

何 洋 主 编

董事观察

(之一)

著名经济学家和管理专家精辟论述：企业战略选择 \ 企业文化塑造 \
企业制度安排 \ 企业内控管理 \ 人力资源管理 \ 商业概念今昔 \



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

捷盟咨询思想丛书

捷盟(CIP)目录附录在书后

后记

ISBN 978-7-301-7-8009-9

(并附赠咨询思想)

董事观察

(之一)

主编 何 洋

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

董事观察. 1/何洋主编. —北京:中国经济出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8009 - 9

(捷盟咨询思想丛书)

I. 董… II. 何… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 035117 号

责任编辑:衣丽伟

封面设计:阿牛

董事观察(一)

主编 何洋

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

彩虹印刷集团印刷 新华书店经销

开本:787×1092 毫米 1/16 21.5 印张 320 千字

2007 年 4 月第 1 版 2007 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8009 - 9/F · 7009

定价:39.00 元

捷盟咨询思想丛书编委会

主编：何 洋

编委：付立红 罗先初 裴世永 杨 冬

戴宏颖 肖东红 王式华

· 代序 ·

关于管理咨询业的几个问题

魏杰

在金猪年春节的前夕，捷盟咨询的几位创办者来清华看我，说他们要出一套企业管理丛书，想请我为他们的书做个序。我答应了他们的请求，在春节的几天休闲中，认真看了他们其中一本关于企业文化的书和两本管理文集的初稿，他们就企业文化的论述很好，既有实证，又有理论，而且体系化与案例化相结合，是一本好书，管理文集中也不乏许多好文章。对此，我这里就不再一一作以评价。我想就有关管理咨询业谈点想法，因而写下了如下的文字，代为序。

(一)

我 1999 年在清华大学经管学院给 MBA 开设了一门有关中国经济体制改革改革的课，当时在清华大学经管学院攻读工商管理硕士学位的何洋、付立红、罗先初、裴世永等人也是我开设的这门课的课堂上的学生，因而我们之间开始有了人们常说的师生关系。后来他们在清华学习的几年中，也曾就有关问题多次请教过我，同我做过去一些深入的探讨，因而我们之间也就相互熟悉起来。他们几个从清华毕业后，创办了北京捷盟管理咨询公司，邀请我同清华经济管理学院的其他几位教授当顾问，因为有师生关系的原因，我答应了他们的邀请，但我基本上是“不问不顾”，有名无实，也就是平时我几乎从不参加他们的活动，只是他们碰到一些较难的理论问题而求教于我时，我才就有关问题，讲一些我的理解和认识，谈一些自己的想法，供他们参考，因而我为他们“付出”的并不多。但我从他们那里获得却很多，因为他们经常能通过他们自己的内部资料将企业遇到的新问题及第一手的真实信息传递

给我,我作为经济学研究者,需要有“第一手资料”,需要有与企业沟通的信息渠道。因此,实际上并不是我帮助他们,而是他们无意中支持了我的研究和教学活动。

我现在是清华大学的一名普通教授,既没有能使人进行权钱交易的“权力”,又没有能资助人们的经营活动的“财力”,更没有能帮助人们的从事业务活动的“话语权”,仅有一些可供人们参考的价值理念和思维,因而他们之所以愿意邀请我做顾问,这说明我对社会还是有些用的。现在社会上有一种对教授担任企业顾问的行为持指责性的意见,轻者则说这是不务正业,重者则说这是充当利益集团代表。实际上对于搞经济研究和教学的人来说,这种活动恰恰是有利于他们的研究与教学活动的,而且也是他们为社会贡献财富的一种重要方式,试想,经济学家如果将自己的关在房子中,“两耳不闻窗外事,一心只读圣贤书”,脱离实践,脱离实际,对现实经济生活没有切身的真实感受,如何搞好研究与教学?如何为社会贡献自己的才学?因此,不要把任何事情都归结为利益驱动,同追逐利益挂钩,学界的主流还是在追求报效社会,追求社会正义与公平,并不是只寻求自我利益满足的群体!从情意上讲,师生关系是终生性的特殊关系,师生之间的相互帮助和友爱是长存的,因而学生找老师,老师当然是义不容辞,在智力上支持学生。

