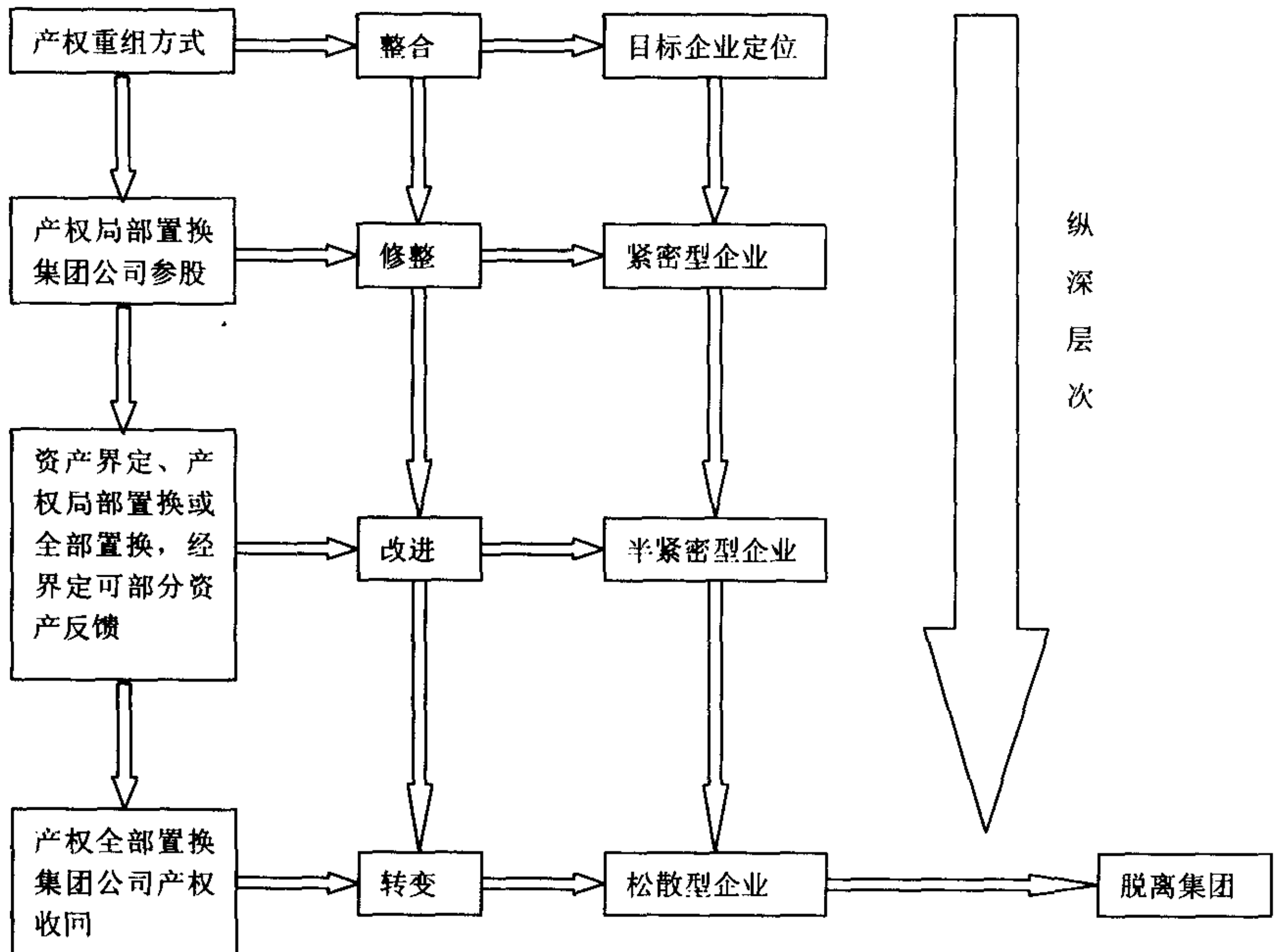


图 4.2 纵向整合层次及实施

## 4.3 战略整合中的资产整合

### 4.3.1 资产确认与评估

企业资产的确认是结构整合的重要环节，资产评估及界定的准确有效直接影响企业资产总体量化的准确性。在对工业集团公司各企业资产的评估认定过程中，由于现时评估手段，相关政策及时效等因素的影响，往往给评估带来一定的弹性，或多或少的影响着评估效果从而对整体的运作带来变化。

#### (1) 资产确认评估与手段的依据

由于各所属企业所处的行业不尽相同，资产形式也各有差异，在实际的评估过程中由于评估手段与依据的影响，使资产的评估造成差异。

就资产评估手段而言，以固定资产的评估所显现的问题相对较为突



出。在现有的资产评估涉及产权改革的资产评估中对固定资产的评估是采用重置成本法，这就造成在对房屋等固定资产评估中出现价值背离时情况。以宁波市晒图厂的厂房为例，该房屋位于宁波市中心地段的商业区，由于企业的生产性质所决定，企业的生产用房实际与普通办公用房差异不大，房屋总建筑面积 670 平方米。企业在使用过程中将一层房屋的四分之三用于作为临街的商业用房用于出租，同时将二楼也用于出租为办公用房，企业自身使用三~四层。在实施评估中由于对房屋采用重置成本法，该房屋最终评估价为 56 万元，而如果按市场法进行评估（据房地产交易部门的评估机构提供的参考价）则为 185 万元，两者差价达到 154 万元，市场法的评估结果是成本法结果的 3.3 倍。（且市场法评估中尚未考虑商业用房的因素）。

同时，这一差异不仅仅是由于单一评估方法所造成的，政策的因素也是不可忽视的重要原因。在现行的评估方法中，对厂房的评估所涉及的地价是以基准地价为依据，同时厂房的基准地价最高套用四类地段的价格。以一九九九年宁波市土地基准价为例，厂房按四类标准估价为 370 元/平方米；而同样四类地段的商业用地为 1013 元/平方米，综合用地为 1005 元/平方米，如按综合用地与工业用地的差价核算，两者差额 635 元/平方米，就地价评估而言差额达 30 万元，如果土地价格按当时土地部门的土地批租价来核算，则差距将更大，这对评估结果的影响是十分明显的。

此外在其他有关的资产评估中也存在一定的不合理性。以宁波广告公司为例，广告业作为一个特殊的行业，其资产具有较大的弹性。在对广告公司的户外广告媒体的评估中往往存在较大的差异性对户外的广告牌、灯箱、路牌等广告媒体的评估中，实际的评估只能对户外媒体的制作费用场地租赁及现有的收益等作价评估，而无法使其真正价值得到体现。对一个户外媒体的设置来说，有一个经营许可时限的价值问题，例如一个户外广告牌许可有效期可为五年，在评估时点中是该媒体仅使用两年，对该资产的评估也只能以两年内的合同收益作为评估依据。而事实上对其后三年的收益则无法作价评估。同时针对同样的户外媒体来说，其所处的地理位置和方位从理论上讲是有差别的，地理位置优势的相对

价值也应更高，而这种差异在评估中也是无法实现的。此外包括房屋开发公司的在建工程评估等都可反映出评估手段和依据的局限性，从而导致评估差异和弹性。

### （2）评估时效与相互作用

在资产的评估中，评估时点与产权置换之间的时间差异对企业资产造成变动往往直接或间接的给重组后的企业带来不同程度的影响。

由于产权的置换和重组过程是一个复杂的系统工程，既有资产的置换，调配和整合，又同时包括职工劳动关系的变更转移和衔接。这一过程的完成需要一定的时间。因此，企业在评估时点上所反映的价值与产权结束时点的价值往往会产生差异，这一差异在不同的企业中所反映的弹性也各不相同。

首先，企业经营者的两面性决定了评估价值的波动幅度。作为集体企业的经营者，在重组过程中由于经营者自身定位的不确定性引起企业生产经营状况波动是客观存在的。尽管在完成重组整合之前经营者仍需承担工业集团公司的各项考核指标的义务，但事实证明在完成资产评估后到重组之前部分企业的生产经营出现了停滞和滑坡，部分企业的生产经营状况则明显改善，一反常态，呈现两种态势。企业经营者在不明确重组方案之前，其对生产经营的关注程度远不如对重组方案的关心，这也造成企业整体资产状况的波动，而这一波动往往是负面的。

其次，评估时点与重组时点之间企业运作的两面性又给重组后企业的生产经营带来影响，其互动效应是十分明显的。这也即是在重组完成前企业资产的变动对企业完成重组后所形成的增盈或亏减的两种结果中，资产的增盈不能作为此前资产认定的依据而亏减则造成重组后企业资产的不实，从这一点上也反映出在这一变动中集团在旧体制下整体监管和调控能力的不足。企业经营者在此间所起的作用导致资产的变动，这是评估所无法解决的。

### （3）资产确认中的核销资产

在实施重组的资产评估过程中各企业的核销资产无论总体和个体，其增幅是明显的。工业集团在资产的评估中各企业的核销资产总值为 1106.5 万元，而在此前三年中分别为九八年 210 万元，九七年 150 万

