

The Systematic Management for Enterprisers

企业经营者的 系统管理

陈蔓生 管 征 著



中国矿业大学出版社

The Systematic Management for Enterprisers

企业经营者的系统管理

陈蔓生 管 征 著

中国矿业大学出版社

责任编辑 李士峰

图书在版编目(CIP)数据

企业经营者的系统管理/陈蔓生,管征著. —徐州:
中国矿业大学出版社,2001.8
ISBN 7-81070-163-0

I.企… II.①陈… ②管… III.企业领导学
IV.F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第14366号

中国矿业大学出版社出版发行

(江苏徐州 邮政编码 221008)

出版人 解京选

铜山教育印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 6 字数 150 千字

2001年8月第1版 2001年8月第1次印刷

印数 1~1000册 定价 20.00元

序

国有企业改革一直是中国经济体制改革的中心环节，而产权问题又是国企改革的关键。长期以来，学术界和企业界已经形成了一种共识，似乎只要产权问题解决了，国企改革也就好办了。但改革的实践证明，企业产权主体多元化局面形成后，国企不一定就能搞活。产权人转化只是国企搞活的前提，企业经营机制转换和内部管理科学化才是国企搞活的真正关键所在。

企业内部管理科学化，首先在于企业的一把手——经营者应具备优秀的素质、能力和品德。传统的管理是企业经营者对下属的管理，而对企业经营者自身管理的探讨国内还很少见。西方的一些制度经济学家，如科斯、奈特等人，曾对如何监督约束经理人及如何有效防止“内部人控制”等方面作了一定的研究。他们曾指出这一问题的重要意义，否则将会造成经理人偷懒，轻率决策，在职消费以及化公为私等严重影响企业经济效益的后果。实际上，对企业经营者系统有效管理的范围远远超过这些，总的来看包括五大方面：一是经营者的招聘与选拔机制；二是经营者的使用与考核机制；三是经营者的激励与约束机制；四是经营者的培训机制；五是经营者的流动机制。

在国企改革进程中完善这五大机制是非常重要的。首先，这些方面的加强有利于提高经营者的能力素质与工作积极性，从而提高其经营管理水平；其次，为规范经营者行为创造良好环境，在一定程度上可以起到保护管理人才的作用；再次，经营管理水平的提

高还有利于企业国际竞争力的增强,促进企业跨国经营和国际投资等向纵深发展;最后,对经营者的有效管理也是现代企业制度下企业法人治理结构的客观要求。《孙子兵法》云:“将能而君不取者胜”,但这样做的前提是经营者必须符合为将的要求,“将者,智信仁勇严也。”

陈蔓生博士和管征的这部著作《企业经营者的系统管理》,首先分析了经营者的工作性质、职能及其应具备的素质,在此基础上提出了对经营者系统管理的五大方面的内容,也就是前面的五大机制。最后,他还对中国国企改革进程中如何管理经营者这一问题结合目前国企现状与特色进行了详细分析与思考。这本书既吸取了国内外的一些较新的研究成果,又在很多方面尤其是联系中国改革实践方面有较大的创新,并提出了对经营者进行管理的理论体系,具有较高的学术价值。

陈蔓生博士是我熟悉的一位青年学者,作为南京大学商学院的首届博士生,他从1994年至1997年的三年博士生阶段一直从事国有企业改革方面的理论研究,发表了多篇学术成果;1997年底他到中国矿业大学做博士后,开始了对经营者问题的研究,耗费两年多心血,提出了对经营者进行有效管理的总体框架,并完成了江苏省软科学基金资助的同类课题;1999年底,他到清华大学做二站博士后,继续对这一课题联系中国实际进行深入研究,终于完成了这一著作。另外,这几年他围绕这一课题发表的论文已达数十篇。

古人云“开卷有益”,愿这本书能给中国国有企业改革与管理的理论研究与实践运作有所裨益。

周三多

2001年4月26日于

南京大学商学院

目 录

序.....	1
第一章 引 论.....	1
第一节 研究企业经营者的系统管理的实践意义与 理论价值.....	1
第二节 研究工作的思路与基本内容.....	3
第二章 企业经营者的职能、素质及工作性质	8
第一节 企业经营者的职能.....	8
第二节 企业经营者的素质	11
第三节 加强研究管理工作的性质是有效管理经营者 的客观要求	15
第三章 现代企业制度下企业经营者的选拔与招聘机制	
——有效管理的前提	21
第一节 企业经营者的选聘方式	22
第二节 企业经营者的选拔聘用体系	24
第三节 企业经营者的选聘原则	35
第四章 公司制下企业经营者的使用与考核机制	
——有效管理的核心	37
第一节 对企业经营者的使用	37

