

当代中国私营企业 治理机制探实

陈甬沪 著

DANGDAI ZHONGGUO SIYING QIYE ZHILI JIZHI TANSHI

立信会计出版社

当代中国私营企业 治理机制探实

陈甬沪 著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

当代中国私营企业治理机制探实/陈甬沪著. —上海:立信会计出版社, 2001. 7

ISBN 7-5429-0896-0

I. 当… II. 陈… III. 私营企业-企业管理-研究-中国
IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 044743 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163c.sta.net.cn
出 版 人	陈惠丽

印 刷	上海申松立信印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	9.5
插 页	2
字 数	228 千字
版 次	2001 年 7 月第 1 版
印 次	2001 年 7 月第 1 次
印 数	5 500
书 号	ISBN 7-5429-0896-0/F·0820
定 价	25.00 元

如有印订差错 请与本社联系

陈甬沪同志深入调查研究,搜集了大量有说服力的资料,经过认真思考,写出了《当代中国私营企业治理机制探实》一书。我因工作太忙,无力分身,就以这篇去年十二月在“中国个体私营经济高级研讨会”上的一段讲话作为祝贺吧。

我的看法是,私有制是会向社会公有制不断前进的,这是社会主义经济发展的客观规律。私有制是分散了的个人所有制。联合起来的个人所有制就不再是私有制。马克思说到无产阶级取得政权之后,出现的将是“社会主义的个人所有制”。我认为社会化是社会主义经济变化的历史趋势,但私有制仍会保持,而且新的私有制经济会不断出现。我认为允许私有制存在、产生,是保护可以起促进社会发展作用的、蕴藏在社会中的一种可贵的积极性和创造性的一个重要方针。

于光远 贺

二〇〇一年五月二十五日

序

我国的私营企业是伴随着个体经济发展而出现的,它的重新出现、发展和合法地位的确立,才10年时间,可是在理论上,已从1988年宪法修正案“有益的补充”,进展到1997年党的十五大确认的“我国社会主义市场经济的重要组成部分”,这种大跨度的变化极具现实意义和历史意义。

跨进新世纪,面临我国加入WTO在即的形势,研究私营企业,正视它的变化及发展规律,用一种理性的方法来加以分析,对我们正在进一步深化的经济体制改革和市场经济的建立健全,显得十分迫切。近年来广大理论工作者和实际工作者为此做了大量的工作,其成果也有目共睹。但从私营企业管理模式及管理机制上进行深层次的研究,陈雨沪所著的《当代中国私营企业治理机制探实》一书又迈出了可喜的一大步。作者在工商行政管理机关长期从事政策法规研究,作为我国政府机关对私营企业实施监督管理的具体操作者之一和当代私营企业发展的见证人之一,他有着得天独厚的优势,这样也使这本书具有一定的理论研究、实践指导的价值。相信这本书对发展中的私营企业如何从实际出发,选择适合自己企业发展的模式及对私营企业家会有所帮助。

本书中引用的资料,多从深入私营企业内部实际调查而来,分析推理有根有据,既非说教也不是简单地进行图解,表明作者占有的材料较多,研究也深。当前对企业管理模式的争论比较活跃,存在着不同观点,如有人以为单干式管理是初级管理模式,更有人对家族式管理模式不屑一顾。我认为管理确实有高、中、低级之分。管

理就是效率,也是被实践证明了的理论。诚然,随着社会的发展,光凭个人力量也是难以百战不殆的,然而,如果我们的目标锁定在某个“节点”上,如果我们能够充分地运用现代科学技术成果,如信息学、系统论、控制论,那么我们把一个行业甚至整个产业当作一个大公司来看,而把自己的某个企业缩小为大公司下的子公司、分公司甚至一个车间一个小组,那么社会化大生产的分工合作会给你带来的也许就是少投入、高效率,低成本、高效益。在这方面,本书以实事求是的态度提醒人们关注一个客观的事实,如典型案例中的“震霖冷冻设备工程有限公司编外高级顾问制”、“上海人民电缆厂产品开发招标制”、“海华传感器有限公司新产品销售提成制”等管理模式值得借鉴。是的,我们在评判某种模式时,不能照搬“本本”,不能犯教条主义。企业是什么组织?它是以赢利为主要目的的经济组织,更何况市场经济条件下的企业,只有效率和效益的竞争才是最重要的。私营企业由小到大,由弱到强,超越自我,是一种不断奋斗、不懈追求的过程,然而对大多数私营企业来说,中小企业的规模决定了它的管理方式只能“量体裁衣”。如果说家族式管理模式是落后的话,那么世界上85%左右的企业实行家族式管理又如何来解释?如果说家族式管理模式等于初级阶段或者说“搞不大”的话,那么我国香港李嘉诚的企业又算什么呢?

