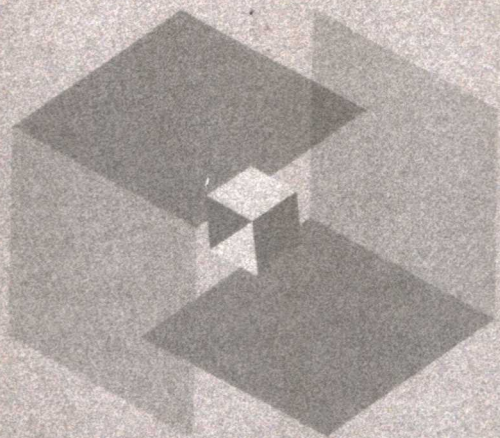


竞争优势： 制度选择

Competitive Advantage: Selection of Institutions

人类社会发展的历史就是制度演变的历史，各个国家较量的历史就是制度较量的历史，各个企业竞争的历史就是制度优胜劣汰的历史。我们不能否认，人类步履蹒跚的起点完全相同，但是人类社会的发展至今仍存在巨大的差异。我们没有理由不相信这一切差异都缘于制度的差异。

谢志华◎著



首都经济贸易大学出版社

竞争优势：制度选择

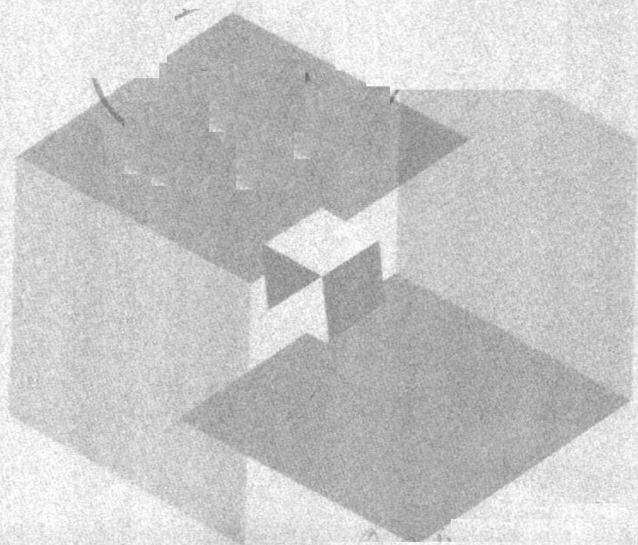
Competitive Advantage: Selection of Institutions

谢志华◎著

· 北京 ·



首都经济贸易大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

竞争优势:制度选择 / 谢志华著. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2007. 7
ISBN 978 - 7 - 5638 - 1405 - 3

I. 竞… II. 谢… III. 企业经济 - 市场竞争 - 研究 - 中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 013627 号

竞争优势:制度选择

谢志华 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京永生印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 541 千字

印 张 30.75

版 次 2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1405 - 3 / F · 820

定 价 42.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

导 言

决定企业核心竞争力的关键因素是什么？传统上有以下不同认识：一是人才；二是自然资源；三是核心技术。从一定范围、较短时期和结果的角度来看，三种因素确实对企业的核心竞争力有着重要的决定作用。但是，从较大范围、长期和前提的角度来看，可能有着不同的结论。就人才而言，一个企业没有优秀的人才就很难取得竞争优势，或者说没有优秀的人才就不可能成为优秀的企业。优秀的人才既是企业竞争优势的前提，又是企业取得经营要素的结果。人是企业经营的主体要素，企业如何获得优秀的人才，如何使优秀的人才发挥作用，如何淘汰不优秀的人才，如何激励优秀的人才变得更优秀，所有这些又成为企业的人员能否成为优秀人才的前提。就核心技术而言，它是由人创造和发明的，离开了优秀的人就不可能有企业的核心技术，这里优秀的人是核心技术形成的前提，而优秀的人产生的前提又取决于上述各个方面，也就决定了核心技术是作为结果的结果而产生的。就自然资源而言，它对企业核心竞争力的作用受两个因素的影响：一是企业拥有自然资源的多少；二是企业利用自然资源的能力。后者显然是由企业的人才和核心技术决定的，可以归并在人和技术的要素之中。所以自然资源作为核心竞争力的关键因素主要是从自然资源的数量和质量而言的，如果从一个较小的市场范围而言，相对于某一企业特定范围的自然资源而言都是有限的，如果将市场范围不断地扩大至全球市场，这对于任何一个企业而言拥有自然资源的数量和质量是相等的，也就是获取自然资源的机会是平等的。这里唯一的差别是不同的企业获取自然资源的能力不同，而获取自然资源的能力终究要取决于企业的优秀人才和核心技术，也就是优秀人才和核心技术成为了取得自然资源的前提，自然资源取得的数量和质量就成为了结果。在上述的逻辑分析中，我们似乎得到了一个逻辑链条：优秀人才—核心技术—自然资源的有效利用。但问题的关键是优秀人才如何取得以及如何发挥优秀人才的最大作用，对这一问题的回答必然涉及人才引进制度和人才使用考评制度。由此，我们在人才、技术、资源的链条中还看到了一个作为前提的要素——制度。我们的观点是企业核心竞争力

