

• 国家自然科学基金委员会资助项目 •

X · Z · Q · Y · Z · D · Y · G · L · C · X

乡镇企业制度

宝贡敏 陈祥槐 等著

管理 创新

山西经济出版社

乡镇企业制度

与 管理创新

宝贡敏 陈祥槐 等著

山西经济出版社

责 编:张 蕾
复 审:郝建军
终 审:赵建廷

图书在版编目 (CIP) 数据

乡镇企业制度与管理创新/宝贡敏, 陈祥槐等著. —太原: 山西经济出版社, 2003. 1
ISBN 7-80636-640-7

I. 乡... II. ①宝...②陈... III. 乡镇企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 074357 号

乡镇企业制度与管理创新

宝贡敏 陈祥槐 等著

*

山西经济出版社出版发行

030012 太原市建设南路 15 号 0351-4922102

<http://www.sxep.com.cn> E-mail: sxep@sx.cei.gov.cn

新华书店经销 铁三局印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 1/32 印张: 6.625 字数: 165 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月太原第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

*

ISBN 7-80636-640-7

F·594 定价: 12.00 元

序

宝贡敏

这本书是国家自然科学基金委员会管理科学部主任应急基金资助项目的研究成果。在项目完成之际,回顾一下我们的研究历程,我们确有些话要说。

首先,这本书是集体努力共同成果。在项目的研究过程中,项目组的每一个成员,都付出了自己辛勤的汗水。在研究过程中,项目组成员有分工,有合作,并把合作当成了自己的工作主线。所以说,项目成果的每一部分,都可以说是集体智慧的结晶,都是集体讨论、修改、完善的结果。在这里,我首先把我们项目组各成员介绍给大家:

宝贡敏,博士,教授,博士研究生导师,负责项目的总体策划、协调、研究与统稿,并是“制度与管理创新:乡镇企业成长的机理、经验与启示”专题部分的主笔与协调人,同时还参与了各部分的执笔与研究工作。

陈祥槐,讲师,博士研究生,是“阻碍乡镇企业发展的主要障碍及其克服途径”、“乡镇企业发展:信誉

支撑与关系支撑的抉择”、“制度与管理创新和乡镇(民营)企业发展”、“乡镇企业的重组:理论、实践与创新”等专题部分的主要执笔人和协调人,也是全文的主要统稿人之一。

戚永红,博士研究生,是“乡镇企业发展的目标层次:经验与理论透视”专题部分的主要执笔人和协调人。

杨春华,讲师,博士研究生,是“乡镇企业用人与理财的文化因素、家族化管理问题:功过与出路”和“乡镇企业内部激励机制的改革与创新”专题部分的主要执笔人和协调人。

缪仁炳,讲师,博士研究生,是“制度和管理创新与乡镇企业技术创新”专题部分的主要执笔人和协调人。

程华,副教授,博士研究生,是“乡镇企业发展与政府制度创新”专题部分的主要执笔人和协调人。

高海霞,博士研究生,是“乡镇企业市场营销管理的学习与创新”专题部分的主要执笔人和协调人。

此外,秦辉副教授、博士研究生,莫秀德先生,周霞讲师、博士研究生,都为本项目的研究做出了重要的贡献。

以上所介绍的“分工”,只是从强调项目组每一个成员的工作特色的角度而言的。在研究过程中,互相协调,集体攻关,相互批评,相互学习,取长补短,一直贯穿于整个研究过程。可以说,这个成果是名副其实的集体智慧的结晶。

应急基金资助项目是一项具有挑战性的工作。时间紧、任务重是应急项目的主要特点。为了保质保量按时完成应急基金资助项目的研究工作,我们每个成员都克服困难,尽力把各项工作安排好。在各种工作发生冲突时,优先安排课题研究工作,以确保项目研究工作的顺利进行。

众所周知,我们这代人(60年代出生的人)是工作压力最大、工作任务最多、发展义务最重、前进动力最强的,具有艰苦奋斗精神的一代。对于任何工作,我们总是尽自己的努力,力求挤出时

