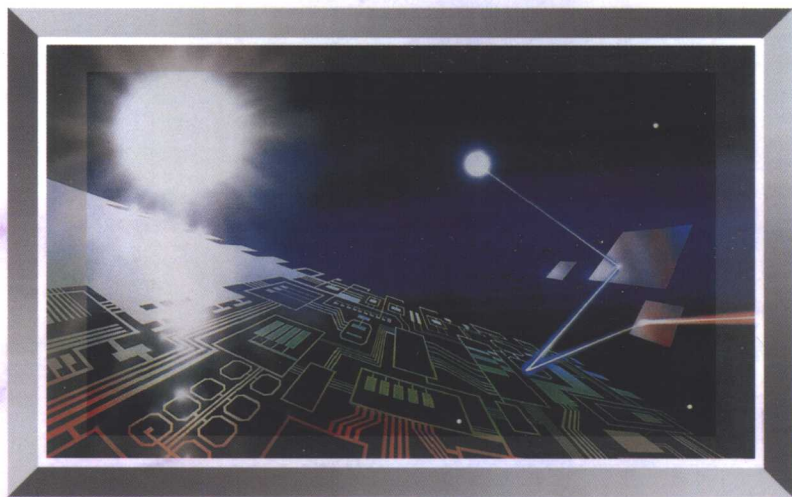


国家自然科学基金资助项目

中国企业管理面临的问题及对策

成思危 主编



民主与建设出版社

中国改革与发展问题应急研究丛书

主编 成思危

·中国改革与发展问题应急研究丛书·

中国企业管理面临的问题及对策

主 编

成思危

作 者

成思危 张维迎 陈小洪 朱武祥 冯芷艳
吴贵生 梁钧平 李兆熙 张 德 王慧炯^等

图书在版编目(CIP)数据

中国企业管理面临的问题及对策/成思危主编. - 北京:
民主与建设出版社, 2000.2

ISBN 7-80112-345-X

I. 中… II. 成… III. 国有企业-经济体制改革-研究-中国
IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 00972 号

责任编辑 徐昌强

封面设计 王向明

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65275953

社 址 北京东城区东厂胡同 1 号

邮 编 100006

印 刷 北京朝阳飞达印刷厂印刷

开 本 850×1164 1/32

印 张 19.5

字 数 459.4 千字

版 次 2000 年 3 月第 1 版 2001 年 1 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-345-X/F·100

定 价 48.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

主要作者

- 成思危** 工商管理硕士(MBA),教授,博士生导师,全国人大常委会副委员长,民建中央主席,国家自然科学基金委员会管理科学部主任,中国软科学研究会理事长
- 张维迎** 牛津大学经济学博士,教授,博士生导师,北京大学光华管理学院副院长,北京大学工商管理研究所所长
- 陈小洪** 工学硕士,研究员,国务院发展研究中心企业研究所副所长
- 朱武祥** 公司财务与投资银行学副教授,清华大学经济管理学院国际贸易与金融系金融与财务教研組副主任
- 冯芷艳** 管理工学士,副教授,国家自然科学基金委员会管理科学部
- 吴贵生** 管理工程硕士,教授,博士生导师,清华大学技术经济与能源系统分析研究所副所长,中国高等学校技术经济研究会主任,科技部技术创新战略与管理研究中心副主任
- 梁钧平** 经济学硕士,教授,北京大学组织与战略管理系主任,北京大学国际经营管理研究所副所长
- 李兆熙** 工商管理硕士,博士后,研究员,国务院发展研究中心企业研究所咨询研究室主任,欧美同学会 MBA 协会会长,中欧国际工商院校友会副理事长
- 张 德** 教授,博士生导师,清华大学经济管理学院,北京市企业文化建设协会副会长,新加坡国立大学客座教授
- 王慧炯** 电机工程本科,研究员,国务院发展研究中心学术委员会副主任

序 言

1996年,国家自然科学基金委员会(以下简称基金委)决定将管理科学组升格为管理科学部,并根据同行专家的推荐,聘我兼任管理科学部的主任。在学部成立时召开的管理科学学科发展研讨会上,我表示深知个人学识有限,难以当此重任,但为了推动我国管理科学的发展,我还是勉为其难地应了聘。3年多来,在基金委领导和同事们的支持下,通过管理科学界广大专家学者的共同努力,管理科学部的工作取得了一些进展,其中之一就是设立了应急研究基金。