对管理模式的研究探索是一个渐进深化的过程。无论是什么管理模式,随着社会的进步,相互之间的影响,相互之间的渗透,相互之间的融合也是情理之中的。本书第八章,是政府部门工商行政管理机关和私营企业协会等对私营企业管理模式进行的评判及展望,反映了私营企业作为我国社会经济发展中的一大关注点,需要社会各界的进一步关心、支持和扶持,其中许多建设性的意见和对策,相信广大私营企业家会从中得到启迪。

80年代初陈雨沪同志曾在我任主编的一家报社当记者,那时他就注意运用社会学与经济学相结合的方法撰写新闻,一些文章

的观点很有见地。现在他在上海市工商行政管理局工作,担任《上海工商行政管理》月刊常务副主编,作为一个步入中年的学者,他才思更敏捷,理论功底也厚实。十几年来,在政府机关紧张工作之余,他能静性潜心研究,这本《当代中国私营企业治理机制探实》的出版,就是对他价值的肯定。当然,对私营企业治理机制的研究还刚刚起步,因为我国当代私营企业发展的历史才只有13年,私营企业内部管理及管理模式所产生的机制也是在激烈的市场竞争中不断发展和完善的,有许多东西还需要作进一步的研究探讨,也希望陈甬沪同志能继续研究,不断推出新作,为私营企业提供理论指导。

邓伟志

二〇〇一年五月十五日

目 录

引言:当代中国私营企业的由来与发展	1
一、雇工经营客观存在	3
二、开展雇工经营的理论与加快政策制定	6
第一章 私营企业终于有了合法地位	19
一、理论讨论带来思想观念的大解放	19
二、私营企业的社会作用有目共睹	41
第二章 单干式管理	44
一、单干管理方式的自然属性	44
二、单干式管理的认定和管理形式	52
三、单干式管理的特点	63
四、单干管理模式行为决策特点	73
五、单干式管理的制度建设	77
第三章 家族式管理	79
一、家族式管理的由来	79
二、家族式管理的一般方式	83
三、家族式管理的特征	99
四、家族式管理的优势所在	100
五、家族式企业破裂与管理失控原因	101

第四章 合伙式管理	104
一、合伙管理的性质和形式	104
二、合伙式管理的特点	108
三、合伙式管理的财务制度特征	109
四、合伙式管理存在的社会原因	110
五、真正意义上的合伙为何寥寥无几	112
六、合伙企业与公司的差别	113
第五章 公司式管理	114
一、何为公司式管理	114
二、法定形式对公司制的作用	117
三、公司股东来源的社会性	129
四、公司股东来源的广泛性	130
五、公司式管理的多样性	138
六、董事会权力及对经营决策的影响	148
七、监事会的监督制约功能	170
八、公司式管理能走多远	172
第六章 期权股式管理	175
一、期权股的由来	175
二、美国的期权制度	175
三、私营企业人才何以才能留得住	176
四、何为期股及期股式管理	179
五、期权股管理面临的挑战	187
第七章 集团公司式管理	189
一、集团公司——私营企业发展的必然趋势	189
二、注重企业管理文化的建设	196

三、效率效益——集团公司管理模式的作用	220
第八章 治理机制发展中的再认识	235
一、私营企业管理模式中的文化渊源	235
二、私营企业管理模式演变过程	237
三、老板现身说法谈管理模式	237
四、管理与管理模式选择的重要意义	253
五、政府部门如何指导企业规范发展	255
六、私营企业协会大有作为	266
七、知识经济促进治理机制的创新	280
八、治理机构管理模式发展的趋势	282
九、选择合适的管理模式	283
十、把握发展趋势进行五大转变	286
主要参考文献及数据来源	289
后记	290

