

成功企业经理人员自我发展丛书

公司组织与运行

胡俞越 编著



gong si zu zhi yu yun xing

cheng gong qi ye jing li ren yuan zi wo fa zhan cong shu

中国物资出版社

成功经理人员自我发展丛书

公司组织与运行

胡俞越 等编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司组织与运行/胡愈越等编著. —北京:中国物资出版社,
1998. 10

(成功经理人员自我发展丛书)

ISBN 7-5047-1250-7

I. 公… II. 胡… III. 公司-企业管理 N. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 07873 号

中国物资出版社出版发行

新华书店经销

北京市白河印刷厂印刷

开本:787×1092mm 1/32 印张:6 字数:132千字

1998年10月第1版 1998年10月第1次印刷

书号:ISBN7-5047-1250-7/F·0528

印数:0001—5000册(套)

全套定价:66.50元

本册定价:9.50元

总 序

作为山西人，我经常想到晋商的兴衰。晋商的兴起是由于机遇和山西人那种顽强的精神。晋商的衰落呢？有人认为是山西人的内耗，有人认为是频繁的战乱，有人认为是外商的入侵……。但我认为，晋商的衰落在于其本身文化素质低下。

本来富庶的地方，富裕的人家是应该出文人的。但山西并非如此，自明末以来，晋商已成气候，但也正是自那时以来，山西没有出过状元。其原因不是读不起书，而是只认钱不认书。晋商子弟在念了几天“三字经”之后，无论贤与不肖，均被送去当学徒，作买卖，有多少可能成为状元的人被塑造成商人。没有一定的文化修养，学商只是照猫画虎而已，即使没有时代的变迁，衰落也是迟早的事。遇上了时代变迁，而不懂应变，那就没有发展前景了。晋商属于封建社会的商人，所谓金融家也不过是夏洛克式的高利贷者而已。西方最早的资本家兼企业家正是从这些人中成长出来的，但晋商却没有完成这种转变，不成功，只有成仁了。晋商没有完成这种转变的原因也许是多方面的，但最关键的是文化素质低下决定了他们在风云变化时代的束手待毙状态。他们只会因循守旧地经营，不懂得如何应变。据说慈禧西行曾得晋商资助，太后有意授权晋商办大清银行，但晋商却根本不懂何为现代银行。假如晋商利用了这个机会，今天山西人也就扬眉吐气了，可惜历史没有假设，现在山西人只有夸耀祖上富有安于今天贫穷的份了。

我讲这段山西人的“血泪家史”是为了说明企业家文化素质的重要性的。

从世界市场经济发展的历史看,第一代企业家(原始积累时代的英雄),大多文化不高,他们有胆量,敢冒险,抓住了机遇,再加一点厚颜无耻,就可以闯出一片天下。但以后的企业家则需要一定的文化素质了。当今在美国大公司担任高级职务的都有相当学历。从中国改革开放的历史看,第一代企业家也为文化低下者多,但时至今日,这些人或由于文化素质低而被淘汰,或自己感到文化不足而奋力学习。以后,中国的企业家必定有相当的文化素质。

有文化并不一定能成为成功的企业家,但成功的企业家一定要有文化。文化素质的提高包括许多方面。系统地学习一点经济学及经营管理知识是首要的。正出于这一目的我们编写了这套“企业管理人员自我发展丛书。”这套丛书共10册,涉及到经济学、市场营销、公司理论、金融、财务、资本运营、风险管理、国际营销、法律、人力资源等内容。我们相信,这套丛书所介绍的内容对企业管理者是有益的。在写作中我们力求把理论性与实用性,知识性与趣味性结合在一起,让大家读得有趣,读得有味,读得有收益。至于是否达到了这一目的,就要由读者评价了。

这套丛书的策划、编写、出版得到了中国物资出版社社长兼总编辑张立中教授的大力支持,在此深表谢意。

梁小民

1998.2.7

目 录

一、什么是企业	(1)
二、我国企业改革的艰难历程	(10)
三、路在何方——建立现代企业制度	(21)
四、现代企业的主要组织形式	(35)
五、如何组建有限责任公司	(46)
六、如何组建股份有限公司	(62)
七、中小企业的一大创举——股份合作制	(75)
八、现代企业的产权制度	(89)
九、现代企业的法人治理结构	(110)
十、如何构建企业“大厦”	(129)
十一、现代市场经济的航空母舰——企业集团	(148)
十二、从“三碟连放”到“五鹤齐飞” ——对我国企业购并浪潮的透视	(167)

一、什么是企业

1985年召开的一次“中日经济学术讨论会”上,日本著名经济学家小宫隆太郎语惊四座:“中国不存在企业,或者几乎不存在企业。”社会主义计划经济搞了几十年,中国居然并不存在企业,这不得不引起人们的深刻反思,由此引发了中国经济学界长时期的热烈讨论。中国究竟是否存在企业,首先就要弄清楚什么是企业?

