

现代企业 制度丛书

超越一流的智慧

现代企业管理
的创新

芮明杰○著



上海译文出版社

现代企业制度丛书

F272
95-68

超越一流的智慧

现代企业管理
的创新

芮明杰 著

上海译文出版社

超越一流的智慧
——现代企业管理的创新
芮明杰 著

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

文华新技术公司排版

上海长阳印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.5 插页 4 字数 131,000

1994 年 12 月第 1 版 1996 年 6 月第 2 次印刷

印数:10,001-15,000 册

ISBN7-5327-1672-4/F·070

定价:10.70 元

现代企业制度丛书

编辑委员会

主编：张道根 芮明杰

编委：华 民 芮明杰 吴为善

张 军 张道根 张晖明

陈 宪 郁义鸿 周振华

策划：许乃青 王有布

总 序

在历史即将告别 20 世纪的最后几年里,中国面临着为 21 世纪的腾飞构筑现代社会主义市场经济体制的框架体系的历史重任。

这很可能是一场跨世纪的持久战。在这场旷日弥久的大战役中,最艰巨、最关键、最基础的攻坚工程是改革传统的企业制度,建立适应市场经济发展、符合国际惯例的现代企业制度,重塑社会主义经济的微观基础。

迈向现代企业制度的改革序幕已经拉开,各地探索企业改革的实践正在蓬勃展开、日渐深入,这套现代企业制度丛书就是适应实践呼唤而推出的。

一、本丛书出版的意义、目的

中国共产党十四届三中全会《决定》确立了中国建立社会主义市场经济体制的基本框架与总体战略,特别强调了“转换企业经营机制,建立现代企业制度”的重要性,肯定了建立规范的现代企业制度的改革方向。

根据党的十四届三中全会的改革方针,探索建立社会主

PM98/06

义有中国特色的现代企业制度的实践正在逐渐展开,各方面的配套工作也在筹划或实践之中。然而,这毕竟是一项开创性的工作,也是一项牵一发而动全身的重要工程。我们的企业家应该了解现代企业制度真正的含义和丰富的内容;我们的一些政府管理者也应该弄清现代企业制度的特征、含义及其复杂多样的形式。因此,建立现代企业制度,急需系统地普及和介绍现代企业制度的国际经验和基本理论与知识。

况且,随着迈向现代企业制度的改革全面启动与深化,一系列新问题、新矛盾将陆续出现,需要在实践中逐步加以解决。没有系统的关于现代企业制度的理论、知识,不了解现代企业制度的演进过程及其在当代各国的发展趋势,就无法预测、判断中国经济未来可能产生的问题与矛盾之所在,也难以妥善地克服困难、解决问题。

本丛书旨在系统全面地介绍现代企业制度的基本理论、基本知识,涉及现代企业制度中一系列重要的方面和基本问题,满足企业界、经济管理干部和大专院校师生等各阶层人士学习现代企业理论与知识的需求,为改革实践服务。

本丛书的作者均为近年来在上海和全国崭露头角的中青年经济学者,具有博士学位(或在职攻读博士),以及教授、研究员等高级职称。他们不仅具有较深厚的现代经济理论根底,而且对中国改革实践有着深刻感受,因而本丛书并非简单介绍现代企业制度的基本知识和发达国家现代企业制度的理论与实践,而是根据中国国情和改革情况有所取舍,力求为我所用,使理论与实践、国际和国内相互结合。融知识性、理论性、实用性于一体,这是本丛书的一大特色。

本丛书重点面向主管企业工作的政府干部、企业家和管

理人员、研究人员、大中专院校师生,以及对现代企业制度与管理有兴趣的各阶层人士,也可作为经济管理院校大学生、研究生的教学参考书和管理人员再培训的教材。

二、本丛书的基本内容与体系

本丛书涵盖了现代企业制度的基本方面和主要内容,特别是中国建立现代企业制度可能会遇到的难点、热点,这是我们选题角度的基点。丛书不仅有对现代企业制度基本理论、基本知识的系统介绍与研究,而且分别对现代企业制度的主要内容、重要方面有分门别类的重点分析、专门研究;不仅有着重国外现代企业制度理论与实践的介绍、分析、研究,而且有专门研究中国如何迈向现代企业制度的专著,并且几乎每一本都论及中国如何借鉴国外的经验。本丛书既是一个有机整体,同时各本书又相对独立地阐述了关于现代企业制度的某个专题。