(二)

管理咨询业是现代服务业的重要组成部分。随着经济的日益现代化和分工协作的深入发展,大量企业将会把自己的一些业务活动“外包”,让那些做得最好和最精的机构为自己进行良好的“低成本的高效服务”,而且企业也需要有外部专业机构就自身发展中的问题进行“诊断和治疗”,尤其是任何企业也都会遇到自身发展中自己难以正确解决的“疑难问题”,需要利用“外脑”,等等。总之,管理咨询业已经成为现代服务业中发展最为迅速的一个重要组成部分,它几乎涉及到企业发展中的各个方面,包括企业制度创新、企业战略创新、企业文化创新等诸多问题。当然,这些方面的内容还可细化,例如企业制度创新包括企业产权制度、公司治理等内容,企业战略创新包括市场战略创新、产业战略创新等内容,等等。从现实状况来看,企业在制度设计、战略选择、文化塑造等诸多方面,非常需要有管理咨询方面的业务服务。

管理咨询业是高难度的现代服务业,它需要从业骨干有高超的智慧和精湛的职业技术操作水平,是一种智慧含量较高的“智力活”。同时,它又是非常艰辛的“体力活”,因为任何一项管理咨询活动都需要非常辛苦而且系统深入的调研活动,需要“蹲守”于企业之中。因此,管理咨询业是脑力和体力劳动都很强的一种现代服务业。这就需要从业骨干有很高的职业修养和智力及体力的付出。说句老实话,我是不适合于干这种职业的。何洋他们几个开始干的时候,我很担心他们能否干成。这几年的实践表明,他们还是干得很好的。

管理咨询业作为现代服务业,是依据市场经济规则运作的,也就是管理咨询者与客户之间是一种利益交换活动,客户付出了成本,当然要获得收益,而且是和成本相对称的收益,因而管理咨询是一种利益刚性的市场交易活动,管理咨询公司没有高超的能力和水平是不可能生存下去的,客户的良好评价和认可是它存在的唯一标准。奥斯卡金像奖的首要标准是票房价值,有人说这是商业化标准,因而认为得奖的影片的艺术水平并不一定好,这种认识是错误的,试想,那么多的观众用自己的货币去买票看,也就是要支付看的成本,如果电影不好,观众会用自己的货币为它投票吗?管理咨询公司的生存也是同样道理,如果管理咨询公司不能给客户带来应有的收益,客户会支付成本吗?因而管理咨询公司生存的基础是市场评价,捷盟咨询公司能够生存了八年之久,这说明市场对它是认可的。

我曾经对捷盟咨询的创办者多次讲过,从事管理咨询业,两种思路:一种是将管理咨询业当成一种事业,这就要求从业者必须将客户利益放在第一位,将满足客户的需要作为首要任务,而要做到这一点,从业者就必须不断自我提升,自我积累,使自己的经验和智慧不断升华,因而从事管理咨询业是很辛苦的工作,处于超常的竞争的壓力之中;另一种是将管理咨询作为单纯的获取财富的手段,这种思路往往导致从业者目标短期化,不尊重客户的要求,甚至是“骗一个是一个,”其结果必然是自取灭亡。我国的管理咨询公司之所以往往短命化,就是因为不少人并没有将它作为一种事业来办,而是目标短期化,所以“短命”的比较多。尤其是应该看到,管理咨询业需要有团队的配合和力量,因而形成一个团队是很重要的,但是我们有的人则是往往缺乏团队精神,稍有成绩,就会“单干”,因而这也有损于管理咨询业的发展。

(三)

