

刘汉民 王树文 郝光彦 等编

现代企业理论与运作

山东人民出版社

序

企业理论是现代西方微观经济学的一个分支,也是西方经济学的前沿领域,其研究对象是市场经济中的企业。由于社会制度、经济背景和文化传统的差异,西方经济学家们习惯于运用复杂的数学公式和冷涩艰深的术语研究企业问题,使企业理论长期游离于企业之外,难以为一般人所掌握。本书的作者刘汉民、王树文、郝光彦等同志在认真调查研究的基础上运用西方企业理论分析研究处在变革中的我国当前企业的现实问题,诸如组织结构的调整、企业的合并与分立、运营机制与效率、财务结构、风险及规避、国际化与跨国经营等等,并尝试着提出了一些可行的解决方案,思路清楚,内容丰富,观点新颖,应用性强。尤其需要一提的是,刘汉民、王树文、郝光彦三位同志长期活跃在企业界,经常到企业咨询、讲学,了解企业的实际情况。1995年他们曾根据李春亭省长和秦家浩市长的安排,对青岛市海尔集团的管理机制进行了研究,1996年又根据市经委的安排参加了青岛市邯钢经验讲师团,在青岛市及周边地区巡回演讲二十余场次,引起强烈反响。他们对海尔和邯钢这两个全国学习的样板企业进行了深入的剖析,并上升到理论的高度,设专章介绍了两个企业的成功之道,进一步提高了全书的可读性。

当前我国企业改革已进入关键时期。改革的实践表明,企业制度改革必须与产业结构、产品结构和组织结构调整以及技术改造相结合,并要在企业管理上下功夫,增强企业的竞争意识、风险意识和法律意识,树立市场经济观念,彻底实现从计划经济

到市场经济,从粗放经营到集约经营的根本性转变。本书的出版对企业经营管理人员、政府有关部门人士、工商管理院校师生和理论宣传与研究人员具有一定的参考价值。

王家瑞

1997年2月

目 录

序.....	(1)
第一章 现代企业组织.....	(1)
第一节 现代企业组织形式.....	(1)
第二节 现代企业组织结构.....	(4)
第三节 现代企业组织设计	(12)
第四节 企业组织的调整与改革	(18)
第二章 现代企业治理结构	(28)
第一节 现代企业治理结构的组成、制衡关系及其 运行机制	(28)
第二节 美、日、德三国公司制企业治理结构的不同模式	(41)
第三节 当前我国公司制企业治理结构存在的主要问题	(61)
第四节 完善我国现代企业治理结构模式的思路	(66)
第三章 现代企业的合并与分立	(79)
第一节 企业合并的形式	(80)
第二节 企业合并的动因	(84)
第三节 企业的本质和界限	(87)
第四节 企业的分立	(91)
第四章 现代企业运营机制	(95)
第一节 企业发展机制	(95)
第二节 企业决策机制.....	(101)

第三节	企业信息机制	(103)
第四节	企业激励机制	(105)
第五节	企业制约机制	(107)
第五章	现代企业理财	(112)
第一节	现代企业成本分析	(112)
第二节	现代企业经营绩效	(119)
第三节	现代企业的财务结构	(126)
第六章	现代企业竞争	(134)
第一节	企业竞争的类型	(134)
第二节	企业竞争的形式与策略	(142)
第三节	垄断及其管制	(158)
第七章	现代企业经济风险与防范	(171)
第一节	经济风险概说	(171)
第二节	现代企业生产风险与防范	(178)
第三节	现代企业证券投资风险与防范	(187)
第四节	现代企业外汇风险与防范	(198)
第八章	现代企业法律	(207)
第一节	规范企业生产行为的法律	(207)
第二节	规范企业交易行为的法律	(219)
第三节	关于企业重构的法律	(245)
第九章	现代企业国际化与跨国经营	(254)
第一节	跨国经营方式	(254)
第二节	跨国经营的环境与条件	(263)
第三节	跨国公司	(267)
附录	典型企业案例分析	(275)
案例一	海尔集团的管理机制	(275)
案例二	邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”	(292)
后记		(301)

第一章 现代企业组织

所谓企业,按照经济学家的解释,不过是一个购买或雇佣各种生产要素,如土地、房屋、劳动力、资本、经营管理人员等,生产并出售商品或服务的经济单位。小的企业可以是一家个体杂货店,其业主收入甚至不如受雇于他人所得的工薪,大的企业犹如一个经济联合国,足迹遍布世界各地,产值甚至超过一个中等发达国家。本书所称的现代企业,是指具有以下特征的企业:

- 一、规模巨大,实行多样化经营;
- 二、组织严密,且富有效率;
- 三、资金来源广泛,有多种筹资形式,且产权清晰;
- 四、所有权和经营权分离。

第一节 现代企业组织形式

在现代社会,常见的划分企业组织形式的方式是按法定形态将企业划分为独资企业、合伙企业和公司企业三种主要的形式。

一、独资企业

独资企业也叫单人业主企业,是指由一个出资主体出资并负责经营、风险自担、责任无限的企业。这种形式是历史上最早的企业组织形式,在今天西方国家仍很普遍。据统计在美国1600余万个企业单位中,大约有1000余万属于这种规模狭窄

的小企业，它们的年均营业额不足 5 万美元。主要分布在农业、商业、饮食服务业等领域，如家庭农场、食品店、杂货店、加油站、药店、小商店等等。

这种形式的优势在于：第一，开业容易，几乎不需要什么繁琐的手续；第二，管理简单，所有者直接管理企业，拥有至高无上的权威；第三，经营灵活，能迅速适应环境的变化；第四，运作自由，很少受到政府规则如公司法的限制。其劣势在于：第一，由于投资主体单一且风险太大，较难获得发展所需要的资金；第二，企业缺乏持久性，在美国，这类企业的平均生命周期为 5—6 年，其中半数在 3 年以下；第三，出资者负有无限债务清偿责任，这种无限债务责任实际是一种“株连九族”的野蛮方式，具有很强的破坏性。比如你有甲乙两家企业，甲企业资不抵债，破产了，法院不仅要你以乙企业的资产抵债，甚至还会强制你以家庭财产如住房、耐用家俱和电器、有价证券等抵债，往往是企业不等破产便自行宣告倒闭；第四，所有者必须承担所有的管理职能，既要负责战略决策，又要负责日常经营，常感力不从心，难以分享分工和专业化的便利。

二、合伙企业

当一个企业出于融资和分散风险等的需要由两个或两个以上的出资人共同出资、共同经营，并按比例分享利润和承担债务时，合伙企业就产生了。合伙企业是三种企业组织形式中最不普及的一种，在美国大约有 100 多万这样的企业。合伙可以采取口头协议的形式，也可以签订正式合同，法律上都予以承认。不过为了避免纠纷，往往采用后种形式。用于合伙的资本，可以是现金、实物，也可以是商标、技术等无形资产。合伙企业的优势在于：第一，易于组织和管理。合伙企业不过是业主企业的相加，仍属自然人企业，而不是法人企业，因而开业容易，管理也比较简

单；第二，管理有了一定程度的分工，并专业化。常见形式是每位出资者各自分管一摊，重大事情相互协商，避免了业主制下一人包揽一切管理职能的现象；第三，与单人业主制比起来，资金来源较为广泛，企业发展的空间也相对大一些，有的甚至可能成为一个小型混合联合企业，从事多样化经营；第四，只服从有限的政府规则，不受公司法的管辖，不需要定期公布财务状况，也不必交纳公司所得税。其局限性在于：第一，所有权的分散可能引起“内耗”，产生摩擦和冲突；第二，合伙人中有一方退出或死亡，会导致整个企业的自行关闭；第三，由于合伙企业风险较大，难以获得外部资金来源，因而发展受限；第四，每个合伙人都对企业债务具有无限清偿责任，当其中一方无力偿债时，其他各方须负连带清偿责任，直到还清欠债为止，因而与业主企业比起来，具有更大的危险性。这些正是合伙企业寿命短暂和难以普及的原因。

三、公司企业

单人业主企业和合伙企业的局限迫使人们探索新的企业组织形式。经过多年的摸索，一种可以广泛筹集资金、且投资者只负有限责任的非自然人企业——公司企业应运而生了。从历史上看，公司企业的产生和发展基本上是与市场经济的发育同步的。最初，公司成立的批准权操纵在议会手里，只有通过议会批准，政府才能颁发公司执照。为了获得特许，企业往往要花大笔的钱去游说和贿赂议会，这渐渐被认为是不公平的。后来各国相继颁布了《公司法》。《公司法》几乎给了每个想成立公司的人同等的权利，不需要再经过立法机构特批。在今日美国的企业总数中，大约 15% 左右的企业属于公司制企业。公司企业的优势在于：第一，能迅速聚积大量资金。公司企业的资金来源比较广泛，可以发行股票、公司债券，也可以向金融机构贷款。而业主企业