第二节	对企业经营者的绩效考核	44
第五章	强化对经营者的激励与约束机制	
——	有效管理的关键	50
第一节	强化企业家激励和制约机制的重要性	50
第二节	对企业经营者有效激励的总体分析	53
第三节	对经营者实行全面监督与约束的基本内容	60
第四节	企业经营者收入的确定与年薪制的弊端	70
第五节	从行为科学角度看企业经营者腐败的成因及 对策模型	81
第六章	企业经营者的培训机制	
——	有效管理的动态化	92
第一节	培训的目标与意义	92
第二节	培训的方法与内容	93
第三节	培训后的效益评价及人员的合理安排	99
第七章	经营者的流动机制	
——	企业经营者市场化的经济学分析	101
第一节	对企业家市场的西方经济学分析及我国现有 企业家市场的特点	101
第二节	理论上的对策——改变经理曲线形状、位置的 经济学分析	109
第三节	实践上的对策——全社会的共同努力	112
第八章	国有企业改革进程中对经营者有效管理的基本 思路	122
第一节	有效管理经营者的迫切性之一：改制模式的转换	

	——企业家将成为真正的改革主体·····	123
第二节	有效管理经营者的迫切性之二：目前我国国有 企业高层管理者现象令人堪忧·····	128
第三节	对策之一：为企业经营者市场化创造条件 ·····	138
第四节	对策之二：使用机制与“内部人控制”成因及对策 浅析·····	143
第五节	对策之三：当前产权改革同经营者激励约束机制 的有机融合·····	151
第六节	对策之四：经营者腐败的多角度透视及反腐的 经济学分析·····	160
第七节	对策之五：改革进程中经营者的培训与流动问题 初探·····	170
参考文献 ·····		179
后 记 ·····		183

第一章 引 论

社会主义市场经济体制在中国全面确立已成为不可逆转的趋势,而现代企业制度改革正在塑造中国市场经济体制的微观主体,已成为我国市场经济体制确立的核心内容。众所周知,真正意义上的现代企业制度有多个方面的重要特征,其中两点很关键,一是企业内部管理科学化;二是建立法人治理机构,实现企业法人财产权与财产终极所有权的分离。这两点对企业经营者都提出了很高的要求,一方面要求对下属进行有效的科学管理;另一方面也要求其自身行为规范化、合理化,不致发生损公肥私等行为。传统的管理学理论所阐述的主要是企业经营者对下属如何管理,如何规范下属的行为和发挥下属的积极性,以便进行资源的最优配置,而对企业经营者自身如何管理方面则几乎是空白。为此,本书用西方产权理论、企业理论以及人力资源管理理论并结合中国国企改革的实践系统,探讨了在现代企业制度下如何对企业经营者进行有效管理的有关问题。

第一节 研究企业经营者的系统管理的 实践意义与理论价值

一、研究企业经营者的系统管理的实践意义

具体来说,本项目研究对于国企改革具有强大的推动作用,主要表现:其一,本项目将总结出适合中国特色的对企业经营者的

选择与培训机制,从而有利于企业经营者阶层在中国健康地发育与成长。其二,将提出对企业经营者进行合理的激励、约束与考核机制,一旦应用到企业管理中,将有效地规范企业经营者行为,将大大减少国有资产的流失。其三,本项目研究结论一旦应用到企业实践中,将减少国有企业经营者的非伦理性行为,保护了股东与职工的利益,提高职工的积极性。其四,本项研究将促进中国企业跨国经营的发展与深入,因为由于地理、交通、文化、信息、语言等原因,更需对海外子公司经营者进行有效的控制,本项研究将在这方面花费较大的精力。众所周知,企业跨国经营与企业改制是相互促进,紧密相关的。其五,本项研究工作将提出企业经营者工作的职能、性质,对企业经营者行为提出全面的标准与要求,也将促进国有企业经营者对内部职工进行的科学化管理,从而有利于其解决在生产、财务、营销、人事管理等方面的诸多问题。其六,对企业经营者行为进行有效管理的研究,将提出针对企业经营者腐败的有关对策,迎合了当前反腐倡廉的迫切要求。从以上多角度分析可以看出,这项研究工作有助于消除国有企业改革的若干障碍,将有力地推动国有企业制度改革实践的伟大进程。

