

企业重整

余长国 编著

M B A
系 列 教 材

上海人民出版社

SHANGHAI
PEOPLE'S
PUBLISHING HOUSE

企业重整

→ 余长国 编著

系 列 教 材

B
A

上海人民出版社

SHANGHAI
PEOPLE'S
PUBLISHING HOUSE



亚洲(澳门)国际公开大学
教材编写委员会组织

图书在版编目 (CIP) 数据

企业重整/余长国编著.

—上海: 上海人民出版社, 2002

MBA 系列教材

ISBN 7-208-03953-4

I. 企... II. 余... III. 企业管理-研究生-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 077021 号

责任编辑 宋慧曾

特约编辑 忻雁翔

封面装帧 王晓阳

·MBA 系列教材·

企 业 重 整

余长国 编著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路 193 号 邮政编码 200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 10.5 插页 4 字数 203,000

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数 1~5,100

ISBN 7-208-03953-4/F·813

定价 34.00 元

总 前 言

21 世纪是知识经济和经济的全球本土化的世纪。知识和智能将作为一种生产要素在经济活动中起着难以估量的作用,管理的理念、理论、技术和方法将会发生很大的变化,MBA 教学体系正面临着严峻的挑战。

亚洲(澳门)国际公开大学的前身澳门东亚大学,是澳门第一所大学,自 1980 年成立以来,一直把工商管理(BBA、MBA)教学作为学校重点发展方向,凭借澳门的地理位置优势和中西文化交融的背景,在工商管理(BBA、MBA)教学中,聘任我国港澳台地区和外国专家、教授授课和编写教材,介绍最新的管理思想、理论、技术和方法,十分注重理论联系实际,重视案例分析和研究,形成了自己的 MBA 教学特色。

知识经济的兴起和全球经济的一体化,要求我们必须更新 MBA 教学内容,必须有一套与这一时代相适应的 MBA 教材,为此,我校成立了教材编写委员会,并组织 and 邀请中国内地,中国香港、澳门以及外国专家、教授参与教材编审工作。

新编的 MBA 系列教材,实质上是精读本(修读指南),每种教材的字数力争控制在 20 万字左右,但是要体现课程的“精、新、简、全、适”的特点。所谓“精”,即要能够反映本



A

总
前
言

课程的基本原理、基本理论、基本应用方法;“新”,要求反映本课程最近十年出现的新理念、新理论、新方法;“简”,则指阐述要简,要使教授在授课时有发展的空间,要精选精彩而简短的案例;“全”,就是内容要完整,有系统性;“适”,必须适应学员对象的广泛性(中国内地、中国港澳台地区和东南亚地区)。教材每一章结尾均有思考题或练习题,便于学习和自检,每门课程精选若干案例,提供读者应用所学知识,综合分析问题的机会,藉以增加学习兴趣。

在这套 MBA 系列教材出版之时,我们要感谢所有参与编写和审稿的专家和教授们。由于他们对管理科学的明天的孜孜不倦的追求和出色的工作,使这套 MBA 系列教材能在新世纪之初问世。我们也要感谢所有办学单位、广大学员和教职员对编写新教材的期望和支持。

由于我校的课程设置和名称是经澳门特别行政区政府有关部门审核批准的,改动的自由度较小;由于高新技术和新型企业的不断出现;由于经营环境迅速变化,使新教材会出现不适之处。但我们将以积极的态度,定期更新内容,迎接新世纪的挑战。

衷心期待各位专家、教授、广大读者和办学单位对这套教材提出宝贵的意见和建议,以便再版时进行修订。

亚洲(澳门)国际公开大学

教材编写委员会

2001 年 6 月

NA245/04



企
业
重
整

前 言

2000年,中国实施了一项非常艰巨的改革——医保体制的改革。而这年,中国的人均国内生产总值达到800美元,个别城市如上海据报道达4000美元。在这样的条件下,人们越来越重视身体健康和生活质量问题,所以有人预计,在新世纪,医疗卫生服务行业将是一个受人青睐的行业。

我的一位在某大学管理学院任副院长的朋友告诉我,美国某大学曾对其最近十年来的MBA毕业生的职业情况进行跟踪,结果惊奇地发现,竟然没有一个在大企业担任要职的,一部分是自己开公司办企业,而大部分人从事的则是管理咨询行业。可见近十年来,管理咨询业如火如荼。

