

企业 前沿问题

——现代企业管理方案

- 首席执行官·战略决策委员会·独立董事
- 企业产权应该有人力资本的一份
- 经济学不是讲良心而是讲机制
- 人力资本登上了历史舞台
- 民营企业：产权结构一元化引发“内战”
- 新的误区：一股（国有股）独大
- 可怕的所有制歧视和产权歧视
- 企业文化：由能力而等级，由等级而差异
- 反危机管理与非工作管理

■ **魏杰** 著

中国发展出版社

企业

前沿问题

—— **现代企业管理方案**

■ **魏杰** 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业前沿问题：现代企业管理方案/魏杰著. —北京：
中国发展出版社，2001.6 (2001 年 8 月重印)

ISBN 7-80087-467-2

I. 企… II. 魏… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 031806 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮编：100035 电话：66180781

北京新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 6 月第 1 版 2001 年 8 月第 3 次印刷

开本：1/32 880 × 1230mm 印张：10.25

字数：212 千字 印数：25001—30000 册

定价：30.00 元

本社图书如有印装差错，可直接向发行部调换

写在前面

我近几年来在清华大学为研究生开了一门课，名称为《社会主义经济理论与实践》，主要是研究我国改革开放以来经济改革与发展的最前沿动态，既包括理论上的最前沿动态，也包括实践上的最前沿动态，其中将企业改革与发展的最前沿动态作为一个重点。此次出版的就是企业改革与发展的最前沿动态的这部分内容。在这次编辑出版中贯彻了下述想法：

第一，经济学是经世济世之学，是一种先进的思维方式，因而经济学必须从课堂与书斋中解放出来，成为人们认识与推动经济发展的强大思想武器。经济学理论虽然是深奥的，但它终究是对现实经济生活

的概括与升华，因而对于处于经济生活中的每个人来说，经济学应该是通俗易懂的。也就是说，是可以用通俗的大众语言来表达经济学的深奥道理的。我是不主张用非常高深的现代化技术手段去论证某个极为通俗的经济学道理的，例如有人用了数学这门学科中的最现代内容去论证一个一讲人们就能明白的经济学理论。实际上，研究方法的高水平并不等于研究成果的高水平，试图用研究方法的高水平去表明自己研究成果的高水平，并不是一种好的学风。因此，本书坚持了经济学应该大众化的思维路线，力图用通俗易懂的语言及方法，来表述自己的研究成果。

第二，本书所谈的企业改革与发展的前沿动态，从内容上看，涉及到企业法人治理结构、企业产权制度、企业管理制度、企业文化、企业发展战略等内容，可以说是包括了 MBA 课程中有关企业的所有内容，因而无论是对从事企业经营管理的实践者，还是对从事企业研究的学者，都是很有用的。

第三，本书充分考虑到了企业改革与发展中的国际惯例问题，因而本书所反映的不仅是我国企业改革与发展的最前沿动态，而且也反映了国际上的企业改革与发展的最前沿动态，应该说是将国际惯例与中国企业的改革与发展融为了一体，这对于即将入世的中国企业来讲，是非常有意义的。

第四，本书编写的目的，不仅是为了作为经济与管理类专业的研究生的教材，以及 MBA 的教材，而且是为了作为企业界的培训教材。也就是说，既适合于正规教育，又适合于培训教育，是能满足研究与培训两个方面的读物。因此，其适用面非常广泛。

第五，本书是我在为研究生上课时速记公司的当场录记，根据录记，我前后进行了五次修改。我为研究生上课从来没有讲稿，都是根据自己的思维逻辑进行谈话式的讲解，因此，本书基本上保持了一种谈话式的风格，这种风格非常易于读者看懂内容，对学习是很有好处的。

魏 杰

2001.5.10

目 录

导论：企业已成为社会经济生活的基础

- 企业是生产要素转化为现实生产力的载体 4
- 企业是技术产业化的平台 4
- 企业是国民经济的细胞 5
- 企业是社会经济制度的微观基础 6
- 企业是人类生产活动社会化和国际化的
主体 6
- 企业定义的重新界定 7

一、企业法人治理结构

- (一) 两种资本关系的界定 14
 - 出资人资本、货币资本、人力资本 15
 - 技术创新者与职业经理人 16
- (二) 人力资本为什么登上了历史舞台 16
 - 竞争力是核心技术 16
 - 核心技术的两大标准 17
 - 技术标准与技术创新者 18

