



变革时代的企业组织设计丛书

任浩 主编

上市公司组织设计

李信民 苏江明 著
李双 郑立明

为上市公司量身设计高效组织

学林出版社

变革时代的企业组织设计丛书 任浩主编

上市公司 组织设计

李信民 苏江明 著
李双 郑立明

为上市公司量身设计高效组织

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

上市公司组织设计/李信民等著. —上海:学林出版社,
2005. 8

(变革时代的企业组织设计丛书 / 任浩主编)

ISBN 7-80668-965-6

I. 上… II. 李… III. 上市公司—组织管理学
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 060480 号

变革时代之企业组织设计丛书 任 浩 主编

上市公司组织设计



著 者——李信民 苏江明 李 双 郑立明

特约编辑——王继红

责任编辑——吴伦仲

封面设计——舒 明

版面设计——人 仁

责任监制——应黎声

出 版——上海世纪出版集团

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——辰岸书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64841088

印 刷——常熟市东张印刷有限公司

开 本——890×1240 1/32

印 张——12.5

字 数——32 万

版 次——2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

印 数——3000 册

书 号——ISBN 7-80668-965-6/F·77

定 价——25.00 元

总 序

这是一个变革的时代。变革的时代要求企业的应变。一个在组织领域变革的企业必将增强企业在变革时代的应变和发展能力。而健全和提升企业组织的应变和发展能力,正是本丛书的目的。

企业组织的设计,这是自科学管理理论创立以来,一直在探讨和设法解决的重要的管理问题。但是在经济全球化、顾客导向化和员工知识化的背景下,研究企业组织设计显得尤为重要。一是经济全球化,使得我国企业面临的竞争程度,无论是竞争的广度(地区、行业、产品等),还是竞争的深度(成本、质量、服务、时间等)都是空前激烈的,而且大有愈演愈烈之势。欲想在全球化竞争中取胜,除了业务组合、生产成本合理外,企业内部组织必须重新设计和变革;二是顾客导向化。以1997年亚洲金融风暴为标志,我国经济已历史性地从短缺经济状态过渡到生产相对过剩状态,这种经济特征的历史性转变,必然伴随着我国企业由生产导向向顾客导向的转变,要实现这种转变没有企业内部组织的变化是难以想象的;三是员工知识化,现时期我国企业员工的知识、观念已发生明显的变化,员工的劳动已从直接从事体力劳动向使用和管理机器的劳动转变,从简单的生产劳动向复杂的知识生产活动转变,这种转变既是时代发展的必然结果,也是上述一、二的必然要求。面对这样的员工,仅仅用机械式等组织结构已难以奏效。此外,改革的深入化已使中国企业基本完成了放权让利和制度创新的变革阶段。随着这种变革的深化,我国企业之间的竞争致胜将不再依

赖民企与国企的制度性竞争,而将回归到企业组织的结构柔性、职权匹配、流程优化、评估合理、激励有度等组织效率的竞争。

本丛书的讨论、写作与出版花了八年时间。1997年在复旦大学撰写自己的博士论文《中国国有企业结构研究》时,就萌生了一个想法:中国企业之间的竞争随着国企现代制度的建立,应该摒弃利用民企和国企制度性差异来进行低水平的竞争,而应该着眼于在国门内外参与世界性竞争。这种竞争不仅仅是产品生产的低成本与复制,更是综合能力的竞争,其中,企业内在的组织系统的调整、发展与变革,不仅使企业从岗位(职能管理)获得效率,还使之从部门之间(流程管理)甚至从企业之间(供应链管理)获取效率的竞争能力得以增强。可以预言,这必将是一个现代企业重要的竞争能力和手段。为此,组织了一批志同道合者进行了持续不断的研究,承担和完成了一批国家和省部级的相关科研项目,取得了一些阶段性成果。目前出版的仅仅是其中的四本;正在计划和着手对新型企业的组织设计进行撰写,如流程型企业组织设计、虚拟企业组织设计、中国跨国公司组织设计等。此外,还应清华大学出版社的邀请,已出版了“现代企业组织设计”教材。

本丛书含《企业组织设计》、《企业集团组织设计》、《上市公司组织设计》和《中小企业组织设计》等四册,基于对组织设计理论和现实中企业组织设计实践得与失的分析,从不同角度对企业组织设计的理论和方法做了一定程度的探讨。

