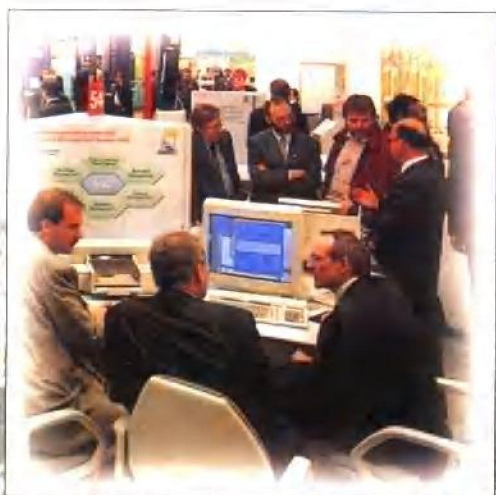


跨世纪企业家经营管理文库

总主编 陈佳贵 冯虹

现代 企业制度与 组织结构设计

○ 文魁 高福来 主编



经济管理出版社

跨世纪企业家经营管理文库



中财 B0084041

现代企业制度与组织机构设计

文 魁 高福来 主编

9

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

452439

分类号

F272.9/185

经济管理出版社

责任编辑 苏全义
版式设计 蒋 方
责任校对 孟赤平

跨世纪企业家经营管理文库
现代企业制度与组织机构设计
文 魁 高福来 主编

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京通县张家湾曙光印刷装订厂

850×1168 毫米 1/32 7.5 印张 189 千字

1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月北京第 1 次印刷

印数：1—7000 册

ISBN 7-80118-333-9/F·320

定价：11.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836)

跨世纪企业家经营管理文库
顾问、总主编、副总主编、编委名单

顾 问

- 马 洪 国务院发展研究中心名誉主任
王忠禹 国家经济贸易委员会主任
袁宝华 中国企业管理协会会长
陈清泰 国家经济贸易委员会副主任
王洛林 中国社会科学院副院长

总 主 编

- 陈佳贵 中国社会科学院工业经济研究所所长、博士生导师
冯 虹 首都经济贸易大学副校长、硕士生导师

副总主编

- 吕 政 中国社会科学院工业经济研究所副所长、博士生导师、经济管理出版社总编辑
孟昭宇 中国社会科学院工业经济研究所副所长、经济管理出版社社长
刘英骥 首都经济贸易大学教务处处长、教授
吴少平 首都经济贸易大学经济研究所副所长、教授
苏全义 中国社会科学院经济管理出版社总编室主任、编审

编 委

- | | |
|-----|-----------------------|
| 张金昌 | 中国社会科学院工业经济研究所副研究员 |
| 文 魁 | 首都经济贸易大学经济系主任、教授 |
| 高福来 | 首都经济贸易大学经济系副主任、副教授 |
| 张仁侠 | 首都经济贸易大学工经系副主任、副教授 |
| 严基河 | 中国社会科学院工业经济研究所副研究员 |
| 陈福生 | 首都经济贸易大学社科部教授 |
| 潘渔洲 | 首都经济贸易大学工经系副教授 |
| 刘兴银 | 首都经济贸易大学贸经系副教授 |
| 张 琪 | 首都经济贸易大学劳经系副教授 |
| 刘光明 | 中国社会科学院工业经济研究所博士后、副教授 |
| 陈荣荣 | 首都经济贸易大学社科部副主任、副教授 |
| 杨德林 | 中国社会科学院工业经济研究所博士生 |
| 张建中 | 中国社会科学院工业经济研究所博士生 |
| 迪 晶 | 中国社会科学院工业经济研究所硕士生 |

建立现代企业制度必须改善和加强企业管理

(代序)

我国企业改革已经进入建立现代企业制度的新阶段。建立现代企业制度可以为转换企业的经营机制,使企业成为自主经营、自我发展、自我约束和自负盈亏的法人实体和市场竞争主体提供体制保证,但是企业是否能经营好,还要依靠自身的努力,特别要依靠企业良好的管理。因此,在建立现代企业制度时,必须处理好企业的改革、管理和发展的关系,改善和加强企业管理。