的最根本的前提和最持久的关键因素是制度。

我们不仅可以从逻辑分析得出以上结论,也可以从社会经济发展的实践中得出同样的结论。

在现实的今天,回首历史的发展,我们不禁要问:是什么决定了人类历史的变迁;是什么决定了不同国家、不同民族以及不同企业之间的竞争优势。这是社会发展的两个最根本的问题。

人类发展的历史实际上也是制度变迁的历史。人类社会经历了原始共产主义制度、奴隶制度、封建主义制度、资本主义制度,然后向社会主义制度的演进。在这个演进的过程中,每一个旧的制度如果不被改变,必将严重地阻碍社会历史向前发展,而每一个新制度的采用都会使人类社会大踏步地向前迈进。所以,我们不得不说,人类社会的发展是伴随着制度的不断改变而持续向前迈进的,那么,是否可以由此得出这样的结论:在推动人类社会发展的要素中,比之人与自然来说,制度起到了更为重要的作用。人们常说,在人类发展过程中,起决定作用的因素,要么是人,要么是自然状况。而事实上,问题并非如此简单。

的确,人类社会的发展是离不开人这个基本要素的,没有人就没有人类社会,更没有人类社会的历史及其发展。但是,人既可以把人类历史推向前进,也可以将其拉向倒退,关于这一点,在人类历史发展的过程中有着无数确凿的证明。人从本质上对社会历史的发展具有两种完全不同的力量。从社会历史发展的角度来说,我们必须也只能使人推动社会历史前进的作用发挥出来。靠什么才能达成这一目标呢?历史和逻辑都告诉我们,只有建立一套催人奋进、使人凝聚的制度才能使所有的人自然而然地把历史推向更高的阶段。所以,人类历史的推进必须依靠人的作用,而人的积极作用的发挥有赖于建立更加合理和先进的社会经济制度。

我们已经深刻地感到,历史上曾经辉煌一时的四大文明古国在近代陨落了,而曾经落后的欧洲世界却崛起了。从根本上看,就是当四大文明古国还沾沾自喜于其旧制度的时候,在欧洲,乃至美国都采取了新的制度。中国的近代史充满了屈辱和落后,很主要的一个原因就是由于封建主义旧制度成为桎梏。而新中国诞生以后,中国社会取得了长足的发展,也正在于新制度的确立。论述至此,当我们再讨论决定人类社会发展的因素中人和制度何者更为重要时,我们应当毫不犹豫地选择制度。

