

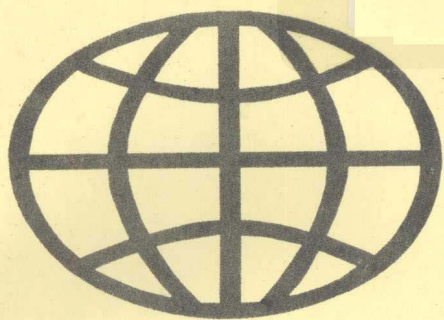
世界企业五百家

王先英



北京大学出版社
兰州大学出版社

世界企业五百家



顾问 樊亢 谷源洋

戎殿新

中国社会科学院

世界经济与政治研究所

王春法 于泽俊 主编

王先英



北京大学出版社
兰州大学出版社

世界企业五百家

王春法 于泽俊 主编

北京大学出版社

兰州大学出版社

出版

(兰州市天水路 308 号 电话:8617156 邮编:730000)

甘肃静宁印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16

新华书店发行

印张:108.5

1997 年 4 月第 1 版

插页:5 字数:3062 千字

1997 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN7-311-01140-x/F·118

定价:298.00 元

关于现代企业与现代企业制度的几个问题(代序)

自从 1993 年 11 月中共中央十四届三中全会通过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》以来,理论界对于现代企业制度展开了广泛的讨论,并围绕着现代企业制度问题出版了相当数量的论著,提出了一些非常有价值的政策建议。几乎所有的学者都对建立现代企业制度这一改革新举措给予了充分的肯定。与此同时,企业界的改革也进入了一个极为重要的新阶段。在建立现代企业制度的试点工作中,各地企业创造了许多好的经验,但也遇到了不少困难和挑战。显然,无论是理论研究还是改革实践,都要求我们对此问题做更深入的研究,特别需要对现代企业制度这一重要概念以及它所包含的丰富内涵细加审视。

一、现代企业的市场基础问题

在西方经济学家看来,所谓企业无非就是在技术和市场的双重约束之下追求利润最大化的一种经济组织。由于技术进步及其产业化进程带有很大的不可控制性,许多西方经济学家将技术视为“由上帝、科学家和工程师给定的”^①,从而将其研究的重点放在市场上。但是,长期以来,西方经济学家对于市场的分析一直局限于市场结构特别是市场均衡方面,而忽略了对其制度内涵的分析。这种状况,使我们很难在传统的理论框架内准确地把握企业的性质及其发展。事实上,对于市场机制制度内涵的研究,在某种意义上也就是对于现代企业产生和发展的历史条件进行研究。

我们知道,所谓现代企业是相对于传统企业或者古典企业而言的。而所谓古典企业,主要是指在 19 世纪中期以前所出现的各种企业组织形式,它既包括资本主义萌芽时期所出现的家庭手工业式企业和工场手工业式企业,也包括产业革命以后兴起的功能式单厂制企业。这些企业的共同特征是:第一,企业规模较小,只具有一种经济职能,生产单一的产品系列,是一种单一单位的企业;第二,市场规模狭小,大多数情况下只局限于地方市场,在一个地区经营,因而其分工受到极大的限制;第三,经营决策为集权式,由企业所有者直接负责企业的日常经营活动,并就有关重大问题作出决策,企业的所有权和经营权是统一的;第四,企业组织形式以单人业主制和合伙制较为常见,筹资方式简单;第五,在组织结构上,由支薪经理组成的企业管理者尚未形成一个独立的层级;第六,企业技术水平低下,工艺水平也不十分完善。事实上,直到 19 世纪中期工业革命完成之后,英国仍有许多机器零部件是木制的。在某种意义上可以说,传统企业是企业发展的初级形态。

现代企业则不同。按美国企业史学家小阿尔弗雷德·钱德勒的观点,“由一组支薪的中高层管理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为现代企业。此种企业在 1840 年的美国尚不存在。到第二次世界大战时,此类公司已经在美国经济的许多部门中成为占优势的企业机构。”^②由此可见,现代企业主要有两个特征:其一是多单位经营,即在公司总部之下拥有两个或两个以上的独立经营单位,包括子公司或分部等;其二是管理层级制,即在企业之中出现了由支薪经理人员组成的一个中间决策层次即企业管理者阶层,从而形成了较为复杂的决策分工体系和企业内部复杂的组织管理体系,钱德勒称之为管理层级制。与此同时,企业的高中级决策者都不再兼有企业所有者的身份,

① 琼·罗宾逊夫人语。

② 小阿尔弗雷德·钱德勒:《看得见的手》,社会科学出版社,第 3 页。

企业的所有权和经营管理权已经分离到如此地步,以致必须设立多名支薪经理来负责企业的具体管理事宜。除此之外,现代企业至少还具有其它一些特点:第一,产品市场已经由传统的地方市场扩大为全国市场乃至世界市场,在全国或者全球范围内进行资源配置,因而企业规模较大;第二,现代企业一般都努力发展多样化经营,具有多种经济职能,经营多个系列化的产品,在不同的地区进行经营,设有众多的分支机构,是一种多单位经营企业;第三,现代企业生产的机械化、自动化水平大幅度提高,企业的生产经营活动很大程度上是建立在技术创新的基础之上的,科学技术已真正成为企业发展的主要原动力;第四,建立了以先进社会科学研究成果为基础的现代科学管理制度,如现代会计制度、企业组织制度、企业管理体制等。

现代企业与传统企业相区别的主要根源在于两者所服务的市场有着很大的不同,两者的许多特征也是由此而派生出来的。传统企业生产主要是面向地方市场或者说区域性市场的,因此,狭小的市场范围决定了企业的经营规模只能保持在一定范围之内;在这种情况下,企业所赖以服务于该市场的技术手段也必定是非常简单的,因为这种区域性市场无法容纳运用先进技术所生产出来的较大数量的产品,因而投放巨额资金进行研究开发活动在经济上是不合算的(更何况许多企业缺乏用于研究开发活动的资金),技术创新动力不足;由于企业的产品结构单一,经营规模较小,因而企业所有者完全能够有效地对其加以控制,而没有必要雇佣支薪经理人员,企业的所有权和经营权不必分离;与此相适应,企业内部的组织结构也相应地比较单一。然而,随着交通运输等社会超前资本部门的发展,人们的交往范围不断扩大,原有的区域性市场逐步融合为全国市场乃至世界市场,市场规模达到了前所未有的水平。较大的市场规模能够支撑起较大规模企业的存在和发展,因为它能够将更大范围的社会需求融合为市场需求,从而为企业的发展提供更多的机会。为了获得满足更大范围市场需求的手段或者说生产能力,企业就需要有一种新的筹资机制以解决大规模生产问题,股份制和股票交易市场也就应运而生。由于资本的首要职能就是最大程度地追求利润,因而要求不断地扩大它所服务的市场范围,扩大产品销售市场,而妨碍它实现这一目标的约束主要来自企业的生产能力。在这种情况下,企业规模的扩大要求在生产经营过程中更多地运用先进生产技术,以便充分发掘现代科学所能够提供的生产潜力,企业的技术创新活动空前高涨,许多大企业都在企业内部设立了自己的研究开发机构。与此相适应,企业规模的扩大还要求企业对其总体经营进行更为科学的规划,建立合理的生产经营组织结构,以便使其决策能够在灵活性和可控制性之间取得更好的平衡。随着企业经营规模的扩大,经营者的管理跨度越来越成为一个严重问题,因而要求企业的所有权与经营管理权产生某种程度的分离,由专职的支薪经理阶层负责企业的日常经营活动。由此可见,在这里,正是市场发育水平和市场规模的差异最终决定着企业的经营规模及其具体组织形式和组织结构。一定发育水平和规模的市场在很大程度上是作为现代企业生存的一个前提和基础而存在的。

