

ZHONG GUO

DA XING GONG YE QI YE ZHAN LUE XING ZAI ZAO YAN JIU

任佩瑜/主编

国家社科规划·基金资助课题

中国大型工业企业 战略性再造研究

四川大学出版社



中国工业经济出版社

中国工业经济出版社

中国工业经济出版社

中国大型工业企业 战略性再造研究

中国工业经济出版社



中国大型工业企业战略再造研究

ZHONG GUO

DA XING GONG YE QI YE ZHAN LUE XING ZAI ZAO XIAN JI

任佩瑜/主编

F625/8



0388806

责任编辑:曾春宁
责任校对:严伟君
封面设计:勤慧彩色制作中心
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

中国大型工业企业战略性再造研究/任佩瑜主编.
成都:四川大学出版社,2002.8
ISBN 7-5614-2457-4

I. 中... II. 任... III. 大型企业-工业企业管理
—研究-中国 IV. F425

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 065922 号

书名 中国大型工业企业战略性再造研究

主 编 任佩瑜
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
印 刷 西南冶金地质印刷厂
发 行 四川大学出版社
开 本 850mm×1168mm 1/32
印 张 23.875
字 数 597 千字
版 次 2002 年 8 月第 1 版
印 次 2002 年 8 月第 1 次印刷
印 数 0 001~2 000 册
定 价 38.00 元

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回印刷厂调换。

版权所有◆侵权必究

国家社科规划·基金课题 批准文号:97BJB023

主 编 任佩瑜

副主编 杨 江 陈维政

研究人员及作者

任佩瑜	杨 江	陈维政	毛道维	李福海
李光金	黎永泰	李 蔚	干胜道	李明德
刘光中	何承金	任登菊	刘云夏	陈志全
赖 荣	刘腾飞	鲁若愚	赵昌文	张志敏
郝 勇	叶成炯	魏灿秋	余伟萍	吴 玲
李向东	计维斌	何 跃	张 丹	陶 丽
陈 进	杨安华	蒋永穆	李 翔	陈永丽
王 红				

研究生	张 莉	宋 勇	伍爱春	王良锦	范艾君
	杨 寿	王生兵	吴继红	邓富民	杨 寿
	黎 伟	韩雪松	袁春晓	赵宏宇	欧 宇
	李玉平	李志宏	高建军等	参与了研究和 写作工作	

前 言

四川大学工商管理学院任佩瑜教授负责，多位教授和博士、硕士研究生参与的国家社科基金 1997 年度一般项目《中国大型工业企业战略性再造问题研究》，其成果是以《国有工业企业在深化改革中的战略性重构》为主的若干论文和在一些企业的实验结果，这些成果均取得了较大的、直接的经济和社会效益。成果借鉴了国际上最新的管理科学理论“企业流程再造”（Business Process Reengineering, BPR），并根据我国国有工业企业改革的实践，在系统论、管理矛盾论以及复杂性科学的管理熵论和管理耗散结构论的研究基础上，将经济学与管理学相结合，提出具有中国特色的大型工业企业战略性再造的理论与实践模型。

在研究的过程中，阶段性成果取得了较为显著的影响，表现为：（1）1999 年 10 月课题组接中宣部规划办通知，要求将阶段成果整理成简报，报中央作决策参考；（2）1999 年 11 月，四川大学工商管理学院以课题阶段成果为主，召开了全国大型工业企业发展战略理论研讨会，毛蕴诗、邓荣霖等国内著名管理科学家参加了会议；（3）《光明日报》、《经济日报》的理论版开辟专栏连载了课题的有关成果；（4）课题阶段成果曾获蒋一苇企业经济学术基金优秀论文奖、中国九五规划优秀科技成果奖、成都市人民政府科技进步二等奖、四川省人民政府科技进步三等奖、四川省五个一工程奖等多种奖项；（5）课题发表学术论文 100 多篇，其中权威学术刊物登载 20 余篇。