英国学者马克斯·H.布瓦索在其最新著作《信息空间——认识组织、制度和文化的一种框架》中指出,在工业经济后,紧跟而来的是服务经济,服务经济的发展引起了和信息价值的重视,然后才有信息经济。他还认为,欧美等发达国家在70年代末开始由工业经济过渡到服务经济,二十余年的发展,才使他们在20世纪90年代末开始进入信息经济。其观点颇有独创性。



前言

前言

从这三条信息中,可以看出在 MBA 课程中,设一门“企业重整”,非常适时。

一、企业重整的概念

随着中国经济的发展,几乎每天都有许多企业开张,正如每天有不少婴儿出生,给人带来充满生命力的喜悦。但是每天也有很多企业苦苦挣扎在破产的边缘线上,面对着债权人的威胁和催讨,亦如每天有不少人在医院里与死亡进行着搏斗。无疑它们的大多数可能会倒闭破产,但也有些能挺过来,渡过这场危机而重焕生命的活力。企业重整所要研究的就是企业当面临债务危机,濒临破产清算时,如何能争取到与债权人的和解,有一个重整的机会,并在这段宝贵时间里,从资产重组开始,彻底地重组整顿企业,使企业能被挽救过来,并走上新的发展道路。

重整其实是一个财务上的概念。它是指对陷入债务危机,但仍有转机和重建价值的企业根据一定程序进行重新整顿,使公司得以维持和复兴的做法。这是对已经达到破产界限的企业的抢救措施。通过这种抢救,濒临破产企业中的一部分,甚至大部分能够重新振作起来,摆脱破产厄运,走上继续发展之路。而企业重整,对债权人、濒临破产企业和整个社会经济都有重要意义。

所谓的企业破产是一个法律上的概念,它是指“无法偿还经济债务的个人或企业的财产,按债权比例在债权人中分配偿还的法律程序”。破产可以是自愿的,也可以是法庭宣告破产的。破产又是与清算连在一起的。企业一旦宣告

破产,即进入破产清算程序,其结果是宣告企业的解散。这当然不是人们所希望的。所以,对于濒临破产的企业,只要还有转机或复兴的可能,人们都想通过重整把它挽救过来。这就像医院和急诊室对病危病人的诊断、抢救一样。

所以,企业重整就包括了对企业的诊断和诊断后的治疗。前者希望能提出一些指标;后者则是对已判为病危的企业从短期的应急和长期的调养角度,提出一系列的建议,即咨询意见。由此可见,企业重整包括企业诊断和企业重整两个部分。

二、企业面临的经济环境

企业重整之所以重要,和今天企业所面临的经营环境有关,特别是 20 世纪 90 年代以来,世界各国经济都曾陷入困境,宣告破产的企业数不断地增加。这一方面与整个世界经济在 60、70 年代大发展后,有一个减速、调整的过程有关,另一方面也与整个经营环境的变化有关。

变化之一是经济全球化。由于通讯技术及信息技术的不断发展,使人们开展经济活动的范围不断地扩大,企业的经营活动范围扩大到全世界,跨越了国界。企业面临的竞争是一种国际竞争,国际上任何一个地方的风吹草动都会引起企业经营活动的抖动。美联储主席格林斯潘的一个发言,立即会使全球的经济活动发生变化;某一个大企业之间的兼并会影响到世界的每个角落。企业经营中的不确定因素在增加,企业面临的竞争对手更强大,所以企业也更容易陷入危机。



变化之二是信息化。不管是信息经济也好,知识经济也好,企业目前面临的经济环境已完全不同于70年代。信息社会使企业之间竞争规则发生变化,不再是大鱼吃小鱼,而是快鱼吃慢鱼,而且是胜者统吃。企业原来的机制、体制、文化和习惯都是在工业经济社会中形成的,能否适应这种变化、这种速度是一个大问题。最近从日本传来消息说,一些大的、有几十年上百年历史的老企业破产的事例在增多。信息化要求与传统的企业体制的矛盾,使一批企业面临着危机。

