

图书在版编目(CIP)数据
企业概论 / 王阳, 曹爱军编著. — 兰州 : 兰州大学出版社, 2005. 1

ISBN 7-311-02525-7

I. 企... II. ①王... ②曹... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 010828 号

企 业 概 论

王 阳 曹爱军 编著

兰州大学出版社出版发行

兰州市天水南路 222 号 电话 8912613 邮编 730000

E-mail press@onbook.com.cn

<http://www.onbook.com.cn>

兰州大学出版社激光照排中心照排

平凉红旗印刷有限责任公司印刷

开本 : 850×1168 1/32 印张 9.25

2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

字数 228 千字 印数 1~1000 册

ISBN7-311-02525-7/F·337 定价 20.00 元

甘肃政法学院“十五”规划教材

企 业 概 论

AN INTRODUCTION TO ENTERPRISE

甘肃政法学院教学工作委员会审定

编著 王 阳 曹爱军

兰州大学出版社

甘肃政法学院教材编审委员会

主任委员:王肃元

副主任委员:孙秋杰

委 员:焦盛荣 李玉基 魏克强

李爱伶 姚文振 王汝发

苏 红 陈 农 芮守胜

秘 书 长:焦盛荣

副 秘 书 长:芮守胜 樊峰岗

出版说明

随着我国改革开放的不断深入和市场经济体制的逐步确立，面向 21 世纪的高等教育迎来了前所未有的发展机遇。尤其是党和政府西部开发战略决策的实施，对地处西部地区的高等院校的办学规模、办学质量、办学效益均提出了新的要求。高等院校只有抓住机遇，积极投身教育教学改革，提高教育水平和教学质量，培养适应社会发展需要的高素质人才，才能不负历史使命，也才能取得自身更大的发展。

在教育改革和教学建设过程中，教材建设工作至关重要，它是总结教学成果的重要载体，也是体现高校办学特色的窗口。为此，经我校教学工作委员会审定，“十五”期间我校将陆续编审一批能反映我校学科优势和办学特色的教材。首批审定的教材为：《保险法》、《外国刑事诉讼法学》、《刑事政策学》、《侦查学总论》、《刑事案件侦查》、《文件检验学》、《警务技能训练教程》、《企业概论》、《人力资源管理》等 10 部。随着我校教学改革工作的不断深化，其他教材也将逐次审定和出版。

首批审定并出版的教材有的是目前国内同专业空缺教材，有的虽然有相关教材出版，但因版本陈旧或者相关法律已修订等原因在教学中已不能使用。因此，本次审定出版的教材注重吸收了本学科发展前沿的理论，同时注重基本知识的阐释，具有系统性、新颖性等特点，适合本科专业学生学习使用或者成人学历教育学生使用。

甘肃政法学院教学工作委员会

二〇〇五年二月

目 录

第一章 企业的性质	
第一节 对企业本质的认识.....	(1)
第二节 企业的组织性质.....	(9)
第三节 企业制度的内涵	(17)
第四节 国有企业的界定及其性质	(22)
第二章 企业制度的起源和变迁	
第一节 企业演变的历史进程	(25)
第二节 企业制度的起源和变迁	(27)
第三节 中国企业制度的演变	(37)
第四节 现代企业制度的特征	(40)
第三章 企业产权制度	
第一节 产权理论	(47)
第二节 产权的界定及产权制度	(54)
第三节 企业产权结构与制度	(57)
第四节 三重产权权能分析	(63)
第五节 国有企业改革的主线 :产权重置.....	(66)
第四章 现代企业治理结构	
第一节 公司治理结构概述	(77)
第二节 委托代理理论及代理问题	(88)
第三节 企业“内部人控制”及其治理	(93)
第四节 企业治理机制的模式及发展趋势.....	(100)
第五节 国有企业治理的现状及其改革.....	(106)