一、建立现代企业制度与改善和加强企业管理的关系

建立现代企业制度与改善和加强企业管理是相互促进、相辅相成、相互保证的关系。

1. 建立现代企业制度与改善和加强企业管理的最终目的都是为了发展生产力,促进企业的发展。任何企业制度的演进都是为了解放和发展生产力,国有企业向现代企业制度转变也不例外。我国传统的国有企业制度是适应高度集中的计划体制而建立起来的。它们只具有与这种经济体制相适应的经营机制,而缺乏适应社会主义市场经济的经营机制。因此,我国企业改革的头等大事,就是要改革传统的企业制度,建立一种适应社会主义市场经济的新企业制度,以转换国有企业的经营机制,促进生产力的发展。企业管理是对企业各项工作的计划、组织、控制和指挥。企业管理的目的是有效地组织企业的生产经营活动,合理地配置企业的各

种资源，使人、财、物等资源得到充分运用，达到企业效益的最大化和促进企业的发展。换句话说，改善和加强管理也是为了发展生产力。

2. 建立现代企业制度能够促进企业改善和加强企业管理。建立现代企业制度既包括企业法律形态的改革，又包括企业管理制度、管理方法和管理手段等方面的改革。企业法律形态的变化，必然要引起企业的某些基本制度的改变，例如，进行公司化改造，就要求建立与此相适应的公司法人治理结构、建立与国际接轨的财务会计制度、建立多元主体的利益分配制度，等等；同时，建立现代企业制度还会引起企业的一些具体的管理制度、管理方法、管理手段的变革。这些变革措施无疑都会促进企业管理工作的加强和管理水平的提高。

3. 企业管理能够巩固、改善和发展建立现代企业制度的成果。由于企业改革是企业法律制度、企业管理制度、管理方法和管理手段等方面重大的革命性变革，因此改革总是具有创造性、试验性、冒险性、阶段性等特征，而企业管理则是艰苦细致的经常性的工作。任何改革措施都必须变为具体的管理制度、管理方法在实践中去贯彻落实。而且，新的企业制度的建立，并不意味着改革的完结。企业新的企业制度下发展，还会出现许多新的问题，例如，企业规模扩大了，就要相应改革企业的组织结构，处理好集权和分权的关系；随着企业在国外业务的增加，企业会由一个国内公司向跨国公司发展，必须建立与这种公司形式相适应的管理体制。企业在发展过程中也还会对管理方法和管理手段等进行不断改革，这些都能够使新的企业制度能得到完善、巩固和发展。

二、我国企业管理的变化和问题

实行改革开放政策以来，我国企业的内外部环境发生了巨大变化。从企业内部看，至少在以下几个方面发生了较大的变化：

1. 随着改革的深入企业自主权扩大了。通过扩大企业自主权试点、实行以承包制为主的多种经营方式、转换经营机制等阶段的改革，国家给企业下放了 14 项自主权，包括生产经营决策权、产品定价权、产品销售权、物资采购权、进出口权、投资决策权、留用资金支配权、资产处置权、联营兼并权、劳动用工权、人事管理权、工资奖金分配权、内部机构设置权、拒绝摊派权等。据 1993 年和 1994 年的两次调查，除进出口权、投资决策权、联营兼并权、资产处置权等项权限落实较差外，其他权限在相当多的企业里特别是在股份制企业里得到了较好落实。

企业经营自主权的扩大既给企业搞好经营管理创造了较好的条件，也给企业搞好经营管理带来许多新的课题和增加了搞好企业管理的压力和难度。

2. 职工队伍发生了很大变化。从企业领导人来看，他们的文化水平、知识化、专业化程度提高了。据统计，在我国企业的厂长、经理中具有大学及大专以上学历的已经占 70% 以上。近年来，我国企业厂长、经理从技术专业出身的也在增加，1992 年我国从技术专业出身的经理人员已经达到 36%，国有大中型企业达到 38% 以上。从一般管理人员来看，学经济、学管理的人数的比重也增加了。从工人队伍来看，“文化大革命”中和“文化大革命”后成长起来的职工已经成为企业工人的主体，他们和“文化大革命”之前成长起来的工人在经历、所受教育、阶级觉悟、思想素质等方面都有很大的不同。

3. 企业技术装备水平更加复杂。经过多年的努力，无论是新企业或者是老企业，都通过技术引进和技术改造，使许多新技术、新工艺和新设备得到了采用，这一方面改善了企业的技术装备水平；另一方面也增加了使用和管理它们的难度。

