

QIYE JINGLI JUESE ZHUANHUAN ZHONG DE JILI ZHIDU YANJIU

现代企业与市场研究丛书

◆ 王 珺著 ◆ 广东人民出版社

企业经理角色转换中的 激励制度研究

兼论国有企业“官员型经理”

向企业家型经理的转变

现代企业与市场研究丛书

教育部人文社会科学研究“十五”规划资助项目

中山大学“211工程”资助项目

企业经理角色转换中的 激励制度研究

——兼论国有企业“官员型经理”向
企业家型经理的转变

王 珺 著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经理角色转换中的激励制度研究: 兼论国有企业
“官员型经理”向企业型家经理的转变/王珺著.

广州: 广东人民出版社, 2002. 7

(现代企业与市场研究丛书)

ISBN 7-218-04042-X

I. 企... II. 王... III. 国有企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 077551 号

责任编辑	冯秋辉
封面设计	张永齐
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社
经 销	广东新华发行集团股份有限公司
印 刷	广东惠阳印刷厂
开 本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印 张	10.375
字 数	230 千字
版 次	2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-218-04042-X/F·665
定 价	22.00 元

如发现印装问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

售书热线: (020) 83790667 83791084

《现代企业与市场研究》丛书编写说明

中山大学管理学院国际企业管理专业于 1994 年被批准为广东省高教厅重点扶持学科，后又于 1996 年经国家教委批准，“现代企业管理与国际经济”为中山大学“211 工程”学科建设项目。作为学科建设的重要内容，我们制订了这套丛书的编写计划，并获得广东人民出版社的大力支持而得以实施。我们深表谢意！

本书构思形成于 1997 年，针对这一过程中我国经济体制改革、企业改革、对外开放正不断深入，我们不断地搜集相关资料进行写作。与此同时，国际经济技术环境也在发生着深刻的变化，发生着结构性的变化，包括国际直接投资与世界贸易的迅速增长所带动的世界经济全球化，越来越多的全球行业的形成，世界区域性经济集团的形成与市场分割，世界经济转向知识导向的增长，更具有服务型经济的特征，以及社会的信息化等。上述背景加速了国内企业环境的变化：市场体制转换与结构转换迅速进展，环境中不肯定因素增加，国内市场国际化的程度日益提高，创新的巨大压力，生产能力过剩与新的竞争者形成的压力，越来越薄的利润等。环境的变动对我国企业既是机遇也是挑战，更是企业体制转换、结构转换的压力与动力。我国企业如何作出反应并积极参与国际竞争与合作，提高竞争能力，是一个十分紧迫的问题。因此，围绕现代企业与市场的专题研究既有学术价值，也有现实意义。

这套丛书的编写是“211工程”学科建设的重要组成部分。建设一流的学科，是一个长期努力的过程，其中以高质量的科研成果来支持教育质量的提高尤为重要。感谢广东人民出版社的大力支持，希望这套丛书的出版有助于专业、学科的建设，有助于企业管理的实践，能为我国的经济建设服务，为企业管理专业的教师、研究人员、学生以及从事实际工作的管理人员提供参考。

《现代企业与市场研究》丛书主编
中山大学“211工程”学科建设项目
“现代企业管理与国际经济”负责人 毛蕴诗

论企业与市场的关系（代序）

一、引言

世纪之交，国际经济、技术环境正发生着急剧而深刻的变动。中国企业面临着体制转换与结构转换的双重使命，中国企业所处的市场环境也处于体制转换与结构转换的艰难历程。企业的体制转换、结构转换与市场的体制转换、结构转换相辅相成，互联互动。企业与市场的关系一直是我国经济体制改革中的重大问题。但是，对企业与市场的关系并未得到认真的梳理、论析。有时它们之间的关系被简单化了，有时它们之间的关系又被复杂化了，也有时人们又将其关系片面化了。理论结合实际地论析企业与市场的关系，是对学术研究的挑战，我们组织编写的这套研究丛书，名之为“现代企业与市场研究”，亦想借此机会较系统地论析二者的关系，代之为本丛书的序。

二、“国家调控市场，市场引导企业”

在经济学理论中，研究的重点是市场而不是企业。传统的经济理论认为，在市场机制下，企业和它的经营活动是由市场力量所支配的。市场检验企业的产出，企业必须对市场趋势作出反应，于是实现对资源的配置作用。这一作用的成立实际上隐含着重要的假定，即完全竞争的市场机制。在这一假定下，所有的企业都是同质的，并且是足够地多而小，因而企业对市场无法

