

陈庆玲◎著

XINSHIQI MINYING QIYE
GUANLI YANJIU

新时期民营企业 管理研究



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

陈庆玲◎著

新时期 民营企业 管理研究



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书在对民营企业管理的基础知识进行介绍之后,分别对民营企业管理中的发展战略、绩效、知识产权、人力资源、财务、选址以及跨国经营等管理模块展开分析,重点阐述了提升各个管理模块的方法手段,还对新时期民营企业管理的热点问题进行了详细的探讨,提出了较为可行的操作方法。

图书在版编目(CIP)数据

新时期民营企业管理研究 / 陈庆玲著. — 北京 :
中国水利水电出版社, 2016.6
ISBN 978-7-5170-4334-8

I. ①新… II. ①陈… III. ①民营企业—企业管理—
研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第106480号

策划编辑:杨庆川 责任编辑:陈 洁 封面设计:崔 蕾

书 名	新时期民营企业管理研究
作 者	陈庆玲 著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座100038) 网址:www.waterpub.com.cn E-mail:mchannel@263.net(万水) sales@waterpub.com.cn
经 售	电话:(010)68367658(发行部)、82562819(万水) 北京科水图书销售中心(零售) 电话:(010)88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京厚诚则铭印刷科技有限公司
印 刷	三河市佳星印装有限公司
规 格	170mm×240mm 16开本 16.25印张 21千字
版 次	2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷
印 数	0001—2000册
定 价	49.50元



凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

前 言

改革开放三十多年来,民营企业这个带有浓厚中国特色的群体以惊人的速度发展起来,成为国民经济的重要组成部分,也成为国民经济中最为活跃的经济增长点,使得我国的经济增长基础发生了根本性的变化,由最初的完全依赖国有企业转向了混合经济。到今天,民营企业已经成为中国收入和就业增长的最重要来源。

但是,并不是所有的民营企业都能够发展壮大,这一群体中虽然有苏宁、联想、华为、万达、万科等大型民营企业,但更多的却是分布于各行各业的中小型民营企业。这些民营企业之所以没有做大做强,一个重要原因是管理出现了问题。尤其是在中国加入了 WTO 之后,民营企业又面临着人才危机,因为缺乏人才、人才管理不善导致发展受阻。在市场环境急剧变革的今天,民营企业如何提升自身管理水平已经成为每个民营企业家面对的重大课题。在此背景下,作者撰写了《新时期民营企业管理研究》一书,旨在为民营企业的管理提供一些理论帮助。

本书共有九章内容,主要介绍了民营企业各方面的管理。其中,第一章为民营企业管理概述,对民营企业的整体情况进行了概括性的介绍;第二章至第八章分别研究了民营企业的发展战略管理、绩效管理、知识产权管理、人力资源管理、财务管理、选址管理以及跨国经营管理;第九章则研究了新时期民营企业管理的热点问题,主要分析了民营企业员工流动、中小型民营企业的技术创新以及代际传承等问题。总体来说,本书内容翔实,逻辑结构清晰,语言通俗易懂,相信本书的出版能够为广大民营企业家、民营企业管理的爱好者与研究者提供一些新的思考方向。

本书在撰写的过程中参考了许多关于民营企业管理方面的著作,也引用了许多专家和学者的研究成果,在此表示诚挚的谢意。由于时间仓促,作者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请广大专家学者和读者批评指正,以便本书日后的修改与完善。

作 者

2016 年 3 月

目 录

前言

第一章 民营企业管理概述	1
第一节 民营企业与民营企业管理	1
第二节 民营企业管理的发展历程	11
第三节 民营企业管理的误区	19
第二章 民营企业发展战略管理研究	28
第一节 民营企业发展战略管理理论	28
第二节 民营企业发展战略的分析与选择	36
第三节 民营企业发展战略的执行	46
第三章 民营企业绩效管理研究	55
第一节 民营企业绩效管理的内涵	55
第二节 民营企业绩效管理的方法	67
第三节 民营企业绩效管理体系的构建	76
第四章 民营企业知识产权管理研究	83
第一节 民营企业知识产权管理的基本认知	83
第二节 民营企业的专利与商业秘密管理	88
第三节 民营企业的商标管理	103
第四节 民营企业知识产权纠纷的处理	113

