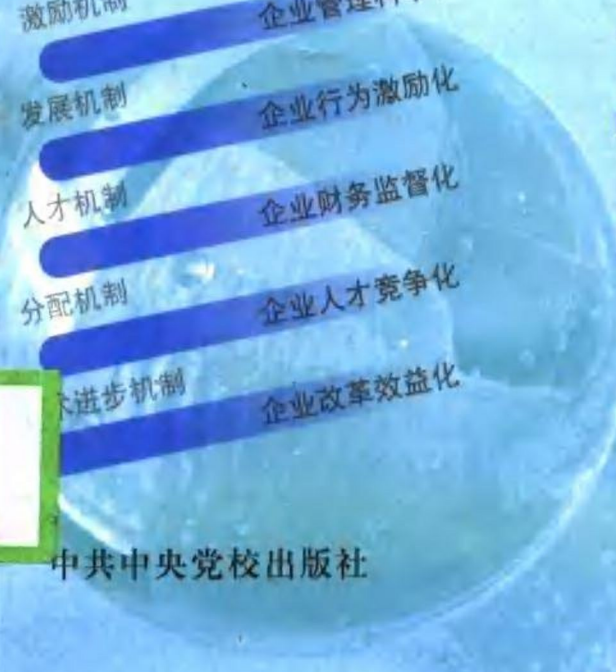


潘新平 著

- 
- 决策机制
 - 企业制度规范化
 - 经营机制
 - 企业结构优化
 - 竞争机制
 - 企业产品多元化
 - 风险机制
 - 企业经营市场化
 - 约束机制
 - 企业发展战略化
 - 激励机制
 - 企业管理科学化
 - 发展机制
 - 企业行为激励化
 - 人才机制
 - 企业财务监督化
 - 分配机制
 - 企业人才竞争化
 - 技术进步机制
 - 企业改革效益化

中国企业改革「双十」架构

企业改革整合定理

中共中央党校出版社

图书在版编目(CTP)数据

企业改革整合定理:中国企业改革“双十”架构/
潘新平著·—北京:中共中央党校出版社,1998.6

ISBN 7-5035-1816-2

I.企… II.潘… III.企业-经济改革-中国-研究
IV.R279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 14808 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

深圳市宣发印刷厂印刷 新华书店经销

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:12.375

字数:300 千字 印数:1-10000 册

平装定价:29.50 元

精装定价:39.50 元



作者 潘新平近照

“读书三年天下无病不治
行医三年天下无方可用”

序 言

当前，我国的国有企业改革已进入攻坚阶段，一些深层次的矛盾将无可回避地呈现出来并必须解决。正如 1993 年诺贝尔经济学奖获得者道格拉斯·诺思教授所提出的：在从计划经济向市场经济过渡的进程中有一个“路径依赖”问题。国有企业改革深层次矛盾的解决实质上也是一个探索“路径依赖”的过程。这一问题的探索毫无疑问是一个艰苦而复杂的过程，对于参与这一探索的各级政府和企业的负责人来讲，既需要理论素养也需要企业经营管理的实践经验。

潘新平同志在本书中对企业改革的内容与目标进行了系统全面的研究，提出了企业改革的双十架构，并在此基础上对企业改革进行了整合分析，这是对企业改革的思路与途径的全面论述，也是对企业改革“路径依赖”的大胆探索与有益尝试。本书提出了一个新颖的企业改革分析架构和方式，书中不但对企业处于良性循环中清气上升作了分析，而且对企业处于恶性循环状况下的浊气横行作了解剖。读者们不但可以从中找到企业改革整合发展的规律，而且可以从中发现很多具有操作性的企业改革行动方案。我认为，企业改革的理论与实践相结合，正是这本书最大的特点。

我国的国有企业改革牵涉面广，难度也大，因而企业改革的“路径依赖”问题是一个很复杂的问题，这一问题的探讨无疑还有待深化，但作者能够以企业改革整合分析为切入点并率先对这

一重大社会课题进行系统研究，这本身就是一种难能可贵勇敢的探险行为。我相信本书的出版将有助于企业改革的进一步推进和我国企业素质的提高，并为加强企业改革的理论研究提供一本良好的参考文献。

李京文

1998.5.8.