● 市场标准与职业经理人	19
(三) 人力资本的激励机制	22
1. 对人力资本的经济利益激励	22
● 岗位工资、年终奖、期权、职务消费、福利 补贴	22
● 人力资本拥有企业产权	23
● 人力资本持股与员工持股	28
2. 对人力资本的权利与地位的激励	30
● 首席执行官	30
● 战略决策委员会	31
● 独立董事	32
● 人力资本在经营中说了算	32
3. 对人力资本的企业文化激励	34
● 在观念上承认人力资本的地位和作用	37
● 等级差别理念	37
● 能力差异与收益差异	37
(四) 人力资本的约束机制	41
1. 内部约束	41
● 公司的章程约束	41
● 合同约束	42
● 偏好约束	44
● 激励中体现约束	44
● 机构约束	45
2. 外部约束	46
● 法律约束	46

●道德约束	47
●市场约束	49
●社会团体约束	50
●媒体约束	51

二、企业产权制度

(一) 产权清晰	59
1. 产权的最终所有者对产权具有极强的约束力	63
●要有产权的约束依据	64
●要有产权的约束机制	66
2. 企业在经营过程中实现了责权利的内在统一	73
●授权经营的责任	74
●授权经营的权利	78
●授权经营的利益	78
(二) 产权结构多元化	81
1. 产权结构一元化必须向产权结构多元化转变	82
2. 产权结构多元化的实现方式	85
●引进新的战略投资者	85
●产权清晰到自然人	85
●独立董事制度	86
3. 非竞争性企业产权结构多元化	86

4. 产权结构多元化与中小股东利益保护	89
● 相对控股	89
● 产权流动	90
● 利益承诺	91
(三) 产权具有可交易性	95
1. 完善产权的交易市场	97
2. 完善产权的定价机制	101
3. 提高产权的交易效率	103
4. 完善产权交易的法律界定	104
(四) 产权组织体系合理化	106
1. 产权组织体系的构成成分	107
2. 产权组织体系中的主导产权	108
3. 产权组织体系的组合方式	109
(五) 产权是纯粹的经济性产权	113
1. 需要剥离的四种历史负担	114
● 债务负担	114
● 富余人员负担	120
● 退休金负担	121
● 企业办社会负担	125
2. 国有资产变现需要解决的几个问题	126
● 国有资产变现的认识问题	126
● 国有资产变现的方式问题	127
● 国有资产变现的渠道问题	128
● 国有资产变现的资金用途问题	130

三、企业管理制度

(一) 企业管理模式	142
1. 亲情化管理模式	144
2. 友情化管理模式	147
3. 温情化管理模式	149
4. 随机化管理模式	151
5. 制度化管理模式	153
(二) 企业管理轴心	157
1. 以生产要素管理为管理轴心	157
2. 以经营流程管理为管理轴心	158
3. 以质量管理为管理轴心	159
4. 以岗位管理为管理轴心	160
5. 以资源管理为管理轴心	163
● 资源全控方式	164
● 资源分解方式	165
● 资源高度集中方式	166
● 资源监控方式	166
● 资源垄断方式	168
(三) 企业管理体制	170
1. 总公司与子公司的关系	170
2. 事业部制与分公司的关系	172
3. 纵向管理与横向约束的关系	172
4. 管理与决策的关系	174

5. 资本经营与生产经营的关系	175
(四) 企业管理目标	176
1. 利润最大化目标与理性化目标的关系	177
2. 企业的设计目标与市场认可目标的关系	178
3. 企业目标与非企业目标的关系	180
4. 企业的规模目标与流动性目标的关系	182
5. 企业的速度目标与稳定目标的关系	184
(五) 企业管理手段	186
1. 利用经营过程中的技术设备实现企业管理 目标	187
2. 利用利益约束实现企业管理目标	188
3. 利用契约规则实现企业管理目标	189
4. 利用新技术实现企业管理目标	190
5. 利用社会科学研究成果实现企业管理 目标	191
(六) 企业管理组合	192
1. 正常管理与反危机管理的有效组合	193
2. 工作性管理与非工作性管理的有效组合	195
3. 调动积极性与有效控制的有效组合	197
4. 有形资产管理与无形资产管理的有 效组合	199
5. 管理者与被管理者的有效组合	201