企业的外部环境也发生了不少变化。表现在：

1. 企业与国家的关系发生了较大的变化。国家对企业的指令性计划大大减少。1978 年之前，指令性计划占 95% 以上，现在已

减少到 5%；国家统一分配的生产资料 and 计划收购的商品也大大减少；80%以上的生产资料价格，85%以上的农副产品价格和 95%以上的工业消费品价格已经放开，生产要素价格正处在市场化过程中；商业和物资体制也实行了多种所有制形式、多种流通渠道、多种流通方式和减少流通环节的改革。这些改革措施的实施，使国有企业的经营机制有了一定程度的改善。同时，也把国家企业推入了市场，和非国有企业开展竞争，促进了国有企业领导者观念的转变，企业产品种类产品品种的增加、产品质量的提高和售后服务的改善。总之，随着自主权的扩大，企业正在由国家行政机构附属物的地位朝独立的商品生产者和经营者转变。

2. 企业之间的关系发生了变化。在高度集中的计划经济体制下，企业和企业之间不发生直接联系，它们之间的联系要通过行政机关安排，而且这种间接联系是一种合作关系，不存在竞争。现在企业之间不仅有合作关系，而且存在着激烈的竞争。随着非国有经济的发展，企业面对的竞争对手也不仅仅是国有企业，而且有城市集体企业、乡镇企业、外资企业和私人企业。

3. 企业面临的是一个开放的、供大于求的充满激烈竞争的市场。改革开放之前，物质匮乏，商品供不应求，企业的产品只要生产出来，不愁没有销路。近些年来，这种情况发生了很大的变化，绝大多数商品都供大于求，产品适销对路成了企业首先要考虑的问题。而且，国外的一些企业特别是大跨国公司通过商品贸易、开办合资企业、独资企业等途径，纷纷进入我国，企业不仅面对国内企业的激烈竞争，而且面对国外企业的激烈竞争。

上述变化，对我国企业管理产生了重大影响，在某些方面取得了历史性的进步。其主要表现是：

1. 经营观念正在逐步树立起来。在计划经济体制下，企业只是单纯的生产单位，只管生产，不讲经营。随着企业自主权的扩大，企业不仅要管生产，更重要的是要根据市场的需要进行生产，使自己的产品适销对路。因此，企业必须进行市场调查和预测，必

须为扩大企业产品的销路作宣传，必须做好销售后的服务，必须讲究营销策略和发展战略等等。在这些方面我国企业已经做了大量的工作。

2. 一些管理制度发生了重大变化。国有企业普遍实行了厂长、经理负责制，突出了厂长、经理在领导企业生产经营工作的中心地位，扩大了厂长、经理的管理权限，加强了企业生产经营的集中统一指挥；有些企业还通过民主推荐、公开招聘等措施来选择厂长、经理，提高了厂长、经理的素质；从 1995 年起，国家陆续对国有企业派出监事和监事会，加强对厂长、经理的监督，加强国有资产的管理；股份制企业，也按照法律、法规的要求，建立了由股东大会、董事会、监事会和经理层组成的法人治理结构，对改善股份制企业的管理起到了积极作用。国有企业还建立职工代表大会制，改善和加强了企业的民主管理。从 1993 年 7 月 1 日起，我国已经开始实行新的财务会计制度，这种新的财务会计制度已经吸收了现代企业财务会计制度的一些主要优点。它们对各种所有制企业都适用，而且向国际惯例靠近；它们不仅可以为国家提供财务会计信息，而且可以为所有者、有投资意愿的法人组织和居民等提供必要的财务会计信息；它们能够较全面地反映企业长期的经营状况，特别是企业的资产负债状况；在会计科目的设置、成本计算方法、会计报表体系上也有了较大的改进，这些改进对促进企业改善经营管理和方便企业财会人员的工作都有好处。在用工制度、人事制度和分配制度等方面也进行了重大改革，产生了较好的成效。