和合伙企业只能主要依靠自身积累；第二，股东只负有限责任。也就是说，万一公司运行不佳，破产或倒闭，投资者的损失最大不会超过其出资额，法律不允许以股东的其他财产来抵债。这就大大降低了投资的风险；第三，稳定且持久。公司企业资产的主要部分是股东权益，股东一旦投资便不能退股，只可以买卖或转让股权。这样就避免了由于股东死亡或撤股而导致公司解体的现象发生；第四，所有权和控制权的分离，使得管理职能相对固定在受过专门训练的管理人员身上，有利于提高效率和效益。公司企业的劣势是：第一，必须受更多的政府规则的约束，如严格的会计制度和财务报告规定等，这会增加企业管理成本；第二，双重所得税对公司也是沉重的包袱。公司企业不仅要交纳公司所得税，而且要为股东的红利所得纳税；第三，公司设立的手续繁杂，创业艰难；第四，所有权和控制权的分立可能带来代理问题，即管理人员牺牲股东权益追求自身利益最大化的行为。

第二节 现代企业组织结构

在一个规模狭小的企业当中，由于专业化程度低，管理层次比较少，其组织结构简单明了，通常是厂长（经理）直接指挥员工。稍微大一点儿的企业有了中间层次，即车间（部门），有的设置了职能机构，如计划、人事、财务等，这在组织学上称为直线制（见图 1—1）或职能制（见图 1—2）。在我国计划经济时期，尽管有些企业规模比较大，但由于功能单一，也大多采取这些形式。

随着企业规模的扩大，企业内部分工越来越细，管理层次越来越多，特别是所有权和控制权最终发生了分离，企业的组织结构变得越来越复杂。从历史上看，大企业的组织结构曾经有过三种基本的类型，即：H 型结构、U 型结构和 M 型结构。

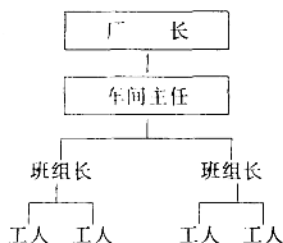


图 1—1 直线制组织结构图

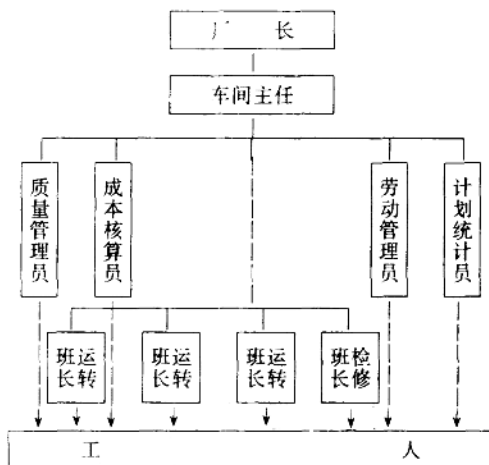


图 1—2 职能制组织结构图

1. H 型结构。H 型结构也叫控股公司结构。这种结构曾广泛地流行于由自由竞争向垄断过渡时期的欧洲。当一家公司兼并了另一家公司时，两者形成一种母子关系，被兼并的子公司继续执行自己的经济职能，母公司则通过若干专门委员会来实施控制和协调（见图 1—3）。按照控股的多少，H 型结构分为三种方式：（1）全部控股，即母公司拥有子公司的全部股份；（2）多数

控股,即母公司拥有子公司 50%以上的股份;(3)少数控股,即母公司拥有子公司 50%以下的股份。当今西方社会,由于股权分散化,少数控股较为普遍。

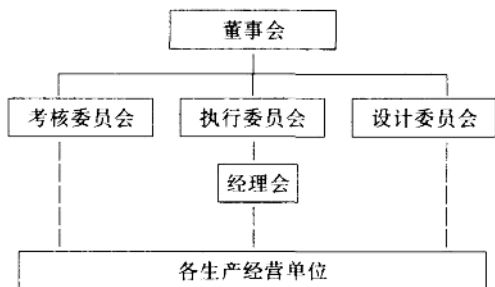


图 1—3 H 型组织结构图

H 型结构基本上可以说是横向一体化的产物。横向一体化是市场竞争加剧的表现和直接结果。这种结构最大的好处是,对母公司来说,可以以较少的投入驾驭更多的资产,提高了盈利能力和市场垄断力;对子公司来说,减少了市场风险和竞争压力。缺点是,由于子公司是独立法人,存在较大的自主性,往往在利益分配和经营决策方面与母公司产生摩擦,导致机会主义行为(以欺诈手段谋求自身利益)发生。

