

新世纪企业管理

深圳市社科九九重点滚动课题

曾伟东 潘新平/著



A0830519

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

新世纪企业管理/曾伟东,潘新平编著.-深圳:海天出版社,1999.8
ISBN 7-80654-049-0

I.新… II.①曾… ②潘… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第30588号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑:陈淮涛 刘 勤 封面设计:王晓珊

责任技编:卢志贵 责任校对:陈 军 张 玫 黄海燕

深圳市蓝星印刷有限公司印刷 海天出版社经销

1999年8月第1版 1999年8月第1次印刷

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:17.75

字数:415千 印数:1-5000册

定价:精装 58.00元

平装 45.00元

海天版图书版权所有,侵权必究.

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换.

第一章

现代企业理论研究动态的整合分析

第一节 企业经营现代化与管理制度化

无论什么经济性质的企业，科学管理都是共同的基础。80年代兴起的企业再造工程，对国有企业的改革、改造、改组和加强管理有重要的借鉴意义。

迈克尔·海默和杰姆斯·钱波在80年代对现代企业做了广泛深入的调查研究，总结出了一套有效改变企业经营管理的理论、方法和步骤，于1993年出版的专著《企业再造工程管理——管理革命的宣言》，在企业界引起了强烈反响。南开大学的张善成教授将企业再造工程定义为用诸如成本、流量、服务和增长等方面的业绩，对企业管理过程进行根本性的再思考和关键性的再统计。这个定义中包含了“根本性”、“关键性”、“戏剧性”和“过程”这四个关键词；将企业再造工程称之为“管理革命”，主要源于管理思想的根本变革。

企业再造工程对多年以来得到普遍认同的企业管理知识进行全面创新，是企业效益化的保证。

1. 观念转轨

观念转轨就是用人格化的敬业精神、市场化的管理观念、系统化管理方法规划企业的发展方向、规范企业经营。国有企业再造工程的运作过程应该论证过程科学化、决策过程民主化、执行过程军事化、办事过程程序化。在保护商业秘密的前提下，使整个过程“公平竞争、阳光操作”。

2. 依法制企

国有企业的一个很大毛病是以人管人，确切地说是以主要领导人的意志管人。国企领导者与发达国家真正职业化的企业家比较，管理上的最大差别在于前者多用群众考评和组织考察，后者多用绩效评价；执行企业纪律时的最大差别在于前者多用“违者严肃处理”的条文，后都则明确列出违反某一条将受到的有数额规定的经济处罚或明确手段的行政处罚；前者在执行规定中往往受大量的外界干扰，后者则实行一视同仁的“一刀切”。因此，国有企业领导者最要紧的是要有一套客观的评判指标体系；有一套能“刚性”执行的企业规章体系；有一套明确的下级服从上级的指挥体系。只有这样，才能真正公平地以规章制度和操作规程管人。

3. 管理制度

国有企业也有不少办事规则和操作规范，但往往缺乏最基本的一条：凡是要做的事都用文字规范出来，凡是文字规范的都要照着去做。凡事有成文规则是管理好国有企业的基础工作，有成文规则又须毫无例外地真正执行是管好国有企业的基本要求。

建立管理制度，实际上是强调国有企业要实行制度化的管理。从企业再造工程的角度看，国企再造的过程就是制度化的过程。当然，制度本身也是一个过程，所以需要十分注意制度

自身的创新或再造。现代企业要追求经营的绩效，必须通过企业的制度化去实行企业的经营现代化。

反之亦然，国有企业实行制度化的过程也是企业再造的过程。这个过程要从两个方面去实现，一个方面是企业内部，即企业自身的制度化管理，这是每个企业都可以做到的；另一个方面是企业外部环境。其难度比较大，过程也比较长。正因为企业对于外部环境是被动的，所以强调国有企业从强化内部管理找出路才有现实意义。

