

徐大勇 著

企业集团战略与大学生创业

研究注迹

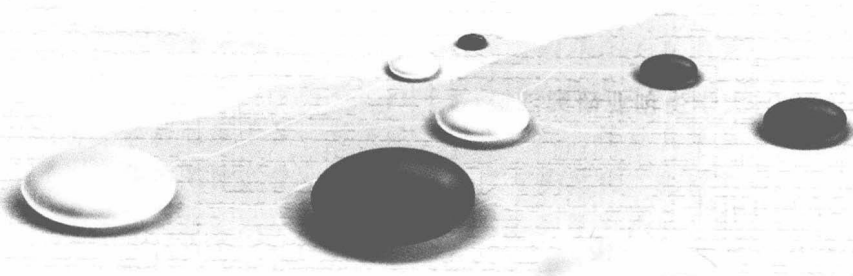


中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

徐大勇 著

企业集团战略与大学生创业

研究注迹



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团战略与大学生创业研究注迹/徐大勇著.

--北京:中国时代经济出版社,2015.3

ISBN 978-7-5119-2293-9

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业集团—战略管理—研究②大学生—职业选择—研究 IV. ①F272②G647.38
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 307334 号

书 名: 企业集团战略与大学生创业研究注迹
作 者: 徐大勇

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010) 68320584

传 真: (010) 68320584

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgkdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数: 205 千字

印 张: 12.5

版 次: 2015 年 3 月第 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-2293-9

定 价: 36.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前 言

随着经济改革的推进和对企业实施战略性重组和经济结构的相继调整,我国的一些企业集团也得到飞速的发展,而由此也派生了一系列的问题。

本专著首先从企业集团发展的几个关系中系统阐述了我国企业集团发展中存在的几个问题:内部缺乏联合的资本纽带、融资困难、技术创新能力弱、政府过度干预、过度追求规模扩大。然后文章从企业规模扩张、企业集团面临的风险、企业集团核心能力与多元化、企业并购、人力资源管理与公司治理结构、大学生创业与企业家素质等不同的角度详细分析了我国企业集团发展的现状并提出了应对问题的对策建议。

企业规模扩张篇主要从经济效益、内涵发展与外延扩张、主体业务、适度原则、市场容量和交易费用理论的角度对企业集团规模扩张问题进行了探讨。企业所面临的风险篇,提出分析了企业集团生命周期各阶段的风险因素及规避的对策。并通过集团风险指标体系构建、筛选与评价方法以及集团风险预警信号系统和集团风险预警模型的建立对风险进行综合测评,应用预警信号系统和模糊综合评价法对集团进行定量、定性预警。企业集团核心能力与多元化篇分析了核心能力的特征、形成过程、构成要素、意义和构成要素模式图并进一步分析了基于核心能力的多元化发展的重要性、多元化存在的问题与对策。企业并购篇系统阐述了并购的动因,对基于核心能力的企业并购整合模式和战略模式进行分析,最后提出了并购存在的问题风险以及应对的措施。人力资源与公司治理篇分析了我国人力资源管理和公司治理结构存在的问题以及相应的对策和建议,研究了企业战略人力资源管理和金融危机下人力资源管理存在的问题及相应的对策,并详细阐述了层次分析法在员工绩效评价中的应用。大学生创业与企业家素质篇,探索了我国大学生创业以及创业教育的现状、内涵、特征、原因、必要性和意义,并分析了创业教育中的问题与对策。最后,对企业家素质概念和评价的指标体系进行了阐述,

并提出了基于多层次灰色理论的综合评价模型，为企业家素质系统分析与客观评价提供了一种科学实用的定量方法。

本专著在综合国内外现有战略管理研究与企业实践的基础上，结合了作者对战略管理的新见解。本专著对于管理者的实践具有较强的借鉴和参考价值，可供工商管理等相关管理专业学生、企业界管理人士及对管理学感兴趣的学习者使用。