承认现代企业较之古典企业或者说传统企业需要更为广阔的市场基础,对于我们正确理解现代企业具有特别重要的意义。它表明,现代企业必须以统一的全国性市场或者世界市场为基础才能健康地发展起来,在狭小的地方市场的基础上只能产生出古典企业或者说传统企业。因此,市场发育的水平和规模直接决定了企业的组织形式和组织结构以及企业与市场之间的互动关系。有什么样发育水平和规模的市场,就会产生出什么样的企业组织形态。另一方面,由于企业是社会分工高度发达的产物,社会分工很大程度上又受制于市场的发育水平,而市场的发育水平又严格地受制于人口规模和社会超前资本部门的发展状况,受制于社会交易成本水平,因此,一定发育水平和规模的市场本身就是长期历史发展的产物。从这个意义上来说,无论是传统企业,还是现代企业,它们的产生和演进都是有条件的,它们的发展和更迭都是一个自然过程,不可能超越历史发展阶段而人为

地建立起来。在一定的历史时期,只能产生与当时当地的市场发育水平相适应的企业组织形态。如果硬要超越经济发展阶段而建立某种企业组织形态,其结果必然会使企业与市场之间的互动关系发生扭曲,从而影响到企业的正常发展。

二、现代企业制度:形式的多样性与体系的复杂性

既然企业的产生和发展是以一定发育规模和发展水平的市场为基础的,那么,所谓企业制度就必然是与这种发育水平的市场相适应的企业组织形态以及经营管理体制。也就是说,企业与它所赖以生存的市场通过极为密切的互动关系所形成的统一有机整体就是企业制度。一定规模的市场既是企业赖以存在和发展的基础,同时也是企业制度的重要组成部分。所以,所谓企业制度并不仅仅是指企业组织形式或组织结构等企业内部的问题。实际上,它是一个体制概念,它所反映的是更大范围内企业与市场的互动关系。从某种意义上说,企业制度的更迭本身就是市场变化和市场选择的必然结果。如果这一结论能够成立的话,那么,所谓传统企业制度显然就是与传统的区域性市场或区域性市场相适应的企业组织形态与经营管理体制,它是在市场体系发育不充分条件下产生的一种初级企业制度;而所谓现代企业制度就是与全国性市场或者世界性市场相适应的企业组织形态与经营管理体制,是在市场体系充分发展条件下产生的一种高级(或者说是先进)企业制度。由于“现代”这个概念从根本上说主要是一个时间概念,处于不断的变化之中,因此,不同时代的市场发育程度不同,所谓“现代企业制度”的内涵也是不同的。

然而,市场规模和发育水平并不是一成不变的。这种变化主要表现在两个方面:其一,从结构上看,市场是分为不同层次的,统一的全国市场乃至世界市场的出现并没有使区域性市场完全失去其存在的意义,与这些不同发育水平的市场相适应的不同规模的企业也仍然存在。因此,对于任何处于不同发展阶段的企业来说,都面临着如何处理好地方市场与全国性市场乃至世界市场之间关系的问题。换言之,不同发展阶段的企业,它所面临的市场水平与市场规模是不同的,相应的组织形式与组织结构也就不同,其发展战略与技术基础也存在着明显的差异。因此,即使在发达市场经济国家,企业也是在不断地由一些初级和简单的组织形式与组织结构向高级的组织形式与组织结构演进的;其二,市场又是处于不断的动态演化过程之中的。随着科学技术在企业生产中的广泛应用,技术创新越来越成为企业发展的关键。在这种情况下,即使是一家已经在世界市场上占有重要地位的巨型企业,它所推出的每一种新产品也都面临着一个由地方市场向全国性市场和世界市场演进的过程。这是因为,每一种以新技术为基础的新产品在诞生初期,都会有一个消费者认同的过程。此时,企业所面对的市场必然是地方性的,因为任何一家企业都不可能在全球所有地区同时推出同一种产品,从而在一开始就将这种产品的市场融合为世界市场。另一方面,新技术的出现使老技术失去了它的存在意义,相应地,以新产品为主角的新市场也会取代以老产品为主角的老市场。市场也在不断推陈出新,处于一个动态演进过程之中。^① 市场结构的多层次性及其动态演进性对于企业的组织形式选择具有重要的意义,它从根本上决定了现代企业的组织形式必然是多种多样的,是一种由与不同市场层次相适应的企业组织形式所组成的复杂体系,而不可能仅仅是指股份公司制度这一种企业组织形式。事实上,按集资方式来划分,在现代社会中至少存在四种企业组织形式:即私人业主制企业、合伙企业、公司企业和合作企业等。美国著名经济学家保罗·萨缪尔森在其所著的《经济学》一书中虚构了一个人如何从创办单人业主制企业逐步发展为一家现代大企业的简单历程,并在此过程中叙述了企业组织形式的演进情况:

1. 单人业主制企业

^① 如果读者对于美国经济学家弗农于 1967 年率先提出的产品生命周期理论有所了解的话,则对于这种市场结构变迁的含义也就不难理解了。

此类企业是美国企业中数目最多的一类,主要包括食品店主和加油站的所有者以及部分药店等。这些企业大部分是个人所有制企业。只要你在某一天早晨醒来时说:今天,我开始经营,你就可以开始经营。你可以雇到任何数量的人员,只要你能雇得起;你也可以借到任何数量的钱,只要你能借得起。在每个月的月底支付了所有成本开支之后剩下来的就是你的经营利润。当然,企业的亏损也是你的。如果资不抵债,债主可以要求以你自己的私人财产来赔偿,因为你的企业从法律上来说是一家无限责任企业,即你对你的全部欠债具有无限的债务责任。如果你的企业异常兴旺,市场销售很好,那么,由于你在企业投产与商人支付货款之间有一段间隔时期,你很可能在这一时期比过去任何时候都缺乏现金。在这种情况下,你只有求助于私人贷款公司,向他求借年息较高的贷款。此外,你也可以向政府的小企业管理局寻求贷款。为什么不向商业银行借款呢?原因很简单,你缺乏使商业银行相信你成功的足够信誉,而商业银行通常并不为一家没有声誉的企业提供“风险资本”。退一步讲,即使商业银行愿意为你提供贷款,其利息也会非常之高,并且在扣除正常利息之外还会向你加收 10% 以上的风险利息。尽管如此,你可能仍会觉得资金不足,因而不得不另谋它途,寻找一个合伙人。