3. 企业的内部管理结构有所改善。许多企业都根据企业内外部环境的变化调整了内部组织结构。一些企业根据自身的需要引进了事业部制、矩阵制等内部管理结构。一些大型企业逐步向集团化的方向发展。到 1995 底，全国冠以企业集团名称的经济联合体已经有 14000 多家，列入国家试点的企业集团也有 57 家。国家还对 41 家大型企业集团实行了计划单列的试点，对东风汽车集

团、东方电气集团、中国重型汽车集团、第一汽车集团、中国五矿集团、天津渤海化工集团、贵州航空工业集团和中国纺织机械集团等7家集团实行了国有资产授权经营，少数企业集团的核心企业进行了股份制改造，有些企业集团的集团公司变成了控股公司，正向母子公司的体制发展。通过这些措施，不少企业集团的资金、生产经营、人事等联系纽带增多了，向心力增强了；不少企业集团进行了内部改组，实行了多样化经营；少数大型企业集团正在向外向型的方向发展，有的已经具备跨国公司的雏形。

4. 某些专业管理得到改善和加强。由于企业计划管理的客观要求、制定计划的依据、企业工作的任务都发生了变化，企业计划管理得到了改善和加强。制定计划必须体现以提高经济效益为中心，在制定计划时，不仅要考虑企业的内部条件，更需要考虑市场的需要和变化，市场调查、市场预测等成了计划工作的重要内容；为了使计划能得到实现和具有弹性，制定滚动计划、应变计划、战略计划等在不少企业得到采纳。企业的销售管理得到加强。企业都根据自己产品特点设立销售机构，有些企业还在全国各地建立了销售网点，形成了销售网络；销售人员得到充实，特别是一些懂技术的人员加入了销售队伍；企业普遍重视公共工作，通过各种广告媒体宣传、推销自己的产品；企业售后服务也已经成为销售工作的一个重要组成部分。

5. 引进了一些国外比较科学的管理方法。全面质量管理已引进我国企业中来，企业普遍建立了TQC小组，一些企业通过了ISO9000的验收；不少企业将行为科学和我国传统的思想政治工作相结合，使企业的思想政治工作更具有时代的气息；不少企业重视企业文化的建设，注意培养企业精神；近几年，企业形象设计也传入我国，并由南向北逐步展开。据统计，1993年我国深圳市的企业全面导入CI的大企业有20家，部分导入CI的大中型企业有几百家。“太阳神”、“柳工”、四川长虹彩色电视机股份有限公司等企业运用CI设计以后，都树立了良好的企业形象。

6. 管理手段的现代化水平有了较大的提高。许多企业把计算机等先进设备用于企业管理，提高了企业管理水平。

在充分肯定这些进步时，我们也应该对我国企业管理的滑坡方面给予高度重视。机械工业部 1995 年组织的调查表明：机械工业有 55% 的企业基础管理出现了滑坡现象，其中 20% 的企业大幅度下滑。许多事实表明，企业管理的滑坡已经成为我国企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。据有关部门对亏损国有企业的调查，政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占 10%，而因经营管理不善引起的亏损占 80% 左右。在产品质量方面，1993 年国家抽查的产品平均合格率下降到历史最低水平，多数中小企业产品质量都大幅度下降。据有关部门对 92 个主要物资消耗指标统计，1992 年比 1985 年上升的指标有 44 个，占 47.8%，持平的 2 个，占 2.2%。据某省的调查，有 40% 的国家级企业的质量、消耗、效益等指标达不到评定时水平。另据对山东省历年被授予省级以上先进称号的 404 户企业的调查发现，1993 年资金利税率、人均创利税、劳动生产率和能源、原材料单耗四项与管理密切相关的指标中，分别有 53.5%、23.7%、13.4% 和 96.7% 的企业低于省级年度标准。

企业管理的滑坡主要表现在以下几个方面：

1. 人的思想素质下降。一些人对市场经济缺乏正确的了解，滋长了“一切向钱看”的思想，对工作缺乏认真负责的态度，缺乏必要的职业道德、敬业精神和事业心。不少企业缺乏一支思想、技术业务、作风等方面都过得硬的职工队伍。

2. 在一些企业中存在“以包代管”、“以改代管”的倾向。有些企业的领导人认为，只要通过租赁、股份制改造、承包等方式的改革，转变了企业的经营方式，企业的管理工作就会自然得到加强，因而放松了管理；也有些企业的领导人认为，目前体制还没有理顺，还不具备抓管理的条件，他们还在等着改革，等改好了以后再集中精力抓管理。

