

企业经济学丛书

魏杰/著

中国企业 制度创新

CORPORATE
INSTITUTION
INNOVATION

探讨企业问题，必然会涉及到企业的三大问题：第一个是企业制度创新的问题，第二个是企业战略创新的问题，第三个是企业文化创新的问题。无论是研究企业的人，还是经营企业的人，或者是管理企业的人，都必须要把握企业的这三大问题。因为一个企业要充满活力，同时又能够可持续地长期有序发展，就必须要有有一个良好的制度安排，必须要有有一个良好的战略选择，必须要有有一个比较好的企业文化设计。这三者是密不可分的。

中国发展出版社

企业经济学丛书

魏杰/著

中国企业 制度创新

CORPORATE
INSTITUTION
INNOVATION

依据中国企业的实践，探索中国企业的创新问题

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业制度创新/魏杰著. —北京: 中国发展出版社, 2006. 1

(企业经济学丛书)

ISBN 7-80087-907-0

I. 中… II. 魏… III. 企业管理 - 经济体制改革 - 研究 - 中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 152418 号

书 名: 中国企业制度创新

著作责任者: 魏 杰

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-907-0 / F·550

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京新华印刷厂

开 本: 787 × 960mm 1/16

印 张: 25.75

字 数: 400 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—8000 册

定 价: 50.00 元

咨 询 电 话: (010) 68990692 68990630

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电 子 邮 件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



魏杰，西安市人。改革开放后相继获得经济学硕士、博士学位。现任清华大学经济管理学院教授、博士生导师、企业战略与政策系主任。曾任中国人民大学经济系主任、教授、博士生导师，原国家国有资产管理局研究所所长。兼任国有资产管理学会等多家学会的理事或副会长、多家大学的兼职教授，多家刊物的编委或顾问。自1979年进入经济学界以来，出版论著多部，发表学术论文多篇，1991年被评为国家级享有特殊贡献的中青年专家，获得多次全国性学术奖。现在主要研究的方向为企业制度与战略，中国城市化与工业化道路等。

企业经济学丛书

企业经济学丛书

魏杰/著

中国企业 文化创新

CORPORATE
CULTURE
INNOVATION

本书系统阐述了企业文化创新的意义、内容、方法和路径，为企业文化创新提供了理论指导和实践参考。

中国发展出版社

企业经济学丛书

魏杰/著

中国企业 战略创新

CORPORATE
STRATEGY
INNOVATION

本书系统阐述了企业战略创新的意义、内容、方法和路径，为企业战略创新提供了理论指导和实践参考。

中国发展出版社

企业经济学丛书

魏杰/著

中国企业 制度创新

CORPORATE
INSTITUTION
INNOVATION

本书系统阐述了企业制度创新的意义、内容、方法和路径，为企业制度创新提供了理论指导和实践参考。

中国发展出版社

封面设计: 新华书装
010-84473186

目

录

导 论

0.1 企业必须要解决的三大创新问题	3
0.2 本书所要讨论的问题	10
0.3 企业制度创新必须要遵循的基本原则	12

1 章 企业产权制度

1.1 产权清晰	65
1.1.1 产权清晰的内在含义	65
1.1.2 非公有经济企业产权清晰的关键：产权在法律上 清晰	74
1.1.3 国有企业产权清晰的关键：产权在现实经营过程中 清晰	94
1.2 产权结构多元化	121
1.2.1 产权结构一元化必须向产权结构多元化转变	122
1.2.2 产权结构多元化的实现方式	125

1.2.3	非竞争性企业产权结构多元化	127
1.2.4	产权结构多元化与中小股东利益保护	129
1.2.5	正确理解产权结构多元化	131
1.2.6	产权结构多元化下的股东关系协调	134
1.3	产权顺畅流动	135
1.3.1	完善产权的交易市场	137
1.3.2	完善产权的定价机制	145
1.3.3	要提高产权的交易效率	146
1.3.4	完善产权交易的法律界定	146
1.4	产权组织体系合理化	149
1.4.1	产权组织体系的构成成分	149
1.4.2	产权组织体系中的主导产权	151
1.4.3	产权组织体系的组合方式	152
1.5	产权权责明确	155
1.5.1	剥离国有企业历史负担	156
1.5.2	调整政企关系	170

