

中国 企业

中国轻工业出版社

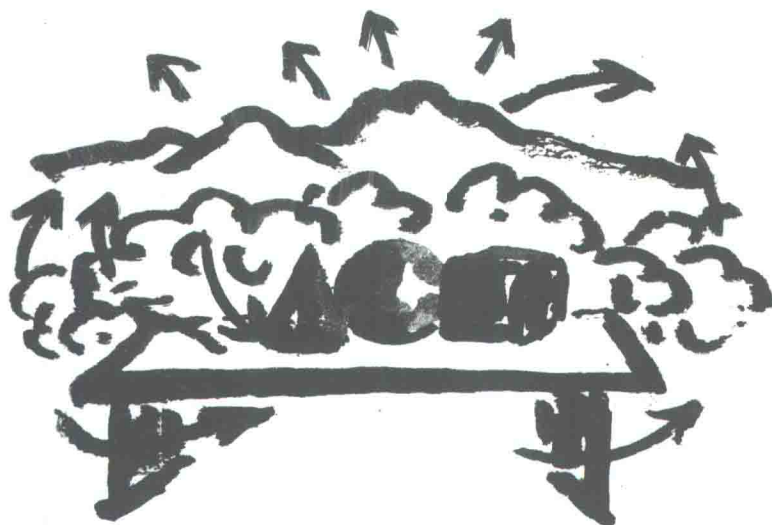
钟朋荣 著

QIYE

WEISHUIERBAN

ZHONG GUO

为谁而办



企业？经理的企业？员工的企业？大家的企业？

中国企业为谁而办

钟朋荣 著

ZHONGGUOQIYEWESHUIERBAN



UIE

中国税务出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业为谁而办/钟朋荣著. —北京:中国税务出版社,
2001.11

ISBN 7-80117-463-1

I. 中… II. 钟… III. 企业管理—中国—文集

IV. F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 060359 号

版权所有·侵权必究

书 名: 中国企业为谁而办

作 者: 钟朋荣 著

责任编辑: 崔 玮

责任校对: 于 玲

责任印制: 刘冬珂

出版发行: 中国税务出版社

北京市宣武区槐柏树后街 21 号 邮编: 100053

<http://www.taxph.com>

E-mail: fxc@taxph.com

发行部电话: (010) 63182980/81/82/83

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京天宇星印刷厂

规 格: 850×1168 毫米 1/32

印 张: 10

字 数: 211 千字

版 次: 2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月北京第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80117-463-1/F·394

定 价: 18.00 元

如发现有印装错误 可随时退本社更换

第一位读者的读后感

做编辑十五年，曾编过，也曾读过很多书。对钟朋荣的这部书稿，我在编后感触很深，它至少给我留下六点深刻印象：

有用：解析当前国有、民营企业治理中遇到的重点和难点。

务实：非书斋中闭门造事，是写出来的，更是在全国各企业“走”出来的，摸到了企业经济活动的脉搏。

通俗：大手笔写“小文章”，专家看了不觉浅，公众读来不嫌难。

创新：也是作者的一贯风格，书里许多惊人见解，出言不凡。

好看：诙谐明快，脱去了烦琐的术语、公式和模型；每篇文章都有精简的提要，方便读者有选择地阅读。

简洁：篇幅精当，绝不繁冗。在乘火车、坐飞机的时间，就可了解作者对中国企业治理的真知灼见，获益匪浅。

——本书编辑 崔 玮

股东的企业？

经理的企业？

员工的企业？

大家的企业？



钟朋荣

北京视野咨询中心主任，兼任中央财经大学、中南财经大学、西北大学教授，兼任闻一多中学名誉校长。

兼任诚成文化公司、北京裕兴公司、杭州电信实业公司、宁夏中房银川公司、杭州南都电源公司等多家公司独立董事。

兼任三九集团等十多家企业的顾问。

曾在乡、区、县、中央4级党政机关任职，在中央办公厅从事6年调研工作。

从事经济研究20多年，发表数百篇经济论文，出版17部专著。

从事咨询工作8年来，主持制订过大庆、三九、哈高科、南都电源集团等30多家企业的战略方案和改制方案；主持过新疆德隆集团、浙江横店集团、三九集团、浙江华立集团等近10家企业的案例研究。

