

试论如何建立我国现代化企业集团

——从日本企业集团模式谈起

王 向

(陕西省对外开放领导小组办公室, 陕西 西安 710004)

摘 要:论述了日本企业集团的董事会制度、层级制度、事业本部制度等组织机构及其经营特点,并在分析我国企业集团现状的基础上,通过对比研究,从组织结构、规模、技术研究、产品开发、业务指导与管理、人才的培养和配置等方面对建立和完善我国企业集团提出了政策建议。

关键词:组织;管理;企业集团;日本;中国

中图分类号:F406 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2002)01-0143-04

2001年12月11日,中国正式成为世界贸易组织成员,从此更进一步融入到全球经济之中。这对中国的发展具有深远的历史意义,将在某种程度上改变我国的经济体制、政府行为乃至人们的生活方式等。从长远来看,会带来我国的经济发展、社会进步和人民生活水平提高的效果。但从短期来看,也会带来挑战。就企业方面来讲,由于我国企业现行体制的弊端以及生产水平不高,将影响企业与国外大企业集团在市场上的竞争。因此企业尽快从政府呵护下解脱出来,建立现代化的大企业集团,应为企业界的当务之急。2001年11月,在全国经济会议上,中央把建立大企业集团,列为很重要的一项工作,认为中国应该发展一批拥有自己知识产权、核心能力强的大企业集团,并指出这是“应对入世后国际竞争的重大举措,要抓紧推进”。但是怎样的企业集团才是科学的、具有竞争力的呢?现就笔者在中国企业和日本企业集团从事经营管理工作的体会与思考,结合我国企业集团现状,借鉴日本企业集团经营管理的科学成分,对建立和完善我国企业集团提出几点建议,以供参考。

一、日本企业集团的模式

日本有名的企业集团,诸如大家熟知的索尼、松下、丰田、三菱等,都是很成功的,其模式虽不尽相

同,各具特色,但总体来讲,都有相同之处。现主要就世界500强之一的日本东丽株式会社和钟纺株式会社的情况作以介绍。

1. 董事会制度

企业集团在董事会的领导下工作,一般设有董事长(会长)、总经理(社长)、副总经理2~3名;专务董事、常务董事、董事若干。

专务董事人数一般按集团产业内容的多少设置,如集团有纤维产业、塑料产业、药品产业,就设三名专务董事,每个专务董事负责一项产业。

常务董事一般是按业务类别多少来设置的,如集团财务、产品经营、生产技术、工程设施、国际事务等都分别由一名常务董事担任。

董事是在常务董事的领导下,担当具体的某一方面工作,如集团电子产品经营的总负责,或纤维技术的研究和产品开发的总负责等。

董事会每月召开一次董事例会,及时协调和解决各产业出现的问题。每年初召开正式的董事大会,确定新的一年集团的方针目标以及人事调整,并召开股东大会予以说明。

2. 层级制度

日本大型企业中,级别等级清晰,待遇也有很大差异,其一般形式为:董事长、总经理、副总经理、专务董事、常务董事、董事、常务理事、理事、部长、课

收稿日期:2001-09-26

作者简介:王 向(1960-),男,陕西乾县人,陕西省对外开放领导小组办公室专职副主任,主要从事企业管理和对外开放工作。

长、系长、职员,各级别中又按不同年限、能力大小分有等级,如部长有三个等级,每个等级的职务工资是一样的,但能力工资和工龄工资不一定相同;职员分一般职、中级职、上级职,每个职别中又分几个等级;职务的晋级一般都有最低年限,而且遵循逐级升职的原则,只有特殊情况可以破格提拔。