元，九六年 80 万元，核销资产总值达到九八年各企业核销资产总量的 5.3 倍，三年总和的 2.5 倍。

资产的核销总量直接影响到企业的资产总量，使企业的净资产量化值受到影响。造成核销资产增加的主要因素首先是旧体制下的管理模式所造成的。在原有的管理模式下，企业经营者以完成考核指标为目标，从而在财务处理上对企业的库存积压，应核未核物品等均按帐面列计以确保盈利目标，对应收帐款等存在应收未收取的现象等等，以此导致未核资产的积累。实际上评估中出现的核销资产增量从一定程度上也反映了原企业资产不实的实际状况。同时由于经营者出于自身考虑，为尽量降低置换成本，促使企业大量增报核销资产。

在核销资产的认定中由于缺乏对资产核销的完善认定标准，加之人为因素的影响造成核销资产的波动。在资产的核销中一方面对部分原来应核销而未报核销的资产在产生后，集团公司无法采取相对应的办法（如应收帐款有些时间长达八年，而事实上原来早应予以报核但企业未报，与此同时由于完成考核指标，经营者得到了应有的报酬等）；另一方面对设备核销而言，部分设备已摊销为零报核销，而设备运行状况良好，部分设备按规定未完成折旧摊销，而已经无法使用等情况，也使该资产的认定存在变数；此外对核销资产中物品、设备等的残值没有一个相应的规范，加上集团公司对已核销资产无法做到有效的控制，也使这部分资产在核销后大量留存企业，造成这部分资产在量上的缺失。

#### （4）评估中相关资产的认定

在实际资产的评估中，由于部分资产或因素的特殊性导致资产认定及评估中的缺陷。

首先，企业的无形资产是企业长期以来所形成的隐含于企业资产中，而这一资产的确认和评估在涉及企业产权重组时往往无法得到体现。以宁波广告公司为例，作为宁波首家广告公司，其在宁波广告业界的影响是不言而喻的，其品牌本身也有无形的价值，而由于缺乏相应的评估手段，使这一资产的客观存在无法得到的真正体现。

其次，对企业海外资产的认定和估价。以京甬毛纺厂为例，京甬毛纺厂自一九九七年始在海外投资办厂，后又在香港注册有公司，而以现

有的评估要做到对企业海外资产的估价无论以评估手段和依据上都不能得到较好的体现。

第三，对企业知识产权的认定和估价。企业的技术进步是企业得到发展的动力，专利的获得、技术发明、创造对企业产生的推动力是巨大的，而在对企业资产的认定中这一因素往往被忽略，其价值不能反映在最终的评估结果中，也造成了对企业资产价值评估中的偏差。

第四，企业的其他相关因素，由于其不确定性所产生的评估价值弹性也是不可避免的。以福特继电器公司为例，由于受政府行为的影响，于一九九八年为区属某企业提供银行 500 万元借款的担保，而该企业在九八年底已濒临倒闭，进入清产阶段，还贷已无可能，而这一担保风险实际上已由福特公司承担，在评估过程中，由于在评估时点上距离该项贷款的还款期尚有十个月，因此这一风险不能反映在企业的实际评估资产中。由此在最终的评估结果中也就隐含了这一资产中的缺陷，事实上对该项担保风险将造成资产的缺失是显而易见的。

资产评估和认定是产权置换、重组中的一个重要过程，在这一过程中如何真正体现其准确有效是评价企业资产的基础，而这一基础在某些方面的不确定性直接或间接地影响了评估的结果，使衡量企业资产的标准出现了偏差，其结果就是对集团公司最终资产的定量产生弹性偏差。

#### 4.3.2 资产整合

在经过资产的统一清理、评估后，集团公司的资产总量得以明晰，从而为整合提供了基础和条件。在资产的整合中，资产的整合方向是根据集团公司的总量整合目标来确定的。在整个整合过程中资产的整合是围绕整合目标，依照整合层次来决定整合的流向，这一整合一方面要考虑产权重组中各企业的实际资产状况和需求程度，另一方面要考虑重组成本中的资产留置，同时也需考虑企业再发展中所需的资产配置。因此对资产的整合是分三个层次的流向来进行的，即调配、留置及再投资。

对资产的整合首先是对资产总量明晰和确认，其次是根据企业在产权重组中各企业资产量对产权重组要求的满足程度来配置。以神乐公司为例，由于涉及产权重组中的重组成本总量达 668.5 万元，而该企业的资产量仅为 446.5 万元，差额达 222 万元，这就需要由集团公司在其他资产



整合中使劣质企业脱离集团公司从而实现分层整合的要求。第三，资产的整合根据分层整合的要求，应以维护核心企业的核心发展能力为前提，整合的流向也以此为标准决定其方向。第四，在实施整合中在完成资产调配，重组成本置留后资产的流向应考虑资产的投资方向，使之整体资产的配置效率达到优化，以整合过程来看。（如图 4.3 所示）

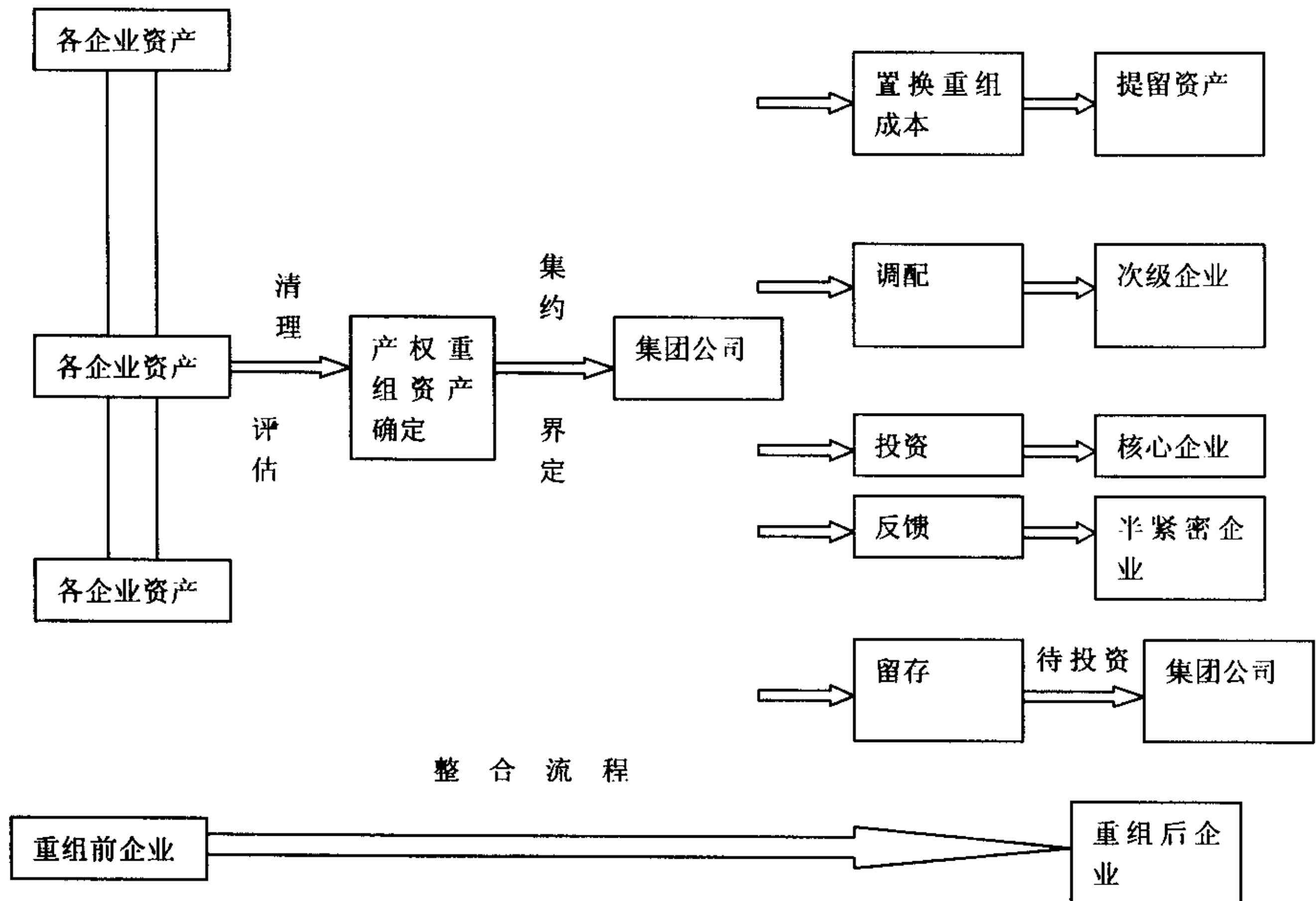


图 4.3 资产整合流程

经整合后置留的重组成本达到 2220 万元，占资产总量 20.8%，调配资产 311 万元，占资产总量 3%，投入核心企业 2150 万元，占资产总量 20.1%，以租赁等方式反馈资产 650 万元，占资产总量的 6.1%，在此基础上集团公司尚余资产总量达 6318 万元，抵消原债务后净余额达 2808 万元，通过总体中的整合，使集团在突出核心能力的同时，实现了资产总体配置的调整。

