

中国企业法务观察

第一辑

主编 叶小忠

副主编 李欣宇 吴勇

开创法商管理新时代——关于法商管理问题的思考与探索

中国企业法务管理面临的主要问题及创新发展

法治中国视域下的“法治莱钢”建设方略——以现代法治建设促大型企业持续做强

超越保驾向开山——互联网公司的法务之道

构建诉讼案件全过程管理体系 为公司实现战略转型保驾护航

知识产权：中兴通讯发展之道

商业银行法律风险管理的定位、框架与工具研究——基于徽商银行的实践与探索

中国上市公司法律风险指数研究

走向全球的“企业法务运动”——初步探讨企业法律顾问在新兴经济体的角色

中国企业法务观察

第一辑



法律出版社
LAW PRESS · CHINA

图书在版编目(CIP)数据

中国企业法务观察. 第1辑 / 叶小忠编著. —北京:
法律出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5118 - 7116 - 9

I. ①中… II. ①叶… III. ①企业法—中国—文集
IV. ①D922. 291. 914 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 249864 号

©法律出版社·中国

责任编辑/吴剑虹 孙天琪	装帧设计/乔智炜
出版/法律出版社	编辑统筹/市场研发部
总发行/中国法律图书有限公司	经销/新华书店
印刷/北京嘉恒彩色印刷有限责任公司	责任印制/吕亚莉
开本/787 毫米×1092 毫米 1/16	印张/15 字数/220 千
版本/2014 年 10 月第 1 版	印次/2014 年 10 月第 1 次印刷
法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)	销售热线/010 - 63939792/9779
电子邮件/info@lawpress. com. cn	咨询电话/010 - 63939796
网址/www. lawpress. com. cn	
中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)	
全国各地中法图分、子公司电话:	
第一法律书店/010 - 63939781/9782	西安分公司/029 - 85388843
上海公司/021 - 62071010/1636	北京分公司/010 - 62534456
深圳公司/0755 - 83072995	重庆公司/023 - 65382816/2908
书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 7116 - 9	定价:58.00 元

(如有缺页或倒装, 中国法律图书有限公司负责退换)

2014 年中国企业法务管理的特点和展望(代序)

2014 年是国家全面推进“法治中国”建设的开局之年,是中国经济在下行压力下寻求结构调整的关键之年,是以混合所有制为核心全面进行新一轮国有企业改革的启动之年,也是中央企业新三年法制工作目标的验收之年,企业内外环境的巨大变化,给中国企业法务管理带来了新的机遇和挑战。

一、法治企业建设开始列入企业战略性议题

按照国家推进“法治中国”建设的总体要求,开展“法治企业”建设,进行企业法治工作的顶层设计,成为 2014 年各类企业特别是国有企业的关注重点。国务院国资委黄淑和副主任提出中央企业要以打造“法治央企”为目标,着力增强企业领导的四种法治思维:底线思维、理性思维、契约思维和规则思维。国家烟草专卖局出台《关于全面深入推进法治烟草建设的意见》,要求全面深入推进法治烟草建设,进一步提高行业工作法治化水平。莱芜钢铁集团公司全面启动“法治莱钢”建设,打造“六化”法治企业格局,建立“八法”法治企业理念,促进莱钢实现从“依法治企”向“依法强企”的战略提升。东阿阿胶股份有限公司发布《东阿阿胶企业法治建设纲要》,制定了建设“法治东阿”的三年规划。

二、实现法制工作三年目标成为中央企业重要任务

2014 年是实现中央企业法制工作三年目标的最后一年,国务院国资委从八月起开展三年目标的检查验收工作,检查验收内容主要包括中央企业及其重要子企业法律风险防范机制、总法律顾问制度、法律工作体系、法律顾问队伍素质和依法治企能力五个方面的具体情况。重点是“三个 100%”和“两个 80%”,即“企业规章制度、经济合同、重要决策的法律审核率实现 100%”和“总法律顾问专职率、法律顾问持证上岗率实现 80%”。实现三年目标,顺利通过验收,成为中央企业 2014 年法治工作重要目标,中央企业及其重要子公司正在对照目标,全面推进各项工作,目前中国石化、中国五矿、中国中铁等企业已经顺利通过验收。三年目标检查验收是对中央企业法治工作的大检阅、大总结,直接推动了中央企业法治工作的进一步提升。