2. U 型结构。U 型结构也叫直线幕僚(参谋)结构,钱德勒称之为单一单位结构,是一种以高度集权为特征的企业组织结构形式(见图 1—4)。在这种结构下,企业生产经营的决策权高度集中在企业高层领导者手中,资金的使用和盈利的分配也由高层领导决定,全企业是一个利润核算单位。中层只起“传声筒”的作用,既不是政策的制订者,也不是政策的实施者。这种结构的好处是:第一,可以把有限的资源配置到最有前途的项目上去,避免多头出击,力量分散;第二,指挥统一,政出一门,具有较高的效率;第三,便于供产销各个环节的密切协调,降低交易成

本。其缺点是：第一，不利于发挥中下层的积极性、主动性和创造性，容易产生官僚主义；第二，高层领导成天忙于琐碎的日常事务，无暇考虑企业的长远发展，缺乏战略眼光，行为短期化；第三，各管一摊的高层领导们往往从自身角度考虑和理解公司意图，缺少整体观念。

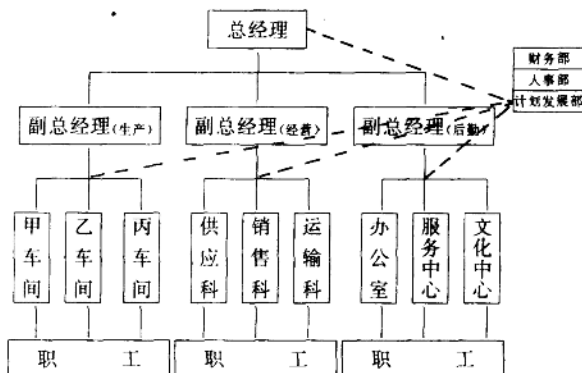


图 1—4 U 型组织结构图

U 型结构是与纵向一体化分不开的。如果说横向一体化可以降低生产费用，收规模经济之效，那么，纵向一体化则是为了降低交易费用，得范围经济之利。从历史上看，这种 U 型结构曾经起过很大作用，特别是当企业规模不大，又处在急剧发展时期时，创业者往往喜欢采取这种形式。然而，当一个企业的规模发展到一定的程度，特别是生产经营多种不同的产品时，以高度集权为特征的 U 型结构便显得不合时宜了，需要采取分权的 M 型结构。

3. M 型结构。M 型结构又叫“多分支结构”，日本人称之为事业部型结构，是一种企业总部与各分支机构(事业部)之间以广泛分权为特征的企业组织结构形式(见图 1—5)。在这种结构

下,各分支机构具有相对的独立性,是自主经营、自负盈亏、在总部规定的范围内自我发展并单独核算的利润中心。总部不再从事日常的生产经营管理,其主要职责是:(1)战略规划;(2)新品开发;(3)市场研究;(4)价格制定;(5)资金融通;(6)人事管理;(7)员工培训;(8)关系协调等。日常生产经营决策则由各分支机构独立做出,如原材料选购、成本核算、生产管理、存货控制、产品销售、员工的录用、考核与奖惩、技术革新与改造等。这种结构,好处是:第一,将高层领导从具体事务中解脱出来,有利于其集中精力抓大事,考虑方向性问题,避免失误;第二,实行分级管理,分层决策,有利于培养、造就管理人才,使企业家队伍后继有人;第三,可以更好地调动中层管理人员的积极性,使他们快速反应、马上行动,及时捕捉战机;第四,使管理体制有了一定的灵活性。存在的问题是:第一,在权力的具体划分上没有一个客观的标准,各分支机构权力小了容易削弱积极性,大了则容易各自为政,损害整体利益;第二,企业总部和各分支机构均设有职能部门(幕僚),容易造成机构重叠,增加管理费用;第三,企业总部和各分支机构之间普遍存在讨价还价现象。