主持制订过河南郑州、湖北襄樊、荆州、浙江台州、陕西榆林等十多个地级市的发展方案，主持制订过山东寿光、浙江平阳、苍南等近20个县和县级市的发展方案。

目 录

中国企业为谁而办 / 1

——从为股东服务到为全体利益相关者服务

- ☞ 是股东的企业,也是利益相关者的企业。
- ☞ 利益相关者至少由四部分组成。
- ☞ 利益相关者利益的一致性和对立性。
- ☞ 利益高度相关者和利益低度相关者。

谁是企业的委托人 / 15

- ☞ 初始委托人既是企业方向的决策者,又是企业发展的动力源泉。
- ☞ 企业原动力的大小取决于初始委托人的构成。
- ☞ 所谓企业治理结构的建设,就是企业一级委托人如何将
自己的利益目标传递到以下各级委托人。

企业的委托—代理链 / 24

- ☞ 提高代理收益的途径:缩短委托—代理链条。
- ☞ 委托—代理链条的长短,与企业的制度相关;缩短链条的背后就是改制。
- ☞ 委托—代理链条上每个中间代理人的特点也影响到链条的效率。

- ☞ 委托—代理链的效率与各环节之间的联接机制有重要关系。

强化股东的主人意识 / 36

- ☞ 企业最初的约束机制来自所有者的切身利益和主人意识。
- ☞ 国有企业因多级委托—代理关系,所有者对资产的关注度层层递减。
- ☞ 股份制企业因股权分散,导致三种制度缺陷。
- ☞ 在众多企业股份化和上市的情况下,亟须强化股东的主人意识。

建立大股东的约束机制 / 42

- ☞ 大股东问题是股份公司特别是上市公司的制度性问题。
- ☞ 既要建立对经营者的约束机制,更要建立对大股东的约束机制。
- ☞ 减少内部董事,增加独立的外部董事。
- ☞ 强化董事会的监督职能,弱化其管理职能。
- ☞ 限制大股东的投票权。
- ☞ 建立投票权转让市场。
- ☞ 增加机构投资者。

单干还是合伙 / 53

——雇佣关系、合伙关系与交易关系

- ☞ 三种合作关系:雇佣关系、合伙关系、交易关系。

- ☞ 三种关系有一定的替代性,替代的基础是成本比较。
- ☞ 人合:合伙关系与雇佣关系的本质。
- ☞ 怎样面对“一个合伙,二年红火,三年散伙”。

“斑马经济”与“小狗经济” / 64

- ☞ 三条小狗吃掉一匹大斑马,秘诀何在?
- ☞ 浙江台州的“小狗经济”。
- ☞ “小狗经济”与“斑马经济”的本质区别。
- ☞ 每个独立的小狗都有一架原动力装置,“小狗经济”充满活力。
- ☞ “小狗经济”的背景:区域性产业集中。
- ☞ 小的是好的,小的是优的。
- ☞ 凡“小狗”能进入的行业,“斑马”难以逃生。

存在的就是合理的 / 71

——论家族式企业的生命力

- ☞ 家族式企业的两种类型:家族式所有制和家族式管理。
- ☞ 家族式企业的优势:对资产拥有更多的关心资源。
- ☞ 家族式企业便于分权,通过分权,以利用更多的信息资源,提高权力资源的产出率。
- ☞ 家族式企业便于减少决策中的摩擦,提高决策效率。
- ☞ 为实现权力与知识相匹配,家族式企业选择的是让有权者有知的路子。
- ☞ 家族式企业的灵魂:从产权领袖到精神领袖。
- ☞ 家族式企业的四大缺陷。

☞ 选择家族企业还是选择现代公司要因企业制宜。

家族式企业永远不会消亡 / 94

——钟朋荣与刘永行对话之一

- ☞ 民营企业怎样激励经营者,用奖金还是用期权。
- ☞ 经营者和所有者合二为一的效率最高。
- ☞ 一个企业的发展,关键在于最高位置上是不是最优秀的人才。
- ☞ 中国企业发展怎样面对“鸡头文化”?
- ☞ 家族式企业永远不会消亡。
- ☞ 企业职工是拿固定的还是拿浮动的,是先拿还是后拿?
- ☞ 企业管理是采取独裁体制好,还是采取民主体制好?

论家族式企业的治理 / 113

——钟朋荣与刘永行对话之二

- ☞ 怎样看待苏南模式和温州模式。
- ☞ 企业家不是在高等学府培养出来的,只能从实践的体会、感悟中产生。
- ☞ 企业家有两种:所有者企业家和经营者企业家。
- ☞ 民营企业如何建立经营者和职工的激励机制?
- ☞ 民营企业如何建立职业经理人的约束机制?
- ☞ 企业决策不可能完全实行民主制,只能是独裁。
- ☞ 企业分配应该向谁倾斜,投资者还是劳动者?