我自1991年开始担任管理科学组的评委,对基金委的工作方法及程序有一定的了解。我感到基金委在评审立题方面确实基本做到了公平、公正与公开,这是非常难能可贵的。但其缺点是从提出项目申请到批准的周期较长,一般项目至少9个月,重点项目至少1年半,重大项目要两年以上。这对于支持宏观决策的管理科学研究项目来说,其时效性就会受到较大的影响。为此我提出了设立应急研究基金的建议。

所谓应急研究是指从管理科学的角度来研究国家领导所关心及(或)广大群众(包括专家学者)所担心的、迫切需要解决的问题,并尽快提出切实可行的建议。这类项目的研究周期一般为6~9个月,最多不超过1年。为

了在效率优先的前提下尽可能保证公平与公正,我们初步设计了以下的工作方法和程序。

首先由我通过与国家领导人的接触或根据群众的反映捕捉需要进行应急研究的课题。然后根据专家的推荐及对专家数据库的检索选出对此课题做过一定研究工作的学者,邀请他们和部分管理科学部的评委共同研讨。研讨的重点是此课题是否有必要作为应急研究项目,国内已有的研究成果有何不足之处,以及当前急需研究解决的问题。最后由我参考大家的意见进行总结,明确立题的依据,并提出课题的研究框架,包括研究目标、要求、方法,以及子课题的划分等。会后由愿意参加竞争承担研究任务的学者们提出申请书,由管理科学部择优选定承担各子课题的研究人员,并与其签订研究合同。这一立题过程一般应在1个月以内完成。

我认为,应急研究的目的并不是代替政府进行决策,而是从探讨理论基础、评介国外经验、完善总体框架、分析实施难点四个主要方面对政府进行决策支持,是对政府工作的“补台”。

应急研究基金自1997年下半年建立以来,至今已启动了16个研究项目。它们是:《政府如何管理企业》(已出书)、《当代中国工商管理案例研究》(已出书)、《我国社会保障体系的构成与运作》、《金融危机的防范与化解》(已出书)、《规范房产市场,推进住房制度改革》(已出书)、《解决企业债务链和减少库存积压》、《开拓农村消费市场》、《我国事业单位的改革方向和措施》、《我国境外投资

的战略与管理》、《我国货币市场的培育及管理》、《垄断行为对市场经济的危害及反垄断措施》、《中国通货紧缩问题及对策》、《中国企业管理面临的问题及对策》、《我国城镇化的战略管理与主要措施》、《发展海峡两岸经贸关系的战略研究》、《我国西部大开发的系统管理研究》等。我们要求每项研究的成果都要有针对性、及时性和可行性。所提出的建议应当是技术上可能、经济上合理、法律上允许、操作上可执行、进度上可实现、政治上能为有关各方所接受的,以尽量减少实施过程中的阻力。在研究方法上要求尽量采用定性定量相结合的综合集成方法。

《中国企业管理面临的问题及对策》是1999年5月立项的应急研究课题,当时立题的本意是想配合中共中央十五届四中全会的召开,从企业管理的角度提出一些意见和建议。为此我组织了一些专家进行研讨,初步确定了10个主题及分工,并与《中外管理》杂志编辑部共同于1999年6月召开了一次座谈会,听取一些国有企业高层管理人员的意见。但由于各章的执笔人工作繁忙,到9月份四中全会召开时尚未完全脱稿,仅由我于8月22日在江泽民总书记召集的座谈会上口头反映了一些初步的研究结果。四中全会以后,通过学习《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》(以下简称《决定》)及到陕西、浙江、天津、唐山等地对各种类型的企业进行调研,我感到有必要进一步思考我国企业管理的有关问题。为此我一方面要求有些章节的执笔人对其内容

作一些补充及修改,另一方面试图在我负责执笔的《总论》中探索一些新思路,希望能引起广大读者的兴趣及思考。

本书大体上有以下几个特点:

1. 着重研究了我国企业管理面临的十个大问题,包括治理机制、发展战略、组织结构、财务管理、市场营销、技术创新、人力资源、管理阶层、企业文化、经营环境等,应当说内容是比较全面的。

