



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

战略导向公司治理及 组织设计

叶尔兰·库都孜/著

ZHANLUE DAOXIANG GONGSI ZHILI JI
ZUZHISHEJI



经济科学出版社
Economic Science Press

中青年经济学家文库

新疆大学“211工程”优秀学术著作出版基金资助出版

战略导向公司治理及 组织设计

叶尔兰·库都孜 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略导向公司治理及组织设计/叶尔兰·库都孜著.

—北京: 经济科学出版社, 2015. 6

(中青年经济学家文库)

ISBN 978-7-5141-5805-2

I. ①战… II. ①叶… III. ①公司-企业管理-研究
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 120725 号

责任编辑: 张庆杰

责任校对: 王苗苗

责任印制: 王世伟

战略导向公司治理及组织设计

叶尔兰·库都孜 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

880×1230 32 开 7.5 印张 200000 字

2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-5805-2 定价: 26.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

序

企业管理有两个主题，一是“做正确的事”，二是“正确地做事”。“做正确的事”是企业战略所解决的问题，“正确地做事”是企业管理机制所要解决的问题。在管理学文献中，对“做正确的事”和“正确地做事”都有较深入的研究。但是，这些研究存在两个问题：一是将“做正确的事”和“正确地做事”割裂开来研究，使得“做正确的事”和“正确地做事”中的“事”不一致，战略规划和管理机制没有实现有机对接，管理机制不支持战略，没有成为战略实现机制；二是“正确地做事”内部被分割成不同的职能领域进行研究，如财务管理、生产管理、人力资源管理、营销管理、设备管理、研究与开发管理等等，在研究这些职能领域时经常是“只见树木，不见森林”，只考虑本职能领域的问题，不考虑与其他的关系，各职能协调配合差。所以，我们的管理研究基本上是研究“零部件”，不研究“结构”，更没有在“结构”中去研究“零部件”。因此，管理理论对管理实践的指导作用不大。

战略导向整合管理是研究企业管理的一种新思路，它以战略为核心来设计企业管理机制总体结构，使管理机制与战略相对接；在此基础上，以管理机制总体结构为背景，对结构中的各要素分别进行研究，从相互关联的角度剖析战略规划和管理机制。

一、战略导向治理结构设计

公司治理是管理机制的最重要部分。没有相应的公司治理机

制，管理机制也就不可能科学有效，企业战略也就是纸上谈兵。本书首先从战略的角度来讨公司治理。

二、战略导向组织设计

组织是实现战略的责权利配置，没有与战略相匹配的组织机制，企业战略就无法实现。本书其次从战略实施角度来研究组织问题。

本书的研究当然是站在巨人的肩膀之上，它一方面吸收了战略管理的研究成果，另一方面又广泛地借鉴各职能管理的研究成果，并且将二者有机地结合起来。所以，从某种意义上来说，本书的主要创新是研究思路，而不是关于个别问题的观点，是用已有的“砖块”重新建造“房屋”，而不是重新制作“砖块”。

当然，这种研究方法对研究人员提出了更高的要求，它要求研究人员驰骋于战略管理科学和各职能管理学科之间，这当然是相当困难的。尽管叶尔兰·库都孜博士已作了很大的努力，但本书的研究结果只是战略导向整合管理的一个开端，就权当引玉之抛砖吧！

马新智

2015年6月于新疆大学

目 录

第一篇 战略导向公司治理

第一章 公司治理及其与战略的关系	3
第一节 公司治理的概念和意义	3
第二节 公司治理的类型和模式	7
第三节 公司治理与战略的关系	15
第二章 股东会的出资者所有权	18
第一节 出资者所有权的理论分析	18
第二节 出资者所有权的具体内容及行使方式	24
第三章 董事会的法人财产权	35
第一节 董事会法人财产权的理论分析	35
第二节 法人财产权的具体内容及行使方式	39
第四章 监事会的出资者监督权	48
第一节 出资者监督权的理论分析	48
第二节 出资者监督权的具体内容及其行使方式	51
第五章 经理人的法人代理权	56
第一节 经理人法人代理权的理论分析	56

第二节 法人代理权的具体内容及其行使方式	63
第六章 战略导向公司治理案例	71
A 公司战略导向治理结构与企业发展战略	71
A 公司战略导向治理结构的现状及评价	73
对 A 公司战略导向治理结构的建议	81
A 公司战略导向治理结构的实施方案	91