第五章 民营企业人力资源管理研究	124
第一节 民营企业的领导科学与艺术	124
第二节 民营企业的员工关系管理策略	140
第三节 民营企业薪酬设计战略	143
第六章 民营企业财务管理研究	150
第一节 民营企业财务管理的内容与现状	150
第二节 民营企业财务报表的认知与分析	157
第三节 民营企业的日常财务管理	165
第四节 民营企业的税务与投资管理	181
第七章 民营企业选址管理研究	194
第一节 民营企业选址的困境	194
第二节 民营企业选址的影响因素	197
第八章 民营企业跨国经营管理研究	215
第一节 民营企业跨国运营方式与模式的选择	215
第二节 民营企业的国际化战略路径	229
第九章 民营企业管理热点问题研究	236
第一节 民营企业员工流动问题研究	236
第二节 中小型民营企业技术创新问题研究	239
第三节 民营企业代际传承问题研究	249
参考文献	253

第一章 民营企业管理概述

现实证明,改革开放以来,民营企业对我国国民经济的发展做出了非常大的贡献,它既满足了人们的多样化需求,促进了科技的进步,又实现了我国产业结构的调整,更优化配置了社会资源,增加了社会就业总量。在体制机制方面,民营企业有自己独特的地方,因此在经营管理方面也是表现独到。以下就民营企业与民营企业管理的相关基本方面展开探讨。

第一节 民营企业与民营企业管理

改革开放以后,中国民营企业才得到真正的发展,尤其是在20世纪90年代之后,其发展更加迅猛,并成为推动我国国民经济发展最具有活力的新生力量。期间,民营企业管理也随之发展起来。然而,严格意义的民营企业概念和民营企业管理概念并没有正式确定下来,即使是在经济学界也没有取得共识。以下就民营企业的概念、相关概念、发展历史及民营企业管理的概念和特征进行阐述。

一、民营企业

(一) 民营企业的概念

据考查,王春圃于1931年在其《经济救国论》一书中第一次使用了“民营”这一概念。在他看来,由国民党政府经营的企业为

“官营”企业,而由民间经营的企业称为“民营”企业。1995年发布的《中共中央、国务院关于加速科学技术进步的决定》也提到了“民营”,该文件指出“民营科技企业是发展我国高技术产业的一支有生力量,要继续鼓励和引导其健康发展”。严格意义上讲,我国法律没有“民营企业”这一概念,它只是一种集合类的概括性词汇,在我国经济体制改革过程中约定俗成而产生的。即使在经济学界,对“民营企业”这一概念及界定也没有取得共识,主要有以下几种观点。

一种观点认为,民营企业是以私人为主体的法人经济实体,由民间私人投资、经营,也由其享受投资收益、承担经营风险。

另一种观点认为,民营企业是相对于国有企业而言的法人经济实体。

还有一种观点认为,应该从企业的资本来源和构成来定义民营企业。当企业的资本主要来源于民间资产时,该企业即可称之为“民营企业”。

可以说,民营企业是中国特有的词汇,民间资产相对于国有资产而言,也不包含境外资产,特指中国公民的私有财产。根据上述观点,结合中国的实际国情,民营企业是指“在中国境内除国有企业、国有资产控股企业和外商投资企业以外的所有企业,包括个人独资企业、合伙制企业、有限责任公司和股份有限公司”^①。另外还有这样的特殊情况,一些企业虽然也有小部分的国有资产,或者还有一小部分的境外资产,或者二者兼而有之,但二者都不具有企业的经营权和控制权,这些企业也可归为“民营企业”。

民营企业的存在形式有多种,从形成的角度来看,有家族式企业、合伙企业。家族式企业主要是从个体户起家,逐步积累起来的,或者直接由家庭成员投资兴办。合伙企业则是由朋友、同学、亲戚、同事参股合资兴办。另外,一些民营企业通过买断的形

^① 章毓育等:《民营企业财务管理》,北京:清华大学出版社,2015年,第3页。

式,将国有企业、集体企业进行转型,从而使之成为民营企业。总的来说,这几种形式的民营企业,其所有权都归一个或少数投资者所有,其企业股份不断分散。

当前,我国的民营企业在国民经济中的地位越来越重要,并成为国民经济中最为活跃的经济增长点之一。可以预见,民营企业的发展将更加科学合理。

(二)民营企业与私营企业的关系

1. 私营企业的概念、特征及类型

我国法律虽然没有明确“民营企业”这个概念,但相关部门对“私营企业”这个概念有明确说明。2011年,国家统计局、国家工商总局印发的《关于划分企业登记注册类型的规定》第九条规定:“私营企业是指由自然人投资或控股,以雇佣劳动为基础的营利性经济组织。包括按照《公司法》《合伙企业法》《私营企业暂行条例》规定登记注册的私营有限责任公司、私营股份有限公司、私营合伙企业和私营独资企业。”