第二节 国企改革若干思路分析

改革开放以来，我国先后提出了多种有关国企改革的方案，这些改革方案有的已广泛实践，有的在一些地区或一些国有企业中试点，有的还停留在理论上。

一、混合经济模式

产权的多元化已成为国有企业改革的一个重要途径。产权多元化后形成一种混合产权模式。混合产权模式的特点是优势互补。这种优势互补有两种：一是多元化的产权主体之间的优势互补（包括产权主体之间互相制衡及决策管理内部的分工体制）；二是归属不同产权主体的技术、人才、资金等生产要素之间的优势互补。在我国通过中外合资、股份制及股份合作制改革等途径的产权多元化，在大部分情况下，国有企业都融入了一定比重的私人资本（含外资和个人资本）。这种产权多元化的改革不仅形成了混合产权经济，还形成了混合所有制经济。从改革实践看，混合所有制经济比单纯在国有法人股基础上（即单一所有制基础上）形成的混合产权经济更具活力。混合所有

制经济之所以特别具有活力，主要是因为把国有资本与私人资本“捆绑”在一起以后，私人资本所有者在追求私人资本保值的同时，连带形成追求企业资产和国有资本的营运效率。

在混合所有制模式改革思路中，融入国有企业的私人资本成分具体有以下几种情况：

私人资本所有者是企业高层管理者；企业私人资本所有者是企业内部员工；拥有股份的是社会公民；私人资本成分是外资。

以混合经济模式进行国企改革时，尤其要处理好国有控股公司如何进行市场化运作这一问题，即：按股份制模式“同股同权”的原则，政府给国有股持股机构以大股东身份拥有公司的控股权，政府如果运用这种控股权不当，便会使融入国有企业的私人资本成分受到影响，甚至会导致传统的“政企不分”再现。

为了防止这种情况发生，应把进一步改革的方向确定为：①国有持股机构（或投资方）在拥有企业经营控制权及有效监督约束的前提下，适当地更充分地向私人资本所有者身份（或代表私人所有者身份）的管理层人员授权；②进一步理顺（或界定）国有股持股机构（或投资方）及其派出的股权代表在国有股股权运作活动中的责、权、利关系。

围绕这一改革方向可以具体设想：①吸收更多的、确属优秀的非国有股股东进入公司董事会，即使按照持股比例在一般情况下进不了董事会的一些非国有股东，也可考虑让他们进入；②聘请更多的优秀非国有股东（或非国有股东派出的人员）担任企业经理等职务；③避免因国有股持股机构及其派出的股东代表在董事会中以大股东身份控制、操纵董事会而产生不当亏损行为；④对国有资产公司的职能进行恰当的定位，按市场经

济规则要求建立新型的国有资产经营公司与所属企业之间的关系；⑤出任公司董事会、监事会成员的国有股股东代表产生机制应转变政府直接任命的方式，尽量按市场化的方式产生。如按行业、区域、企业规模不同设置多个国有股股东代表评选委员会，该委员会组成人员含有一定比例的经济学家、管理人才、企业家，同时确保委员会成员能有效获得有关企业家经营行为情况的信息，并且保证委员会评价股权代表时的公正性。

二、以私人资本做抵押的代理经济模式

这一模式的特点是：私人投资者（或投资机构）持有企业股权（或国有企业代理权），并使融入国有企业的私人资本的盈率与企业资本的盈亏率相等（或相挂钩）。在此条件下，国有资产管理部门或国有资产投资机构将企业经营权较充分地授予私人投资者（或投资机构）。这一模式从股权结构来看，也是一种混合经济模式，但与其他类型经济模式相比有显著特点。这一模式从理论上讲又有以下多种选择：

1. 依代理主体不同

可以有以下几种形式：国有控股，经营者持股群体代理经营；国有控股，私人机构股东代理经营；国有控股，外资股东代理经营；国有控股，社会投资机构代理经营等等。

2. 依授权程度不同

可分为以下几种：由董事会向代理主体授权，如在国有控股公司的董事会中，由国有股权投资方控制的董事会决定是否采取这种代理经营模式及选择代理主体、授权程度和授权方式（视其必要由国有资产管理部门对授权方案进行审核）；由国有资产管理部门或国有资产经营公司向代理主体授权，即企业不再成立主要由国有股股东代表组成的董事会，直接由国有资产

管理部门或资产经营公司为选择代理主体和授权方式；由人大通过立法形式向代理主体授权，即人大制定有关法律，将一些国有企业依法定程序授权给同样由法定程序产生的代理主体经营，代理主体拥有的代理经营权充分得到法律的保护。