产生有意义的影响，而只能被动地对市场作出反应，听由市场决定其是。

在我国改革过程中曾经提出过广为人知的改革导向——“国家调控市场，市场引导企业”。它强调了上述经济学理论有关市场对资源配置的作用。这固然是问题的重要一面，但是问题的另一面——企业、企业家、经理对市场的能动作用却在上述的命题中被忽略了。现实中的企业家、经理、企业不仅能对市场产生影响、支配作用，而且能够创造市场、引导市场、替代市场。而这被忽视的一面对于企业来说有着重要的决策含义。企业与市场的关系有着丰富的内涵。全面、正确认识企业与市场的关系，应当从二者的相互作用出发，并特别注意被忽视的企业对市场的反作用。

三、企业对市场的能动作用——支配、创造、引导、替代市场

与传统的经济理论相反，企业经济学理论研究的重点是企业而不是市场。企业经济学理论认为市场是企业的外部环境因素，认为完全竞争的市场条件与企业的同质性在大多数环境下是不现实的。现实中的企业在规模、资源的占有、竞争能力、潜力、目标、行为等方面都存在明显差异。在决定企业做什么和不做什么方面，并不完全由市场决定。企业的决策，其目标、战略还要受其内部要素的制约。在企业与市场关系方面，二者之间存在相互作用。企业家、经理、企业的能动性表现在以下三方面：

1. 企业对市场有着不同程度的支配作用。大企业凌驾于市场之上，使市场成为它的工具。

在不完全竞争的市场条件下，企业的某一竞争战略，会对市场、买方、供方、竞争企业产生不同程度的影响，甚至是重大影响。在第二次世界大战结束后，以美、日、欧为代表的发达国家的企业，不断扩大规模，使得大企业在市场中的影响与支配作用

日益增强，形成了被称之为“公司经济”（Corporate Economy），表征经济活动主流的现代市场经济。在这一经济体系中，国家的商品和劳务产出的重要份额是由大公司提供；公司的大型规模使它们实际成为支配社会经济、政治的王国（A. Thompson. Jr. 1981）。美国经济学家加尔布雷认为，美国的现代市场经济由两大部分组成。一部分是由 1200 万个以上的小企业组成的小经济，即所谓的市场体系。这些众多的中小企业仍然听命于市场，随着市场的波动而摇摆不定。另一部分为高度组织化的大经济，即由 1000 家大企业构成的所谓计划系统。这些大公司主宰着美国的经济。对于这些大企业来说，“在决定资源是如何分配的这一点上，价格已不再具有突出的重要意义”，依靠大企业在价格数量方面的长期契约，可将市场的不确定性的影响减低到最小程度。加尔布雷斯认为，“这样的公司不再受市场信息的限制，已凌驾于市场之上，市场成为它的工具”（李非，1994）。

2. 企业通过产品创新、制度创新创造市场、引导市场。

在相当多的情况下，企业通过发现、创造新的需求，创造市场，因而改变市场活动的方向。由于人们的需求极其广泛，存在不同层次，并且是不断发展变化，不仅自发的需求在变化，派生的需求更是不断更新。因此，企业通过产品创新创造市场始终存在大量的机会与可能。这方面的例子可以举出许多，诸如本世纪以来杜邦公司所发明的一系列化纤产品，电子领域的彩色电视机、电子计算机、数码照相机等的发明都创造了规模巨大的新市场。

在另外的情形下，企业可以进行制度创新，寻找市场的启动力量。这方面的典型例子有，19 世纪美国首创的消费信贷启动了闲置的农机生产能力，满足了农场主对农机的需求。这种制度后来在住宅、汽车以及许多耐用品市场得到广泛应用，大大加速了企业与市场的成长。又如，银行信用卡的出现则改变了金融服

务的方式，对市场的扩展起到了积极的引导作用。

3. 企业替代市场——企业的资源配置作用。

由于存在不确定性与市场缺陷，如果市场交易活动的成本难于衡量或过高，公司可能将市场交易活动放到组织内部进行，通过管理权力对资源进行有目的的配置、协调，以减少交易活动成本。或者说，当管理上的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时，公司就会设置新的业务机构，替代以前由市场提供的业务，从而在一定程度上企业起到了替代市场的作用。这就是内部化理论与“看得见的手”对资源配置的作用。它对现代公司活动及其与市场的关系提供了一种新的解释。钱德勒（Chandler, 1997）对美国近 100 多年以来所作的实证分析认为，自由市场上的交易逐渐被企业内部的管理协调所取代。

