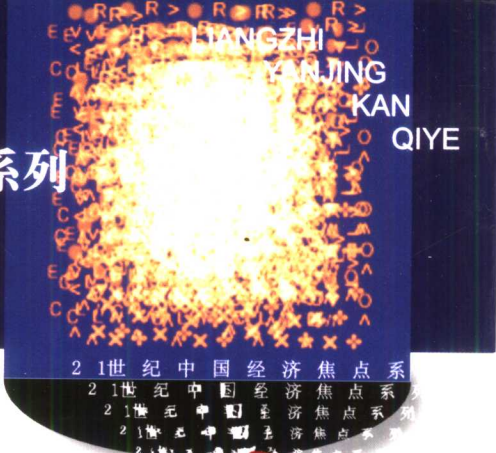




21世纪中国经济焦点系列

顾问：于光远 主编：郭克莎



# 两只眼睛看企业

——企业管理与管理企业

21 SHIJI

ZHONGGUO JINGJI JIAODIAN XILIE



张承耀 著

广东经济出版社

21世纪中国经济焦点系列

顾问：于光远 主编：郭克莎

# 两只眼睛 看企业

—— 企业管理与管理企业

21 SHIJI

ZHONGGUO JINGJI JIAODIAN XILIE



张承耀 著

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

两只眼睛看企业：企业管理与管理企业/张承耀著. —  
广州：广东经济出版社，2001.1

(21 世纪中国经济焦点系列/郭克莎主编)

ISBN 7 - 80632 - 821 - 1

I . 两… II . 张… III . 企业管理 - 研究 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 82610 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华书店
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印张	9.25 2 插页
字数	230 000 字
版次	2001 年 1 月第 1 版
印次	2001 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 7 - 80632 - 821 - 1 / F · 409
定价	18.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

销售热线：发行部 [020] 83794694 83790316  
(发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

## 作者简介

张承耀，男，1947年出生，1988年中国社会科学院研究生院企业管理专业博士毕业，现任中国社会科学院工业经济研究所研究员、企业经营管理研究室主任、博士生导师。

主要著作包括：专著：《现代企业制度原理》（中国铁道出版社）、《建造企业帝国》（广东旅游出版社）、《企业改制案例与评析》（经济科学出版社）。

译著：《股份制向何处去》（中国计划出版社）。

主编：《企业管理现代化、科学化问题研究》（经济管理出版社）、《中国企业改革与发展案例》（经济管理出版社）、《中国企业经营与管理案例》（经济管理出版社）。

其他论文、文章数百篇。

主要社会兼职：

中国企业管理研究会理事、中国国有资产学会理事、中国消费者协会理事、政协北京市西城区委员会委员。

# 前言

我形成“两只眼睛看企业”的学术观点可分为三个阶段。

第一个阶段是到1994年之前。1988年8月，我由中国社会科学院研究生院毕业，第二年到日本东京大学学习，在那里接触到了许多关于企业体制的问题，显然，这些问题与传统国营企业的单纯生产管理问题有着重要的不同。就这样，我开始思考与生产经营管理相对立的“另外一半”的问题。1993年11月，党的十四届三中全会在北京召开，党中央在这次会议上，提出了“建立现代企业制度”的伟大号召，从而开始了深化国有企业体制改革的新阶段。就在开幕式的当天晚上，我完成了一盘商业用录像带，题目为“现代企业制度原理”。后来，许多人要求能看到相应的参考材料。1994年4月，中国铁道出版社出版了“现代企业制度原理”一书。在那盘录像带和我的第一本个人专著中，我最早提出了“两只眼睛看企业”的企业观。

第二个阶段是到1999年6月为止。从1996年6月到1999年6月，我负责主持了国家社会科学基金“九五”重点课题“企业管理现代化、科学化问题研究”的工作，1999年9月，经济管理出版社出版了我们的研究成果。在这本书中，不仅详细地

## 前言

列出了“两只眼睛看企业”的各个方面，而且提出了“企业是产业组织与产权组织的二重复合”、“企业管理是管理者管理与被管理者的二重复合”等命题。该书的基本结构也是将企业制度有关的问题与经营管理的有关问题并列起来，从某种意义上讲，特别强调了企业体制改革与管理的密切关系，从而否定了将二者完全孤立或对立起来的观点。记得在中间成果发表会上介绍研究的总体框架时，我列出了左右对称的表格，但是，在最后成书的时候，还是保持了传统“一维”的表述形式。

