

公司治理结构

秦中甫 韩新宽 刘成民 编著

电子科技大学出版社

序 言

现有的管理和经济理论很少讨论公司高级经理人员的管理腐败行为。但管理腐败的潜在危害不可轻视,管理腐败的盛行威胁着以所有权和经营权的分离为特征的现代化公司的产生和生存。低廉的企业家报酬和高昂的企业制度成本,使我国国有企业特别是大中型国有企业在建立现代企业制度过程中需要面对的尴尬问题。所有者缺位,责任意识不强,经营者越位,内部人控制;在国有大中型企业中,董事长和总经理交叉使用经营权;经营权高度集中,运行不规范;母子(分)公司间权责不明等现象困扰着国有企业的改革和持续发展。

在国有企业体制转轨的过程中,由于体制转换所诱发的多种国有资产流失问题,已使理论界和实际工作者开始研究现代公司的治理结构,试图通过构建公司治理结构,给企业提供一种运行的基础和责任体系框架。公司治理结构是一套旨在促使经营者与公司各利益相关者利益目标相一致的制度安排。这种制度安排是以公司法和公司章程为依据,配置控制权,规范公司各利益相关者的关系,进而是实现公司资产价值的最大化。

建立现代公司制度是培育市场竞争主体,增强企业核心竞争力的必要前提,而规范、完善、有效的公司治理结构是现代公司制度良好运行的保障。如果公司管理关注的是公司运行效率,而公司治理结构则是公司利益相关者的制度安排,公司治理结构和公司管理共同构筑现代公司制度存在的基础。在我国经济融入全球经济大循环的过程中,国内企业特别是国有企业在企业管理模

式方面,当通过股份制改造,使企业的所有权和经营权相分离的情况下,如何配置和行使控制权;如何监督和评价董事会、经理层和职工;如何设计和实施激励机制,已成为企业能否持续卓有成效经营的基本条件。

公司治理结构兴起于美国,产生的原因是公司经理层利用经营控制权侵蚀股东利益的现象。随着各国政府和国际组织面对共同存在的问题,纷纷制订公司治理结构文件,从制度层面规范公司权利的划分,并把它作为21世纪公司创立和运作的一个基本标准。我国正处在经济转轨时期,作为国民经济主体的国有企业,熟悉公司管理,不熟悉公司治理结构,对公司权利的划分、监督和运行的规则还存在不少盲区,企业制度成本居高不下,已经严重影响了市场经济体制的建立和完善。国内不少学者从国有企业改革的不同角度进行专题研究,也有不少介绍国外公司治理结构实际运行中的经验和问题,但针对公司特别是侧重集团公司治理的专业性著作凤毛麟角。

《公司治理结构》一书是作者多年深入国有企业调查和理论研究的成果。该书从公司理论出发,探讨公司治理结构的理论基础和发展阶段,以集团公司为对象,研究如何建立一种有效的契约关系和权利配置机制,通过制度创新,形成良好运行的约束机制和激励机制。该书是一部既有理论意义又有实际应用价值,具有一定学术水准的专业性著作。

河南省政协常委
河南省煤炭学会理事长
原焦作工学院院长
博士生导师 教授

目 录

第一章 公司理论与法人财产制度.....	(1)
第一节 公司及其发展.....	(1)
第二节 公司基本理论.....	(6)
第三节 法人财产制度	(17)
思考题	(23)
第二章 公司治理结构概论	(24)
第一节 公司治理结构初探	(24)
第二节 公司治理结构的产生与发展	(28)
第三节 公司治理结构基础	(32)
第四节 公司治理结构基本制度	(36)
思考题	(41)
第三章 公司治理结构基本理论	(42)
第一节 公司治理结构的内涵	(42)
第二节 代理理论与公司治理结构	(52)
第三节 交易费用理论与公司治理结构	(63)
思考题	(75)
第四章 集团公司治理结构	(76)
第一节 集团公司治理结构的功能及其核心内容	(76)
第二节 集团公司股权控制结构	(86)
第三节 集团公司管理体制	(91)