间,必须在严格规定的一年时间里完成研究任务,必须保证教学、研究生培养、其他社会工作的顺利进行。我们热爱挑战,拥抱挑战,有信心和能力克服困难,战胜自我。这一点,我们在接受应急基金任务时就深信不疑。事实上,我们的研究小组是经得住考验的!在这里,特别需要说明的是陈祥槐先生。在研究过程中,他是第一个完成自己研究任务的人;是研究组中别的成员遇到研究困难时及时伸出援助之手的人;是兢兢业业协助我进行研究工作协调、统稿的人。没有陈祥槐先生的努力工作、奋斗精神、学识品质,我们要按时保质保量完成研究任务,是十分困难的。当然,我们项目组的成员个个优秀,个个杰出。例如,杨春华博士研究生的一丝不苟事必求精的精神;缪仁炳博士研究生的敢于挑战困难,克服困难的决心和能力;戚永红博士研究生的不怕苦不怕累,办事稳妥,敢于挑战权威、善于取得突破的风格,都在本项目的研究过程中表现了出来。可以说,他们的特长、优点,使本项目的研究得益颇多。讲实话,在研究过程中,研究组的每个人都付出了很多,无论是“分兵多路”,走南闯北进行调查研究,还是反复讨论、修改、再修改自己的研究成果,研究组每个成员都付出了辛勤的劳动。当然,我们也得到了锻炼,经受了考验。

现在,我们把我们的研究成果呈给读者。同时,我们也欢迎各位读者对我们的工作提出意见、建议、批评,以便我们能够及时认识到自己的不足,并在以后的研究工作中,汲取教训,在研究水平、质量上更上一层楼。

2002年11月25日
于杭州市华家池寓所

目 录

1. 制度与管理创新: 乡镇企业成长的机理、经验与启示·····	(1)
1.1 引言·····	(2)
1.2 相关概念·····	(3)
1.3 管理与制度创新的相关理论进展·····	(5)
1.4 企业管理与制度创新机理的形式化分析·····	(10)
1.5 一个企业管理与制度创新概念框架·····	(12)
1.6 企业管理与制度创新概念框架: 以乡镇企业案例研究为 基础的透视·····	(15)
1.7 结论、思考与启迪·····	(27)
1.8 结论讨论与研究局限·····	(31)
1.9 参考文献·····	(32)
2. 乡镇企业发展的目标层次: 经验与理论透视·····	(36)
2.1 乡镇企业发展目标的演化历程·····	(36)
2.2 企业发展目标的定位·····	(44)
2.3 小结·····	(52)
2.4 参考文献·····	(53)
3. 乡镇企业发展与政府制度创新·····	(55)
3.1 我国乡镇企业的产生与发展是制度创新的结果·····	(55)
3.2 转型经济过程中, 政府不断供给创新制度·····	(58)
3.3 现状与差距·····	(62)
3.4 乡镇企业发展与政府制度创新·····	(63)
3.5 参考文献·····	(68)

4. 阻碍乡镇企业发展的主要障碍及其克服途径	(71)
4.1 乡镇企业发展障碍的形成机理	(72)
4.2 乡镇企业克服障碍的基本途径——基于案例的分析	(77)
4.3 结论与启示	(81)
4.4 参考文献	(83)
5. 乡镇企业发展:信誉支撑与关系支撑的抉择	(85)
5.1 信誉与关系的内涵界定	(86)
5.2 信誉和关系的价值模型	(88)
5.3 信誉支撑与关系支撑的选择模型	(90)
5.4 乡镇企业发展过程中对信任支撑体系选择的变化:案 例分析	(95)
5.5 乡镇企业信任支撑体系选择变化的启示	(101)
5.6 参考文献	(102)
6. 乡镇企业用人与理财的文化因素、家族化管理问题:功过与 出路	(105)
6.1 家族企业与家族化管理:概念界定	(106)
6.2 文化、管理效果及效率与家族化管理:理论拓展	(108)
6.3 乡镇企业的家族化管理问题:案例分析	(113)
6.4 乡镇企业家族化管理的演进	(116)
6.5 结论和建议	(120)
6.6 参考文献	(122)
7. 乡镇企业内部激励机制的改革与创新	(125)
7.1 激励理论的回顾与评述	(126)
7.2 企业动态激励机制与企业持续竞争优势的理论拓展	(128)
7.3 乡镇企业激励机制的改革与创新:案例分析	(134)
7.4 结论和建议	(138)