也有人提出,自然界和自然力在人类社会发展中起着决定性的作用。事实上,人类确实生活在一定的自然条件下,离开了自然界,人类就无法生存,也

就不可能有人类的发展。但现实的状态是,人类来到这个世界时自然界和自然力早已存在。自然界和自然力有其自身的发展和演变规律,人类只可以利用它来推动社会历史的发展。自然界和自然力并不可以直接决定人类社会的发展。那么,人类利用自然界和自然力的水平就在很大程度上决定了人类发展的状态。但是,人类利用自然界和自然力既可以推动人类社会的发展,也可能阻碍人类社会的发展。所以,这里最为重要的是如何使人们有效地利用自然界和自然力推动人类社会向前迈进。要使人们有效地利用自然界和自然力,关键是要制定一整套科学合理的制度,以调动人们利用自然的积极性和规范人们利用自然的行为。现实地说,在历史上人们滥用自然,曾导致了自然界对人类的报复,阻碍了人类社会的进步。而今天,整个世界不得不通过制定有效的环保政策,来实现人对自然的有效利用,建立人和自然的和谐关系。所有这一切不过表明制度决定了人们利用自然界和自然力水平的高低,而利用自然界和自然力水平的高低又进一步决定了社会发展的状态。其实,自然界和自然力早已存在,并且在相当长的时期内不会有实质性的变化,可是人类社会却在短期内发生了翻天覆地的变迁,尤其是在近现代社会,这种变迁的速度是无与伦比的。这不过表明,人类社会的发展与自然界和自然力的发展之间并不存在一一对应的关系,这就迫使我们不得不在自然界和自然力之外寻求人类社会发展的根本动因。正如上所述,这一动因就是社会经济制度的选择。

我们通过纵向分析得出了人类社会发展的进程根本上取决于制度的选择,而横向分析比较各国、各企业竞争优势的取得,可以看出这些也取决于制度的选择。不少政治学家和经济学家都认为一国、一企业竞争优势的取得最终依赖于人的因素和自然状态,即所谓人力资源决定论和自然资源决定论。如果我们将视角扩展到整个世界,通过各国、各企业竞争力的横向比较,却没有办法得出人或自然决定的结论。

首先让我们看看人力资源决定论的不足。伟大的中华民族在唐宋时期,全世界的人民都到中国来取经学习,那时的中华民族无疑拥有世界上最优秀的人才,依照人力资源决定的理论,中华民族自唐宋以后应该越来越繁荣昌盛,但事实并非如此,在经历了唐宋以后,中华民族的历史开始走向衰落。究其原因就是唐宋时期采取了许多使人才脱颖而出、各显其能的政策,而至唐朝以后,封建主义制度越来越走向衰落,封建等级制所带来的裙带关系、任人唯亲等使得优秀的人才被压制,无德无能的人却被重用。中华民族那种内在的善良、积极向上和创新的潜力被这种陈腐的封建制度所压抑,而邪恶、颓废和保守却被张扬着。再来看看我国农村联产承包责任制改革之前的情形,农村

实行“一大二公”、“男女同工同酬”，这实质上是一种彻头彻尾的大锅饭制度，带来的是“搭便车”、偷懒现象的发生，致使农业生产力水平极其低下；承包制的推行使得多劳者多得、少劳者少得、不劳者不得，这仅仅是一场分配制度的革命，带来的却是广大农民从未有过的生产积极性和创造力，从而使得农业生产力水平大大提高。在这里变化着的不是人，而是分配制度。我们还可以从企业的实践来看，最典型的实例是麦当劳经历了100多年的发展，之所以能做到持续不衰，其根本原因在于其企业制度的选择。说到这里我们不得不得出这样一个结论，决定一国、一企业竞争优势最根本的因素不是人本身而是选择怎样的制度。

再让我们看看自然资源决定论的不足。自然资源确实对国家、企业的发展有着举足轻重的作用，但是，在一个全球化的时代，任何国家、企业对自然资源的利用不再囿于一城一池。日本是世界上人均资源最为稀缺的国家之一，在二战以后其经济水平甚至落后于中国，但经历了数十年的发展以后，却成为世界经济强国；瑞士是一个没有海洋的内陆国家，却拥有世界上最强大的远洋船队，它不出产可可豆，却生产出世界上最可口的巧克力；宝钢建于没有矿石的上海，却生产出了中国质量最好的钢材。从国家到企业，就其竞争力而言，我们都难以得出自然资源是其决定因素的结论。事实上，日本、瑞士乃至宝钢之所以能够取得如此骄人的成就，主要在于它们选择了一整套对外开放、对内搞活，让全世界的资源为我所用，并使资源得到最有效利用的制度。