三、企业经营风险释放导致案件纠纷明显增多

随着经济下行压力持续加大,历史积累的企业经营风险开始释放,突出表现在企业各类案件特别是重大案件数量增多,企业案件管理工作面临刚性压力。根据财政部发布的2014年1~5月全国国有及国有控股企业经济运行情况,32家中央管理企业和13个省份的地方国有企业利润负增长,国有钢铁、有色全行业亏损。经营困难导致的资金链断裂等一系列问题,开始成为引发企业纠纷案件的重要原因。截止2014年6月30日,北京仲裁委2014年共立案870件,立案数量较2013年同期同比增长20%,立案标的额为47.65亿元,较2013年同期同比增长61%;上海国际经济贸易仲裁委员会截止6月底立案数量与2013年同比,也增加了19.79%。上海浦东法院2013年涉及钢贸的金融案件约为2500件,2014年第一季度该类案件就达1000多件,金额114亿元。对企业运营有重大影响的案件数量的增加,把公司法律部门推向一线,案件处理结果的好坏成为衡量法律部门核心价值的试金石。

四、《企业法律风险管理指南》(GB/T27914—2011)影响力不断扩大

2011年12月国家技术监督检验检疫总局、国家标准化管理委员会正式发布企业法律领域的第一个国家标准《企业法律风险管理指南》(GB/T27914—2011),2012年2月开始实施。经过2年多企业的大量实践,国家标准在企业法律风险管理体系建设中的影响力不断扩大,国标体系的完整性、程序的规范性、方法的科学性带来的优势日益明显。企业法律风险管理作为企业法务工作中的创新之举,逐步改变了无理论、无体系、无方法,企业边摸索、边实践、边总结的状况,在实践中不断规范、成熟,最终统一到国家标准的框架下。2014年7月25日中国标准化研究院组织召开“企业法律风险管理国家标准应用试点”评审,深圳供电局有限公司成为我国第一家“企业法律风险管理国家标准应用试点”单位,这意味着企业法律风险管理建设进入了一个新的阶段。

五、反垄断调查处罚力度持续加大直接影响企业发展模式

自2013年1月国家发改委对三星、LG等6家企业开出总金额高达3.53亿元的价格垄断罚单以来,我国反垄断的行业和企业范围不断扩大,反垄断调查从彩电、奶粉、白酒,扩展到汽车、保险、水泥等行业,共开出了7张上亿元的罚单,罚款总金额超过30亿元人民币。总的来看我国反垄断进入新常态,不分行业、企业性质,只要存在垄断行为就纳入反垄断调查和处罚。反垄断力度的持续加大直接影响到企业生存发展,迫使企业改变既有的商业模式和运营模式,法律对企业的影响开始从具体交易、单个事件逐步上升到企业整体发展路径和运行机制,企业法务也将通过参与对反垄断事项处理,在企业重大经营管理决策中发挥实质性的作用。

六、推进混合所有制改革给企业法务工作提出了新的命题

混合所有制是新一轮国企改革的方向,相关部门积极推动此项工作。国务院国资委副主任黄淑和指出,要加快推进国有企业特别是母公司层面的公司制、股份制改革,采取多种形式,进一步优化国有企业的股权结构。广东、上海、重庆、湖北、江西等各地国资委也纷纷给出了改革的时间表,重庆国资委提出,未来3到5年,2/3左右的国有企业将发展成为混合所有制企业,适宜上市的企业和资产力争全部上市,80%以上的竞争类国有企业国有资本实现证券化。各类企业特别是中央企业积极参与,中石化、中石油、中海油、国家电网、中国电信等企业已经开始实质性的工作。混合所有制改革的主要目标是要实行产权多元化,进而建立现代企业制度,而这两者基础都是法治化。企业法务在实行混合所有制的过程中,要严格按照法定的要求和程序开展相关工作,保证投资并购重组等活动的合法性、合规性,同时明确混合所有制企业股权结构的法律基础,避免后遗症。在建立现代企业制度的过程中,企业法务一方面要按照公司法等相关法律的规定支持企业建立权力制衡的公司治理结构,另一方面要适应企业运行机制市场化导向转变,学会按照法律手段替代行政手段,管理企业集团内部的法律事务。