7.5 参考文献	(139)
8. 制度和管理创新与乡镇企业技术创新	(142)
8.1 技术创新的内涵	(143)
8.2 制度和管理创新与技术创新	(144)
8.3 制度、管理创新与乡镇企业技术创新:以温州乡镇企业 为案例的分析	(151)
8.4 一些结论与启示	(156)
8.5 参考文献	(157)
9. 乡镇企业市场营销管理的学习与创新	(160)
9.1 营销创新的内涵	(161)
9.2 乡镇企业进行营销创新的必要性	(162)
9.3 乡镇企业营销创新理论框架	(165)
9.4 乡镇企业的营销创新:案例分析	(167)
9.5 总结	(171)
9.6 参考文献	(173)
10. 乡镇企业的重组:理论、实践与创新	(174)
10.1 企业重组理论	(175)
10.2 乡镇企业的特点、环境与重组、重构	(181)
10.3 乡镇企业重组的经验与教训:基于案例的分析	(186)
10.4 结论和建议	(191)
10.5 参考文献	(193)
11. 制度与管理创新和乡镇(民营)企业发展 ——珠江三角洲部分乡镇(民营)企业的调研	(195)
11.1 企业制度的创新	(195)
11.2 组织结构创新	(196)
11.3 营销创新	(198)
11.4 技术创新	(199)
11.5 人力资源管理创新	(200)

11.6 与政府关系的变化与创新	(200)
11.7 创新中存在的主要问题	(201)
11.8 小结	(203)

1. 制度与管理创新:乡镇企业成长的机理、经验与启示

本章以理解和认识乡镇企业管理与制度创新的机理、有效性、效率性为中心,通过对文化与创新、知识与创新、学习与创新、环境与创新、企业竞争力与创新、企业规模与创新等的理论与研究的系统分析、总结,在对大量乡镇企业管理与制度创新案例进行归纳、分类、一般化的基础上,提出了一个基于文化、知识、学习、环境和企业规模的乡镇企业管理与制度创新概念框架。之后,从创新文化、经济压力对创新的影响,经济体制转型和市场竞争激烈化对乡镇企业创新的要求,学习在乡镇企业创新中的作用,乡镇企业的性质,管理、制度创新的外部性与同类乡镇企业集聚现象,乡镇企业管理创新与制度创新的历史性特点等六个方面,以案例研究为基础,对提出的概念框架的产生基础、运作机理进行了讨论。最后,以浙江省温州市乡镇企业管理与制度创新的经验和提出的概念框架为基础,提出了在新兴市场国家、特别是处于经济转型阶段的我国,从事企业经营的六点战略性建议,即先行半步、超越规制、以管理与制度

创新为主要开拓工具、与政府官员建立良好的合作关系、形成学习和柔性品质、注重企业内部管理。

1.1 引言

改革开放前,乡镇企业的前身“社队企业”仅是国有经济的补充和配角,在当时(1978年),我国国内生产总值中的贡献低于4%。在改革开放后20多年的发展过程中,乡镇企业从无到有,从小到大,总体成长速度经常在30%以上,平均增长速度也在20%以上。现在,在我国国民经济中,乡镇企业可谓三分天下有其二^[1],已是名副其实的国民经济支柱。

改革开放以来,乡镇企业一直是我国最成功、发展最快、最具活力的企业群。在乡镇企业中,最为杰出的企业群主要集中在我国东南沿海,其中以浙江省温州市的乡镇企业最为典型。得益于当地乡镇企业的发展,在改革开放后的20多年中,温州市由我国的落后地区之一,变成了全国闻名的富裕之乡。当然,乡镇企业的发展是不平衡的,有些地方,主要是我国中西部的一些地区,乡镇企业发展仍然十分缓慢,经济仍然停留在较低的发展水平之上。为什么有些地区的乡镇企业发展如此之快,如此成功,而另一些地区的乡镇企业则历经磨难,举步维艰?为什么有些乡镇企业昙花一现,而另一些乡镇企业历久不衰?对此,人们的研究很多,观点也不尽相同。笔者就曾从一般经验的角度总结了乡镇企业崛起的五大因素,即农业剩余劳动力压力、短缺经济的扩张性需求与改善生活的迫切压力、与计划经济对立的市场导向、比国有企业产权更加明晰的小范围地缘公有制企业和私营企业、决策灵活反应迅速的“大独裁者”等^[2]。

