

企业人员角色化管理丛书

丛书主编 任国升 孙胜显 罗勇

企业需要什么样的 资本家

——企业人员的角色化管理

罗勇 徐树林 编著

企业是不同人员签订契约的结果。

企业内部在不同人员之间的权力分配形式和

由此而产生的角色定位，

是影响企业价值进而影响企业绩效的重要独立因素。

河北大学出版社

企业人员角色化管理丛书 任国升 孙胜显 罗勇 主编

企业需要什么样的资本家

——企业人员的角色化管理

罗勇 徐树林 编著

河北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业需要什么样的资本家:企业人员的角色化管理
/罗勇,徐树林编著. —保定:河北大学出版社,
2011.1

(企业人员角色化管理丛书/任国升,孙胜显,罗
勇主编)

ISBN 978—7—81097—856—9

I. ①企… II. ①罗…②徐… III. ①企业管理:人
事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 255219 号

责任编辑:韩立霞

装帧设计:王占梅

责任印制:靳云飞

出版:河北大学出版社(保定市五四东路 180 号)

经销:全国新华书店

印制:河北天普润印刷厂

开本:1/32(880mm×1230mm)

字数:81 千字

印张:4

版次:2011 年 1 月第 1 版

印次:2011 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978—7—81097—856—9

定价:35.00 元(共三册)

序 言

现代企业理论，为我们认识企业内部成员的角色，提供了全新的视角，因而可以开辟出人力资源管理的新方式——企业人员的角色化管理。现代企业理论研究表明，企业是不同人员签订契约的结果。企业内部在不同人员之间的权力分配形式和由此而产生的角色定位，是影响企业价值进而影响企业绩效的重要独立因素。

因此，准确界定企业内部成员的角色、功能与作用，就成为管理理论和实践应该关注的重要领域。这种研究，将企业这一经济学研究中的黑箱打开，从企业为什么存在，企业中资本家、企业家、工人、管理人员、科技人员、CEO 的功能与作用，及其这种功能和作用如何充分发挥的条件等视角展开分析，回答企业如何才能达到价值最大和绩效最高。

本书正是从这个角度，在众多学者研究的基础上，对企业内不同角色人员的管理方式进行了总结归纳，以资对企业人力资源管理实践提供新范式。

目 录

序 言	(1)
第 1 章 企业是不同人员签订契约的结果	(1)
§ 1.1 企业的存在是为了减少交易费用	(2)
1.1.1 企业是代替市场而出现	(2)
1.1.2 交易成本决定企业的边界	(4)
§ 1.2 企业的团队生产和委托代理过程	(5)
1.2.1 企业团队生产与代理成本	(5)
1.2.2 企业的委托—代理过程	(7)
§ 1.3 企业签约人员的裂变与扩展	(10)
第 2 章 资本家承担风险的功能与选择合格经理人的作用	(14)
§ 2.1 企业人员在三个方面存在差异的假定	(15)
§ 2.2 企业内部成员隐藏行为模型决定谁应该是监督者	(16)
§ 2.3 社会成员隐藏信息模型决定应由谁来选择企业家	(17)
§ 2.4 企业人员职业均衡模型	(19)
§ 2.5 选择出合格企业家和企业家资源产生的条件	(20)

第3章 企业家管理创新的功能与企业家精神的作用

..... (21)

§ 3.1 企业家的才能及在企业的功能 (21)

3.1.1 重组资源的企业家创新能力确定资源的使用方向 (22)

3.1.2 处理不确定性的企业家精神实现财富的创造 (23)

§ 3.2 体现创新能力与企业家精神的一个实例 (24)

§ 3.3 企业家在经济增长中的地位、作用与功能 ... (28)

3.3.1 经济资源配置者的地位 (28)

3.3.2 经济增长源泉的作用 (29)

3.3.3 经济运行平衡器的功能 (30)

§ 3.4 企业家人力资源的资本性特征 (31)

§ 3.5 企业家才能发挥的激励方式 (32)

第4章 工人生产者的功能与提高生产率的作用 (34)

§ 4.1 科学管理——如何提高工人的劳动生产率 ... (35)

4.1.1 泰罗的生平时代 (35)

4.1.2 科学管理原理的四条原则 (36)

