



民营经济研究丛书

李国荣 / 主编

民营企业 管理 创新 探索

随着民营企业的发展壮大，民营企业面临着发展转型，要成功转型，民营企业必须进行管理创新。本书就民营企业管理创新提出了几个方面的建议，内容如下：民营企业及管理创新概述、民营企业的家族管理制度创新、民营企业的人力资源管理创新、民营企业的技术创新管理、民营企业的资本运营管理创新、民营企业的文化建设管理创新、民营企业的发展管理创新、民营企业的跨国经营管理创新、民营企业的危机管理创新。



民营经济研究丛书

李国荣 / 主编

民营

企业管理
创新探索



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营企业管理创新探索/李国荣主编. —上海:上海财经大学出版社, 2008. 11

ISBN 978-7-5642-0333-7/F · 0333

I. 民… II. 李… III. 私营企业-企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 143254 号

MINYING QIYE GUANLI CHUANGXIN TANSUO 民 营 企 业 管 理 创 新 探 索

李国荣 主编

责任编辑 张 健 封面设计 张克瑶

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

宝山葑村书刊装订厂装订

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 11.125 印张(插页:1) 320 千字

印数:0 001—2 500 定价:25.00 元

《民营企业创新探索》

主 编 李国荣

副 主 编 刘贵生

编写人员 刘贵生 刘思杨 李国荣
李胜茂 陈建华 徐莉莉
徐信艳 容 庆 秦瑞杰
焦娅敏

总 序

1978年,中共十一届三中全会拉开了中国改革开放的历史序幕。回首望,改革开放30年的伟大历程气壮山河,波澜壮阔,中华民族在短短30年快速追上了时代潮流,中国的发展达到了一个前所未有的历史高度。社会主义社会生产力、综合国力、人民生活水平都已大幅度提升,中国特色社会主义建设事业取得了伟大成就。回顾改革开放30年来中国特色社会主义建设的历程,我们完全可以说:民营经济的产生和不断发展壮大,是中国特色社会主义的一个重要经济特色。

改革开放以后,我国在所有制结构上突破了单一公有制的模式,民营经济得以产生并不断发展壮大起来。民营经济的实体形态是民营企业,包括除国有及国有控股企业之外的所有企业,它已成为我国的一种主要的企业类型。改革开放30年来,民营企业推动国民经济的快速增长,成为吸纳就业的主渠道,在增加政府的财政收入、促进市场繁荣和产业结构优化等方面发挥了生力军的作用。目前,民营经济总量约占我国GDP的65%,创造了约2/3的社会就业岗位,地方财政收入的70%依赖于民营企业。著名经济学家厉以宁是中国改革开放30年的亲身经历者和推动者,同时也是这段历史最敏锐的审视者和最深切的感悟者之一。厉老在接受记者采访时表示,这30年来,中国改革开放取得的最突出成就是完成了三件事:第一是农村的家庭承包制,第二是国有企业的股份制改革以及在此基础上形成了证券市场,第三是民营经济的兴起。全国人大常委会原副委员长田纪云曾经指出:“放手发展

民营经济,让人民起来办经济,是富民强国之路。”改革开放 30 年的历史进程充分证明了这一点。

展望未来,中国民营经济必将有更大的发展。民营企业正面临着前所未有的良好发展机遇,最重要的一点是党和国家的方针政策为民营企业发展提供了良好的政治和政策环境。2002 年中共十六大指出了新时期民营经济的发展方向和道路:在坚持把公有制为主体、多种所有制共同发展作为我国社会主义初级阶段的基本经济制度的基础上,“毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展”。2004 年《宪法》修正案明确了完善保护和私有财产法律制度。2005 年国务院发布了《关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》(一般称为“非公经济 36 条”),明确提出要打破行业垄断,在八个方面放宽非公有制经济的市场准入。中共十七大继续强调要坚持“两个毫不动摇”方针。可见,党和国家关于民营经济发展的方针政策更宽松、更优化了,从而为民营经济的发展提供了良好的政治和政策环境。此外,市场准入的放宽为民营企业发展拓宽了产业空间,国有企业的深化改革为民营企业发展提供了新的契机,我国加入 WTO 为民营企业发展带来机遇,实施西部大开发为民营企业提供了新的发展动力,等等。只要我们坚持改革开放,坚持市场化改革,坚持“以人为本”的理念,坚持科学发展观,中国民营经济还会有更大的发展和突破,在中国特色社会主义现代化建设中将发挥更大的作用。