2. 合伙制企业

合伙制企业是由两个或两个以上的人在一起成立的,每个合伙者都同意分担一部分工作和资本,并分享一定比例的利润,或者是亏损和债务。这种合伙制可以是口头上的,也可以是有书面协议的。但如果请一个律师写成某种正式协议可能更合乎常规。在这种情况下,合伙人的投资增加了企业的资本,而你自己为企业提供的却是许多有利可图的订单以及丰富的业务知识,或所谓信誉。在这一时期,你的企业可能会由于以下原因而扩展:其一是因为广告宣传或增加了销售员而使企业的销售额迅速上升;其二是随着产量的增加而实现了规模经济,因而产品价格有所下降;其三是通过纵向合并而控制了原料来源和市场销售诸环节,从而节省了市场交易成本;其四是通过横向合并而收买了一些同类产品生产厂家,企业经营规模扩大;其五是增加了新的产品序列,从而使管理费用等企业固定成本得以在更多的产品序列中分摊,并且可以增加订货;其六是通过进一步扩大经营范围而成为一家小型混合联合企业,从而取得范围经济(Economics of Scope);其七可能是因为你们的产品质量优良。但是,企业发展越快,你就越缺乏新资本。在这种情况下,你可能不得不以工厂作抵押来向附近的人寿保险公司获得抵押贷款,条件是 20 年中分期付清未偿付的贷款。如果不能按期偿还,则保险公司有权取消企业赎回抵押品的权力。与此同时,由于你已经有了一定的信誉,附近的商业银行也愿意贷款给你。其它商业信用机构也会根据未收帐款来给你提供贷款。如果这一切仍不能满足需要,则只能采用允许更多的股东来分享利润的方法,即增加合伙人。但是,在这时,合伙制企业的许多缺陷也就暴露出来了:一是每当一个新的合伙人进入该企业或一个老的合伙人去世时,就必须形成一个全新的合伙制;二是当合伙人数目增加时,每一个合伙人都对企业所欠债务具有无限责任,直到动用个人财产。这种缺陷使合伙制只能适用于小型的和个人照管的企业。根据合伙制法律所包含的“相互代理原则”,每一个合伙人都有权代表整个合伙制企业来承担责任。因此,无限责任和散伙问题是合伙制的主要缺陷,这就意味着必须寻求新的企业组织方式。

3. 公司制

企业进一步发展的组织形式是公司制。为了将你的企业改组成为一家公司,你必须到有关州政府机构履行有关手续,缴一小笔费用。律师们会为你准备好所有的必要文件,并在其上写上你所要求的几乎全部权利,州政府则会自动发给你一个营业执照。与此同时,你决定发行 2 万股股票,其中,6600 股由你自己掌握,3300 股由你的合伙人持有,其余 100 股由你的妻子持有,剩下的 1 万股则公开发行,由当地的一家小投资银行代理发行事务。由于你的公司规模较小,该投资银行可以大

幅度压低公司股票的发行价。比如,以 10 美元的价格作为买价,但以 12.5 美元的价格卖出。同时,投资银行只愿意在尽力而为的基础上经销你的公司股票。如果不能全部卖掉,你就不可能得到你想募集数目的股份资本;如果你的公司规模较大,则该投资银行可能以 12.4 美元的价格作为买价,而以 12.5 美元的价格卖出。同时,银行将按议定的价格保证购买 1 万股股票。如果不能按它的卖价在市场上卖出去,该投资银行就必须承担全部亏损,而你的公司则不必承担此类风险。公司筹集资本的方式除发行普通股票外,还可以出售公司债券,发行优先股票,发行可转换债券以及其它票证,比如一定时期内按规定价格购买该公司普通股票的权利的票证等。

从中可以看出,公司制企业的主要优点有:其一,它是一个理想的募集大量资本的办法,而且股东们现在只具有有限的债务责任。即使企业破产,出资人也只以所购股票的资本额为限;其二,由于公司是一个虚拟的法人实体,它在法律上可以象自然人一样提出诉讼和被诉讼。与合伙制不同,公司任何职员作为股东的代理人行使职权时和承担财务责任时都受到了法律的严格限制。再者,无论股票如何买卖,也不论有多少人持有股票,也不论股东死亡或如何变化,公司一经成立就具有了永恒的生命力,可以是永续存在的,除非它因为亏损而无法经营下去。^① 另一方面,公司企业的最大不利之处是要缴纳公司所得税,即公司必须根据其分配给股东的收入额向政府缴纳所得税,税额在和平时期一般为 50% 以上,战争时期最高可达 80% 以上。此外,股东个人也必须根据它所得到的收入向政府缴纳个人所得税。但是,在美国,联邦政府规定未分配的公司利润免交公司所得税。

4. 大公司

这主要是指成为世界著名大型工业企业的大型公司,著名的《幸福》杂志所列 500 家世界最大企业就是它们的典型代表。它们在经营机制上与一般公司制企业没有任何不同,只是由于它们具有更大的规模和更大的市场影响,因而在许多方面具有小公司所不具备的有利条件,比如在融资方面等等。从数量上看,小企业数量最多(包括合伙企业、合作企业等),公司企业数量较少,而大公司数量就更少了。但就对经济发展和社会事务的影响力来看,大公司的影响力最大,一般公司企业次之,小企业影响力较小。

由上可见:第一,由于市场结构是多层次的,而针对不同层次的市场又有不同的企业组织形式与组织结构与之相适应,因此,从任何既定的时点来看,企业制度都不可能是专指某一种特定的企业组织形式,而是一个复杂的制度体系,是一个现代企业制度与传统企业制度并存(或者说是初级企业制度与高级企业制度并存)的复杂体系;第二,由于不同层次的市场一直处于不断的演化变动之中,新的企业组织形式和组织结构也在不断地取代老的企业组织形式与组织结构,因此,企业制度也是在不断的演化变动之中,与地方性市场相适应的传统企业制度(初级企业制度)也在不断地演变为与全国性市场或者世界市场相适应的现代企业制度(高级企业制度)。不论是私人业主式企业或者合伙制企业,还是股份制企业,它们都是适应一定的市场发育水平和特定的市场需求而产生和发展起来的。企业制度演进的这两个特点决定了我们在研究现代企业制度建设时必须以市场发育情况为基础,选择与之相适应的企业组织形式与组织结构。如果一家主要是面向地方市场的企业选择了一种以世界市场为基础而设计的企业组织形式与结构,或者一家主要面向世界市场的企业选择了一种以地方市场为基础而设计的企业组织形式与结构,那么,企业与市场的关系就会发生严重扭曲,企业的生产经营活动就会受到严重影响。市场结构的复杂性决定了企业制度的复杂性,即使在西方发达市场经济国家,也是各种不同的企业组织形式同时并存并构成一个复杂体系的。