变化之三是速度快。微软公司的原总裁比尔·盖茨在其《未来时速》中指出,未来企业竞争是速度的竞争。目前全世界大多数市场都是供大于需。从整体上来讲,消费者(或称买方)在市场上占优势地位。消费者的消费个性化,促使原来的大市场分解成一个一个各别的小市场,而且这些小市场随时都在分解和重新组合中,一些新的生产方式,如批量定制方式,正在取代原有的批量生产方式。而买方的需求变化,会造成卖方因周转不快而造成大量的积压和商品贬值、企业大量的流动资金被吞食,而使企业陷入债务危机。

变化之四是知识化。产品的价值比例发生了极大的变化,原来物资的价值在产品成本中占大部分,而今天技术、品牌、设计等知识价值占据了产品成本的大部分。企业的人力资源成为企业的首要资源。知识和学习已成为企业竞争中必须考虑的两大因素。一批缺乏组织学习能力的企业往往由于思维定势而陷入困境,而且企业的平均寿命愈来愈



A

企
业
重
整

愈短。

所以这一些都说明企业面临的经营环境愈来愈复杂,而且风浪愈来愈大,随时都会遇到不期而来的各种挑战和危机,使企业更容易得病,陷入债务危机,所以建立一套企业的控制系统——经营预警,就像家里常备的体温表、血压计那样必要。

三、企业重整的意义

企业重整对债权人、濒临破产企业和整个社会经济都有意义。债权人可能避免损失,甚至得到新的回报;企业避免倒闭;社会则减少一批失业者。所以企业重整是一举三得之善事。

企业重整不仅对濒临破产企业有意义,更重要的是对现在还在健康地经营业务的企业来说,如何才能避免陷入危机也有积极意义。有人说 21 世纪的医保体系将发生重大变化,即重点前移,由重治疗为重预防。相应的企业咨询工作也可能会更多地从治疗性咨询——企业重整,前移到预防性咨询。但企业重整中的一些理论和方法可能对做好此项工作有极大的帮助。

四、本书的结构

《企业重整》一书,并不是一本百科全书,它只是按照上面所述的要求,对企业诊断和企业重整两个部分介绍一些有关的管理理论。企业重整不是一门独立的学科,它是应用管理学中各门学科的理论进行实践的一种综合,所以不

M
A前
言

可能将管理学中的理论都在这里复述一遍,只能对许多管理学中的理论,点到为止,有兴趣的读者可以进而在这些学科中找到更深邃的答案。

本书的第一部分有三章,重点是第二章。第一章作为开篇,先介绍几个比较典型的企业失败的例子。这里用“失败”可能更贴切一点,因为这些企业有的最后倒闭破产了,有的却并未破产,而是重整后再放光辉了。在分析了这些案例后,本章列举了造成企业失败的内部和外部原因,希望让读者对企业失败有一个浅层次的了解。

第二章主要介绍“企业生命周期”理论以及基于这个理论的爱迪思方法。这是本书的主要理论支撑。企业重整尽管从方法上讲需要采用所有管理学各门学科中的理论和方法,但是也需要有一个理论主脉。我认为生命周期理论比较合适。该理论把企业的寿命分为两段,成长阶段和衰弱阶段。企业在这两个阶段都有可能走向死亡,不过性质是不同的,前者是夭折,后者是老死。此理论依照人的成长过程来描述企业的成长,说明可能潜伏着的种种危机以及克服危机的方法,对企业重整的有效性和针对性颇有启示作用。该理论中对决策和决策实施中的角色分析也是非常精采和生动的,希望用它来武装各位读者,使各位对如何运作企业有一个基本的认识框架。

第三章主要介绍企业自我诊断的方法,包括企业危机的一些征兆,企业自我诊断办法。特别介绍了得分法,这是一个非常通用的计算方法。

第二篇企业重整中,主要分六章介绍有关的管理理论



TONG

企业重整

在企业重整中的应用。虽然企业濒临破产、陷入债务危机的原因各种各样,重整企业的方略也各不相同,这里不可能一一罗列,但是,企业的危机总是首先反映在财务上,反映在债务上。为此“企业重整”篇沿着财务重建、资产运作、战略调整、增强创新、合理配置资源、改造业务流程、重塑组织学习能力这样的脉络来展开。