3. 事业本部制度

日本的大企业集团,一般都不是单一的产业,而是几种产业的组合,为了有效地对各产业进行管理,一般都建立“事业本部制度”。例如东丽株式会社有纤维事业本部、塑料和复合材料事业本部、高新技术产业本部、研究本部等;钟纺株式会社有纤维事业本部、化妆品事业本部、药品事业本部、化成品事业本部等。各事业本部由一名专务董事领导,汇集有整个行业的各种人才,它的范围是国内国外,内含若干行业管理、产品开发、技术研究机构、若干国内外企业及经营部门等。例如东丽株式会社纤维事业本部,国内有一个大型加工基地、2个研究所、1个产品开发中心、10多家工厂以及经营部门;在国外,它的企业和公司遍及中国、美国、英国、马来西亚、泰国、捷克、台湾、香港等国家和地区。仅在中国就有5家独资企业、3家合资企业和2家独资经营公司,投资70多亿元人民币。

二、日本企业集团的经营特点

日本企业集团的经营核心是对人才的重视,把人才作为企业经营的第一要素,因为有了高素质的人才,才能有先进的经营思想和理念,并进而能够贯彻实施,其次是重视技术研究和产品开发以及科学的管理方法。

1. 重视人才培养

日本大企业集团的各种计划中,很重要的一项就是人才育成计划。由人事主管部门统筹安排,各企业各部门实施。员工一入社,必须接受一定时间的人社教育,由集团统一安排,让他们了解企业的历史和现状以及将来的目标、企业理念和企业精神,教育员工要忠诚企业,强调团队精神和创新精神,以及树立追求利润和报效国家的理念,让每一位员工谈认识、谈理想,使员工认识到一进入企业,已由一个学习者变成一个对国家、对社会、对企业及对家庭承担责任和义务的一员。这些基本教育完成之后,分配到各企业或有关部门。进入基层后,还要接受安全教

育、基本知识教育,之后方可进入岗位。

值得强调的一点是对招收的大专以上的学生的培养。在日本企业不管学历高低,也不管是生产专业或非生产专业的学生,如学经营的、财会、当秘书的,都必须首先到生产第一线工作(不是实习,而是进入实质性的工作岗位)。非生产专业一般为一年左右时间,生产专业一般要在第一线和生产工人一样工作2~3年,然后到实验室,几年后再回生产现场当系长、课长。如果作为部长的培养对象,还得到研究所工作几年,通过技术研究使他在技术方面的知识得到升华,并了解自己所在专业领域的发展方向,之后还得到经营部门工作,了解自己生产的产品客户是怎样评价的,最后再回到工厂当部长。如果作为企业厂长,还必须有海外工作的锻炼,再高级的管理人才,就得接受更多的锻炼和培养。经营人员,必须掌握一门主要语种的外语,并且对自己经营产品的生产技术有比较详细的了解,实际上经营队伍中一部分就是从生产部门挑选出来的技术人才。对于一般的员工,除在岗位上有专人指导外,还经常举办各种学习班,由于实行级别制,员工本身也有动力和压力,因此,在全公司形成了人人努力学习的风气。以上人才培养,对每个人都有档案记录,择优任用提拔。

2. 重视产品开发和技术研究

几乎无一例外,每个大企业集团,都设有若干的技术研究机构和产品开发机构。因为每个企业都认识到,不断推出新的技术和高品质的产品,是企业生存发展的根本。有些企业甚至一开始就是从技术研究、产品开发入手的,越成功的企业,越是把这项工作放在重要的位置,而且不惜重金。如著名的索尼公司,在某些领域是从基础研究着手的,迄今为止,日本有2位科学家获得诺贝尔奖,其中一位为索尼公司的研究员^①。在索尼公司发展最成功的时候,其总裁盛田昭夫就决定:“索尼公司不管取得多少利润,只能有12%的利润用于分红、改善福利条件,其余必须投入于技术研究、产品开发和扩大生产规模。”^[1]因此,索尼公司的产品无论是品质还是先进性在国际上都是非常著名的。东丽公司同样重视这方面的工作,如在合成纤维研究方面,投入大量的人力和物力,使得合成纤维技术不仅在日本名列前茅,在世界上也是一流的。