2 章 企业法人治理结构

2.1	企业法人治理结构的特定内容	185
2.1.1	法人治理结构	185
2.1.2	委托代理结构	186
2.1.3	股东治理结构	188
2.1.4	经营者治理结构	188
2.1.5	内部人治理结构	189

2.2	企业法人治理结构的革命	190
2.2.1	货币资本与人力资本的内在含义	191
2.2.2	人力资本登上历史舞台的内在原因	193
2.2.3	必须注重建立新的法人治理结构	195
2.3	人力资本的激励机制	198
2.3.1	对人力资本的经济利益激励	198
2.3.2	对人力资本的权力与地位的激励	211
2.3.3	价值理念的激励	215
2.4	人力资本的约束机制	217
2.4.1	内部约束	217
2.4.2	外部约束	221
2.4.3	内在约束	227

9 章 企业组织结构

3.1	基于财产制度原则的组织结构	235
3.1.1	依据财产制度原则应设计哪些机构	235
3.1.2	依据财产制度原则而设置的有关机构间的关系	240
3.2	基于财产制度原则而设置的机构的细化分析： 提高董事会质量	243
3.2.1	董事会的功能定位问题	244
3.2.2	董事会的职能定位问题	246
3.2.3	董事会的工作模式定位问题	248
3.2.4	董事会的组织结构问题	249
3.2.5	董事会的议事规则问题	251
3.2.6	董事会的受委托协调机构问题	253

3.2.7	董事的分类及其素质问题	254
3.2.8	董事的激励与约束机制问题	257
3.2.9	董事会的动态性发展问题	258
3.2.10	董事会与股东大会的契约规定问题	259
3.2.11	独立董事的定位问题	260
3.2.12	董事会的社会基础问题	263
3.3	财产制度原则的延伸分析	265
3.3.1	母公司和子公司的组织结构	266
3.3.2	母公司和分公司的组织结构	267
3.4	基于经营需要原则的企业组织结构	268
3.4.1	功能定位原则与机构设置	269
3.4.2	职能分解原则与机构设置	270
3.4.3	经营需要原则下各机构的相互关系	273
3.4.4	基于经营需要原则而设置的组织结构的案例分析	276

4 章 企业管理制度

4.1	企业管理模式创新	285
4.1.1	亲情化管理模式	286
4.1.2	友情化管理模式	289
4.1.3	温情化管理模式	290
4.1.4	随机化管理模式	292
4.1.5	制度化管理模式	293
4.2	企业管理轴心创新	296
4.2.1	以生产要素管理为管理轴心	296
4.2.2	以经营管理流程为管理轴心	297

4.2.3	以质量管理为管理轴心	298
4.2.4	以岗位管理为管理轴心	298
4.2.5	以资源管理为管理轴心	300
4.3	企业管理体制创新	305
4.3.1	总公司与子公司的关系	305
4.3.2	事业部制与分公司的关系	306
4.3.3	纵向管理与横向约束的关系	307
4.3.4	管理与决策的关系	308
4.3.5	资本经营和生产经营的关系	309
4.4	企业管理目标创新	310
4.4.1	利润最大化目标与理性化目标的关系	310
4.4.2	企业的设计目标与市场认可目标的关系	311
4.4.3	企业目标与非企业目标的关系	313
4.4.4	企业的规模目标与流动性目标的关系	314
4.4.5	企业的速度目标与稳定目标的关系	315
4.5	企业管理手段创新	317
4.5.1	技术设备性企业管理手段	317
4.5.2	利益性企业管理手段	318
4.5.3	契约性企业管理手段	319
4.5.4	新技术性企业管理手段	320
4.5.5	社会科学性企业管理手段	324
4.6	企业管理组合创新	324
4.6.1	正常管理与防危机管理的有效组合	325
4.6.2	工作性管理与非工作性管理的有效组合	326
4.6.3	调动积极性与有效控制的有效组合	328
4.6.4	有形资产管理与无形资产管理的组合	329