《企业组织设计》大约有23万字,主要探讨了一般企业组织的设计。首先在第一章介绍了企业组织设计理论的一些基础知识,从企业组织设计的涵义和目的、理论和原则、以及内容和程序等方面入手,从宏观上介绍了以往的理论研究和实践中所发展起来的企业组织设计传统理论,并提出了诸如CHORT(桥式理论)等企业组织设计的新思维。以后的章节中,该分册从企业组织设计的五维体系,即结构设计、权力设计、流程设计、绩效评估设计以及激励设计,展开对企业组织设计的详细

介绍。各部分以传统理论为基础,以新理论、新方法为重点,重视理论和方法的可操作和实用性,并在书中穿插了许多国内外知名企业组织设计的案例,便于读者理解和接受。第七章企业组织变革以及第八章企业组织发展趋势主要介绍了新经济背景下,企业组织发生的重要变革。在吸收各种现有变化的基础上,本书提出了对未来企业组织理论发展趋势的看法。全书构成了企业组织设计的全新实施框架,即从原则的确立到多维体系的设计,辅之以适当的变革与发展。

《企业集团组织设计》大约有 24 万字,在结构安排上大体可分为三个部分:第一部分具体包括了第一章和第二章的内容,主要介绍企业集团和企业集团组织设计的一般理论,并对我国企业集团的形成发展、现状特点和模式选择等重要方面做出分析归纳。第二个部分按照前面介绍的五维框架体系,对企业集团的结构设计、权力设计、流程设计、绩效评估设计及激励设计五个方面进行展开,具体包括了第三章、第四章、第五章、第六章和第七章的内容,因而也是本册的重心所在。其中关于企业集团组织结构的基本类型及其设计、组织设计目标与组织目标的关系、企业集团内成员企业间的关系分析,企业集团内部的绩效评价体系设计以及针对不同对象的特定激励方式的探讨等是本部分的特色所在,既丰富了企业集团组织设计的内容,也深化了一般组织设计的理论。第三部分包括了最后一章,对企业集团组织变革的相关内容进行了简要分析,目的在于为读者和企业集团的组织设计者提供一个具有前瞻性和动态性的思维方法,它也构成本书的一个必要组成部分。

《上市公司组织设计》大约有 26 万字,其基本内容如下:第一章介绍上市公司的含义、特征和类型,并对我国的上市公司的基本状况给予概括。在第二章介绍上市公司组织设计的基本理论,第三章专门对上市公司的治理结构进行了分析。随后安排五个章节的篇幅,按组织设计的多维框架体系对上市公司的组织结构设计、组织权力设计、组织流程设计、绩效评价设计、激励机制设计及相关理论等进行了阐述,最后一章的内容

为上市公司组织面对新的环境应采取的组织变革措施提供了一些思路。

《中小企业组织设计》大约有 23 万字,主要探讨了中小企业,特别是高科技企业在创业初期的组织设计问题。第一章中介绍了中小企业组织设计的目标、原则、理论和方法等基础性内容,并着重探讨了中小企业规模与其产权组织形式。第二章介绍了中小企业组织设计的一般过程,并对其组织设计的关键环节和影响因素作了相应的分析。第三章至第七章结合五维框架体系探讨了中小企业组织设计的各个方面,站在中小企业的角度,介绍了适合其特点的组织设计方式。第八章和第九章分别就中小企业组织形式的发展和组织变革的管理做了相应的介绍。

本丛书是九华管理书系的第一套丛书。主编为任浩教授(同济大学发展研究院副院长、博导)。其编委会成员主要有(按姓氏笔划为序):毛蕴诗教授(国务院学位委员会工商管理学科评议组成员、中山大学管理学院跨国企业研究中心主任、博导),王振龙教授(西安财经学院副院长),朱向阳博士,张成钧先生(上海市国有资产监督管理委员会副主任),陈沛霖先生(上海市中小企业协调和发展办公室主任),张晖民教授(复旦大学金融学院院长、博导),金润圭教授(华东师大商学院院长、博导),钱敏女士(上海九泰投资管理公司总经理),钱言博士,袁恩桢教授(上海社科院经济研究所所长、博导),黄运成教授(中国证券监督管理委员会上海证券监管局副局长、博导)和廖泉文教授(厦门大学人力资源研究所所长、博导)等。

本丛书的撰写、出版凝聚了许多人的执着、真诚和无私的帮助。首先我要感谢丛书的作者群体,他们的热情参与、坚持研究以及耐心等待,给了我必须完成这套书出版的巨大的动力和压力;要感谢我的学生林晨、郑立明、钱言在统稿和出版过程中所做的大量工作;要感谢九华管理咨询公司、九泰投资管理公司、九衡产权经纪公司负责人及其许多员工长期以来所提供的弥足珍贵的无私支持,特别是钱敏总经理、张冰先生、陆惠丽