第二篇 战略导向组织设计

第七章 组织设计及其与战略的关系	97
第一节 组织与组织设计	97
第二节 组织与战略的关系	104
第八章 组织设计环境	110
第一节 外部环境 with 组织设计	110
第二节 企业技术特征与组织设计	115
第三节 人员素质与组织设计	121
第四节 企业规模与组织设计	123
第五节 企业生命周期与组织设计	125
第九章 组织功能设计	129
第一节 组织功能的概念和内容	129
第二节 组织功能设计的程序和方法	133
第十章 组织纵向设计	145
第一节 管理幅度与管理层次设计	145
第二节 集权与分权设计	157
第三节 基层组织设计	168

第十一章 组织横向设计	180
第一节 单位设计	180
第二节 横向协调设计	188
第十二章 战略导向组织设计应用案例	194
B 集团组织管理制度	194
B 集团岗位管理制度	205
B 集团管理机制设计和维护制度	215
B 集团经营者业绩评价和报酬管理制度	218
参考文献	222

第一篇

战略导向公司治理

公司治理是管理机制的最重要部分。没有相应的公司治理机制，管理机制也就不可能科学有效，企业战略也就是纸上谈兵。本篇从战略的角度来讨论公司治理，主要内容安排如下：

★ 公司治理及其与战略的关系：公司治理的概念和意义、公司治理的类型和模式、公司治理与战略的关系。

★ 股东会的出资者所有权：出资者所有权的理论分析、出资者所有权的具体内容及行使方式。

★ 董事会的法人财产权：董事会法人财产权的理论分析、法人财产权的具体内容及行使方式。

★ 监事会的出资者监督权：出资者监督权的理论分析、出资者监督权的具体内容及其行使方式。

★ 经理人的法人代理权：经理人法人代理权的理论分析、法人代理权的具体内容及其行使方式。

第一章

公司治理及其与战略的关系

战略规划之后，各管理要素就要向战略规划看齐，根据战略规划的要求进行自身的改造。战略导向治理结构再造就是要以战略规划为统帅，对公司治理进行改造。本章的主题是对公司治理作一个简要的介绍，在此基础上，讨论公司治理与战略的关系。本章的主要内容如下：

- ★ 公司治理的概念和意义：介绍公司治理的概念和意义；
- ★ 公司治理的类型和模式：介绍公司治理的几种主要类型和模式；
- ★ 公司治理与战略的关系：讨论公司治理与战略的关系。

第一节

公司治理的概念和意义

一、公司治理的概念

公司制虽然经历了数百年的历史，但公司治理理论却是现代公司理论的新内容。中外公司治理理论从各个角度反映了公司治理的丰富内涵，吸收西方公司理论的成果，结合我国公司制刚刚起步时期的特点，概括起来说，公司治理是建立在出资者所有权与法人财产权相分离的基础上，企业股东会、董事会、经理人、监事会分权

制衡的企业组织制度和企业运行机制。具体来看，公司治理的内涵具有多样性。

公司治理是一种经济关系。在公司治理的出资者、经营者、管理者、监督者之间，均是一种经济关系。这种经济关系是财产权利的直接体现，基于一定的产权，治理结构的各方有各自的经济利益，并且是以公司法和公司章程加以保障的。出资者投入资本，承担有限风险，并由此获取剩余收益；经营者受托经营，代表出资者经营企业，承担经营责任，行使法人代理权，并获得相应报酬；监督者代表出资者的利益与出资者的利益相一致。出资者、经营者、管理者的责任明确、权力到位、利益协调。

公司治理是一种契约关系。公司治理的各方实际都是通过契约纽带连接起来的。出资者（股东）授权董事会经营企业，这是一种信任托管的契约合同的形式订立双方的责权利，建立起契约关系。代理人在委托人授权的范围内行使法人代理权。监事会按照公司章程的规定行使监督权，董事会和经理人按相关的契约接受监督，各方均有明确的权力边界。这些契约的形式包括公司法、公司章程和有关的聘用合同、委托书、股东会决议、董事会决议等。

公司治理是一种制度安排。公司治理是适应现代企业产权制度的根本特点——所有权和控制权分离而选择一种制度结构。公司法規制了治理结构框架的一般要求，而公司章程規制了本公司治理的特殊要求，如股权的确立、各权力机构的权限、议事程序、表决方式，以及信任托管、委托代理关系的产生和取消等，公司治理各方遵循公司法和公司章程的制度规定行事。现代公司就是在这种科学的制度安排下运转。

公司治理是一种权力制衡机制。有权力，就应有制衡。公司治理的“三会四权”都应相互独立，又相互制约的。股东会、董事会、经理人和监事会在各自的一定范围内独立行使权力，承担相应责任，享有相应利益，同时又是彼此制约的，谁都没有无限的权力。有最终决定权就无经营决策权，有经营决策权就无经营管理