管理咨询业的内容很多,就企业的管理咨询来讲,涉及到的首先是企业制度安排。企业制度是企业赖以存在的体制基础,是企业及其构成机构的行为准则,是企业员工的行为规范,是企业高效发展的活力源泉,是企业有序化运行的体制框架,是企业经营活动的体制保证。企业制度包括六大内容:第一,企业产权制度,包括产权清晰、产权组织体系、产权顺畅流动等内容;第二,企业法人治理结构,包括对人力资本的激励及约束等内容;第三,企业组织结构,包括依据财产制度原则及经营需要原则所设置的各种组织机构的运作及相互关系等;第四,企业管理制度,包括企业管理模式选择及管理方法创新等;第五,企业人格化制度,包括人与人的相互关系及人与企业的相互关系的组合等;第六,企业契约制度,包括企业契约制度的内容及实现方式等。就我国的企业来看,国有企业的制度安排表现为企业制度转型,即从行政性企业转向现代公司制度,而民营企业制度安排则表现为企业制度升华,即从传统的家族式企业转向现代公司制度,因此,我国企业制度安排问题有其复杂和艰巨性,这对从事于这种业务活动的管理咨询公司是一种挑战,需要通过创新而完成自身的任务。

其次是企业战略选择。企业战略是决定企业经营活动成败的关键性因素,是企业实现自己的理性目标的前提条件,是企业长久地高效发展的重要基础,是企业充满活力的有效保证,是企业及其员工的行动纲领。企业战略包括六大内容:第一,企业产业战略,包括企业对产业的选择及企业产业结构的选择等;第二,企业市场战略,包括企业争夺市场份额的机制及企业对市场走势的判断等;第三,企业资金融通战略,包括资金融通的机制及资本经营方式等;第四,企业技术战略,包括企业技术创新方向的选择及技术创新资金的筹集等;第五,企业人力资源战略,包括基于人本的人力资源战略及基于利益冲动的人力资源战略等;第六,企业国际化战略,包括企业产品国际化及资本国际化等。由此可见,对企业战略的管理咨询,需要有各方面的人员的配合,仅靠管理学出身的人是不行的,需要有经济学出身的人,乃至需要相关技术方面出身的人才,只有有各种人才的有机配合才能完成,因此不能把管理咨询业作为管理学出身的人的事情,而是需要有团队的力量。

第三是企业文化塑造。企业文化是企业的灵魂,是实现企业制度和企业经营战略的重要保障,是企业制度创新与经营战略创新的理念基础,是企业活力的内在源泉,是企业行为规范的内在约束。企业文化包括四大内容:第一,经营性企业文化,包括内在诚信理念及能动性创新理念、多层次性品牌理念、有效竞争理念、自觉性法律理念、快速应变理念、比较优势理念等;第二,管理性企业文化,包括人本主义管理理念及有序化管理理念、权责利对称理念、高效率性管理理念、互动性管理理念、共享共担性理念等;第三,体制性企业文化,包括差别理念及契约理念、忠诚理念、团队精神理念、敬业进取理念等;第四,转型性企业文化,包括公平公正理念及和谐社会理念、新型工业化理念、科学城镇化理念等。

第四是企业社会定位。企业总是存在于一定的社会基础上的,因而企业必须要处理好同整个社会的各种关系,这是企业生存的社会基础,任何企业都必须处理好和社会的关系和承担应有的社会责任。可以说,企业能否处理好自己同社会的各种关系,既是企业能否生存的前提,也是企业能否具有竞争力的基础,因此,企业的社会定位是极为重要的。企业社会定位包括七大内容:第一,企业与政府的关系,包括企业如何处理与政府的关系和企业影响政府的轨道等;第二,企业与市场的关系,包括企业如何尊重市场和选择市场等;第三,企业与社会的关系,包括企业与社会各自责任及企业如何实现自己对社会的责任等;第四,企业与宏观经济的关系,包括企业如何分析和应对宏观经济对自己的影响和变化等;第五,企业与产业的关系,包括企业如何选择产业和产业如何选择企业等;第六,企业与社区的关系,包括企业如何选择社区和如何承担社区责任等;第七,企业与环境的关系,包括企业如何保护环境和如何治理环境等。