第四章首先介绍清算与重建的概念,指出重整只适用于有恢复生机可能的企业,而不是所有的企业。接着就讲述如何进行资产重组,以及为尽可能地增加危机企业现金流的流入来渡过债务危机,如何编制一个财务重整计划。这好比是为急救病人输点儿血和氧气,让其能存活下来。

第五章介绍重整企业的经营战略。企业一旦缓过口气来,等待它的是企业经营战略的调整,即企业到底做些什么、不做些什么要首先决策。该章中着重介绍了核心竞争力的概念以及如何来增强企业的竞争力。核心竞争力理论是 80 年代的管理理论,还是比较适合目前的竞争形势的。

第六章讲述如何唤起企业的创新能力,这是增强核心竞争力的基础。该章中对什么是创新,创新的特征,创新的层次作了介绍,并提出企业应该从三方面来增长创新能力,即技术上的创新、管理上的创新和营造企业的创新文化。创新也是当前企业十分关注的课题。

第七章讲的是资源管理。企业创新后出了新的产品,调整了经营战略,最终还得适应市场的需要,把各方面资源配置起来,生产出市场需要的新产品,实施策定的新的经营战略。该章介绍了内部的制造资源管理思想 ERP,及外部



资源管理系统 SCM(供应链管理)、CRM 系统(客户关系管理)。这一些都需从观念和技术上进行努力,并采用计算机信息系统才能做到,也是目前经营情况比较好的企业普遍在采用的管理方法。

第八章着重介绍企业再造理论,这是使危机企业能彻底翻身的的一个革命性方法。尽管社会上对该理论疑议比较多,但是不少企业还是相信企业再造理论和方法能给他们带来一个业绩上的戏剧性提高,从而彻底翻身。这是 90 年代欧美企业非常信奉的管理理论之一。

第九章是为了使脱离困境的企业能永葆活力而写的。着重介绍了彼得·圣吉的学习型组织理论,并试用系统性思考方法来破解几个使企业陷入困境的陷阱和诱惑,希望能带来一个管理企业方法论上的突破。在当今时代,企业的学习能力愈来愈显得重要了,提高企业的组织学习能力,可能就像医学上的预防疫苗那样,可以使企业防范很多疾病。学习型组织理论也是 90 年代发表的重要管理理论之一。

这样的章节结构,主要是面向企业的经营者,企业的管理咨询者的,以为他们指出一些方向,而不是提供现成的答案,当然书中有些评分表可供参考,但总的来讲是不完整的。如果想在书中寻找现成答案,那你一定会失望。

作 者

2001 年 2 月



企
业
重
整

企
业
重
整

目 录

第一篇 企业诊断

第一章 企业为什么会失败 003

第一节 若干企业失败的例子 003

第二节 公司失败的内在原因分析 017

第三节 公司失败的外在原因分析 035

思考题 044

第二章 企业的生命周期 045

第一节 何为企业的生命周期 046

第二节 企业生命周期的描述 051

第三节 预测企业行为的工具 079

第四节 如何改变企业文化 102

思考题 114



第三章 企业的自我诊断 115

第一节 企业衰亡的若干征兆 116

第二节 公司自我诊断 131

思考题 155

第二篇 企 业 重 整

第四章 企业的清算与重建 159

第一节 清算与重建 160

第二节 资产重组 168

第三节 企业重整和清算的财务处理 173

思考题 183

第五章 企业战略的策定 185

第一节 BCG 矩阵的启迪 186

第二节 价值链与核心竞争力 190

第三节 如何建立企业的核心竞争力 197

思考题 202



第六章 企业的技术与管理创新	203
第一节 以顾客为中心的技术创新	204
第二节 以效益为核心的管理创新	216
第三节 如何形成企业的创新文化	220
思考题	224
第七章 重组企业的资源	225
第一节 企业内部资源计划	226
第二节 供需链与供应商资源	236
第三节 客户关系管理与客户资源	240
思考题	245
第八章 企业业务流程再造	246
第一节 什么是企业业务流程再造	247
第二节 如何进行企业再造	255
第三节 流程再造对企业的影响	267
思考题	272
第九章 建立学习型企业	273
第一节 何谓学习型企业	274



目

录

第二节 传统组织的学习智障	278
第三节 对失败企业的系统性思考	282
第四节 如何造就学习型组织	296
思考题	312
 英汉术语对照	 313
参考文献	316