绪 论

当企业改革把建立现代企业制度作为目标模式时，就标志着企业改革已步入到一个“深水区”。

企业改革这条路怎样走？为什么要建立现代企业制度？怎样建立现代企业制度？政企怎样分开？产权怎样明晰？怎样清产核资？怎样实现公有制的多种形式？改制是否为改革？私营企业是否为最佳企业？企业怎样才能适应市场经济？市场经济怎样影响企业的生存发展？国有资产怎样不流失？集体资产主体怎样明确？抓大放小怎样放？这些问题都是与千万个企业生存发展相关，与千万个家庭命运相连，与国家经济呼吸相通的重大社会课题。是当前社会经济的焦点、难点、热点。希望与挑战并存，风险与机遇同在。

企业改革面对的总是既有现实问题又有历史遗留问题：政企难分，机制难转，人才缺少，经营不善，管理无方，投资失误，结构失调，资金流失，资产沉淀，时刻使企业改革举步维艰。然而企业改革不能后退，只能前进，上述问题是企业领导、行政领导最紧迫需要解决的大事。这些问题解决了，企业幸甚，国家幸甚，人民幸甚，若解决不好，企业和国家将面临更深刻的矛盾和困难。

政府官员与经济学家和企业界人士多年来对企业改革中存在的种种问题进行了不同角度、不同层次的探讨，在理论和实践上都取得了一系列重大成果，对推进企业改革作出了较大的贡献。

但我们不得不正视这样一个现实，国有企业特别是中小型国有企业，自 1984 年改革以来，其效益低的基本状况一直未得到根本好转？症结何在？这不能不引起我们的深思。

笔者接触企业多年，在探索企业资产经营管理的实践中，深感企业改革问题盘根错节，可谓剪不断，理还乱，牵一发而必动全身。问题的复杂性决定着我们对问题的研究不能仅限于某一方面或某一过程，而必须把企业改革作为一个系统工程作出系统研究，这一点在现有研究中尚属阙如。笔者认为，企业改革设计无非两个方面，一是改革的目标或预期效果，二是改革的运作机制。本书把目标或预期效果用“十化”来表达，这“十化”是：企业制度规范化、企业结构优良化、企业经营市场化、企业产品多元化、企业管理科学化、企业行为激励化、企业财务监督化、企业发展战略化、企业人才竞争化和改革效益最大化。把运作机制概括为“十大机制”即决策机制、竞争机制、风险机制、人才机制、激励机制、分配机制、技术进步机制、约束机制和市场机制。“十化”和“十大机制”形成了本书在理论上对企业改革的“双十”架构。在这一架构中，勾勒出企业改革的一个总定理，即：“企业改革整合定理”，用这一定理来阐述中国企业改革的规律性。这一定理的内容是“以‘双十’架构，对企业结构各要素和功能进行动态整合，来达到分清别浊，清气上升，浊气下降，使企业在更高基础上，不断地循着健康有序的整合趋势发展。”

本书的研究方法是整合分析法，这一方法主要以“企业改革整合定理”为逻辑进路，系统揭示了“十化”和“十大机制”各自内部因素及其相互之间的关系，为探讨企业改革提供一套可供借鉴的思路。

“十化”与“十大机制”，从理论的座标看，它们形成了一种纵横交错的座标体系。在这个座标体系中，借用医学的语言来

说，整个脉动的上下左右都是相互贯通的。一个企业如果能按照这个架构去把脉，就会使有利于企业改革和发展的“清气上升”，使不利于企业改革和发展的“浊气下降”。“十化”与“十大机制”之间的关系，也不是一种线性关系，而是一种非线性关系。在各“化”与各大机制之间很难是一种单向或单维联系，而是“一”与“多”、“多”与“多”的联系。如果说其中“某一化”可以通过几种不同机制作用产生，而一种机制也可以相互作用构成一种合力推动“某化”的实现。另外，“多化”的实现无疑是多种经营机制作用的结果，而“多化”的实现反过来又可以推动各种经营机制的正常运作。在“十化”与“十大机制”中，由于它们是一个双重架构的体系，因此，缺乏任何一个机制或任何“一化”，这个体系就难以建立。在企业改革的实际操作中，如缺乏任何一个机制和任何“一化”，整个企业改革的运作就会受到影响。进而言之，如果从动态的角度，“十化”与“十大机制”是一个动态的整合过程，每次整合并不是企业发展的完结，而只是下次整合的起点。每一次整合过程，就是清气上升，浊气下降的过程。从理论上讲，企业改革和发展的过程，就是一个不断在更高基础上循着整合趋势发展的辩证过程。只要企业存在，这个过程永远不会完结。我们可以从总体对“十化”和“十大经营机制”的辩证关系作出如下概括：