本丛书共八册,各册的主要内容如下:

《多姿的企业世界》从总体上概括阐述了现代企业制度的基本涵义、历史演进过程,重点比较了东西方两种不同的现代企业制度模式的特征、功能与环境差异,有助于人们把握现代企业制度的科学涵义和基本内容。

《透过流行看趋势》侧重描述现代市场经济国家中国有企业的形成、发展过程,比较了各主要国家国有企业的不同类型、管理组织架构的差异和发展趋势。对中国国有企业的改革、发展颇有借鉴意义。

《步履艰难的转换》把视野转向中国,在历史剖析与实证分析的基础上,描述了中国现代企业制度的目标模式,指出了

转换机制的难点与关键所在,并对如何迈向现代企业制度提出了基本的对策思路和方案设想。

《神秘王国的透视》对现代公司的理论与实践作了系统深入的分析,揭示了现代公司的形成、发展过程,描述了各类公司的具体形式与运作原理,展望了现代公司的发展趋势,对中国公司化改造很有裨益。

《跳出所有制禁区》对现代企业制度的所有制结构及产权基础问题进行了专门分析,运用现代经济学中的产权理论,剖析中国传统产权制度的运作问题,提出重构产权制度结构和重塑产权机制的基本思路。

《精巧的组织艺术》概括介绍了现代企业组织架构及其设计的基本理论和最新趋势,揭示现代企业组织演变的主要机理,并对中国构建现代企业的组织架构提出改革设想和实施办法。

《超越一流的智慧》系统扼要地描述了现代企业中的管理创新,着重分析了现代企业管理创新的若干重要突破和发展趋势,并从中国的实践出发,对现代企业管理创新模式、方向进行了前瞻性分析。

《现代企业的灵魂》论述了企业家在现代企业中的灵魂和核心作用,分析了现代企业家生存、发展的条件与机制,以及如何培育高素质的现代企业家人才,并对中国怎样培育现代企业家阶层提出了一些建议。

建立现代企业制度是一项艰巨复杂的社会大工程,这套《现代企业制度丛书》也只是涉及一些主要的、基本的方面,我们期待读者的批评和赐教,以进一步完善本丛书的内容。

张道根

目 录

前言	1
1 历史呼唤:现代企业管理的产生与发展	3
一、现代企业与现代企业管理	4
1. 何谓现代企业	4
2. 现代企业管理	8
二、现代企业的产生与科学管理的兴起	12
1. 现代企业的产生	12
2. 科学管理的兴起	16
3. 科学管理对现代企业管理的贡献	17
三、科学管理之后企业管理的发展	21
1. 行为科学理论的产生及其意义	21
2. 现代管理的产生及其意义	25
2 人本复归:现代企业管理的创新之一	30
一、对人认识的深化	31
1. 受雇人	31
2. 经济人	32
3. 社会人	34
4. 管理人	36

5. 结论	38
二、新人群关系的内容与实践	38
1. 企业员工群体内的管理	39
2. 企业股东群体的协调	44
三、人力资源开发	48
1. 人力资源开发的经济性	48
2. 人力资源开发计划	50
3 产权管理:现代企业管理的创新之二	57
一、企业大型化后的产权复杂化——一个例证	58
1. 产权的定义和性质	58
2. 企业大型化后产权的复杂化	61
3. 日本电气公司的实例	64
二、内部产权规制	68
1. 产权规制的准则	68
2. 内部产权规制	70
三、董事体系与资产增值管理	78
1. 专司产权管理的机构	78
2. 董事体系	82
3. 资产增值管理	85
4 风险规避:现代企业管理的创新之三	88
一、纯粹风险和投机风险	89
1. 纯粹风险	89
2. 投机风险	93
二、风险识别与判断	98
1. 风险分析调查	98
2. 财务报表分析	101
3. 流程图分析	105