在看到我国民营企业面临着新的发展机遇的同时,也应该清醒地认识到民营企业也正面临着严峻的挑战。如市场环境由短缺经济的卖方市场转变为供大于求的买方市场对企业经营的压力,加入 WTO 后民营企业正日益面临与跨国公司日趋激烈的市场竞争,家族化管理模式对民营企业进一步发展的制约,加快转变经济发展方式对民营企业发展提出的新要求等。总之,我国民营企业正面临着前所未有的良好发展机遇,但同时也面临着前所未有的严峻挑战,可谓机遇与挑战并存,希望与困难同在。要使民营企业把握机遇,迎接挑战,克服困难,促进民营企业可持续健康发展,在中国特色社会主义现代化建设中发挥

更大的作用,对理论工作者和管理学者来说,有一系列的理论和实际问题值得探讨和研究,择其要者如下:

1. 在理论上,如何形成符合中国特色社会主义建设要求的民营经济理论?我们党已提出,非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分和社会主义初级阶段基本经济制度的有机组成部分;提出“必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济”、“必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济的发展”的“两个毫不动摇”方针。但是,在非公有制经济发展的问题上,并不是所有人都达成了共识。例如,有一种观点认为,民营经济就是私营经济,“民营化”就等于“私有化”。具体来说,所谓“民营化”就是把国有企业、集体企业统统“改制”为私营企业,即以发展民营企业之名行“私有化”之实;因此,“放手发展民营经济”、实现“民营化”,其实质就是借发展“民营经济”鼓吹私有化,它是伪装起来、诱人走向“私有化”的一个陷阱。还有一种观点认为,发展非公有制经济必定导致社会主义经济基础发生质的变化,最终将导致社会主义政治上层建筑和共产党变质、社会主义社会变性。可见,在经过 30 年改革开放的今天,受传统观念和思维定势束缚,用“有色眼镜”来看待民营经济发展的现象仍然存在。可以说,当今阻碍民营经济发展的各项因素中,思想观念问题仍是第一位的因素。因此,需要我们坚持解放思想、实事求是、与时俱进的态度,以中国特色社会主义理论体系为指导,努力进行研究、探索,形成符合中国特色社会主义建设要求的民营经济理论,以帮助人们更新传统观念,改变思维定势,正确认识中国特色社会主义条件下民营经济的性质、地位、作用及其发展规律,从而在全社会营造出促进民营经济健康发展的良好的思想环境和舆论氛围。

2. 在实践上,如何进一步把党和国家关于鼓励、支持和引导非公有制经济发展的方针政策真正落到实处? 2005 年国务院公布“非公经济 36 条”,把原来能够看得见的限制非公有制经济的“铁门”打开了,但是,在实际经济生活中却存在“玻璃门”现象,即允许进入的行业或部门看得见,却进不去,一进就要碰壁。尤其是在一些行政垄断部门和行业、公用事业和基础设施领域,如通信、广电、邮政、电力、金融等行业表

现更为突出。还有一些行业虽然让你进入,但设限严格,门槛非常高,甚至高到只有行业内原有企业能维持或少数实力很强的企业才能进入。这种所谓“玻璃门”现象实质是“明放暗不放”。不少民营企业对于准入政策执行情况的评价是:“上面放,下面望,中间是道顶门杠。”因此,如何用“非公经济 36 条”这柄“尚方宝剑”去刺破由诸多无形壁垒构筑的“玻璃门”,彻底消除民营经济进入垄断行业的壁垒,真正实现“非禁即入”,还要不断进行实践探索。