① 江崎玲於奈,1973年获国际诺贝尔物理奖,时任索尼公司主席研究员。

在产品开发方面,各企业也都投入了大量人力和物力,每个产业部门的分公司、工厂都建有相应的产品开发机构,每年都有新的产品出现,即使相同的产品,每年也有一定的改进,这也是日本企业产品立足于国际市场占领国际市场的根本原因。

3. 业务管理部门对下属公司的指导与管理

按照一般的管理原则,日本各企业集团也是实行垂直管理,但同时又采取与业务管理相结合的办法。下属企业或公司实行的是总经理负责制,在集团大方针、总计划的前提下,承担各自的业务,进行生产经营活动,但同时还必须接受事业本部业务管理部门的管理、指导和监督。例如财务,其主管是由上级财务部门派遣的,他在企业负责人的领导下进行日常工作外,其工作还得接受上一级业务主管部门的管理指导,必须每月如实地向事业本部的财务部汇报该企业的财务状况,计划外的资金使用也必须得到它的许可;在生产方面,必须每月向事业本部的生产管理部门汇报企业的生产情况,如果生产质量指标提不高,上级管理部门有义务也有责任来予以检查指导,必要时可以临时或长期派遣技术人员予以解决,或者更换人员。相反,其技术指标的变更,或技术改造必须经生产管理部门认可。集团下属企业都接受上一级业务管理部门的指导与管理。

4. 资金管理使用的特色

日本企业集团的子公司、下属企业,都是集团投资建立的,因此在资金管理上能够有效统一调配使用。无论是赢利企业还是亏损企业每年都有资金使用计划,如企业流动资金使用计划、技术改造计划,有时是扩大生产规模计划等。集团资金使用的原则是赢利企业利润上缴,亏损企业有资金保证。

企业在发展过程中,都存在高潮或低潮。企业在高潮时,利润丰厚,资金充足。低潮时,利润很少甚至出现亏损,其原因有些是属于企业自身的问题,如产品的换代阶段;有些是外界的因素,如市场需求不旺等原因。低潮时资金紧缺,而产品换代或设备更新,又需要大量资金。日本企业集团的管理方法是在企业获得利润的同时,除留取合理的部分外,利润上缴总部,这也是集团投资的目的,在企业困难时,集团提供资金,使企业能够进行技术更新或产品换代,以使企业得以继续发展,再获取利润。更重要的是,企业资金逐渐积累多了,可以再进行投资,这也是企业集团的优势之一。

三、我国企业集团现状

改革开放以来,在最初乡镇企业的模式上,一些企业得到了迅速的发展,并崛起一些管理先进、产品优良、规模大、在国内市场上有很强竞争力的企业集团,诸如海尔集团就是一个成功的范例。再就是民营企业如联想集团,是家喻户晓的成功企业。但部分国有企业集团,无论是由原来的企业发展壮大成为集团,还是由多个企业形成的企业集团,在结构、管理等方面还存在一些问题或缺陷。其主要表现形式如下:

1. 偏重人事管理,缺乏行业指导和管理

集团本部偏重人事管理,而缺乏行业指导和管理。这个问题表现最突出的是那些摘掉政府管理牌子,而变为集团公司的企业,由于历史的原因和人才不足的原因,对下属公司或工厂的管理,在某种程度还主要停留在对企业领导人的人事管理上,其业务指导和技术指导以及管理明显不足,各下层企业仍然以自己的力量各自为政,独自在市场中拼搏。

2. 集团规模小,内部产品结构不合理

有些企业名为企业集团,实际上是某一个行业中的经营状况好的一个企业自成体系变名为企业集团,或是兼并了几个小工厂而形成的企业集团,其资产也不过几亿人民币。往往是一个省的有些行业,其全部资产也只有几十亿元人民币,和国外具有几十亿美元甚至几百亿美元以上的集团企业相比就相形见绌。因此,如果以一个只有几亿元人民币规模的企业与国外大企业集团抗衡的话,其结果是可想而知的。另外由于在计划经济向市场经济过渡时期,由于原有体制的问题,往往相同性质的企业购置雷同的设备,生产大致相同的产品,使得集团企业产品不是企业对外竞争的,而是集团内各企业之间的竞争。作为集团企业,对外产品结构不合理,产品品质不高,甚至缺乏特色。