小姐等。尤其要感谢的是学林出版社及其责任编辑吴伦仲先生,他们对本书出版的高效率和装帧的高水平给我留下了深刻的影响。我的第一本专著《中国国有企业研究》就是在上世纪80年代末与学林出版社合作出版的,这次再度合作跨越了两个世纪三个年代,见证了我对企业发展的外部要素和内部能力的理论思考历程,对我而言,其本身就是一件有意义的事情。在此,谨向所有参与、支持和关心企业组织设计研究的人们表示诚挚的谢意。

任 浩

2005年6月于淮海

序 言

上市公司在我国的诞生和发展只有短短的十多年历史,人们对它的认识和了解并不充分。然而,随着我国经济体制改革的不断深入,上市公司在我国经济建设中的地位正日益提高。因此,加强对上市公司的研究工作就显得很有必要。

本书就是一本比较系统地研究与探讨上市公司组织设计的专业书籍。所谓上市公司的组织设计,主要是指研究、解决上市公司这种典型的现代企业组织形式的制度安排问题。从提高企业绩效的角度来考虑,上市公司组织设计所要研究、解决的问题,大体可以划分为以下两大类:

第一类是上市公司法人治理结构的设计问题,主要研究、解决上市公司与其外部投资者之间的利益分配和控制关系问题,既包括委托代理关系中经常涉及的一些基本问题(如信息不对称、代理成本、道德风险等),也包括对上市公司高层管理人员的激励与控制等问题;众所周知,上市公司出现法人治理问题的根源,在于其所有权和经营权的相对分离以及在此基础上所产生的委托代理关系。因此,怎样处理好这一关系,使所有者不干预公司的日常经营活动,同时又使公司的管理层能以股东的利益和公司的利润最大化为目标,这既是研究、解决上市公司法人治理问题的核心,也是对上市公司法人治理结构进行设计的主要目的所在。

第二类是上市公司内部组织管理体系的设计问题,主要研究、解决上市公司内部的组织管理体系如何合理构造及有效运行等问题。由于上市公司的有效运行需要构造合理的企业组

织管理体系作保障,因而对上市公司内部组织管理体系进行设计的主要目的,就是要想方设法提高上市公司组织的运行效率和效益,使每个组织成员都对组织有归属感并都能够发挥其最大的潜能,同时保证组织能够以最小的投入换取最大的产出。

一般来讲,上市公司法人治理结构设计的内容主要包括三个方面,即如何降低代理成本、如何有效地控制经营者以及如何有效地激励经营者;而上市公司内部组织管理体系设计的内容则主要包括六个方面,即组织结构设计、组织权力设计、组织流程设计、组织绩效评估体系设计、组织激励机制设计以及组织变革设计。紧紧围绕上述上市公司组织设计的主要内容,全书共分为以下三大部分:

第一部分是理论基础,具体包括:第一章:上市公司组织设计概论。在对上市公司的基本涵义与特征、本质属性与基本类型进行较为明确的理论界定的基础上,着重探讨了上市公司的组织形式与组织设计方面的基本理论问题;第二章:上市公司组织设计的基本理论。主要阐述了上市公司组织设计应遵循的理论和原则,分析、论述了影响上市公司组织设计的一些主要因素,探讨、论证了上市公司组织设计的内容和程序。

第二部分是上市公司法人治理结构的设计,具体包括:第三章:上市公司的治理结构。首先,对公司治理的概念和意义进行了较为明确的理论界定;其次,对上市公司治理结构的演变与发展趋势做了较为深入的分析和论述;在此基础上,主要通过对不同公司治理模式的比较研究和分析,揭示出了公司治理模式的决定因素;最后,分析、指出了我国上市公司在治理结构方面存在的不足,并进而提出了一些对策建议。

第三部分是上市公司内部管理体系的设计,具体包括:第四章:上市公司的组织结构。在分析、研究上市公司组织结构形成原因的基础上,探讨、论述了上市公司组织的类型和部门划分标准,并结合实例深入细致地分析、研究了上市公司组织结构的设计问题;第五章:上市公司的组织权力。主要讨论了上市公司组织权力的分配问题,包括上市公司的组织权力