明确地解析不同乡镇企业腾飞、衰退或持续发展的原因,发现、确认我国乡镇企业的成长、竞争规律,对我国企业管理理论的发展,对乡镇企业之间相互借鉴成功经验与失败教训,对其他企业学习乡镇企业,对我国企业总体竞争实力提高,都具有十分重要的理论价值和实践指导意义。当然,这项工作困难的,也是复杂的。在这里,笔者力图以案例研究为基础,从制度、管理创新的角度建立一个解释乡镇企业成功与失败的概念框架,并据此总结对在我国、其他新兴市场国家从事生产与经营的企业有指导意义的,有益于保持企业持续快速发展的战略及其相应管理的经验或原则。

管理与制度创新对处于动态环境下的企业、地区的发展十分重要,但人们却常常把技术创新视为企业、乃至地区发展的核心。我们无法理解如果一个人、一个企业,乃至一个地区的行为,甚至思想都被陈腐的观念、僵化的规范所制约、控制,他们又如何能在技术上进行创新,如何解放生产力。事实上,解释企业、地区乡镇企业及其决定的经济发展不平衡问题,也是本章的研究目标之一。

1.2 相关概念

1.2.1 乡镇企业

乡镇企业的产生与发展是一个存在于我国经济转型时期的特殊历史现象。乡镇企业的产生与我国在特定政治、经济、社会条件下的户籍制度,生产资料、劳动力流动限制,国有企业“优越、高级”思潮及其相应扶持政策,“所有制第一”思想,“计划经济优越”观点,有着深刻的联系。可以肯定,随着我国经济体制转轨的完成,乡镇企业区别于其他企业的独特性的消失,乡镇企业的历史使命也将完成,乡镇企业概念将成为历史。

乡镇企业主要是区别于国有企业、城市企业而存在的。为了对乡镇企业的特点进行准确描述、界定,人们对乡镇企业概念进行了各种各样的定义尝试,但非国有性、起源于农村、由非城镇居民控制是各种定义的基本共同点^[3]。本研究就以“企业权益主要由乡村居民所有并由乡村居民所控制的企业”作为乡镇企业的定义^[4]。

1.2.2 创新

创新多被定义为对组织新的设计、系统、过程、项目、产品、服务等等的采用^{[5][6][7]}。这就是说,创新是有关企业自身的升级、脱胎换骨,是企业的自我更新,而不是一定要创造出一个以前世界上完全没有的东西^[8]。对于新,主要有三个层次,即组织级新、地区或领域级新和世界级新。从一定角度看,创新是有关事物新的理论,但在企业战略管理中的创新问题的核心并不是创新的新旧程度、基本程度,而是创新的风险特点、稳定性、成本、态度、机制、绩效和结果等。本章研究的创新,就是有关企业,特别是乡镇企业使用新的管理方法、管理模式、管理过程、管理设计、制度构想的机理、作用、影响,以及各种与乡镇企业制度、管理创新有关的因素的运作模式、规律。在绝大多数情况下,本章使用的创新是指对我国企业特别有意义的,对特定产业、经济领域、地区的,与创新风险相关的新管理方法、管理模式、管理过程、管理设计、制度构想的使用。

从本质上讲,创新是一种超越,是企业超越自己的过去,达到一个新的水平。在管理问题研究中,衡量新水平的主要指标是企业的效率性、盈利性、发展持续性。关于创新的概念,可以归纳为表 1.1。

创新概念

表 1.1

创新的基本含义	创新水平		创新的深刻含义
创造、设计、使用新的方法、设计、创意。	第一层含义	组织级新	从本质上讲,创新是一种超越,是企业超越自己的过去达到一个新水平。在经济与管理问题研究中,创新是指达到效率、效益、盈利性的一个新水平。
	第二层含义	环境、地区、产业级新	
	第三层含义	人类或世界级新	

本章研究的创新主要是管理与制度创新。管理创新主要是指企业的组织设计、市场营销、人力资源、财务管理、战略规划、公共关系等方面的由企业自主决定的企业管理方式、方法、理念等的升级与发展;而制度创新主要是指由国家基本法规定的程序、规则、规章、法律等的更新与完善。有关企业如何进行制度创新,是一个好问题,也是本章在后面将要讨论的主要问题之一。

1.3 管理与制度创新的相关理论进展

1.3.1 文化与创新

从制造工具的角度看,创新是人的天性,但具有不同特征的人群、个人在创新的质量、数量和进程上大不相同。消除知识、经历等的影响,不同人的创新不同与其个性不同有关;不同群体的创新不同与其群体文化特点不同有关。