在本专著的编写过程中参阅了国内外大量专家同行的专著、教材、文献资料及网络资源，并从中吸取了一些符合本专著特色要求的内容，相关参考书目附于书后各章的参考文献中，如有遗漏或不当，确为无心之失，敬请谅解，在此致意并请联系于我（dyongx@163.com）。在此，对这些参考文献的作者致以崇高的敬意和衷心的感谢！

中国时代经济出版社和辽宁科技大学科技处（我国新兴技术企业创业能力提升路径研究——以科大聚龙集团为例）对本专著的出版给予了热忱的支持与帮助，在此表示衷心的感谢！

徐大勇

2014年10月于辽宁科技大学

目 录

第 1 篇 理论关系与规模篇

第 1 章 要正确处理企业集团发展的几个关系	3
1.1 引言 / 3	
1.2 集团发展与资金关系 / 3	
1.3 集团发展与融资关系 / 4	
1.4 集团发展与技术创新关系 / 5	
1.5 集团发展与行政关系 / 5	
1.6 集团发展与规模关系 / 6	
1.7 集团发展与软硬管理关系 / 6	
1.8 集团发展与管理体制 / 6	
1.9 集团发展与战略问题 and 对策 / 8	
1.10 集团发展与专业化和多元化关系 / 9	
1.11 集团发展与市场环境问题和对策 / 10	
1.12 集团发展与人才关系 / 11	
1.13 结论 / 11	
第 2 章 企业集团规模扩张概论	12
2.1 引言 / 12	
2.2 规模扩张要以经济效益为原则 / 12	
2.3 规模扩张要注意内涵发展与外延扩张的关系 / 14	
2.4 规模扩张及市场容量和市场交易费用的关系 / 15	
2.5 规模扩张要坚持围绕主体业务扩张原则 / 15	
2.6 结论 / 16	

第 3 章	交易费用和市场区理论下的集团规模扩张	17
3.1	引言 /	17
3.2	规模扩张必须要遵循市场交易费用理论 /	17
3.3	规模扩张必须要遵循市场区理论 /	20
3.4	结论 /	23
第 4 章	基于企业集团生命过程的风险特征分析	25
4.1	引言 /	25
4.2	企业集团孕育期的风险特征分析及对策 /	26
4.3	企业集团在其成长期的风险特征分析及对策 /	28
4.4	企业集团在其成熟期的风险特征分析及对策 /	29
4.5	企业集团在其衰退期的风险特征分析及对策 /	30
4.6	结论 /	30
第 5 章	企业集团风险形成机理与预警	31
5.1	引言 /	31
5.2	集团风险的辨识、特征与形成机理分析 /	31
5.3	集团风险预警指标体系构建 /	34
5.4	集团风险预警流程及模型构建 /	41
5.5	集团风险预警模型的有效性检验 /	44
5.6	结论 /	49

第 2 篇 核心能力与多元化篇

第 6 章	企业集团核心能力培育	53
6.1	引言 /	53
6.2	企业集团核心能力 /	53
6.3	培育企业集团核心能力的意义 /	57
6.4	企业集团核心能力的主要构成要素 /	57
6.5	企业集团核心能力培育矩阵的形成 /	59
6.6	企业集团核心能力构建及管理 /	60
6.7	结论 /	62

第 7 章	基于企业集团核心能力的多元化战略选择	63
7.1	引言 /	63
7.2	企业集团战略与核心能力 /	63
7.3	基于企业集团核心能力的多元化战略分类方法 /	64
7.4	基于核心能力的企业集团多元化战略 /	65
7.5	结论 /	66
第 8 章	企业集团多元化发展的问题与对策	67
8.1	引言 /	67
8.2	企业集团实施多元化的动因 /	67
8.3	企业集团多元化发展的问题 /	68
8.4	企业集团多元化发展的对策 /	70
8.5	结论 /	71
第 3 篇 企业并购篇		
第 9 章	企业并购动因分析	75
9.1	引言 /	75
9.2	企业并购的一般动因 /	75
9.3	企业并购的政府动因 /	79
9.4	结论 /	80
第 10 章	基于核心能力的企业并购战略整合管理	81
10.1	引言 /	81
10.2	企业核心能力与企业并购 /	81
10.3	基于核心能力的企业并购基础 /	82
10.4	基于核心能力的企业并购整合模型的建立 /	83
10.5	基于核心能力的企业并购战略模式分析 /	84
10.6	结论 /	88
第 11 章	企业并购的问题与对策	89
11.1	引言 /	89
11.2	我国企业并购中所存在的主要问题 /	89