三、现代企业的组织结构并不存在统一的模式

^① 萨缪尔森:《经济学》(上),商务印书馆,1982 年版 第 6 章。

所谓企业的组织形式,实际上是指企业根据何种方式进行组织,是要解决企业的法律地位以及与此相关的法律责任问题;而企业的组织结构,是指企业的经营管理方式,实际上也就是要解决如何组织起来进行生产和经营的问题。从根本上说,现代企业的组织结构是企业内部管理层级制的产物,它在传统的企业管理中是不存在的。根据小艾尔弗雷德·D·钱德勒在《看得见的手》一书中的研究,美国的传统企业是没有中间支薪经理阶层的,而且主要采取单一工厂制组织形式,因此,很难说企业有什么现代形式的组织结构。一般而言,在那一时期,大多数美国工厂是由不到50人的小生产单位组成的,所依赖的主要是传统能源,包括水力、风力、畜力、人力等;产品的销售由原先为推销英国产品而成立的分配网络来承担;投资规模是由千百个小生产者根据它们对市场信号的反应而做出决策。有些制造企业虽然采用了股份公司的组织形式,也设有董事会,但所使用的管理方式仍然是合伙公司的管理方式。以当时美国较为现代化的斯普林菲尔德兵工厂为例,由于它是在美国最先广泛发展内部专业化的工厂,故其在组织结构上也更能代表当时美国的企业管理水平。1815年罗斯威尔·李上校接管工厂后,立即将权力和责任集中于主管办公室,接着又改组了兵工厂的行政系统。他将全部企业的经营活动划分为四个部门,其中三个部门主要制造金属和木制零件,其下各设有一组车间;另一个部门是中央大楼,是装配零件的地方。每个车间各有一名工头和一名检查员以及几名监工,它们向总军械士负责,而总军械士则直接向李上校负责;此外,李还有其它助理人员负责处理材料购买和装运以及枪支成品的交货。在具体管理上,李通过两种方法监督生产:其一是通过周密的检查,每个工人须在其生产的每一件产品上挂上个人标签,在总军械士助理检查并认可之后,工人再把标签挂到其下一件产品上。检查员每个月要提交一份列有认可和拒收产品数量的报告;其二是通过会计核算,即采用标准的复式簿记,记下企业内与生产有关的每一笔交易。总军械士和工头每人都有一本日志簿,记有工人收到材料的数量和价值;而每个工人每月都要提交一份报告,列明其手头材料的数量和金额,再由工头将所管辖车间的全体工人的报告汇合成为表格的形式,而总军械士则据此编制全厂的汇总表格。李通过这些表格就可以全面了解每个分支单位的工作。1819年他在年度报告中说:完整的责任制已经建立并在全厂推行;如果发生任何差错,经由记录的比较即可发现,且能追溯其来源。这种现代工厂的管理方式,在当时的美国是一种最复杂的管理方式,故钱德勒认为:“现代的工厂管理起源于美国斯普林菲尔德的兵工厂。”^①随着市场规模的扩大和企业组织形式的发展,企业的内部组织结构也日益复杂起来,出现了各种各样不同的组织结构模式。概括起来看,现代企业的组织结构主要可分为以下三大类:

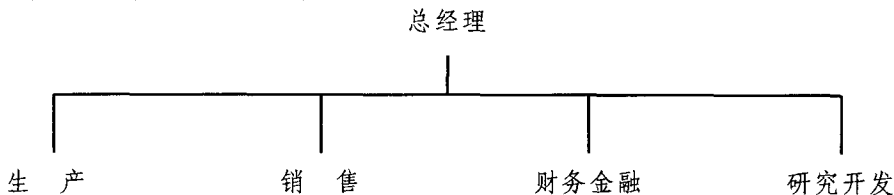
1. U型结构

U型结构是最早出现的一种现代企业组织结构形式,由成立于1892年的通用电器公司首先采用,是在吸收了由铁路公司发展起来的高阶层管理方法和由家族式企业发展起来的中阶层管理方法的基础上发展而成的。到1917年,这种组织结构形式是美国最为流行的企业组织结构模型,当年美国最大的236家公司中有80%以上采用了这种企业组织结构。这里的U是英文单词Unitary的第一个字母,表示单一的意思。这种企业组织结构模式的主要特征是:第一,这是一种中央集权式组织结构,企图通过中央集权来实现分工的利益和规模经济,企业的一切决策来自企业最高领导;第二,组织的每个部门实现了职能分工,即设有独立的生产部门、销售部门和财务金融部门等,并由最高协调者总经理来控制。但是,这种企业组织结构也有两个最为突出的缺陷:其一是随着企业经营规模的扩大,这种结构会因为管理跨度过大而造成管理的累积性失控,使高层经理们陷入日常经营活动而无法做好长期性的资源配置工作,从而加大行政管理支出;其二,由于企业在最高领导者

^① 小阿尔弗雷德·钱德勒:《看得见的手》,第83—86页。

即总经理之下设有多个职能部门,而每个部门分别由一个高级经理人员负责,所以,这些高层经理人员往往总是从他们的专业的角度和所在部门的立场来评价公司的总体政策,因而造成各部门在经营目标上偏离利润最大化的总体目标而追求各自的小目标。在这种情况下制定出来的公司政策很大程度上成为各部门利益妥协的产物,而并不符合公司的总体经营目标。U型结构比较适合于那些针对一种产品或一个地区性市场、生产单一产品系列的企业。

U型结构的具体形式如图一所示:



图一

2. M型结构

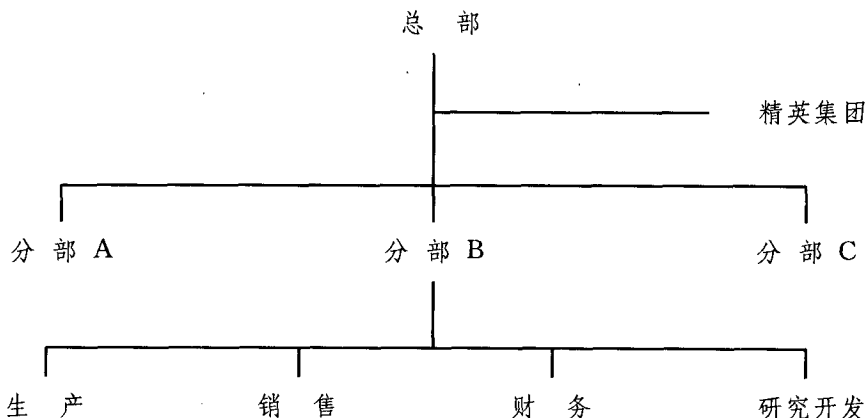
M型结构的出现晚于U型结构,这里的M是英文Multidivisional的缩写,其本义是多部门的意思。这种组织结构形式最早出现于英国的帝国化学工业公司,但最具影响的是美国的通用汽车公司在本世纪20年代初期采用这种组织结构方式。从理论上说,在这种组织结构中,分支公司通常是半自主的利润中心,按产品、商标和地区来设立,各分支公司通过其下设的职能部门来协调从生产到分配的全过程,负责执行公司总部确定的政策方针;在其上还设有一个由高层经理所组成的并由许多财务和管理人员协助的总办事处。总办事处一方面负责监督协调各分支公司的经营活动并评估其绩效;同时,它又负责整个公司的资源分配状况,即负责制定公司的总体发展战略和方针政策,包括人事决策、预算控制和监督权力等,并通过利润等指标对事业部的经营活动进行协调。以通用汽车公司为例,1921年,该公司在行政负责人小艾尔弗雷德·P·斯隆的领导下,采用了一种分散经营和集中管理相结合的组织结构,即著名的斯隆管理模式。其主要内容是:不建立单一的集中化的并且按职能划分部门的组织结构,而是同意为公司生产汽车和卡车以及各种零部件和附件的综合企业继续保持为自主经营的分支公司,并按各分支公司所服务的市场来规定其经营活动。对于公司所属的五家汽车分支公司而言,每个分支公司均按斯隆所谓的价格金字塔中单一的价格等级出售产品,凯迪拉克牌汽车价格最高而产量最低,为价格金字塔的塔顶。