第五章 企业组织结构	
第一节 企业组织因素及基本模式.....	(115)
第二节 现代企业的组织结构.....	(124)
第三节 企业组织的内在联系.....	(139)
第四节 企业组织的创新与发展.....	(143)
第五节 国有企业组织结构 重组与改造	(153)
第六章 企业的组织形式	
第一节 企业组织的法律形态.....	(160)
第二节 公司的概念及其特性.....	(163)
第三节 公司制企业的组织形式.....	(168)
第四节 国有企业组织形式 改组与改制	(174)
第七章 独立董事制度	
第一节 独立董事问题的产生.....	(184)
第二节 独立董事制度的架构.....	(188)
第三节 独立董事的职能及其保障.....	(193)
第四节 独立董事的激励约束机制.....	(199)
第八章 企业核心专长分析	
第一节 企业能力理论与核心专长理论.....	(205)
第二节 核心专长的内涵和特征.....	(210)
第三节 核心专长的功能.....	(219)
第四节 核心竞争力的竞争优势分析.....	(225)
第九章 企业核心竞争力的构筑和培育	
第一节 知识与企业核心竞争力的构建.....	(230)
第二节 能力创新与学习型组织的构建.....	(236)
第三节 企业扩张.....	(254)
第四节 企业战略管理模式创新.....	(275)
主要参考文献.....	(286)
后记.....	(288)

第一章 企业的性质

在现代市场经济条件下,企业已成为国民经济的基本细胞,现代企业的发展和壮大直接推动着一国国民经济的不断增长和持续发展。而我们要有效地推动企业的发展,就必须对企业的基本理论有深刻而全面的认识,首先要明确企业的基本涵义。本章我们将以交易费用理论为基础,结合现代企业理论的有关认识,对企业的本质、企业的组织、企业的制度等基本理论问题进行较为具体和系统的阐释,并就国有企业的范围界定及性质进行探析。

第一节 对企业本质的认识

一、传统经济学对企业本质的认识

对企业的本质问题的研究,主要涉及企业是什么?企业为什么会存在?企业产生和变化的根本原因等有关企业根本性质的一些问题。对于以上这些问题,传统经济学未曾进行过专门研究,但在论述和解释企业的经济行为和经营活动时却有所涉及。尽管传统经济学的有关说明并未真正从“本质”上揭示出企业的内在特性,但这无疑是人们对企业的阶段性的历史认识。对这方面一些代表性观点的简要介绍,必将有助于加深我们对交易费用经济学关于企业的本质问题理论分析的理解。

传统经济学认为,企业是谋求产出最大化或利润最大化的经济组织,其功能仅仅是把投入生产中的要素——土地、劳动、资本等转化为一定的产出。因此,可以把企业简单地视为一个生产方

程,用生产函数描述投入与产出之间的转化关系。也就是说,传统经济学把企业视为一种生产函数。

生产函数,其表示的是一种产品的产出和生产这一产品所需的要素投入之间的技术关系。它是各种可能的投入组合与各种可能的产出组合之间的对应关系。这种对应关系反映出企业所具有的一定的生产功能和行为特征。每给定一种既定的技术,都存在一个生产函数,并由此决定了投入与产出之间的变换关系。即不同的要素投入,经过具有特定技术关系的生产函数的转换,就可获得相对应的产品产出。比如,化工企业、食品企业、服装企业,因其具有不同的生产函数(技术关系),从而需要不同的要素投入,并获得与之相对应的不同产品。显然,生产函数所表达的一种技术关系,其投入与产出之间以何种对应关系转化,同技术进步的水平是密切相关的。因此,传统经济学把企业视为一个生产函数,无异于把企业归结为技术关系。

正因为传统经济学把企业作为技术条件下的生产函数,因而有关企业存在的理由及意义的探讨,也主要通过技术因素加以说明。与企业存在有关的最重要的技术因素,是所谓的“分工协作”和“规模经济”。

古典政治经济学的创始人亚当·斯密(Adam Smith)在其代表作《国富论》中举例论证了分工协作可以大大改善劳动生产力,并能推动劳动者劳动技能、熟练程度和判断力的提高。他举了一个关于制针业的著名例子:当一个拥有10名操作工人的小工厂将整个制针工艺分解为18道工序时,工人的劳动生产率提高了上千倍。斯密分析了分工创造的劳动协作之所以能大幅度地提高劳动生产率,主要源于三个方面:其一,分工促使工人操作熟练程度提高;其二,分工节省了转换工种过程中的时间损失;其三,大量机器的发明便利和节约了劳动力,使一个人可以做许多的工作。斯密同时说明正是由于交换的力量为劳动分工提供了可能,因而劳动