(一) 什么是企业

什么是企业?乍一看来,这似乎是一个十分简单的问题。在日常生活中,我们一直把诸如钢铁厂、化工厂等生产单位称为企业。这种认识抓住了企业的一个基本特征,即它首先是一个生产单位。但我们并不能把一切生产单位都叫做企业,比如说钢铁厂的车间和班组也是生产单位,可我们并没有把它们也称作企业。可见不能简单地认为企业就是生产单位。

企业是一种久已存在的经济组织形式,但传统经济学只是把它看作一种有一定行为特征,即追求产出最大化或利润最大化的经济单元,而不去深究它为什么具有这样的行为特征。换句话说,企业被看作是一个“黑箱”,被置于一种无足轻重的地位,仅仅把企业看作是将投入转换为产出的组织。经济学家用一组方程式表示企业的生产过程,方程式的左边表示生产要素的投入,方程式的右边表示产出,中间是一个转换过程。至于是

如何转换的,企业内部的结构如何,则研究甚少。因此,古典经济学家将企业简单定义为生产单位,其功能是把土地、劳动、资本等生产要素投入并转化为一定的产出。直到1937年,美国经济学家科斯(R·H·Coase)发表了《企业的性质》一书,对企业的内部结构进行了比较深入的研究,提出了为什么会有企业的问题,并引入了“交易成本”这一概念。科斯认为,交易成本就是运用市场价格机制的成本,通过价格机制组织生产的最主要的成本包括获取市场信息的成本、市场上发生的每笔交易的谈判和签约费用、履行合同的成本等。市场价格机制无法解决经济生活中的某些问题,价格调节和企业调节是两种不同的调节方式,与市场通过契约形式完成交易不同,企业依靠权威在其内部完成交易。企业形成的原因,是为了减少市场交易成本,而把交易转移到企业内部,通过把企业内部多单位、多层次的组织结构内部化,把生产诸要素大量而有机地集合在一个经济组织内进行集约化生产,就可以节省交易成本。因此,企业对市场具有替代作用,是因为它比市场的交易成本更低。当然,企业的内部化在降低市场交易成本的同时,企业内部也产生了相应的组织成本,或称管理成本。企业替代市场是由于它的管理成本低于市场交易成本,因而这种资源配置机制更有效率。那么,是不是说企业的规模越大越好呢?科斯提出企业是有边界的。随着企业规模的逐渐扩大,一方面使交易成本大大降低,但另一方面却使管理成本大大上升,两种成本是反向变动,最后,企业的合理规模就是两种成本综合作用的结果。因此,企业内化市场的交易是有限的,它的边际收益递减,存在一个均衡点。企业的规模并不是越大越好,企业的边界的位置处在通过市场实现交易与通过企业组织实现交易成本相等的地方。换言之,企业

会扩大到如此程度,使得在企业内部再进行一次交易的费用等于同样的交易在市场上完成的费用。

自科斯以后,尤其是70年代以后,有关企业的理论研究迅速发展,现代企业理论已经成为经济学的前沿和热门领域,其内容涉及到企业的本质和界限、企业内部的组织结构、企业的资本结构和企业所有权与控制权的分离等诸多问题。

那么,究竟什么是企业,下一个明确的定义并非易事。通常认为企业是以盈利为目的,向社会提供产品和服务的经济组织。具体来说企业是集合各种生产要素,包括土地、资本、劳动力、技术等,受利润动机的驱使,并承担相应的风险,为社会提供产品和服务的单位。也有观点认为:企业是从事生产、流通、服务等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,实行独立核算、自主经营、自负盈亏,具有法人资格的经济组织。

(二) 企业的演进

企业本身有一个形成、发展的演进过程,企业的组织形态经历了由个人业主制企业到合伙制企业再到公司制企业的过程。企业形态与生产力的发展紧密相联,与商品经济和市场经济的发展紧密相联。

企业出现之初,由于生产力发展水平较低,商品经济并不发达,当时占主导地位的企业组织形式是个人业主制企业,即我们所说的独资企业。在以自给自足的自然经济占统治地位的社会中,以家庭为单位从事满足自身需要为主的生产经营活动的经济组织还不能称作为企业。当生产力推动人类进入封建社会并使作为手工业和商业聚集地的城市日益繁荣起来的时候,工商业行会组织下的手工作坊生产,成为当时手工业