第五是企业哲学积淀。企业哲学是企业极为关键性的问题,其重要性无论怎么说都不过分,因为它涉及企业的命运,是企业生死攸关的根本性问题,企业的制度设置及所有经营行为,都最终来自于企业哲学,而且企业战胜各种诱惑,战胜困难和战胜自己,都是依靠自己的哲学。企业哲学包括七大内容:第一,立身哲学,包括企业如何对待财富和如何对待诱惑、如何对待选择、如何对待环境等;第二,差别哲学,包括产品差别和服务差别及技术差别、成本差别、价格差别等;第三,资源哲学,包括创造资源和控制资源、组合资源、使用资源、配置资源等;第四,共赢哲学,包括与社会价值共赢及客户

价值共赢、竞争价值共赢、发展价值共赢等;第五,生存哲学,包括生存基础的再造等;第六,危机哲学,包括反危机与危机管理等;第七,用人哲学,包括用人哲学的原则及用人中的辩证关系等。

第六是宏观经济判断。任何企业者都总是生存于一定的宏观经济条件下的,因而任何企业的发展都必须把握和了解宏观经济动向,通过把握宏观经济走势而调整自己的发展,这就是人们常说的政府与企业的“博弈”。政府通过把握宏观经济走势而调整宏观经济政策,而且对这种调整所带的企业行为要进行“预期”,当然企业也要对国家宏观经济政策走向进行“预期”,双方的合理预期会导致企业经营行为与宏观经济政策的和谐。因此,在企业的管理咨询工作中,有关宏观经济的问题,是一个重要内容,其中包括宏观经济体制变动、宏观经济流量变动,宏观经济政策变动等问题。

总之,管理咨询业就企业的要求来说,是多方面的,几乎涉及到企业各个方面的问题和活动,这就需要管理咨询公司不断提升和发展。我国的管理咨询业虽然已有了一定的发展,但离需要还有很远的距离,因而捷盟咨询也需要更进一步努力,切不可因为有了一定的成绩而骄傲,要更上一层楼。这是希望,也是企盼。

2007 年金猪春节期间

目 录

大家思想集萃

- ◇ 透析十六大报告的新意 2
- ◇ 关注和应对高成本时代的到来 10
- ◇ 重化工业是民企未来生路 14

企业战略选择

- ◇ 企业战略决策中的竞争对手分析 18
- ◇ 制约我国建筑企业发展的因素与解决对策 30
- ◇ 对我国建筑设计企业发展的一些思考 38
- ◇ 我国民营企业集团面临的发展困境及战略探讨 41

企业文化塑造

- ◇ 塑造战略导向型企业文化 48
- ◇ 企业文化塑造——理论与实践(理论篇) 51
- ◇ 企业文化塑造——理论与实践(实践篇) 60
- ◇ 企业文化与企业发展 76
- ◇ 转型期国有企业企业文化建设 89
- ◇ 不言而喻才是文化——谈企业文化落地 97
- ◇ 建设能力文化——郑州卷烟总厂企业文化建设的思考 109
- ◇ 国电靖远发电公司企业文化——案例推介 113

企业内控管理

- ◇ 基尼系数理论与中国现实的碰撞 122

◇ 企业集团管理控制体系研究	127
◇ 报业集团的管控模式	168
◇ 向管理要执行力	175

人力资源管理

◇ 构建公司人力资本激励机制	180
◇ 人才战略之人力资源规划	184
◇ 现代科学魔镜“透视”中高级人才素质	190
◇ 独特的人才体系是企业核心能力最重要的组成部分	199