谈到技术，尽管在历史上我国有着闻名于世的四大发明以及其他发明，但是伴随社会主义市场经济制度的建立，企业为了获得市场优势而立于竞争的不败之地，不得不进行持续不断的创新发明。正是市场经济制度所形成的市场机制，使得我国20多年来的创新发明是历史上任何时期都无法比拟的。这里制度对技术创新起着至关重要的促进作用。

必须说明的是，这里所谓的制度是一个非常广义的概念。它是相对一个社会、一个团体的行为完全处于自然状态而言的。与自然状态相对应，就是要规范一个社会、一个团体的行为，所以凡是对一个社会、一个团体的行为所作的规范这里都属于制度的范畴。

既然企业的核心竞争优势取决于制度，那么构造什么样的企业制度才能使企业可持续发展就成为本书研究的起点。国有企业改革本质上就是对其制度所进行的变革，一般认为国有企业改革的根本问题是产权制度，从整个国企改革的路径看也确实把产权制度改革作为基本线索。例如，抓大放小的“放小”就是把小企业出售掉，使其不再成为国有企业；又如，对大型国有企业实

行公司化改造就是要实现国有大中型企业产权多元化。但仍然存在的问题是,庞大的国有资产不可能拱手让出,国家作为企业的出资人之一可能是一种常态现象,国家作为出资人如何行使产权权利,如何管好被投资企业是一个不可回避的问题。同时,其他出资人对原国有大型企业进行投资后如何行使产权权利,如何管好被投资企业也是一个不可回避的问题。所以,问题就归结为在两权分离的公司制企业下,谁才能代表出资人更好地行使产权权利,用什么样的制度才能更好地处理出资人与经营者之间的委托代理关系,在公司内部建立什么样的制度体系才能使所有的员工都发挥最大的积极性,这些都是本书所要研究的基本问题。

实际上,企业制度不是一成不变的,在企业发展的不同历史阶段以及不同环境条件下,企业应该选择不同的制度,所以企业因地制宜地选择制度并针对变化了的情况不断改变制度,是形成企业核心竞争力的重要前提。

国企改革经历了20多年的历程,透视其间的经验与教训,我们不能不思索国企将如何走下去,改革的思路到底是什么。不仅如此,民营企业在其形成、发展、壮大的历程中,也面临着不堪回首的痛苦经历。许多民营企业在两权不分离的发展阶段尚能顺利成长、壮大,但是,一旦其规模扩大到必须两权分离时,民营企业的现存管理体制就难以为继,不少民营企业经营陷入困境,以至破产。国有企业和民营企业殊途同归,遇到了同样的难题。鉴于此,本书不只是以国有企业为背景,研究企业制度变革之路,而是把国企与民企放在同一起点,研究它们改革的共同规律和不同特点。无论是国企还是民企,只要两权分离,都将面临出资者对经营者如何建立激励和约束机制的问题,而国企则必须首先明晰出资主体的代表,或者更明确地说,必须解决由谁来充当国有产权主体的代表,以及以怎样的方式行使国有产权权利的问题。长期以来,人们常常把这一问题与所有制联系在一起,认为所有制是决定企业成败的关键因素。但是,仅仅通过观察,我们就可以看到,不少民营企业在两权分离后陷入困境或破产,而不少国有企业经营持续稳定,不断发展,我们确实难以断定所有制是决定企业成败的关键因素。从社会经济发展的历史看,企业的出资者经历了个人、数个个人组成的集团或集体到社会大众的历史变迁,这种出资方式的变迁决定了企业资本的规模,却与企业的成败没有直接的联系;从企业出资的终极所有者看,不同社会的形态都存在个人和国家出资的可能:只要个人的钱财用于满足个人生活需要外还有盈余,并且有投资的动机,他们很可能就会成为出资者;只要国家的财富用于满足行政以及提供公共产品等需要外还有盈余,并且有投资的必要,国家可能就会成为出资者。世界各国的实践表

明,国家和私人作为企业的出资者是一种常态现象,至于两者在整个企业中的出资比重,由于不同国家国民收入在国家和私人之间分配比重的不同而存在显著的差异。

如果国企改革中的关键问题不是所有制问题,那么是什么决定了国企改革的成败?