2. 在大多数章节中都以我国企业管理中实际存在的问题为导向,在描述并界定问题的基础上进行理论上的分析,并提出相应的对策。

3. 在研究中力图运用系统论、经济学、复杂科学和行为科学的观点和方法,并注意理论与实践的结合。

为了避免与各章的内容相重复,我在《总论》中着重探讨了企业管理的复杂性问题。近年来,以学科融合、系统方法、相互作用、辩证思维为特点的复杂科学日益受到学术界的关注,并被一些科学家誉为“21 世纪的科学”。国家自然科学基金委员会管理科学部在几年前就开始注意到这一新动向,在对国内外情况进行调研的基础上,于去年召开了两次学术讨论会,并建立了复杂科学虚拟研究中心,从机械(物理)、生物及社会三个层次上支持复杂科学的探索性研究。我本人所从事的是社会层次的复杂性研究,在《总论》中主要反映了我在这方面进行的一些初步思考,也是我在北京大学光华管理学院指导博士研究生的基本思路。

细心的读者可能会发现,本书各章作者的观点不尽相同。这主要是由于各人对有关问题的熟悉程度和观察问题的角度略有差异。我作为本书的主编,并没有对各部分强求一致,这一方面是为了尊重作者,另一方面也是为了发扬“百家争鸣”的精神,让读者自行判断。至于我在《总论》中的有些观点,只是我个人千虑之一得,并不代表其他作者的看法。

改革开放以来,我国企业生存并活动在从传统的计划经济向社会主义市场经济转变的大环境中,又面临着经济全球化及知识经济的挑战,从管理思想、组织、方法、手段等各方面都需要进行相当大的转变。这就要求我国的管理科学家和企业管理人员认真学习和研究现代的管理理论及方法,并结合实际加以运用;同时也应实事求是地总结我国企业管理的经验,并力争创出符合我国国情的管理科学体系。

我深切希望本书的出版能引起更多的有志之士研究并思考我国企业管理问题的兴趣,为发展我国的管理科学,提高我国企业的管理水平而共同奋斗。

成思危

2000年2月13日

目 录

总论:企业管理的复杂性分析及其对中国企业的

启示 成思危 (1)

中国企业管理面临的挑战 (3)

企业是一个复杂系统 (8)

中国国有企业管理的复杂性探源 (11)

企业战略目标的确定 (15)

增强企业的整体素质 (22)

健全企业的运行机制 (29)

树立企业的公众形象 (39)

适应企业的经营环境 (40)

从理论和实践的结合中

提高中国的企业管理水平 (44)

第一章 治理机制 张维迎等 (49)

建立明晰的产权制度:治理机制之基础 (56)

中国企业的治理机制 (70)

作为配套的改革措施 (84)

总结性评论和建议 (95)

第二章 发展战略 张维迎等 (103)

企业战略:概念和目标 (106)

培育企业核心能力,实现价值增长的路径选择
..... (124)

目 录

第三章 组织结构 陈小洪	(143)
公司组织结构	(145)
企业集团和控股公司	(174)
收购兼并和组织创新	(191)
第四章 财务管理 朱武祥等	(207)
国有企业财务管理现状及存在的主要问题 ...	(210)
制约财务管理功能的主要原因	(227)
促进国有企业提高财务管理水平的若干设想	(246)
第五章 市场营销 冯芷艳	(251)
营销管理现状与问题	(254)
产生问题的原因与分析	(262)
现代营销的理论与实践	(277)
开拓市场的探讨与建议	(292)
第六章 技术创新 吴贵生等	(297)
技术创新能力的概念	(299)
创新观念与创新企业家	(302)
技术基础设施与政府作用	(313)
企业的技术来源与技术资源外向	(319)
企业的技术选择与多层次决策	(324)
研究开发与研发过程的管理	(331)
技术创新的激励	(349)
第七章 人力资源 梁钧平	(361)
环境变化对国有企业人力资源管理的影响 ...	(363)
国有企业人力资源的规划与策略	(370)