2014年是企业法务工作内外环境发生重大变化的一年,企业法务工作的任务更加明确和刚性,这是对企业法务的严峻挑战,也是企业法务发展的难得机遇,在挑战中发展,在发展中壮大,这就是中国法务的发展轨迹。

七、本书的缘起

思考、交流、学习、共进,打破企业间的壁垒,从各自熟悉的工作模式和内容解放出来,放眼同行、放眼全国、放眼世界,在全新的视野下,重新审视、设计、打造企业法务管理的理念、结构和技术,是正在走向企业竞争发展主航道的中国法务的共同需求。正是在这一背景下,《中国法务观察》应运而生。

这是由中国最具影响力的企业法务研究机构——中国政法大学企业法务管理研究中心、中国最权威的法律出版机构——法律出版社和中国最专业的公司法务服务机构——中国法律风险管理网三方共同合作,为企业法务专门打造的高端交流平台。我们将通过定期出版《中国法务观察》的方式,针对企业法务面临的现实问题和需求,及时反映企业法务领域的最新理论成果、实践经验和工作技术,逐步建立企业法务同行之间的正式的交流机制,使之成为助力企业法务发展的催化剂。

本期观察一共收录了来自国内外企业法务领域最具代表性的18家企业和机构的20篇文章,全部由企业法务的领导者、实践者和资深研究专家撰写,许多内容是一些重大研究课题成果的首次发表。它们之中既有基础理论的深入探讨,也有最佳实践的科学提炼;既有国有企业的经验总结,也有民营企业的工作梳理;既有企业法务的全面论述,也有重

要职能的专项研究;既有国内同仁的真知灼见,也有海外同行的他山之玉。

我们坚信由此开启的企业法务交流之门,能够给正在快速成长中的中国企业法务带来全新的视野和建设性的启发。

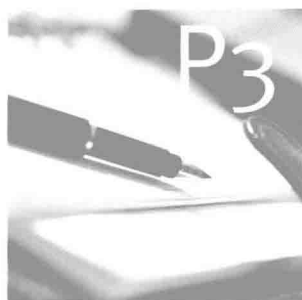
是为序。

主编:叶小忠
2014年9月28日

参考文献

1. 黄淑和在2014中央企业法制工作研讨会上的讲话,来源:国资委网站。
2. 关于开展中央企业落实法制工作第三个三年目标检查验收工作的通知(国资厅法规[2014]279号),来源:国资委网站。
3. 2014年1~5月全国国有及国有控股企业经济运行情况,来源:财政部网站。
4. 中共重庆市委、重庆市人民政府关于进一步深化国资国企改革的意见,来源:国资委网站。
5. 莱钢启动“法治莱钢”建设,提出法治莱钢的“六化”法治格局:思维法治化、决策法治化、管理法治化、运营法治化、发展法治化、保障法治化,“八法”法治企业理念:思维想法、决策问法、管理靠法、运营依法、发展用法、保障有法、法商融合、法治文化。来源:中国法律风险管理网。