第四节	集团公司董事会 / 监事会 / 经理层权责	(99)
	思考题	(103)
第五章	集团公司治理结构边界	(104)
第一节	企业的边界与公司的边界	(104)
第二节	集团母公司与子公司治理结构边界	(114)
	思考题	(121)
第六章	子公司治理结构	(122)
第一节	董事会结构	(122)
第二节	经理层及其组织结构	(131)
第三节	集团公司总部与子公司管理关系	(135)
	思考题	(150)
第七章	独立董事在公司治理结构中的作用	(151)
第一节	完善董事会的功能	(152)
第二节	关联交易与独立董事的作用	(158)
第三节	促进信息公开	(169)
	思考题	(177)
第八章	集团公司预算控制	(178)
第一节	集团公司预算控制循环	(178)
第二节	集团公司预算组织体制	(184)
第三节	集团公司资本预算控制	(193)
	思考题	(201)
第九章	集团公司董事会和董事的业绩评估	(202)
第一节	董事会业绩评估	(202)
第二节	委员会及董事业绩评估	(220)

第三节	董事报酬.....	(229)
思考题.....		(232)
第十章	集团公司经理层薪酬计划.....	(233)
第一节	与经理层薪酬结构有关的理论.....	(233)
第二节	集团公司经理层薪酬结构设计.....	(239)
第三节	集团公司经理层业绩评估.....	(248)
第四节	集团公司经理层薪酬支付方式及策略.....	(254)
思考题.....		(261)
第十一章	国外公司治理结构模式.....	(262)
第一节	美国公司治理结构模式.....	(262)
第二节	德国公司治理结构模式.....	(270)
第三节	日本公司治理结构模式.....	(276)
第四节	东南亚家族公司治理结构模式.....	(280)
思考题.....		(284)
第十二章	公司治理结构展望.....	(285)
第一节	公司治理面临的挑战.....	(285)
第二节	公司发展趋势及其治理.....	(299)
思考题.....		(309)
参考书目.....		(310)

第一章 公司理论与法人财产制度

第一节 公司及其发展

一、公司的含义及其主要特征

1. 公司的含义

说起公司,自然要说及一个相关的概念,那就是企业。按照标准市场经济学的观点,企业是一个创造价值,增加效用并具有法人地位的独立市场主体,这种市场主体独立决策、自负盈亏、自我积累和发展,其行为目的是追求利润最大化。

公司在外语中的本意是父子、兄弟和其他亲戚紧密结合的家庭合作形式,是分享利益,分担风险、资金和劳动力的结合体。

公司作为企业的一种主要形态,在本质上与企业的内涵是完全一致的,但在表述上又具有自己的一些特点。同时,公司是一个发展的概念,现代公司已与最初公司的含义相去甚远。现代公司是指具有现代公司制度,采用大生产方式,从事大规模产销活动并具有特定服务精神的经济组织。现代企业有时又称公司制企业。

2. 公司的特点

公司的含义说明公司具有以下三个特点:

1) 公司是以盈利为目的的经济组织

这是公司区别于政府机关和事业单位的主要标志。公司从事生产经营活动的目的是获取利润,为此要运用各种生产要素,如土

地,劳动力,资本和技术,按照顾客要求把它转化为产品和服务,努力实现产出和投入之比的最大化。应当指出,盈利是公司生存和发展的条件,但必须在提供优质服务 and 优质产品过程中得到,同时,不盈利或亏损的公司是在占用、浪费社会资源,不应继续存在。从世界经济的历史角度来看,公司作为一种行之有效的企业组织形式,它既是商品经济发展到一定程度的产物,又作为原因促进了商品经济的发展;公司的产生和发展,反映了社会化大生产的客观要求,成为推动社会生产力发展和技术进步的重要力量。

2)公司是具有法人资格的经济组织

这是公司区别于非法人企业的一个重要标志。公司是企业的一种组织形式,但不是唯一的形式。法人特点决定了公司是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。公司作为具有法人资格的经济组织(1)必须具有独立的法人财产,公司的财产与投资者个人的其他财产是相互分离而独立存在的,公司对其享有法人财产权;(2)公司必须依照法定程序成立,必须有自己的名称、章程、组织机构和住址;(3)公司必须能够独立地承担民事责任。公司实行自主经营,自负盈亏,独立的享有民事权利和承担相应的民事义务,并负有独立的财产责任。同时,公司必须照章向国家纳税。

3)公司是依照法律进行登记注册的经济组织

公司设立时必须依法进行登记注册。公司设立的原则主要有两种:(1)准则设立原则,及公司设立的必要条件有法律做出统一规定,凡具有法定条件的就可以登记注册为公司;(2)行政许可原则,及公司的设立必须按照法律的规定,由国家行政机关批准。