引言：当代中国私营企业的由来与发展

《上海城乡私营企业已近千户》这一新闻 1987 年 11 月 20 日在解放日报头版头条刊登后，立即引起了极大的反响。打电话来向我这个新闻原创撰稿人核实真伪的，径直来办公室赞叹真实报道的，前来“兴师问罪”的，可谓纷至沓来，川流不息。好在当时的上海市工商行政管理局局长满建华同志态度十分明朗且充分肯定这一消息的价值。是的，当时对社会上存在雇工、运用资本获取经营利润这种被视为“剥削”的现象，大家往往讳莫如深。作为中国共产党上海市委机关报的《解放日报》最先予以报道确实难能可贵。上海城乡客观上存在的私营企业是源于党的改革开放政策，同样，报道这一客观事实，也源于我和我的同事经过一年多时间的实地调查，然后对这第一手资料整理而成，并被地方党报及时而客观地作了报道。

《解放日报》报道的全文如下：

日前从上海市工商行政管理部门获悉，至 6 月止，上海城乡已有私营企业 971 户，雇工人数达 15 082 人，在上海市经济格局中，成为一个引人注目的现象。目前，上海市私营企业已遍及工业、手工业、房修业、服务业、商业、修理业、饮食业和交运业，其中经营工业、手工业的占 89%。96% 的私营企业分布郊区，以劳务型加工业居多；市区仅 37 户，以经营智力型科技开发项目为主，如电镀涂饰研究、彩扩设备制造等。

上海私营企业是 1984 年以来在个体工商业发展基础上形成

起来的,其中大多数由经营规模较大、投资雇工较多的“个体大户”行化而成,也有个体合作经营组织折股分解转变而成的。业主主要是有企业管理经验的经营能人和掌握特殊技艺的技术能手两类,其中有的是原乡镇企业管理人员、技术骨干,有的则是农村基层干部、复员军人,也有退休的国营集体企业业务人员。大多数业主在35~50岁之间,多为初中程度,也有大学毕业生。农村私营企业主中,不少是党团员。

私营经济是存在雇佣劳动关系的经济关系。目前,上海私营企业户均雇工15.83人,多数企业在20人以内,超过50人的为数极少。雇工来源80%为市内外农业剩余劳力,主要来自劳动收入低、乡镇企业萎缩的农村和经济比较发达、乡镇企业相对饱和地区,其中剩余劳力占75%。此外,具有一定技术的国营集体企业退休退职人员,为发挥“余热”,也受聘于私营企业主;一大批待业青年、闲散人员则成为城镇私营企业雇工的重要来源。

据调查,私营企业雇工劳动时间一般在8~10小时,其工资大多采用计件形式,有的则实行计时工资加奖金调节,一部分郊区企业则实行平时积分,年终分配。全市雇工年收入大多在1200~1300元之间,个别达到5000元左右。大部分私营企业实行短期病假不扣工资,部分或全部报销医药费,工伤事故由业主承担。业主收入一般由名义工资和企业净利两部分构成。名义工资相同或略高于雇工最高工资,在100~300元之间;企业净利收入基本由业主控制支配。值得注意的是,有的私营企业为适应局部环境,还采取工人参股、劳动分红、提取公积金等办法。

调查表明,全市私营企业实际资金总额为1650万元,户均1.71万元,普遍超过开业时注册资金。一个主要原因,是利润积累转为生产基金。资金规模在3万元以内占大多数,最多的不超过30~40万元。资金来源除一半自有外,银行贷款和个人借款各占25%。其中技艺特殊而又社会急需的行业具有较高的利润率。允

许私人资产获取收益,明显有助于把一部分消费基金转到生产和积累资金上来。

上海市工商行政管理部门认为:近年来私营企业迅速发展说明,对私营经济“允许存在,加强管理,兴利抑弊、正确引导”方针,是完全正确的。对于私营经济不应当指责过多。私营企业的地位、自有资金、雇工人数、经营范围和规模、财产担保、分配关系、劳动纠纷等问题,都应当从总结经验、把握规律着手,尽快制定有关私营经济的政策和法律。

读罢这则新闻,人们自然会联想到,私营企业能够在上海这个我国国有经济十分强大的城市如此迅速发展,那么其他城市乡村又会如何呢?应该说当时在全国范围内的私营经济遍地开花,已经是一个不争的事实,但是基于当时社会的政治经济背景,对私营企业现象、私营企业发展及私营企业的评价,还处于政府管理部门内部调研阶段。国务院办公厅调研室就曾经在1986年11月编辑《个体经济调查与研究》一书,作为内部发行提供给中央领导、有关部门的各级领导及从事个体经济管理、研究工作者的参考资料。这本书向人们揭示了,从个体经济发展演变成私营企业是商品经济发展的必然趋势。