铁打的产权流动的人 / 132

——集体所有制的制度缺陷

- ☞ 集体所有制所有者人数少于全民,有利于强化对经营者的约束机制。
- ☞ 集体所有制与全民所有制:“小模糊”优于“大模糊”。
- ☞ 集体所有制的缺陷:铁打的产权流动的人。
- ☞ 企业领导人充当了经营者和所有者的双重角色。
- ☞ 所有者与职工双重身份集于一身,阻碍了职工的正常流动。

中国企业归谁所有 / 140

——如何分配剩余索取权和剩余控制权

- ☞ 企业所有制的本质:谁拥有剩余索取权和剩余控制权。
- ☞ 怎样分配剩余更有利于企业发展。
- ☞ 效率最大化要求剩余索取权和控制权的安排应该对应。
- ☞ 企业剩余的分配要考虑三个因素。
- ☞ 人力资本所有者和非人力资本所有者的谈判力。
- ☞ 决定人力资本所有者谈判力的五大因素。

谁应成为剩余索取者 / 157

- ☞ 剩余索取权理论与剩余价值理论的关系。
- ☞ 剩余的来源。
- ☞ 剩余索取者所获得的收入由三部分构成。

企业收入怎么分,谁多得? / 164

- ☞ 企业为谁而办,核心问题是企业所创造的利益给三者各分多少。
- ☞ 如果职工的工资很高,企业很少利润,这样的企业显然不是为所有者而办。
- ☞ 一方面是经营者和职工免费租用国有资本,另一方面是国有资本廉价雇佣经营者和职工。
- ☞ 所有者、经营者、劳动者在企业收入分配中各拿多少,起决定作用的因素有两个。
- ☞ 一个重要问题:资本收入太低。
- ☞ 经营者收入总体不高,但低中有高。

企业人的四种收益 / 173

- ☞ 货币收益,人力资本增值,关系资源收益,精神消费收益。
- ☞ 人力资本增值与企业提供的岗位机会。
- ☞ 企业规模、工作岗位与关系资源的价值。
- ☞ 精神收益不仅是精神奖励,更主要的是工作的精神环境。
- ☞ 人力资本增值和关系资源收益都可以用货币量化。

企业经营谁来选,怎么选? / 181

——关于经营者选择者的激励机制

- ☞ 经营者的选择比激励更为重要,选择第一,激励第二。
- ☞ 关键是要建立经营者选择者的激励机制。
- ☞ 私有企业有足够的动力选好人。
- ☞ 国有企业经营者选择者的三种激励机制:企业盈亏机

制、职务升降机制、“公关”机制。

☞ 股票期权制：既能激励经营者，也能激励选择者。

谁是中国企业经营者的首选 / 188

- ☞ 中国企业家的“招生对象”。
- ☞ 国有企业的合格经营者，是国家花费巨大代价换来的。
- ☞ 一大批资产规模数千万甚至数亿的人，已经用资产证明自己的经营能力。
- ☞ 发展资本市场，使一大批私营业主由只经营自有资产的中小老板，变成既经营自有资产，又经营他人资产的大企业家。
- ☞ 文凭低的人并不等于知识少，更不等于经营企业的能力差。
- ☞ 让优秀的国有企业经营者拥有自己的财产，让优秀的民营企业所有者经营他人的财产，这就是当今中国企业家成长的两条道路。

高层出走，老板怎么办？ / 194

——对创维集团百余营销人员出走的思考

- ☞ 中国企业的“保姆挤太太”现象。
- ☞ 面对经营者大批出走，老板们要处理好三大关系。
- ☞ 一是要处理好老板所得与雇员所得的关系。
- ☞ 处理第一个关系要考虑两大因素。
- ☞ 二是要处理好收入激励与股权激励的关系。
- ☞ 三是要处理好内部管理与外部交易的关系。

给钞票还是给股票 / 204

——收入激励与股权激励比较

- ☞ 两种激励措施：一是给钞票，二是给股票。
- ☞ 收入激励和股权激励的区别。
- ☞ 关键在于收入与贡献之间保持较强的对应关系。
- ☞ 股权激励具有收入激励所无法起到的四个作用。
- ☞ 股权激励有两个递减规律。
- ☞ 职位越高的人，越适合于股权激励；职位越低的人，越适合收入激励。