1. 两者是一种交叉作用的关系

这种交叉作用关系表现为两个层面：其一，“一”与“多”或“多”与“一”的交叉。即是说，一种经营机制可以同时或历时对不同“化”产生作用。如决策机制作为一种关键性机制对“十化”的实现，直接或间接地发生着作用。如果没有一个科学的决策机制，“十化”的实现只是一句空话。另外，“某化”的实

现，不是单个经营机制就能决定的，而是多种经营机制共同作用的结果。如企业改革效益化或效益最佳化的实现，就是在一系列经营机制作用的动态过程中实现的。缺乏任何一个机制作用的链条或环节，效益化就难以实现。其二，“多”与“多”的交叉。所谓“多”与“多”的交叉，即“十化”多重的目标，不是由某单一经营机制作用的结果，而是多种经营机制在相互作用、相互制约、相互影响、相互转换的过程中逐渐实现的。“十化”和“十大经营机制”作为多重的交叉关系，形成了一种多维的网络系统。在这个网络系统中，各个要素都是不可缺少的，若缺其中任何一个要素，就会对整个网络系统产生不利影响。

2. 互为结构与功能的关系

十大经营机制作为机制结构的不同层面，其同时性与历时性的排列组合不同，就会通过产生不同的功能，从而对“十化”的实现产生不同作用和影响。如果不同结构在同时性上不构成空间上的并列关系和历时性上不构成时间上的连续关系，就难以形成一种互动合力对“十化”发生作用。从同时性看，如果在空间上不能形成并列结构，其空间上的功能就难以产生出来；从历时性看，如果在时间上不能形成一种连续性结构，在时间上的功能就不能体现出来。“十化”作为一种状态结构，其排列组合不同，其产生出来的功能不仅会对自身的实现产生不同影响，而且会对十大经营机制的作用产生不同影响。如“十化”在动态的实现过程中，其结构合理，所产生出来的功能就会有助于十大经营机制的正常运作，否之则反。

3. 是目标体系与手段体系的关系

“十化”是一个整体目标体系，在这个整体目标体系中，企业改革效益化是终极性目标，而其他“九化”均是过程性目标。

不论是过程性目标抑或是终极目标的实现，都必须借助一定的手段。十大经营机制作为手段体系是服从“十化”目标体系需要而形成的，是为“十化”目标体系服务的。

“十化”的目标体系和十大经营机制的手段体系既是统一的，又是对立的。从统一方面看，目标和手段是相互联系、相互作用和相互影响的。“十化”目标的实现离不开十大机制作为手段，手段作用目标、目标制约着手段，目标的合理性和科学性决定着手段的合理性与科学性。“十化”目标的架构的合理性和科学性，决定着十大经营机制架构的合理性和科学性。从对立的方面看，由于理论和实践有一段距离，“十化”目标的合理性和科学性架构，并不能保证在实际操作过程中，经营机制能得到合理性运作。同样，如果“十化”目标本身定位过高或脱离实际，即使有再合理再科学的手段也于事无补。

4. “十化”和十大经营机制互动架构是一个不断整合的辩证过程

“十化”和十大经营机制和关系不是静态的，而是动态的；不是割离的，而是互动的环环相扣的，互动关系的整合过程不是一次性的，而是反复性的；不是一种简单的重复，而是一个不断在更高基础上循环往复的过程。每次新的整合，就使企业结构得到一次调整。每次整合过程也是一个分清别浊、清气上升、浊气下降的过程。企业的清气既是一种来自企业外部有利于企业整合发展的能量，也是来自企业内部结构有序化的动力和建构。清气上升和浊气下降的路径是十大机制的互动作用的有序化。清气上升的标志是通过建立和完善现代企业制度，使“十化”，特别是企业改革效益化得到不断的实现。浊气下降的标志是使有碍企业发展的因素降低到最低限度，以形成一种具有纠偏能力的动态的