一、雇工经营客观存在

改革开放以来,个体经济的生产经营规模、范围不断扩大,出现了一些雇工超过国家规定人数,产值、营业额、盈利大大超过个体经营规模的“大户”。这些“大户”,事实上已成为私人企业。据1986年的抽样调查,在全国城乡个体户中,雇工8人以上的占0.35%,约有4万户,雇工最多的达1000人以上。在合作经营组织中,名为“合作”实为“合伙”或个人开办的企业约有22万户。在农村供销社和乡镇企业、城市街道企业中,也有一批名为集体企

业，实际上是挂着集体招牌的私人企业，这种情况比较普遍，为数不少。

私人企业的出现绝非偶然，既是社会生产和生活消费的客观需要，也是个体经济发展的必然结果。但由于政策不明确，管理部门无法可依，私人企业经营者担惊受怕，群众反映也很强烈。因此，调查中大家认为，对于客观上已经存在的私人企业，必须尽快在政策上加以明确。

对私人企业应该采取什么政策？部分同志认为不应当允许私人企业存在，我们不能培植新的资本家，主张取缔。大部分同志认为，在现阶段应当允许私人企业存在和适当发展，同时要正确地加以引导和进行有效的管理。我们认为后一种意见比较符合客观实际。主要理由是：

(1) 从我国目前的实际情况来看，私人企业的出现和适当发展是不可避免的。在个体经济发展过程中，一部分经营好的积累了资金，要扩大再生产，当家庭和个人劳动力不能满足需要时，雇工经营就成为个体经济扩大再生产的主要途径。

(2) 从经营方式上看，私人企业具有一定生产经营规模，有利于分工协作，提高劳动生产率，无论是从企业经营效益，还是社会作用（容纳劳动力、增加税收、为大工业配套）来看，都要比个体经济经营优越。同时，也有利于宏观控制和行政管理。

(3) 社会主义条件下的私人企业与资本主义社会的私人企业有很大的不同。首先，私人企业受社会主义公有制经济的制约，直接或间接地依赖于全民和集体经济，其存在与发展是以社会主义经济的发展需要为转移的，其发展不可能脱离社会主义方向，同时又有法律的限制，私人企业的发展不会改变我们国家的性质，即使将来有了相当程度的发展，也不可能操纵国家的经济命脉。其次，在社会主义条件下，雇主和雇工在政治上是平等的，都是国家的主人，不是压迫与被压迫、统治与被统治的关系。再次，从分配上看，

社会主义国家可以采取各种措施,限制雇主的收入,同时保护雇工的经济权益。另外,雇工创造的剩余价值,相当一部分可以通过强制扩大再生产和税收的形式转为社会所有,不会产生两极分化。

总之,社会主义条件下的私人企业对发展社会生产力是有利的,其弊端也是完全能够得到控制的。因此,现阶段在政策上应当明确允许私人企业存在并适当发展,这可能是建设具有中国特色的社会主义的一个突破。

如何控制和管理私人企业?有人主张控制雇工数量,有人主张控制收益分配。在调查中,多数同志认为,有的行业雇工较多,但收益并不多,有的行业雇工并不多,但收益很多,单纯从雇工数量上控制,很难起到应有作用。我们认为,应当主要控制其收入分配,使私人企业税后利润大部分用于扩大再生产,给予经营者适当的收益。我们设想:

(1) 在行业上加以限制,引导和鼓励他们从事农副产品加工业、小型采矿业、建材业,发展为大工业配套和为出口服务的加工业,特别是发展第三产业。

(2) 在分配上,国家对私人企业税后利润,规定扩大再生产资金、职工公益金、投资利润三部分的分配比例,把私人企业经营者的投资利润,控制在一定幅度之内,并按规定交纳个人所得税。

(3) 为了加强对私人企业的管理,可先制定有关暂行管理办法,条件成熟时制定《私人企业法》,用法律的手段加强对私人企业的管理和监督。

调查中,有的同志担心私人企业经营者收入过高,提出要限制雇工人数和征收雇工税。我们认为,鉴于我国有大量劳动力需要就业的实际状况,目前不宜把限制私人企业雇工数量作为管理私人企业的唯一手段。私人企业是一个极其重大和敏感的问题,需要持特别慎重的态度。