3. 缺乏人才培养和合理的人才配置机制

新的企业集团对人才的培养还缺乏足够的认识,没有建立集团的人才培养体系,同时,对现有的人才也缺乏集团内各企业之间合理分配和使用的问题。这样对培养管理人才,就缺乏机制,对选拔将来企业集团的管理人才,就缺乏人力资源。

4. 缺乏集团凝聚力

由于现有企业集团中,相当一部分是由行政管理转换而来的,在管理上还是各企业独立生产经营,缺乏集团内企业之间的相互配合和协作;在资金方

面集团某种程度上还不能统一调配使用,没有形成一个拳头,因而对外的竞争力也就不强。

5. 外向型能力弱

外向型能力弱,是相当一部分企业集团的共性问题,造成这个问题的原因之一是缺乏熟悉涉外工作的人才,二是缺乏相应的机构,但更重要的是集团领导层缺乏在这方面的认识。

四、建立我国企业集团的政策建议

在分析我国企业集团的组织结构和经营管理现状的基础上,借鉴日本企业集团经营管理的合理成分,对建立和完善我国企业集团提出如下政策建议:

1. 针对大多数企业集团是由原来行政管理方式的厅局或总公司转化而来的现状,首先要有一个科学合理的组织结构,建立强有力的人才培养、行业管理、技术研究和产品开发等机构,对下属公司和企业进行强有力的指导和管理,同时也能清楚地了解企业的状况,以免不应有的问题发生。切忌形式是集团,而实际上仍是各自为政,独自在市场上拼搏的情况出现。其次要有一个合理的产业结构和产品结构,尤其在主产品上,要形成上中下游产品相互配合的格局。这样就形成了一个内部相互补充、相互协作、凝聚力强、对外竞争力强的企业集团。

2. 企业集团应具有一定的规模。建议在一个省

内,至少应是一个行业形成一个企业集团,进而由几个行业组成大企业集团;或一个企业集团搞好后,兼并省内外其他企业以及扩大生产规模;最终走向海外,形成跨国公司。同时还要避免企业办社会,提倡企业的经营与生产相分离,生产工厂的厂长应把主要精力放在生产管理和产品开发上,而经营工作由集团集中经营人才,统一对外,形成国内和国外市场的经营队伍。

3. 重视人才培养和人才合理配置。首先是建立人才培养体制,培养对应国际市场的人才和技术研究、产品开发的人才。其次是培养基层管理人才和技术工人,建立一支自上而下的人才队伍。另外,对现有的人才要合理配置,充分发挥现有人才的作用。

4. 建立技术研究和产品开发机构。企业的生存在于产品,而产品依赖于技术。随着经济的发展,国民生活水平的提高,以及我国加入WTO后,国外产品的进入,今后企业无论是在国内市场还是国际市场上的竞争,主要是产品品质的竞争,因此产品的不断改进、开发、研究,是企业一项重要活动,并且要加大资金的投入。

参考文献:

[1] [日]盛田昭夫. 盛田昭夫与索尼公司[R]. 薛慧英译. 长春: 吉林大学出版社, 1989.

[责任编辑 徐怀东]

On How to Establish Modern Enterprises Groups in China; ——Revelation from Enterprise Group in Japan

WANG Xiang

(Opening Affairs Office of Shaanxi Province, Xi'an 710004, China)

Abstract: This article first discusses organization system on directory system, rate system, undertaking section system and intelligence training, research and development of new technology and products, administration of sections of underling companies and available and accordant adjustment of fund of enterprises groups in Japan. Secondly, the paper gives suggestions on how to develop and make better enterprise groups in China from different respects: organization, extension and developing of new technology and products, management of underling companies, training of intelligence, etc. from contrast and study on the basis of analysis of condition and problems of makeup and management of enterprise groups in China.

Key words: organization; management; enterprise groups; Japan; China