在确定了各分支公司的市场范围以后,斯隆又设立了一个总办事处,其下设有多名高级主管和庞大的咨询机构和财务机构,高级主管负责设计出使目前的产量和需求量相适应并根据长远需求量分配资源的程序。高级主管有权要求下属分支公司呈报下个月和其后三个月的每月生产所需材料和设备以及劳动力的预测数字,这些数字只有在经过总办事处批准以后才能实施。新成立的财务机构和咨询机构负责设计监督、协调和评估日常经营工作的统计信息。这样一来,就把总办事处的高级经理们从日常的经营工作中解脱了出来,使他们能够集中精力进行长期计划工作并思考分配资本和经营资源的方法。公司的最高决策权集中于由杜邦和斯隆以及其他两人组成的执行委员会手中。公司董事长杜邦认为:“我确信90%的问题即使不与执行委员会磋商也会得到解决,而执行委员会各成员的时间才有可能完全用于研究公司总的方针和路线,并制定公司的总政策,至于管理工作和执行命令的责任,则应由各级权力机构和职能机构担负起来。”^①到1924年,公司的执行委

^① 小阿尔弗雷德·钱德勒:《看得见的手》,第543页。

员会成员增加到 10 名以上,包括杜邦、斯隆、以及财务主管、咨询机构主管、一名副董事长、四名没有特定任务的高级主管、以及一名负有日常经营管理责任的经理,几乎都是未负日常经营责任的高级主管。执行委员会的责任是:详细审核和批准分公司的指标、评估分支公司的绩效、在深入分析的基础上制订价格政策和公司的其它总政策,规划公司的长期战略以及为实现这一战略而必须做出的资源分配等。在进行工作时,执行委员会主要依靠咨询机构和财务机构来检查从各分支公司要来的资料。

为协调职能机构、权力机构和高级主管之间的交流和联系,并处理职能机构与权力机构之间的摩擦(这在产品开发部门尤其如此,具有执行权力的经理认为职能人员过于讲求理论,而职能主管则埋怨具有执行权力的经理从来不曾把眼光超过目前的生产计划),斯隆设立了一些分支公司间关系委员会以协调主要的职能活动,如产品开发、工厂管理、动力与维修、产品销售、广告活动等。这些委员会都有自己的支薪职员,并且通常由一名执行委员会成员担任其主席。通过这种方法,高级管理人员得以使自己既能摆脱日常经营中的偏向和这方面的责任,同时又与公司的广泛经营活动保持接触。政策和计划不是由公司的经营部门和分支公司的主管经理之间的磋商而做出,而是由公司总部中的高层经理制定的。斯隆管理方式的实质就是分权的事业部制。从 20 年代中期起,这种具有总办事处和自主的、结合的分支公司的组织结构类型被许多公司所采用,联合碳化物公司和美国钢铁公司在接受并采用这种新式组织结构方面走在其它公司的前列。第二次世界大战以后的 50—60 年代,这种企业组织结构已经成为一种普遍、的标准方式的企业组织结构。M 型结构比较适合于针对多种产品或多个地区市场并且生产几种产品系列的企业。事实上,M 型结构是将多个 U 型结构包含于其中并设立了总办事处,这在逻辑上相当于将以前的部分市场交易活动内部化,将它们集中到一个企业内部。不仅如此,M 型结构在某种意义上还进一步取代了资本市场的功能,即过去由资本市场完成的在种种产品系列之间和各地区之间分配资源的职能现在交由 M 型结构中的总办事处来承担了。这样,行政协调机制再一次取代了市场调节机制。M 型组织结构的具体情况如图二所示:



图二

1975 年,美国经济学家威廉姆森提出了著名的 M 型假说,对 M 型公司的优点做了总结概括,其基本内容是:M 型大企业的组织和运营在目标的追求的最低成本行为方面比 U 型企业组织结构更接近于新古典的利润最大化假说。据此,M 型公司的目标和行为比较符合公司所有者即股东的偏好,因而支持了新古典经济学的利润最大化假定,而不再更多地朝有利于职业经理们的复杂目标

靠拢。此后,为了验证这一假说,许多人进行了检验确证工作,但其结论莫衷一是,迄今未有定论。对于 M 型公司的优点,威廉姆森做了如下概括:

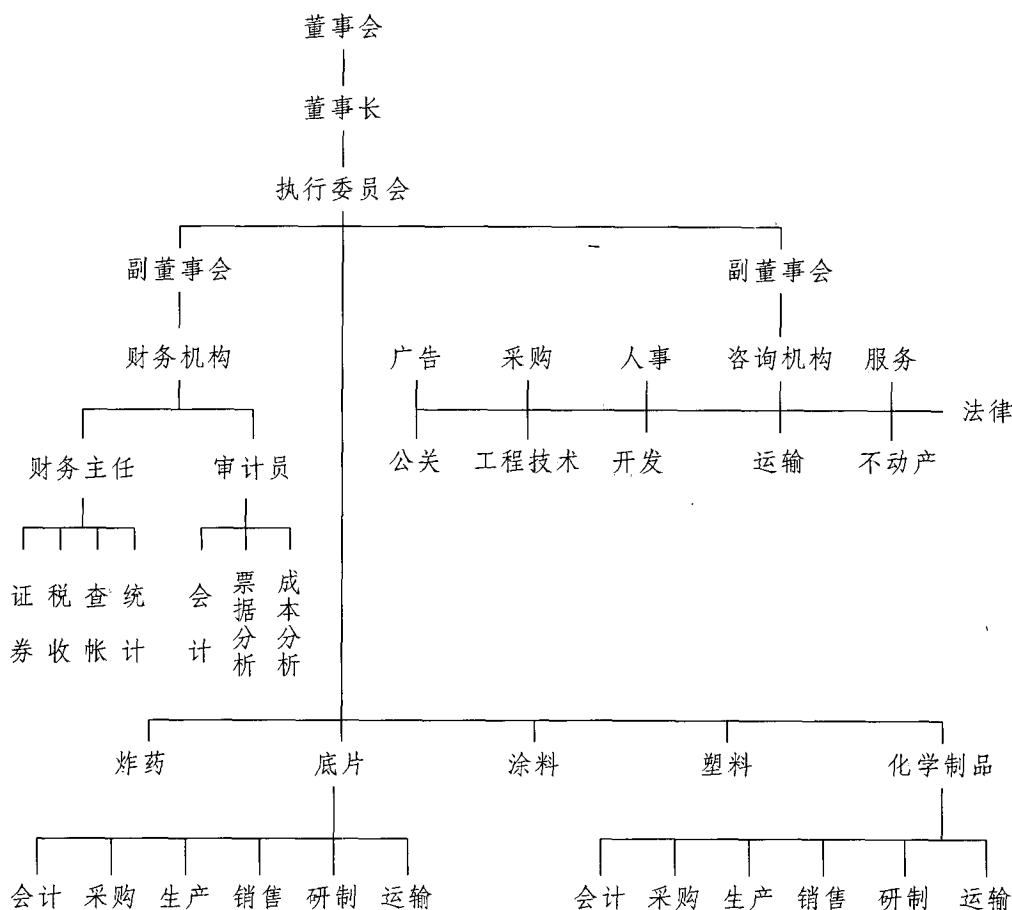
其一,经营决策由各独立的分部各自做出;

其二,直接附属于公司总部的所谓精英集团通过提供参谋和审计等加强了公司总部对各分支公司的控制;

其三,公司总部在职能上负责公司战略决策或长期发展规划和目标的制定,比较注意总体绩效而不太注意过问各分部的经营实绩;