目 录



P3

理论探讨

中国企业法务管理面临的主要问题和创新发展

P13

理论探讨

开创法商管理新时代

最佳实践

超越保驾向开山

——互联网公司的法务之道



P77

目 录

中国企业法务观察 2014年第1期

2014 年中国企业法务管理的特点和展望（代序）

001

理论探讨

开创法商管理新时代
——关于法商管理问题的思考与探索

孙选中

003

中国企业法务管理面临的主要问题和创新发展

叶小忠

013

中央企业法务管理的实践探索与思考

王书宝 屈自伟

023

论企业法律工作的逻辑起点与功能定位

徐永建 周征

031

对发挥企业法务管理作用的思考

张永坚

040

现代企业法务管理学的体系构建

郭建军

049

最佳实践

法治中国视域下的“法治莱钢”建设方略
——以现代法治建设促大型企业持续做强

董立志

063

超越保驾向开山——互联网公司的法务之道

梁志祥 刘敏

077

企业教练与保健医生——万科的法律风险管理

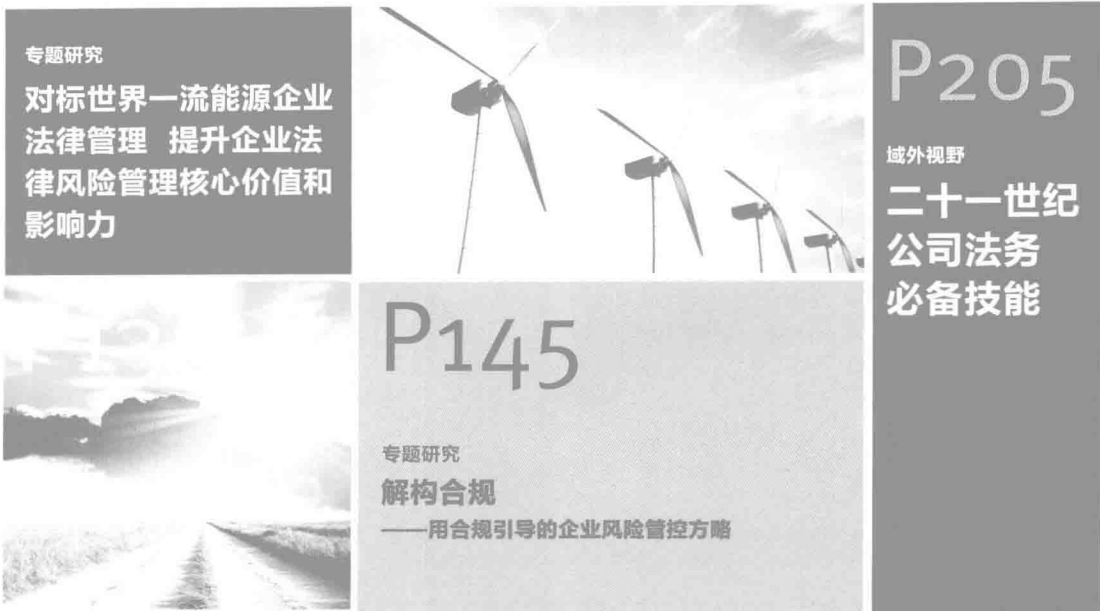
颜雪明 丁朝晖

084

构建诉讼案件全过程管理体系
为公司实现战略转型保驾护航

陈丽洁 于莽

091



目 录

中国企业法务观察 2014年第1期

走向海外 法律先行	秦玉秀	099
培育法治文化是建设世界一流企业的必由之路	张吉星	105
知识产权：中兴通讯发展之道	郭小明	114
商业银行法律风险管理的定位、框架与工具研究 ——基于徽商银行的实践与探索	周彤 洪伟	121

专题研究

对标世界一流能源企业法律管理 提升企业法律风险管理核心价值和影响力	周立涛	135
解构合规——用合规引导的企业风险管控方略	李智明	145
中国企业海外投资法律风险的防控研究	张利宾	162
中国上市公司法律风险指数研究	叶小忠 李修辞 彭 冰 李文军	183

域外视野

二十一世纪公司法务必备技能	全球企业法律顾问 协会（ACC）	205
走向全球的“企业法务运动” ——初步探讨企业法律顾问在新兴经济体 的角色（上）	David B.Wilkins 李铁铮 译	214

Theory discussion

A new era of law in business management -thoughts and discussions on law in the business management	Sun Xuanzhong	003
Main challenges and innovation of Chinese in-house counsel management	Ye Xiaozhong	013
Reflections and thoughts from managing legal affairs at central SOEs	Wang Shubao, Qu Ziwei	023
On the starting point and role position of the In-house counsel	Xu Yongjian, Zhou Zhen	031
Thoughts on the improvement of in-house counsels' role in the business management	Zhang Yongjian	040
The development of the modern In-house counsel management	Guo Jianjun	049

Best Practice

The strategy to build up "rule of law at Lai Steel" under the perspective of rule of law in China-Building rule of law to achieve sustainable growth at large-sized companies	Dong Lizhi	063
Moving from defensive to offensive-Role of the in-house at internet company	Liang Zhixiang, Liu Min	077
Company coach and family doctor -Legal risk management at Vanke	Yan Xueming, Ding Chaohui	084
The construction of full process management system in litigation matters, Guardian of the company's strategic transition	Chen Lijie, Yu Mang	091
Go abroad, Legal first	Qin Yuxiu	099
Cultivating a rule of law culture as the road to a leading company in the world	Zhang Jixing	105
Managing Intellectual Property Rights: the ZTE strategy of growth	Guo Xiaoming	114
Position, framework, tools and technics of legal risk management at commercial banks-Experiment and experience at HuiShang Bank	Zhou Tong, Hong Wei	121