企业培训与员工发展	(380)
绩效评估制度	(388)
企业的薪资制度	(394)
工作伦理	(403)
第八章 管理阶层	李兆熙 (425)
经济体制转轨中企业和经营者	
面临的突出问题	(427)
董事会受托负责选拔和任命高层经理	(432)
董事会要建立对高层经理的约束与有效监督	
.....	(434)
董事会要建立对高层经理的评估和有效激励	
.....	(438)
经营者在市场竞争中不断学习,提高	
经营管理素质	(447)
实现管理创新,促进管理正规化和现代化	(457)
第九章 企业文化	张 德等 (467)
管理的软化与企业文化热的兴起	(469)
企业文化建设在中国	(485)
中国企业文化建设的主要经验	(495)
中国企业文化建设的主要问题	(505)
企业理念的几个误区	(512)
关于中国企业文化建设的对策建议	(531)
第十章 经营环境	王慧炯等 (545)
企业外部经营环境与内部组织管理关系	(547)
中国企业经营环境的演变与现状	(551)

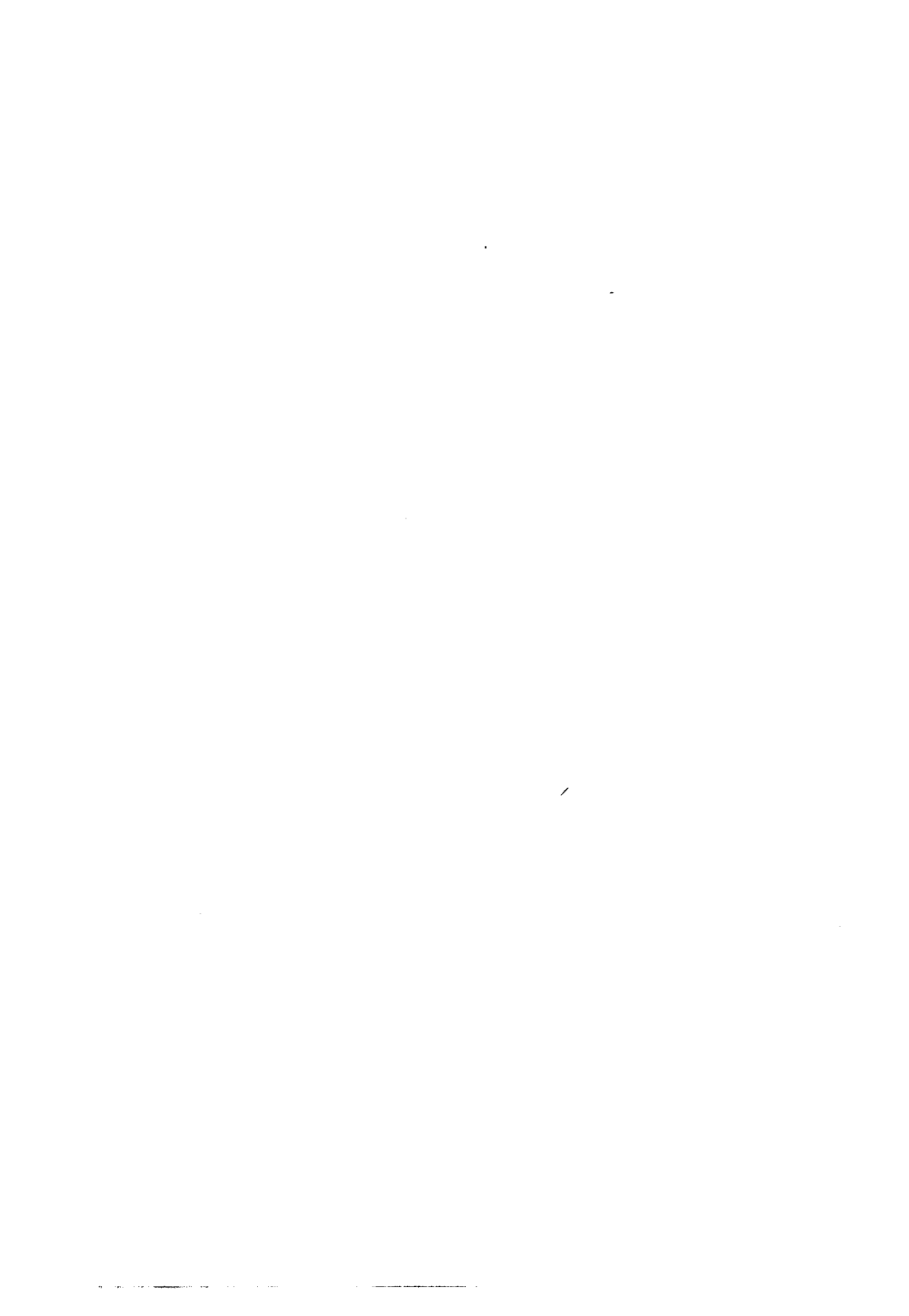
目 录

政府作用与企业的经营环境	(565)
改善企业的融资环境:银企关系	(574)
企业管理与社会环境	(580)
经济全球化与跨国公司及政府管理的新视野	(591)

