

现代企业制度与企业管理



主 编 曾宪章
穆宝玉
王家文
副主编 盖永华
迟秀清
刘学军



山东人民出版社

《现代企业制度与企业人事管理》

编辑委员会

主 任：	曾宪章	穆宝玉	王家文	迟秀清
副主任：	盖永华	刘学军	张安仁	孙 立
委 员：	包自民	姚金福	孙金刚	王世祥
	马 辉	任庚远	刘金玉	孙 萍
	公培华	刘淑芳	吴德芝	刘建鹏
	马寿宏	孙进荣	李雅萍	陈希柱
	姜维功	李国红	刘晓辉	刘定福

序

为适应建立现代企业制度和现代企业人事管理制度的需要,山东人民出版社及时出版了《现代企业制度与企业人事管理》一书。应本书作者之邀,请我为本书的出版写几句话,为表示祝贺之意,我欣然提笔,仅志数言为之序。

首先,我认为这本书的研究成果是值得重视的。综览全书,作者力图从理论和实践两个方面阐述建立现代企业制度与企业人事管理制度的相互配套,同频共振,同步前进以及由此而带来的一系列新问题。诸如,在现代企业制度中如何建立科学合理的领导体制和组织管理制度,如何坚持党管干部的原则,如何加快企业家队伍建设步伐,如何提高现代企业员工素质等等,书中都做了较为深入的探讨研究,并且在某些方面有独到之处。

其次,该书阐述的各种理论观点和概念,只是向读者提供了一个基础和阶梯,使读者能据此进一步去认识建立现代企业制度与企业人事管理制

度的重要性、必要性和可能性，以及由此而衍生出来的一系列新课题。广大读者如果由于读了这本书而引发了进一步了解这个问题的兴趣，并产生了进一步研究探讨的强烈愿望，那么，我认为这本书就算达到了它的目的，完成了它的使命。

最后需要指出的是，由于现代企业制度与企业人事管理是一门正在实践改革的新课题，因此，这本书也会象其它任何处女作一样，可能不尽完备或有疏忽之处。但我认为瑕不掩玉，在广大专家学者和实际工作者的共同努力下，本书必将逐步完善为有中国特色的社会主义的《现代企业制度与企业人事管理》。

杨传升

1996年9月26日于济南

目 录

第一章 绪论	1
第一节 现代企业制度的形成与发展.....	1
第二节 现代企业制度的内涵与特征.....	5
第三节 现代企业人事管理制度的建立与内涵.....	8
第四节 建立现代企业制度必须有相应的现代企业人事 管理制度相配套	15
第二章 现代企业制度与现代企业人事制度	26
第一节 现代企业人事制度改革面临的形势	26
第二节 现代企业人事制度改革的指导思想和原则	27
第三节 现代企业制度与现代企业人事制度的相互关系 ...	29
第四节 现代企业人事制度改革的目标和任务	33
第五节 适应现代企业制度要求,推进企业人事制度 改革健康发展	36
第三章 现代企业制度与企业干部人事制度	40
第一节 现代企业干部人事制度面临的新问题、新特点.....	40
第二节 现代企业干部人事制度改革的指导思想	44
第三节 现代企业干部人事制度改革的措施	46
第四章 现代企业制度与党的领导体制	53
第一节 党的领导体制在现代企业中的现状	53
第二节 在现代企业中坚持党的领导体制存在的矛盾	56
第三节 在现代企业中坚持党的领导体制的途径	58