企业制度安排

◇ 中国企业究竟需要怎样的治理结构	204
◇ 企业产权从一元到多元的趋势	210
◇ 国有企业产权和治理结构问题浅析	214
◇ 何谓企业集团 理论·形式·模式	218

企业制度变革

◇ 新国有资产管理体制下国有大型企业制度变革	236
◇ 推进国有企业改制,促进企业持续发展	248
◇ 关于国有建筑企业改制的思考	256
◇ 改制企业关键问题与策略建议	269

商业概念荟萃

◇ 商业概念与企业实践——谈商业概念发展历史	284
◇ 波士顿矩阵与企业战略规划	288
◇ 波特五力模型的历史和内涵	293
◇ 7S模型的历史和今天	298
◇ 人力资本	301

管理咨询论坛

- ◇ 基于价值的管理咨询服务 308
- ◇ 管理咨询的价值分析 314

企业管理杂谈

- ◇ 从墨子的故事看企业沟通管理 320
- ◇ 警惕 OEM 的四大陷阱 323
- ◇ 用管理语言描述管理问题 326

意澤由告册大六十册新

杰 鼓

大家思想集萃

新册于关县册,新册即委重常非个一册新关县册,中告册“大六十”
金已册新关县册中告册方册的告册,新册为一册新册。册册新关县册金册
央中:候受想以册告册“大六十”长册,册因。方一册新关县册,册新关县
。册新关县册新关县册新关县册,新关县册新关县册新关县册

册新大十册新关县册新关县册“大六十”,一

册,来出册新册个一册新关县册新关县册新关县册“大六十”本本
册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册新关县册新关县册
册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册新关县册新关县册
册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册新关县册新关县册
册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册新关县册新关县册

册主册新关县册新关县册新关县册新关县册

册主,册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册

册主册新关县册新关县册新关县册新关县册

册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册
册主册新关县册新关县册新关县册新关县册新关县册。册主册新关县册

透析十六大报告的新意

魏 杰

“十六大”报告中,针对企业发展有一个非常重要的论述,就是关于政府和企业的关系问题。应该说这一次论述,在党的历次报告中论及政府与企业关系的,是论述最多的一次。因此,通过“十六大”报告可以感受到:中央已经意识到政府和企业的关系,将直接影响到企业的发展。

一、“十六大”后政企新关系的十大特征

本次“十六大”报告是第一次没有把国有企业作为一个标题提出来,而是探讨国有资产管理体制的问题。这实际上是从更高的层次来考虑企业的问题,也就是重新界定政府和企业的相互关系。那么未来我们政府和企业的关系怎么重新界定?我理解“十六大”报告里面,有关未来政府与企业关系的,也是我们必须坚持的,有十大要点:

政府不再作为对企业进行资源配置的主体

资源配置的主体是市场,不是政府,政府要退出资源配置的主角,未来资源配置的功能是市场而不是政府。这个问题“十六大”报告中做了多方面的论述,而且即便有一些资源需要政府配置,政府不能采取行政的方式,而要采取市场的方式。一般人认为有三种资源政府还要统一配置:一个是土地,一个是公共建设项目,一个是政府消费。但是需要政府配置的资源,要采取市场化的方式,那就是土地不能批给,必须拍卖;公共建设项目不能审批,而要招标;政府消费必须走向政府采购。这是世贸组织对我们的要求。

政府不再是企业制度设计的主体

企业制度的设计应是企业本身的事,政府主要职责是搞好企业外部环

境,这条很重要。我估计“十六大”以后,“公司法”就应该修改,以前好多应该企业自己做的事,却在由政府做,因为那个时候我们政府还是企业制度设计主体。未来企业制度设计主体是企业本身,而不是政府。

政府不能再作为国有产权的代表存在

为什么呢?因为如果政府作为国有产权的代表存在,就会导致有的企业有政府背景,有的企业没有政府背景,最后是一种不公平竞争。比如说:四大国有银行,明明大家知道它的呆坏帐问题不少,但是老百姓照样存款,因为它是国家的银行,决不会破产。