3. 在发展上,如何以科学发展观引导民营经济转变经济增长方式,实现可持续健康发展? 当前,民营企业加快转变经济增长方式显得十分迫切。据对沿海发达地区民营企业现状调查,高新科技型民营企业偏少,大多数仍是自然资源消耗与劳动力密集型企业。在一些欠发达地区,随着招商引资力度加大,许多县区等地方引进了资源消耗与环境破坏型民营企业,对资源与环境造成了巨大压力,与社会和谐发展极不相符。走出一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的新型工业化道路,是民营企业科学发展的方向,也是促进和谐社会构建不可忽视的方面。

4. 在企业管理上,如何逐步由家族式管理转变为现代化科学管理? 我国许多民营企业的创业过程和发展轨迹有着惊人的相似之处:迅速地崛起,迅速地衰落,不断地上演着“创业、崛起、衰败”的三步曲。民营企业普遍短命,中小民营企业的平均寿命只有三五年,民营大企业的平均寿命也不到 10 年,“各领风骚三五年”的现象十分普遍。不少民营企业在第一次创业时期,有一个为时不长却速度极快的膨胀发展阶段,并得以迅速崛起。然而,就在这些民营企业完成了原始积累,发展到一定规模后就停滞不前,有的则江河日下,迅速衰败,真可谓“其兴也勃焉,其衰也勃焉”。其重要原因在于绝大多数民营企业实行的是家族式管理制度。在民营企业的第一次创业时期,家族管理模式有其独特的优势。它的高效率、灵活性和低的管理费用,为第一次创业的成功奠定了基础。但当市场环境发生变化、企业发展到一定的规模、组织结构开始日益复杂时,家族管理模式的局限性就成为企业继续发展的最大障碍,

甚至于成为一些民营企业衰败的致命因素。因此,如何适时适度地进行管理制度和管理模式的变革,最终由家族管理模式转向现代企业的管理模式,是民营企业在管理创新上面临的一个重要任务。

上述问题表明,要促进民营企业可持续健康发展,在中国特色社会主义现代化建设中发挥更大的作用,还有许多理论问题需要探索与研究,有许多实践难点需要破解和创新。基于上述考虑,再加上今后有越来越多的高校毕业生要在民营企业就业,为加强民营经济理论研究和 management 实践及教学研究,上海电力学院管理与人文学院于 2005 年成立了“民营经济与民营企业管理研究所”,成员为管理与人文学院部分经济学和管理学教师,李国荣教授任所长。研究所成员又都是上海市民营经济研究会的主要学术骨干和研究人员,如李国荣教授和徐信艳博士、副教授分别为研究会的秘书长和副秘书长。

研究所成立以后,制定了系列研究计划。3 年来,李国荣教授已主持承担了一批纵横向研究课题,如 2005 年上海市教委文科项目“发展具有上海国际大都市特点的民营经济”、2006 年上海市哲学社会科学基金项目“长三角民营企业自主创新能力比较与联动建设研究”、2007 年上海市哲学社会科学基金项目“民营经济在和谐社会建设中的双重作用及其可塑性研究”,及横向课题“长江沿岸重点城市私营经济发展比较研究”、“上海非公经济发展 30 周年回顾与展望”等。李国荣教授及其他研究所成员在研究所成立前后,在《经济研究资料》、《党史研究资料》、《中国工商》、《探索与争鸣》、《财经研究》、《经济问题探索》、《党政论坛》、《上海经济》、《河北学刊》、《青海社会科学》、《企业经济》、《社会科学动态》、《社科信息》、《上海改革》、《上海企业》、《特区经济》、《金融与经济》等全国、省市学术刊物共发表了 60 余篇有关民营经济理论和管理实践的论文,其中李国荣教授的若干篇论文被人大报刊复印资料全文转载。近年来,李国荣教授的 3 篇论文:《试论我国现阶段社会结构的双重性特征及阶级阶层分析法》、《试论我国现阶段私营企业主阶层的社会属性及其可塑性》和《试论我国现阶段私营企业主阶层的政治参与及其可塑性》分别入选上海市社会科学界第五届(2007)、第六届