4. 个人实地检查	107
三、风险管理目标及技术	108
1. 风险管理目标	108
2. 风险管理技术	113
5 企业文化:现代企业管理的创新之四	118
一、现代企业文化的特质	119
1. 何谓现代企业文化	119
2. 现代企业文化的构成要素	121
3. 企业文化的功能	124
二、现代企业内文化的创设	127
1. 企业价值观的形成	128
2. 企业精神的创设	130
3. 制度建设	132
三、现代企业外文化的创设	134
1. 企业员工行为表现	134
2. 企业的物质文化	137
6 追求卓越:现代企业管理创新的原则和动因	144
一、何谓管理创新及创新领域	145
1. 何谓管理创新	145
2. 管理创新领域	147
二、现代企业管理创新的原则	150
1. 第一原则:反向思维	151
2. 第二原则:交叉综合	153
3. 第三原则:加一加二	155
三、现代企业管理创新的行为与动因	156
1. 现代企业管理创新的行为	156
2. 管理创新的动因	159

7	审时度势:现代企业管理创新的条件	161
	一、东西方企业管理创新的差异及原因	162
	1. 东西方企业管理创新的侧重点	163
	2. 东西方企业管理创新差异的原因	166
	二、现代企业管理创新的条件及创新模式	170
	1. 现代企业管理创新的条件	170
	2. 现代企业管理创新模式	174
8	独树一帜:中国企业管理的创新前瞻	179
	一、古为今用:中国企业管理的创新之源	180
	1. 中国古代管理精华概要	180
	2. 中国古代管理思想对当代中国企业管理的借鉴	183
	二、洋为中用:中国企业管理的创新之本	186
	1. 国外现代企业管理新动向	186
	2. 中国古代管理精华与西方现代管理的区别	189
	三、独树一帜:中国企业管理的革命方向	192
	1. 中国企业面临的挑战	192
	2. 中国企业管理的革命方向	195

前 言

现代企业制度并不仅仅是个产权关系界定的问题。从本质上讲,现代企业制度是一个适应现代经济、社会文化、现代科技的发展,有效地整合企业资源以实现企业目标与责任的完整的制度体系。企业产权关系问题不过是企业有效地整合企业资源的一个重要的必备条件,因此企业产权关系不明确,产权制度不规范固然不能有效地整合企业资源,但即便产权关系明确、产权制度合理也未必能有效地整合企业资源以实现企业目标与责任。因为如何在制度规范下有效整合企业资源以实现企业目标与责任,实在是一个动态的创造性的过程。这一过程我们称之为管理。

有效地整合企业资源以实现企业目标与责任有众多的方式方法,这些方式方法是前人创造性尝试而获成功的结晶,对一般已经程序化问题的解决大有帮助。然而现代企业面临更多的非程序性的资源整合问题,如:

信息高速公路的实现带来电脑购物的可能,从而消费者购买行为发生巨大变化,现有的大型购物中心怎么办?

追求闲暇和便利的人群随着人均收入水平的提高逐步扩

大,人们不再满足等候与排队、不再满足城市生活,现有的企业如何应付?

劳动力成本、土地费用日趋上升,企业不堪负担,怎么办?

公司员工对新一轮工资分配方案颇有微词,整日无精打采,工作效率低下,怎么调整?

竞争对手正在悄悄地探讨收购本公司股份的可能,本公司应如何应变?

厂区附近居民成天到厂外吵喊污染严重,要求搬迁、赔偿,公司又应怎么对付?等等。

对于这些问题的解决管理者也许会到现有的方式方法中去挑选答案,然而他们很快就会发现,现有的方式方法只能给你一种启示,但决不是包医百病的灵丹妙药。因为非程序性的资源整合问题,只能在制度的规范内(有时甚至可以超越现有制度规范)创造性地提出新的方式方法来解决。这便是管理的真谛,这便是管理的创新。

当你去翻开一流企业成功的档案时,当你为他们的业绩惊叹不已时,你应该发现他们在企业管理的诸多方面都有自己独特的见解,独特的做法,这些就是他们在企业管理方面的创新。成功来源于创新,无论是日本的松下、无论是美国的IBM,还是上海的二纺机都是如此。制度创新是必要的,然而制度创新不代表管理创新,只有在制度创新的前提下,更进一步实施管理创新,企业才能成功,才能真正超越一流。