四、市场替代企业——外部化与内部市场

企业支配市场、创造市场、替代市场的结果都造成了企业的大规模扩展。不过市场与大企业的关系远不是如此简单。首先，尽管企业替代市场的活动随着企业的成长、扩展而迅速增加，但是市场规模并未因此而缩小。相反，市场规模与企业规模都是同时扩大的。其次，大企业的过度扩展带来了新的管理问题。许多像 IBM、美国通用汽车（GM）、西门子（Seimens）这样的大公司，过去曾从其巨大的规模经济性、范围经济性中获得了压倒性的竞争优势。而现在与小而灵活的公司相比，规模太大反而成为竞争中的不利因素。

内部化的结果使大公司发展成如同整个国民经济那样庞大的经济体系，在企业内部形成高度集中的计划机制，造成组织失效。企业主管可以随意调动资源，指令某个单位以某种价位出售某种产品，或制定指令性财务指标，甚至追求与公司利益不一致

的个人目标等。公司的横向扩展的一个后果是对其成本的影响。当公司规模不断继续扩大并超过某一规模（最大有效规模），就导致成本的上升，即出现规模不经济性。规模不经济性常常体现在公司扩大后的管理、协调、控制的困难上。公司越大，需要向上层经理提供的用于决策的信息就越广泛并越昂贵。在大型企业中，上层决策者决策涉及的层次会较多，因而较不灵活。此外，还由于企业过分庞大、层次机构过多和官僚主义盛行、权责不清、办事拖拉，这种类似中央计划的机制对集团经济难以适合。为此大企业必须寻找一种有效的组织形式，在规模与有效性之间做出一种选择与权衡。市场替代企业又反过来成为问题的解决方案。市场替代企业体现为两种方式：一种方式是外部化，另一种方式是在企业实行内部市场。

1. 外部化。

与内部化相反的是企业活动的外部化。外部化是对“组织失效的一种解决方案”。外部化有两种方式，一种方式是放弃原先由企业自行处理的业务，而交由市场解决。当企业内部的交易活动成本过高，或该项活动对企业较不重要时，或当业务处于困境，无成长希望，外部化行为就可能发生。这样企业内部交易就变为一般的市场交易。外部化的另一种方式是企业分立。大企业将一些业务、一些职能部门分离出去成为独立的子公司，以避免规模过大的缺点，并发挥不同业务、职能部门的能力。近 10 年来，率先由美国企业发起的公司重构（Corporate Restructuring）的主要内容之一是业务重构，将一些业务放弃或改由市场提供。美国排名前 500 家的公司都已发展得如此庞大，以致现在不得不再将权力分散给一些独立的部门，这些部门也就成了独立的大厂商。如果将它们作为独立的公司来考虑，有许多部门甚至可登上美国前 100 家大公司的排名榜。例如，按德国西门子公司于 1998 年 11 月宣布的大调整计划，将有 50 个业务部门脱离公司

母体，与此相关的 6 万名员工也将同时分离出去。

甚至在企业管理的职能方面也出现了类似的现象。正如 20 世纪初公司上层管理职能的新职位是靠市场解决一样，20 世纪 90 年代通过缩减规模，许多管理职能又更多地交由市场解决，因而内部机构庞大的公司需要降低成本和增加灵活性。一些富于进取的（极富扩张性的）市场专门机构，如 EDS 和服务大师（Service Master）正更多地承担大型层级结构公司过去的内部管理职能。在许多行业，在选择公司自己还是选择市场专业机构的成本权衡上，天平似乎回到市场一边。而那些未能选择市场的公司，则在管理方面扩大了自治，因而这些公司的经理需要兼具高技术、专业化和协调等方面的工作和更广泛的管理责任。

2. 内部市场与组织制度创新。

内部市场的概念代表了并往往伴随着组织创新。内部市场本质上是克服“市场失效”与“组织失效”的一种选择。内部市场概念在于大企业由许多内部企业组成，这些企业之间相互进行业务交易，同时也与该大企业之外的客户进行交易。这种内部市场经济可使企业发生类似外部市场那样的快速而连续不断的结构变化。当企业要推出新产品、提供新服务、进行新交易时，不管在内部还是在外部，就会自动形成一种富于创造力的相互作用关系，使市场机制的长处得到充分的发挥。

近几年来，西方一些大公司不断引起市场体系，超越层级结构的、称之为内部市场的组织机构正在出现。这种组织机构越来越多地采用了“内部承包”、“内部顾客”、“模拟市场”以及属于市场经济特性的其他形式的内部关系。有些厂商甚至采用了“内部杠杆接管”（LBOS）（利用借入资金接管公司），以让经理们对这些企业实施真正的控制。有些全球性的公司，比如阿塞亚·布朗·博韦里（ABB），在世界各地有上千个利润中心，这些利润中心往往有它们自己的市场、顾客及竞争对手。中心也会向母公司