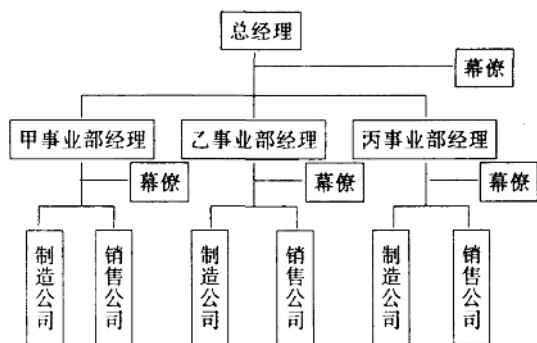


图 1—5 M 型组织结构图

M 型结构是经营多样化的产物。经营多样化是现代企业的标识之一。19 世纪末期,多样化经营的企业就已经出现,但比较少见,第一次世界大战后获得了迅速的发展。目前多样化经营的企业已占西方公司总数的 95% 以上。

除了上述三种基本的组织结构外,50 年代以来,西方又发展起一些新的形式,如任务小组制、超事业部制、模拟分权制和系统结构等。

1. 任务小组。任务小组是为了完成某一特定的任务而从企业的不同领域中抽调来一起工作的具有不同的学历、技能和知识的一些人构成的组织。任务小组和职能制一样,都是按工作和任务来设计的组织。所不同的是,在职能制结构中,工作和任务是变动的,人相对固定不变;而在任务小组中,人是不断流动的,而小组的使命却较长久存在。这种结构的好处是可以使每一个具有某一方面特长的人始终从整体角度了解自己的工作并对整个工作负责,有利于人才的培养。缺点是每当有一个新的人员参加进来,都要从头熟悉材料,听取介绍,耗时费力。在一些大的企业当中,由于任务小组成员之间互不认识,工作跨度比较大,人们往往更多地注意对方的工作和处理相互关系,对自身的工作反倒有所忽视。

2. 超事业部制结构。70 年代中期,世界经济出现不景气,美国通用电气公司为避免衰退的影响,于 1978 年 1 月推出超事业部制结构,即执行部制结构。这种结构是在原来的各事业部之上,再建立一级超事业部组织,来统一管理和协调各事业部的活动。其好处是可以使最高领导机构减轻日常事务,便于集中精力抓好长期战略计划和规划,同时使企业不失灵活性。缺点是机构更加庞大,增加了管理费用。各超事业部对关系比较密切的几个事业部实行统一领导,主要负责产品开发、市场开拓、售后服务等。各事业部的日常事务原来必须向最高领导机构汇报,现在只

须向各执行部汇报就可以了。美国通用电器公司的超事业部制结构如下(见图 1—6)：

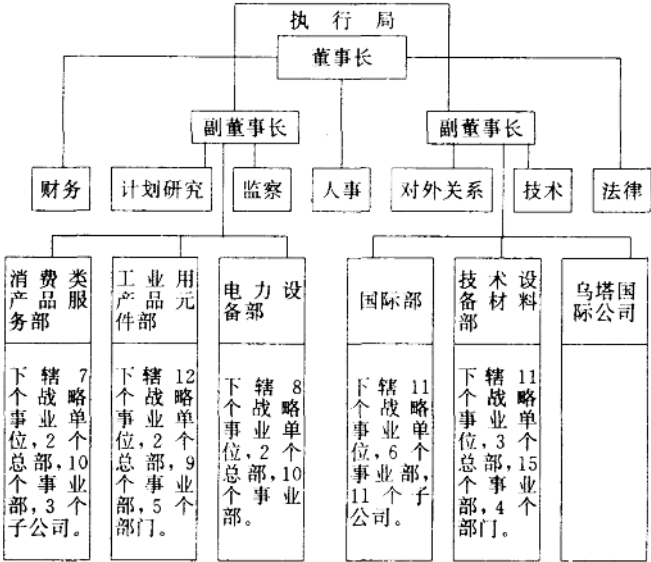


图 1—6 美国通用电器公司的超事业部制结构

3. 模拟分权制结构。模拟分权制是一种模拟的事业部制结构,但不是真正的事业部制结构。采用这种结构的企业一方面规模过于庞大,不宜采用 U 型结构,另一方面由于生产经营活动的整体性很强,不能采用真正的 M 型结构,于是就按产销程序把企业划分成若干相对独立的自主经营单位,各单位独立核算,自负盈亏,相互间采用转移价格^①。我国的原邯郸钢铁总厂是国内较早采用这种结构的企业之一。这家大跃进时代创建的企业,由于先天不足,后天乏力,一直在亏损的泥潭中挣扎,1958 年至