授权主体不同一般会导致授权程度不同，由董事会授权时，有些国有投资方控制的企业董事会可能不肯放权，从而使这种代理经营模式不容易产生，或产生后代理主体难以真正拥有较独立的企业经营权；而由人大立法授权时，即可以顺利地将一些国有企业无体制障碍地过渡到“代理经营”模式，授权程度一般也可以比较高。

3. 代理主体形成渠道不同

如果企业本身已存在优秀的投资者或机构，则可直接选择这些投资者（机构）为代理主体。如果企业本身内部无合适的投资者（或机构），则必须去企业外部寻找到优秀的投资者（或投资机构），经谈判、签约而形成代理主体。

各种非股权激励方式是指工资、福利、企业控制权对企业相关人员的激励作用。在西方私有制企业中，非股权激励方式适用对象是代理人（经营者）和企业员工，而企业财产的所有者（企业财产委托代理关系中的初始委托人）则都是持有企业股份的所有者，即初始委托人都采取股权方式予以激励。

我国国有企业的公有财产性质决定了初始的委托人（指政府参与国有资产管理的公务员）并不能采取“持投”的激励方式，也不能让企业的代理人（经营者）全部都“持股”。也就是说，我们的改革并不一定要对全部代理人采取股权激励方式，也可以采取非股权方式，或者股权方式和非股权方式共同运用。

目前，非持股方式主要有年薪制和“企业控制权回报”两种。西方市场经济国家的有些学者提出年薪制和“企业控制权

回报”的目的是将企业控制权赋予企业经营者，从而对经营者产生激励作用。它们也确实达到了预期的目的。因此，我们可以大胆借鉴和广泛采用，只是在借鉴过程中必须客观地认识到这种非股权方式还存在若干局限性：其一，采用年薪制和“企业控制权回报”这两种非持股方式的前提是经营者必须是真正的企业家，如果不是真正的企业家而给其高薪及企业控制权会事与愿违。因此，它们不能解决经营者素质的评选问题；年薪制和“企业控制权回报”不能解决代理人的继承人问题。基于这种情况，大部分情况下，非股权激励方式的运用与产权多元化，企业领导人产生机制作用等方面要与企业改革实际情况相结合。

第三节 中小企业改革攻坚的路径选择

要搞活国有中小企业，股份合作制改造是一种可供选择的模式。

一、企业改组突破形式

对严重亏损、资不抵债企业，目前有两种处置方式：一是寻找兼并以求生；二是选择破产以求死。但实践证明，对多数企业来说，这两条路都未必行得通，因为危困企业大都负债多、设备老化，愿意付成本兼并这些企业的“婆家”实在不多；而行政“拉郎配”式的兼并最终引致失败的案例并不乏见。另一方面，尽管国家每年为企业破产准备了一笔呆账准备金，但毕竟数量有限，从稳定大局的角度考虑，不可能允许大多数危困企业都实施破产，让众多的职工待业。事实上，在企业的生死之间，“死”势必令国家、银行及企业职工蒙受损失，因此它只

是一种万不得已时的选择，积极的做法应该是尽其全力求“生”。

危困企业要走出目前的困境，单靠加强管理、降低成本是不行的，必须走一条改机建制、盘活企业资产存量的新路子。政府可以选择行业相关的危困企业实行“弱弱联合”，相互联合的企业可以是两家，也可以是多家。在联合之前，先将各企业资产和债务分离，然后把分离出来的有效资产进行组合，形成新的法人企业，而全部债务仍旧挂在原企业的头上。这样，新企业就可能轻装上阵，利用原来企业设备、技术和人员等方面的互补优势，又可以承接老企业的固定资产，生产成本也因为债务的剥离而大大降低。这样经过资产重组的新企业具有巨大的潜力，因之可能盘活旧企业资产，培植出新的经济增长点来减债付息，逐步解决危困企业的若干问题。