的其他部门推销产品，为同一批顾客相互展开竞争，甚至还会将合同给予其他公司的竞争者。

内部市场体现企业组织创新与制度创新有以下方面：

首先，组织结构由层级结构转向内部企业结构。在这一过程中，传统的权力主要被“内部企业”所取代，公司由这些内部企业所构成。所有的内部企业都要对效益负责，但在执行业务活动时，享有如同外部企业那样的自主权。

其次，企业主管主要是通过设计和调节企业的经济手段、政策，不是用指令方式来实施管理。例如，通过财务、风险资本公司，信息、咨询，经销服务，战略、政策、激励企业文化等方面的手段。领导的职能着重于搞好协调和合作。

内部市场当然也会引起任何市场机制本身的问题。不过，内部市场会产生外部市场的一些优点。一些已采用类似体制的公司的实例，包括我国的邯郸钢铁公司说明这种做法可带来可观的效益。90年代以来，一些大公司的权力金字塔已开始演变成一种扁平式的、分权的组织机构，变成了众多个小型的利润中心，由一个网络将这些中心联结在一起。这一变动正形成一种趋势。

五、有组织的市场——企业间的长期交易

为了同时克服“市场失效”与“组织失效”，企业可能选择一次性交易与内部交易之折中——长期交易。一次性交易代表了典型的市场机制行为，而内部交易则是企业内计划化的结果。长期交易方式的选择也是建立在对有关成本—效益的权衡之上。日本学者认为，支持长期交易的因素包括：人质（Hostage）机制作用；交易信息的积累与共享。所谓“人质机制”涉及长期交易中的多种交易。这些交易往往是同时进行，它们所涉及的不是通用资本，而是诸如专用资本设备、人力资本、技术信息等。如果一种交易停止，其他所有交易也都停止的话，人质机制就将发生

作用。而交易信息的积累与共享及信息成本方面，认为长期交易可降低信息成本。另外，长期交易中，竞争内容不仅包括价格、质量、交货期，而且包括经营管理的其他方面。因为这些竞争内容在长期交易中可以被察觉与对比。当然，长期交易也存在若干弊端，如信息不公开、不透明，交易可能不公平，着眼于局部效率等。但是长期交易在英美之外的一些具有不同文化传统的国家、地区较为普遍（例如在日本），并有适用性。

六、结语

无形之手与有形之手共同调整着社会资源的分配。市场与企业孪生，企业存在于市场之中，市场存在于企业之间，二者相互作用，企业在不断创造市场的过程中，又与市场相互替代，但终为相生相长。在市场经济的童年，企业犹如沧海一粟，但随着经济的发展，特别是在经济高速成长期，企业便向大规模化、集团化发展，即成长为股份集团公司，形成了大公司经济。大公司经济的出现，标志着市场经济走向发达与成熟。巨大的企业或企业集团通过创新与内部的管理职能（有形之手）调节着社会资源的配置方向和数量，其已在相当程度上取代了无形之手——市场价格机制。另一方面，大企业通过不断调整与市场的关系，伴随着组织与制度创新，又将市场机制引入到企业的各个角落，探索适应不断变化环境下的有效的组织体制。

毛蕴诗

自序

我对国有企业经理行为的研究兴趣是从讲授《转轨经济学》开始的。1994年2月至1995年4月，我作为访问学者，在美国哈佛大学学习。期间，我研修了由哈佛大学经济学教授 J. Sachs 博士、J. Kornai 教授、麻省理工学院经济学教授 M. Blanchard 博士和世界银行专家 Alan. Gelb 博士等人共同开设的《转轨经济理论》课程，并对这门课程发生了浓厚的兴趣。因为一方面中国也是一个由计划经济向市场经济转轨的国家，在出国以前，我一直关注着我国经济转轨的理论与实践进展。其中，中国经济转轨过程中遇到的许多问题在现有的经济理论体系中并没有给出具有一定说服力的解释。于是，我带着一些问题寻求这些直接参与东欧、俄罗斯等国家经济转轨决策的世界顶尖级经济学家对此的看法。另一方面，当时已成为国际经济组织和经济学界关注热点之一的东欧、俄罗斯等国家经济转轨实践与进展可能会对中国经济转轨的推进具有借鉴意义。在学习与讨论过程中，虽然这些世界知名的经济学家们以充实的第一手资料、系统的数据和严谨的逻辑分析给了我许多理论启发与思考，但同时，我也感到，这门课程存在着不完整