本书不是仅仅从理论上说明企业改革之路,更为重要的是以理论为指导,提出一整套国有资本和国有企业的运行模式。

理论的提出和论证需要采取历史和逻辑相统一的方式。在规范论证和实证分析展开大论战的今天,本书自然也要涉及这两种研究方法。必须说明的是,无论规范分析还是实证分析都可能以实践为基础,也可能背离实践而高谈阔论。所以,需要防止的是经院式的规范分析,以及经院式的实证分析。从最终的检验标准来看,只要两种分析的结果都符合实际,这两种分析方法就都是可取的。在选用分析方法上,我们还不得不考虑分析成本与结果之间的关系。我们没有必要对一个人人应该知道的社会经济现象,运用十分复杂的分析方法去进行论证。本书最终只想实现一个愿望,那就是证明无论国有企业还是民营企业,在两权分离的产权基础下,都必须通过建立一整套有效的运行制度才能保证其持续发展。

目 录

第一章 企业变迁:演义民企发展六部曲 /1

- 一、兄弟型企业:极端均衡的权力结构 /1
- 二、集权型企业:独享的权力结构 /2
- 三、分权型企业:授权与受权 /3
- 四、协调型企业:权力的内部配置 /4
- 五、合伙型企业:产权的清晰与流动 /7
- 六、股份型企业:产权的社会化 /9

第二章 分析国企:探究历史起点差异 /13

- 一、两权分离:国企形成起点 /13
- 二、国企发展:体制掣肘众多 /16
- 三、结论:弥合国企与民企起点差异 /21

第三章 深化国企改革:开辟新的路径 /23

- 一、国有企业改革的逻辑程序 /23
- 二、解析国有企业改革思路 /26

第四章 是非功过:回首国企改革 /38

- 一、国企改革已经实现的目标 /38
- 二、国企改革仍然存在的焦点问题 /41

第五章 突破传统:创新两权分离理论 /66

- 一、两权分离的动因:对资本的重新认识 /66
- 二、两权分离的内容:对所有权与经营权分离的重新认识 /73

三、经营权的理论诠释:资本经营和资产经营、商品经营的比较 /77

四、关于两权分离的前提:理论与现实分析 /90

第六章 超越桎梏:反思所有制理论 /101

一、所有制:国企问题的一个错误解释 /101

二、财产所有权、生产资料所有权、企业所有权、法人所有权的区别 /104

三、所有者形式上的行为能力和实质上的行为能力的区别 /113

四、出资者对经营者的约束的历史形式 /120

五、结论:重塑国有产权代表 /128

第七章 改革基础:重塑国有产权主体的代表 /131

一、产权主体与产权主体代表 /131

二、怎样构造产权主体的代表 /137

三、政府职能的重新界定 /159

第八章 明确权责:强化政企分开 /170

一、政企不分:原因回顾与症结所在 /170

二、政府、所有者、经营者及员工成本责任分析 /174

三、成本责任界定:政企分开的路径选择 /181

第九章 两权分离:重构激励机制 /186

一、企业收益分配的要素理论及其难题 /187

二、企业收益分配的三个层次 /202

三、企业收益分配博弈论 /205

四、经营者激励机制的构造:亚按资分配的理论与方法 /210

第十章 公司治理:建立有效内部约束 /234

一、经营者约束与公司内部治理结构 /234

- 二、构建有行权能力的股东大会 /240
- 三、构建科学的公司内部组织治理结构 /258
- 四、构建科学的公司内部决策治理结构 /269
- 五、设计有效的公司内部控制制度 /278

第十一章 加强监督:构建出资者财务体系 /280

- 一、出资者财务理论的提出 /280
- 二、出资者财务体系的构建 /288

第十二章 管理整合:形成以预算为基础的实现路径 /330

- 一、预算:企业管理整合的最优选择 /330
- 二、预算体系与预算思想 /333
- 三、预算体系与预算机制 /351
- 四、预算体系与管理整合 /359
- 五、以预算管理为中心的企业内部管理全面整合
的基本思路 /372

