

建立现代企业制度 与加强企业管理

中国企业管理研究会 编

经济管理出版社

建立现代企业制度与 加强企业管理

中国企业管理研究会 编

经济管理出版社

责任编辑 孟昭宇
版式设计 徐乃雅
责任校对 孟赤平

图书在版编目(CIP)数据

建立现代企业制度与加强企业管理／中国企业管理研究会编．—北京：经济管理出版社，1998.5
ISBN 7-80118-624-9

I. 建… II. 中… III. 国有企业-企业管理-研究-中国-文集 IV. R279.241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 05921 号

建立现代企业制度与加强企业管理 中国企业管理研究会 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：国防工业出版社印刷厂

787×1168 毫米 1/32 11.5 印张 280 千字

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月北京第 1 次印刷

印数：1—2000 册

ISBN7-80118-624-9/F·596

定价：18.00 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)

编者说明

近一年多来,中国企业管理研究会围绕“建立现代企业制度,加强企业管理”召开了三次研讨会。一次是1996年7月在北京召开的“企业改革和管理经验交流会”;第二次是1997年1月与中国社会科学院工业经济研究所联合召开的“产业升级、体制转换和国企改革国际研讨会”;第三次是1997年8月在大庆召开的“建立现代企业制度,加强企业管理研讨会”。这三次会议讨论的主题是企业改革和企业管理问题,会议开得很好、很成功。三次会议共收到有关企业改革和企业管理方面的论文100多篇,我们选择了其中36篇有代表性的文章编辑成这本文集。根据内容,我们将这些论文分为三个部分:第一部分是关于深化国有企业改革,转换企业经营机制方面的文章;第二部分是关于企业管理和企业发展方面的文章;第三部分是讨论企业经营与企业环境问题的文章。

我国企业改革和企业管理的实践正在飞速发展,有许多问题需要我们深入探讨,有许多经验需要我们认真总结。可以说,中国企业改革与管理的实践已经走在了我们理论研究的前面,从这本论文集所收录的内容也可以看出这一点。我们衷心希望理论界和企业界加强合作与联系,使企业改革和企业管理的理论与实践相互促进、共同发展,中国企业管理研究会愿意在这方面继续努力。

目 录

“建立现代企业制度,加强企业管理”研讨会纪要	(1)
------------------------------	-----

一、企业改革与转变企业机制

在建立现代企业制度中加强和改善企业管理 ...	马 洪(13)
论国有企业公司化改造的难点与出路	
.....	党兴华 杨 屹(20)
企业法人财产权是企业法人代理所有权	张炳光(33)
法人财产权落实到人是国企改革的方向	张金昌(41)
内部人控制与公司治理模式选择	高 闯(56)
试论国有企业代理阶层的激励机制	
.....	傅俭华 袁 凌(66)
论出资者与管理层的关系	黄速建(73)
国有企业走向市场的困难及对策	冯景雯(88)
国有企业体制改革与精神文明建设	
.....	戴 鹰 戴 琳(97)

二、企业管理与企业发展

现代企业管理理论和实践的新发展	陈佳贵(107)
-----------------------	----------

国外企业集团的管理模式及其变化·····	陈志宏(116)
国企发展的关键是：改革、管理、技术进步、 人才·····	罗龙昌(125)
大庆石油管理局改革与发展·····	大庆石油管理局(131)
邯钢经验的理论价值及实践意义·····	吴 栋(148)
邯钢经验的精髓何在？·····	单锦元 张念慈(159)
上海工业企业强化管理的着力点·····	夏健明(166)
管理与技术同步发展的集约经营 ·····	上海汽车齿轮总厂(177)
思路与出路·····	海尔集团公司(185)
企业发展中亟待解决的几个问题 ·····	陕西咸阳五〇五集团公司(194)
对企业管理人才的管理·····	张建辉(198)
21 世纪的管理核心——人本管理 ·····	康晓光(208)
企业个性研究及其带给人们的思考·····	倪文岚(215)
建立“企业伦理宪章”，促进企业文明经营 ·····	郭承运(223)
对加强企业策划部门建设的思考·····	李宝山(226)

三、企业经营与 Enterprise 环境

对政府企业进行国民经济定位调整·····	张国有(239)
论如何实现国有企业的战略调整·····	蔡世馨(252)
采取灵活经营方式，提高国有资产运营效能 ·····	曹鸿志 臧红雨 汪如贤(260)
论现代企业的高级经营方式——资本经营 ·····	潘勤华 于英川(267)
论现代企业制度下资本经营及其运作·····	陈乃怀(273)
我国企业兼并的理论和经验·····	郑海航(285)