要通过资产重组使危困企业获得“新生”，一个重要条件是政府必须开明，即政府不能死守国有资产账面上的“游戏”数字，而应以重组后的企业利润为动力解决问题，在资产存量上有所作为。除此之外，银行的支持与配合也非常重要，即银行对危困企业的债务，应当持一种帮助解决困难的态度。实际上有的企业始终处于亏损状态，那么其所欠的债务便是难以偿还；但经重组的新企业一旦扭亏为盈，那么新企业就可以盈利逐年还贷，使银行回收贷款有了一线希望。通过一种帮助，求得一线希望，就是解决问题的过程。

在弱联企业相互配合、共求生存的过程中，既需要政府和银行的理解和支持，也必然涉及到一个带有普遍性的问题，即对于跨地区、跨部门参与联合的企业，各地区和各部门的利益如何体现？对此的设想是，把从原企业分离出来的有效资产作为出资部门投向新企业的股份，在新企业盈利后，各出资部门

仍可以按股分红，而各地方财政则按股分税。这种方式能从整体上协调好各出资部门和地方的利益，但在实际操作中困难较多。

把几家危困企业的有效资产重新组合后构造一个新企业，还可以促进企业平稳改制。比如，如果把企业每年的盈利分成两部分，一部分用于归还原企业的债务，另一部分作为职工股分配给该企业的职工。那么，随着时间的转移，新企业的职工股的比重必定会增大，而国家股的比例会相对缩小，企业便会逐渐由国家控股转化为职工控股，由国家所有制转变成职工股份合作制。显然，这是当前国有企业转机建制可选择运行的一种方式。

二、企业改造股本形式

国家办企业，目的在三个方面：一是创造物质和精神财富，满足人民和国家需要；二是为国家创造利税收入；三是增加就业。可是由于国有中小企业出现大面积亏损，致使政府实现这三个目的困难重重，对亏损严重的国企处于一种“丢不得，留不得”的两难境地。

近年来人们逐渐认识到，把上述类型的国有中小企业的资产卖给职工，对企业实施股份合作制改造，是帮助政府走出两难困境的可行选择。但是，从各地股份合作制改造的试点情况看，棘手问题就是如何评估国有资产。一个企业固定资产的净值和现值通常是不一致的，那么在企业改制中应以哪一个数值为依据？由于政府与企业职工是两个相对独立的利益主体，因此他们在这个问题上会有分歧。解决这一矛盾的关键是明确股份合作制改造的目的，以及地方政府、企业、职工三方在企业改制后所定位的长远目标。

改制是为了增强企业的“活力”，促进企业的长远发展。如果企业的生产成本较高，该企业在市场竞争中便很难争取到更主动的地位。若产品市场销售受阻，资金周转不灵，那么企业就难以取得正常利润，进而影响改制企业的长远发展；另一方面，对于企业改制所涉及到的三个利益主体而言，企业生产成本过高，也难以使他们达到各自的目标，即地方政府所期望的税收、企业所需的市场份额、职工所要的投资回报；如果企业产品在市面上的价位比同类产品高，则该产品的市场竞争力必定较弱，企业所能占有的市场份额就低，作为投资者的企业职工的分红收益也会相对变小。这种矛盾还反映在各种不同层面上。

还有，在对中小企业进行股份合作制改造的过程中，如果把企业固定资产的评估值定位在较高的指标上，那么就不仅使改制本身难以顺利进行，而且从长远看，地方政府、企业和职工三方的利益也都会受到不同程度的损害。因此，地方政府不应只注重当前收益，而应该尽一切力量帮助企业降低生产成本，扩大市场份额，获取最大利润。惟有这样才可能扩大、增加税源，使地方财政保持充足稳定的税收；也才可能提高股东的投资回报率，增强职工生产的积极性。因此，各地中小企业在改制中对固定资产评估应遵循“就低”原则。地方政府可把自己在短期内受到的一些损失作为优惠政策让给企业，或把其视为推进解决中小企业发展所必须支付的改革成本。