第五章 现代企业制度与党管干部原则	63
第一节 在现代企业制度中党管干部原则的内容与目的 ...	63
第二节 在现代企业制度中党管干部的必要性	65
第三节 在现代企业制度中党管干部的措施	69
第四节 现代企业制度与党管干部原则的几个关系问题 ...	74
第六章 现代企业制度与企业领导人员管理	78
第一节 改革企业领导人员管理工作的必要性	78
第二节 建立现代企业领导人员管理制度的对策	80
第三节 当前企业领导管理体制存在的问题及原因	84
第七章 现代企业制度与领导群体行为	88
第一节 现代企业领导群体行为的基本特征及发展趋势 ...	88
第二节 现代企业领导群体的合理结构	90
第三节 现代企业领导群体行为的培育与开发	96
第八章 现代企业制度与现代企业的新老“三会”	99
第一节 目前现代企业中新老“三会”的现状、问题 及原因	99
第二节 正确处理新老“三会”关系必须坚持的原则	104
第三节 理顺新老“三会”关系的意见与对策	107
第九章 现代企业制度与现代企业家	114
第一节 现代企业家产生的条件与现状	114
第二节 建立现代企业家队伍的必要性	120
第三节 建设现代企业家队伍的市场机制的基本框架	123
第十章 现代企业制度与现代企业家的法律意识	134
第一节 现代企业具备法律意识的必要性	134
第二节 现代企业具备法律意识的相关性	137
第三节 增强现代企业家法律意识的可行性	143
第十一章 现代企业制度与现代企业的员工素质	145

第一节	现代企业员工素质与企业兴衰的关系·····	145
第二节	现代企业员工素质偏低对企业发展的影响·····	149
第三节	提高现代企业员工素质的途径·····	152
第十二章	现代企业制度与专业技术人员管理制度·····	159
第一节	建立现代企业专业技术人员职务聘任制·····	159
第二节	搞好现代企业专业技术人员的队伍建设·····	163
第三节	现代企业专业技术人员的继续教育·····	165
第十三章	现代企业制度与现代企业的工资分配·····	170
第一节	企业现行工资分配形式上存在的问题·····	170
第二节	现代企业制度下工资分配的特征·····	172
第三节	现代企业制度下工资分配的原则·····	175
第四节	现代企业制度下工资分配的措施·····	177
第十四章	现代企业制度与企业人才开发·····	179
第一节	企业人才的三个层面及其开发的两大机制·····	179
第二节	树立牢固、成熟的企业人本管理观念·····	182
第三节	构建开放、有效的企业人才培育体系·····	184
第四节	创立科学、完善的企业人才评价体系·····	186
第五节	开创严格、规范的企业人事管理制度·····	188
第十五章	国外现代企业制度与企业人事管理·····	190
第一节	西方现代企业人事管理的现代化·····	190
第二节	西方现代企业对各类人才素质的要求·····	195
第三节	德国企业人事管理的双轨制职业教育·····	198
第四节	日本三菱集团人事管理的特色·····	200
第五节	美国现代企业制度的考察·····	204
第六节	美国现代企业人事管理的经验·····	210

第一章 绪论

建立现代企业制度是构建社会主义市场经济体制基本框架的主要环节之一,是国有企业改革的方向。其核心是在企业内部构造一种充满生机与活力的、高效率的管理组织体制,在企业外部塑造一个公平竞争的市场环境。为此需要解决若干深层次的矛盾,需要若干方面的制度与之配套,其中现代企业人事管理制度的配套至关重要。那么,如何搞好现代企业制度与现代企业人事管理制度的配套呢?这是本书从理论与实践两个方面所要阐述的主要问题。

第一节 现代企业制度的形成与发展

现代企业制度是相对于传统的自然人企业制度而言的,一般是指现代公司制度。现代公司制度是市场经济长期发展的产物,是一种适合现代市场经济客观机制及其发展要求的企业制度。其经营绩效和强大的生命力,已经为所有发达国家的历史和现实所证实。近代、现代市场经济中企业制度的演变,主要表现在公司制度的逐步完善和成熟上。

一、现代企业制度的产生

现代企业制度的雏形可追溯到 15 世纪,当时,地中海沿岸商业贸易相当发达。当贸易所要求的资本规模超过了血缘家庭所能承担的范围时,就需要创造出一种超出血缘纽带的经济组织。于是

一种名为“康枚达”的组织便成为现代公司制度的萌芽。康枚达是一种契约，契约一方把金钱或商品托付给另一方，后者以委托财产经营某一事业，经营所得利润由双方按契约分享，委托人的责任仅以所出财产为限。