4.1.3 应用科学管理原理的一个例子 (39)

§ 4.2 科学管理的时代任务 (42)

4.2.1 劳资双方的思想革命是科学管理的前提 (42)

4.2.2 泰罗时代的企业管理需求催生科学管理原理 (46)

4.2.3 工业化进程中的社会劳动者 (51)

§ 4.3	科学管理的社会影响和结果	(52)
§ 4.4	科学管理原理的现代启示：中国企业要补科学 管理的课	(59)
第 5 章	管理人员制定目标的功能与控制的作用	(61)
§ 5.1	管理人员的目标管理	(63)
5.1.1	管理人员目标管理的重要性	(64)
5.1.2	管理人员目标的三个组成部分	(67)
5.1.3	由谁、如何确立管理人员的目标	(68)
§ 5.2	管理人员的自我控制	(70)
5.2.1	通过评估实行自我控制	(70)
5.2.2	尽量避免用报告和程序控制	(72)
§ 5.3	目标管理与自我控制构成一种管理哲学	(73)
§ 5.4	管理人员的工作、职责和权力	(74)
5.4.1	管理人员的工作	(74)
5.4.2	管理人员的职责范围	(76)
5.4.3	管理人员的权力	(77)
5.4.4	管理人员要向上管理	(78)
§ 5.5	总经理团队和董事会	(78)
5.5.1	总经理的工作需要系统地安排	(78)
5.5.2	总经理的工作应由一个团队承担	(79)
5.5.3	实践中董事会的作用	(81)
第 6 章	知识工作者创新的功能与增加资源有效性的作用	(85)
§ 6.1	知识经济时代知识生产的体制与机制	(86)
6.1.1	知识创新的特征和要求	(86)

6.1.2	发达国家科技创新体制的经验	(87)
6.1.3	科学技术创新的竞争规则和激励机制	(89)
§ 6.2	知识工作者的人力资本特征	(90)
6.2.1	知识工作者向资本的转化	(91)
6.2.2	人力资本的特征	(92)
§ 6.3	知识工作者的管理与激励方式	(94)
6.3.1	知识工作者的管理方式	(94)
6.3.2	知识工作者的激励方式	(98)
第 7 章	CEO 的执行者功能与消除不确定性的作用 ...	(101)
§ 7.1	企业制度的演变与 CEO 的出现	(102)
7.1.1	企业制度的演变	(103)
7.1.2	作为股东人格化代表的 CEO 的产生	(105)
§ 7.2	审视 21 世纪公司存在的理由与 CEO 的认知	(106)
7.2.1	对 21 世纪公司存在理由的再认识	(106)
7.2.2	CEO 对公司成功与价值的认知	(108)
§ 7.3	CEO 的历史及其角色的素质要求	(110)
7.3.1	CEO 的演变	(110)
7.3.2	陨落后的思考——CEO 的角色功能与 素质要求	(116)
参考文献		(119)

第 1 章 企业是不同人员签订契约的结果

现代企业理论是对新古典经济学的发展和完善，新古典经济学的厂商理论并不是企业理论，它是将企业作为与消费者对应的供给方，将其视为一个人格化的生产函数，说明企业作为生产者同时又作为一个商人如何依据市场价格的变化来决定供给量，他并不研究企业本身。

现代企业理论的一个核心观点是：企业是一系列（不完备）契约的组合，是企业人员之间交易产权的一种方式 and 结果。新古典经济学把企业看做一种投入产出之间的技术联系，现代企业理论则把企业看做是一种人与人之间的交易关系；在现代企业理论看来，企业行为是所有企业成员及企业与企业之间博弈的结果。

企业的契约理论主要关心三个问题：一是为什么存在企业，企业的本质是什么，企业与市场的边界如何确定；二是企业所有权或委托权在企业内部人员之间如何安排是最优的，企业成员中谁应该是委托人，谁应该是代理人；三是委托人与代理人之间的契约如何安排，委托人如何监督和控制代理人。所有这些问题的存在，都与企业未来的不确定性和信息在企业内部不同成员之间的非对称性有关。