分工始终受到这一力量的大小限制,也就是说,受市场规模的限制。当市场很小时,没有人有动机全身心地投入到一个职业中去,同时他无法用自己所拥有的剩余产品交换到他人劳动产出的剩余产品。从斯密的以上论述中,可以推断,斯密认为分工创造的协作生产是工厂存在的原因之一,而工厂的规模又受到市场范围的限制。

马克思(Karl Marks)在其《资本论》中明确提出,协作“在历史和逻辑上都是资本主义生产的起点”。也就是说,协作是最简单和最基本的内部分工形式,协作的产生也就是原始企业的产生。他在考察了社会生产简单协作向工场手工业和机器大生产发展的历史后提出,正是分工的深化,使企业规模扩大。企业规模的扩大,不但可以从协作中得到好处,还可以因为产量提高但固定成本不变而使单位产品的生产成本降低。

由于协作可以节约生产成本,因此,二者之间必然存在函数关系,也就是微观经济学所说的规模经济问题。许多学者从规模经济的角度来分析企业存在的必然性。随着企业产量的增加、规模的扩大,企业能够通过实行劳动的专业化分工,采用大量的机器设备,推行先进的管理技术和生产工艺等方法来降低单位投入的平均成本。规模经济的存在,使得较大生产者的平均成本低于较小的厂商。因此,在规模经济的条件下,凡是不能把生产规模扩大到足够高度的企业,生产成本难免较高,从而在竞争中处于不利地位。反过来说,只有把企业规模提高到一定水平的企业才能生存与发展。

用规模经济解释企业的存在比较适合企业横向经营的情况,但却难以解释以纵向经营或多样化经营为主导方向的企业存在。因此,规模经济也不能从根本上解释企业存在的原因。

根据上述传统经济学及一些学者的观点,企业是基于技术关系的生产函数,它在技术上具有不可分割的协作关系,由此决定了

企业将按一定的组织规模产生和存在,企业规模扩大,具有降低单位产品成本、提高劳动生产率的作用。这些关于企业及其存在意义的认识的确在一定程度上揭示了企业出现和存在的某种动因及条件,因而并非完全不合理。但问题是,多数经济学家偏重于以协作力、规模经济等技术因素解释企业的存在,不免带有某些局限性和片面性,并且对有些问题很难作出明确而深刻的回答。这是因为,分工与协作不仅能通过一种经济组织来实现,而且也可通过市场交换来实现,特别是在商品经济条件下,通过市场交换实现不同个人或经济单位之间的协作已是常见的方法。所以,仅用发挥协作力和取得规模经济效益来说明企业存在的必然性,是不充分的。R. H. 科斯(R. H. Coase)及其追随者正是从市场交易过程出发,向传统经济学理论提出了挑战,并更为全面和深刻地阐释了企业存在的理由及企业的本质。

二、交易费用经济学对企业本质的探析

(一)交易费用分析的新视角

交易费用经济学诞生于20世纪30年代,其创始性的论著见科斯于1937年发表在美国《经济学》杂志的题为《企业的本质》一文。在这篇论文中,科斯正式提出“企业为何要存在”的论题,促使人们深入考察企业这种制度安排的内部结构。尽管该文发表后很长时间没有引起经济学界的足够重视,但在20世纪70年代,经威廉姆森(O. E. Williamson)等人的努力及对该理论的充实完善,从70年代中期以来,该理论异军突起,使交易费用经济学成为现代经济学发展中最活跃的一支。它的目的在于探求企业和市场之间的关系,企业产生和变化的根本原因,企业和市场作为一种管理机制的局限性和互补性等被传统经济学所忽视的重大命题。该理论提出并论证了市场交易费用是企业组织结构和组织行为产生与变化的决定因素,这是理解企业为什么会出现,企业的本质是什么等

基本问题的关键。

(二)交易费用的涵义

经典的微观经济理论有一个隐含的基本假定,即假定市场交易是没有成本的,但以科斯为代表的交易费用经济学家则认为,市场交易存在着高昂的交易费用。那么,什么是交易费用呢?