论我国企业兼并的三大取向·····	徐广林	薛有志(291)
浅论转变经济增长方式·····	王俊山 王小强	方德英(298)
兖矿集团的集约化经营·····	郭 军	(307)
多元化经营战略模式在企业的实施与应用 ·····	贾绍箕	杨 春(326)
研产集团研究·····	黄津孚	(337)
中国资本市场的战略定位·····	郑文平	(348)

“建立现代企业制度,加强企业管理” 研讨会纪要

大会秘书处

中国企业管理研究会会长、著名经济学家马洪在《在建立现代企业制度中加强和改善企业管理》一文中指出:“在当前新形势下如何改善和加强企业管理,是一个大题目,也是一个非常重要的题目”。他认为,应该处理好五个方面的关系,即要处理好加强企业管理与深化企业改革的关系,处理好企业改革与企业发展的关系,处理好学习、借鉴和创新的关系,处理好引进先进的管理思想、管理方法、管理手段和加强企业管理基础工作的关系,处理好加强企业管理和精神文明建设之间的关系。

西安理工大学党兴华、杨屹两位学者的《论国有企业公司化改造的难点与出路》一文,将制约国有企业公司化改造的因素归纳为6个方面,即:①委托代理关系模糊。②企业社会负担沉重。③市场竞争的环境不平等。④企业法人治理机构流于形式。⑤产权流动性差,产权交易渠道不畅。⑥企业负债高,资本结构不合理。并提出了建议:①分类改造,抓大放小。②落实法人财产权,完善法人治理机构。③政府大力推动,重组国有资产组织体系。④开发管理资源,做好配套工程。福州大学张炳光教授在《企业法人财产权是企业法人代理所有权》一文中指出,国有企业的最终所有权属于国家;企业享有财产的代理所有权、使用权;财产的收益首先来

自于企业,因此企业享有初始收益权,然后才有国家的最终收益权;财产的处分权应在国家和企业之间进行划分。

中国社会科学院工经所张金昌副研究员在《法人财产权落实到人是国企改革的方向》一文中认为,目前国企建立现代企业制度遇到以下难题:产权关系不明晰、不能有效解决国有资产无人真正负责的问题,但国有企业产权关系又很难明晰,明晰之后也很难流通,产权明晰之后如何实现共同富裕和有效的宏观调控也是个疑问,更加重要的是产权绝对明晰的企业制度,是不是最有效的企业制度,目前还没有定论。该文从探索人和物的有效结合的角度出发,提出使法人财产权落实到职工是国企改革的方向这一观点,并对实施这一建议的具体方案进行了探讨。

辽宁大学高闯副教授的《内部人控制与公司治理模式选择》一文分析了内部人控制与公司治理模式的关系,认为随着改革的深入,中国企业的内部人控制呈愈演愈烈的趋势。该文在分析中国“事实上”存在的内部人控制的主要来源途径和出现内部人控制的制度原因的基础上,分析了内部人控制与企业低效率的关系。在对美国、日本、德国和东南亚地区现代公司治理模式进行比较分析之后,作者认为公司治理模式的设计是一个制度变迁过程,我们“现在可能的选择”只能建立在“过去作出的选择”的基础之上。他认为解决国有企业“出资者(外部人)缺位”问题的根本出路不在于产权私有化,而在于将出资者(代表)改造成为实实在在的经济实体;在设计必要的企业外部监控机制的同时,应更多地将注意力转向设计“内部人”的自控机制上来。

傅俭华、袁凌两位学者的《试论国有企业代理阶层的激励机制》一文探讨了国有企业高层经营管理人员的激励与约束问题。该文认为,目前存在激励空缺,激励手段误用,约束软化等问题,这些问题产生的原因主要在于市场激励缺位,高级委托代理关系“独立利益意识”未形成等。该文提出了以下解决对策:建立“三权分