## 4.4 战略整合中的人员整合

### 4.4.1 集体企业职工组成

集体企业由于历史形成的原因在企业职工构成中职工的性质不同于国营企业，集体职工之间的划分类型、福利待遇等也各不相同，在涉及企业重组中职工劳动关系的变更其所适用的相关政策与国营企业也有较明显的区别。

在涉及职工的劳动关系中从劳动关系上讲，存在长期无固定期限和有固定期限之分，对有固定期限的职工依据有关政策规定按其参加工作的时间在一九八九年六月三十日前后其适应的政策也不相同。按规定在一九八九年六月三十日之前参加工作的有固定期限的企业职工可参照无固定期限的职工所享受的相关政策。同时在企业中各类职工按其企业中所处的不同状况又可分为在册在岗职工、企业内部下岗职工，进入托管中心的下岗职工，企业内退职工、挂靠职工、停薪留职、伤残、长病职工等。根据企业的招工形式则包括原企业正式集体职工、农民合同工，土地征用工，合同制集体职工等。集体企业职工组成的多样性和多种存在状况使其劳动关系在处理方式及适用政策上存在差异。

### 4.4.2 产权重组中职工劳动关系的转移及处理

企业重组与职工劳动关系的调整是密不可分的，一方面职工在股份制改造中成为企业产权的所有者，同时其劳动关系也从原有体制下的企业转移到新的企业中。由于集团企业在产生、发展中所形成的诸多历史问题以及集体企业所固有的特殊性集体企业职工既面临与国有企业职工共性的一方也存在一定的差异性，其相关政策也不尽统一。

#### (1) 职工劳动关系转移

由于集体企业职工构成的多样性及相关政策配套不尽完善，使劳动关系在处理过程中也存在一些矛盾和问题。以小集体职工为例，这部分职工大多属于年龄老化的老企业职工因历史原因未能转入到大集体。这些职工在退休后，其医疗费用以及丧葬费、抚恤金等均由企业承担。而在企业转型后，由于企业性质的转变，即使这些职工的关系仍可挂靠在企业，其医疗费用等非统筹部分费用可作为提留列支，但丧葬费、抚恤金则无人承担，在政府在这一环节上的保障政策未到位的情况下使这一



问题成为企业转型后的隐患。而如果要预先提留该资产则是资产界定中的政策以外的内容。以各企业而言，部分企业的盈余积累可在此作适当的补充，但对没有盈余积累的企业则无法列支该费用（集团公司内涉及此类职工达 78 人，仅以丧葬、抚恤等费用即达七十余万元），仍是一个需要解决的问题。

同时，职工劳动关系在企业重组中的变更是一个较为复杂的过程。原企业的职工必须先解除原来的劳动关系，然后与新企业签订新的劳动合同以达到劳动关系的转移和变更。为确保企业职工能在劳动关系转移上实现平稳过渡，原则上应要求原劳动关系的中止与新劳动关系的建立是同步实施的，而事实上仍然存在一定的时间间隔。这就需要企业在运作过程中与政府有关部门根据相关政策进行对接。从衔接程序上这一过程包括终止原劳动合同，重新招工，签订新劳动合同，同时包括社会保险等方面的衔接等。对企业而言一方面企业要维持正常的生产经营和企业的稳定，另一方面又要同时完成职工劳动关系的转移，如果在配套政策及政府行为上不能达到有效的保障，往往会造成企业不稳定因素的产生从而造成对企业自身的伤害。

此外，由于政府社会保障体系尚不健全，原企业退休职工的医疗费用成为必须妥善解决的问题。首先，原企业退休职工的医疗费用是归口于企业中，按企业内部的有关规定核销，在企业转型后，这部分费用转移到新组建企业，而新组建企业要承担这部分费用一方面是否合理是个问题，另一方面企业能否或是否愿意承担又是一个问题。尽管在重组中对这部分费用作出了部分提留（按规定人均一万元，但从提留额度来看不能最终解决问题。仅以企业退休职工的日常医疗费用来看，各所属企业在一九九八年度退休职工的医疗费用达到 89.2 万元，而总提留数为 498 万元，仅够维持不足六年，这还不包括大龄离岗退养人员所需的日常医疗费用，而这部分费用由集团公司承担并管理显然也存在诸多问题）。同时由于退休职工在各企业中的比例不尽相同，相比而言企业退休人数较多费用则其调配的能力稍强反之则较弱。另外在对于退休职工参加社会医疗统筹的费用不能较为明确时所造成的资金缺口也会成为今后的隐患。

## （2）职工的经济补偿

职工在劳动关系的变更转移中必然涉及相关的经济补偿费用，根据《劳动法》有关规定，劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议，由用人单位按劳动者在本单位工作的年限，工作时间每满一年发给相当于一个月工资的经济补偿。

事实上由于各企业经济效益不同，资产情况不同，职工的工资水平也不尽相同，由此如果各企业根据自身条件，按规定给予职工补偿实际上将造成各企业之间在职工经济补偿上支付标准的差异。从各企业标准工资水平的差异就看达到 800 元/月，而以职工平均实得工资来衡量则差异更大。同时从集团公司的范围看各企业之间职工的流动是属于集团公司内部职工的流动，因此在经济补偿中补偿标准的相对统一成为必然。在此，集团公司根据宁波市九八年社会平均工资作为经济补偿的统一参照标准核定职工的经济补偿费用，这从某种程度上讲以企业单体与集团总体的两个标准在经济补偿中与相关的政策存在一定的矛盾。

同时，以有关的政策依据来看，相关法规，政策的配套与否决定了在执行标准中的依据尺度。例如按《劳动法》的有关规定，其补偿中工资的含义是“指用人单位根据国家有关规定或劳动合同的约定，以货币形式直接支付给本单位劳动者的劳动报酬，一般包括计时工资，计件工资，奖金，津贴和补贴，延长工作者时间的工资报酬及特殊情况下支付的工资等”。而在浙江省有关规定中（浙劳动[1995]103号）“是按企业正常生产情况下解除劳动关系前职工十二个月的月平均工资（按国家统计局规定的工资总额统计为基数计发。”在宁波市的有关规定中，宁波市劳动合同管理条例规定是“以解除劳动合同前劳动者本人履行正常劳动义务的十二个月实得平均工资为标准计发，”同时在宁波市的有关规定（为政发[2000]34号）中对进入再就业服务中心下岗职工劳动关系的处理是以 1998 年该企业工资来补偿等等。

由此，相关政策的统一协调是处理职工劳动关系中不可缺少的，这是一个客观存在事实。

其次，企业以存量资产承担职工的经济补偿是以消耗存量资产为代

价，同时资产的变现也是影响能否足额支付的关键。在企业职工劳动关系的变更中，尽管在采取股份制的过程中通过部分无偿配股鼓励职工入股，但也存在企业职工对投资的信心问题。在具体的实施中近 60%的职工提出在不参与入股的情况下，与新组建的企业签订新的劳动合同。如果按此比例经济补偿费用的支付额将会大大增加。由于存在经济补偿费用支付与企业存量资产弱化的矛盾，多数企业采取了相对稳妥的过渡办法，在具体操作过程中规定职工可以根据自愿的原则，决定是否投资入股，职工投入资金可以是现金的也可以补偿金代替。同时对职工的经济补偿费用支付分为两种情况：当职工不愿投资入股同时不愿与新组企业建立劳动关系时，可以一次性得到经济补偿；当职工不愿投资入股同时又要求与新组建企业签订劳动合同，企业按照新签订劳动合同的期限与职工签定补偿金支付协议分期支付给职工，企业以等额资产作为确保支付的实物担保，这样既可缓解存量资产弱化的矛盾，同时也使职工的平稳过渡成为可能。（事实上按各所属企业需支付补偿总量 1769.3 万元中有 1380 万元

签订了补偿金支付协议）。

#### 4.4.3 人员整合

企业职工结构的优化直接影响企业的生存和发展，人的因素是企业管理中不可忽略的一个重要环节。由于集团企业长期以来积累下来的弊端和诸多历史原因等因素使集体企业职工的总体状况存在年龄结构老化，综合素质不高，企业职工结构配置不合理等现象。因此就人员整合而言，一方面通过产权重组使部分职工从原岗位脱离出来，以实现企业职工的专业化、年青化，一方面则是通过有效整合使职工结构、素质在总体配置上得到提高。人员整合流程如图 4.4 所示。