(2008)学术年会论文集。研究所的研究成果在学术界和民营企业界产生了一定影响。

研究所制定的研究计划还包括编写一套《民营经济研究丛书》，以陆续出版研究所的一些系列研究成果。李国荣教授的专著《民营之路》作为丛书的第一本，已于2006年由上海财经大学出版社出版。该书从宏观大视野角度回顾和总结了我国改革开放20多年来民营经济的发展历程，并在理论和实际相结合的基础上研究和探讨了民营经济发展的诸多理论和现实问题。《民营企业管理创新探索》是丛书的第二本，它侧重于从微观视野对民营企业的管理创新问题进行探索，旨在为民营企业实现从第一次创业时的传统管理模式转向第二次创业所要达到的现代科学管理模式，提供一些理论分析和对策思考。

今后，《民营经济研究丛书》将陆续出版本研究所有关我国民营经济理论和民营企业管理实践方面的研究成果，以期为推进民营经济理论研究和促进民营企业可持续健康发展，做出我们应有的努力。

李国荣

2008年4月

前 言

1978年改革开放以后,我国在所有制结构上突破了单一公有制的模式,民营经济得以产生并不断发展壮大起来。民营经济的实体形态是民营企业,它已成为我国的一种主要企业类型。民营企业促进国民经济的快速增长,成为吸纳就业的主渠道,增加国家的财政收入,促进市场繁荣和产业结构优化等,在我国国民经济发展中发挥了生力军的作用。

回顾我国民营企业的发展历程,从改革开放之初到20世纪90年代中后期,民营企业在创业和初步发展过程中完成了资本原始积累,今天许多著名民营企业几乎都是在这个时期通过艰苦创业而起家的,一般把它称为民营企业的第一次创业。第二次创业是指已完成第一次创业,具有一定企业规模和资金规模的民营企业,为克服进一步发展的瓶颈,正在进行制度创新,探索企业发展转型,努力实现做大做强做优的目标,为企业奠定可持续发展的基础。第二次创业从整体上泛指我国民营企业要实现发展转型的过程,具体表现为:从劳动密集型经营向资本密集型经营转变,从以一般性产品营销为主向经营名牌和资本运作转变,由注重外延发展向注重内涵发展转变,从私人独资向资本社会化转变,从家族治理向现代企业制度的治理转变,从以本地区为主要经营范围向国内和国际两个市场扩张转变等。民营企业第二次创业,进行发展转型,最终目标是要使企业做大做强做优。做大,就是要扩大生产规模和生产经营能力;做强,就是要提高企业核心竞争力;做优,就是要

增强资本增值能力,从而实现民营企业发展的第二次腾飞。

当前,民营企业第二次创业面临良好的发展机遇:党和国家的方针政策为民营企业发展提供了良好的政治和政策环境,市场准入的放宽为民营企业发展带来了新的产业空间,国有企业的深化改革为民营企业发展提供了新的契机,实施西部大开发为民营企业提供了新的发展动力。但民营企业发展也面临着严峻挑战:与第一次创业相比,市场环境发生了转变,民营企业正面临日趋激烈的市场竞争;我国加入 WTO 后,实力强大的外资公司不断进入国内市场,外资公司拥有雄厚的资本、先进的管理经验和高素质的人才队伍,势必给民营企业带来巨大的冲击和挑战。总之,当前我国民营企业正面临着前所未有的良好发展机遇,但也面临着前所未有的严峻挑战,可谓机遇与挑战并存。要把握好机遇,迎接好挑战,必然要求民营企业在第二次创业中进行发展转型,去实现做大、做强、做优的新的发展目标。