4.6.5	管理者与被管理者的有效组合	331
4.6.6	三大类管理制度的有效组合	332

5 章 企业人格化制度

5.1	企业家在企业中的地位及其企业家与企业的相互 关系	337
5.1.1	企业家概念辨析	338
5.1.2	企业家的素质	340
5.1.3	企业家是稀缺资源	343
5.1.4	企业需要企业家的充分作用	344
5.1.5	企业对企业家人要有有效的约束	348
5.2	企业中人与人的相互组合关系	350
5.2.1	人际关系制度化	351
5.2.2	人际关系目标化	352
5.2.3	人际关系契约化	353
5.2.4	人际关系人本化	354
5.2.5	人际关系组合化	355
5.2.6	人际关系融合化	356
5.3	人与企业的相互组合关系	358
5.3.1	人离不开企业	360
5.3.2	企业离不开人	362
5.3.3	人离不开企业和企业离不开人的相互组合	363

6 章 企业契约制度

6.1	契约制度的内涵及外延	371
6.1.1	信用形式	373
6.1.2	法律形式	373
6.1.3	道德形式	374
6.1.4	制度形式	375
6.2	企业契约制度的内容	377
6.2.1	契约制度是企业的各种生产要素的最基本的组合 方式	377
6.2.2	契约制度是企业各种组织机构的运行规则和机制	378
6.2.3	契约制度是企业内部分工和协作原则发挥作用的 体制基础	380
6.2.4	契约制度是企业有序化高效发展的基本保证	380
6.2.5	契约制度是企业制度安排的组织原则及制度所采取 的基本形式	381
6.2.6	契约制度是企业人格化的最基本性内在规则	382
6.2.7	契约制度是企业调节自己同外部关系的基本方式	383
6.3	企业契约制度的具体形式	384
6.3.1	企业与人的契约制度	384
6.3.2	各种产权要素之间的契约制度	385
6.3.3	各个组织机构之间的契约制度	386
6.3.4	各个岗位之间的契约制度	387
6.3.5	企业与外部的契约制度	387

6.4	影响契约制度的因素	389
6.4.1	信息因素	390
6.4.2	稀缺因素	392
6.4.3	预期因素	393
6.4.4	地位因素	394
6.4.5	能力因素	394
6.4.6	利益因素	395
6.5	契约制度的实现机制	397
6.5.1	契约制度在形式上具有完整性	397
6.5.2	契约制度在内容上具有清晰性	398
6.5.3	契约制度的参与主体都具有意愿性	399
6.5.4	契约制度在存在属性上具有严肃性	399
6.5.5	契约制度在现实中具有可操作性	400
6.5.6	契约制度在执行上具有严厉的惩罚性	401

DAO LUN

DAO LUN

导 论

- 企业必须要解决的三大创新问题
- 本书所要讨论的问题
- 企业制度创新必须要遵循的基本原则

我于2001年和2002年出版了研究企业制度的两本书，一本为《企业前沿问题》，一本为《企业制度安排》。这两本书出版之后，在短短的几年内连续多次印刷，其中《企业前沿问题》到目前竟然11次重印，印数近10万册之多，这说明了市场对这两本书的认可，尤其是得到了企业界的好评。但是，因为我国社会经济正处于转型之中，整个社会经济体制不断地发生着深刻变革，所以我国企业制度也随之在实践中不断创新，出现了许多新情况，而且也为我们提出了不少需要探索的新问题。正是基于此，许多同志建议我应该根据新的实践和情况，就企业制度问题再写一本书。我认为这个建议很好，因而接受了这个建议，在《企业前沿问题》和《企业制度安排》这两本书的基础上，结合我国目前企业制度创新的新情况，写了此书，并定名为《中国企业制度创新》。

我们对于企业制度创新的研究，并没有从现有的企业制度理论出发，而是将中国企业制度变革的实践作为切入点，根据中国企业制度变革的实践而探索中国企业制度的创新问题。因为现有的有关企业制度的理论，虽然是我们分析问题的理论工具和思维方法，但我们的目的并不在于对它们本身的推进和创新，而是将推动中国企业制度的实践创新作为目标，即：重在企业制度的实践创新，而并非理论创新。尤其需要指出的是，我们用来分析中国企业制度创新实践的企业理论，也并不仅仅是属于哪一家学派的理论，这里没有学派之争，而凡是被实践所证明在既定条件是正确的理论，都会成为我们分析问题的工具和思维方式，因为实践是我们判断一切理论的最终的和唯一的标准。