三、企业体制改革与形式

对中小企业实施股份合作改造，其实质在于通过产权关系的转移，让职工同时成为企业的所有者，从根本上转换企业的经营机制。产权关系转移的方式主要有两种：一种是对那些严

重亏损、濒临破产的企业，直接把资产无偿分给职工；另一种是职工掏钱购买企业的股权。但在实践中有一些企业却既分不得，又卖不得，致使企业的改制被迫搁浅。其原因在于这类企业规模较大，还有微薄的盈利，如果分给职工，不仅各方面的阻力很大，而且改制的推动者也担心背上“败家子”的恶名，畏首畏尾，而大多数职工又对企业的前景比较悲观，害怕承担风险，无意购买。

企业要成功地实施股份合作制，可以分两步走：首先把企业的一部分股权转让给那些愿意承担风险、懂经营、会管理的职工，保证他们控股经营；其余的部分，设立职工集体股，所有权属于原来的投资者（主要是国家）。这样，通过经营机制的转换，企业的经营状况有可能逐步好转，一旦投资的回报丰厚，广大职工就会积极入股，显示股份合作制改造已经水到渠成了，于是再启动第二步操作，向职工转让集体股。这样做的结果是绕过了“一步到位”可能遇到的各种障碍，同时，与将企业整体出售给私人相比，这种方式还可以减少改革的成本和阻力，避免产生一些不良后果。

把集体股的所有权职能赋予职工，靠什么调动职工参与决策、关心企业的积极性？关键在于引入一种新的利益分配机制——利润分享，即职工在领取正常工资的同时，还与政府一同分享集体股的红利，由职代会根据每个人的劳动表现进行分配，弥补工资分配的不足，奖优罚劣，奖勤罚懒。政府和职工的分享比例一旦确定下来，企业盈利多则职工多分、少则少分，可以调动广大职工参与企业决策的积极性，强化职工对国有资产保值增值的关切度。

以上阐述是理论研究者提出的企业改制方式。根据企业的实际困难和问题并非是一种层面关系，还有很多阻碍企业发展

的因素。所以，企业改革要达到效益化目标，其过程是一种“系统工程”。

四、关于中小企业发展整合分析

长期以来，我国中小型企业发展带有很大的盲目性。因此，分析发达国家中小企业改革与发展的经历及其中小企业管理体制的形成过程，借鉴他们的成功做法，对我国具有现实的重要意义。他们的经验告诉我们，制定符合本国特点的中小企业管理体制，是保证经济健康发展不可忽视的问题。为了解决好这个问题，他们经历了一个漫长的逐步提高和完善认识的过程，有的甚至付出了相当的代价。

工业化较早的英国，在自 18 世纪 60 年代产业革命以来的近 200 年时间里，“中小企业淘汰论”一直占主导地位，主张搞大工业，造成英国经济发展的严重缺陷，直至本世纪 60 年代才解决好中小企业市场管理体制问题。

工业化较晚的美国，既不像英国那样始终把中小企业视为不利于经济发展的因素加以排斥，也不像日本那样在工业化一开始时就关注、扶持中小企业，而是采取介于两者之间的做法，无意中保护了中小企业的发展；随着新技术革命浪潮的兴起，中小企业的独特作用促使美国政府逐步认识到中小企业的重要性，并制定了相应政策。实践表明，这对保持美国创新技术优势起到重大作用。

“后起”发展的日本，中小企业的比重很高，出于政治、军事和经济的原因，日本在工业化一开始就注重中小企业，尤其是生产军需品的中小企业的发展。由于日本对中小企业市场管理体制的问题关注得比较早，中小企业的大量存在不但没有阻碍其经济发展，反而成为促使其“后来居上”的重要原因之一。

这些国家对中小企业的认识过程虽然不同,但最终都从比较盲目走向科学,形成了科学发展中小企业的基本思路:中小企业与大企业合理分工、互为补充,是社会化大生产发展的客观需要。关于这一点,在制造业显得尤为突出——在大企业周围形成一批配套的“小而专”的中小企业,犹如“群星捧月”。