附件1 母公司对子公司的出资者财务管理通则 /391

附件2 公司高管人员薪酬方案 /461

附件3 期股设计方案 /467

附件4 股票期权设计方案 /470

第一章

企业变迁：演义民企发展六部曲

企业发展变迁遵循着一定的轨迹,而决定轨迹的关键是企业权力的演进方式——从行政分权到产权分权。可以说,企业发展的历史时序是企业权力从最初的以血缘关系为基础的亲情特征下的极端均衡,逐渐演进至企业产权的高度社会化的综合均衡。在这样的演进过程中,企业经历了兄弟型、集权型、分权型、协调型、合伙型及股份型等六种组织形态,这六种形态各具有不同的特征,适应于不同的发展环境。从企业制度和产权的角度分析,整体上,企业发展将会经历怎样的变迁?这种变迁将隐含着怎样的规律?图1-1展示了企业六种组织形态的变迁规律。

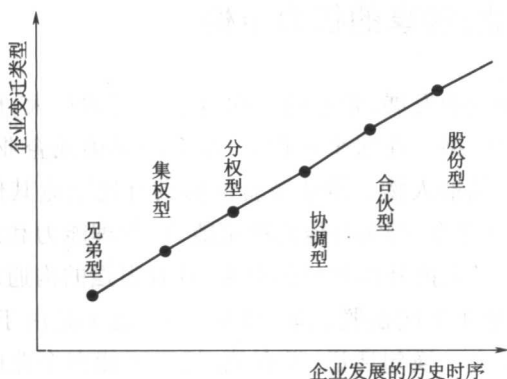


图 1-1 企业类型变迁图

一、兄弟型企业：极端均衡的权力结构

我国企业的初创大体有两种方式：一种是由个人创立的；另一种是由几个好朋友共同创立的，通常由几个人凑钱出资或者借钱出资形成企业。由个

人出资创立的企业,发展到一定程度,必然会有许多能人被请入企业,这些能人与出资者不仅建立兄弟般的关系,而且,由于企业净资产的积累越来越依靠能人的能力,企业也确实期望或事实上不得不让其成为所有者之一。由几个人凑钱出资或者借钱出资形成的企业,在赚钱以后,或者将部分或全部出资或借款予以退还;或者由于企业净资产的积累越来越依靠能人的能力,以致企业的净资产到底如何分配成为一个难题。我们正是以这一共同难题为起点,来研究企业发展的历程。在这一起点上,因企业内的成员具有兄弟般的关系(特别是主要成员),所以企业的净资产归属关系非常模糊。

在兄弟型企业中,企业内部的成员关系彼此平等,他们共同决策、共同管理、共同经营、共同劳动,形成有难同当、有福同享的关系格局。兄弟型企业有的就是家族型企业,有的类似于家族型企业,无论这种企业是否建立在血缘关系的基础上,但实质上,其成员关系都具有以血缘关系为基础的亲情特征。在企业内部不存在行政分权关系,大家共享权利;也不存在明确的产权界定,大家共创净资产,而不问产权归属。在兄弟型企业的发展阶段,企业规模较小,处于创业阶段,面临许多困难,所以,各企业成员都注重合作,共渡难关。

二、集权型企业:独享的权力结构

随着兄弟型企业的发展,企业的规模有了一定的扩大,形成了自身的经营特点和外部关系网络。在这个过程中,众多的兄弟或企业成员中,无形中产生了权威人物或领袖人物。他被经验证明具有比企业其他成员更强的能力,企业之所以发展至今,确实与他的决策能力、管理能力和经营能力密切相关。他也善于处理企业内外部的各种关系,具有很强的沟通能力。正是由于他的这种能力,使企业多次摆脱厄运,转危为安,也正是由于他的这种能力,使企业不断成长壮大。换句话说,没有他,就不可能有企业的今天。企业内部成员在企业的发展实践中,亲身感受和体验了他的能力,并深知他的个人能力与企业命运休戚相关。因此,一方面,企业内部成员众星捧月,形成对他个人的尊敬和崇拜;而另一方面,他自身的能力特征,也使他在企业成员中处于优势地位,并逐渐演化成个人崇拜和个人专权。由于他个人的能力特征,企业内部成员都听命于他,而他也习惯于指挥大家,结果造成了权力的相对集中。从而,兄弟型企业开始向集权型企业过渡。