1492年哥伦布发现“新大陆”和1497年葡萄牙航海家加马绕过好望角航行到印度，开辟了远洋贸易发展的新世纪。贸易的发展迫切需要组建一些大型贸易企业，于是在西欧各国重商主义政府的支持下，建立了一批特许贸易公司。从1553年莫斯科尔公司成立到1680年，英国先后成立了49个以发展海外贸易和掠夺殖民地为目的的合股贸易公司，其中包括在历史上有较大影响，由英国女王特许成立的东印度公司，它在英国征服印度的殖民活动中起了特殊的作用。当时，不甘落后的荷兰、法国也相继建立了特许贸易公司。由于当时西欧各国盛行重商主义，政府不承认贸易自由，建立贸易公司必须取得皇室的特许才能成立，因此叫做“特许贸易公司”。这些贸易公司拥有垄断特权：或垄断经营某一行业，或垄断海外特定地区的殖民活动。如英国东印度公司就拥有在印度进行贸易的垄断权，英国政府禁止其它公司与印度从事直接或间接贸易，违者受罚。

17世纪上半叶，在英国首先确立了特许贸易公司的法人地位，把公司同作为自然人的个人业主制企业和合伙制企业区别开来。到17世纪下半叶，英国产生了稳定的合股公司组织，股本变为长期投资，股权只能转让而不能退股，定期发放股利，也出现了股票的买卖交易市场。

特许贸易公司虽然具有某些近代公司的特征，如靠募集股金建立、具有法人地位、由董事会领导下的经理人员来经营等，但它毕竟是靠政府的政治权力建立的，用向政府提供贷款或其它服务换取贸易垄断权。因此，这种公司还不能被认为是近代意义上的公

司。经过 200 年左右的变异和发展,到 19 世纪中叶才正式出现近代意义上的公司,即股份公司。

股份公司不同于特许贸易公司,因为它不必持有皇家的特许状;它不同于合伙企业,因为它的股票可以自由转让,股东只负有限责任,而股票持有者也不象合伙企业中的合伙人那样有权代表其他合伙人签署对所有合伙人都有约束力的合约,而是由被股东集体授权的经理人员来经营。

19 世纪后半期,股份公司首先在银行、交通运输和一些公共事业部门得到迅速发展。当时,英国和美国大规模的运河和铁路建设,就是依靠组建股份公司筹集大量资金完成的。此后,股份公司又在各制造业中得到推广。

二、现代企业制度的形成

随着现代工商业的发展,公司规模扩大,股东增多,业务日益复杂化,大股东亲自担任高层经理人员、只有中下层经理人员才由支薪的雇员担任的做法越来越不能适应新的形势。于是,在大公司中不但中下层经理人员由支薪的雇员担任,连高层经理人员也由支薪的雇员担任的情况越来越普遍。这些高层经理人员往往不是公司的股东,只是由于自己的经营管理能力而被代表所有者的董事会所聘用。第一次世界大战后,大公司的股权分散化发展迅速,股东人数迅速增加,高层管理逐渐转移到支薪雇员手中。这就实现了企业中所有权与经营权的分离。

第二次世界大战后,由于主要资本主义国家大公司的股权进一步分散化,使大公司需要由专业的经理人员经营,不占有 50% 以上的股份的股东,甚至完全不占有股份的经理人员也可能控制公司。美国经济学家钱德勒在《看得见的手》一书中指出,美国现代企业制度的成长过程可以从两个方面把握:一是企业规模的扩张