性。一是这门课程主要是以东欧、俄罗斯等国家经济转轨的实践为背景展开分析与研究，中国经济转轨的制度安排与实践发展并没有充分地进入他们的分析视野。虽然东欧、俄罗斯等国家之间在经济转轨过程中的路径安排与变革顺序上进行过比较研究，但是，中国与其他东欧、俄罗斯等国家在经济转轨中的比较研究没有充分展开。二是这门课程主要以各转轨国家的宏观经济政策措施与运行绩效为分析对象，但是，为什么几乎相同的宏观经济政策在不同国家之间却产生完全不同的经济效果？显然，这与一个国家的微观经济主体的反应能力和制度基础是紧密相关的。而这种微观经济主体与制度基础的理论分析并没有过多涉及。显然，不说清这个问题，就无法充分地解释宏观经济政策的有效性。三是这门课程是经济学家们根据东欧、俄罗斯等国家经济转轨亟待解决的通胀、失业、国际收支逆差等方面问题，而设计出来的一揽子改制方案。这也反映了以“休克疗法”一次性治愈经济转轨问题的特色。但是，这个一揽子改制方案是缺乏验证的，特别是如何根据处于改革过程中的微观经济主体对宏观经济政策的不同反应来相机调整宏观政策，以促进整个经济可持续发展的问题，并没有给出有效的解释。显然，这是把经济体制转轨建立在只通过一次性整体设计方案的推行就可以完成的逻辑判断基础上，而对其复杂性与持续性估计不足（事实上，在 20 世纪 90 年代初期，东欧、俄罗斯等国家试图在一个尽可能短的时间内完成经济体制转轨问题，从而

推进经济能够在一个市场经济体制内持续高速发展，但结果是欲速则不达。东欧、俄罗斯等国家经济改革也经历了十多年时间，但是，大部分经济转轨国家的国民收入还没有达到改制前的水平)。

回国之后，我给中山大学岭南学院的研究生开设了《转轨经济学》课程。这门课程在接受了哈佛大学经济学家们关于转轨经济的宏观政策理论成果的同时，结合中国经济转轨的实践，把微观经济主体的变革进程以及宏观经济与微观经济互动融入转轨经济理论体系中。在备课中，我感到中国已经历了十几年的改革历程，而东欧、俄罗斯等国家则刚刚开始。与东欧、俄罗斯等转轨经济国家相比，中国已积累了宏观经济政策与微观经济主体改制反应之间的互动经验，因此，以中国经济体制转轨为背景的转轨经济理论的关键不在于如何设计一套完整的改制方案，而应该在实证地考察经历了十几年改革的现实经济基础上，解释它是沿着什么样的路径走过来的，到目前为止，哪些问题已经解决了，哪些问题还没有解决，今后又如何走下去。换句话说，把握我国经济转轨实践的主线与阶段可能是转轨经济理论需要回答的主要问题。那么，经济转轨的主线是什么？从1984年以来，国有企业改革就成为我国经济体制改革的中心任务。十几年过去了，每年都把国有企业改革列为体制转轨的核心任务，这意味着这个改制并没有完成。之所以国有企业改革步履维艰，其关键在于国有企业如何在政府行政管理体制之下演变为一个自负盈亏、自我发展

的企业。这涉及政府与企业之间的关系。我把政企关系看成是我国经济体制转轨中的一条主线。而这条主线可分为两个方面：一是资产关系，二是人事关系。本来，这就像货币的两面一样，政企关系之间的“财”与“人”也是不可分割、互为联系的两个方面，但是，考虑到改制的可行性和“人随资产走”作为市场经济体制的一个基本规则，界定清楚政府与企业的资产关系应该先行改革，而人事组织制度变革相应跟进的两个方面分阶段改制就成为可能。在对广东各级地方政府与企业关系调查研究基础上，经过了讨论与提炼，我于1999年完成了《政企关系演变的实证逻辑——经济转轨中的广东企业政策及其调整》的拙著，并于2000年3月由中山大学出版社出版。该书以广东省顺德市、深圳市国有资产在政府与企业之间重组为背景，提出了地方政府职能由分散发展向管理导向转变的理论看法。

资产关系是激励与约束人的行为的基础。随着国有资产关系的调整，以行政层级制为特征的人事管理体制变得越来越不适应市场制度发展的需要。这种人事组织体制的最大缺欠在于以行政组织方式选拔与考核企业经营者，造成国企经理人员的激励与约束不足。特别是在红塔集团的“褚时健事件”公开披露后，国有企业改革的热点转移到对经理的激励与约束上来，如武汉、天津、沈阳和深圳等地企业开始试行股票期权制度。从我对转轨经济理论的研究逻辑来看，理顺资产关系之后必然会引起国企组织人事制度的变革。应该说，这是沿着