然而,现在大家可能知道要构造一个国有资产的专门机构,专门管国有资产。要设立这些机构,这就涉及到这个机构放在哪里:放在政府?还是放在人大?还是政府以外?我主张放在政府以外,就是它不属于政府体系,但是法律赋予它权利可以管国有资产,就是在政府以外设管理基金,成为一种非政府法定基金。国外管国有资产的机构基本上都是非政府法定机构,有的可能属于政府系列,但不是政府法定机构。因为政府不能作为某些企业的后台老板出现,必须退出去,所以这也是“十六大”以后要解决的难点问题。

政府对企业剩余的收取要有服务意识

所谓剩余的收取,就是收税、收费。政府对企业剩余的收取多少,要以政府的服务内容来界定。政府到底收多少税、多少费,要由政府提供的服务决定。因此对于预算,就是你先告诉我你拿钱干什么。预算不是基金:预算是先有事后有钱,基金是先有钱后有事,因此界定收取数量的标准是政府服务。

2001年好多企业反映税率太高,但最终税率依然居高不下,是因为国民生产总值增长很快,这就引起了全世界的哗然。因为任何国家税率调整都不是根据国民生产总值变化,而是根据服务好不好来收。美国国民生产总值没有增加,但是税率照样增加,那是因为根据服务来界定,你要告诉我你拿钱干什么。这次“十六大”对此做了非常清楚的界定。

政府对企业的挤出效应必须受到约束

什么是挤出效应?就是政府和企业都在投资,在投资项目一定的条件

下,政府投的多就把企业挤出去了,这就是挤出效应。虽然我们说要加大政府投资,但是要注意政府在什么地方投资。一般政府应提供公共产品,只要是商务投资,都应该交给企业来做,比如说:高速公路。商务投资是企业来干,你不能把好的项目抱在自己手里,死活不放,最后把企业挤走。最近我下去跟有的地方政府领导谈这个问题,他们告诉我:“好的事情当然我要干,我不能给企业干”,所以抱着好的高速公路不放。但收费是商务投资,你政府就不能干,不收费你才可以干,否则无法处理好政府与企业的关系。

政府最终是为企业服务的

现在国际上提出服务性政府,主要是针对企业和政府的关系。政府是公共部门,是为企业服务的,如果这个关系界定不清楚,我们企业很难得以快速发展,小康也很难实现。

我们好多政府都没有转变过来,它就是喜欢管企业。最近我去一个地方,发现一个街道办公室主任把一个很大的企业折腾得没有办法。老总找我后,我就去问这个地方官,我说:人家这么大的企业,一年交税一个多亿,你怎么把人家折腾得晕头转向?结果他说:它再大也是个企业,我再小也是政府!我终于明白他观念没有转过来,他不是在服务,而是习惯于管人,这样是不行的。我们要接受政府是服务性组织的观念,这次“十六大”反复强调的一点就是:政府的职责是服务于企业。

关于这一点,我们不妨可以看一下美国政府与企业的关系。去年申奥的时候,我们挺担心,因为小布什一上台对我们不太友好,又卖军火给台湾,又说我们不是战略合作伙伴关系。但是我发现经济学界一些人年初就强调,2008年申奥会顺利拿到,因为翻翻美国的商务报道,就会感到美国企业很关心2008年奥运会由谁来办,而大部分美国的企业都认为在中国办奥运会给他们带来利润最大。所以美国政府就表示应该支持中国承办,甚至在中国申办奥运会一个月前,就宣布说中国承办奥运会能体现美国人民的意愿,其实它这是在为它本国的企业服务。所以,人们常说一个国家的实力取决于该国企业的实力,要想提高本国的生产力,就必须表现在对企业的服务上,否则国家目标也难以实现。

政府对企业的管理应改为备案制度

也就是说政府主要制定准入的条件,谁符合条件谁就进。而我们现在