二、公司组织的发展历程

从组织结构的角度进行观察,公司主要经历了H型结构,U型结构和M型结构三种形式,公司组织结构的变化基本上反映了

公司经由资本横向扩张 ,资本纵向扩张到资本混合扩张的历史进程 ,美国的企业革命是这一进程的典型形态。

1.H型结构。H型结构的公司指的是控股公司。这类公司凭借其大量的资本 ,通过以公司的股票换取其他公司的股票或直接以现金购买其他公司的股票等方式 ,获得其他公司的控制权 ,使其成为本公司的子公司。

H型机构的公司是在 19 世纪末 20 世纪初出现的 ,它与以资本横向扩张为特征的美国第一次购并浪潮密切相关。在这次购并浪潮中 ,美国公司的 3/4 被兼并 ,另外 1/4 成为兼并者。这次购并浪潮的主要特点是 通过对大量中小企业的购并 ,形成一个或少数几个大型企业 ,购并的主要形式是对生产同种产品的企业进行购并 ,即横向购并 ,购并的主要方法是在股票市场上通过收购实现的。

2.U型结构。U型结构 ,又称职能型结构或一元结构 ,它是一种中央集权式的企业结构。这类公司的内部按照职能划分为若干个部门 ,各部门权力较小 ,权力主要集中在高层管理人员手中。U型结构是资本纵向扩张的结果 ,即企业将材料 ,生产过程 ,产品销售统一在一个公司里 ,形成工商结合的企业。

美国杜邦公司是 U型结构的先行者。在第一次购并浪潮中 ,杜邦公司在建立统一的公司的同时 ,就开始创建企业内部的组织结构和决策系统。在企业内部 ,杜邦公司按照原材料来源 ,生产、销售划分为三个职能部门 ,在这些职能部门之上 ,又成立了董事会的执行委员会 ,内设总裁及负责上述各职能部门的副总裁。杜邦公司要求每一职能部门的经理负责本部门的日常工作 ,而董事会的执行委员会必须把主要精力放在总体政策、计划和评估部门经营业绩上。这就是后来被称之为直线一职能制的企业组织结构形式 ,它在第一次世界大战前已基本发展成熟并为企业界广泛应用。

3.M型结构。M型结构 ,又称多分部结构 ,它是一种集权分

权型的企业结构。M型结构是资本混合扩张的结果。所谓混合扩张是指将多个不同部门,不同行业的企业购并在一起,组成一个多部门的混合体。由于U型结构在实践中存在着决策权过于集中以及管理层之间的职能分工不明确等弊端,M型结构应运而生。

美国通用汽车公司是M型结构的先行者。该公司于20世纪30年代首创了这一结构形式又称事业部制组织结构形式,其特点在于在U型结构的基础上将企业日常经营决策从董事会中分离出来,交给下一级的职能部门承担,这个职能部门就是事业部。企业的全部决策分为战略管理和战术管理两个层次,分别由公司高层和事业部负责。M型结构的最大优点是把企业高层管理人员从繁杂的日常事务中解放出来,而把主要精力放到关系公司全局和长远发展的战略性问题上来。因此,这一结构也就为企业规模的持续扩大提供了可行的组织构架。

三、公司制度形态的发展阶段

公司作为一个法人企业,从孕育到成熟也经历了从古典到现代的若干个不同的发展阶段:

1. 公司的萌芽形式。远在古代罗马时代,出现的由包税人组织的股份委托公司和委员会制度一般被认为是现代公司的先驱,这种委员会尽管带有政府和宗教社团的特征,但在形式上与当代公司几乎没有区别。这种委员会在得到官方批准后可以由三个或更多的人组成,通过其成员的代理人掌管财产,并办理起诉和应诉事宜。在中世纪,商业和手工业行会也常常获得正式的特许而具有公司的性质。它们开始拥有大量的财产,为了保证在其旧成员死亡,新成员加入时始终能够掌握公司的财产,它们需要有一种基本的公司权力。