11.3 解决我国企业并购问题的对策 / 92

11.4 结论 / 95

第 12 章 企业并购应注意的风险问题 96

12.1 引言 / 96

12.2 企业并购的内部风险 / 96

12.3 企业并购的外部风险 / 100

12.4 结论 / 101

第 4 篇 人力资源与公司治理篇

第 13 章 企业战略人力资源管理概论 105

13.1 引言 / 105

13.2 战略人力资源管理的内涵 / 105

13.3 战略人力资源管理的特征 / 106

13.4 战略人力资源管理的作用 / 109

13.5 结论 / 111

第 14 章 国有企业人力资源管理的现状及模式设计 112

14.1 引言 / 112

14.2 国有企业人力资源管理的现状及主要问题 / 112

14.3 加强人力资源管理的对策及建议 / 115

14.4 结论 / 117

第 15 章 金融危机下的企业人力资源管理 119

15.1 引言 / 119

15.2 金融危机下企业人力资源管理面临的问题 / 120

15.3 金融危机下的企业人力资源管理应对策略 / 121

15.4 结论 / 124

第 16 章 层次分析法在员工绩效评价中的应用 125

16.1 引言 / 125

16.2 员工绩效考核指标体系建立 / 125

16.3	AHP 的模型与步骤 / 127	
16.4	层次分析法在员工绩效评价中的应用 / 129	
16.5	结论 / 132	
第 17 章	国有企业公司治理结构的问题与对策	134
17.1	引言 / 134	
17.2	国有企业治理结构存在的主要问题 / 134	
17.3	规范与完善我国国有企业公司治理结构的对策建议 / 137	
17.4	结论 / 139	
第 5 篇 大学生创业与企业家素质篇		
第 18 章	大学生创业概述	143
18.1	引言 / 143	
18.2	我国大学生自主创业的现状分析 / 144	
18.3	大学生自主创业的内涵 / 144	
18.4	大学生自主创业的特征 / 145	
18.5	大学生自主创业的原因 / 147	
18.6	大学生自主创业的必要性 / 148	
18.7	大学生自主创业的重要意义 / 148	
18.8	结论 / 150	
第 19 章	大学生创业教育与体系的构建	151
19.1	引言 / 151	
19.2	大学生创业教育现状 / 151	
19.3	大学生创业教育的内涵 / 152	
19.4	大学生创业教育的特征 / 153	
19.5	大学生创业教育的必要性 / 154	
19.6	创业教育的作用与价值 / 155	
19.7	大学生创业教育的重要意义 / 158	
19.8	我国大学生创业教育体系的构建原则 / 160	
19.9	构建高校创业教育评价体系 / 161	
19.10	结论 / 162	

第 20 章	高校创业教育中的问题与对策	163
20.1	引言 /	163
20.2	高校创业教育中存在的主要问题 /	164
20.3	完善我国大学生创业教育的对策分析 /	166
20.4	结论 /	170
第 21 章	基于灰色关联分析的企业家素质评价	171
21.1	引言 /	171
21.2	灰色关联分析与企业家素质概述 /	172
21.3	企业家素质评价指标体系的设计 /	172
21.4	企业家素质量化评价方法的作用 /	173
21.5	多层次灰色系统评价模型 /	175
21.6	实例计算 /	176
21.7	结论 /	180
参考文献		181

第1篇

理论关系与规模篇

第 1 章 要正确处理企业集团发展的几个关系

作为一种新型的经济组织形式的企业集团，在我国国民经济发展中处于举足轻重的地位，发展大型企业集团，既是当前我国企业集团改革和经济结构调整的现实要求，也是积极参与国际竞争、与国外大集团抗衡的客观需要。但我国企业集团在发展过程中却仍然存在着许多的问题。本章拟就企业集团发展的几个问题，作了一些理性分析。