直观而简单地说,所谓交易费用就是为了完成交易活动而发生的费用。在任何一个经济社会中,只要进行社会生产,就一定要有交易行为发生,而任何一笔交易得以进行和完成,就必须付出相应的费用。按照具体的交易活动所涉及到的程序,可将交易费用分为:寻找和发现交易对象的成本、了解交易价格的成本、讨价还价的成本、订立交易合约的成本、履行合约的成本、监督合约履行和制裁违约行为的成本,等等。

我们不妨以汽车厂和发动机厂的交易活动为例来说明交易费用的产生。在以上两家企业合并之前,汽车厂商决定向哪家发动机厂订购时,它首先要了解目前在市场上有哪些公司生产汽车发动机,这些公司分别坐落在何处,每一家公司的产品质量和价格如何等情况,这些信息的收集是需要花费成本的。汽车厂商在获取了基本的信息之后,还需要对不同发动机公司的情况进行比较,从中初步选出交易对象。

通常情况下,一家汽车厂商不会只与一个备选对象进行谈判。谈判意味着讨价还价,往往需要耗费大量的人力和物力,包括准备谈判的时间、谈判的时间、交通往返、谈判材料的准备和修改,并且可能需要请客吃饭,等等。在达成协议后,交易合约的订立也有一定的成本,我们常常看到一些大公司举行各种签字仪式,耗费上万元甚至数十万元来签订协议。

在合约签订之后,合约的履行仍是有成本的。汽车公司对发动机的质量进行检验,以确认其是否符合合约的规定,达到要求的标准,汽车公司还要对发动机的交货时间进行监督。合约的履行

如果出了问题,那么,交易双方就会因此而支付更多的费用。

总之,任何一笔市场交易都是一项合约(买卖合约、雇佣合约等),从而任何一项经济交易的达成,都需要进行合约的准备、讨价还价、合约的议定、合约的执行和监督以及违约制裁等过程,这一过程会带来一系列的费用,有时甚至会高到合约无法达成。也就是说,交易费用是市场机制的运行成本,即利用市场的交换手段进行交易的费用。

(三)交易行为、交易过程与交易费用

那么,交易费用是否可以通过市场避免呢?对此,回答是否定的。对于这点可以从交易费用产生的基本因素上作进一步分析。这些因素大致可以归纳为两类:一类是“人的因素”,另一类是“交易因素”。前者与人的交易行为有关,后者则与交易过程相联系。

市场交易的主体是个人或组织,人的行为决定了交易的行为。交易费用学认为,人类行为有两个特点:一是人的理性是有限的;二是人的行为常常会导致机会主义。这两个特点与交易费用的发生有关。

人的有限理性是指人们在任何情况下都不可能准确地预测未来,而充其量只能获得“一知半解”。这是因为,首先,影响未来的因素是多方面的,而人们能够把握的因素总是十分有限的;其次,即使人们能够穷尽所有影响因素,也根本不可能对所有因素做出正确的预测。

一个有限理性的人也想尽可能地预知未来,从而使自己利益最大化,但实际上无法实现。上例中的发动机生产实际上是一个极其复杂的过程,带有大量的不确定性,没有人能预知一切,两家厂商也就不可能事先在合约中制定各种应付措施。因此,为了防止合约出现纠纷,双方都会想方设法寻求各种仲裁方法,以防发生不测之变,从而导致交易成本的上升。