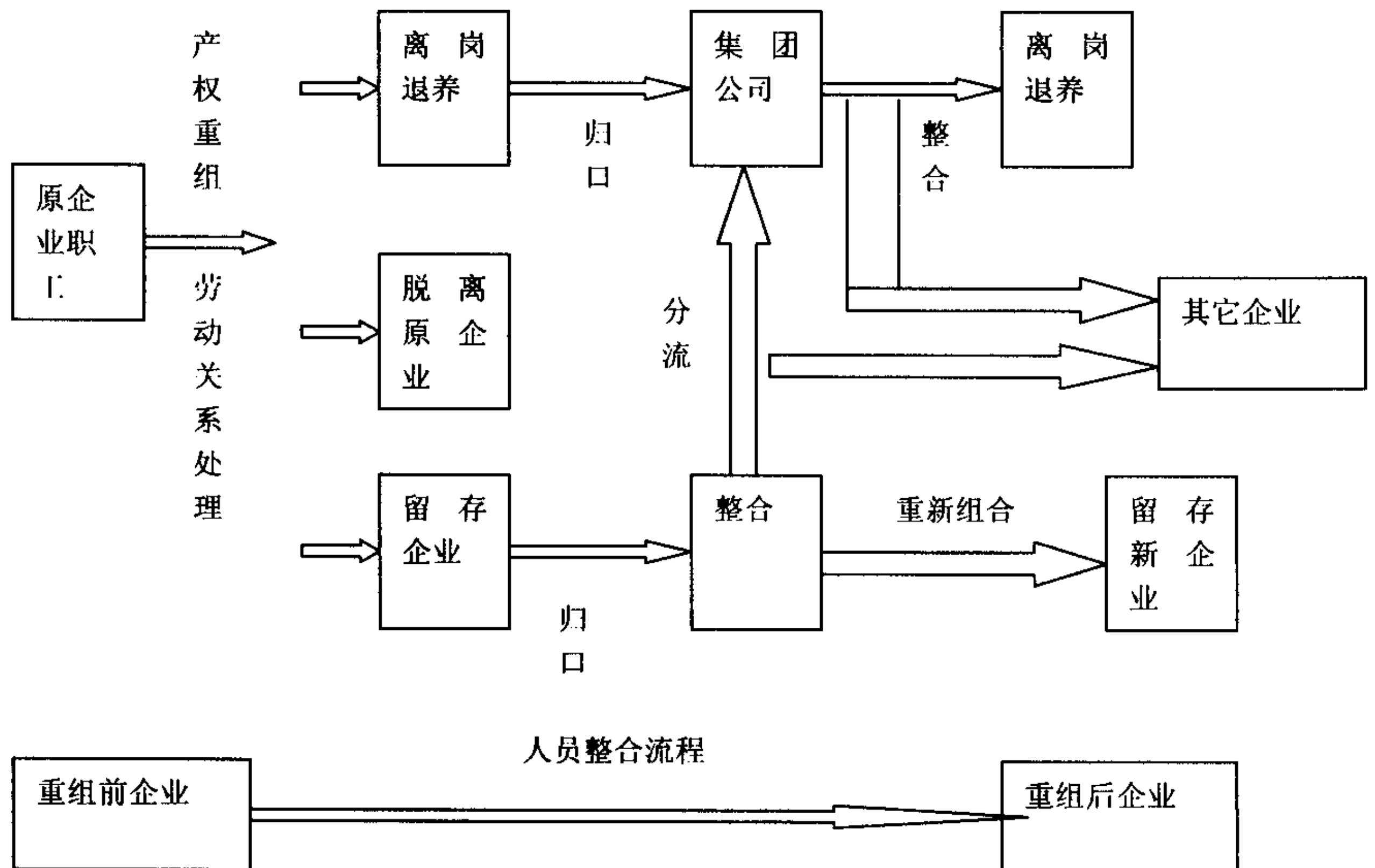


图 4.4 人员整合流程

经整合后，原各企业 1211 人退出原岗位，占职工总人数的 55.6%，经分流整合的企业职工达到 127 人，占职工人数 5.8%，其余 841 人经重新组合后转移到新企业中，占总人数的 39.6%。从而使企业年龄结构、组合结构得到调整和重新配置。

#### 4.5 战略整合中的横向整合——分配链整合

在产权重组过程中，由于产权界定和重新组合配置，使资产的属性发生了变化，而这一变化从客观上直接导致了分配上的变革，投资主体的多元化，使企业乃至整个集团在横向的分配组合上需要加以整合以适应企业发展的要求，这也是集团公司总体战略整合的切实要求。

##### 4.5.1 企业重组中的职工持股

###### (1) 职工持股

在企业重组过程中产权置换过程的主体参与者是企业的职工。在整个重组过程中一方面是产权制度改革的过程，另一方面则涉及到企业职工

工劳动关系的变革以及所有者身份的转变。因此重组过程始终存在企业整体资产的调配置换与置换成本之间的互动。要理顺职工的劳动关系，实现劳动关系的转移，必然需要导致大量成本费用（包括经济补偿等）的支出，而这些费用是以消耗企业存量资产来实现的。实际上以企业的存量资产来消化解决相关的成本费用存在着诸多的矛盾，一方面以企业的存量资产支付相关费用势必以削弱资产总量为代价，从而影响企业的今后发展，甚至可能制约企业的发展，以海曙化纤配件厂为例，评估后企业净资产为 68 万元，而所需支付的成本费用为 68.7 万元，两者相抵，企业资产归零，这一置换从某种程度上讲是重组后的企业无法接受的。

另一方面，企业以存量资产承担成本费用，也存在资产的活化和变现问题，职工的任何经济补偿需要大量的现金支出，而大量的现金支出需依靠资产和变现来实现。现金的大量支出将会导致企业流动资金的运作困难进而影响企业的生产和经营。更何况事实上大量资产的变现往往是十分困难，甚至是不可能的。由此，在资产总量不足和难以变现的情况下，由职工投资入股成为妥善解决这一矛盾较为可行的办法。

职工持股，是指企业内部职工通过一定的法定程序，有条件地拥有企业股份的企业制度。我国目前推行的职工持股制度是与我国经济社会转型这个大背景联系的，具体地说是与企业产权制度改革相联系的，是指在企业实行股份制和股份合作制改造的过程中，按照一定法定程序，通过有偿认购和无偿配送等方式，使职工在符合一定条件约束下拥有本企业股份，成为本企业股东的企业制度。<sup>[13]</sup>

职工持股的实践，源于西方资本主义国家。早在 20 世纪 50 年代，美国就开始试行“内部职工持股计划”，随后联邦德国、法国、英国等国家看到了这种制度的优越性，纷纷效法，西方国家实行职工股份制度，主要目的在于缓解劳资矛盾，稳定职工队伍留住人才，为企业发展筹集资本，防止公司被恶意购并等。

在实践中，职工持股在改善企业内部方向取得的成功是令人鼓舞的，对于传统的处理劳资关系和方式来说，职工股份制是更有希望的替代物之一。在新技术产业的公司中，实行职工股份制已是发展的趋势而不是



例外，而在美国，由于极端优惠的税收政策，职工所有制已得到迅速的发展，职工通过获得公司股票而购买公司的形式，越来越成为挽救不景气公司的常见办法。为了拯救公司以保持就业岗位，在很多情况下，对于由政府出面扶持的办法来说，职工购买似乎提供了更具吸引力的选择<sup>[14]</sup>。

同时职工持股可以把全体职工结合成有机的利益共同体。每个职工享有权利的同时，也明确了相应的责任和义务，科斯在《财产权利与制度变迁》一书中也指出产权安排确定了每个人相对于物时的行为规范，每个人都必须遵守他与其他人之间的相互关系，或承担不遵守这种关系的成本。这就奠定了共同合作的基础。<sup>[15]</sup>

### （2）职工股与企业资产结构

集团公司把企业存量资产作为职工股权置换的基础，以确保职工股权在企业应有的地位，在国内多数企业将职工股金作为企业的资金增量，基本没有触及其实存量资产。由于国有企业中国有资产的交易制度不健全，实现国有资产的交易成本很高，因此企业在实施职工持股时多采取将职工股金直接作为其资产增量，存量部分基本没有变化，这种状况必然影响职工股在企业股权结构中的比重，进而影响职工对企业的参与和控制<sup>[16]</sup>。以资产存量为基础的置换一方面是集团公司对资源整合的需要，同时也使职工在企业的股权比重得以增强。

由于集团公司及各所属企业集体所有制的属性使之有别于一般的国有企业，同时就企业单体而言，无论从企业规模和职工人数上都小于和少于国有企业，存量资产总量对于职工投资能力来看，职工相对较易承受，从而使产权整体置换成为可能。此外，以存量净资产置换职工的投资可使资产活化、变现，减少现金流的支出，从而对企业的稳定也起到了一定的作用。同时职工投资入股置换企业的存量资产也使职工在企业资本结构中占有的比例相对提高，有利于职工对企业的依赖和支撑。

### （3）职工股权结构设定与配置

职工入股以自愿为原则，而所属各企业由于生产经营状况不同，发展态势各异职工对投资入股的态度也不同。一般而言，企业发展状况良好，生产经营正常，企业前景看好的企业职工的投资意愿和热情较高，反之则持观望或否定的态度。职工投资意愿的强弱，给企业股本设置带来较



大的弹性，这也使股本设置存在限量与放量的问题。一方面对职工投资意愿较强而导致置换资产总量的不足，另一方面则由于职工投资意愿较弱而使置换资产总量的剩余。由于集团在考虑企业产权置换中为确保企业及职工的稳定过渡，首先是在企业内部实行置换和重组，因此这一矛盾的显现使资产的合理调配与配置成为必然。