1.1 引言

企业集团作为一种新型的经济组织形式，是市场经济和社会化大生产高度发展的产物。随着经济改革的推进和对国有企业实施战略性重组和经济结构的相继调整，我国的一些企业集团也得到了快速的发展，一批带有“航空母舰”性质的大集团，在企业界迅速涌现和崛起，并表现出强劲的发展态势，但与此同时，许多企业集团，特别是核心企业缺乏市场经济的运作机制，缺乏自我发展、自我约束、自我完善的机制和能力，由此，就派生出一系列的问题。

1.2 集团发展与资金关系

许多集团，其内部缺乏联合的资本纽带，致使集团中的凝聚力不强，稳定性差。因而，在集团内部矛盾复杂、问题重重，此时，集团联合也就丧失了内在的动力。对此，必须要对企业集团的制度进行改造，用资本纽带把成员企业连接起来，建立稳定的血缘关系，从而形成利益的共同体。

用资本纽带连接各成员企业的最佳途径,是在集团中建立以母公司为主体的结构体系,即在经济地位上,母公司作为出资方,建立资人制度,通过产权划转方式,来建立母子公司的产权关系。在法律地位上,母公司行使对子公司的重大项目投资决策权、主要领导干部任免权和资产收益分配权,起到对子公司的主导作用。成员企业应在集团发展战略和统一规划的指导下,实施自主经营、独立核算、自负盈亏。集团给成员企业一定范围的投资决策权(如规定投资决策的限额),同时让他们承担相应的投资风险。这样,就可形成以资本为连接纽带的母子公司体制。

为了在集团内部构造母子公司为主体的机构体系,建立真正的资本纽带关系,就必须使企业集团的核心企业成为具有强大实力的母公司。使之有能力在其周围形成一批具有相当规模的子公司。为此,集团所选择的核心企业必须应具有雄厚的经济实力,可以用资金、土地、技术、先进设备等进行投资,借以形成资本纽带关系,从而增强集团的凝聚力。

1.3 集团发展与融资关系

融资环境在企业集团发展过程中并不太理想,表现在集团整体上不能成为融资主体,核心企业也未能发挥融资中心的作用。集团外观现行的融资体制关卡多、程序复杂、项目审批和贷款额度审批相互不配套,行政条块分割致使许多集团融资困难。另外,集团直接融资更加困难,具体表现在:①上市公司股权结构不合理;②股价脱离集团内在价值;③上市公司流通股本量小,平均市价低,容易被游资、被操纵。由于集团的发展是时刻离不开资本运作、资本重组和资金的供给,这一切都需要一个良好的融资环境。否则,企业集团联合的基础就会十分脆弱,从而缺乏稳定性。另外,我国的金融市场特别是资本市场,其发育并不健全,还不能为集团的发展提供有效的金融支持,再加上银行本身的经营风险,惜贷现象越来越严重。从直接融资来看,由于股票市场规模小、股票流动性差且产权交易市场十分稚弱,这就使得集团对资金的需求远远不能满足其自身发展的需要。

对此,应从改革的宏观经济管理体制入手,围绕战略性企业集团的发展,推进融资与融资相关领域的管理体制的改革,对部分大企业集团因发展所承担的政策性建设项目,应给予优先贷款支持,财政部门可视其情况合理地给予一定的财政贴息,在股票、债券发行计划上应给予优先安排,促进金融资本与产业资本的结合,扩大企业的境外融资权,甚至包括到境外发行债券和股票等。

1.4 集团发展与技术创新关系

技术创新是现代经济运行过程中集团的基本活动之一。它关系到集团成败,在集团生存和发展中的作用越来越重要。长期以来,我国的集团研究与开发投入严重不足,技术创新能力很弱,绝大多数集团没有形成自己的核心技术,国内众多重点产品和主导产品的技术来源,基本上是从国外引进的。