其三,由于 M 型结构具有较好的总体协同作用,因而它更加追求总的利润最大化。

实际上,对于 M 型公司来说,每个分部就是一个 U 型企业,因此, U 型企业实际上是包括在 M 型企业之中的。



图三、M 型结构企业:制造企业

3. U 型结构和 M 型结构的各种变种形式

尽管小艾尔弗雷德·钱德勒认为:大型工业企业的组织结构在管理上只具有两种形式,即 U 型结构和 M 型结构^①,但是,随着企业经营规模的发展和经营范围的扩大,企业的组织结构也在不断

^① 小阿尔弗雷德·钱德勒《前引书》,第 546 页。

发生变化,在原有的 M 型结构和 U 型结构的基础上又出现了许多新的组织结构形式,即 U 型结构的变种矩阵结构, M 型结构的变种超事业部结构,以及 M 型结构和矩阵结构的结合物多维结构。兹分述如下:

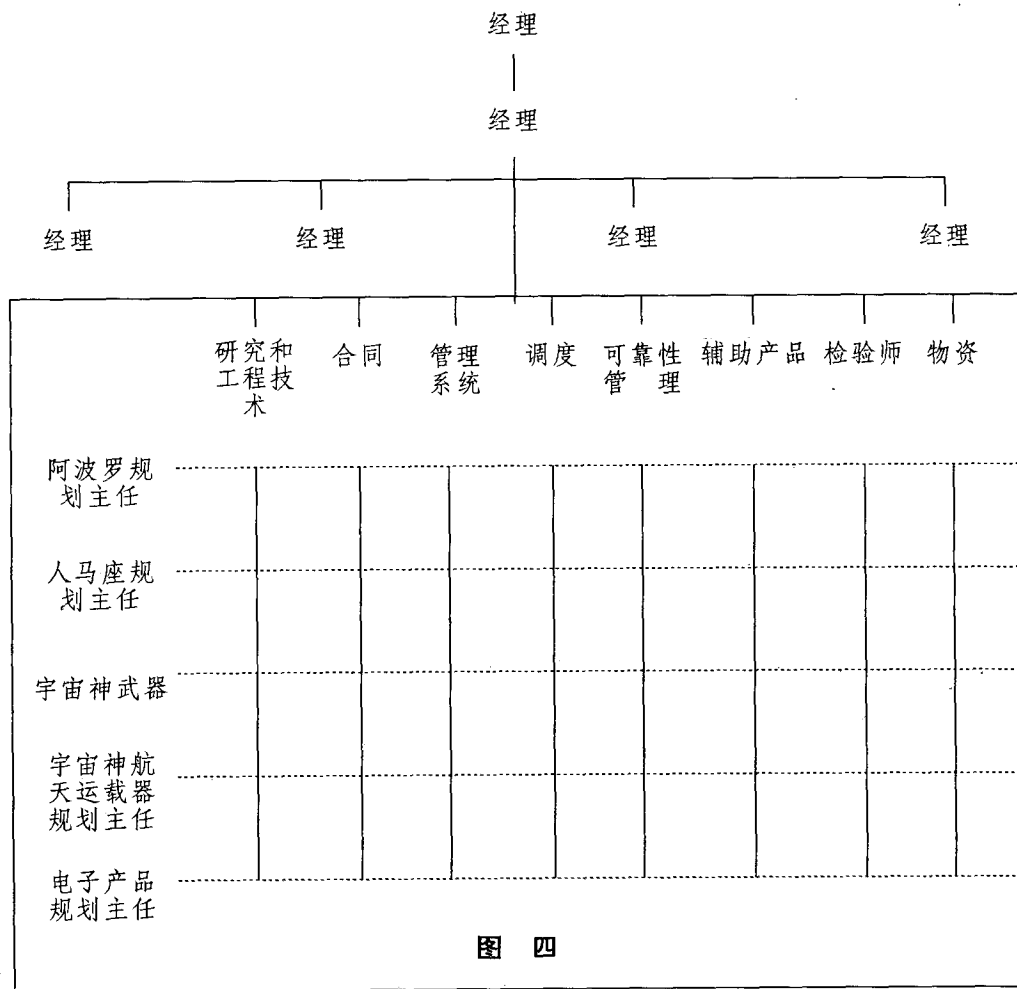
(1) 矩阵结构:即在原有的 U 型结构中增加一套横向联系的领导系统,将此两者合并成为一个矩阵结构。处于此矩阵之中的执行人员不仅受垂直的各职能部门的领导,而且同时受水平的、为执行某一专项职能而设立的工作小组的领导。矩阵结构最早是由美国国家航天署采用以实施“水星阿波罗计划”之后而于 60 年代在美国发展起来的。道氏化学公司和洛克希德飞机公司以及普罗克特与甘布尔公司都采用了这种组织结构,但以通用动力公司的应用最为典型。在该公司的分支企业航天分公司,公司的最高领导机构垂直领导着八个部,即研究和工程技术部、合同部、管理系统部、调度部、可靠性管理部、辅助产品部、检验师部和物资部;同时,它又通过阿波罗规划主任、人马座规划主任、宇宙神规划主任、宇宙神航天运载器规划主任以及电子产品规划主任对各个部的下属机构进行横向领导与协调。各项目的规划主任可以通过由公司最高领导机构直接管理的职能部门从横的方向上不断监控着所负责项目的进展情况;各职能部门则为每个项目的规划主任配备一名规划管理员,在该部职权范围内协助项目主任领导与协调项目规划中的各项活动。该规划管理员受两方面的领导:其一是在执行项目方面接受规划主任的领导;在日常行政工作方面受研究工程与技术部以及合同部和管理系统部的领导。这种矩阵管理结构也称为项目管理组织(project management organization)。其具体情况如图四所示:

据有的学者分析,矩阵组织结构主要有以下优点:其一,比较灵活机动;其二,可以集中精力解决主要问题和完成特定任务;其三,可以在保持常规组织功能的同时提供各种创新机会。其缺点在于:其一雇员在拥有两个老板的情况下比较容易出现无所适从的问题;其二项目经理组织各方面专家有效协作的难度较大,项目经理容易同部门经理发生冲突。^①《哈佛管理论文集》第 372 页图也是一种二维矩阵结构图,这二维分别是企业的利润中心(公司经营的各个事业部门,按产品系列划分)和成本中心(即公司所属的职能部门,包括销售、制造、技术服务与发展、研究开发、法律与行政事务、经济评价、财务部门等)。

(2) 超事业部制组织结构

这种组织结构是在 M 型组织结构的基础上发展起来的,也称为执行部结构。即在 M 型结构的基础上,在总办事处和事业部之间增加一个管理层级,称为执行部或超事业部,每个执行部或超事业部分别统辖或协调若干个所属事业部的活动。这种形式的最初形态产生于 50 年代初期通用电器公司对斯隆管理模式的改造。当时,由于斯隆管理模式具有六个独特之处或者说是缺陷,决定了其它公司在应用这一组织模式时必须对其进行更新改造。这些特点有:其一,通用汽车公司是一家制造企业,而今天的主要任务是组织大型非制造企业;其二,通用汽车公司是一家生产单一产品、使用单一技术、集中开发单一市场的企业,而今天的典型企业是混合型企业,它们是生产多种产品,采用多种技术并开发多种市场,因此,它们需要比通用汽车公司更为复杂和多样化的组织结构;其三,通用汽车公司把其国外经营看作是组织上独立的和外部的活动。故从组织结构、报告关系以及事业阶梯上看,通用汽车公司只是一家具具有外国子公司的美国公司,而今天的典型公司都是一些跨国经营公司。对于这些公司来说,其它国家以及市场和政府都具有同等重要的意义,而不仅仅是关心美国市场;其四,由于通用汽车公司是一个单一产品、单一国家的公司,因此,信息处理对于该公司的经