权，有监督权就无决策权和经营管理权。为保障制衡机制的形成，在公司实践中一般各机构的主要负责人不得兼职。在制衡机制的作用下，各方独立运作，又相互制约，共同推进公司有效运行。

公司治理是一种基于特定产权的经济民主形式。在这种分权的公司治理中，各方均有充分的表达权力意志的机会，谁都不允许滥用权力。股东会的重大决策是通过投票表决的，以股权的大小行使决策权，为了控制大股东操纵投票，规定了相应的限制大股东权力的条款，以保障股东都能参与公司重大事务的决策。由民主投票产生的决议具有法律保障，任何个人无权推翻。董事会的经营权也以民主形式集体讨论，投票决定重大事务。在经营决策形成之后，再由经理人具体贯彻实施，而经理人在授权范围内行使职权却无须讨论，市场经济的适时决策也不允许这样做。

二、公司治理的意义

公司治理理论是现代企业理论和产权理论的重要内容之一，这一理论引入我国经济学界的时间还不长，但对我国当前的经济实践有重大的意义。

当代公司治理理论为我国国有企业产权改革提供了理论借鉴。当代公司治理理论的一个重要内容就是明晰公司的财产关系。以往我国国有企业改革均未理顺国有产权关系，国家既要放活企业，使企业有自主权，又找不到国家所有权的有效实现形式，政企关系分不开，以致改革难以奏效。当前我国实行国有企业公司化改革就是国有产权制度的深刻改革，这就必须以明晰产权关系为前提，具体来说，须理顺出资者国家与企业经营管理者的产权关系，界定出资者所有权与企业法人财产权的产权边界，实行出资者所有权和企业法人财产权的分离。国家所有权在这里找到了实现形式——出资者所有权，出资者不干预企业法人财产权，但出资者权益能得到有效保障。只有理清了产权关系，才能明确出资者作为委托人，经营者

作为信任托管人，管理者作为授权代理人的责权利关系。

当代公司治理理论为我国现代企业制度改革提供了借鉴。公司治理理论是以典型的公司企业，即现代企业制度为分析对象的，以法人财产权为基础的公司法制度是现代公司的基本制度，其特点是产权明晰，出资者、经营者、管理者、监督者分权制衡机制完善。我国国有企业正在从传统工厂企业制度过渡到以公司制为标志的现代企业制度，建立现代企业制度正由局部试点逐渐向全面推广，由于现代公司制是我国经济生活中的新事物，我们的理论和实践准备都不足。要使我们尽快建立起现代企业制度，使企业组织走向法人化、市场化、规范化、制度化、现代化，需要借鉴以往的公司治理理论，借鉴发达国家现代公司的组织管理理论和经验。

当代公司治理理论为构建我国国有公司治理提供了参考。公司治理理论的核心是激励与约束，企业组织从业主制、合伙制走向公司制后，出现了所有权与控制权的分离，如何使公司各方的积极性都得到极大的发挥，并约束各自的“道德风险”，这就需要一种科学的制度安排，需要选择合理的公司治理模式。在不同所有制和产权制度下，治理结构模式不一样的。就我国国有公司来说，应在国有产权的基础上营造一种激励与约束并重的分权制衡机制。我们的国有公司不是单纯的经济人，在实现企业利益的同时，还要注重社会目标，还要结合国有产权的特点，兼顾企业“利益相关者”的权益，尤其是企业职工、消费者和国有债权代理人银行的利益，选择具有我国特色的公司治理结构模式。

当代公司治理理论为我国经济的法制化提出了新要求。现代市场经济是法制经济，而市场经济的主体是典型的现代公司，因而，现代公司经济也是一种法制经济。从公司的对外经济活动来看，公司法人必须以市场的规范为基础，以平等的独立法人参与市场竞争，没有规范的法制，公司法人随时会被来自非经济的权力干预，影响效率；从对内关系来看，现代公司还必须以法规规定出资人和公司法人的法律关系，界定各自的责权利，现代公司还须以公司章

程规范公司内部的法律关系，界定内部机构各自的责权利。我国国有企业走向公司制，需要市场法制作保证，要根据公司实践的新要求，不断完善公司法，为加强公司内部管理提供法律保障。