第三个阶段就是到2000年6月。广东经济出版社要求完成一本小册子，正好使得我实现总结以往的愿望。由于相隔时间很短，这本书在内容方面与“企业管理现代化、科学化问题研究”一书不可能有很大的突破，甚至于把这本书说成是那本书的“再包装”也未尝不可。在这本书中，我的主要尝试是严格按照“左右对称”的办法来表述。

应该说，所谓的“管理”是对于任何组织都存在的问题，这也就是管理的一般性问题；而“企业管理”则是针对“企业”这种特定的组织的管理，也就是企业管理的特殊性问题。企业与其他组织所不同的地方主要在于以下两个方面：第一，企业要

# 前 言

从事生产经营活动，要为社会提供产品与服务，并且要获得利润；第二，企业为特定的法人单位，有着一系列法律规定性。因此，企业管理问题可分为狭义制度问题、管理问题与经营问题三大类（参见图1）。

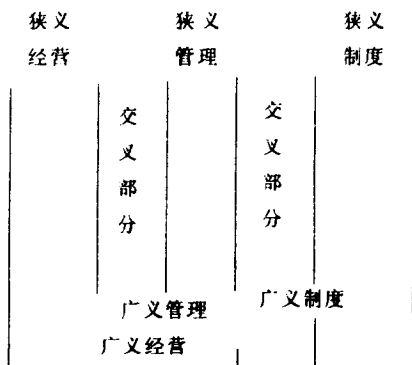


图1 制度、管理与经营的边界

从狭义上讲，制度、管理与经营都有各自的内涵，狭义制度包括公司法的制订、公司章程的制订等等；狭义管理主要指的是对包括个人与组织等不同层次主体的管理；狭义经营主要是对资金、产品、设备等的管理以及市场竞争策略等等。制度与

## 前 言

管理有交叉，例如，激励机制既属于制度方面的问题，也是企业这种组织管理的重要方面；同样，广义管理包括了对物的管理即经营方面的内容，广义经营则涵盖了狭义管理的部分。

我们的研究基本上采取广义管理的视野，一方面，既注意不去研究那些属于狭义制度方面的内容，但也不回避那些交叉部分的问题；另一方面，既不能忽视对物的种种管理方法，也不深入到各个经营具体细节中去。

这样，企业管理的骨干结构可确定为以下三个部分：第一，基于法律制度的管理，包括经营者的选择与监督等，这时管理的主体是股东，客体是经营者；<sup>①</sup> 第二，狭义的管理，包括激励机制、人本管理、组织管理等等，这时，经营者成为了管理的主体；第三，经营方面的管理，包括财务管理、营销管理、战略管理、技术开发管理等等。这与有的学者将企业创新分成制度创新、管理创新与技术创新的“三分论”也是完全一致的。<sup>②</sup>

① 由于股东是企业的所有者，所以，我们认为这一类问题不是“企业管理”，而是“管理企业”。

② 黄群慧、张艳丽：《企业制度创新、技术创新及管理创新的关系》，《改革》，1997年第5期。



# 前言

本书之所以采取“两分法”，是因为希望突出企业的生产经营性组织与所有组织的特性。这样，本书的主要内容共分十章，而且每章都是分别讨论两类组织的问题。这十章的构成为：

第一章“产业组织与产权组织”、第二章“企业管理与管理企业”与第三章“规模属性与股东属性”为全书的基础；

第四章“经营机构与所有机构”与第五章“企业联盟与企业集团”为企业组织方面的问题；

第六章“职工资源与经营者资源”与第七章“职工激励与经营者激励”为人力资源管理；

第八章“费用策略与分配策略”与第九章“资产经营与资本经营”为财务、资金方面问题；

第十章“品牌价值与企业价值”为无形资产的专题。

每一章都由六小节所组成，每一节的最后都以一个命题为结束。在正文后面的附录里，安排了一个综合性案例，即新加坡淡马锡公司的介绍，这是一家非常成功的国有控股公司。

1997年，由郭克莎同志负责组织、由广东旅游出版社出版了一套丛书，我也有幸参与其中，那本书的题目“建造企业帝国”是由编辑部的同志们

## 前 言

确定的，而且效果不错。这次又是由他负责组织这一套丛书，我也为再次入选而感到非常荣幸，在此我愿意对郭克莎同志表示由衷的感谢。同时，我也非常感激广东经济出版社的同志，他们与我们所、室的同志已经有过许多愉快的合作。是他们提出了许多严格的、技术上的要求，对我们形成了莫大的鞭策。