私营企业主要有以下几方面的特征。第一,资产属于私人所有。第二,存在雇佣关系。第三,以营利为目的。

私营企业主要有三种类型,即独资企业、合伙企业、有限责任公司。独资企业的投资者对企业债务负无限责任。合伙企业的合伙人对企业债务负连带无限责任。有限责任公司以其全部资产对公司的债务承担责任。在此当中,私营独资企业和私营合伙企业不能取得法人资格,而有限责任公司则可以依法取得法人资格。

2. 民营企业与私营企业的关系

民营企业与私营企业不是等同关系,民营经济和私有经济也不是一个意思。私营企业具有资本主义性质,因为它包含有雇佣劳动关系的经济成分,即私有经济。私有经济是相对于公有制经

济而言的,在现实中包括公有制经济以外的经济成分,如个体经济、私营经济、外资经济。从这个角度来讲,私营经济是一个所有制概念。与之不同,民营经济不是一个所有制概念。它是从经营层次上说的,其经营主体为“民”。可以说,民营经济就是国有、国营或官办以外的经济成分。民营经济包括了全部私有制经济,还包括一些虽然不是国有、国营的但仍属于公有制经济的成分。例如,乡镇企业、合作社经济以及其他一些集体所有制经济,也属于民营经济,其相应的经济实体就是民营企业。

(三)民营企业与中小企业的关系

中小企业,是从企业的规模、人员数量来区分的,与其所处的大企业相对而言是比较小的经济单位。中小企业往往是由个人投资的,或者由少数的几个人投资,因此资金量、雇佣人数、营业额都比较小,从经营层面上讲多为业主直接对企业进行管理。

从概念上讲,民营企业是从所有制性质对企业进行的分类,而中小企业则是从经营规模对企业进行的分类。二者存在交叉关系,民营企业可能是中小企业,也可能是大型企业;而中小企业可能是民营企业,也可能是其他所有制性质的企业。

(四)我国民营企业的发展历史

新中国成立以来,民营企业先是被肯定,后又被否定,不久又在新的意义上进行肯定,再到否定之否定,这一历程大体上可分为以下两大阶段。

1. 发展、改造和消灭阶段(1949—1978)

(1) 发展时期

1950年6月召开的党的七届三中全会,针对经济工作而制定了相关的策略路线和行动纲领,提出“必须扶持有利于国计民生的私人资本主义经济”,因此鼓励、提倡、支持各种民营企业的经营。这一时期,各种民营企业在国民经济中占绝对优势和主体

地位。

(2)改造时期

为逐步实现国家的社会主义工业化,党于1953年提出了三大改造任务,对资本主义工商业、农业、手工业进行社会主义改造,这实质是将全部的私有制经济转化为公有制经济。自此,我国的所有制结构也就发生了根本性的变化,民营企业的生存发展空间也因此被挤压,其非公有经济成分一再被摒弃。

(3)消灭时期

“文化大革命”中,“左”倾思想特别严重,并由之提出了“割资本主义尾巴”,民营企业也因此几乎被灭绝。

2. 重新萌生和发展阶段(1979年至今)

1979年,党的十一届四中全会召开,并通过了《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》,该文件规定,不允许把社员的自留地、自留家畜,还有自身的家庭副业、农村的集市贸易当作资本主义经济,也不能对之进行批判,不能取缔之。这以党的文件形式明确个体经济的政治地位。1982年,国家在宪法中明确规定要保护个体经济合法的权利和利益。

1987年,党的十三大报告公开允许私营经济的存在和发展,明确认定私营经济是社会主义公有制经济必要的和有益的补充。

1988年,国家对宪法进行了修正,修正后进一步确定了私营经济的法律地位,不但允许私营经济存在和发展,并对其进行保护、引导、监督、管理。

1992年,党的十四大提出了以公有制为主体、多种经济成分共同发展的方针,由此也确立了建立社会主义市场经济体制的改革目标。邓小平在南巡讲话之后,民营经济迅猛发展,增长速度极快,在此阶段,中小企业和民营科技企业受到政策的强有力支持。

1997年,党的十五大对社会主义初级阶段所有制结构理论进行了系统的阐述,提出“非公有制经济是我国社会主义市场经济

的重要组成部分”，民营企业得以进入“制度内”，而关于民营企业的理论和政策也因此进入了一个新的历史阶段。

2003年，党的十六大报告明确民营企业的从业人员为社会主义事业的建设者，明确要保护他们的合法权益。报告还强调，必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。各种所有制经济在市场竞争中自由发挥各自优势，互为补充，相互促进，共同发展。这给各地发展民营企业带来了良好的机遇，为民营经济的发展提供了新的动力，民营企业家的社会地位明显提高。各地纷纷高调推进民营经济的发展。