职工为谁而持股 / 211

——职工持股的六大目的

- ☞ 目的之一：集资与投资。
- ☞ 目的之二：增加职工福利。
- ☞ 目的之三：调动职工积极性。
- ☞ 目的之四：提高职工对企业的忠诚度。
- ☞ 目的之五：增加内部员工对经营者的约束。
- ☞ 目的之六：为职工积累资产，并逐步形成劳动收入和资产收入并行的双重收入格局。
- ☞ 两种职工持股制度：以职工自身利益为主要目的的职工持股；以老板或其他股东的利益为主要目的的职工持股。

老板对职工持股的四大心病 / 228

- ☞ 层次比较高的人才往往有持股倾向。

- ☞ 部分老板不愿员工持股,是因为不愿与人分利。
- ☞ 部分老板不愿员工持股,是因为害怕与人分权。
- ☞ 部分老板不愿员工持股,是担心凝固的股权与变化的情况不适应。
- ☞ 部分老板不愿员工持股,是担心泄露企业“天机”。

企业决策谁做主 / 233

——谈建立科学的企业决策机制

- ☞ 国有企业是局长说了算,股份制企业是大股东说了算。
- ☞ 局长说了算和股东说了算,都是权力说了算,区别在于,前者是行政权,后者是股权。
- ☞ 建立科学决策机制,要求权力和知识相匹配,权力跟着知识走。
- ☞ 所有者将决策权转交给经营者,需要付出五种代价。
- ☞ 经营者也不一定拥有决策所需要的知识。
- ☞ 所有者向经营者转让决策权的几种途径。

建立“三有”董事会 / 243

——兼论独立董事制度

- ☞ 董事会是企业的常设权力机构和最高决策机构。
- ☞ 董事会的两大职能:决策职能、监督职能。
- ☞ 董事会的决策水平取决于董事的素质,董事的素质又表现为“三有”。
- ☞ “三有”即有决策知识,有责任心,有公心。
- ☞ 让专家进入董事会,一是增加“有”的总量,二是优化“有”的结构。

独立董事也需要激励和约束 / 252

- ☞ 引进独立董事,是为了提高董事会决策的科学性和公正性。
- ☞ 独立董事与经营者一样,都是高级人力资本的投入者,都需要激励。
- ☞ 股东是委托人,董事是代理人。作为代理人,都会存在败德行为,因而也需要约束。
- ☞ 独立董事的约束机制来自三个方面。

独立董事的“独立性” / 260

- ☞ 部分国家和地区关于独立董事独立性的界定。
- ☞ 独立董事该不该持股?
- ☞ 以前的企业顾问能否成为独立董事?
- ☞ 关键是谁决定独立董事的聘任和薪酬。

一个人说了算,还是大家说了算 / 271

——集权与分权的成本比较

- ☞ 按信息优势分配权力。
- ☞ 权力与知识相结合的两种方式。
- ☞ 将知识转移给具有决策权的人需要三项成本。
- ☞ 向拥有知识优势的人转让决策权也有成本,即代理成本。
- ☞ 企业面临两种错误决策所导致的成本。
- ☞ 每个企业都有一个决策权分布的最佳位置。建立企

业的科学决策结构,首先要找出本企业决策权分布的最佳状态。

建“大草原”还是建“大家庭” / 285

——职工与企业关系的两种模式

- ☞ “大草原”模式:效率来自流动。
- ☞ “大家庭”模式:需要五种纽带。
- ☞ 员工流动对企业的好处。
- ☞ 员工流动对企业的不利影响。
- ☞ 每个企业都有一个合理的流动率。
- ☞ 决定流动率的四个因素。

日本企业制度的启示 / 290

- ☞ 日本企业将股息看作是一项成本。
- ☞ 股东大会在日本只是一个简短的仪式。
- ☞ 日本经营者的报酬与其他国家经营者相比显得有点寒酸。
- ☞ 日本企业的体制是一个无企业英雄的体制。
- ☞ 日本企业为员工而办这一特征;与日本企业终身雇佣制、年功序列制、经营者的内生制、内部工会制四个重要制度因素有关。
- ☞ 日本企业产权制度的两大特点:法人相互持股,股权分散。
- ☞ 启示之一:企业为谁而办,与企业的产权制度密切相关,但又不完全取决于产权制度。
- ☞ 启示之二:谁比谁多得,比谁拥有产权更有实际意义。