总 论

成 思 危

企业管理的复杂性分析 及其对中国企业的启示



中国企业管理面临的挑战

根据传统的定义,企业是从事生产、流通或服务性活动的独立核算经济单位。从经济学角度看来,企业是市场经济的细胞,尽管每个企业都是独立经营、自主决策的,但也必然会受到其他企业的决策和环境变化的影响。内因和外因的相互作用决定着企业的成败兴衰,而企业之间的相互影响也会产生一种自组织作用,推动着宏观经济的发展。虽然企业有生有死是正常的现象,但只有大多数企业健康发展,宏观经济才能顺利运行。

一个企业的成败兴衰的背后固然有客观环境的因素,但不可否认有管理方面的主观因素。笔者认为,管理是生产力中的软件,只有通过管理才能将劳动者、劳动工具和劳动对象这三个要素合理地组织起来,推动生产力的发展。也只有通过管理才能将科学技术真正转化为生产力,实现科技与经济的结合。企业管理是指企业的管理者在不断变化的客观环境下,设法运用企业的人力、物资、设备、信息等各类资源,来达到预定目标的各种活动和全部过程。企业管理既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。据报导,在本世纪初的世界 500 强企业中,至今仍位居世界 500 强之列的只有 3% 左右,很多公司都经历了大起大落的过程。在同样的环境下,有的企业善于趋利避害,能取得令人赞叹的绩效,有的企业却因没有抓住机遇,被挤出时代的主流。

经济全球化是真正意义上的相互依存,是当今世界发展的大趋势。尽管各国学者对全球化的起点和特色看法不尽相同,但可以认为自从现代资本主义社会在西方诞生之后,世界就已开始迈入了全球化的进程。进入本世纪以后,从原料采购到商品贸易,进而到技术转让和资本输出,世界各国之间的经济联系日益紧密。

总 论

近年来,随着冷战的结束,世界局势从总体上趋向缓和,经济发展更加受到各国的重视,跨国公司的规模不断扩大,科学技术(特别是信息技术)的迅速发展,资本大规模的快速流动,都使得全球化的进程大大加速。特别是外汇、证券、期货、期权等虚拟资本市场的全球化,使虚拟经济的规模迅速膨胀。据报导,80年代以来,世界经济平均年增长率为3%左右,国际贸易平均年增长率为5%左右,但国际资本流动增加了25%,全球股票的总价增加了250%。1997年全世界虚拟经济的总量已达140万亿美元,而世界各国国内生产总值的总和仅为28.2万亿美元。全世界虚拟资本每天的平均流动量已高达1.5万亿美元以上,约为世界日平均实际贸易额的50倍。这就使得各国经济之间的相互依存度大为增强,前两年东亚金融危机的迅速蔓延就是一个例证。可以预计,随着电子商务和电子货币的发展,虚拟经济的规模还会膨胀,世界各国经济之间将会达到“牵一发而动全身”的地步。

经济全球化为世界各国的经济发展提供了良好的机遇,通过资本的自由流动,信息的跨国传播,以及资源的全球优化配置,可以加速科技成果商业化,提高社会生产效率,使经济在较长时期内持续增长,有利于发展中国家引进资金、人才、先进技术和设备,学习现代管理经验,开拓国际市场。但是也应看到,经济全球化是一把双刃剑,它既有机遇又有风险,主要是信心因素的影响增大,经济泡沫的形成较易,以及金融风险的传递加速。而且由于目前国际经济的“游戏规则”是在具有经济和技术优势的发达国家主导下制定的,故发展中国家往往处于不利的地位,甚至经济安全 and 国家主权也有可能受到威胁。

为了在经济全球化的过程中抓住机遇,迎接挑战,就必须在国家和管理上有所创新,直至进行一场革命。近10年来,国际上企业管理的水平提高得很快,主要是为了迎接经济全球化的挑战,以及知识经济时代的到来。