立”和“民主集中制”相结合的企业领导体制,培育经理市场、建立法制化的年薪制度、强化职工对经营者的监督等。

中国社会科学院工经所黄速建研究员的《论出资者与管理层的关系》一文从分析企业中股东(出资者)与管理层的关系入手,探讨了建立有效的企业约束机制的途径。该文将股东与管理层的矛盾归纳为9个方面,即费用偏好、融资买下、制度差情结、股利分配冲突、59岁现象、短期业绩行为、股东缺位效应、信息虚假、转移资源等。认为造成个别企业厂长、经理“扩大个人支出帐户和违法行为”的根本原因在于企业制度安排。即在于国有企业和部分股份制企业的企业制度变革不够彻底,主要是企业领导制度、用工制度、分配制度改革没有到位。并就协调出资者与管理层之间的矛盾提出了五种方法,即改善和加强公司董事会的作用、形成有竞争的代理权、管理契约与诸如认股权计划的补偿安排、接管、经理人市场等。

云南大学经济学院冯景雯在《国有企业走向市场的困难和对策》一文中比较了国有企业和非国有企业这两类企业的经营机制、运行规则、市场环境和企业家的形成与发展,指出国有企业的经营机制、运行规则和市场环境难以使其和非国有企业进行竞争,国家将其推向市场的政策取向必然会转变成保卫大中型国有企业的政策取向,国有制经济层层代理所形成的利益矛盾与市场经济所要求的企业利润最大化目标难以兼容,需要实质性的改革措施。该文认为“国有自营”、资源自由进出,培育企业家是相应的政策建议。

戴鹰、戴琳两位作者在《国有企业体制改革与精神文明建设》一文中认为,国有企业财产的主体只能是虚拟的,只可能实行代理制,国有企业的体制改革不能不坚持政治方向,因为国有企业是意识形态的产物,其运行的原则和价值观与私有企业不同。私有企业的财产主体和代理人均是“实体”,其产权约束和经营行为都是

内在和内生的。国有企业经营者责权利的形成只能是外部的,是通过委托代理关系形成的,因此不能不讲共同富裕的利益取向,集体主义精神的价值观约束,不能不讲加强精神文明建设。

著名经济学家陈佳贵总结了《现代企业管理理论和实践的新发展》,认为近年来企业经营管理思想、管理方法、管理手段和企业组织发生了新的变化。在经营管理思想方面,更加强调对人的管理,重视人本管理;提出建立学习型组织,进行五项修炼;提出对生产经营系统和管理组织进行革命性调整,实施企业再造工程;提出开发和利用无形资产,加强无形资产管理,保护企业的知识产权。计算机信息技术在企业管理领域的广泛应用,使企业管理方法和手段发生了一系列变革,也引起了企业管理组织的发展和变迁。

上海社会科学院陈志宏研究员在《国外企业集团的管理模式及其变化》一文中认为国外企业集团的管理模式主要有四种,即国民投资基金会模式、董事会下的经理负责制模式、绩效评估制模式、国家参与制模式。企业集团的管理方法主要有三种,即和拢式管理、抽屉式管理和走动式管理。借鉴国外经验,我国企业应该在五个方面进行管理改革和创新,即管理观念的现代化、管理制度的整体化、决策过程的理智化、经营目标的合理化和行动方案的有效化。国外企业集团管理的新变化主要表现在:组织结构弹性化、内部关系市场化、经营范围模糊化、生产形态虚拟化、企业规模灵活化和竞争策略联盟化。

暨南大学罗龙昌教授的《国企发展的关键是:改革、管理、技术进步、人才》一文认为,国有企业能否发展的关键要素有四个,即改革、管理、技术进步和人才。改革促使企业面向市场,向市场要效益,管理才能使企业向市场提供有效供给,而技术进步能够创造有效需求,而这三个方面的工作能否搞好,关键在于有没有合适的人才。并且强调指出目前我们更应重视的是这第三个要素。

大庆石油管理局代表介绍了他们深化改革的总体思路、目标模式和改革实践。其总体思路是按照“做好三篇文章,实现三个目标”的战略部署,吸收和借鉴国内外成功企业的经验,重组企业内部结构、重建内部管理体系、重塑内部运行机制,建立适应市场经济要求,体现自身发展特点、符合国际惯例,具有现代石油公司管理体制和运行机制特征的现代企业制度,要从管理体制上保证大庆石油管理局在未来 15 年内,在总公司的统一领导和组织下,发展成为上下游一体化,实业、贸易、金融一体化的跨国石油(集团)公司。其管理体制改革的远期目标模式是,按照建立现代企业制度的要求,在产权结构上,改组成规范的大庆石油(集团)有限责任公司,进而发展成为由总公司控股的大庆石油(集团)股份有限公司。在组织结构上,集团内部建立母子公司体制。其管理体制改革的近期目标模式是:①重组企业内部结构,形成管理局——专业总公司——专业公司三层次组织结构。②重建内部管理体系,实行层级管理和矩阵式管理。③重塑内部运行机制,以市场为导向,以效益为目标,对内集约化管理,对外拓展生存空间,形成以预算为控制标准,严格执行计划和主动提供服务相结合,保障内部生产运行协作有序,整体协调开拓外部市场的运转机制。