民营企业要进行发展转型,实现做大做强做优的目标,必须进行企业内部变革。只有进行内部变革或改造,民营企业才能由旧的发展形态进入到新的发展形态,从而获得进一步发展的动力,延长其生命历程。那么这种变革的根本点是什么呢?民营企业创业历程的经验教训表明:内部变革的根本点就是进行管理创新。我国许多优秀民营企业在第二次创业中,就是通过各种形式的管理创新,促进了企业的内部变革,实现了发展转型,达到了做大做强做优的目标。如四川希望集团的产权变革、浙江正大集团全面推行的股份合作制、南方集团的技术创新管理、浙江万向集团的战略设计和战略管理、联想集团的人才资源管理战略和跨国经营策略、江苏红豆集团的红豆文化建设等,都是民营企业进行管理创新从而取得巨大成功的典型案例。相反,从“巨人倒塌”、“飞龙落地”、“爱多风波”等事件中,人们同时看到许多民营企业昙花一现,从辉煌走向衰落的景象。这表明,沿袭第一次创业时的管理模式,不及时进行管理创新,实现企业的内部变革,结局必定是停滞不前,甚至迅速衰败。

管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合模式,它既可以是

新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程模式的管理,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。具体来说,包括管理思想创新、管理模式创新和管理手段创新等。上述关于管理创新概念和内容的理解,适合于一切企业的管理创新及其实践,因而也适合于民营企业的管理创新及其实践。就管理创新的过程而言,是创造一种新的更有效的方式来整合组织资源;就管理创新的目标而言,是为了不断提高企业的核心竞争力,在激烈的市场竞争中能够做到长盛不衰。就这两点而言,民营企业的管理创新与其他企业没有什么不同。

分析民营企业的管理创新要注意两点:(1)民营企业的管理创新及其实践要考虑民营企业的管理特点;(2)民营企业的管理创新及其实践要着力于克服民营企业管理上的弊端,以消除有碍于实现第二次创业目标的管理“瓶颈”。从目前我国民营企业的经营管理现状来看,还存在着诸多问题,如绝大多数民营企业采取家族管理模式,企业管理的人治色彩浓厚,家族文化的负面影响排斥外来专业人才;企业技术创新及其管理水平低,产品技术含量不高;在发展战略问题上存在着许多误区,一些民营企业或者盲目做大项目,搞并购,扩张资本;或者不切实际地制定超高速发展规划;或者赶时髦,搞所谓的“多元化”,盲目进入不熟悉的行业。此外,民营企业在资本经营与运作、国际经营、应对危机等方面也存在着许多管理问题,这些都制约了企业的进一步发展。民营企业在管理上存在的上述问题表明,民营企业的管理理念、管理模式、管理方式手段等仍然停留在第一次创业时期的传统管理水平上,并且已成为实现第二次创业目标的最大障碍。

因此,民营企业要进行第二次创业,实现发展转型,必须进行管理创新,即适应外部环境的变化,对第一次创业时期的经营管理思路、管理组织机构、管理模式、管理方式手段等诸方面进行创新性的变革,以求得对企业的人财物、供产销等管理要素的重新整合和优化配置,以形成或提升企业的核心竞争力,从而实现企业的发展转型,获得企业进一步发展的动力。就其本质来看,民营企业的管理创新是一个从传统管理转向现代管理的过程。

根据上述思路,本书提出民营企业需要从八个方面进行管理创新:(1)家族管理制度创新;(2)人力资源管理创新;(3)资本经营管理创新;(4)技术创新管理;(5)企业文化建设与创新;(6)发展战略管理创新;(7)跨国经营管理创新;(8)危机管理创新。本书在分析民营企业的管理创新中,力求结合民营企业的管理实践和特点,针对目前民营企业管理上的弊端提出管理创新的思路与对策,以消除有碍于实现第二次创业目标的管理“瓶颈”。本书作为一种探索,旨在推动管理学界和民营企业界对民营企业管理创新问题的进一步研究和实践。