企业的契约理论又有两个主要分支：交易成本理论和企业代理理论。交易成本理论重点在于研究企业与市场的关系，从而回答企业为什么存在和企业应该有多大。企业代理理论则侧重于分析企业内部权力结构安排及企业成员之间的代理关系。这两种理论的共同之处是都强调企业的契约性、契约的不完备性及由此导致的企业所有权的重要性。由于这个原因，一般也将现代企业理论称为“企业的契约理论”。

§ 1.1 企业的存在是为了减少交易费用

企业契约理论的创始人科斯（Coase, R.）发现，在市场经济中，利用市场进行交易是有费用的，科斯将之称为“交易费用”。这种费用在以研究市场作用原理为核心的新古典经济学中没有被考虑，在利用市场的企业里也没有列出“交易成本”项目在会计核算中体现！但正是这种早已存在的成本费用，导致了企业这种创造财富组织的出现。

1.1.1 企业是代替市场而出现

科斯认为，企业是减少市场交易费用的结果。他认为，市场和企业是资源配置的两种可以互相替代的手段；他们之间的不同是，在市场上资源配置由价格来调节，而在企业内，相同的工作则通过权威指挥来完成。二者之间的选择依赖于市场发现价格的成本与企业内组织生产增加的成本之间的比较。

企业之所以出现，是因为通过企业内权威指挥生产产品的方式能大量减少外购零部件需要发现价格的交易数目，从而减少交易成本。即按合约对投入要素行使有限使用权的企业家或代理人可以不顾完成每项具体生产活动的要素（资本、劳动、

土地) 价格来指挥生产, 由此减少了外购需要寻找卖者、讨价还价的费用, 这个费用就是科斯所说的交易费用或称为交易成本。

按科斯的原话说就是: “通过价格机制‘组织’生产的最明显的成本, 是去发现相关价格是什么。”但他没有把这种成本与企业内部通过科层结构组织生产代替外购产生的组织成本相比较, 这种新成本将决定企业的边界或企业究竟应该有多大。

对企业性质给予更透彻解释的是张五常, 他改进和发展了科斯的理论。张五常在《企业的契约性质》一文中认为, 企业与市场的不同只是一个程度问题, 是契约安排的两种不同形式而已。企业是在下述条件下出现的: 私有生产要素的所有者按合约将要素的使用权转让给企业以获取收入; 在此合约中, 要素所有者不再通过计较每个具体活动的市场价格来决定自己的行为, 而必须遵守某些权威的指挥, 由此就形成了企业。因此, 企业并非为取代“市场”而设立, 而仅仅是用“要素”市场取代“产品”市场, 或者说是“一种合约取代另一种合约”。

商品市场的交易对象是产品, 而企业合约交易的对象则是生产要素。由于估价某产品或获得某产品的有关信息通常需要支付成本, 而通过对企业生产这些产品所需生产要素进行一次定价(工资、利息、租金) 长期有效的方式, 其成本通常小于对众多投入品的多次定价(每种产品、每买一次要定价一次)。

张五常关于企业的本质是用要素市场取代产品市场的观点是深刻的。按逻辑推理, 下一步张五常应对要素市场的“合约

性质”（例如劳动合约和资本合约）进行考察，由此将导向阿尔钦、德姆塞茨（Alchian, A.; Demsetz, H.）企业的生产是团队生产，这将产生新的监督成本；由此又会产生所有权的安排系由团队生产的激励——监督问题决定的委托—代理理论。

1.1.2 交易成本决定企业的边界

格罗斯曼（Grossman）、哈特（Hart, Oliver）等人，认识到了交易成本产生的原因，以及是什么决定了交易成本，这就是契约的不完备性。根据哈特的观点，交易成本的来源在于：第一，在复杂的世界中，人们很难预测未来事件并做出计划；第二，即使能够对单个事件做出计划，但由于各方理解不一样，也很难对计划达成一致意见；第三，即使签约各方能对未来计划达成一致意见，在未来由于不确定性出现分歧时，也很难执行，这就要对契约进行协商和修改。这些签订契约和维护契约的费用就是交易成本。

威廉姆森（Williamson, Oliver E.）等人比科斯、张五常更进一步，在解释了企业存在的理由和企业的性质之后，他们更关心一个企业是应该“买进”还是“制造”出一种投入品的衡量标准是什么，即企业究竟应该有多大或企业的边界是由什么决定的，其实质是企业要在纵向一体化和现货市场购买之间做出选择。