Special topics

Benchmarking the in-house management of top international energy company-Enhance the core value and influence of the corporate legal risk management	Zhou Litao	135
Theoretical research on corporate compliance-a strategy of risk management through compliance	Li Zhiming	145
Legal risk management in overseas investment of Chinese companies	Zhang Libin	162
The research on the legal risk index of Chinese public companies	Ye Xiaozhong, Li Xiuci, Peng Bing, Li Wenjun	183

Foreign perspective

Report on the skills of GC in the 21th century	American Cooperate Counsel	205
Is the in-house counsel movement going global? a preliminary assessment of the role of Internal counsel in emerging economies	David B.Wilkins, Li Tiezheng	214

理论探讨

开创法商管理新时代

——关于法商管理问题的思考与探索

孙选中

作者简介

博士、教授、博士生导师，中国政法大学商学院创始院长，中国政法大学法商管理研究中心主任，中国政法大学学位委员会委员，中国政法大学教学指导委员会副主任，国家级“法商型创新人才培养实验区”负责人，已在国内外的学术刊物和国际学术会议发表论文等学术文章 90 多篇，已出版著作和译著 8 部，其中部分研究成果获得国内省部级以上奖励。

摘要

今天我们正处于大变革的时代,相应地,企业基于一般管理学或已有管理理论的管理正在转变为适应新时代要求的新的管理——法商管理。所谓“法商管理”主要就是在经商和法治的价值观及其方法论的相互作用下,合理实现企业管理过程。本文就法商管理的五个核心问题——“法商管理时代”、“法商管理领域”、“法商管理学科”、“法商管理教育”、“法商管理范式”进行多层面、多角度的思考和探索。

关键词

法商管理时代 法商管理领域 法商管理教育 法商管理范式

今天我们正处于大变革的时代,这必然导致人们从现实社会活动到思想意识都将发生改变,相应地,影响及指导我们进行企业经营活动的管理思想和理论也将产生新的变革。其中,在我国最突出和最重要的管理变革将是企业基于一般管理学或已有管理理论的管理正在转变为适应新时代要求的新的管理——法商管理。

所谓“法商管理”,就一般意义来说,与我们熟知的传统管理和现代管理理论在价值观和方法论层面都有所区别。简单而言,法商管理主要是在经商和法治的价值观及其方法论的相互作用下合理实现企业管理过程。立足于今天的变化环境和展望未来的管理变革,我们可以断言:法商管理的新时代已经到来!如何对法商管理加以认识和把握,我认为应该对以下关键问题进行深入思考和全面探索。

问题之一:如何认识“法商管理时代”

人们在社会发展过程中的认识改变或新的理论的建立都是一定的社会现实变化在人们意识中的反映。今天,我们的社会环境和经济活动正在并已经产生了巨大的变化,这必然导致人们对新时代的管理理念和管理理论进行新的思考和探索,通过对与企业经营活动直接相关的以下重要变化的思考,我们可以窥见法商管理新时代正在产生并将成为人们的共识。

1. 计划经济与市场经济

计划经济的特点是企业听命于政府指挥或遵从于计划指令的经济活动,企业的管理是丧失自主经营权利而被动执行政府和计划的安排。从根本上说,计划经济并不存在真正意义上的企业经营管理。而市场经济是企业受市场机制调节和引导,基于市场规则的自主经营活动。尽管我国建立社会主义市场经济的探索已经过去了20年,但是,我们很多企业的管理实践和经验总结或隐或现地表明企业成功的关键在于“主管政府”。

这里,我们暂且不论我国市场机制还不健全或政府权力过于集中等制度性问题,但至少可以看出,我们很多企业的经营管理并未超越其所熟悉的计划体制的管理机制,并自觉、不自觉地仍然沿用或依靠传统计划管理的方式。这样的现实不能不说是我们真正建

立市场经济的一个很大“瓶颈”，因为实际上企业并不能真正依照市场游戏规则来经营。可以断言，只有当企业的有效管理和持续发展从根本上依靠市场运行规则和自主经营权利，才能真正突破这个“瓶颈”，而这样的转变对企业管理而言就是转变为法商管理，因为法商管理既能保障企业经营权的合理运用，又能从根本上改善企业经营模式和市场环境。