生产的主要组织形式。行会对工商业者经营的产品数量、质量、规格、品种、销售价格、劳动时间、学徒人数及其待遇等等，都作了明确的规定，手工业作坊主利用师徒关系对作坊内的劳动力进行管理。如果说手工业生产的作坊化是企业产生的标志的话，那么，行会对作坊的限制性规定及作坊主家长式领导制度的形成，则是企业制度产生的标志。

随着生产力水平的逐步提高和商品经济的逐步发展，单个企业进行生产经营对资本的需要量增大了，为了扩大生产经营的规模，也为了分散经营风险，以行会治理企业、家长制企业管理为特征的原始企业制度，开始出现向合伙制和合资制企业方向发展的趋势。个人业主制企业是以独立的自然人为经济活动的唯一主体，那么合伙制就是多个自然人投资者的联合体。这种以多个自然人合伙方式组建的生产单位，其特征为共同投资、共同经营和管理、共同分享利益和分担风险。因此，在这种企业制度下，有可能出现某一个投资者经济上的困难而导致企业组织的解体，是一种不稳定的企业制度。

在资本主义制度确立以后，经历了一个从自由竞争的资本主义向垄断的资本主义发展的过程。在这样一个过程中，公司制企业起到了一种杠杆的作用，而公司制企业本身在这个过程中也得到了发展，各类公司制企业在这以后逐步成为经济生活中占主导地位的企业组织形式。但并不是说公司制企业是资本主义特有的产物或经济现象。一般认为，股份制及其组织形态——公司，起源于中世纪的欧洲，其雏形还可以追溯到罗马帝国时代，那时就出现了公司或类似于公司的组织。主要的企业形式有家庭企业或家族企业、康芒达(Commenda)和索塞特(Societas)。在中世纪的欧洲，地中海沿岸各城市海

商繁荣,都市兴旺,商人们一般都把自己所经营的商业传给自己的亲属、子女。继承者得到祖传产业后要分家析产,但又不愿意歇业,于是便共同继承、共同经营先辈所经营的商业企业、共负盈亏,从而形成了所谓家庭企业或家族企业。这种企业曾盛行于法国,这是后来的无限公司、有限公司的前身。康芒达实际上是借贷关系与合伙关系的结合体。海上贸易风险较大,有资本者既想得到,又不想亲自去冒险,依靠康芒达组织,资本所有者以分享企业利润为条件,将资本预付,让航海贸易者贩销货物到海外,盈利时资本所有者收回本金并按出资额分红,亏损时则由航海者负无限责任,而资本所有者只以出资额为限负有限责任,而且这种合伙经营往往是一次性的,一次贸易过程结束即解散。这种形式的优点是减少了投资者的风险,刺激了投资者的积极性,同时又为出海从事贸易的商人提供了资金上的满足。索塞特组织是当时合伙公司的另一种主要形式,而且是相对稳定、持久的合伙形式。在索塞特中,每个合伙人都是其他合伙人的代理人,并以其全部财产对企业的债务负无限责任。

从罗马帝国时期到15世纪末这一漫长的时期,虽然公司在组织上、数量上、规模上、经营上都不断发展,为近代公司和现代公司的出现做好经济、组织上的准备。但是,在这个漫长的过程中,可以说公司的发展是处于一种原始的状态,总的来看,依然很不完善、很不成熟,主要表现在企业规模很小,投资额很小,投资周期很短,组织结构简单,管理水平低下,没有明确的公司法律规范,在组织上是合伙性的,在承担债务的责任上是无限性的。

从15世纪末到19世纪末,是一个由原始公司向现代公

司过渡的时期,是公司组织形式兴起和发展的阶段。这一时期随着新航路的开辟和新大陆的发现,国际贸易逐步从地中海转到大西洋,英国成为重要的贸易中心。代表商业资产阶级利益的重商主义出现,西欧国家在争夺政治、经济权力的过程中,采取了一系列重商主义政策和对外殖民扩张政策。出于殖民扩张、对外贸易和进行资本原始积累的需要,英国、荷兰、法国、丹麦、西班牙、葡萄牙等国出现了一批政府特许建立的、具有在国外某些地区进行贸易垄断特权的贸易公司。1600年的英国东印度公司和1602年的荷兰东印度公司是这类公司的代表。17世纪上半叶,英国确立了公司是独立法人,具有与自然人相同的民法能力的观点,把公司与作为自然人的个人业主制和合伙制企业区别开来。17世纪下半叶,一种稳定的合股公司在英国出现,股本成了长期投资的资本,股权只能转让而不能退股,定期发放股息,同时也出现了股票买卖的交易市场。18世纪后,产业革命带来的一个直接结果是生产工具的改进和企业规模的扩大。英国在采掘业、冶铁业、玻璃制造业等行业中已经以股份公司的形式出现了雇工几百人甚至上千人的企业。后来这种合股公司还发展到法国、德国、美国以及世界其他地区。