2007年，党的十七大报告提出，要坚持平等保护物权，形成各种所有制经济平等竞争、相互促进新格局。不但要深化国有企业公司制股份制改革，深化垄断行业改革，引入竞争机制，还要推进集体企业改革，发展多种形式的集体经济、合作经济。另外还要破除体制障碍，促进个体、私营经济和中小企业发展。

为增强民营企业抵抗国际金融危机的能力，国务院于2009年9月发出《国务院关于进一步促进中小企业发展若干意见》，旨在帮助广大中小企业解决融资、税费负担、技术创新等多方面的问题。在整体宏观经济形势向好，国家通过一系列政策支持鼓励民营企业发展的背景下，民营企业迅速复苏，积极转型升级，极大促进了我国经济的发展。

总的来看，民营企业在经济中表现活跃，经济地位不断提升，其优势日趋明显。

二、民营企业管理

（一）民营企业管理的概念

所谓民营企业管理，是指民营企业管理者、管理组织通过各种管理手段，对企业的各个要素（人、财、物、信息）实施计划、领导、控制，以期达到既定目标的过程。民营企业管理是一种动态

的系统行为,并没有任何一种模式适用所有的民营企业。

在过去的二十多年的时间里,我国民营企业发生了很大的改变,一大批民营企业迅速成长起来。但是,也有不少民营企业在扩张过程中走向灭亡,甚至出现“一大就死”的现象。民营企业不能持续发展的原因是多方面的,而管理不善是其中一个重要的原因。因此,民营企业的管理问题备受关注。

(二)民营企业管理的特征

经过多年的发展,中国民营企业的管理逐渐成熟,当前民营企业管理在保持一些原有特征的基础上又被赋予现代企业的一些特征,主要表现为以下几方面。

1. 家族式管理占有重要地位

在经济社会化的过程中,家族企业的发展必然是长期的。民营企业往往是由个人及相关的家族成员发起,家族式管理特征明显,其产权制度具有明显的家族化倾向。这是大多数民营企业的经营管理模式共有的特征。

社会发展到今天,家族制企业之所以还有生存空间,主要是因为我国目前的市场经济还处在发展初期,证券市场不发达,企业规模普遍比较小,并且多限于国内,家族人还有能力亲自运营。另外,众多规模小的民营企业融资困难,法律约束也较小,而会计制度又不透明,这些都成为家族制企业生存发展的条件。于是,家族式管理也理所当然成为民营企业中客观存在的一种管理方式,它与家族制企业相适应。很显然,在家族制企业里,家族式管理方式更加有效、方便、简单。首先,这种管理方式是以亲缘关系为链条形成的,它有着强大的内部向心力和凝聚力,有利于家族成员参与管理的积极性,在很短的时期内迅速增强企业的竞争力,快速完成资本积累。其次,家族式管理方式的结构简单,无须太多的激励等措施,要求企业老板有远见卓识和把握机会的能力,而不需要太强的企业内部管理能力。

当然,随着企业的发展壮大,当企业已走出原始创业阶段,家族式管理的弊端也显露出来了。第一,企业发展规模扩大,管理领域也会越来越宽,家族式监督表现出了很大的不适应。第二,企业发展空间的拓展,逐渐超出了家庭成员可能拥有的经验和知识。第三,伴随着企业的扩张以及集团管理的加强,信息变化更为迅速也更加复杂。这些都对家族式管理提出了很大的挑战。如果家族式管理无法解决上述缺点,那么就会制约民营企业的发展和壮大。因此,对原来的家族式管理进行改革已成为必然,与现代企业制度相结合才是民营企业管理方式的发展方向之一。

2. 存在非民主化管理

民营企业管理多会弱化法制化、数字管理,一味采用模糊的道德精神。很多民营企业的企业文化都是用大一统的道德精神来促成的,而且多是一些大而化之的道德观,基本上都没有建立企业的技术标准。道德立场空泛,势必导致民营企业出现非民主化管理。这种非民主化管理的第一特征是企业管理的独裁,是企业老板“一个人说了算”。可以说,当今的很多民营企业都相当于一个独立的小王国,企业老板在小王国里的地位是至高无上的。

对于企业老板而言,个人经验十分重要,但如今的时代是一个知识爆炸的时代,知识更新的周期越来越短,各种新事物、新现象层出不穷,单单依靠个人经验是无法应付这种变化的。企业老板的素质直接关系到企业的兴衰。一些民营企业的决策失误,通常是企业老板的主观随意性,仅依靠个人经验造成的。另外,员工素质在不断提高,独立意识、自主意识也不断增强,他们已不满足于被动地听从于某个领导。因此,在新形势下,民营企业的决策模式必然要转为民主科学性决策。