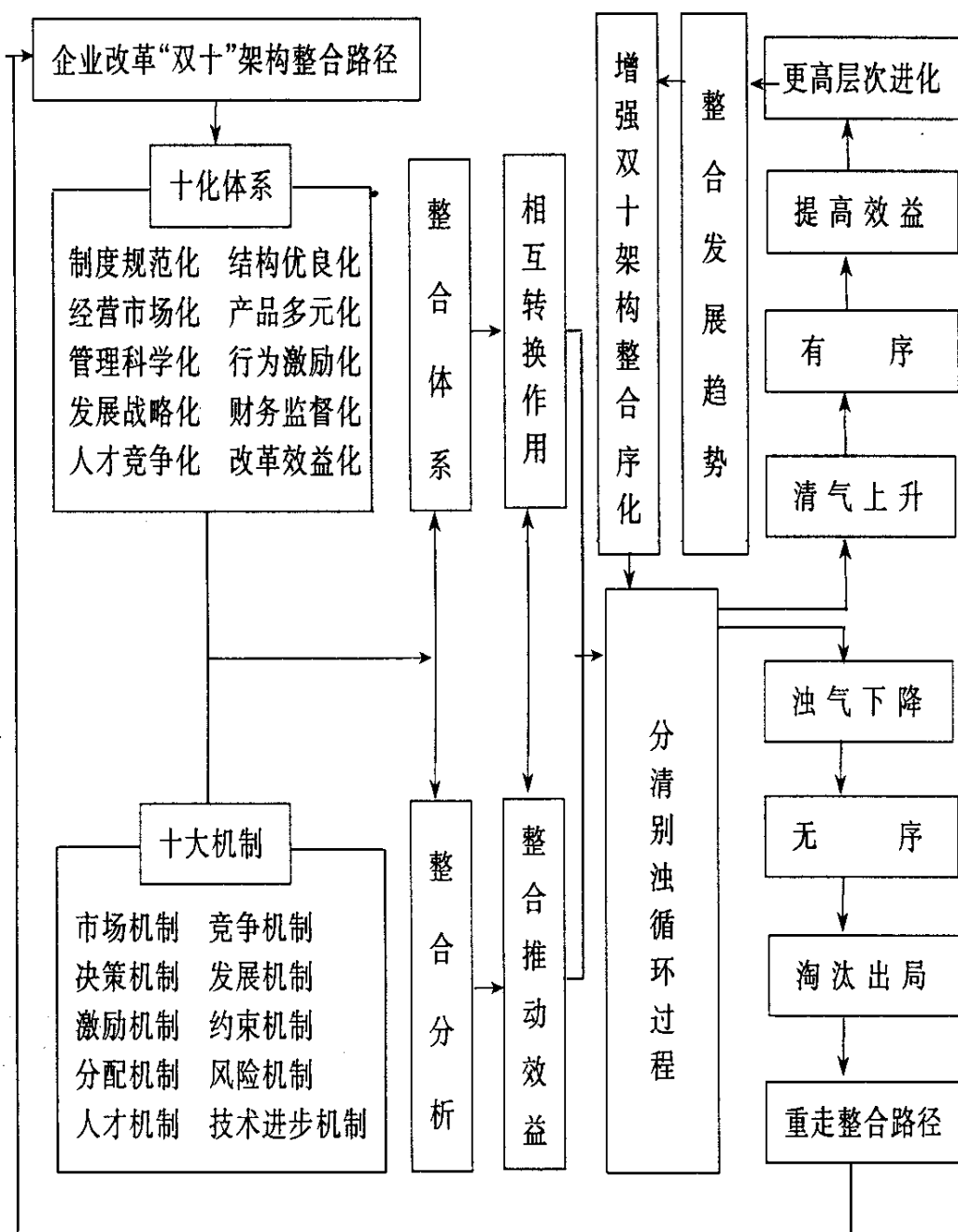
纠偏机制。

总之，企业的生命来自企业的改革，而改革就是一个以“十化”和十大经营机制为架构，去不断进行整合的过程。

笔者深感企业改革问题的错综复杂。为此，进行研究学习探讨，怎样将理论与实践相结合，怎样去探索企业改革的路径？通过实践深深体会到：企业改革最终是以效益化来实现目标与任务及过程与结果的一致性。按经济规律存在，顺应市场经济规律发展。让我们大家携手共进，共同去探讨企业改革的问题，荣辱与共使国民经济健康有序迈进 21 世纪。信息网络载体加速了经济全球化、国际化的进程，无疑对企业改革过程不可避免地要经历严峻挑战，在新的经济浪潮冲击下，人的理念要更新，企业改革要重组重建，让我们以新的姿态迎接知识经济时代到来。不足之处，敬希广大读者提出宝贵意见。