在他们的模型里，一个下游企业（委托者）需在如下方案中做出选择：是在市场上从上游企业购买一个部件还是在自己的企业内部将其制造出来。在购买的情况下，企业所有者不掌握关于生产成本的信息，需负担发现相关价格的成本——交易

成本；当他决定制造而非购买时，他不得不雇用一个负责该项生产的管理者，这时所有者虽能了解成本信息，但却难以监督所雇用的管理者对降低成本的努力。结果，自己制造（纵向一体化）虽然能够掌握更多的成本信息，减少了发现相关价格的成本，但却面临如何激励管理者使其有降低成本的积极性，即要负担新的成本——“代理成本”。最终的选择取决于现货市场购买所产生的交易费用与代理成本的比较。

§ 1.2 企业的团队生产和委托代理过程

企业是由不同要素所有者如资本家、工人、管理者签订契约而产生的，最典型的现代企业，就是由资本家、工人和管理者三种人组成的，企业的生产是由这三种人组成的“团队”分工协作完成的。那核心的问题是，这三种人应如何分配企业的权力，每个人的功能作用应该是什么，将决定企业的价值大小。对这些问题的研究，就产生了企业的团队生产理论和委托—代理理论。

1.2.1 企业团队生产与代理成本

在大部分交易费用经济学家将重点放在对企业（纵向一体化）和市场的差别与关系的分析上时，阿尔钦和德姆塞茨却更重视企业内部权力结构（横向一体化）在企业成员间如何安排才能使企业价值最大的研究上，从而提出了团队生产理论。他们将企业理论研究的重点从使用市场的交易费用，转移到解释企业内部团队生产的激励问题——监督成本上。

他们实证研究认为，企业活动实际上是一种“团队生产”方式。所谓团队生产是指：一种产品是由若干个集体内部成员

协同生产出来的，任何一个成员的行为都将影响其他成员的生产率。这可形象地用中国的哲理故事说明：一个和尚担水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。正由于最终产出物是一种共同努力的结果，而在企业具体生产过程中每个成员的个人贡献又不可能精确地进行分解和测量，因此也就不可能按照每个人的真实贡献去支付报酬。

这就引出一个偷懒问题：团队成员缺乏努力工作的积极性。为了减少这种规避行为，就必须让部分成员专门从事监督其他成员的工作，因而监督者还必须是企业的所有者，否则监督成本过高。由此，古典意义上的资本主义企业（资本家同时是管理者和监督者）就应运而生了。

对阿尔钦和德姆塞茨团队生产理论的进一步研究，詹森、麦克林（Jensen, Michael C.; Meckling, William H.）等人提出了“代理成本”的概念。由于企业是团队生产，作为企业所有者的监督者，不可能事必躬亲，必然要将监督（管理）工作让非所有者代理，而代理成本就源于管理人员不是企业的完全所有者这样一个事实。

在部分所有或完全没有（国有企业）的情况下，一方面，当管理者对工作尽了努力时，他可能承担全部成本而仅获得一小部分利润或不可能获得利润（国有企业）；另一方面，当他消费额外收益时，他得到全部好处但只承担一小部分或根本就不承担成本（国有企业）。结果，他的管理（监督）积极性不高，却热衷于追求额外消费。于是，企业的价值也就小于管理者是完全所有者时的价值，这两者之间的差额即被称为“代理成本”。

1.2.2 企业的委托—代理过程

霍姆斯特姆 (Holmstrom, Bengt) 等人发展了代理理论, 改进了人们对资本家、管理者和工人之间内在关系的理解。在委托—代理理论中, 资本家或管理者是委托人, 管理者或工人是代理人, 他们之间是一种多重的委托—代理关系。在承认詹森的代理成本的基础上, 委托—代理理论把企业看做是: 委托人 (资本家) 和代理人 (管理者、工人) 之间, 围绕着企业剩余的分配所做的一种契约安排, 这将企业的契约理论的契约安排从生产要素又向前推进到剩余分配的新领域。