过程；二是资本所有权与管理权的分离过程。现代企业组织总的成长过程发端于铁路企业的兴起。这种企业与传统企业相比，几乎一开始就是所有权与管理权相分离的企业。因为首先是铁路的筹资巨大，“假如必须等待积累去使某些单个资本增长到能够修建铁路的程度，那么恐怕直到今天世界上还没有铁路。但是，集中通过股份公司转瞬之间就把这件事完成了。”^① 其次是铁路的管理也需要专门的技能和训练。与传统的企业管理人员相比，铁路管理人员面对的是特殊的挑战，他们不仅要在既定的组织结构内进行日常管理，而且还必须致力于组织结构创新，即致力于创立新型的管理层级制组织。如在 1841 年的美国，全长仅 15 英里的西部铁路线分三段建造，又分三个区段管理，结果由于缺乏统一的协调导致一连串的伤亡事故。严峻的现实迫使铁路公司进行管理改革。改由两名高层经理——总主管和董事长组织协调各区段的工作。到 1852 年，董事长便成为专职人员，他是支薪的专职人员和由老板兼任的董事之间联系的纽带。这样，西部线就成为美国第一家以专职支薪经理通过严密的管理系统而经营的现代企业。到本世纪 50 年代，这种企业形式在美国经济的主要部门中成为典型形式。

值得注意的是，进入 20 世纪末期，一些大型股份公司在美国、欧洲、日本等地相继“绝症缠身”，陷入了无法贯彻股份制原则的境地。因此，我国目前要建立现代企业制度，绝不能原封不动地引进西方的股份公司制度，而是要结合中国的实际，创造出具有中国特色的符合 21 世纪要求的新型企业模式来。

从现代企业制度的形成与发展的过程中不难看出，现代企业制度是靠科学的企业领导体制和组织制度下产生的企业各级各类管理人员和专业技术人员来运作和实施的，物力、财力资源的配

^① 《资本论》第 1 卷，第 688 页。

置取决于人力资源的配置和管理。因此，构成科学的企业领导体制与组织制度主要内容的现代企业人事制度除具备与现代企业制度你中有我、我中有你的兼容胶着关系外，其对现代企业制度的保障作用尤为突出。

第二节 现代企业制度的内涵与特征

一、现代企业制度的内涵

通常所说的现代企业制度，是社会化大生产和市场经济相结合的公司法人制度。我们这里所说的现代企业制度是既有中国特色、又体现世界上发达国家企业制度某些基本特征，并把我国企业改革的成功经验和创新做法与国际惯例通行做法结合起来的一种企业制度。党的十四届三中全会的《决定》精辟地把这种企业制度的内容概括为以下几个方面：

1. 现代企业制度充分体现了市场经济的本质要求。社会主义市场经济的本质要求，就是要实现社会资源的合理配置，使各方面经济关系的权利和义务相统一。因此，衡量一种企业制度是不是符合市场经济的要求，关键就是要看这种企业制度在运行中是否体现了现代市场经济中权利和义务相统一的这个最本质的要求。没有权利和义务的统一，就没有现代市场经济，当然，也谈不上现代企业制度。另外，建立现代企业制度，是适应社会化大生产的需要，也是企业自身发展的需要。在市场经济条件下，企业的发展归根结底是一种经济活动，这种经济活动的成功与否取决于企业的市场能力的强弱，只有在国际国内激烈竞争的市场上取胜的企业，才能获取利润、信誉等企业发展壮大所必需的条件，而市场经济的核心是市场竞争，优胜劣汰，所以，适应市场经济的要求，提高企业的市

市场竞争能力,是建立现代企业制度的前提条件。

2. 产权明晰、权责分明是企业发展的核心内容。企业要成为市场经济的竞争主体,就必须能够独立地享有民事权利,承担民事责任,成为真正的企业法人。这就要求将企业的资本所有权与企业法人所有权分开,明确各自的权利与责任。近几年,虽然通过立法形式建立了企业法人制度,但是由于传统体制的影响,企业还没有完全摆脱政府部门附属物的地位。要实现产权清晰、权责分明,就必须确立企业的法人制度,实行有限责任制度,并使企业具有独立的法律地位,具有独立的人格,企业的主管部门不能直接干预企业的经营活动。