分析与职权设计、上市公司的集权与分权以及上市公司的组织授权等；第六章：上市公司的流程设计。重点论述了上市公司如何进行流程再造的问题；第七章：上市公司的绩效评估。着重探讨了上市公司进行绩效评估的目的和意义、方法和指标体系以及一般的程序和步骤等方面的问题；第八章：上市公司的激励机制。主要讨论了对上市公司的职能部门、下属企业及上市公司高管人员如何进行有效激励等方面的问题；第九章：上市公司的组织变革。在深入探讨组织变革一般理论的基础上，就上市公司的组织为何要变革、一般该如何变革以及变革成功的因素是什么等问题展开讨论。

本书的撰写是由本套丛书的主编——同济大学发展研究院副院长、博士生导师任浩教授召集并组织的创作团队集体完成的，写作框架和提纲是在任浩教授的亲自参与和指导下，经过十多次的集体讨论共同确定的。参加写作的人员均是拥有博士学位的中青年学者，其中，第一、二章由李信民博士撰写；第三、四章由赵新安博士写出初稿，苏江明博士和郑立明博士进行了修订；第五、六章由李双博士撰写；第七、八、九章由苏江明博士撰写。全书由李信民博士和苏江明博士统稿，由任浩教授总纂定稿。

本书在写作过程中参阅了大量的中外文献，书中已尽可能注明出处，在此谨向所引文献的作者们表示谢意。如果由于疏漏而存在未作说明的情况，谨表歉意。另外，由于作者的水平有限，使得本书的撰写可能存在许多不足和值得推敲的地方，恳请专家和同行们给予批评和指正，在此先行致谢！

李信民

2005年2月于深圳

目 录

第一章 上市公司组织设计概论	1
1.1 上市公司的一般理论	1
1.1.1 上市公司的基本涵义与特征	1
1.1.2 上市公司的本质属性与基本类型	6
1.2 上市公司的组织形式与组织设计	16
1.2.1 上市公司的组织形式	16
1.2.2 上市公司的组织设计	23
1.3 我国的上市公司	29
1.3.1 我国上市公司的现状	29
1.3.2 我国上市公司存在的问题	32
第二章 上市公司组织设计的一般理论	37
2.1 上市公司组织设计的意义和目的	37
2.1.1 上市公司组织设计的意义	37
2.1.2 上市公司组织设计的目的	41
2.2 上市公司组织设计的理论和原则	42
2.2.1 上市公司组织设计的理论	42
2.2.2 上市公司组织设计的原则	54
2.3 上市公司组织设计的影响因素	62
2.3.1 上市公司组织设计的一般影响因素	62
2.3.2 上市公司组织设计影响因素的新发展	65
2.4 上市公司组织设计的内容和程序	67
2.4.1 上市公司组织设计的内容	67

2.4.2 上市公司组织设计的程序	75
第三章 上市公司的治理结构	81
3.1 公司治理的概念与意义	81
3.1.1 公司治理的概念	81
3.1.2 公司治理的意义	83
3.2 上市公司治理结构的演变与发展趋势	85
3.2.1 上市公司法人治理结构的历史沿革	85
3.2.2 上市公司法人治理结构的一般组织形式	86
3.2.3 上市公司法人治理结构的发展趋势	87
3.3 公司治理模式的比较	89
3.3.1 公司治理模式的划分	89
3.3.2 不同公司治理模式的比较	91
3.4 公司治理模式的决定因素	96
3.4.1 法律体系	96
3.4.2 融资体制	97
3.4.3 股权结构	98
3.5 我国公司治理结构中存在的问题及对策建议	99
3.5.1 我国公司治理结构中存在的问题	99
3.5.2 完善我国公司治理结构的对策建议	105
3.6 董事会制度	109
3.6.1 董事会制度的类型	110
3.6.2 董事任免制度	111
3.6.3 独立董事	122
第四章 上市公司的组织结构设计	132
4.1 上市公司组织结构的形成	132
4.1.1 规模扩张	
——企业组织结构形成的前提之一	132
4.1.2 所有权与管理的分离	
——企业组织结构形成的前提之二	134
4.1.3 通过资本市场融资	
——上市公司组织结构形成的主要原因	135