中小企业是繁荣经济、扩大就业、保持社会稳定的重要力量。如中小企业在创造新岗位的能力方面就大大超过大企业,据近期美国麻省理工学院作的一项调查表明,美国每年提供的就业机会中,中小企业占36.5%左右;中小企业在缩小地区发展差距方面的能量极大,这是由中小企业投资少、机遇多、见效快的特点所决定的,实践证明,在国家资金有限的情况下,中小企业对振兴后发展地区的经济非常有效;另外,中小企业是企业家成长的“摇篮”,经济建设需要大量企业家,而企业家队伍的形成,不仅需要学校培养,更重要的是在“摸爬滚打”的实践中产生;中小企业是高新技术企业和新兴产业的重要源泉,世界各国企业技术创新的经验表明,中小企业在高新技术创新方面有着不可忽视的重要作用,如世界上目前几乎所有的电脑技术一开始都是由中小企业发明的,几乎所有的电脑大公司都是由小企业通过技术创新而迅速发展壮大的。另据统计,日本的企业创新周期在一个月以下的,大企业仅占10%,中小企业则高达29.3%。这说明中小企业在开发周期短、见效快的技术创新中占主导地位。

由此看出,中小企业的健康发展不仅关系到整个社会的经济繁荣稳定,也关系到经济是否能保持后劲和活力。由于中小企业相对于大企业,存在经济实力弱小、资金短缺、开发新技术能力差、人才缺少和信息不够等弱点,因此,简单地把它们推向市场或任其自由发展都是不行的。因此,必须建立较为科

学和完善的中小企业市场管理体制。这个体制主要由以下几部分组成：

(1) 分两个层次形成全国性信息系统的组织网络，包括政府管理机构和民间形成的中介服务组织。

(2) 制定一系列中小企业的优惠政策、法规，为中小企业健康发展创造良好的外部条件。

(3) 在金融、税制、预算等方面采取扶持措施，在重要的政策问题上把资金融通、税收政策作为主要的引导手段。

(4) 建立完善的社会服务体系，服务内容应涉及信息咨询、企业“诊断”指导、人才培养、技术开发、防止破产、营销对策以及国际合作等领域。

国外经济改革与发展的经验教训为我国“后来居上”提供了借鉴。我国是一个后起的发展中国家，我们应该充分发挥这个后起效应，少走弯路，尽早制定符合国情的中小企业管理新体制：“放小”。

第四节 企业管理理论与实践整合分析

一、企业家与管理者

按照熊彼得的定义，企业家的核心质是“创新”，即开拓、开发和创造新的产品、新的市场、新的技术、新的组织（包括管理方法），是捕捉新的市场轨道，把原来不相干的要素或原来不形成有用物的各种要素加以组合或重新组合，创造出新的有用物（物品、服务等）。

企业家不等于“管理者”或“经营者”。后一个概念更强调按照一定的规则保证某种经济程序产生出预期的成果。但在现

实中，好的管理者、经营者之所以有成就，很大程度上是因为他们富有创新精神，而企业家要想使其创新变成利润，也必须善于管理（至少是善用管理人才）。所以，我们现在所用的企业家的概念，比理论上的概念定义更宽一些，还包含着管理的能力。

这就涉及到“管理学”究竟是一门科学还是一门艺术的问题？其实，现代管理学是试图同时教授两样东西：第一，如何在市场经济中当一个企业家；第二，如何管理好一个企业。现实中的许多企业经营者事实上身兼两任，所以可以说既是艺术家又是科学家。这正是现实中的企业家与一般的艺术家的不同之处；后者可以只有浪漫的形象，而前者必须有科学精神。

二、传统体制下有没有企业家

不少人说企业家只有市场经济中才有，传统的计划体制中没有企业家。其实也不全然。在传统体制下，那些能干的厂长、经理，之所以被我们认为“能干”，就是因为他们享有创新能力，在那么一个错综复杂的效率低下的计划体制中，他们居然能把事情办成，把章子盖下来，把资金搞到手，没点想像力，没点“变通能力”，没有在上上下下的人际关系上创新、发展的本事，是办不到的；在那样一种“铁饭碗”、“大锅饭”、“平均主义”的体制下，工人缺乏努力工作的激情（包括惩罚），而有的厂长、经理居然硬是通过各种手段使大家认真工作，把工厂搞得秩序井然，没点组织结构和人际关系上的创新能力，也是办不到的。

到了今天，我们一方面有了初期的市场经济，另一方面很大程度上还存在着政府控制的国有经济体制。在这种“双轨体制”下，要当好一名国有企业的厂长、经理，让企业真正有利