1 历史呼唤:现代企业管理 的产生与发展

朋友,当你在纽约的麦当劳餐馆享受完鱼柳包、炸薯条和冰淇淋之后,也许并没有什么特别感受。可当你走进新设于上海淮海路的麦当劳餐馆,你就会发现一样的装饰布置,一样的服务规范,连鱼柳包的滋味、薯条的炸法都一样,此时你可能会感到惊诧,因为纽约与上海相差半个地球的距离,洋人操作的麦当劳与上海人操作的麦当劳竟一模一样。也许你没有想到,这一模一样的背后恰恰是管理的支撑,管理的作用。

朋友,当你经常乘坐国内的航空班机,习惯于国内航空公司的服务规范之后,有机会乘坐一回新加坡航空公司的班机,享受一下新加坡航空公司的服务时,你可能大感惊诧,真正体会到顾客是皇帝的感受。同样是航空公司,同样是那些空姐,为什么国内的空姐脸色总是冷峻铁板,而新航的空姐脸色始终温暖如春,你也许大惑不解,也许以为她们的工资不同,然而,这不同的背后难道没有管理上的差异?

一、现代企业与现代企业管理

1. 何谓现代企业

当代企业并不都是现代企业,这就是说现代企业是当代企业中具有某些特征的企业。这些特征为:

(1)具有现代企业制度。所谓现代企业制度实质上是指公司制度。在长期的企业发展过程中,与不同的产权形式相适应逐渐形成了企业的三种法律制度形式,这就是:①业主制(proprietorship,或称 single proprietorship 即个体业主制);②合伙制(partnership);③公司制(corporation)。在当代西方,所有的企业中,大量的企业尤其是中小企业采用的是个体业主制和合伙制,采用公司制的企业为数并不很多,但由于这些公司往往规模巨大,故往往成为所在国经济发展的中坚力量。采用公司制的企业之所以能称之为现代企业,是因为公司制是一种比业主制和合伙制更为优越、更适合现代大生产方式,更有利于企业资源有效整合的制度形式。

通常业主制企业是最简单的企业形式,只有一个产权所有者,企业就是业主的个人财产,由业主直接经营。业主享有该企业的全部经营所得,同时对它的债务负完全的责任。如果经营失败,出现资不抵债的情况,企业主要用自己的家财来抵偿。这类企业规模很小,结构简单,几乎没有任何内部管理机构,不需要复杂的管理。这类企业建立和歇业都很简单,只需小资本便可开张,当有问题时便关闭。这类企业通常只存在于那些无需投资很大的领域之中,如零售商店、个体理发、个体

农业、单个开业的律师、医师、个体餐饮业等。

合伙制企业往往是个体业主制企业的扩张形式，这类企业是在两个或两个以上业主的个人财产基础上成立并经营的。合伙人分享企业所得，共同为企业债务承担责任。由于合伙之后，资本规模比个体业主来得大，故经营的复杂性也相应提高，但又由于合伙制企业中的合伙人需承担无限责任，且每一个合伙人又不能对企业的经营活动单独行使完全的控制权，这样陡增了合伙人的风险，使生产规模的扩大受阻。

公司制则不然。公司制企业是一个法人团体，它是以法人的名义行使自己的民事权利，承担民事责任，有权举债、签订合同，能在法院起诉和应诉。公司的产权分属股东，股东享有公司剩余索取权。公司制的最突出优点是：①公司股东只对企业的债务负有限责任，即只在他们缴纳的股金范围内对企业的债务负责，从而使公司大规模发行股票，出让股份筹集资本成为可能，以适应现代大生产方式的要求。②公司的股东不能像合伙制企业中的合伙人那样，直接作出经营决策和代表其他合伙人与他人签约，而是由股东大会按一股一票的原则投票选举董事，组成董事会并代表公司法人从事经营活动，董事会则聘任总经理等高级管理人员从事公司的日常经营管理，这样保证了公司的管理处和管理专家手中，使公司的资源配置更为有效。③公司制度由一系列法律法规加以保证与确认，使公司的存续性、公司的运作处在公共监管之下，确保了公司机会主义行为的减少，也适应了股东们不再参与公司的直接营运但又得关心公司运作状况的要求。从公司制的这些优点来看，公司制更符合现代化大生产的要求，更适合生产力发展的要求。