张承耀

2000年10月于北京

目  
录

前 言	(1)
第一章 产业组织与产权组织	
一、形形色色的企业	(4)
二、形形色色的企业观	(6)
三、两只眼睛看企业	(8)
四、企业要素与核心交易	(11)
五、社会责任与核心责任	(15)
六、“无老板”现象	(18)
第二章 企业管理与管理企业	
一、企业管理的职能与主体	(26)
二、企业管理的问题	(28)
三、不同类型企业问题的特点	(31)
四、主体复合趋势	(32)
五、企业管理与管理企业	(35)
六、宏观管理企业	(35)
第三章 规模属性与股东属性	
一、市场规模的两极分化	(42)

# 目 录

- 二、规模与效益 ..... (45)
- 三、小企业的地位 ..... (49)
- 四、家族股东 ..... (54)
- 五、法人股东 ..... (56)
- 六、国家股东 ..... (63)

## 第四章 经营机构与所有机构

- 一、责任升级与分立 ..... (70)
- 二、临时团队 ..... (76)
- 三、沟通创新与再造 ..... (78)
- 四、治理结构的本质与特征 ..... (82)
- 五、三种典型的公司治理结构 ..... (85)
- 六、中国公司治理结构的问题 ..... (92)

## 第五章 企业联盟与企业集团

- 一、分工协作 ..... (98)
- 二、流通革命 ..... (100)
- 三、生产系列 ..... (102)
- 四、控股系列 ..... (104)

目  
录

五、企业集团 .....	(106)
六、虚拟企业 .....	(108)
<b>第六章 职工资源与董事资源</b>	
一、用工制度与培训 .....	(114)
二、工作规范与再就业工程 .....	(120)
三、是“代理问题”还是“委托问题” .....	(124)
四、专职选择的机构 .....	(130)
五、触目惊心的事实 .....	(136)
六、种种约束的方式 .....	(138)
<b>第七章 职工激励与经营者激励</b>	
一、员工非持股激励 .....	(152)
二、员工持股激励 .....	(156)
三、构建我国各类企业职工持股的基本 框架 .....	(163)
四、经营者年薪制 .....	(168)
五、经营者持股 .....	(170)
六、利润分享制 .....	(176)

# 目 录

## 第八章 费用策略与分配策略

- 一、降低人工成本 ..... (184)
- 二、“鱼饵”般的费用 ..... (186)
- 三、分红的异化 ..... (193)
- 四、利润的转化形式与关联交易 ..... (196)
- 五、所得税率的确定 ..... (200)
- 六、维持利润与分红政策 ..... (202)

## 第九章 资产经营与资本经营

- 一、盘活、剥离与分拆 ..... (212)
- 二、战略投资者与财务投资者 ..... (216)
- 三、“双人舞”与“三人舞” ..... (220)
- 四、企业债券 ..... (224)
- 五、股票溢价发行的奥秘 ..... (230)
- 六、ADR 与 ABS ..... (232)

## 第十章 品牌价值与企业价值

- 一、品牌与无形资产的关系 ..... (240)

**目  
录**

二、品牌价值的评估 .....	(242)
三、品牌价值的创造 .....	(244)
四、品牌的运用 .....	(246)
五、品牌方面的问题 .....	(248)
六、企业价值的意义 .....	(251)
附录 国有控股公司的典范 ——新加坡淡马锡控股公司的 主要经验及其评析 .....	(253)
主要参考文献 .....	(280)

# 第一章

## 产业组织与产权组织

- 美学一直都是以艺术为研究对象的，但是，最近扩展到了凡是存在着美的一切领域。

——匠秀夫