3. 管理粗放

总体上而言,中国民营企业管理无论是在理念、风格方面,还是在具体的管理方式方面,都过于粗放,不够细腻。例如,战略是

一流的,但实施能力却是三流的;执行具体政策时缺乏细微的监管体系措施和具体可行并可量化的管理政策。

一些民营企业,其管理突出的问题就是其组织内部缺少详细的职务分工和职务分析体系,新员工不清楚自己的责权利。一些民营企业对员工进行目标管理和绩效评估时往往没有具体的数据支撑,结果绩效管理也是走过场而已。

目前,一部分民营企业已经开始按现代企业制度的要求进行管理,规范地分离所有权与经营权,并在所有者、经营者、员工之间建立规范而透明的激励与约束机制,保护各方合法权益,从而不断拓展民营企业的持续发展空间。

4. 由冒险投机转向重视企业长期发展战略研究

近年来,一些名噪一时的民营企业之所以快速落败,重要的原因就是经营者缺乏大企业应有的长远战略眼光。短期的冒险投机应该是权宜之计,其成功的偶然性较强。而随着市场机制的日益完善,竞争的加剧,短期的冒险投机已没有多大的生存空间了。因此,在我国经济转型过程中,优秀的民营企业开始将眼界投向全球,在挖掘本土化优势的基础上,快速学习绩优公司的最佳实践,发现和培育核心竞争力,选择和调整企业发展战略,通过技术、体制和商业模式的创新,提高全球竞争能力。总的来看,这些民营企业的战略选择主要有以下几点。第一,以凝聚力为核心的企业文化战略,营造独具特色的企业文化优势。可以说,企业文化战略是推行“人本管理”的根本措施,民营企业要在未来的竞争中获胜,就必须坚持实施企业文化战略。第二,国际化战略日趋明显。为开拓国际市场,国家出台了很多相关的进出口贸易的规定。例如,1999年初国家颁布了对私营企业外贸自营进出口权的规定,2001年7月国家又进一步修改了外贸进出口权的规定。政策的放开,使得民营企业获得了进出口权,其开拓国际市场的积极性增强。之后几年时间里,民营企业出口总额就已超过集体企业,并继续保持着高速增长的势头。同时,民营企业开始

重视到境外投资建厂、设立企业、境外融资、工程承包等。因此,民营企业国际化发展战略是其重要的战略选择。第三,产业整合战略。二十多年来的渐进改革,不但堆积了阻碍经济发展的各种深层矛盾,而且也未彻底改变国有企业运行模式以及政府对经济的管理方式,中国许多传统行业拓展生存空间的难度更大了。信息技术的日益发展,使得民营企业的产业整合成为可能,而我国大型民营企业的战略重点已经转为产业整合与产业重组,大幅度调整国有企业所涉及的产业,使其重新焕发生机。第四,以创新为手段的科技发展战略,营造领先的科技创新优势。随着市场经济体制的逐步建立和完善,民营企业积极引进先进技术和设备,大大提高了劳动生产率,为其发展带来了明显的竞争优势。

5. 特别注重市场营销和资本运作

20 世纪 90 年代,中国经济进一步开放搞活,消费者对商品的选择更趋于理性,使得企业间的竞争也更加激烈。企业所处的市场环境已经发生了明显的变化。一些民营企业纷纷转换思路,通过某一方面的营销策划,加速企业发展。民企的营销特色主要体现在以下几个方面。第一,广告。通过成为央视标王,增加企业的知名度和美誉度,推动企业快速扩张。而其他媒体对标王的报道,对企业的宣传又起到了推波助澜的作用,让企业广告的费用搭乘效应愈加明显。通过在电视台的广告轰炸,配合其他平面媒体的协同宣传,从而在短时间内让企业产品迅速畅销。第二,渠道。一些民营企业利用国内廉价的人力资源,依靠人海战术,走低端路线,或从农村走向城市,或从三、四级城市渗透到大城市。第三,价格战。价格战利用高超的成本控制,抢占市场空间,获取知名度,短时间内市场份额大幅上升。另外,随着我国资本市场的发展,大中型民营企业开始逐步通过资本市场来进行资本运作,实现企业的并购重组,相当一部分民营企业将资本运作战略作为企业经营战略至关重要的内容之一。

改革开放三十多年,民营企业的投资领域、投资渠道和投资