3. 企业管理的基础工作放松了。据 1996 年的有关抽样调查表明，在基础管理方面，只有 25% 的企业有所提高，30% 的企业保持原有水平，45% 的企业有所滑坡。特别是在现场管理方面，滑坡的比例达到 53%。许多企业原始记录、物资消耗定额、劳动定额不健全，计量仪器不准确，领料与退料无严格的制度，报废与停工损失无记录，车间和企业的盘点不符合实际。

4. 某些专业管理水平下降了。据 1996 年的有关抽样调查表明，在专业管理方面，23% 的企业有所提高，40% 的企业保持原状，37% 的企业滑坡了。例如，在劳动管理上，这些年虽然重视了职工培训等工作，但是偏重于提高职工的文化知识，忽略了专业技能的培训；一些企业管理不严，劳动纪律松弛；一些企业既存不少富余人员，有些工作又没有人干，还要从农村招收大批合同工来顶岗。又例如，在财务成本管理方面，虽然推行了新的财务会计制度，但是在资金、成本管理方面制度不严，出现了许多漏洞和浪费；有意乱摊成本、截留利润、作假帐的现象也比较严重。这些问题是光靠改革解决不了的，必须通过加强企业管理来解决。

三、在建立现代企业制度中改善和加强企业管理

在建立现代企业制度过程中，在改善和加强企业管理工作方面要做的事情很多，从整体上来看，以下几个方面的工作值得特别重视：

1. 为了适应社会主义市场经济的要求，企业必须树立正确的经营思想。经营思想是指企业怎样根据市场需求及其变化，协调企业的内部和外部活动，决策和组织实现企业的方针和目标，以求得企业生存和发展的指导思想。经营思想是企业的灵魂，它贯穿企业经营管理的全过程，企业的一切经营管理活动都受它支配，它的正确与否对企业的生存和发展起着决定性的作用。

企业要树立正确的经营思想，就是要树立起八个具体观念和

一个总观念。八个具体观念是：用户观念、质量观念、服务观念、价值观念、竞争观念、创新观念、时间观念、发展观念以及战略观念。总观念是：战略观念。八个具体观念从不同侧面反映了企业的经营思想。它们既有区别又有联系。用户观念强调了企业必须要有明确的生产目的；质量观念、服务观念和价值观念则主要从使用价值和价值的统一上强调了企业在从事经营管理时必须讲求经济效益；竞争观念是强调经营手段问题；创新观念和时间观念则是竞争观念派生出来的，为竞争观念服务的；发展观念是讲企业自身的建设，企业只有生产目的明确，经济效益好，经营手段正确，才能不断发展；反过来，只有企业不断发展，才能更好地为用户服务，才有较强的竞争力和较高的经济效益。但是，有了这八个观念还不算树立了完整的经营思想，因为还缺少一个统率全局的总观念，即战略观念。战略观念是企业经营思想的核心，它既属于八个具体观念之中，又居于它们之上，处于统率的地位。因此，企业应该在树立八个具体观念的同时树立起自己的战略观念。

2. 必须作好扎实的企业管理基础工作。作好基础工作是提高企业管理水平的重要保证，必须高度重视。

原始记录、会计凭证、统计资料等基本数据必须完整、准确，能及时、全面、准确反映生产经营活动的全过程和各个方面各个环节的基本情况。经济信息、市场信息、科技信息能准确、及时满足企业各种决策的需要。

劳动定额、物质消耗定额、资金占用定额、费用定额等要健全、合理，能充分利用企业的资源，最大限度地调动各个方面的积极性。

各项产品质量、原材料、半成品、零部件、工艺、工装、检验、包装、运输、储藏等，凡有国家标准或部颁标准的，要严格执行，没有国家标准或部颁标准的，应有企业标准，并保证标准的先进性，积极采用国际标准和国外先进标准。