成果认为，中国国有企业的改革和发展虽然举步维艰、效益

低下，然而，当前国企仍然是支撑中国经济的脊梁，大型工业企业更具有举足轻重的作用。因此，搞好了大型国有工业企业，对国民经济的发展具有十分重要的意义。

国有工业企业效益低下和改革陷入困境的原因是多方面的，但本质上在于国有工业企业是按计划经济模式组建和管理的。虽然经过 20 年的改革，仍然带有明显的计划经济色彩。在市场经济条件下，国企的体制组织方式和经营管理方式均与运行环境相矛盾，因而国企只有通过对自身彻底的、全面的战略性再造，才能适应新的市场经济环境和现代社会发展的需要，才能解放自己重获生机。

国有大型工业企业的战略性再造是一个系统工程，既是企业制度的再造过程，又是管理系统的再造过程；既包括外部交易型战略的再造，又包括内部管理型战略和技术创新型战略的再造。必须从经济学和管理学的结合中来形成其改革思路。

国有大型工业企业战略性再造的主要目标是：通过外部交易型战略的再造，使国有大型工业企业在产业结构、体制环境、企业制度等宏观层面上形成有效的资源组合，增强国企的控制力和国家实力；通过内部管理型和技术创新的战略的再造，形成企业可持续发展的核心能力和适应竞争性市场的管理组织系统。

国有大型工业企业战略性再造的基本思路可以从两个层面上展开：一是通过资产重组对大型工业企业进行结构性调整，大力发展高技术产业，重点扶持基础产业，运用先进技术实现传统产业的改造和存量国有资产的动态转移；二是通过企业再造对大型工业企业的观念、组织、流程、文化进行重组和创新，主要目标是从本体上解决企业生产经营的效率与效益问题。

国有大型工业企业的战略性再造绝不仅仅是完成现代企业的改制，将国有企业变为股份有限公司或有限责任公司，更重要的是将原有在计划经济体制下形成的一整套运行机制和业务流程改

造为适应市场经济的新机制、新流程，建立新的组织体系、运作方式和管理方法，将制度创新、管理创新和技术创新以及人力资本创新有机地结合起来，最终形成良性运行机制。

国有大型工业企业的战略性再造，必须坚持全局性、系统性和长远性的原则，必须运用市场经济手段而不是行政命令的方法来推进，但同时，要加强政府特别是中央政府对国有大型工业企业战略性再造的监督。根据我国国情，国有大型工业企业战略性再造应从以下几方面入手：

1. 产权制度再造。建立以企业法人财产权为核心、体现企业财产终极所有权与法人所有权、所有权与经营权的双重“两权”分离的现代企业制度，实现利益结构和权责结构调整。这是建立法人治理结构和激励约束机制，最终实现“产权明晰、政企分开、责任清楚、管理科学”的关键环节。

2. 管理组织再造。在法人治理结构基础上解决好集权与分权问题，组织功能结构科学化，实现组织创新，以保证现代企业制度的有效运行。为了改造现有的臃肿庞大、效率低下的组织结构，可考虑在新的管理技术基础上对组织进行重新整合。将分工过细的部门和层级按工作流程和功能需要实施纵向和横向压缩，使企业组织扁平化、网络化，实现中层革命。同时，加强管理工作的整体性、民主性，从而形成简单、精干、直接、高效率、低成本的新型企业管理组织结构。

3. 企业领导再造。在双重两权分离的基础上再造领导体制。国有企业的董事会代表资产所有者，在产权决定的基础上可由国家通过一定的法律程序任命，对国有资产的增值负责，在董事会中引入“独立董事制度”，防止“内部人控制”和一股独大而使决策非理性化；经理阶层代表经营管理者，则应完全在职业化、市场化的基础上由董事会通过法定程序遴选、任命，并对经营结果负责。董事会与经理阶层必须同政府行政脱钩。通过企业领导

再造,实现经营管理者选择机制的制度化 and 科学化,企业经营者权利与义务的对等,完善法人治理结构,使企业成为真正的市场主体。

4. 财务体制再造。必须明确国有企业的所有者财务主体,并通过所有者财务主体加强对国有企业的财务监控和调节。所有者财务主体应是企业化、专家化和市场化的竞争主体。国有资本必须按财务思路进行管理,抛弃行政或财政思路,进而促进企业法人财产所有权财务体制的建立。