^① 转移价格是指一企业内部两个独立核算单位之间进行交易所用的价格。

1977 年累计亏损 1.72 亿元。1978 年实行承包后转亏为盈,但由于体制和管理等诸多方面的原因,当 80 年代末国家治理整顿、市场疲软、全行业不景气的时候,邯钢又滑到亏损的边缘。面对巨大的市场压力,邯钢人背水一战,将市场机制引入企业内部。由于邯钢属于多步骤连续加工生产,不可能将各分厂作为利润中心,实行分权的事业部制,只能“模拟”分权制。总厂统一掌握计划、销售、信贷等大权,各分厂成为成本责任中心,按照总厂参照市场价格核定的内部结算价格组织生产,并将成本指标层层分解到各科室、工段、班组,最后落实到人头。如果成本指标完不成,其他指标再好,也不发奖金,不予提拔。通过“模拟市场核算,实行成本否决”,邯钢的经济效益大大提高,1995 年实现销售收入 45.39 亿元,利税 11.14 亿元,利润 7.09 亿元,销售利润率 15%,资产负债率 39.5%。而同期它的总资产是 77 亿元,固定资产原值 41 亿元,净值 27 亿元。

模拟分权制结构既可用于加工工业,如化工、建材、制瓶、钢铁、造纸等,也可用于公私服务机构,如大型商业银行、商场、医院等。这种结构的优点是保留了事业部制的好处,同时解决了事业单位不能成为完全的利润中心的难题;缺点是各个事业单位缺乏明确的责任目标,在转移价格问题上容易发生争端,讨价还价,并采取各种手段影响最高权力机构做出有利于自己的定价决策。某大企业一位副总经理退休,下面两个部门的经理成为当然的人选,但是都没有获得晋升,其理由是其中一位候选人“把它自己那个单位的成绩置于最优先的地位”,而没有把整个企业的利益放在首位;另一位候选人则“把他那个单位的成绩过于屈从于其他单位的要求和需要,以致未能显示出足够好的成绩”。这就使得管理人员和专业人员无所适从。

(四)系统结构。系统结构是扩展了的任务小组结构。所不同的是任务小组是由个人组成的,而系统结构是由极为广泛的

各种组织所构成的。它可以包括政府部门、大专院校、研究机构、各类企业、金融部门等等。运用系统结构较为成功的例子是日本的大公司。这种结构在日本存续了一百多年，至今长盛不衰。它要求系统中的成员必须有团队精神，能够为一个共同的总目标而工作，并承担信息交流的责任，同时要负担起远超过分配给他的工作责任，即要求每一个成员在干好本单位工作之外，必须努力了解整个系统在干什么。这种结构是所有结构中最复杂也是最困难的一种。维持这种结构的唯一办法是人际关系。为了使系统运转下去，高层管理者不得不把大部分时间和精力用于协调不同成员之间的矛盾和冲突，裁决发展方向、财务预算、人事安排、排名顺序等方面的争执。这种结构有两大缺陷：第一，不利于为高层管理岗位培养干部；第二，容易导致内部不经济。从日本的经验看，采用这种结构的主要是大型的跨国公司和规范的企业集团。

第三节 现代企业组织设计

从上面的分析可以看到，每一种组织结构形式都有其优点，也有其缺点。一个企业选择什么样的组织结构，不是由人主观臆定的，必须符合企业的具体情况。在计划体制下，全国是一个大企业，各工厂成为一个加工车间。为了便于控制，国家强行企业上下对口设置一些职能部门，导致政企不分。在市场经济条件下，企业有了生产经营自主权，也有了组织机构设置权和相应的人事任免权，不少企业开始根据企业的需要重新调整组织结构，使企业焕发了新的生机和活力。但是也有的企业无动于衷，或者在组织结构调整中改正了旧的缺点，又犯了新的错误。实际上，组织的设计是一门学问。它必须根据企业的实际情况，遵从一些规则，按照一定的标准，将权力授予必要的部门和人员。