由于利己的动机和信息不对称, 代理人可能出现道德风险和逆向选择。因此, 使企业价值最大化的关键, 就在于委托人 (资本家或所有者) 要设计一套有激励意义的契约, 以控制代理人的败德行为和逆向选择, 减少代理成本。

1. 企业契约的不完备性与企业剩余权力的重要性

要理解委托—代理理论的核心内容——激励制度安排对企业价值最大化的关键作用, 就必须解释企业契约的不完备性并由此导致的企业所有权的重要性 (张维迎, 1995)。企业是一系列不完备契约的组合, 意味着当不同类型的生产要素 (资本、管理能力、劳动) 所有者成为参与人组成企业时, 每个参与人在什么情况下做什么、得到什么, 并没有完全说明。这主要是因为企业面临的未来是不确定的, 签约时不能预见到未来可能发生的一切事情。

正是因为组成企业的一系列契约是不完备的, 当未来的不确定性状态出现时, 必须有人决定如何处理未曾预料到的问题, 这就是企业控制权的由来及其重要性。而要使有能力的人

有积极性去处理这些“难事”，他们就必须事先被许以获得相应的报酬，而对这种未来不可预见事件的应得报酬的衡量又是不可能事先做到的。因此，最好的办法是让管理者的报酬与经营成果挂钩，许以在一定的经营业绩下取得报酬的权利，即事先给予剩余索取权，这是剩余索取权的由来及其重要性。

由此，还可以得出两个派生的结果：一是企业控制权行使结果和质量的不可监督性，二是剩余索取权必须与控制权相对应或匹配。这是委托—代理理论中激励制度安排的前提和原则：掌握控制权的经营者的工作就是如何对不确定性做出反应——决定做什么、如何做，他们的积极性和面对不确定性做出决策的质量对企业的生存和赢利具有关键作用。又因为经营者主要用头脑进行非程序化的工作，他们的行为和结果的优劣性很难监督，使他们有积极性的办法就是使其拥有剩余索取权，让他们的利益与其行为和结果相联系——让他们自己监督自己。这种使企业控制权和剩余索取权最大程度的对应，使企业的外部性最小、企业的总价值最大。

2. 企业所有权与委托权的关系

如上所述，在企业真正发挥作用的权利有两项：一是企业控制权，二是企业剩余索取权。经济学家将这两项权力定义为企业所有权，以区别于由占有权、使用权、收益权、处置权四项权力组成的财产所有权。进一步需要明确的是，这种企业所有权与委托—代理理论中的委托权的关系。

现代企业理论认为，企业是一系列不完备契约的组合，是个人之间交易产权的一种方式 and 结果。这种解释有一个前提和一个结果：一个前提是，作为签约人的企业参与者，必须对自

已投入企业的生产要素拥有明确的产权（财产所有权），没有产权的人是无权签约的；一个结果是，企业是不同要素所有者通过签订契约连接起来的，企业对这些财产的权力显然不等于签约者没有签约前对财产的所有权。因此可以说，财产所有权是交易的前提，企业所有权是交易的结果。所以说，企业作为一种契约的组合，其本身是没有“所有者”的。但存在着谁将获得企业的控制权和剩余索取权，获得这两项权利的人，我们称其为具有委托权，也就是我们俗称的“企业所有权”。由于企业的签约者投入企业的要素性质不一样，这就决定不是谁都能获得委托权，企业的企业家—契约理论证明，是作为资本投入者的资本家将获得委托权成为委托者，其他人成为代理者。

3. 企业所有权归属的财务状态依存性和职业经理人的重要性

对于企业所有权或委托权，还需进一步明确的是：它是一种财务状态依存所有权。企业所有权不像财产所有权那样绝对和稳定，不同的财务状态，企业所有权——剩余索取权和控制权的行使者是不同的。

一般来说，在企业正常运行时，股东承担着边际上的风险，因而股东最有积极性做出最好的决策；对比之下，其他参与人的利益（工资、利息）是合同规定的，在边际上不受企业经营业绩的影响，因而缺乏做出好的决策的激励，这时股东最适合具有控制权和剩余索取权——企业所有权。

当企业处于破产状态时，企业的控制权将由股东转给债权人。因为，此时股东的收益已固定为零，在边际上已不承担风险，因而缺乏适当的激励；而债权人此时成为实际上的剩余索