二、研究企业经营者的系统管理的理论价值

从理论上讲,本项目是一项具有创造性的研究。第一,本项目将在对企业经营者这一特殊的人力资源如何进行有效管理方面提出基本思路,对于中国人力资源管理乃至国际人力资源管理理论研究,是一次理论上的创新;第二,将对西方企业理论中“内部人控制”难题的形成原因进行有深度的探讨,并结合中国企业实践提出解决这一难题的系列对策,这在现代企业理论研究上也是新的拓展;第三,本项目研究将系统采用西方产权理论、现代企业理论与制度经济理论来进行中国国企改革中有关企业经营者问题的分析,在研究方法上主要采用人力资源管理中的聘才、用才、激才、育才、留才的分层次研究法,一方面有利于西方经济理论在中国的传

播应用,另一方面在经济学理论的运用与管理学的研究方法相结合上也将进行有成效的尝试;第四,本课题将以如何管理企业经营者为中心提出国企改革的基本思路,也是国企改革理论研究的一项进展;第五,进行对企业经营者进行有效管理的研究对于丰富企业管理学的一般理论具有重大的意义。

第二节 研究工作的思路与基本内容

一、国内外的研究现状

如何对企业经营者进行有效管理,这一方面的研究在国内外属于起步阶段,部分经济学家、管理学家在研究其他课题时对这方面有所涉及,这些学者主要有约翰·科特、阿尔弗雷德·钱德勒、彼德·圣节、张维迎等。这些相关研究主要有:一是总经理行为研究。一些学者认为总经理的主要职能是创新,其日常工作主要有三方面的内容:设计目标及达到目标的工作事项,建立自己的关系网络,通过关系网络完成工作事项(约翰·科特)。二是企业经营者工作性质研究。认为企业经营管理具有以下特性:知识性,滞后性,间接性,信息不对称性,无形性,创造性,风险性,战略性,等等。三是企业经营者素质研究。不少学者认为企业家应具备德、智、识、能、体五大方面素质,具体为:管理的欲望,正直的品质,决策的能力,冒险的精神,沟通的技巧等。四是“内部人”控制方面的研究。很多学者认为,管理工作的信息不对称性是造成内部人控制的主要原因,另外,机构持股、企业法人互相持股以及股东人数太多也是不可忽视的原因;解决这一问题的根本对策是使得企业经营者个人利益同企业利益相一致。五是关于企业经营者行为的伦理学思考。一些学者认为,由于决策价值观念的差异和人际关系的矛盾等因素的作用,企业经营者往往会出现非伦理性行为,严重损害了企业与职工利益。而注重对企业经营者的选择、考核机制的设计,使

其利益同企业利益挂钩以及采取合适的激励与约束机制是有效避免非伦理性行为的基本对策。六是企业家市场研究。企业家市场的发育完善直接影响企业经营者的选拔机制与约束机制的建立,一些学者提出了企业家市场的供求模型,并指出中国目前这一市场的均衡性以及达到均衡的基本条件,同时对企业家市场的价格决定进行了一系列的探讨。七是企业家的激励机制、约束机制研究。从物质与精神两方面对企业经营者进行全社会的全方位的激励与约束,以规范其行为,以求最大限度地发挥其工作能力与积极性。

以上讲到的七方面的相关研究,一、二、三方面主要提出了对企业经营者进行有效管理的规范与标准,四、五方面提出了为何要对企业经营者进行有效管理,最后两方面的研究则可归属到对经营者有效管理的内容中去。

然而,这些研究工作却具有以下不足之处:一是这些学者并未专门系统地在“对企业经营者的有效管理”这一课题上进行深入的研究,都是一些零碎的、局部的、片面的工作;二是侧重于定性研究,未能将定量研究方法很好地运用;三是缺乏针对性与可操作性;四是过于理论化,缺乏对企业经营者的实证研究;五是未明确企业制度的具体内容,研究企业经营者时未充分考虑企业制度的影响,把企业制度等作为外生变量,这是以往研究工作的最大不足。尽管现有的这方面的研究有种种不足,但都可以为本项研究提供一定的思路与理论基础。