集权型企业的特点是:在企业内部形成无形的组织权力体系,权力高度

集中于无形中形成的企业“大哥”的手中。这种权力架构是自然形成的,大家也自然遵从这种权力体系,维护“大哥”的权威。随着行政权力的高度集中,企业的决策权、管理权、经营权相对集中在“大哥”手中,“大哥”成了企业的指挥中枢,企业没有“大哥”不行。也正因为如此,“大哥”变得专权以至于专制,听不得企业原来兄弟般关系的成员的意见,并对不同意见者采取排斥态度;对企业日益增多的积累,抑或净资产,“大哥”越来越觉得是自己努力的结果,而企业成员发现或感觉自从行政权力集中于“大哥”后,企业的净资产好像落入“大哥”手中,他实质上在处理、调用、转移企业净资产的权力。加之其行为的隐蔽性,企业成员普遍产生不满和不安感。正如兄弟型企业的成员之间是一种自然和谐的亲情关系一样,集权型企业的权力集中也是一种自然集权而非按法定程序进行的权力安排。这种集权主要不是理性的结果,以致“大哥”对权力的使用和企业成员对权力的认可都带有一定的盲目性。权力体系的根基不稳定致使集权与反集权成为企业发展中的一种态势,这是一种典型的人治型企业。“大哥”以个人至高无上的权力治理他人,而治理他人的标准伴随“大哥”个人的好恶甚至个人情绪而不断改变;企业其他成员也以个人的力量采取反治的行动,这种行动掺杂着个人的私利和情感。治与反治都与个人私利及个人情感有关,两者较量的结果很可能造成两者心理上的怨恨,而不仅仅是在如何搞好企业上存在分歧。

三、分权型企业:授权与受权

集权与反集权的必然结果是:一方面,要求在企业内部实行分权,从而企业成员特别是主要成员都能在企业中找到自己的权力位置;另一方面,为了维持权力的协调以及“大哥”的权力集中,必须对分权过程及其体系采取某些规范的措施。这意味着企业成员在拥有各自的权力后,为了保证企业的有序运行,必然开始寻找某些大家认可的规则以作为大家遵循的依据。但因这些规则是零星的、不规则的,其缺陷必然要靠“大哥”的权威来弥补,或者“大哥”的个人集权和专断还会时时冲击、破坏这个正在初步形成、还处于萌芽阶段的运行规则体系。企业内部分权不仅取决于集权与反集权的势力抗衡,而且,由于企业经营规模的扩大,完全由“大哥”集权于一身已经难以胜任,客观上也要求进行分权,两种因素的共同结果,孕育了分权型企业。

分权型企业有如下一些特点。

1. 分权型企业采用的是一种行政分权,这种分权是伴随企业内部设立分

分支机构而发生的。分支机构的设立经历了由设立若干部门到设立若干分公司的转换,分公司比之于部门的根本差异是:部门只是履行某一特定管理或经营职能的分支机构;而分公司则是在经营上具有相对独立性的分支机构。这表明了企业内部分权权力不断扩大的过程。

2. 分权型企业采用的是一种权力界定相对模糊的分权,企业内的初始分权是伴随“大哥”的不自愿和不得已而进行的,它表现为一种“大哥”的施舍或放弃以及企业成员的受恩或接收的过程。这其中不仅有“大哥”与企业成员的能力较量,也有心理较量,这是一个非常模糊的过程,而非一种事先的理性规定。

3. 分权型企业采用的是一种以协调人际关系为主要目标的分权。集权型企业时期,“大哥”很易于走向独断专行,遭到企业成员的普遍不满,为了缓和这种情绪才开始将部分权力下放给企业成员。企业成员的反抗越强烈、群体能力越强,这种分权过程的速度就会越快,分权力度也会越大。只是到了后期,这种分权才更多地考虑经营管理的需要,包括“大哥”的权力设定也是如此。