第二节

公司治理的类型和模式

一、公司治理的基本类型

由于各国的政治、经济、文化差异，公司治理在不同的国家呈现不同的表现形式，因而，形成了不同类型的企业治理。

★ 家族式治理模式。这种模式表现为家族占有公司的相当股份并控制董事会，家族成为公司治理中的主要影响力量。其优点是：主要股东的意志能得到充分而直接的体现；其缺点是企业经营所需要的大量资金受到限制，必然大量来源于借款，易导致企业受债务市场影响。这种模式主要分布于东南亚国家、中国台湾和中国香港等地。

★ 内部人系统模式。这种模式表现为银行、供应商、客户和职工都积极通过公司的董事会、监事会等参与企业治理事务，发挥监督作用。由银行和主要的法人股东组成的力量被称为“内部人集团”，而这些企业之间、企业与银行之间形成的长期稳定的资本关系和贸易关系便构成一种内在机制对经营者进行监控和制约。其优点是：在正常情况下，经营者的决策独立性很强，很少直接受股东的影响；其缺点是：经营者的决策不仅包括公司的一般问题，甚至还左右公司战略问题，当委托代理关系出现危机时，往往不利股东的利益。这种模式主要分布于日本和德国。

★ 外部治理模式。这种模式表现为：在股份相当分散的情况下，公司的控制权一般掌握在经营者手中，此时，外部监控机制发

挥着主要的监控作用。由于资本市场和经理市场相当发达，经理市场的隐性激励和以高收入为特征的显性激励对经营者的激励和约束作用比较明显。所以，可以将这种治理模式称为外部治理模式。其优点是：由于受股票市场的压力很大，股东的意志能够得到较多的体现；缺点是：经理层具有很大的独立决策权，往往对股东不利。这种模式主要分布于英美国家。

二、公司治理的基本模式

（一）日本公司治理模式

1. 日本文化对公司治理的影响

日本的文化特点是家庭观念和强调决策的一致性，对不同当事人共同利益的强调和商业关系中的忠诚与信任，进而形成了一种重视长期利益而不是眼前利益的企业治理文化。正因这种企业治理文化，使得日本在第二次世界大战（简称：二战）以后能长期稳定发展并成为世界强国。日本文化特点在公司治理中具体表现如下：

★ 日本的“株式会社”（工业集团）内部的公司之间存在着各种正式或非正式的联系，而株式会社通过交叉持股和交叉董事关系及共同特点构成一个整体。

★ 株式会社内部的交叉持股长期稳定，市场交易很少。

★ 株式会社内部各公司之间联系密切，使得信息能够有效流通，因此，在日本独立的外部审计不像其他国家那样普遍。

★ 公司内部的终身雇用政策及其年功序列工资与晋升制度长期一贯，因此，在日本劳动力市场、经理市场是不成熟的。

★ 在日本的商业活动中，比较注重协商，只有在迫不得已的情况下才诉诸法律，因此，对诉诸法律打官司不太重视。

2. 各有关当事人在企业治理中的作用

★ 股东：在日本，股东是公司最主要的利益当事人，但受日本文化的影响，交叉持股和稳定持股以及人们不把持股仅仅当作赚取利润的投资方式的观念，意味着股东不会为追求投资红利而给企业经营者施加压力。股东只是进行被动的控制，只有在公司出现极端情况时，股东才会进行干预。因此，日本公司的股东大会通常是仪式性的。同时，法人和银行股东往往是最大的股东，其持股不是以交易获得为目的，这也使得经营者受股市的压力相对较小。

★ 银行：在日本，由于银行比较注重建立与顾客长期稳定的关系，往往将其对企业的贷款看成是一种长期投入；同时，日本大公司内部融资能力不断加强，加之资本市场的日益发达，因此，日本企业对银行的依赖性逐渐减弱。然而，日本银行与公司之间的家族式关系至今仍然很强。

★ 职工：在日本，公司的职工通常都拥有公司的股份，同时，日本公司采用的“谋求一致同意”的决策方法使得“职工参与”管理在日本企业成为一件很平常的事情。

★ 顾客：在日本，公司与顾客的关系一般比较稳定。

3. 公司的监督与管理

★ 董事会的构成与作用：日本公司的董事会通常规模很大，多的可达30~40人，主要由公司内部从最低层提升起来的终身雇员组成。每个董事负责公司的某一方面的日常管理工作，董事会作为一个整体对公司的管理负责。其中，少量的非执行董事是工业集团其他公司派来的代表或是来自政府的官员，其职责是给董事会带来额外的专家知识、代表股东监督管理层的管理行为。董事实际由总裁在与一些关键人物商量的情况下确定的，其任期一般为两年，可以连任。

★ 总裁的作用：在日本，总裁通常是从一般职工逐级提升为董事，最后选拔到总裁位置上的，其退休后常常退到董事长（或会