企业改革整合定理

企业以“双十”为架构，对企业结构各要素和功能进行动态整合，以达到分清别浊，使清气上升，浊气下降的目的，让企业循着健康有序的整合趋势发展。这是一个在循环上升的基础上不断重复的过程。



企业改革整合定理图解

企业改革“双十”架构理论

中心思想

企业改革的目的是以效益化体现目标模式，作为市场经济核算主体的企业，怎样寻求“生存路径”，怎样建立现代企业制度，即“改什么”？故采用“十化”理论体系，企业可结合自身情况，对照“十化”体系路径，进行改革整合，来“建筑路径”，建造“十化”体系结构，让企业完成市场经济的主体组合。用整合方式提出问题，分析问题，用建造的方式解决问题，用十大机制作动力运行“十化”，由此效益化达到“清气”层次，进行上升整合循环，“推动企业生命不断进化”，产生用“双十”架构两者之间纵横交错，环环相扣，结构严密的网络系统，促使企业完成效益化的目标任务。由此“双十”架构完成了企业改革寻找的路径和方法，找到了怎样达到效益化目的的途径，解决了企业错综复杂、盘根交接的问题。用“双十”架构体系，环环相扣扣住企业问题的终结。

目 录

绪论	(1)
企业改革整合定理	(7)
定理图解	(8)
企业改革“双十”架构理论中心思想	(9)
§ 1 企业制度规范化.....	(1)
一 企业性质分类	(2)
二 企业制度规范化是企业改革的基础	(11)
三 企业制度规范化的法制前提	(16)
四 实现企业制度规范化的基本途径	(20)
§ 2 企业结构优良化.....	(27)
一 调整优化企业结构的必要性	(29)
二 产权结构：调整企业结构的奠基石	(31)
三 产业结构：调整企业结构的切入点	(39)
四 资本结构：调整企业结构的试金石	(42)
五 人才结构：调整企业结构的金钥匙	(48)
六 组织结构：调整企业结构的保护神	(51)
§ 3 企业经营市场化.....	(59)
一 转换企业经营机制	(60)

2 目录

二	大力培育和发展社会主义市场体系	(69)
三	企业经营的“市场战略”	(72)
四	全球经营国际化——企业经营市场化的必然趋势	(75)
§ 4	企业产品多元化	(80)
一	产品多元化与企业稳定发展	(81)
二	实施多元化发展的必由之路——产品创新	(86)
三	多元化产品经营战略的选择	(95)
四	企业产品经营多元化发展的主要途径	(100)
§ 5	企业发展战略化	(104)
一	企业发展战略的类型、特点及作用	(105)
二	企业发展战略的管理	(111)
三	影响企业发展战略化实施的内外因素	(116)
四	企业发展战略的调整	(119)
五	我国企业发展战略化的方向	(121)
§ 6	企业管理科学化	(137)
一	“人性”的预设与企业管理	(138)
二	企业管理科学化的必要性	(144)
三	完善的企业管理工作是实施管理科学化的基础条件又是具体内容	(147)
四	管理创新：企业科学化管理之魂	(151)
五	完善的企业现代管理制度是实现管理科学化的有效保证	(170)
六	管理科学化的双刃剑：决策的科学化和民主化	(173)

七 企业管理现代化是实施管理科学化的必然趋势·····	(177)
§ 7 企业行为激励化 ·····	(180)
一 激励理论与人的行为·····	(181)
二 建立企业行为激励机制的客观必要性·····	(190)
三 激励的手段与人的行为·····	(196)
四 建立企业行为激励机制的原则·····	(200)
五 良好的人际关系是企业行为激励化的最终 目标·····	(209)
§ 8 企业财务监督化 ·····	(224)
一 企业财务监督化的意义·····	(225)
二 清产核资是企业改革的基础·····	(232)
三 财务会计的管理与监督·····	(237)
四 企业领导人与财务监督·····	(241)
五 企业经济核算与财务监督·····	(247)
六 财务对投资动态监督·····	(259)
七 负债和所有者权益监督控制·····	(261)
八 企业财务对计划、合同的动态监督·····	(264)
九 成本费用现金流量动态监督·····	(266)
§ 9 企业人才竞争化 ·····	(270)
一 人才是企业最重要的资产·····	(271)
二 企业之间的竞争, 归根结底就是人才的竞争·····	(274)
三 企业人才的选拔使用标准·····	(278)
四 我国国有企业的人才危机·····	(281)
五 企业人才的培养·····	(286)