文化是一个群体区别于其他群体的在其内部分享、继承、创造、传播的一系列价值、信仰、情感^[9]。文化的一个重要组成部分就是在一个群体内的人的共同行为标准和思维方式。文化,Curteen 称其为思想的基础设施(infrastructure of ideas),不仅形成、改造人们的思维方式,而且形成、改造人们对整个世界的感知^[10]。文化通过提供给人们一系列形成人们一般能力的文化素材,如符号、

故事、习惯、标准、技能等,影响人们的行为^[11]。文化一旦确立,就会抑制其他替代能力的出现^[12]。作为记录过去学习的符号和存储器,文化对于学习是十分重要的。同时,文化也是组织内沟通学习的工具^[13]。一些文化在一定程度上对创新有阻碍作用,同时,另外一些文化在一定程度上又对创新有激励作用。由于文化价值与不同的战略管理活动、不同的组织观念有关,创新过程在不同文化之间可能有所不同^{[14][15]}。文化造成的对工作和治理结构的不同理解人们对创新的理解和贡献具有重要意义^[16]。

文化主要有四个向量,即权力等级、风险意识、个人主义倾向、暴力倾向^[17]。高社会权力等级文化环境中的高层管理人员具有较大的影响力,其启动的创新也容易得到推行。在高个人主义倾向、高暴力倾向社会,由于自我中心、对抗激励和自我解决问题的价值观的作用,人们可能采取任何行动,无论这些行动是新是旧,以改变自己的现状,实现自己的发展,其强创新倾向是明显的。创新本身具有变化性、风险性特点,所以,高风险回避性文化社会对创新可能是保守的。

鼓励和赞赏变化、冒险和学习的文化环境有强化人们创新需要的倾向^{[18][19]}。文化不仅可以“评估”一项创新是否可以被接受,而且可以产生有关创新的需要、渴望、动机和激励。文化不仅是一种影响创新的环境,同时也是创新的动力源。换言之,文化影响人们创新的强度、方向和速度。

1.3.2 知识与创新

知识是有关如何和为什么的概念^[20],是有关已知事物的概念。与管理与制度创新相关的组织技术是组织建设所需的组织设计与管理知识^{[21][22]}。知识与技术是创新的重要基础^{[23][24]}。要进行有效创新,就必须对相关知识有所掌握;否则,创新不是成本过高、周期过长,就是成功无望、概率过低。

创新的结果也是知识。创造与创新是有关创造和使用新知识的过程^[25]。创造产生思想,创新把思想应用于实践^[26]。新的思想是创新的重要“食粮”。从本质上看,创新是把分散的信息、知识资源转化成有用的设计、制造、销售、管理、经营等知识的过程^[27]。

知识可以减少创新风险,提供创新工具、思想、方法。在同样的文化与环境之下,如果一个人掌握了较多的知识,则其倾向于有较多的创新能力。换句话说,如果不消除个性、文化、环境的影响,一个人掌握较多的知识并不意味着其有较多创新能力。创新是具有风险的知识与经验的飞跃。风险意识、对传统的态度、对新事物的态度,以及其他文化因素,对创新都有重要影响。

1.3.3 学习与创新

学习是知识与经验的积累过程,并通过知识与经验影响创新。从积累经验的角度看,创新就是一种学习。学习是个人、企业,乃至国家的重要的修正自己行为的有效工具。学习有两个层次,即范式内部的第一层次学习和超越范式的第二层次学习(见图 1.1)。

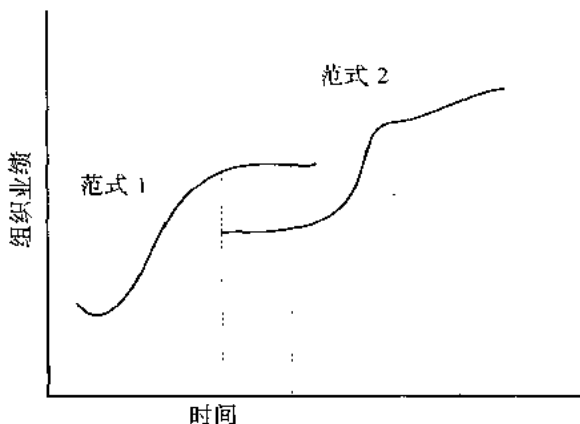


图 1.1 有断点的组织学习、演化与进步模型

资料来源:亚力克斯·米勒,1998,战略管理,北京:机械工业出版社,第 323 页。