企业制度通常在国际上也被称之为公司治理，但是我们更倾向于使用企业制度这个范畴。因为企业制度能够更为明确和全面地反映企业在制度规定性上的内容，公司治理的提法似乎较为含糊和带有局限性，例如人们有时会将公司治理仅仅理解为企业法人治理结构，因而我们倾向于使用企业制度的提法。

为了便于对中国企业制度创新进行有效的分析，我们首先就有关企业制度创新的几个问题做一些探讨。

0.1 企业必须要解决的三大创新问题

无论是研究企业的人，还是经营企业的人，甚至连那些想了解企业的人，要探讨企业问题，必然会涉及到企业的三大问题：第一个是企业制度创新的问题；第二个是企业战略创新的问题；第三个是企业文化创新的问题。

正是因为如此，所以现在 MBA 的核心教学内容的设置，也都是以上述这三个方面的问题为中心，围绕着上述这三个方面的问题而展开，并将这三个方面的问题加以细分化和具体化，使这三个方面的问题通过不同的教学课程展现出来。因此，在这里，我们首先对这三个问题做一个大致的描述。

1. 企业制度创新

所谓企业制度创新，就是指随着生产力的发展，要不断对企业制度进行变革，因而通常也可以称之为企业制度再造。企业制度创新对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是一种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度而组合起来的。正是因为如此，所以不少人在谈到企业的定义的时候，往往都认为企业就是一个将各种生产要素按一定制度而组合起来的经营主体。由此可见，企业制度对于企业来说，是极其重要的。企业制度的重要性，主要表现在这样几个方面。

第一，企业制度是企业赖以存在的体制基础。正如我们上面所讲的，企业作为各种生产要素的组合物，实际上就是通过制度安排来组织各种生产要

素的，因而企业制度是对各种生产要素进行组合的核心纽带和基础。有人讲，企业就是出资人之间的合约，也就是出资人以契约方式规定出企业制度，然后按照所规定的企业制度来组建企业。因此，没有企业制度，就根本谈不到企业的存在，当然更谈不到企业的发展，因而企业存在和发展的体制基础，就是企业制度。

第二，企业制度是企业及其构成机构的行为准则。因为企业本身的运行行为以及企业内部的各种组织机构的活动行为，都要受到企业制度的约束，所以企业制度决定了企业本身以及企业的构成机构的行为规则和行为规范。企业及企业中的各种组织机构，都必须遵守企业制度的安排，不能违反企业制度的任何一种安排。正是基于此，人们通常说，企业制度实际上是企业本身以及企业的构成机构的行为准则。

第三，企业制度是企业员工的行为规范。企业员工作为企业的组成人员，无论是 CEO，还是一般的普通员工，其行为都必须遵守体现企业制度要求的各种规则，也就是要按照企业制度的要求而对员工的行为进行规范，而规范员工的行为的准则，就是企业制度。正是基于此，人们通常把企业制度称之为员工的行为规范。

第四，企业制度是企业高效发展的活力源泉。企业的活力虽然来自于许多方面，但主要是来自于企业制度安排。如果企业制度的安排非常有利于调动企业中的各种生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最有活力的。反之，如果企业制度的安排非常不利于调动企业中的各个生产要素的积极性，那么这个时候企业就是最没有活力的。就像中国原来的国有企业之所以没有活力，一个极其重要的原因，就是因为它们的企业制度安排有问题，它们的企业制度安排无法充分调动各种生产要素的积极性。因此，企业制度是企业活力的最重要的保证，没有良好的企业制度，就根本不可能有企业的活力。

第五，企业制度是企业有序化运行的体制框架。企业要有序化运行，就必须要按照一定的程序运行，而要按照一定的程序运行，就必须要有有一个运行的程序，程序要对企业运行有约束，那么约束企业运行的程序是什么？不是别的，就是企业制度。因此，企业制度实际上就是约束企业各种生产要素的行为以及企业本身行为的一种准则。

正是因为如此，所以企业的有序化发展，就必须有良好的企业制度。没