3. 政企分开是现代企业发展的客观要求。建立现代企业制度,要求政府彻底转变职能,对企业要通过资本所有权与企业法人财产权的分离,实行政企分开。政府不宜直接干预企业的生产经营活动,国家对企业也不再承担无限责任。当然,这并不是说政府对企业可以放任自流,而是要转变职能,按照市场经济的要求,对企业实行宏观调控和间接管理。

4. 科学管理是现代企业发展的根本保证。现代企业制度的内容包括产权制度、会计制度、组织制度和管理制度等方面,其形式包括有限责任公司和股份有限公司,其核心是股份制度。因此,必须具备一整套科学的运营机制,使企业的权力机构、监督机构、决策机构和执行机构之间相互独立,权责分明,在企业内部形成激励约束机制。只有依靠科学的管理才能促进企业的发展,这正如朱镕基同志指出的:“我国国有企业的改革和发展,没有轻巧的道路可走,只有老老实实在地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行。没有现代财务、成本、质量管理和科学决策制度,就不能

搞现代市场经济。”^①

二、现代企业制度的基本特征

现代企业制度有三个最基本的特征。一是将资本的所有权分离为终极所有权和法人所有权,使企业成为法人所有者,成为具有自己财产、能独立承担经济责任的实体,这样它才能对债权负有限责任。二是现代企业制度的组织领导体制必然是董事会领导下的经理负责制。三是现代企业制度必须是与资本的统分结合在一起的。这些特征决定了现代企业的管理制度,必须是正确而有效地调节所有者、经营者和劳动者三者关系,形成激励和约束相结合的现代企业管理机制。其主要内容包括以下三个方面,(1)建立现代企业的领导体制,实行科学管理,这是建立现代企业制度的组织保证。当前,要大胆探索党管干部的原则与市场配置经营者手段相结合的有效途径,实现企业的主要领导人由行政任命为主,向以按经济规律办事,用经济办法产生的转变。此外,要把企业的决策、执行和监督职能分开,互为制约。还要培育和发展企业家市场,通过市场机制,造就一代新型企业经营者。(2)建立起科学合理的企业人事和分配制度。现代企业要普遍实行员工制,取消干部与工人界限,能进能出,能上能下,竞争上岗。按照生产力基本要素之间在量和质上成一定比例和相适应的要求,优化劳动组合,从根本上提高劳动生产率。大力培育和发展劳动力市场,使劳动力合理流动,双向选择。按照“效率优先,兼顾公平”的原则,实行按劳分配为主,多种分配方式并存。企业内部具体的分配方式和分配水平,按照一定要求,由企业自主决定。(3)形成开放的企业组织结构。将市场机制全面补入企业内部,使企业的组织构架和运行机制实现市场化。

^① 《管理科学,兴国之道》,1996年9月20日《经济日报》,第1版。

企业内部架构各要素都有明确的以市场为导向的责权利；各要素之间，无论是横向或是纵向的，都要以经济手段为主进行调节。企业可以实行一厂多制，全方位面向市场，以求得效益的最大化。

由现代企业制度的基本特征不难看出，现代企业制度的核心内容主要有三：一是完善的企业法人制度；二是严格的有限责任制度；三是科学的企业领导体制与组织制度。这是三位一体、缺一不可的，它集中体现了现代企业制度所要达到的目的：企业在国家宏观调控政策和市场信号引导下，运作自己的人力、物力和财力资源，使之投向能使企业获得最大经济效益的地方，实现社会资源的合理、有效配置。

第三节 现代企业人事管理 制度的建立与内涵

一、现代企业人事管理制度的建立

现代企业制度的建立，对传统的企业人事管理制度构成了无法回避的挑战。主要表现在：

1. 来自企业行为主体化的挑战。

在计划经济体制下，企业是个没有自主权的主体。不仅国有企业没有自主权，非国有企业也缺乏必要的自主权。在一系列基本问题上，如企业的建立、生产、销售、分配和破产等，并不是由企业自身决定，而是由政府来决定的。在这样的体制下，政府扮演了一个全能的“总经理”的角色，它决定企业的一切，包办企业的一切。如果说旧体制下“企业办社会”是一大特色的话，那么“政府办企业”则是另一大特色。由此，在政府和企业之间出现了一种“角色易