4.1.4 政府参与和介入	
——我国上市公司组织结构的特殊成因	136
4.2 上市公司的发起与设立的程序	137
4.3 上市公司组织的一般架构	140
4.3.1 股东大会	140
4.3.2 董事会	141
4.3.3 监事会	143
4.3.4 总经理	143
4.3.5 职能部门	144
4.3.6 上市公司组织结构的实例分析	146
4.3.7 中外上市公司组织结构的比较	150
4.4 上市公司组织结构的部门划分	152
4.4.1 按职能划分组织部门	152
4.4.2 按产品划分组织部门	154
4.4.3 按地区划分组织部门	155
4.4.4 按顾客或销售渠道划分组织部门	156
4.5 上市公司组织的类型及其特征	157
4.5.1 上市公司组织的类型	157
4.5.2 上市公司组织的特征	164
第五章 上市公司的组织权力设计	170
5.1 上市公司的组织权力与职权	170
5.1.1 上市公司的组织权力	170
5.1.2 上市公司的职权	177
5.1.3 我国上市公司的组织权力冲突及其问题	183
5.2 上市公司的集权与分权	187
5.2.1 集权和分权的利弊分析	187
5.2.2 影响分权的因素	193
5.2.3 衡量分权程度的尺度标准	196
5.3 上市公司的组织授权	198
5.3.1 上市公司中的授权分析	198
5.3.2 授权对管理者的要求	200

5.3.3	授权与有效控制	202
5.3.4	成功授权的前提条件	208
第六章	上市公司的流程设计	211
6.1	流程概述	211
6.1.1	流程的概念	211
6.1.2	企业流程的含义	212
6.2	上市公司的一般流程设计及其问题	213
6.2.1	产供销流程设计	213
6.2.2	R&D 流程	218
6.2.3	财务会计流程	222
6.2.4	信息披露流程	224
6.2.5	其他流程	229
6.2.6	上市公司一般流程设计中存在的问题	234
6.3	上市公司的流程再造	236
6.3.1	新流程设计思路的兴起	236
6.3.2	上市公司流程再造的目的、根据和成本	238
6.3.3	上市公司流程再造的特性和程序	248
6.4	上市公司的流程整合	253
6.4.1	新旧流程设计思路的冲突	253
6.4.2	流程整合的原则和模式	255
6.4.3	流程整合的方法和效果	259
第七章	上市公司的绩效评估体系设计	265
7.1	上市公司绩效评估概述	265
7.1.1	上市公司绩效评估的目的和意义	266
7.1.2	上市公司绩效评估的类型和方法	268
7.1.3	上市公司绩效评估的一般程序和步骤	272
7.1.4	上市公司绩效评估存在的误差及解决途径	275
7.2	职能部门的绩效评估设计	280
7.2.1	职能部门绩效评估的内容	280
7.2.2	职能部门绩效评估的方法与指标	281
7.3	下属企业的绩效评估设计	281

7.3.1 下属企业的绩效评估指标	281
7.3.2 下属企业绩效评估的内容与方法	283
7.4 个人的绩效评估设计	286
7.4.1 个人绩效评估的标准	286
7.4.2 对公司高层的绩效评估	287
7.4.3 对研发人员的绩效评估	288
7.4.4 对员工和评估者进行评估	289
第八章 上市公司的激励机制设计	294
8.1 上市公司激励机制分析	294
8.1.1 激励机制设计的现实重要性	294
8.1.2 激励过程	296
8.1.3 激励机制的内容	298
8.1.4 激励的艺术	302
8.1.5 上市公司的报酬与激励	306
8.1.6 目前盛行的上市公司激励计划	310
8.2 职能部门的激励机制	320
8.2.1 职能部门激励的目标与原则	320
8.2.2 职能部门激励的方法与内容	322
8.3 下属企业的激励机制	323
8.3.1 下属企业激励的目标与原则	323
8.3.2 下属企业激励的方法与内容	324
8.4 个人激励机制	325
8.4.1 人才类别与激励	325
8.4.2 对经营层的激励	327
8.4.3 研发人员的激励机制	330
8.4.4 营销人员的激励	331
8.4.5 激励机制创新的原则	336
第九章 上市公司的组织变革	338
9.1 组织变革的一般理论	339
9.1.1 组织变革的涵义	339
9.1.2 组织变革的动因及类型	340

9.1.3	组织变革的动力	341
9.1.4	组织变革的阻力	344
9.1.5	组织变革的模式与成败条件	354
9.2	上市公司为何变革	350
9.2.1	上市公司组织变革的必然性	356
9.2.2	企业组织变革的五大趋势	361
9.2.3	组织变革管理	366
9.3	上市公司如何变革	368
9.3.1	有计划的组织变革的模式与步骤	369
9.3.2	上市公司如何克服变革阻力	372
9.3.3	上市公司组织的发展	376