二、开展雇工经营的理论与加快政策制定

来自吉林省工商行政管理局 1986 年的一份报告呼吁,从本省私人企业的实际状况出发,要求展开理论研究和尽快制定管理政策。

党的改革开放政策实施以来,特别是几年来吉林省一些个体工商户的生产经营规模不断扩大,出现了雇工超过国家规定人数,生产经营的劳务主要靠雇工承担的情况。这些经营大户绝大多数是从个体经济中发展起来的。

这些经营大户的组织形式基本上是两种:一是独资经营;二是合伙经营。都有一个共性,即雇工经营。据对 10 户大户的调查,常年雇工共 395 人,平均每户 39.5 人,最多的雇 150 人,最少的 4 人;资本 373 万元,平均每户 37.3 万元。最多的 100 万元,最少的 2 万元;营业额 607 万元,平均每户 60 万元;业主个人年收入 40 万元,平均每户 4 万元,最高的 8.5 万元,最低的 5 000 元。从这 10 户的经营现状来看,有积极的一面,也有消极的一面,而且他们都在不断扩大经营规模,有继续发展的势头。

从对这 10 户私人企业的调查说明,生产资料个人占有,生产经营过程的劳务主要靠雇工承担,收益由业主支配的私人企业,对他们的存在、发展和管理是一个需要从理论与实践的结合上认真研究的新课题。当时有位中央领导在 1986 年 2 月接见比利时客人时说:“中国经济的主体部分是公有制和集体所有制经济,这两种经济成分保持着中国经济的优势。私人企业是社会主义国家中的资本主义成分。它的发展是有限度的,不会发展很大,将来对它不需要采取国有化政策,可以在税收上节制它的发展。私人企业有某种程度的发展,对我国经济的发展是有利的。将来私人企业即使有了相当程度的发展,它同国营企业相比还是很小的,不可能操纵国家经济命脉。有一些私人企业,不会改变我们国家的性质。”通过

10 户的典型调查,对私人企业发展与管理问题提出如下看法:

（一）出现私人企业的客观必然性

私人企业的出现,正是我国生产力水平与社会需要不相适应的产物,有其发展的客观必然性。

1. 发展商品经济,满足社会生产和人民生活需要是私人企业赖以存在的条件。我国的社会主义经济是在半封建、半殖民地的基础上建立起来的,生产力还不够发达,而且是自动化、机械化、半机械化和手工劳动同时存在。这种多层次的生产力水平在发展商品经济、满足社会需要方面,既要求全民所有制和集体所有制经济与之相适应,也要求有其他所有制形式与之相适应,作为公有制经济的补充,在相当长的历史时期内,多种经济成分和多种经营方式同时并存是必然的。因此,社会需要是出现私人企业的客观条件。这 10 户由个体经营演变为私人企业的过程表明:没有社会需要,他们是难以存在和发展的。正由于客观上某些行业、某些生产经营项目满足不了社会生产和人民生活的需要,他们才由一人或家庭经营的形式转向雇工经营,不断扩大投资,增加生产经营项目,扩大生产经营规模。例如延吉市的崔粉女,1983 年 2 月投资 800 元办起个体食杂店,经营收入比较好,她根据群众住宿难、吃饭难的情况,不断增加经营项目。在不到三年的时间里,先后办起四处旅店,两处饭店,两处商店,三处摊床。经营人员由 1 人发展到 16 人。其中:本家亲属 6 人,外雇 10 人。拥有资金 30 万元,年营业额达 24 万多元,个人年纯收入 4.8 万元。再如该市的朴商摄,开办一个贸易货栈、一个汽车配件商店后,又根据当地国营、集体运力不足、交通不便的状况,投资 25 万元,购买 8 辆汽车,办起了汽车队,其中 6 辆小汽车用于出租,每天顾客盈门,排队租车。仅此一项,每月营业额就达 2.5 万余元。他现在拥有资金 100 万元,年营业额达 204 万元,个人年收入达 8.5 万多元,成为该市有名的私人企业。

2. 社会潜在技术、资金、劳力、资源的结合,是私人企业得以