以福特继电器公司为例，由于企业发展前景良好，职工的投资入股意愿相对较强，因此在职工投资过程中，以企业存量资产范围内，采取对各类职工在规定的投资限额内给予部分无偿配股（配股比例视不同情况设定比例），同时对超出规定限额以外的部分职工投资额达到了 250 万元，从而在整个股本结构与原有的结构设定发生了变化，这也使资产置换中的资产现变程度得以提高。

同样在广告公司实行股份制则其情况正好相反，广告公司的可置换资产额达到 386 万元，而经部分职工离岗退养后，企业职工人数剩余为 17 人，人均置换额达到 23.7 万元，一方面职工是否有能承担并支付这一额度是个问题，同时由于企业经营状况混乱，职工中也存在投资信心不足的问题，由此也使以资产净额作为置换总量实行产权的整体置换成为不现实。如果把企业存量资产的净额与职工投资置换入股资金的差额作为集体股权留存企业则又形成了集体控股的局面，这显然又是与集团公司总体整合目标相违背的。

针对类似广告公司的情况，集团公司采取以职工认购股权作为新组建企业的股本基础，同时将存量资产净额与职工投资置换额的差额部分资产，在不影响企业正常经营的前提下，从原企业资产中脱离出来界定为集团公司的集体所有而不作为新组企业的股本以解决这一矛盾。（广告公司由此而脱离出来的资产量达到 230 万元）在现行的产权改革政策中由于生产经营性资产不能作为剥离资产，因此这部分脱离资产从产权转移上存在一定的界线认定上的障碍，但从根本人讲其资产的属性仍为集体所有没有发生变化。

由此在企业产权置换、重组及整合过程中，产权置换的客观条件决定了置换的具体方式。根据企业的实行情况，从现实出发，以企业资产存量净额为依据，以职工投资股本为杠杆，在产权界定明确的前提下，

实现资产的灵活调配，以达到整合的目的是可以实现的。

#### (4) 企业福利基金在重组企业中的处置

按目前我国的有关规定，国有企业法定属于集体股权的资金包括职工福利基金、公积金、公益金，而在集体所有制在企业中资产界定的属性相对模糊，在有关规定中界定的范围也不一致。因此，这部份资产的妥善处置也成为企业资产整合配置中不可忽视的一部份。这部分资产虽然作为负债置于企业帐中，而实际是企业存量资产中不可或缺的。

各所属企业由于经济效益的不同和对企业运作方式的不同使之在福利基金等的积累上相差悬殊。在产权置换中，该资产的属性决定了资产的配置，集体所有的属性决定了它不能在企业重组后转移到非集体所有制的企业中，造成产权的不明晰。而将企业积累作为分配则会削弱企业资产总量，不利于企业今后的发展，如何妥善处理，合理配置这部分资产使之在产权置换中有明确的定位并得到有效利用成功必要。

从企业职工福利基金等企业积累的形成过程来看，一方面是企业通过效益的增长，导致积累的沉淀，另一方面则在于企业对积累的处置方式的不同形成积累的差异。以福特继电器公司与宁波广告公司的比较中可以发现，至九八年底止，福特公司的积累额达到 560 万元，而广告公司仅为 12 万元，从产值利润的比例中可以发现自九六至九八年三年间福特公司平均为 10.7%，广告公司为 10.3% 差异不大，而人均积累福特公司达到 2.2 万元/人，广告公司则为 0.25 万元/人，差异十分明显。这也表明了各企业在对待积累资产的处置方式及消耗程度上的差异，由此如果将企业的积累资金等同于其他存量资产来处置明显是不十分合理的。

考虑到该资产的特殊性，针对部分企业积累资金总量较大的情况，集团公司对企业职工福利基金采取分块的处置方式，分别用于职工的配股，奖励及集体资产的留存。在福特公司总量达 560 万元的积累基金中，提取 200 万元作为职工投资入股的配股资金，提取 80 万元作为企业技术人员的奖励基金，其余部分作为集体产权留存企业作为提取退休职工及富余下岗职工的预留准备金。在部分企业的积累资金处理中，作为存量资产的补充，部分用于职工的经济补偿以及弥补其他的提留资产。以天封仪表配件厂为例，其福利基金达到 67 万元，人均 1.97 万元，积累资金



单一分配渠道变为多元化，从而为拓展收益创造了条件。而企业职工在分配上经整合而形成的资产投资关系使原企业的分配结构发生了变化，使之在整个分配链上得到统一的整合。

## 5 工业集团公司产权重组中战略整合绩效评估与研究

### 5.1 战略整合绩效评估

整合目标的实现与是根据企业绩效来评价，在整个战略整合过程中，企业通过对组织结构、资源、管理模式与手段等诸多方面的整合使企业在一个新的层次上运作，其运作的成效则是评价其整合效果的依据和评判基础。

#### 5.1.1 战略整合组织架构

对于企业组织而言，组织不仅仅出于经济功能，组织最主要的功能就是社会性的，人文性的，其目的必须是让人们扬长避短发挥优势——这才是组织存在并需要它存在的真正原因<sup>[17]</sup>。企业的组织结构也不是一成不变的，它随着社会、经济、技术的发展而发展。组织结构是帮助管理当局实现其目标的手段，目标产生于组织的总战略，使战略与结构紧密配合，从而结构服从战略。如果管理当局对组织的战略作出重大调整，那么就需要修改结构，以适应和支持这一调整变革<sup>[18]</sup>。集团公司本身存在的诸多问题使之不得不进行战略上的调整和整合，随着形势的变化造成了对总体战略整合的需求，就企业组织的对整合的需求而言松散型的构架及彼此的依赖程度决定了组织整合的必然性。

从组织架构的整合上，集团公司以整合重点企业、剥离次要企业为出发点，突出核心企业在集团公司中的战略地位，同时又在剥离次级企业的过程中消除隐患，尽管这一隐患的消除是以付出一定代价换来的。通过整合后集团公司从整个组织构架中形成了以集团公司为核心，以京甬毛纺厂、福特继电器公司，海星房产公司为主要运营实体的格局，其他各所属企业则通过产权重组、置换从集团公司的整体中脱离出来。

从集团公司的整个框架体系来看，通过核心紧密企业的联接，使之构架更趋明晰，而不是过去散乱的格局。从某种程度上突显了主体运营的核心框架，使之组织架构目标的明朗化。同时组织结构的调整也使公司的组织职能发生转变，不再是过去单一的行政管理，并具备了资产运



营管理的手段和职能。这一转变反映在总体上是以松散向集约的转变，从行政管理组织向经营管理组织的转变，组织框架重架与调整的同时也必将导致管理模式和手段的变革。

### 5.1.2 战略整合成本评价

在产权置换重组中的整合是以重组中所付出的成本代价而取得的，没有成本付出的代价，也就不可能实现真正意义上的重组整合。从理论上讲成本费的支出应以换取更大效益为前提，否则成本的支出则变得毫无意义。在重组整合中以各企业资产总量而言，其付出的成本包括直接和间接成本，直接成本包括对资产的核销、产权置换成本、职工劳动关系变更成本以及其他额外支出等，间接成本则包括因重组而付出的管理费用，以及由此对各企业的正常生产经营带来的影响等等。

首先，就资产的核销而言，一方面由前所述重组中资产核销反映的出来的状况，如核销量幅度的增加，部分资产在核销中流失等，这些往往不是以纯粹的核销量可以估价的，这也是成本付出的代价，但另一方面资产的核销也使企业资产得到净化，资产的质量通过核销得以提高。没有资产的净化，重组和置换就缺乏整合的基础，这也是成本付出的必要和必然结果。

其次，不论对工业集团还是各所属企业因产权置换引起的成本费用也是客观存在的。以企业固定资产的产权转移而言，涉及房屋等固定资产的产权置换和转移所需支出的费用中交易税费就占有较大的比重。一方面集团公司在经资产的剥离和置换后，经界定置换的固定资产就达 8133.5 万元，其中界定为工业集团公司所属的 4324.7 万元，涉及交易税费 129 万元，另一方面由于原各所企业由原企业重组为新企业，企业所属资产也需随之转移到新企业，各所属企业经界定、置换的固定资产的总量达 3808.8 万元，因转移涉及的税费达到 114.3 万元，这一费用的支出是因产权的变更而引起，而这又是产权界定与明晰所不能缺少的。

第三，企业在重组整合中的涉及职工劳动关系的变更所发生的费用也是构成整合成本的因素之一。职工在企业重组中涉及劳动关系变更的成本费用包括职工的经济补偿金、离岗退养人员的社会养老保险、医疗保险、生活补贴，退休人员的非统筹部费用，以及富余下岗人员的列支



费用等。从这些费用与企业资产净量的比较中，其所占的比例因企业存量资产量的大小而不同，从各所属企业所涉及的该项成本来看，上述费用的提取总额达 2200 万元，占集团公司存量资产净额的 20.8%，其中经济补偿金占到 10%，离岗退养人员费用占 6.5%，退休人员费用占 4.3%。

（这些成本费用还不包括因企业重组而引起的管理费用增加，及额外支出费用等）。

就企业产权置换、重组中所列支和发生的成本费用而言，上述成本的列支是企业界定和明晰产权，进而置换，重组和整合中所不可避免的成本费用，而这一成本的列支应以换取企业的整体效益增长为前提。