位”的奇特现象。作为企业，它的行为应该具有企业化的特征，可是事实上却相反，它更多地具有了行政化的特征。作为政府，它的行为应具有行政化的特征，可是事实上也相反，它更多地具有了企业化的特征，表现出一种非公共行政行为，或者说表现出一种包办企业的超行政行为。

在市场经济体制下，企业是一个有自主权的主体。不论是国有企业还是非国有企业，它的生存和发展、生产和销售、管理和分配，主要是由企业自身决定的，而不是由政府的行政命令决定的。这种正在形成和完善过程中的企业主体化趋势，不仅推动了现代企业制度的建立，而且也对政府行为和传统人事制度构成了多方位的挑战。

企业是一个生产主体。它生产什么，不生产什么，主要应由它自己来决定，由它根据市场需求来决定，而不是像过去那样靠行政指令来决定。显然，这是企业行为的重大转变。同时政府不必像企业的调度室那样直接发号施令了，而是从宏观上调控市场，进而引导企业的生产意向。显然，这是政府行为的重大转变，并且将导致传统人事制度的重大转变。

企业是一个销售主体。它的产品卖给谁，卖到什么地方，卖多少钱，主要应由它依据市场需求来决定，而不是像过去那样主要由行政指令来决定。这种变化对企业、对政府都具有突破性的意义。过去，一个企业的产品存在着大量的库存积压，这种资源和资金的浪费不仅是由盲目生产造成的，也是由被动销售造成的。企业并不是不想把产品销售出去，而是它没有这种权力，不能主动地行使这种权力，必须服从计划经济的统一调拨、统一定价、统一核算。一个“统”字，不仅把企业行为统死了，也把政府行为统僵了。因此，市场经济条件下企业的主体化，不仅要从根本上扭转企业的“死板”行为，也要从根本上扭转政府的“僵化”行为，并且也将使以往“僵化”

的传统人事制度发生重大转变。

企业是一个分配主体。它的内部实行什么样的分配机制，主要应依照相应的法规办理，而不是像过去那样主要由行政指令来决定。在传统政府行为运作时期，企业在分配问题上实行的是几十年一贯制，多少年不长工资，在后人听来可能是一个奇闻，可正是当年的现实。整个企业的运营，完全脱离了物质利益的基础，片面靠所谓“思想工作”来调动职工的积极性，成为一种畸形的激励机制，对广大职工的切身利益是一种不合理的损害，同目前发生的片面强调物质利益的做法，构成了畸形激励的两个极端现象。而传统政府行为和传统人事制度就是在这种畸形机制中运作的。现在，企业分配的主体化将从根本上矫正政府以往的畸形行为。

2. 来自企业产权商品化的挑战。

企业产权商品化的一个重大后果是，导致国有企业产权与非国有企业产权之间的相互转化，即人们现在越来越多地看到的企业兼并现象的发生。无疑，传统人事制度是不可能适应这种企业产权商品化后果的。

企业兼并是双向的。在市场经济条件下，不仅国有企业可以兼并非国有企业，非国有企业也可以兼并国有企业。这种兼并的必然性，对国有企业和非国有企业都是严重的挑战，特别是对国有企业的挑战更为严重。在过去的历史时期里，人们习惯的是国有化进程，关注的是公有化（也即国有化）程度，热衷的是如何从非国有化向国有化的过渡（其实大都是那种空想式的“穷过渡”）。现在的事情似乎发生了颠倒，人们可以接受非国有化的进程了，可以承认民营化（也即非国有化）的发展了，可以认同某些企业从国有化向非国有化的转变了。其实，这种所谓的颠倒也是一种拨乱反正，即把过去那种由计划经济导致的混乱运动纳入一种新的有序轨道。

企业产权商品化的一个重大意义是，它将使企业的价值和政