5. 生产结构再造。生产改组、技术改造和创新、升级换代、优化产品结构,是我国大型工业企业适应市场竞争必须进行的重大行动。在实施生产结构再造过程中,应注意几个基本问题:(1)对相对居于垄断地位的企业,应彻底抛弃“大而全”、“小而全”的旧框架,在工艺流程分析的基础上,通过生产组织和技术改造加强专业化协作,减少冗员,扩大生产规模,努力降低成本,提升规模经济效应;在竞争的市场模型下,企业应转变观念,适应市场需要多变的形式,通过柔性生产组织、CIMS 生产方式、并行工程、ERP 等多种现代化生产方式和技术实现多品种、小规模生产,改变产品单一、技术落后、产销率低、积压严重、经济效益差的旧生产方式,发展多种产品、升级换代、优化产品品种结构,提高质量,降低成本,培育企业核心竞争能力,提升范围经济效应。(2)生产改组时注意在信息技术基础上适度分工原则,避免过度分工造成的工作流程内部联系的中断、管理困难和成本上升等问题,注意适宜技术原则,充分考虑产品的市场趋势,避免投资风险。(3)生产改组应同产权重构、资产重组结合起来,才可能真正改变旧生产方式。

6. 营销方式再造。国有大型工业企业一个突出的困惑是产销率低、积压严重、再生产十分困难。造成这个问题的原因是多方面的,如重复建设、技术落后、产销不对路等,但企业营销的

方式以及销售在企业中的地位已不适应市场经济的发展也是极重要的原因。为了适应经济转型，企业营销方式必须再造：(1) 明确营销在企业中的主导地位并从组织上观念上加以保证；(2) 明确生产目的是为消费者服务，树立全员全心全意为消费者负责的观念；(3) 为了改变庞大低效的金字塔营销组织结构，在信息技术(IT)支持下，重新梳理和整合销售流程，借鉴特许经营、连锁经营等高效商业运行方式，使营销组织扁平化、网络化、虚拟化，从而缩短和简化环节、节约销售时间、人员和成本，强化销售服务；(4) 制定大幅度激励和约束政策，调动营销人员积极性和主动性，改变其不负责任的态度和工作作风。

7. 企业战略和文化再造。我国大型工业企业在实施再造时，应着眼于国际竞争来制定自己的发展战略，努力优化资源配置和适应环境发展趋势，缩短业务战线，突出经营重点和特色，形成核心竞争能力。同时，在新的条件下，要创建新的具有特色的企业文化，培育企业艰苦奋斗和不断创新的精神，加强制度约束，使柔性管理与刚性管理相结合，精神激励与物质激励相结合，形成新企业文化管理模式，极大地提高企业凝聚力。

国有大型工业企业的战略性再造实质上是一场利益关系的革命，其阻力既可能来自已经习惯了计划经济体制下条块分离、部门分割的各级行政主管部门，也可能来自因改革使其既得利益受到影响的企业中上层管理人员以及富余人员。因此，妥善处理各方面的利益关系，优化职工素质结构，调动各方面的积极性，培育和塑造国企改革的中坚力量是国有大型工业企业战略性再造能否成功的决定性因素。

由于我们水平有限，在研究过程中肯定有很多遗漏和有待深入的地方，恳请读者不吝赐教。

本研究项目的完成，全靠我院很多老师、研究生的积极参与和贡献，以及不少企业给予的大力支持；本书主要由任佩瑜教授

和陈维政教授负责策划、设计、编排和审稿，研究生吴继红也在文字编辑、打印和校对等方面作了大量工作；四川大学出版社在编辑出版过程中提出了很好的修改意见，在此谨向他们表示诚挚的谢意。