### 5.1.3 资源整合效应

资源的整合是实施战略整合的重要步骤。以产权为核心，实行产权重组是集团公司对资源进行有效整合的基础。对集团公司而言资源整合首先是要解决集团公司内部整体资源的配置问题，从而为解决其面临的困难提供条件，其次是通过整合达到服务于集团公司整体战略目标的目的。

在对资源的整合中，通过企业产权的置换重组使整合资产的状况发生了变化，原来集体产权的资产从其存在状态上是分散于各企业之间，没有实现统一管理和配置，从而难以发挥整体效应。在经整合之后资产从分散的状态转变为整体的集约，从质和量上有了总体的把握尺度，从总体状况上经整合后的资产总量达到 8468.5 万元，其中剥离资产 611.4 万元，存量资产置换净额 78571.1 万元，对资产的总体把握使公司的总体调控能力得到强化。

从工业集团在整合之前所面临的情况看，集团公司需承担的各倒闭企业的债务 3510 万元，以及富余下岗职工的费用（其中进入服务中心托管费用至 2002 提累计达 786 万元）在没有对所属企业进行重组、整合前，依靠集团公司自身是难以从根本上解决的。经整合之后集团公司可控资产总量中通过产权的置换，重组使债务总额消减债务 923.4 万元。通过对部分资产的变卖、处置偿债额为 847 万元，使债务总额减至 1379.6 万元。同时，通过资产的运营包括房屋的租赁、置换、投资等方式实现收益 2001 年达到 274 万元，加上集团公司的股份收益，使集团公

司在提高偿债能力的基础上，对所需承担的相关费用有了支出的保障。

相比而言，各所属企业在整合中也受益非浅，经过资产的剥离、核销，使企业减轻了负担，资产得到净化，同时企业人员结构的调整也使职工的成本更趋合理、更具效率。从 2001 年各企业的综合统计数据看，比一九九九年企业（不包括集团公司参股的三家企业）年产值平均提高 7.5%，实现利润平均提高 5.1%，资产利润平均提高 8.5%，这是整合所起到的效果。

通过整合，企业职工构成，组合得到优化，各企业在岗职工总数从重组整合前 1379 人调为整合后 587 人。尽管各企业在整合中仍吸纳了绝大多数原企业职工，即使如此在大龄职工离岗退养和离职后，企业职工的平均年龄下降了 6.5 岁，职工的素质总体结构的各项构成中有所改善。各企业在整合过程中使 792 名职工退出了原岗位，占在岗位总人数的 57.4%，由此企业一年减少相应的支出费用累计可达近千万元，这对企业来说为企业减员增效提供了条件。

就整合带来的效益而言，一方面企业在经整合后所产生的效益较整合之前有了明显的改观，无论集团公司本身还是各企业都从中获得相应的收益，另一方面就因整合使集团公司降低及规避经营风险所带来的潜在收益也是显著的。

从整合前各企业的资产来看，除京甬、福特、海星三家企业，其他企业资产的萎缩是客观存在的，各企业至九八年止的企业总资产为 7131 万元，负债达 4861.8 万元，企业净资产额为 2269.2 万元，较一九九六年相比总资产增长 23.8%，负债增长 56.2%，净资产额下降 7.5%，企业负债的增长直接导致了净资产量的萎缩。以神乐电子器材总公司为例，至九九年七月止，企业的资产构成状况如下：总资产为 3474.4 万元，其中固定资产 1451.3 万元，应收账款 900 万元，存货 721.4 万元，（其中应收帐款和存货中不确定因素尚未包括）；负债 3028 万元，其中短期借款 1520 万元，应付及其他应付款 900.5 万元，企业净资产为 446.4 万元。较一九九六年企业的净资产总额 892 万元相比，资产跌幅达 55%，如果考虑资产核销总量（422.5 万元）则可发现企业资产总量的虚增与事实上资产的萎缩，其反差是十分鲜明的。此间包括房屋等固定资产的增值因

素尚未考虑，如果加上这些因素，企业的整个状况将会更糟。

对企业中的各种不确定因素及企业经营现状，如果不经重组整合，而以企业现状维持下去，其存在的风险是不言而喻的。从某些局部来讲是巨大的，存在潜在的不稳定因素。从整合后的情况来看，通过产权的置换、重组，使集团公司从这些局部中脱离出来，从而避免了企业波动而可能带来的风险，虽然整合的成本有所增加，但从降低和规避风险来看，其所发挥和收到的效益是无法度量的。

#### 5.1.4 战略整合绩效

由于集团公司与三家企业在整合中形成的产权关系，使之不再是管理与被管理的关系，以产权为纽带也集团公司与企业之间的关系更加紧密地联系在一起。集团公司作为投资者参与各企业的经营管理的过程本身就改变了相应的管理模式。同时，经整合后脱离出来的企业尽管在行政管理上有一定的连带关系，但集团公司已不需承担其任何经营风险，对集团公司而言能更有效地把握自身、控制全局。

在经重组整合后京甬毛纺厂等三家企业从效益的角度出发来看其所带来的收益是十分明显的，从二000年及二00一年的企业运营状况（见表5.1）可以得到反映。

单 位	完成产值（万元）		实现利润（万元）		集团公司股权收益（万元）	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
京甬毛纺厂	16060.2	19914.6	1754.8	2133.5	553	672.1
福特公司	11959.6	15667.1	1267.7	1648	285.2	370.8
海星房产	6150.7	9224.3	903.5	877.4	325.3	315.9
合计	34170.5	44806	3926	4658.9	1163.5	1358.8

表 5.1 京甬等三家企业 2000~2001 经营状况表

上述数据表明，集团公司在股权收益中的效益是显著的，仅以 2000 年度集团公司的股权收益来看达到 1163.5 万元，与此前九八年度集团公司拥有诸多企业时的自身收益 231 万元相比净增加 932.5 万元，增幅达 40.4%，如果没有管理模式或手段上的变更，这一结果是不可想象的。

同时，其他各企业在经产权重组、置换后，整合所引起的效益变化也是十分明显的，各企业在 2000 年度完成产值达 1785.3 万元，完成利润 124 万元，与九八年相比产值增加 563.1 万元，增幅 46.1%，利润增加 864

万元，从九八年亏损转为盈利，这本身也反映出管理体制的变革所产生的结果，这一效益的取得一方面重组的效应，另一方面也成为解决重组中集体企业的遗留问题提供了一定的保障。

## 5.2 工业集团公司产权重组中的战略整合研究

企业的战略整合是围绕企业目标而进行，对企业的组织结构、运营方式、管理模式与手段以及相关资源进行统一调整配置，是企业各个发展阶段中所不可避免的企业再造的过程。集体企业的战略整合既需要解决其本身体制上的弊端，同时又要兼顾企业的发展战略。企业战略整合通过对旧体制的改造，其整合的过程也是管理创新的过程，它在产权重组中以整合来实现管理上的再造。

### 5.2.1 产权重组对实现集体企业战略整合具有重要的现实意义

集体企业在体制上的弊病是企业战略整合中的所必须解决的首要问题，而通过产权重组等手段是实现企业战略整合的有效途径。从工业集团公司的整合过程来看，企业的整合是在通过产权界定与明晰，产权置换与重组以及资源的统一协调，配置来实现的，这实际上也企业治理结构的重新组合。

通过产权的界定和明晰使工业集团公司对各属企业的有关资源有了重新配置和调整的基础，使重组成为可能，从而使之可以在整体上通盘考虑，统一筹划。就工业集团而言，产权的界定和明晰实际是局部与整体，小集体组织与大集体组织之间的界定与明晰。通过各企业单体中集体产权的界定以明确集团公司的集体产权地位。从集团公司的总体战略整合上是通过产权的改造使各企业的单体通过整合以实现总体的整合目标。事实上对集体企业进行产权的改造也是企业管理创新的必然要求。管理创新是指创新一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理<sup>[19]</sup>。

以产权为核心对各所属企业进行的重组是工业集团公司的总体战略对产权经营管理的要求，而产权经营管理又是企业战略管理的核心，现代企业生存在激烈变化、严峻的挑战中，要在这种环境中生存发展，必须通过不断革新重组来创造性地经营企业。即从原来的企业变成新的企



业，要实现这种转变，仍用过去的经验来经营和管理企业或进行局部的改进都是不可能的。必然积极果敢地面对环境的变化及其原因，洞察未来的动向，确定其对企业发展的影响，然后从全局出发谋划出革新和重组企业的对策<sup>[20]</sup>。

工业集团公司的战略整合是在产权重组的基础上通过不同层次企业各资源要素的分解与整合，最终形成以产权相联系的结构运营体。整合后的企业在重组的基础上形成了在产权上相互制约，经营上独立运作的结构体系。股份制的改造使企业与集团公司之间的关系从松散、半松散型实现向紧密型的转变，从单纯二级行政管理变为资产运营的共同体，从而使集团在整合中形成了基本的经营业务群体。产权改造使集团公司对公司的总体结构把握更为明细，一方面体现了企业战略整合目标，另一方面也反映了产权结构调整对战略整合效应的相互作用。