清华大学经济管理学院吴栋在其《邯钢经验的理论价值及实践意义》一文中认为,如果把邯钢经验仅看作是一种管理方法或手段的应用,那将是一种极其肤浅的认识,是对邯钢经验缺乏最基本的了解。论文认为,①邯钢经验是一个一直困扰我们的基本问题,即国有企业要不要与市场经济相结合,能不能与市场经济相结合做出了明确肯定的回答。②“模拟市场核算,实行成本否决”,实质上是企业作为产品生产者,追求节约劳动,追求以低于社会必要劳动时间生产商品、获取超额利润的过程。③邯钢经验丰富和发展了社会主义按劳分配的理论 and 实践。④邯钢经验也是企业创新和强化管理的过程。⑤它认为从理论和实践上探索如何真正做到

“全心全意依靠工人阶级办好企业”做出了重大贡献。⑥邯钢为企业党组织和领导班子建设提供了宝贵的经验。总之,邯钢的成功实践蕴含着在社会主义市场经济条件下搞好国有企业的科学理论。

新疆财经学院单锦元、张念慈两位教授在《邯钢经验的精髓何在?》一文中认为,邯钢经验的精髓,就如一个透亮的三棱镜。它的第一面是鲜明的市场观念、全新的效益观念、真诚的群众观念及自主的改革观念。它的第二面是遵循科学的战略思考逻辑,选择正确的战略途径,切合实际地确立企业战略类型,并不断变革和发展。它的第三面则是应用一些现代企业管理的具体方法,整实管理基础工作,提高管理素质,练就管理基本功,开拓管理效益。全国广大企业通过学邯钢,把这三方面的精髓学到手,结合各自实际去运用,去创新,必可“举一反三”。

上海财经大学夏健明教授的《上海工业企业强化管理的着力点》一文认为,当代企业已进入“战略制胜”时代,企业管理应以企业发展战略为导向;企业主要要抓住产品、市场和企业组织三个方面的战略选择;上海工业企业的新生是实施资产结构、经营结构、管理体制重新整合,实现企业再造;在企业管理上要将计算机全面引入管理各领域,实现管理基础和手段的电脑化。

《管理与技术同步发展的集约经营》一文介绍了上海汽车齿轮总厂实施管理与技术同步发展的集约化经营战略的主要经验。该厂破“传统”,抓管理,转观念,特别是在技术集约化改造方式上,实施“五个转变”,即技术装备由单纯追求“洋”“新”转变为讲究既实用又先进;技术改造由过去“一步到位”转变为“阶梯式”发展;加工技术由“一锤定终身”转变为“四新”并用、动态吸收;品种结构由过去新老产品相互隔离转变为以新领先、新态结合;新产品开发由品种一贯制转变为强化机制增强开发能力。尤其是通过抓质量管理、风险化生产管理、人才开发和信息管理,改进和加强科学管理,

使之与技术进步相适应。该厂推行一物流风险生产方式的做法,很有特色,也很有借鉴意义。

青岛海尔集团实施的以质量管理为中心的名牌战略,使其企业管理经历了从无序到有序、从有序到形成体系、由体系到高度发展、由高度发展到向外延伸四个阶段,产生了四次飞跃,取得了一系列无形的和有形的成果。这无形的成果是:“要么不干、要干就争第一”,“创造市场”,“卖信誉不是卖产品”,“用户永远是对的”,“高质量的产品由高质量的人干出来”,“精细化零缺陷”,“人人是人才”等。有形的成果是:经营规模的飞跃,外向型发展的飞跃,市场地位的飞跃。

咸阳 505 集团提出了《企业发展中亟待解决几个问题》,它们是管理人才素质的提高问题,投资环境的改善问题,民族产品的爱护问题。太原理工大学张建辉《对企业管理人才的管理》进行了讨论,该文认为一个企业兴衰的关键是管理人员群体的整体水平;道德低下甚至败坏的人不可能把企业管好,只能把企业办坏;科学选拔、任用人的关键是建立科学的、客观的人才评价体系;应该建立上、下、平级三结合的管理人才考证体系。黑龙江大学康晓光在《21 世纪的管理核心——人本管理》一文中认为,21 世纪企业管理的核心是人本管理,而企业精神是人本管理的支柱,激励则是人本管理的主要方法。