19世纪后,公司这类组织形式在交通运输、公用事业和金融业有较快发展。当时英美等国的铁路、运河建设,主要依靠组建公司筹集大量资金。如在美国南北战争后掀起了大规模的铁路建设浪潮,股份公司为大规模修建铁路筹集巨额资金和进行有效合理营运立下了汗马功劳。马克思曾对此予以了高度评价:“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情完成了。”到19世纪末、20世纪初,公司已成为各资本主义国家采掘业、制造业、运输业、公用事业、银行及保险业的主要企业组织形式。

(三) 传统计划经济体制下的“企业”

我国传统的社会主义计划经济体制下的国营企业模式是从前苏联引入的。早在全国解放前夕,东北地区的公营企业就已经采用了苏联模式。当时东北是中国第一个全境解放的大区,邻近苏联,而且当时东北的中长铁路和旅大港是由苏联方面管理,所以很容易受苏联模式影响。新中国成立后,东北的经验也就在全国推广。在1949—1952年的国民经济恢复时期,我们没收了官僚资本主义企业,把它变成了国营企业。1953年开始我国进入大规模经济建设时期。当时摆在中国人民面前的是国家建设资金不足、技术力量缺乏、重点建设项目技术复杂且具有全国规模。这需要国家集中大量人力、物力、财力进行重点建设,实行统一管理,制定统一计划。于是,以苏联帮助我国设计的156个建设项目和由限额以上的694个建设项目的统一管理为中心,建立起集中统一的管理体制,制定了我国第一个五年计划,并且对这些基建项目进行了以中央各部门为主进行管理的方式。第一个五年计划期间,集中统一的计划管理体制的方方面面,诸如工业交通、基本建设、计划、物资分配及劳动工资等管理体制,都学习借鉴了苏联模式。1956年完成了对民族资本主义工商业的社会主义改造以后,又陆续把公私合营企业收归国有国营。

在高度集中统一的计划经济管理体制下,企业的主要经济活动,包括生产、建设、供应、销售以及收入分配等,完全实

行指令性计划。在企业内部普遍实行严格的计划管理,推行生产作业计划制度和生产责任制度。在企业的领导制度中,推行苏联的“一长制”经验。虽然几经改革,尝试了“厂长领导下由工人参加的工厂管理委员会制度”、“厂长负责制”和“党委领导下的厂长负责制”等等,但实质并无差异。

这种传统企业制度的主要特征可以概括为“国有国营”。企业不具有自己独立的财产,不是一个独立的经济实体,而是一个只进行成本核算的基层生产单位,是上级行政机关的附属物,国家通过指令性计划对国有企业的“人、财、物、产、供、销”进行统一管理和调配,国家各职能部门和各级政府既是企业的拥有者,又是企业的经营者,每个企业只不过是全国这个大工厂中的一个生产车间、一个班组。国营企业的根本任务就是“全面完成和超额完成国家下达的生产计划”。而企业的厂长经理是上级行政机关指令的执行人,是上级派来的,其调任也由上级行政机关负责,所有的国营企业及其厂长经理按照行政隶属关系都有相应的政府机关的行政级别。企业生产什么,生产多少,原材料从哪里来,产品卖给谁,厂长经理没有决策权,而由上级行政主管机关通过计划指令决策。企业管理层对产值、产量等使用价值的完成情况较为重视,而忽视成本、利润等价值形态的指标,这样的企业不可能有效率地进行生产。国家统一规定企业的分配,并以政策法规的形式加以固定化,企业无条件服从。产品的价格由国家规定,企业的盈亏由国家统负,盈利全部上缴,亏损由国家补贴,企业全然没有竞争的压力,也不会破产,职工也不会失业,同时也缺少对企业 and 职工的激励机制。所以在传统的社会主义计划经济体制下,不存在企业,只有工厂;只讲生产,不讲利润;只讲计划经济,