二、研究的基本思路

首先,本项目将深入研究现代企业制度下企业经营者工作的基本内容,企业经营者在企业中扮演的角色、所处的地位以及基本职能,企业经营者工作的规律、特征及工作性质等,从而为后面管理模式的提出提供依据与导向,为对经营者的有效管理提供参照标准。

其次,重点探讨理论上对企业经营者进行有效管理的基本模式,提出对经营者的选择机制、使用机制、考核机制、激励与约束机制、培训机制以及流动机制。

再次,本课题将在中国企业改革的实践中对国有企业的经理人员进行实证研究,分析对这些人员进行管理的现状,并结合前面的模型提出企业改制进程中对企业经营者进行有效管理的基本思路。

最后,对国有企业在企业经营者管理方面的状况与特征进行实证研究。

三、研究的目标及具体内容

(一) 研究目标

第一,在前人研究的基础上对企业经营者的职能、工作性质和素质等进行更深入的研究,以丰富管理学的一般理论。

第二,提出现代企业制度对企业经营者进行有效管理的理论模型,以填补人力资源管理理论在这方面的空白。

第三,提出我国国有企业改制进程中对企业家进行管理的基本思路,以推进现代企业制度改革的进程。

(二) 研究内容

1. 现代企业制度下企业经营者职能、工作性质及素质的研究。主要内容有:① 职能研究。现代企业制度下企业经营者在企业中应承担哪些职能;② 工作性质研究。企业经营者工作应有哪些重要性质,为什么具备这些性质,工作性质研究在对企业经营者进行有效管理的模式形成中具有什么意义等;③ 素质研究。企业经营者应具备什么样的素质,这些素质是如何培养的,不同层次、不同规模的企业经营者在素质要求方面有何差异,为什么会有这些差异等。

2. 现代企业制度下对企业经营者进行有效管理的理论模式。我们将提出对企业经营者进行管理的五大机制:① 选择与招聘机

制。企业经营者来源主要是内部选拔与外部招聘,这两种方式的优缺点、适用范围和程序,西方在这方面的成功做法以及对我国的启示,外部企业家市场形成与发育对于招聘企业经营者的意义,目前我国在招聘(选拔)企业经营者方面的弊端及对策等。② 企业经营者的使用与考核机制。企业董事会如何创造一个良好的有利于企业经营者工作的环境,如何整合企业经营者阶层的群体力量,如何在董事会与经营者之间进行权力分配以形成制衡机制,对企业经营者的能力考核、业绩考核分别应采取哪种思路与模式等。③ 企业经营者的培训机制。为何要对企业经营者进行培训,如何进行有效培训,如何选拔合适人员参加培训,培训后人员如何使用,培训的种类有哪些以及各自的适用范围等。④ 企业经营者的激励与约束机制。这一机制是对企业经营者进行有效管理的核心内容,主要解决这些问题:内部人控制的成因及对策,企业经营者非伦理行为产生的必然性及预防措施,企业经营者个人的目标函数,如何将企业经营者个人利益同企业利益相结合,企业家市场在其中起什么作用,企业家薪金如何确定,如何确立全方位全社会的对企业经营者的约束机制等。⑤ 企业经营者的流动机制。企业经营者在企业之间流动为什么是必要的,流动对企业、个人有什么重要影响,企业董事会如何留住一流的企业家,企业家市场在流动中起着什么作用,企业经营者在企业之间流动的障碍是什么,政府部门在其中应扮演什么角色等等。

3. 主要是在我国国有企业改制进程中对企业经营者进行实证研究,探索管理我国企业经营者的基本思路,主要内容包括:企业改制进程中对企业家进行有效管理的必要性研究,我国企业的内部人控制有什么特色,应采取什么对策,在选拔、培训、考核、激励、约束等机制上我国企业应该有什么样的思路,我国政府部门在对企业经营者进行管理上采取的方式,这一方式应如何改革,对我国企业经营者的有效管理在未来应呈现什么样的特征,等等。

(三) 拟解决的关键问题

1. 在现代企业制度成熟的情况下,内部人控制的原因究竟有哪些?我国国有企业改革进程中为何必须加强对这一问题的思考?