一些学者还就企业个性、企业伦理和企业策划等问题发表了看法。

北京大学管理学院副院长张国有在《对政府企业进行国民经济定位调整》一文中认为,国有企业应该改称为政府企业。我们在政府企业的改革方面下的力量最大,用的时间最多,但结果都不甚理想;政府企业的被动,主要是在市场竞争条件下政府在企业“搞”得太多;体制改革的主要对象是政府而不是企业;政府转型调位是政府企业解困的前提;进行政府企业定位和调整,首先是确定兴办

政府企业的目的,要将政府企业的目的定位在实现政府职能上来;非政府企业的所有制应以集体合作制为普遍形态。东北财经大学蔡世馨教授在《论如何实现国有企业的战略调整》一文中认为,国有企业的战略调整包括战略观念的调整和战略内容与政策的调整,并对后者包括产业结构调整、行业结构调整、地区结构调整、企业组织结构调整、资本结构调整做了深入讨论。

曹鸿志、臧红雨两位学者认为巨额国有资产流失的渠道很多,主要表现在:①中外合资、合作中的国有资产流失。②企业股份制或公司化改造中的国资流失。③集体企业无偿占有国资。造成国资流失的根本原因是:①国有资产关系不清。②管理法规不健全。③国资管理基础工作薄弱。并对扼制国资流失,提出了四方面的对策。

上海大学潘勤华、于英川在《论现代企业的高级经营方式—资本经营》中认为,资本经营是现代的高级经营方式,他们在分析强生集团借壳上市、上海白猫兼并引资案例的基础上指出,资本经营的实质包括三个方面:①资本的直接运作。②以资本运动作为先导的资产重组和优化配置。③按照资本经营原则进行生产经营。其中,按照资产经营原则进行生产经营是基础,没有这一基础,一切貌似资本经营行动都没有实际意义,也难以取得实际成效。福州大学管理学院副院长陈乃怀在《论现代企业制度下资本经营及其动作》一文中论述了资本经营与现代企业制度的关系之后,探讨了资本经营在搞活国有企业,调整产业结构方面的作用,并对如何做好资本经营提出了七条建议。

中国社会科学院工经所郑海航研究员探讨了《我国企业兼并的理论和经验》,指出企业兼并要坚持低成本扩张、先弱后强、企业文化输入,不变与可变相结合,寻求政府支持等原则。徐广林、薛有志二学者阐述了我国企业兼并的三大取向,即资源配置取向,行业行为取向和横式取向。在资源配置方面,作者认为我们企业应

采取优化配置微观企业内部资源的取向；在行业行为中，应采取大力鼓励和扶持横向行业兼并行为为主的取向；在模式上，应采取强强兼并为主，强弱兼并为辅的模式。

王俊山、王小强、方德英三位作者在《浅论转变经济增长方式》一文中对粗放式和集约化两种经营方式进行了比较，指出我国企业经营方式转变的外部条件已经成熟，但各企业具体采用哪种经营方式应以经济效益为准。兖州矿业集团公司郭军比较全面的介绍了《兖矿集团的集约化经营》，兖矿经营方式的转变是由企业内外部环境促成的，他们在向集约化经营发展的过程中创造了许多成功的经验，并认为技术创新是集约化经营的核心，制度创新是集约化经营的前提，加强管理是集约化经营的实现途径，高素质的“一把手”和勇于开拓的领导班子是实现集约化经营的关键。

另外，首都经贸大学黄津孚教授介绍了《研产集团研究》的一些主要成果，认为以研究开发机构为依托的研产集团将继续存在下去并会获得较大的发展，现有的研产集团还将分化重组，研产集团这种组织形式特别适宜于科研为主，产业为辅的经营领域。中国企业管理研究会副理事长郑文平在《中国资本市场的战略定位》一文中认为，我国资本市场的发展速度及发展规模在很大程度上决定于政府的资本市场的战略定位。资本市场的战略定位直接影响银行和企业改革的进程，影响中国经济的持续发展。并认为，在短期内，中国资本市场应选择银行主导型金融体制；从长期看，应选择和确立高层主导型金融体制。