计量、检测手段要齐备、准确，原材料、燃料、工艺过程和产品性能凡能计量、检测的都应该计量、检测。

企业的各种基础制度和专项制度必须健全，并认真贯彻执行。

3. 尽可能多地采用现代管理方法、手段。管理方法是解决管理问题时使用的各种技术的总称。为适应社会化大生产经济技术发展的需要，企业要尽快改变靠个人权威、靠经验、靠“拍脑袋”管理的方法，应该逐步采用决策论、信息论、控制论、价值工程、目标管理、网络技术、经济预测学、运筹学、优选法、行为科学等管理方法来进行管理。与此相适应，管理手段也必须向电子技术的管理工具方面发展，特别是要把计算机广泛运用于管理上，以提高效率。

4. 企业内部管理组织结构要与生产力发展水平和经营方式相适应。现代企业管理组织结构的模式很多，如职能制结构、生产区域制结构、直线职能制结构、事业部制结构、矩阵式结构、联邦制结构、多维结构等。企业应该根据自己的规模、行业特点、生产经营特点等，选择适当的形式。在改革企业内部管理组织结构时，要立足于发挥基层经营单位的积极性，权力的划分要与赋予的职能相对应，企业内部的管理组织结构要与集权、分权的程度相适应，应根据情况的变化适时调整管理权限的划分。我国的企业正在进行股份制改造，因此，要把建立公司的法人治理结构和内部组织结构调整结合起来。大型企业还要向集团化方面发展，建立起母子公司的结构。

5. 加强企业管理的系统性。企业管理是一个复杂的系统。从专业管理来看，可以分为计划管理、技术管理、设备管理、生产管理、劳动人事管理、工资管理、财务管理、成本管理、物质管理、销售管理等等，这些管理既有联系，又有区别。所谓系统性，就是不把这些专业管理分割开来，各抓各的，而是找出一些综合性的管理，抓住这些综合性管理就可以把其他专业管理带动起来，使企业管理形成科学体系。根据我国企业管理的特点和建立现代

企制度的需要，我们应该抓好“四全”管理：即以实现企业的发展战略为目标的全面计划管理；以提高产品使用价值和价值为目标的全面质量管理；以提高资金使用效果为目标的全面经济核算和以提高劳动生产率为目标的全面人事劳动管理。

四、更新管理知识，提高经营管理者水平

面对转轨的宏观经济体制和企业体制，面对国内外企业的激烈竞争，面对 21 世纪的挑战，要使我国的企业能够生存和发展，并具有较强的竞争力，就必须造就大批能适应新体制要求、能适应激烈市场竞争的需要、能迎接 21 世纪挑战的优秀管理人才。要实现这一目标，唯一的办法是让广大的经营管理者更新观念，学习新的管理知识和新的管理方法。这是一项伟大的工程，需要政府经济管理部门、管理院校、研究单位、企业等各个方面紧密配合，通力协作，采取多种方法、多种手段、多种途径，经过长期不懈的努力才能见到成效。为此，有关方面已经制订出一个宏伟的规划，正在组织实施。

为了配合这一规划的实施，经济管理出版社组织科研单位的专家、学者，大学的老师共同编写了这套《跨世纪企业家经营管理文库》。“文库”由 14 本书组成，基本涵盖了企业经营的各个方面，具有较强的系统性；文库较全面地反映了我国企业经营管理的变化和遇到的挑战，紧密结合实际；文库还较全面地介绍了国内外最新的管理观念、管理理论、管理方法和管理经验，具有很强的适用性。我相信，它的出版对帮助我国企业经营管理人员的观念更新和知识更新能起到较大的促进作用。

陈佳贵

1996 年 9 月

目 录

第一章 现代企业制度总论	(1)
第一节 企业及其性质	(1)
第二节 企业制度及其体系	(6)
第三节 企业制度创新论	(11)
第二章 现代企业制度：中国企业改革的方向	(22)
第一节 中国企业改革的内在逻辑	(22)
第二节 现代企业制度的特征	(25)
第三节 现代企业制度的生命力和实质	(28)
第四节 现代企业制度在中国的生长点	(31)
第三章 现代企业的产权制度	(34)
第一节 法人产权制度	(34)
第二节 中国国有企业产权制度的改造	(42)
第三节 股权结构	(55)
第四节 产权交易	(66)
第四章 现代企业资本营运制度	(77)
第一节 国有资产的界定和评估	(77)
第二节 国有资产营运体系	(91)
第三节 国有资产经营公司的运作	(99)
第五章 现代企业的组织形式	(106)