4. 分权型企业采用的是一种不触及企业成员产权权利或净资产权利的分权。但是,在企业净资产不断增加的情况下,净资产的归属权问题越来越成为企业成员关注的焦点。可是,在企业成员的实际感受中,由于“大哥”的实际能力和对权力的集中,似乎净资产已实际落入“大哥”手中。在实行分权体制后,虽然形式上可以减轻企业成员的这种感受,而实际上企业成员仍不能得到法定的分享权。所以,在企业成员得到部分行政分权的同时,仍然对企业净资产的归属权不放心,并开始关注对企业净资产的要求权。

四、协调型企业:权力的内部配置

不难看出,分权型企业的分权是非自愿的、非规范的,其分权界定自然也不清晰。本质上,企业“大哥”只是为缓和与企业成员的矛盾才放弃部分行政权力的,但是,这对企业成员仍然是不够的:其一,企业成员普遍认为按部门或分公司形式获得分权仍然太小,比之于“大哥”拥有的权力,只是杯水车薪。而且,在使用权力时,常常会受到“大哥”的干预。其二,企业成员普遍感到权力的不确定性和不稳定性,不仅“大哥”随时可以阻止企业成员行使权力,而且可以毫无规则地收回权力,或通过任免权的行使剥夺他们的权力。每个成员都感到这种权力没有法定保护的可能。其三,企业成员普遍感到自身对企

业的贡献不能明晰,而且,“大哥”的特殊地位和特殊能力对企业的贡献也掩盖了企业各成员的贡献,以致在“大哥”眼中,企业成员的作用无关紧要,企业离开他就不可能发展。其四,在放权的过程中,只强调行政权力的下放,而没有强调对行政权力使用的制约,企业成员大多有滥用权力的现象,这时“大哥”为了保证权力使用的合理有效性,开始制定一些头痛医头、脚痛医脚的制度,规范企业成员行使权力的过程。在这个过程中,“大哥”越来越感觉到实现企业成员之间权力与责任的协调以及每个成员权力与责任的协调尤为重要。其五,企业成员也普遍感到由于自身地位的不明确性,以致对企业净资产是否享有权力也是不明确的。结果,企业成员普遍要求扩大权力、界定权力、规范权力,并希望明确各自的贡献。加之企业规模扩大,企业经营的领域增加,分权型企业必然向协调型企业过渡。

协调型企业是以子公司的形成为基础的,有如下一些特征。

1. 协调型企业仍然是一种以分权为基础形成的体系。在这个体系中,其分权是通过法定组织形式予以实现的。母公司以出资者的身份管理所有子公司;而子公司则以经营者的身份从事购进、生产和销售活动。

2. 协调型企业的分权被进一步扩大。分权型企业的分权只限于行政权力(含部分管理权和经营权),而协调型企业的分权是以角色界定和分离为基础的。即以以前的企业“大哥”主要担当出资者的角色,而以前的企业主要成员(含发起企业时的成员和以后的有功成员)主要担当子公司经营者的角色(有的企业成员也可能在母公司任职)。显然,企业成员已由握有部分经营权转到获得完全的经营权。作为一个子公司,在法律上确实具有独立经营、自负盈亏的特征,而企业中的每个成员成为子公司的经营者后,在法律上就具备了比较完整的经营权力。

3. 协调型企业的分权是法定的,从而也是规范的。伴随子公司的产生,不仅母公司与子公司的产权关系必须按照两权分离的原则和有关法律的规定予以建立,而且,子公司本身也必须按照《公司法》等法规的要求建立和运行。这就使得分权型企业主要靠人治来确定和维系的分权体系,转化为协调型企业主要以法治来确定和维系整个以两权分离为基础的分权体系。必须说明的是,这里的两权分离是指母公司拥有的所有权与子公司拥有的经营权的分离,这是法人与法人之间的关系,不是自然人或国家与法人之间的关系。

4. 协调型企业的正常运转是以协调和控制为前提的。由于母子关系的构造,必然产生各子公司之间的利益协调,以及母公司与子公司的利益协调、母公司对子公司的控制问题。从理论上说,分权程度越高,协调和控制越必要。