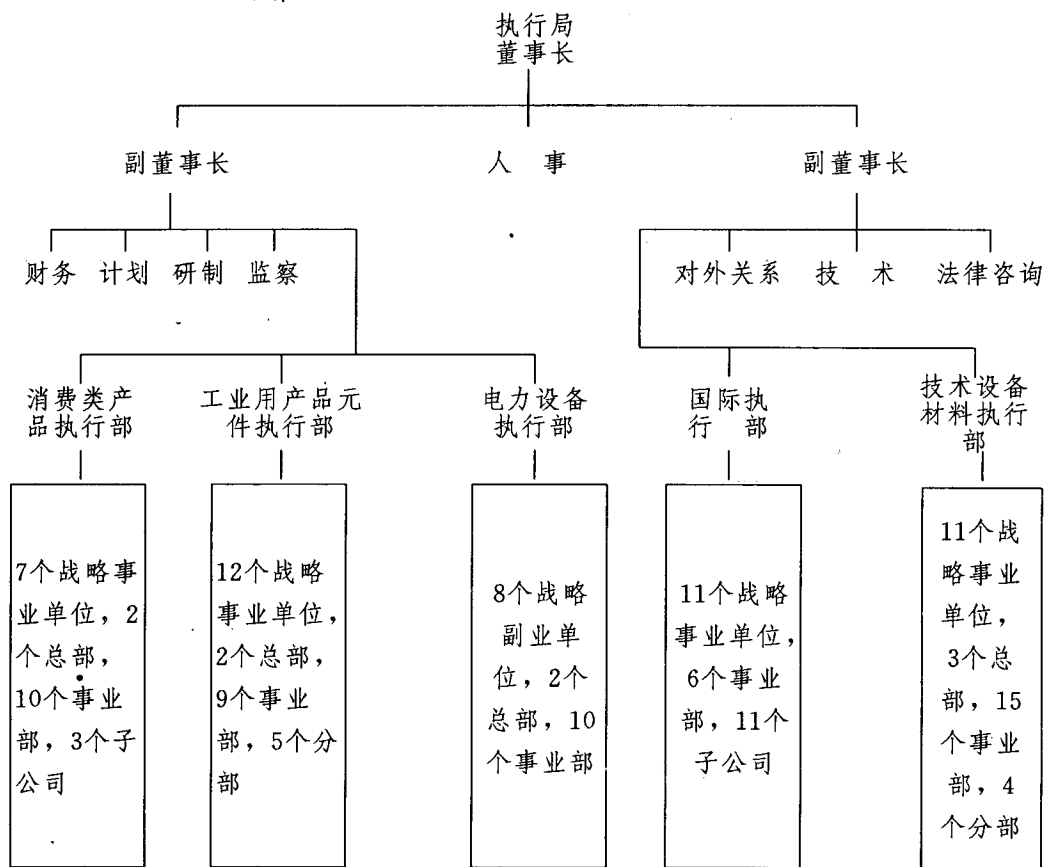
^① 萧琛:《美国微观经济运行机制》,北京大学出版社 1995 年版,第 289 页。也可参见《哈佛管理论文集》第 372 页图。



管来说不是一个重要的组织问题,因而不是该公司所关心的主要问题;与此相比,多产品多技术的跨国公司则必须使其组织结构能够处理大量的信息;其五,通用汽车公司的大部分职员都是体力生产者或从事日常事务的职员,而今天的基本组织问题是同知识工作和知识工人有关的。不论在制造企业还是服务企业,知识工人都是重要的构成因素;其六,通用汽车公司一向只注重管理而不重视创业,斯隆模式的力量在于管理的能力,是对已有的和已知的事物从事卓越的管理。^① 在这种情况下,通用电器公司在应用斯隆管理模式的同时,也开始对其实行改革。70年代初期,通用电器公司在原有的总部和事业部之外又设立了战略事业单位,即有选择地对某些战略产业实行单独管理的生产管理体制,从而使事业部和该产品总部内的人财物有机有效地集中起来使用。1978年,该公司又在董事长琼斯的领导下进行了一次大规模的结构改组,重新整编了事业部和战略事业单位,设立了执行部这一级管理机构,从而使公司在董事会之下拥有五个执行部、九个产品总部、50个事业部和49个副业单位的庞大组织,有些执行部之下还设有一些子公司。^② 这种管理结构的具体情况如图五所示。

① 《哈佛管理论文集》,第341—344页。

② 萧琛:前引书,第62页。



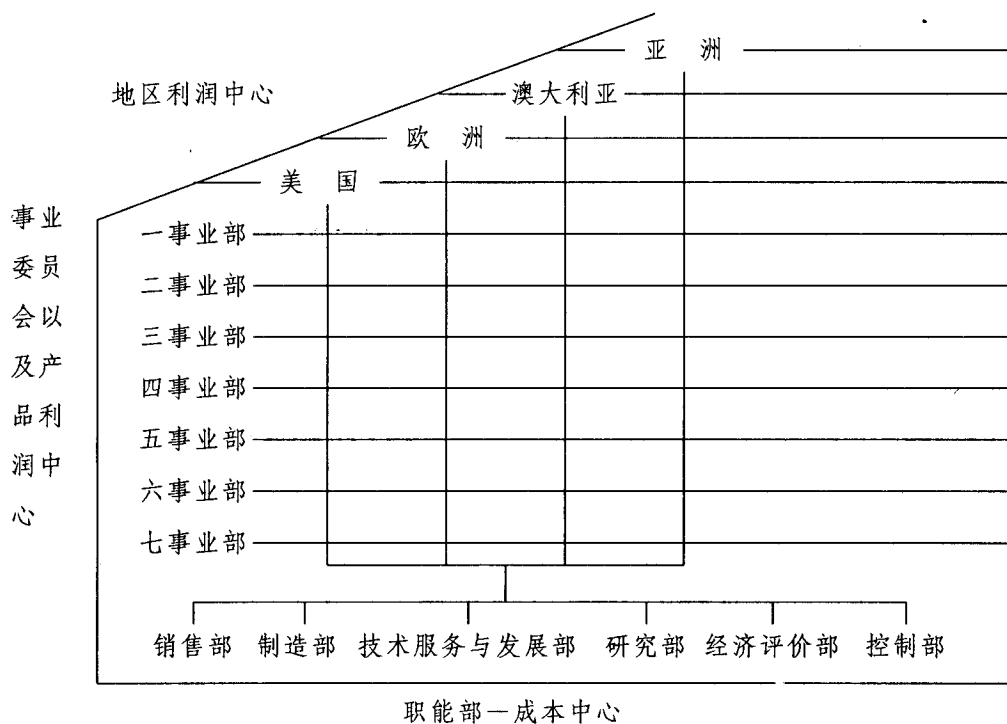
图五

(3) 多维结构

多维结构实质上是在 M 型结构中引入矩阵结构的产物,它指的是一个企业的组织中包含了三四个方面的管理系统。具体而言,该系统至少具有三种指挥管理系统:其一是按产品划分的事业部,即产品利润中心;其二是按职能划分的专业参谋机构,又称专业成本中心;其三是按地区划分的管理机构,即地区利润中心。在这种体系中,一个生产企业实际上受到三个管理系统的同时指挥,即按所生产的产品受到某一产品利润中心的指挥,按其所在地区又受到地区利润中心的指挥,同时又受到专业参谋机构的指挥。^①美国道·科宁公司于 1967 年建立的企业组织结构被人们认为是多维结构的典型。在此以前,道科宁公司采用的是事业部制组织结构,其下有两大类机构,包括利润中心(事业部)和成本中心(职能部门)。但随着企业的发展,在原有的两维的基础上又增加了两个新维:其一,地理区域。即随着公司业务的发展,其地理区域也迅速扩大,但利润中心和成本中心却不能以同样的方式到处建立。在这种情况下,公司又发展出了一个新维——地区组织。在这里,每个地区既是一个利润中心,同时又是一个成本中心,而且这种地区组织是按照道科宁公司的美国总公司的