此外，在对企业的战略整合中实际上也是企业资产总量与结构的重新组合与配置。在工业集团公司的整合中，首先是对资产总量的评价与调整。对集团公司企业资产的总体评价是明确现有资产存量的依据和基础，而总体资产量化后在质量上的变化和调整则是通过对不良资产的核销以及闲置及非经营性资产的剥离来实现。在产权重组中，通过对存量资产的核销、剥离、提留及分解，使资产存量得到质的提高和净化，从而为配置和置换重组的提供条件。对资产的结构调整是能过各企业的存量资产配置来实现，在总量调配中一方面通过整合中的资产存量来调配和弥补个别企业在资产配置总量上的缺陷，从而确保次级企业的重组和整合。在调配总量中，因企业的资产存量不足而涉及的资产调配总量达到近 500 万元，另一方面以产权为主导的整合，通过资产重组在确保相关群体的利益的同时，使资产结构达到优化，通过存量资产的配置使企业的富余下岗职工、离岗退养职工以及退休职工利益得到了保障，而资产在优质企业中的结构调整，使资源的配置达到优化。

因此在企业的战略整合中，通过企业产权置换、重组，实现了集团公司对各企业的产权结构调整，资产总量和结构的调整使之成为成为战略整合得以实现既定目标的有效途径。

### **5.2.2 组织重构与整合是企业战略整合的基础，而战略整合的核**



## 心则是管理的整合，从内容上是对企业战略目标、结构及人力资源等三要素的整合

现代组织发展到今天，已经进入了一个“战略制胜”的时代，而非过去“效率制胜”的时代，运行战略问题已成为决定组织自下而上的发展的头等重要问题。一个组织能否制定并实施正确的运行战略，事关它的兴衰成败，而组织运行战略又是通过战略运行组织来实现的。因此重视和加强组织运行战略的建议将成为组织自身发展的内在必然要求。<sup>[21]</sup>

企业的战略整合是通过有效的整合手段来实现，而企业整合的总体框架是依照其设定的组织架构来运行。企业的组织架构决定了它的组织运行模式、管理模式与整体战略架构。组织架构的整合与优化也为企业资源的整合提供了有效的配置框架，使之在资产结构上得到提升。

企业组织结构的构建是从企业的实际情况出发，根据企业自身的特点，环境变化的要求和企业总体战略出发，以达成管理构架的革新，实际上组织的变革也是管理创新的必然要求。管理创新是一种更有效而尚未被企业采用的新的管理方式和方法的引入，管理创新是组织创新在企业经营层次上的辐射<sup>[22]</sup>。

就工业集团在产权重组中的战略整合而言，从组织架构上的整合首先是企业以单纯的行政管理模式向以资产产权经营为核心的经营管理组织架构模式的转变。企业从过去松散型的管理组织结构转变为以产权为纽带的紧密型的组织结构，从而实现管理模式上的整合。一方面这一组织架构的变化和调整是企业产权重组带来的必然结果，同时也是组织运行模式适应新体制下企业运行战略的必然。

集团公司的组织重构从总体上实际是把以各企业作业来务单体来加以整合、重组以实现组织结构的优化。从强化重点单位、削弱及放弃风险单位使集团公司的各个业务单体在组织上加以调整。而同时由于存在政府行政管理和企业经营管理上的两面性，其组织结构的整合也有一定的局限性，在形成资产运营结构的同时，依托政府所形成的政府背景的存在使企业组织必须同时考虑组织结构即要承担政府的相关管理职能（例如对富余下岗职工退休职工、离岗退养职工的托管等等）同时又要确保企业经济运行的经营管理职能。从集团公司整合后的组织架构来看，

由于集体企业的性质所决定，原各企业的富余下岗职工、退休职工等的托管不可能由政府承担，必须由集团公司自行消化，同时对各企业中涉及集体产权的提留资产使用状况的监管使原来的政府行为变为由企业实施，由此导致集团在组织架构中管理职能的两极化，这也是现有体制下难以解决的客观现实问题。

企业在对企业组织架构、管理模式及相关资源的整合中实际上是以管理整合为核心，它包括了对企业中的战略目标、要素结构及人员的三大要素，也是管理重组的客观反映。当环境发生变化，企业组织目标和责任发生变化；当企业的组织资源及其构成发生变化，那么原有合适的管理方式就必然发生相应的变化，这种变化事实上就是管理重组。管理重组是在已确定的环境下当企业组织资源及其资源结构发生变化、目标与责任也发生相应变化时重新确定合适的能够提高竞争力、能够长远发展的管理模式或方式，就是创造一个全新的资源配置方式使企业能够在激烈的市场环境中良好地生存和发展<sup>[23]</sup>。

管理模式再造是企业战略整合的必然结果，组织的重新构建势必带来管理模式的变化，这也是企业战略整合的目标和结果。组织的管理模式是在一定的资源配置过程中产生发展的，又是组织成员在对组织资源配置的认识、研究和选择中产生和发展的。管理模式的再造实际上也是管理模式重组的过程，是在企业和命周期中的一个阶段向另一个阶段过渡时的一种变革活动。成功管理关键不是排除企业所面临的所有问题，而是把注意力集中到企业目前的生命阶段所存在的问题上，这样企业才能成长和成熟起来，去面对下一个生命阶段的问题<sup>[24]</sup>。工业集团公司管理模式的变革是生产权重组的基础上确立起来的，而这一模式的形成也是对集体企业发展至今实行变革的必然要求，一方面集团公司所面临的生存状况决定了其实行变革的需要，另一方面也是企业在整个发展过程中解决生存问题进而求得发展的客观要求。

### **5.2.3 企业产权重组中的战略整合在资源整合上的集约化是实现整合绩效的必要条件，资源的整合配置需在纵向上分层整合，同时也是以企业存量资产的分解为代价**

企业的战略整合过程也即是相关资源的整合和重新配置过程，在这

一过程中资源的合理规划、调配使之发挥最大效益是决定整合绩效的关键。在为企业新战略规划资源的过程中中心问题是怎么将战略所要求的资源与组织现有的资源状况相匹配，规划实现过程中一个主要任务是组织怎样变动或重新安排其目前的资源，以支持新的战略，同样也要考虑新资源怎样适应组织现状<sup>[25]</sup>。

由于企业的性质所决定，在企业产权结构调整中不可能象国营企业改造中政府给予更多的支持，基本依靠企业自身来解决重组中的实际问题，这也就对资源的整合提出了要求。集团在原有管理体制下资源的分散化使集团难以使企业之间的资源构架按优化的原则进行统一调度和平衡，而对有限的资源进行选择调整和整合，使之在总量控制上按照战略整合的目标和企业的客观实际进行集中调配是在明晰产权、产权重组的过程实施和实现的。事实上没有资源的集约化，集团对各所属企业的总体整合将是较为困难的。由此企业的战略整合通过产权置换和重组来实现，企业的产权改造则是企业管理制度创新的有效方式，正如成思危曾指出，管理创新一般强调四个方面，管理思想的创新，管理组织的创新，管理方法的创新和管理手段的创新，而创新的实现是通过运用资源以集成的方式来实现<sup>[26]</sup>。

资源整理的集约化不仅解决了各企业在重组整合中的诸多矛盾，也为集团解决自身问题找到了依托和出路，没有资源整理的集约化，也就不能实现集团在战略整合上的综合平衡，从而影响整合绩效，这也使集约化成为必要。

资源的集约是实现资源整理的前提和基础，而资源的配置整理则是实现整理目标的必然过程。在对各资源的纵向分层整理，从突出核心和重点出发，达到资源的优化组合，一方面资源的配置强化了企业竞争优势，使其配置、使用效率得到了改善和提高，另一方面则从总体上为集团在资源的综合平衡上提供了保障。因此资源的集约的分层整理成为企业战略整理中所必须考虑的重要手段。

资源整理集约化和纵向分层整理是决定企业战略整理绩效的关键，但同时也是以企业存量资产的分解为代价取得的。就集团在产权重组中的战略整理而言，是通过企业存量资产的重新配置和构造来实现产

权结构的优化，从而通过产权的置换和重组以达成相应的重组模式，在对企业存量资产的整合过程中，一方面存量资产通过界定和置换、剥离使之成为整合资源的基础；另一方面存量资产又要承担企业整合所需付出的成本支出，而这一成本支出占到企业存量资产的比重视企业情况的不同而不同，但对资产存量的影响是可见的。实际上从集团公司的整体资产状况中可以发现企业的可置换净资产量占到其存量资产总额的73.5%，这实际上也是存量资产在整合中分解后的结果。

企业在战略整合中，通过资源的整合使之达到结构上的优化以及配置上的统一、均衡、有效。企业的存量资产作为资源整合的基础，没有存量资产的分解，置换为代价，实现资源的整合就没有了相应的物质基础。因此在企业产权重组中的战略整合过程中资源的整合从某种程度上是对企业存量资产的再构造。而这一构造的过程是以存量资产的分解、付出为代价来取得的。