2. 公司的古典形式。15世纪的地中海沿岸城市,市场经济已

比较发达。为了从事资本大,风险大的航运,组建了类似现代“两合公司”的组织,由出资人把钱委托给有信用的企业家去经营,共享利润。这种组织后来演变为特许贸易公司,官方把许多特许权授予公司,使之获得某项贸易的垄断权,比如成立于16世纪50年代的英国莫斯科公司和成立于1581年的英国土耳其公司属于此类公司。进入17世纪,公司又有了较大的发展,出现了古典公司制的典型代表——英国和荷兰的东印度公司,主要经营海外贸易和开拓殖民地。这家公司具有许多新特点,比如:确立了不准退股原则,使公司组织具有稳定性,公司财产有了相对独立的形式;用资合因素代替家庭因素和人合因素,两合公司的内涵得到拓展,公司内既有有限责任股东,又有无限责任股东。到了19世纪上半叶,另一种以修筑铁路、公路、桥梁等为业务的专营公司诞生了,之后这些公司又开始经营煤气、电力等公共设施。同期,公司在金融业发展很快。1862年,苏格兰最大的三家银行,即苏格兰银行,苏格兰皇家银行和苏格兰亚麻公司都是公司制银行。与此同时,美国的公司制银行也快速发展,并且进一步发展到银行保险业。1818年,纽约证券交易所正式成立,而交易所的股票全部是金融业股票。

3. 公司的近代形式。近代公司多为民营性的实业公司,它同古典形式的公司主要区别在于:近代公司确立了有限责任原则和法人支配财产原则,以及建立了规范化的股票制和股票具在自由让渡性。这种近代公司最早在17世纪的英国出现,与过去的公司所不同的是:它们无须皇家特许,股东可以自由转让股票,股票持有者不能直接支配公司资产的运作,只有公司经理才有权代表公司经营。1844年,英国出台了第一部公司法——《合股公司法》。1856年,英国议会确认注册公司对债务只承担有限的赔偿责任,从而标志着现代公司制的准则主义阶段正式问世。美国早在19世纪初,纽约的立法机构就承认了公司有限责任的必要性,并允许

通过注册组建公司。美国的第一部一般公司法是 1837 年由康涅狄格州颁布的,但是在很长一段时期内,美国公司法难以在全国统一。总的来看,相关法律法规的建立极大地推动了近代公司的发展。在英国,1862—1886 年新设立的公司就有 25000 家,平均每年设立 1041 家,而 1900 年一年新设立的公司就有 4966 家。在美国,1880—1890 年间,新设立的各种工业公司多达 38770 家,到 20 世纪,拥有资产在 1 亿美元以上的工业公司已近 100 家。

4. 公司的运作机理不断完善,公司越来越成为企业组织的主导形式和左右西方国家经济的基本力量。以美国为例,大体上有独资企业,合伙企业和公司三种组织形式。从数量上看,公司只占企业总数的 16%,但从资产和销售额看,公司则分别占到 85% 和 89%。现代公司和近代公司没有实质性的区别,主要是现代公司的法规系统更趋完善,运行机理更为合理,股票市场非常发达,企业家越来越成为支配公司资产运作的主导力量,公司的规模急剧扩大,跨国公司大量出现。

第二节 公司基本理论

一、制度经济学中的公司理论

新制度经济学最早是由威廉姆森(Oliver. E. Williamson)在 20 世纪 70 年代初提出的。70 年代末,当“交易费用”概念提出,新制度经济学就转化为以科斯为代表的不同于正统的新古典经济学的经济学。新制度经济学为研究企业问题提供了一种新的契约分析方法,这种分析方法中包括三个重要分支,即交易费用经济学、产权理论和代理理论,这些理论已成为公司理论中最重要的基础。

1. 交易费用经济学

新古典经济学的分析方法是一种契约的方法,它从技术的角度把企业看成生产函数,并隐含着市场机制无成本思想等若干前提条件。科斯则否定了这种思想,认为企业和市场是两种不同但又可相互替代的机制。市场上的交易是由价格机制来协调的,企业则通过行政命令来进行资源的配置。科斯进一步认为,决定企业替代市场还是市场替代企业的关键变量是交易费用。在安排一笔交易时,若企业内部的交易费用低于市场的交易费用,企业将替代市场;反之亦然。交易费用的分析方法还解释了企业规模扩张的过程,当企业内部组织一笔额外交易的成本等于在公布市场上完成这笔交易所需的成本时,企业扩张将停止。