我们相信,只要坚持党和政府鼓励、支持和引导民营经济健康发展的方针政策,民营企业苦练内功,在第二次创业中努力进行管理创新,推进发展转型,实现从传统管理转向现代管理的目标,使企业不断做大做强做优,那么民营企业必定在全面建设小康社会、构建社会主义和谐社会、加快社会主义现代化进程中发挥更大的作用。

主 编

2008年4月

目 录

总序	1
前言	1
第一章 民营企业及管理创新概述	1
第一节 民营企业的内涵和外延	1
一、民营经济的概念与特征	1
二、民营企业的外延与组成部分	4
第二节 民营企业的地位和作用	8
一、民营企业在社会主义经济中的地位	8
二、民营企业在国民经济中的作用	14
第三节 民营企业的第二次创业与管理创新	24
一、民营企业的第二次创业与发展转型	24
二、民营企业管理创新的必要性	28
三、民营企业管理创新的主要内容	35
第二章 民营企业的家族管理制度创新	40
第一节 家族管理制度及其利弊	40
一、家族企业及其生存背景	40
二、家族管理制度存在的合理性	43

三、家族管理制度的弊端·····	47
第二节 家族管理制度的创新及其条件 ·····	51
一、家族管理制度创新的必要性·····	51
二、家族管理制度创新的条件·····	56
第三节 家族管理制度创新的模式与内容 ·····	62
一、家族管理制度创新的模式·····	62
二、家族管理制度创新的内容·····	66
 第三章 民营企业的人力资源管理创新 ·····	75
第一节 民营企业人力资源管理的重要性 ·····	75
一、人力资源管理的涵义·····	75
二、现代人力资源管理的职能·····	78
三、民营企业人力资源管理的重要性·····	80
第二节 民营企业人力资源管理的现状 ·····	84
一、民营企业人力资源管理上的优势和面临的挑战·····	84
二、民营企业人力资源管理存在的问题·····	86
第三节 民营企业人力资源管理创新的对策 ·····	92
一、强化人力资源战略规划的作用·····	92
二、全方位构建人力资源管理体系 ·····	94
三、建立人才吸纳、培养和激励机制 ·····	96
四、建立以职业经理人为为主的管理团队 ·····	101
五、建设有利于凝聚人才的和谐企业文化 ·····	104
 第四章 民营企业的技术创新与管理·····	110
第一节 技术创新概述·····	110
一、技术创新的概念与特征 ·····	111
二、技术创新的类型与过程 ·····	114
三、技术创新的体系 ·····	117
第二节 民营企业技术创新的紧迫性及其现状·····	119

一、民营企业技术创新的紧迫性	119
二、民营企业技术创新及管理现状	123
第三节 加强民营企业的技术创新与管理	131
一、根据企业的经营目标选择技术创新战略和模式	131
二、以市场需求为导向对技术创新过程进行有效管理	135
三、提高技术创新中外部资源的利用水平	141
第五章 民营企业的资本运营管理创新	145
第一节 民营企业的资本运营与第二次创业	145
一、资本运营的涵义和特征	145
二、资本运营的主要方式	147
三、资本运营在民营企业二次创业中的意义	151
第二节 民营企业的资本运营及管理现状	152
一、民营企业资本运营发展势头良好	152
二、民营企业资本运营存在的问题及原因	156
第三节 加强民营企业的资本运营管理创新	167
一、深化企业的产权改革	167
二、增强企业的融资实力	170
三、正确选择合适的并购方式和整合战略	174
四、积极防范资本运营中的经营和财务风险	178
第六章 民营企业的文化建设与创新	182
第一节 民营企业发展与文化建设	182
一、企业文化的内涵界定	182
二、企业文化的形成机制	186
三、民营企业文化建设的重要性	187
第二节 民营企业文化建设的现状	192
一、民营企业文化建设势头良好	192
二、民营企业文化建设存在的问题	194