2. 经验管理与科学管理

从企业经营管理的历程来看，企业都经历了从完全依靠经验的管理转向科学管理，或以科学为主导经验补充的各种现代管理。狭义的科学管理应该是以泰勒创立的“科学管理原理”为标志，其本质是把活动过程标准化和把管理过程制度化。今天，我们从广义的角度来认识科学管理，实际上就是强调基于各种活动的基本联系或内在规律进行的经营管理活动，其本质的内涵是指以基本规则为指导的经营管理活动。

然而，我们今天很多企业仍然是以经验为主导或基于经验的管理。尽管经验管理有许多可取之处并对经营活动具有一定的指导作用，但毕竟经验带有很大的主观性和易变性，使企业的经营容易以人的意志为转移，企业难以稳定和持续地发展。现代的科学管理是对传统经验管理的扬弃，它把有益的经验固化到一定的规则之中，能够合理地规避经验决策或管理的主观性和易变性带来的风险及成本。而这正是法商管理的要义，它把经商的智慧和法治的规则有机地加以整合，真正吸纳了“刚柔相济”的管理精髓，毫不夸张地说，法商管理是适应新时代变化的更高境界的创新管理。

3. 本土经济与全球经济

“本土”与“全球”虽然仅仅是地域概念，但是基于这种不同地域概念的社会组织和人类活动，已经产生了根本的改变，“全球化并不仅仅是政府、企业和个人相互交流的方式，也不仅仅是机构间相互影响的方式，它意味着新的社会、政治和商业模式的出现。”^①因此，本土经济与全球经济的更替也必然导致管理机制的根本变革。

我国企业在本土经济背景下具有长期积累的经营经验和人脉关系的优势，但是，一旦接触和参与到全球经济活动中，很多企业曾经拥有的这样的优势便不复存在，甚至使某些曾经在本土经济背景下身经百战、屡战屡胜的企业丧失了经营智慧和竞争力。正如罗兰贝格管理咨询公司在《中国企业全球化白皮书》（2012）中所分析的，“由于国内市场的特殊性，许多中国企业的国内运作经验往往成为其海外经营决策的负资产，中国企业正陷入本土困境。管理者与企业的意识思维与经营能力仍完全为适应国内特殊经济环境需求而打造，无法与全球化的竞争需求实现全面对接。”^②是什么“魔咒”致使我们这些企业的辉煌戛然而止？究其根本原因是全球经济新的商业模式使我们的经验和关系不灵验了，因为全球经济更讲究法商智慧，而这正是我国绝大多数企业和企业家经营的“软肋”。

① 托马斯·弗里德曼：《世界是平的》（第2版），何帆译，湖南科学技术出版社2006年版。

② 罗兰贝格管理咨询公司：《中国企业全球化白皮书》（2012），第9～10页。

4. 整合资源与整合规则

按照传统的管理思路和程序,企业的经营活动主要是设法获取和配置相关的资源,因此企业管理者的首要任务和履职能力就是整合资源。迄今为止,我国很多企业的管理者仍然把整合资源的能力视为最重要的核心能力,常常把自己几乎所有的精力和有限资源都下赌注似的押在了寻求或整合特定的资源过程中。这样的管理行为或管理决策虽然在特定条件下有其必要性,但是,如果从长计议或理性地分析,我们会发现:往往耗费极大精力或成本整合而来的资源价值或其实现的目标效益会因某种游戏规则的改变而迅速变更。也就是说,传统经济学和管理学以基本资源为经营活动根本前提的假设正在被以“资源+规则”为根本前提所取代。

今天看来,仅仅有整合资源的意识和能力是远远不够的,因为影响资源整合效益甚至决定资源整合价值的、更为重要的“整合规则”的能力,已经成为今天的企业经营活动及其管理者获得优势和取得成功的关键因素。据此而言,今天的经营管理者不仅要能够整合资源,还要能够整合规则,而这样的能力在传统的管理意识和经营体系中是不可能“修得正果”的,只有通过法商管理的锻造才可能得以具备和显著提升。

以上通过计划经济与市场经济、经验管理与科学管理、本土经济与全球经济、整合资源与整合规则四个方面的变化可以充分地说明,新的变化环境正在迎来新的管理时代。由于这些变化从本质上要求新的管理都必须经商与法治结合,因此可以说,法商管理的时代已经到来。