四、企业文化

(一) 经营性企业文化	209
-------------------	-----

1. 企业利益与消费者主体地位有效结合的 双赢理念	209
2. 当前利益与长远利益有效结合的可持续 发展理念	211
3. 增强竞争力与协作竞争有效结合的理性 竞争理念	213
4. 企业发展与宏观经济调整有效结合的快速 性应变理念	215
5. 市场有效需求与市场潜在需求有效结合的 动态性创新理念	217
6. 有形资产增值与无形资产增值有效结合的 品牌理念	219
7. 企业快速发展与稳健经营有效结合的反危机 理念	222
8. 全面增强企业优势与企业个性特色有效结合 的比较优势理念	224
9. 生产经营与资本经营有效结合的主动性价值 理念	225
10. 国内市场与国外市场有效结合的开放性拓 展理念	226
(二) 管理性企业文化	228
1. 责任、权利、利益有效结合的责权利对 称性管理理念	228
2. 管理收益与管理成本有效结合的高效率 管理理念	230

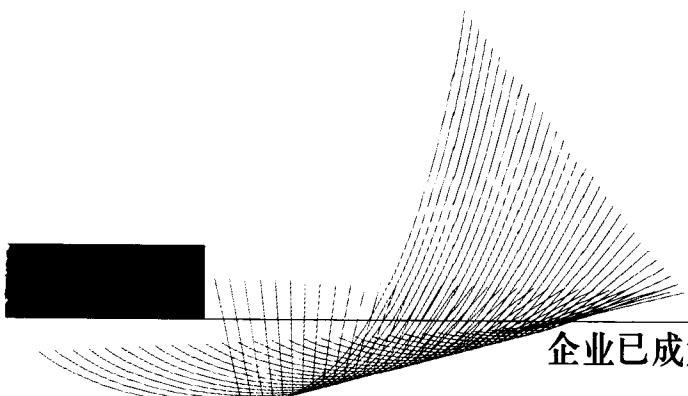
3. 企业的风险和收益与员工自然人的风险和收益有效结合的 利益共享和风险共担理念	231
4. 管理者素质提高与被管理者能力增长有效结合的 互动性管理理念	234
5. 管理现代化与企业适应性有效结合的理性 化管理理念	236
6. 管理制度与人本主义有效结合的契约化人 本主义管理理念	238
7. 管理目标与管理手段有效结合的有序化管 理理念	240
8. 员工自我约束与外在制度约束有效结合的 员工主体自觉性管理理念	243
(三) 体制性企业文化	244
1. 主体自主性与诚信原则有效结合的忠诚 理念	244
2. 自我创新能力与协作原则有效结合的 团队理念	246
3. 员工利益最大化与勤奋创业精神有效结合的 敬业进取理念	248
4. 机会均等与等级差别有效结合的等级 差别理念	249
5. 提高效率与追求公平有效结合的效率 唯一性理念	252
6. 自我选择与契约化原则有效结合的制度	

至上理念	252
------------	-----

五、企业发展战略

(一) 企业发展战略的定义	258
(二) 企业发展战略的作用	259
(三) 企业发展战略的内容	261
1. 产业发展战略	261
● 单业性产业发展战略与多业性产业发展 战略的选择	262
● 单业性产业发展战略的选择	263
● 多业性产业发展战略的选择	268
2. 市场发展战略	273
● 价格战略	273
● 质量战略	278
● 效用战略	278
● 品牌战略	280
● 资源战略	281
● 服务战略	282
● 客户战略	283
● 文化战略	283
● 技术战略	285
● 销售战略	287
3. 技术发展战略	289
● 技术方向战略	289

●技术生成方式战略	291
4. 人力资源发展战略	294
●工作能力与企业文化相结合	294
●引进与培养相结合	294
●流动与稳定相结合	295
●工作性管理与非工作性管理相结合	296
●人力资本管理与普通员工管理相结合	296
5. 资本融通战略	297
●要处理好债务资金与资本金的关系	298
●要处理好不同种类的债务资金的相互 关系	298
●要处理好不同种类的资本金的相互关系	299
6. 资本经营战略	300
●选择资本经营目标	301
●选择资本经营方式	302
●塑造资本经营平台	303
(四) 制定企业发展战略的原则	305
1. 可持续发展原则	305
2. 量力而行原则	306
3. 比较优势原则	307
4. 规模经济原则	307
5. 流动性原则	308
6. 务本性原则	308
7. 开放性原则	309
8. 动态性原则	309



导论

企业已成为社会经济生活的基础