#### **5.2.4 现行体制下集团公司产权重组中战略整合实现了横向分配链上的整合使其整合的双重性决定了集团公司整合再造的必要**

工业集团公司对各所属企业的产权重组中实施的战略整合，从其自身而言是企业生存和发展的客观需要，同时也是现行政体下的必然要求，是政府规制及企业行为的双重结果。就工业集团公司本身来看，作为政府部分行政职能的执行者和管理者，其本身在职能上就具有两面性，一方面它具有行政管理的职能，另一方面又同时从事着企业的生产经营，由此决定了集团在整体战略规划和策动中不可能以企业的经营作为单一的整合目标，而使之在整合目标，实施运作过程及整合结果上体现双重特性。

由于承担了相应的行政职能，使集团公司对整体的结构、资产调整配置中不仅仅是考虑企业在经营上的整合和拓展，同时需要考虑相应义务的承担能力。从整合目标上来看总体整合目标实际上是分三个层面而展开，首先是如何解决集团公司自身问题，而这一问题本身就是政府行为导致的结果，也即是集团公司应如何妥善处理 倒闭企业的债权债务，富余下岗托管人员、退休人员的安置、管理等，其次是通过各企业的整合实现总体构架的优化和资产结构的优化重组，第三才是如何在重组整



合中确立集团公司的自身定位，从而谋求进一步的发展。

从工业集团对下属各企业重组后的整合的结果来看，资产置换总量达到 7658 万元，去除该总量在其他企业中的投资股权后其余量达到 2150 万元，这一余量中作为集体产权，它需承担因各企业倒闭所产生的债务达 3510 万元，同时承担富余下岗人员、退休人员的服务、托管费用累计达到 786 万元，也即是其整合后资产余量的 16.5%，需要弥补和支付原有体制下的遗留问题。由此在整合资源的整合方向上由于职能的双重性而导致资产流向的多样化。

从整合的总体和局部来看，整合的过程实际上都对各所属企业单体中集体产权的重组、置换，从而实现资产的总体整合。事实上是把原来的分散的集体产权，经整合后统一量化到一起进行配置和重构，某种程度是集体产权在整合后从多个散点集中到集团公司一个点。在集团公司整合的架构上，尽管各所属企业产权结构通过重组完成调整和整合，而集团公司由于其职能的双重性使之集体产权的属性更加突出，也就是说集团公司从整个产权结构的变化而言是从多个小集体形成了一个集体，在现行体制下的管理体制所反映出来的弊端对集团公司本身而言是客观存在的。而在现有的弊端不能在总体上加以整合，则其可能带来的后果也就可想而知，其潜在的危言也是十分巨大的。

因此在现行体制下集团公司的双重职能导致了其战略整合的双重性，集体产权的整合应以实现总体整合为目标，就工业集团本身而言进行二次整合是进一步完善公司内部治理结构的需要，从而也决定了工业集团公司整合再造的必然。

综上所述，工业集团公司在产权重组中的战略整合是企业发展阶段中求生存发展的必然结果，战略整合的实现是以产权重组为手段，它需要以企业的组织结构管理模式及资源进行有效的整合，战略整合是以管理整合为核心，并围绕企业战略整合企业目标而展开；企业的战略整合需要实现资源的集约化以保证整合绩效的达成同时又需以存量资产的分解为代价，企业战略整合的过程是分阶段、分层次展开的，海曙工业集团公司的战略整合因其职能的双重性使之自身的整合再造成为必要。



## 注 释

- (1) 芮明杰 《中国企业发展的战略选择》 复旦大学出版社 2000 年第 30 页
- (2) 王瑞璞 《中国国有企业制度创新》 中国经济出版社 2002 年第 30 页  
张湛彬
- (3) 陈清泰 《法人治理结构是公司制度的核心》 《经济管理文摘》 2000 年  
16 期第 27 页
- (4) 思一 《产权明晰是致富的关键》 《中外管理》 2000 年 12 期第 38 页
- (5) 林汉川 魏中奇 《中小企业发展与创新》 上海财经大学出版社  
2001 年第 91 页
- (6) 胡建绩 《产权重组》 上海译文出版社 1992 年第 29 页
- (7) 胡建绩 《产权重组》 上海译文出版社 1992 年第 45 页
- (8) 王凤生 《中国国有企业改革之探索》 社会科学文献出版社 2001 年  
第 111 页
- (9) 芮明杰 《管理学》 上海人民出版社 1999 年第 430 页
- (10) 芮明杰 《中国企业发展的战略选择》 复旦大学出版社 2000 年  
第 82 页
- (11) 格里约翰逊 《公司战略教程》 (第三版) 华夏出版社 1998 年  
凯万.斯科尔斯 第 218 页
- (12) 罗伯特.D.巴特尔 《战略与绩效》 华夏出版社 2000 年第 20 页  
布拉德利.T.盖尔
- (13) 迟福林 《职工持股 150 问》 外文出版社 1998 年第 1 页

- (14) 基恩·布拉德利 《职工股份制》 四川社会科学院出版社 1989 年  
艾伦·盖尔布 第 1 页
- (15) 科斯 《财产权利与制度变迁》 上海三联书店 1991 年第 204 页
- (16) 林汉川 魏中奇 《中小企业发展与创新》 上海财经大学出版社  
2001 年第 135 页
- (17) 彼德·F·克拉克 《未来组织》 四川人民出版社 1997 年第 9 页
- (18) 芮明杰 《管理学》 上海人民出版社 1999 年第 102 页
- (19) 芮明杰 《管理创新》 上海译文出版社 1997 年 49 页
- (20) 胡建线 《产权重组》 上海译文出版社 1997 年 140 页
- (21) 芮明杰 《管理学》 上海人民出版社 1999 年第 200 页
- (22) 常修泽 《现代企业创新论》 天津人民出版社 1994 年第 8 页
- (23) 芮明杰 《中国企业发展的战略选择》 复旦大学出版社 2000 年  
第 292 页
- (24) 伊查克·麦迪思 《企业生命周期》 中国社会科学出版社 1997 年  
第 97 页
- (25) 格里·约翰逊 《公司战略教程》(第二版) 华夏出版社 1998 年  
凯万·斯科尔斯 第 209 页
- (26) 成思危 《中国企业要注意创新和集成》 《中外管理》 2000 年 12 期  
第 14 页

## 参 考 文 献

- (1) 芮明杰 《中国企业发展的战略选择》 复旦大学出版社 2000 年
- (2) 王瑞璞 《中国国有企业制度创新》 中国经济出版社 2002 年  
张湛彬
- (3) 陈清泰 《法人治理结构是公司制度的核心》 《经济管理文摘》  
2000 年 16 期
- (4) 思一 《产权明晰是致富的关键》 《中外管理》 2000 年 12 期
- (5) 林汉川 魏中奇 《中小企业发展与创新》 上海财经大学出版社 2001 年
- (6) 胡建绩 《产权重组》 上海译文出版社 1997 年
- (7) 王凤生 《中国国有企业改革之探索》 社会科学文献出版社 2001 年
- (8) 芮明杰 《管理学》 上海人民出版社 1999 年
- (9) 格里约翰逊 《公司战略教程》(第三版) 华夏出版社 1998 年  
凯万.斯科尔斯
- (10) 罗伯特.D.巴特尔 《战略与绩效》 华夏出版社 2000 年  
布拉德利.T.盖尔
- (11) 迟福林 《职工持股 150 问》 外文出版社 1998 年
- (12) 基恩.布拉德利 《职工股份制》 四川社会科学院出版社 1989 年  
艾伦.盖尔布
- (13) 科斯 《财产权利与制度变迁》 上海三联书店 1991 年

- (14) 彼德·F·克拉克 《未来组织》 四川人民出版社 1997 年
- (15) 芮明杰 《管理创新》 上海译文出版社 1997 年
- (16) 常修泽 《现代企业创新论》 天津人民出版社 1994 年
- (17) 伊查克·麦迪思 《企业生命周期》 中国社会科学出版社 1997 年
- (18) 成思危 《中国企业要注意创新和集成》 《中外管理》 2000 年 12 期

## 后 记

经过二年多来的学习和研究，通过对理论的系统学习，结合实际工作，在众多老师和同学的关心和帮助之下，本人得以完成对宁波海曙工业集团公司产权重组中战略整合的研究并撰写此文。回顾这一时期的学习和研究经历，许多往事历历在目，难以忘怀……。在整个研究过程中，得到了胡建绩老师的悉心关怀和指导，胡老师严谨的治学风范和深厚的学术功底使我受益匪浅，在此谨向胡建绩老师表示诚挚的感谢。同时，对三年以来教导我的老师以及帮助，关心我的同学，同仁及朋友一并致以深深的谢意。学习和研究的过程是永无止境的，由于本人在理论研究和学习上仍存有诸多的不足，在此恳请各位专家给予指教和帮助。

邱今越

二 00 二年四月二十七日



## 论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外,不包含其他人或其它机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中作了明确的声明并表示了谢意。

作者签名: 邱学斌 日期: 2002.4.27

## 论文使用授权声明

本人完全了解复旦大学有关保留、使用学位论文的规定,即:学校有权保留送交论文的复印件,允许论文被查阅和借阅;学校可以公布论文的全部或部分内容,可以采用影印、缩印或其它复制手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名: 邱学斌 导师签名: 谢建绩 日期: 2002.4.28