威廉姆森深化了交易费用的分析,指出了交易费用产生的原因。威廉姆森认为决定市场交易费用的因素有两个:一是交易因素,这是指市场的不确定性、潜在的交易对手的数量以及交易物品的技术特征,如资产专用性和交易频率等;二是人的因素,这是指交易主体的人性假设,包括有限理性和机会主义两种假设。

2. 代理理论

现实经济活动中的代理问题是一种较为普遍的现象,当委托人赋予某个代理人一定的权力时,一种代理关系也就建立起来了,此时的代理人受正式或非正式契约的约束,代表委托人的利益,并相应的获得某种形式的报酬。对于企业来说,决定其能否生存的一个关键因素就是对代理问题的控制。企业中之所以出现代理问题主要有两个方面的原因:一是委托人和代理人的利益往往是不一致的,所以在委托人看来并非经常作出最优的决策;二是代理合约的签订和执行是有成本的,代理成本包括达成合约的成本、监督和约执行所支付的成本、将利益相互冲突的代理人集合在同一契约中所支付的成本,此外还包括执行和约所支付的成本在超过利润时的剩余索取的损失等。

代理理论认为代理问题实际上是个剩余索取权的性质问题,

环境的不同决定了企业组织形式的不同,不同的企业如何选择剩余索取权的性质将直接决定其能否生存。这种性质的选择实际上就是企业如何设计自己的激励——约束机制。代理理论中的环境因素主要有:(1)契约各方对于契约所持的偏好结构;(2)契约各方可能面临的不确定的具体性质;(3)环境中的信息结构。总之,代理理论研究的问题主要表现为风险分担和最优契约形式的选择等。

3. 产权理论

科斯提出的“交易费用”概念,为产权理论奠定了坚实的基础。1960年,科斯发表《社会成本问题》,该论文把产权正式纳入了经济学的体系中。产权理论的基本观点有:(1)经济学的实质就是研究稀缺资源的产权问题,社会资源的配置就是对资源使用权、收益权和转让权的分配;(2)商品的买卖实质上是一组权力束的交换,资源配置中的外部性问题主要是由产权界定不清所致,这里的外部性是指人在社会经济活动中的相互联系和相互影响的性质,外部性问题是指一个人的消费或生产活动使其他社会成员受到不利的影 响。(3)在存在交易费用的情况下,不同产权制度下的交易将对资源配置的有效性产生不同的影响,在产权给定的情况下,资源配置将采用企业制度、市场制度和政府制度三种形式,形式的选择将取决于产权的明晰程度;(4)产权是一种社会工具,其主要功能在于引导人们在更大程度上将外部性内部化,当这一进程的收益大于其成本时,就会产生新的产权关系。

产权理论在运用于企业分析时主要集中于两个层面上,一是将产权结构视为外生变量,二是将产权结构视为内生变量。在第一个层面上,主要讨论不同契约安排所产生的后果,并借此来对企业组织形式进行选择;在第二个层面上,主要讨论产权结构变迁的原因、动力和方向。

4. 交易费用经济学、代理理论和产权理论之间的关系

首先,交易费用经济学与产权理论存在区别:(1)交易费用经济学认为完整的产权并不存在,产权是“残缺”的,“残缺”的产权使得交易活动不可能在市场制度的安排下加以完善,最终必将为企业制度所替代。(2)交易费用经济学强调市场、企业和混合组织中契约关系的规制方面,主张契约的监督主要取决于交易各方之间存在的“私人秩序”,而产权理论则认为法律制度能以灵验的、低成本的方式来处理公平问题。

其次,交易费用经济学与代理理论存在区别:(1)交易费用经济学强调激励强度与相互适应的关系;代理理论则通常假定代理人是风险回避者,委托人的风险程度是中性的,因此该理论主要考虑激励强度与风险分担之间的匹配。(2)交易费用经济学认为复杂的契约是不完整的,与契约相关的许多问题只有在契约的执行中才会出现,只能通过“事后”来解决;代理理论则强调“事前”的激励安排,即委托者和代理者就有关激励条件事先须达成一致意见,否则就无法构成契约。

最后,交易费用经济学、代理理论与产权理论在对产权结构的认识上存在区别,前两个理论均将产权结构视为外生变量,而在第二个层面分析的产权理论则将产权结构视为内生变量,因此相关的分析须结合国家理论来进行。