此外,在市场经济中,市场需求瞬息万变,大量新技术、新工艺的涌现,使每一个经营环境时时刻刻都在发生着变化,任何竞争优势都是暂时的,没有一成不变而又永远活力的集团。因此,从集团发展角度来看,技术创新是集团系统内部的一种涨落,是对集团现有生产经营体系的一种“创造性破坏”。对于一个稳定获利、处于近平衡状态的集团来说,这种涨落常常被湮没在它的生成环境之中,不会对集团运行和发展产生较大影响;反之,往往能引起集团产业发生蜕变。

技术创新过程中的不确定性因素由于不可预测而难以实现费用化,成为集团利润或亏损的最终源泉。为此,集团应十分重视对具有强烈不确定性的研究与开发项目的投资。除了鼓励成员企业的“随机行走”行为外,集团还应对集中管理的技术中心所进行的基础研究与应用基础研究项目投入巨额资金,以期在新的技术领域中占尽先机。如美国的电报电话公司(AT&T)在基础物理领域、日本佳能集团在激光技术、NEC在数字压缩技术、中国海尔集团在制冷与模糊控制技术等领域里的研究与开发,为这些集团发展提供了广阔的空间和机遇。此外,还应加大对集团总部或各事业部所属的研究开发中心的投资力度,推行课题项目负责人制,增强研究人员的工作弹性,允许研究人员从事一些与规定内容无关的工作;广泛开展与科研院所、大专院校以及其他集团的研究开发部门之间合作研究,注意捕捉各种科技信息;各成员企业也应有自己专业开发队伍,以提高工艺开发与技术转换能力;加强研究开发与市场之间界面管理,提高对市场需求的快速反应能力。

1.5 集团发展与行政关系

在集团发展过程中存在着一种值得警惕的现象,就是一些地方和部门急功近利、贪大求快,违背市场原则和集团自愿原则,搞“拉郎配”,用行政方法迫使优势集团去并购一些与自身既无联系又无优势,或特别困难甚至破产的企业;或把整个行业成建制地变成一个大集团,或把一个县所属的国有企

业变成几个企业集团。上海银行最近的一份抽样调查表明，上海目前兼并的集团中，只有不到 10% 的集团是自己选择兼并的，大多数是由集团主管部门指令兼并的。

其实，集团在发展过程中，政府不用行政手段，不当主角，由集团自主自愿，通过市场进行，并不否定政府部门在集团发展过程中的作用，政府在集团发展过程中，其干预应有度，在企业集团发展过程中，政府不可撒手不管，但要注意充分发挥集团间自身利益调整机制的作用。避免政府过多、过强的行政干预。

1.6 集团发展与规模关系

改革开放的历程已经历了 30 多年，集团的发展也随之有了很大的进步，但有些集团，无视社会环境与自身的情况，一心想将企业“并”大，造“航母”，认为规模越大，就越容易形成规模经济，这一观点曾几何时成为企业界的共识。的确，集团规模大，在某些方面是有一定的优势。但无论什么，都须要有一个“度”的问题。企业的规模扩张也是如此，它须遵循规模收益法则。

1.7 集团发展与软硬管理关系

软硬兼备，相得益彰；若顾此失彼，管理必将出问题。

从笔者对一些集团的调查了解情况来看，集团现有的规章制度，大多要求员工应该怎样做和不该怎么做的模式，它从某方面反映了集团管理的力度。“没有规矩不成方圆”，市场经济条件下的集团管理，必须建立起一套规范、严格的管理制度，以发挥激励和约束作用，这是为了保证集团有效开展的基础。但集团的管理方式不是单一的，必须坚持“两手抓”，而且“两手都要硬”。

一般说来，“硬管理”带有强制性的特点，形成一种约束力，让员工产生服从感；“软管理”具有柔弱性的特点，形成一种感召力，让员工产生一种信赖感。如果一个集团面临着较大困难，坚持人本管理的原则就显得尤为重要了。

1.8 集团发展与管理体制

集团管理体制的不完善，使得集团关系不稳定，集团的规划发展战略及