2. 为什么研究经营者的工作性质对于管理经营者是至关重要的?公司制下的经营者工作性质有哪些?

3. 现代企业制度下对经营者进行管理的主体有哪些?在他们各自承担哪些职能和任务?

4. 对经营者进行有效管理的标准是什么?如何达到这些标准?

5. 企业家市场发育对管理经营者有哪几方面的效用?如何发展完善我国的企业家市场?

6. 对我国国有企业经营者进行有效管理的模式及未来分析。

(四) 研究的重点创新之处

① 将经济学理论的运用与管理学的研究方法相结合。

② “内部人控制”成因的管理学分析及其对策。

③ 企业经营者市场的形成在对企业经营者进行有效管理方面的意义及发展我国企业经营者市场的基本思路。

④ 对我国国有企业经营者进行有效管理同一般理论研究上的基本模式相比较的差异与特色研究。

⑤ 现代企业制度下对企业经营者进行管理的主体及环境研究。

⑥ 对我国企业家进行业绩与能力考核的一般思路。

⑦ 政府部门在对企业家进行有效管理这项工作中的角色分析。

第二章 企业经营者的职能、素质及工作性质

第一节 企业经营者的职能

企业家是企业的自主经营者,作为与社会制度相联系的有特殊定义的企业家,承担着再生产和扩大社会生产关系、巩固和发展社会经济基础的职责,同时又必然存在企业家的一般职能,主要有以下几个方面。

一、决策

企业家是对风险及不确定性进行决策和选择的人。美国学者奈特认为,企业家的首要职能是要明确做什么和如何做。卡森认为,企业家就是擅长于通过对稀缺资源的协调利用而作出明智决策的人。这些都说明了企业家的首要职能是决策。企业家要高瞻远瞩,抓住机会,顶住压力,敢于决策。企业家要确定企业的发展方向和行为规范,要运筹帷幄,正确分配资源,处理好各种关系,及时准确地做出决策。企业家不但要有能力决策,而且要有能力及时纠正错误的决策。

二、组织

企业生产要素的最佳组合不是自动产生的,企业家的职能就是将土地、劳动和资本等各项生产要素组织起来,所以组织可以看作是一种在其他生产要素之外的独立的生产要素。只有借助于组织,资本和劳动才能得到有效的利用。日本企业家士光敏夫认为,

企业是一种组织,凡组织均有等级,每一等级的人员均在上一等级人员的领导下工作,因此企业是有条理的组织。企业家就是要将企业组织得有条有理,企业没有条理,这种企业就是一群乌合之众;乌合之众必将成为事不足、败事有余。土光敏夫还进一步指出,企业家需要制定制度,来作为游戏规则,组织开展游戏,这些游戏必须要落实,要使员工满意,要让他们玩的开心。

三、指挥

企业家以其拥有的权威来指挥集体活动,使无序变为有序。指挥依赖于权威,权威是指一些相对于另外一些人来说具有影响力的人,这是进行有效指挥的前提。秩序是集体活动有效开展的基础,指挥就是依靠权威建立和维持秩序,以协调各方利益,调动各方面的积极性。企业家不可能事必躬亲,因此应该进行制度分权和授权,让他所指挥的人有权负起责任来,通过指挥,使目标和想法变成现实。

四、创新

熊彼特认为,创新是企业家的主要职能。企业家的创新活动,一方面把新发明引入经济,如以下几种情况:引入一种新产品或一种产品的新质量;采用一种新的生产方法;获得一种原材料或半成品的新的供给来源;开辟新市场;实行一种新的企业组织形式。另一方面,对生产要素进行新的组合,当企业家把产品特征、生产技术、营销方法、供应来源以及组织形式按照新方式加以组合时,他就打破了旧有的产品供求体系。企业家的职能,就是通过创新,实现企业生产、经营、管理等各方面的新的组合。企业家的这种创造性工作,是企业利润的主要源泉。

五、承担风险

在新古典微观经济理论中,市场经济是建立在市场出清、完全理性和完全信息三个基本假设基础上的。市场出清使得价格成为有效的调节杠杆,决策者只有根据市场供求关系,按照边际收益等