不讲市场经济；只讲服从国家计划，不讲独立自主经营。因此所谓的企业，只不过是地地道道的生产单位，乃至我们长期以来弄不清企业究竟是什么。

我们曾经走过从前，我们为此付出了沉痛的代价。但社会主义计划经济实行了三十多年，国有国营的企业制度也运行了三十多年。那么这种传统的国有国营企业制度的根据是什么？找出它的理论支点对于我们今天的企业制度创新或许是大有裨益的。

传统的国有国营企业制度的创立首先是基于这样一种认识，社会主义社会的生产是直接的社会生产，商品货币关系不再存在，直接的产品分配将代替商品流通。恩格斯曾预言：“一旦社会占有了生产资料，商品生产就将被消除。”其次是从企业的“国家所有论”，逻辑地推导出“国家经营论”。传统的社会主义经济理论认为，所有制关系界定了生产资料的归属主体和基本性质，从而也就决定了经营使用关系的性质和方向，并以此为出发点来建立一整套社会主义企业制度。在“国家所有、国家经营”理论之下，企业制度的设计思路偏重于反映国家所有这个根本的社会属性一面，而忽视国家所有在经济上的实现形式，即资产的运行和经营机制问题，忽视企业作为一个独立的资产经营主体和法人主体地位，形成传统的国有制企业中行政组织与经济组织的合一，以及在经济活动中行政组织对经济组织的取代，以行政性关系取代经济性产权关系。第三是把管理的二重性截然对立起来，忽视管理的自然属性，认为社会主义企业制度的根本特性只是与资本主义企业制度相区别的个性，而忽视甚至否认二者之间的共性。

二、我国企业改革的艰难历程

1998年,中国的改革开放走进了二十个年头,我国的企业改革也走过了二十年的艰难历程。

(一) 放权让利——改革从这里起步

我国传统的企业制度是为适应高度集中的计划经济体制而设立的。在统一领导、分级管理的原则上,各级政府通过各行各业的有关主管部门直接管理企业,政企职责不分,所有权、管理权和经营权不分,对企业的管理实行条条块块相结合的体制,地方与中央设立相应的各种管理机构。在这种权力结构下,政府的力量是无边的,企业要干什么事都需有关的政府部门批准。这也就不难理解为什么企业上一个项目都要盖几十个、甚至上百个图章。政府通过各个部门伸出一只只手,把企业抓得紧紧的,使企业动弹不得。政府权力无限扩大的倾向产生于政府主导型经济中默认的市场无能、政府万能的权力结构中。高度集中统一的计划经济体制产生了这种权力结构,而这种权力结构又强化了计划经济体制。

在这种市场无能、政府万能的怪现象下,政府权力的无限扩张和高度垄断就是必然的了,政府什么都要管,什么都该管,什么都能管已成为一种合理的现实被中国百姓接受。经济生活的每一个角落都渗透着政府的控制和管理。问题的关键并不在于政府该不该管,而在于哪些该管和怎么管。政府对权

力的垄断导致了我国整个经济活动缺乏生机和活力。企业在政府的怀抱中,虽然不担心挨饿,也不担心破产,但失去了独立性,失去了作为生产者最起码的自主经营的权力。

于是,改革就从向企业“放权让利”开始。

今天人们普遍认为扩大企业自主权的试点工作是在1978年首先在四川省开始的。事实上,早在50年代中期,在苏联式的高度集中的管理方式基本上得到确立的同时,这种体制的弊端也很快暴露出来。对此,中国领导人是有所察觉的。毛泽东在《论十大关系》中就告诫人们,不要照搬苏联的做法,要调动中央、地方、企业、个人几个积极性。从1958年起就开始了漫长的改革历程。

1958年“大跃进”时期,全国实行一次以中央向地方分权、大量下放管理权限为重点的改革尝试,把相当大部分对工业企业的管理和商业管理、财税管理的权力下放给地方机关,也适当扩大企业的权力。这次权力下放过快过猛过多,中央各部的企业、事业单位仅在十来天时间就下放了80%,出现了严重经济失控。从1959年又开始陆续收回下放给地方和企业的管理权限,又重新恢复到集中统一的管理体制。

“文化大革命”中的1970年中央直属企业再度下放,而且提出“下放就是革命,下放越多越革命”的口号。在很短的时间内,将包括大庆油田、鞍钢、一汽等大型骨干企业在内的2600多个中央直属企事业单位,统统下放给地方管理,省市属企业再层层下放。结果加剧了国民经济管理的混乱状况,基本建设规模膨胀,财政赤字增长。这实际上是1958年“大跃进”时盲目下放那一套做法的重演,有的甚至走得更远,因而造成的后果更为严重。最后仍然是实行权力的回收。