任佩瑜

于四川大学工商管理学院

2002 年 4 月 2 日

目 录

第一篇 中国工业企业再造理论探讨

论国有工业企业在深化改革中的战略性重构	(3)
中国大型工业企业战略性再造的两个层面及理论基础	(13)
中国企业再造研究	(28)
试论中国大中型企业组织结构战略再造	(45)
中国企业再造：由无机企业到有机企业	(58)
基于复杂性科学的管理熵、管理耗散结构理论及其在企业 组织与决策中的作用	(75)
国有企业经营决策约束非刚性的对策	(90)
论企业管理理论发展的阶段、规律和趋势	(96)
柔性化、虚拟化：21 世纪企业管理发展趋势	(108)
面向二十一世纪国有企业信息化发展战略	(120)

第二篇 企业生产方式与流程再造

大规模生产和大规模定制在中国的历史性命运	(129)
论现代企业生产流程再造	(141)
关于大型企业流程再造的几点思考	(164)
整合、集成和流程再造及其现实意义	(179)
企业业务流程建模法——DEMO 方法	(193)
评价相对效率的投入—产出型 DEA	(206)
论企业再造与技术创新	(215)

第三篇 企业营销系统再造

论企业营销理念再造·····	(227)
论企业市场营销流程线的再造·····	(239)
企业再造过程中的营销安全及其预警指标体系问题研究 ·····	(251)
企业再造中营销模式的选择·····	(265)
创新与经营重建 ——美、日企业经营重建活动对中国企业的启示·····	(281)
利用信息技术突破传统销售组织结构约束·····	(290)

第四篇 企业资产重组与财务管理再造

国企产权重组中几个重要理论问题辨析·····	(301)
国有企业股份制再造的模式与方法·····	(311)
上市公司控制型资产重组中的问题分析及对策·····	(338)
我国大型国有企业财务再造研究·····	(355)
对所有者财务的若干理论问题研究·····	(364)
再造充满活力的国企融资机制·····	(375)
试论企业资产质量优化与评价·····	(379)

第五篇 企业人力资源管理 with 激励机制再造

国有企业人力资源管理再造的路径探讨·····	(389)
组织发展中的企业文化和企业人力资源战略协同研究·····	(400)
四川省企业经营管理者的职业化市场化发展战略研究·····	(415)
管理者效用特征与企业管理目标·····	(445)
国有企业经营管理者的道德风险与防范 ——兼论国有企业经营管理者的选拔、激励与监督机制 ·····	(456)

目 录

企业再造中的伦理·····	(467)
对我国大型国有企业收益分配机制再造的探讨·····	(477)
论国有企业经理的激励与约束机制·····	(484)

第六篇 工业企业再造案例

长城电脑 BPR、ERP 及 E-business 整合实施案例·····	(495)
M 公司企业再造实证研究·····	(542)
成都飞机制造(集团)公司实施企业再造工程研究·····	(613)
铁二局股份制改造实证分析·····	(662)
宇胜公司薪酬体系再造·····	(709)

第一篇

中国工业企业再造理论探讨

论国有工业企业在深化改革中的战略性重构^①

任佩瑜

一、国有工业企业改革陷入困境的原因分析

搞活国有企业是我国经济体制改革成功的关键，也是我国能否真正地实现“两个转变”和“可持续发展”经济的战略的关键。19年的改革从扩权留利、拨改贷、利改税到承包经营，转换经营机制、理顺政企关系，最后到股份制、现代企业制度，无论是外部环境还是内部产权关系、经营体系等各方面，都进行了较大幅度的调整，但近年来国有工业企业的表现令人失望，不仅未能活起来，反而经济效益大面积地连年滑坡，极大地浪费了短缺的社会资源，政府和社会背上了沉重的包袱。

为什么当前国有工业企业会陷入巨大的困境呢？深层次的原因是，国有企业根本上就是按计划经济模式组建和管理的，虽然经过改革，但仍带有明显的计划经济的痕迹，其机体习惯于计划经济运行方式。在市场经济条件下，国有企业的组织方式（包括产权结构、组织结构、功能结构），经营管理方式（包括经营思想、经营机制、劳动用工方式和管理制度体系等），均与市场经济运行相矛盾。在新的社会经济环境中，适者生存发展、不适者淘汰的自然法则必然起作用。国有企业只有通过对自身实施彻底

① 本文曾发表在《四川大学学报》（哲学社会科学版）1998年第1期。