问题之二:如何分辨“法商管理领域”

按照认识论的观点,一种新的理论和方法应该建立在独特的研究问题和探索领域之上,它既能够解释和解决已有理论及方法已经解释和解决的问题,又能够解释和解决已有理论和方法没有或不能解释和解决的问题。因此可以说,法商管理所探讨的问题既有可能解释和解决已有管理理论的问题,又可能解释和解决它们不能解释和解决的问题,即法商管理将在原有管理基础上拓展管理的问题,探索新的管理领域,我们通过对以下问题的思考和研究就能够分辨出法商管理领域的不同视角及不同管理。

1. 企业管理与公司治理

在传统的管理领域里,企业管理主要是对企业组织的运行进行计划、组织、领导、控制等职能管理。这种管理的前提在于企业是一个营利性的经济组织,所以这些管理职能就是设法实现其效益最大化。这样的管理过程对我国绝大多数企业而言是驾轻就熟的,因此在这样的管理过程中,企业领导者都能够按照岗位职责发挥自己的领导作用。然而,公司治理的前提却在于公司是一个法人治理结构,通过内在的制衡机制追求如何实现股东利益最大化和客户价值极大满足。这样,在公司章程中就会要求所有领导者和管理者都要自觉按照制衡的治理机制发挥自己应有的作用。

如果对企业管理和公司治理的前提及运行机制进行比较,就会发现:同样的管理者角色在企业管理运行中与在公司治理运行中所发挥的作用及拥有的权利是有所区别的,这种区别从本质上来看就是“自然人”的经营价值观与“法人”的经营价值观的区别。对我国很多企业来说,虽然已经建立起了公司制度,但是,其经营管理者从管理理念到管理方法几乎还是停留在传统的企业管理状态中,并未真正转变到公司治理的法人运行机制中来。这充分说明我们的很多企业管理者缺乏以公司法和公司章程为运行准则的意识和能力,说到底,即缺乏“法人”的经营意识和理念,这也是我国很多企业屡屡在公司治理中出问题的根本原因。

2. 资源管理与契约管理

当谈及企业管理应该重点管理什么的问题时,目前我国绝大多数企业经营者都会把资源管理放在企业管理头等重要位置上。其缘由主要是:一方面,企业离开经营资源就只是一个“空壳”,因为企业生存和发展的基础须臾离不开资源;另一方面,就我们长期在计划经济背景下形成的非交换而直接从政府或供应商那里获取资源的运行机制,使企业的管理重心完全围绕资源而展开。

但是,在今天看来,把管理的重心仅仅放在资源管理上是短视和片面的,因为在市场经济背景下企业所需要的所有资源都是通过一定的交换方式取得的,而所有的交换都是由调节供需双方关系的契约决定的。因此,今天企业管理者履行的管理职能绝不仅仅通过资源管理来体现,最重要的是要具备建立交换关系、履行交换关系和维系交换关系的履职能力,否则,企业的资源管理也难以实现和维系。而这样的管理就是在新的背景下要求企业管理者不仅以资源管理为职能,还必须适应市场交换的机制、掌握并履行契约管理职能。

3. 竞争市场与把控标准

今天我们已逐步从过去的计划经济向市场经济转变,同时我们的企业也开始适应市场运行中“优胜劣汰”的竞争规则,所有的企业不论从理念还是从行为上都自觉地把竞争作为其生存和发展的不二法则。但是,我们可以明显地看到,很多企业在市场竞争中都把竞争的目标锁定在市场销售额、市场占有率等体现竞争实力的指标上。事实上,这样的竞争境界是不适应今天迅速变化的经营环境的,其原因主要有,其一,从本质上决定市场地位的既不是销售额,也不是占有率等指标,而是确立市场性质和本质的规则或标准。其二,我们所能看到或统计出的任何市场指标,往往是建立在特定的规则或标准之上。也就是说,这些指标都将随着规则或标准的改变而改变。其三,如今要撬动和维系一体化和国际化的市场,其根本的“支点”一定是建立在特定的规则或标准之上的。因此,竞争市场固然重要,但是把控标准在今天看来更显重要。而要达到这样的管理境界,唯有法商智慧方可实现。

4. 商业风险与法律风险

基于人们所熟悉的管理视角,对于任何管理者而言,降低或规避经营中的商业风险是