二、管理学中的公司理论

管理学中的公司理论从其构成上来看主要有组织理论、行为理论、企业文化和领导科学理论等。组织理论中的古典学派是以韦伯、泰罗、法约尔和巴纳德为代表,其主要特征是强调“正式组织”的作用;组织理论中的现代学派则以德鲁克和西蒙为代表;20世纪90年代,哈默的《企业再造》和彼得圣吉的《第五项修炼》等提出了企业组织的转型主张,进而丰富了组织理论的内涵。行为理论的早期代表人物是梅奥和罗特利斯伯格,他们强调“非正式组

织”的存在 ;后期的行为理论主要集中在三个领域 :有关人的需要、动机和激励问题 ,同企业管理有关的“人性”问题和企业中的非正式组织及人际关系问题。20 世纪 80 年代初 ,由美国哈佛大学教授特伦斯·狄尔和管理顾问艾伦·肯尼迪合著的《公司文化——企业生存的习俗和礼仪》的出版 ,标志着企业文化理论的正式诞生 ,反映了企业文化对企业经营效果的影响日益突出。领导科学理论是从行为理论中分离出来的 ,其主要内容有领导性格理论、领导行为理论、领导作风理论和领导情势理论。

1. 组织理论

韦伯提出了科层组织的概念 ,并且认为这种组织是一种通过“供职”或职位 ,而不是通过“世袭”或“个人魅力”来进行管理的理想的组织制度。科层组织是依据若干规则来建立和组织运行的。在将权利分为传统型、个人魅力和法理型三种类型后 ,韦伯认为只有法理型权利才能成为科层组织的基础。由于韦伯对组织理论的重大贡献 ,他被人们称为“组织理论之父”。

泰罗的最大贡献就是主张把计划工作和实际操作区别开来 ,一部分人员进行计划制定、材料采购以及其他非生产性工作 ;另一部分人员则从事将原材料转化为成品所必需的体力劳动。泰罗的主要观点有 :(1)提出“计划与执行相分离”的原则 ,使管理工作专业化 ;(2)科学管理的中心问题是提高劳动生产率 ,为此必须对工人操作进行动作研究和时间研究 ,制定科学的劳动定额 ;(3)对工人进行科学的选择、培训和提高 ,实行标准化操作 ;(4)实行有差别的计件工资制 ;(5)提倡和谐的劳资关系。

法约尔认为企业的全部活动可以分为六大类 ,即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动 ,并且认为管理活动具有计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。在总结实践经验的基础上 ,法约尔还提出了实施管理的十四条原则 ,即分工、权利与责任、纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从整体利益、报

酬、集权、等级制度、秩序、公平、人员的稳定、首创精神和人员的团结。

巴纳主要研究社会系统的特征及其构成要素,并分析了经理人员的任务和作用。巴纳德的主要观点有:(1)组织是两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统;(2)作为正式组织的协作系统,不论其规模大小或级别高低,都包含了三个基本要素,即协作的意愿、共同的目标和成员间的信息沟通;(3)经理人员在组织中的作用就是在信息沟通系统中作为相互联系的中心,并通过信息沟通来协调组织成员的协作活动,以保证组织的正常运转,实现组织的共同目标。

德鲁克认为管理同生产商品和提供各种经济服务的企业有关,管理学由管理工商企业的理论和实际的各种原则组成。作为企业主要管理者的经理,有两项别人无法替代的任务:一是经理必须创造一个“生产的统一体”;二是经理在制定每个决策或采取每个行动时,都必须统筹考虑企业的长期利益和目前利益。此外,德鲁克还提出了目标管理的观点和方法。

西蒙的主要观点有:(1)管理就是决策,决策贯穿了整个管理过程;(2)决策过程是由若干个阶段所组成的,包括情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动;(3)决策的准则应是“令人满意”,而不是“最优化”;(4)解决例行活动的问题的决策叫程序化决策,解决非例行活动的问题的决策叫非程序化决策。

迈克·哈默和钱皮提出的企业再造的根本思想就是彻底摒弃大工业时代的企业模式,重新塑造与当今时代信息化、全球化相适应的企业模式。企业再造最简单的定义就是所有的业务以零基预算重新组织,更换企业活动的工作程序,即一切从头开始。企业再造的核心是业务程序的再造,而业务程序再造的最终目标是改变企业,它是通过改变工作结构和方法来培养企业独特的个性——即根植企业的想法、价值观和行动模式。