^① 张春霖:《企业组织与市场体制》,上海人民出版社 1994 年版,第 89—91 页。

组织形式建立起来的。地区组织的工作既有一定程度的自主性,同时又是在公司总的工作目标、工作方针和计划标准指导下开展工作的。总公司的各职能部门经理同业务经理、各地区的地区经理之间也经常相互交换销售、费用和成本以及利润方面的信息以及规划。其具体情况如图六所示。



图六

（资料来源《哈佛管理论文集》第 374 页）

为了保证这一组织结构的有效运转,公司新设立了一些机构,其中包括:第一,事业委员会。每个事业部都有一个事业委员会,事业部经理为专职成员,其它成员由来自各职能部门(如销售、技术服务与发展、研究、制造等)的代表组成,他们各自向本职能部门的领导汇报并负责,接受双重领导,即最中间是以事业部经理为核心的事业委员会,外层是各职能部门的代表,最外层是各职能部门。第二是公司事业委员会,即在公司总部成立一个由董事长、总经理、副总经理及其它职能部门首脑组成的公司事业委员会。它类似于许多公司成立的执行委员会,是公司的最高决策机构,负责批准公司的长期和短期经营方针。由于这样一个机构的存在,公司的各个厂、各事业部以及各地区之间有了交叉联系的机会。该事业委员会每月至少开一次会,以检查各个厂在销售和利润完成方面所取得的进展情况;而在同样的基础上对每个地区的进展每个季度检查一次;第三,地区组织。地区组织的经理与总公司保持着密切的联系,他不可以独立行动,而必须按照总公司的销售、成本和利润计划进行工作。各地区的经营计划被综合在事业部和职能部的计划之内,因此,地区计划可以看作是更大的公司总计划的一个组成部分。这使得地区公司可以在利润中心和成本中心之间保持一种可行的平衡,并充分自主地进行活动。地区经理每年同执行经理会见两次,以便计划、检查并协调的规划和经营方案。第四,产品管理集团(PMG,也称RPU,事业计划单位)。这实际上也就是一个小型事业委员会,为个别产品系列制定长期和短期计划,其成员也可以来自较低层次的组织机构。一般来说,这种产品管理集团通常是永久性的,但其经理也不是专职的,人员可以经常调动。它负责在其

产品区域内取得利润,同时有权向相应的副业委员会申请调配资源,并且在申请被批准以后负责使有关资源得到合理利用。(参见《哈佛管理论文集》第 376—382 页)

四. 现代企业的领导体制也不存在统一模式

所谓企业的领导体制,实际上就是指企业的权力结构以及权力的分配方式。换言之,就是企业都拥有那些权力?这些权力来自何处?又用于何方?是谁拥有这些权力?一般而言,企业的权力主要有三大类:即决策权,执行权,监督权,而这三大类权力又各有其不同的实施者以及不同的组合方式。在西方,企业的领导体制由以下几部分机构组成:

1、企业的决策机构——董事会。

所谓董事会,实际上就是股东大会的常设机构。从理论上讲,股东大会是公司的最高权力机构。但是,由于公司事务纷繁复杂,股东非常分散,而且相当一部分股东是持有少量股份的小股东,其实施产权的成本很高。因此,不可能将股东大会作为公司的常设机构,或经常就公司发展的重大事宜召开股东代表大会,以便做出有关决策。在这种情况下,股东代表大会就将其决策权委托给一部分大股东或有权威的人来行使。“由于公司并无实际的形态,其事务必须由某一具有实际权力和权威的人代表公司进行管理,这些人称为董事。董事一词包括处于董事地位的任何一人,不论其名称如何,例如理事会、管理委员会、总裁、经理等”^①。这样一些有实权和有威望的人就组成了董事会。股东大会与董事会之间的关系实际上是一种委托与代理的关系。股东们将公司日常决策的权力委托给了由董事组成的董事会,而董事会则向股东承诺使公司健康经营并获得满意的利润。在这里,董事会的职权是由股东大会授予的。关于董事会的人数、职权和作用,各国的公司法均有较为明确的规定。比如,英国 1948 年公司法明确规定,“公司的业务应由董事会管理之,董事会可支付公司在创办和登记中所花的费用,董事会可行使公司法或本章程中未规定必须由公司股东大会行使的一切权力,但必须遵守本章程、公司法的规定,以及股东大会可能制定而与上述章程或条款并无矛盾的规定;但公司股东大会上所制定的规定并不能使董事会在该规定制定以前所作的原属有效的任何行为无效”;“董事会可随时及在任何时候以委托书委托由董事会直接或间接提名的任何公司、商行或个人或团体,为公司的一个或数个代理人;委托的目的、授予的权限、权力以及委托的期限、应遵守的条件,都按董事会规定;这类委托书中可包含董事会认为适当的条款,以保持和方便与这类代理人打交道的人,也可授权这类代理人得将公司授予他们的全部或部分权力和算帐处理权转授给别人”;“董事会可将它们的任何权力转授予他们认为适当的由董事机构中的一名或数名成员组成的委员会;如此组成的任何委员会在行使被授予的权力时,应遵守董事会可能附加的任何规定”;“委员会可为其会议选一主席;如果没有选出这类主席,或如果在任何会议上主席在指定举行该会议的时间五分钟后未出席,则出席的成员可在他们之中选一人做会议主席”;“委员会可在认为合适的时间开会及休会。任何会议上提会表决的问题均应由出席股东的过半数票决定:票数相等时,主席可投第二票或决定票”。除此之外,董事会还有权向股东催缴股金,制定或修改公司有关章程,代表公司决定捐款或发放津贴事宜,可以委任董事或解除董事职务,选举董事长等。^② 不过,需要指出的是,上述有关董事会职权的诸多规定仅仅是各国有关法律中的一般规定,是说明董事会拥有权力的主要方面。实际上,各个公司都有自己的公司章程。对于各个公司来说,这就是公司的根本大法。在这种公司章程中,各公司在成立之初就根据国家有关立法对公司各类人员的权力和义务做了明确规定,其中当然也包括对董事会权力和义务的具体规定。公司不同,其对董事会有关职权的规定也就不同。以奥地利工业控股公司为例,该公司制定有专门的《奥地利工业控股公司董事会章程》,

^① R. E. G. 佩林斯等:《英国公司法》,第 203 页。

^② R. E. G. 佩林斯等:《英国公司法》,附录二。