机会主义行为是指人在追求个人利益的同时,有可能利用一

切机会来实现自己的目的,包括提供不确切信息,利用别人的不利地位施加压力,等等。

如果没有机会主义倾向,在不少场合,由上述不完全理性所引发的困难,仍可以合理解决。交易的双方只要等到当某种不测发生时,坐下来协商,寻求对双方都有利的解决方法就行了。如果双方有机会主义的谋利倾向,当一方处于不利地位时,就会增加交易的复杂性。例如,如果汽车厂在决定投资汽车组装线之前就和发动机厂谈判,就会处于一种平等地位,而如果汽车组装线已经投资后再与发动机厂谈判,那么,它就会处于一种相对不利的位置。此时,发动机厂商就会利用汽车厂商已被投入的资金“套住”这一不利条件,来要挟汽车厂商在成交价格、交货条件等方面做出让步,从而使交易过程变得十分复杂。

人类行为的有限理性和机会主义倾向带来的交易费用,在很大程度上还取决于交易过程的特点。就交易过程而言,有三种情况与交易费用的大小有关,这三种情况就是资产专用性程度、不确定性和交易频率。

首先是资产专用性程度。资产专用性程度高的交易使交易双方不能轻易退出交易关系,从而增加了交易的难度。例如,假定一家化工厂需要运输化工原料,为此需要专门的运输车辆。如果这种专门的运输车辆由铁路部门来制造,并为化工厂服务的话,铁路部门就会承担资产专用性风险。一旦化工厂商与铁路公司签订了协议,而化工厂采取机会主义的行为违背协议不再让铁路公司承担运输的业务的话,那么铁路公司的那种专用的运输车辆就会成为一堆废铁。因此,这样的交易通常很难达成,即使达成也需要高昂的交易成本。

其次是市场的不确定性。不确定性很高时,使交易双方对未来都没有把握,因此也就很难达成交易合约。一般来讲,不确定性与合约的时间长短有关。交易所涉及的时间越长,相关的很多因

素就越难以确定,合约就越难以达成。在未来不确定的情况下,虽然在合约中通过增加相应的条款对可能出现的情况做出规定,在一定程度上能解决某些问题,但是,未来发生的情况可能有多种结果,要对这些结果都提供解决办法势必大大增加交易成本。

最后,交易频率也很重要。当交易次数减少时,交易双方的相互依赖性就会增加,交易也就难以进行。一般来说,即使交易总费用不变,交易次数减少会使平均分摊到每次交易的成本上升,从而提高单位交易成本。而且,交易次数减少会带来交易对手的减少,某一方采取机会主义的可能性就会增加。当交易对手非常少,某一方又采取机会主义行为时,另一方很难有其他的选择,“机会主义者”就会垄断交易,使交易的另一方要付出更大的代价。

(四)交易费用理论的基本观点

交易费用对企业来说是一种外部成本,如果原来的交易双方合并成一个企业,那么原来的外部成本就内部化了,从而减少了交易费用。因此,交易费用理论认为,市场的运行是有成本的。通过形成一个组织,并允许某个权威来支配资源,就能节约某些市场运行成本。企业将外部成本内部化的过程就是用企业内部运行机制来替代市场价格运行机制,也就是用企业内部的上下级的权威关系来替代市场的平等交易关系。在这一过程中,企业内部的管理成本有可能增加,但关键降低了交易费用,因而有可能使原来不可能完成的市场交易通过企业内部交易实现。从这个意义上讲,企业实际上是一种不同于市场的交易组织,企业作为市场的替代能够降低市场交易费用,这正是企业的本质。

概括而言,我们可将交易费用理论关于企业本质研究的基本观点归纳如下:(1)市场和企业为相互替代而不相同的交易机制,因而企业可以取代市场实现交易;(2)企业取代市场实现交易是因为能够减少交易的费用;(3)市场交易费用的存在决定了企业的存在;(4)企业是通过行政管理机制取代市场价格机制“内化”了资源

的交易过程,但这种“内化”过程也是需要付出成本的,因此,企业的内化过程是有限度的;(5)交易费用的存在及企业节省交易费用的努力是企业结构演变的唯一动力。

第二节 企业的组织性质

一、企业的组织性质

通过交易费用经济学的研究,我们认识到企业是一种代替市场来协调生产的组织。作为一种组织,它当然是由人们建立起来的。那么,企业的组织从根本上来说具有怎样的内在联系呢?对这一问题的回答涉及到对企业的组织性质的界定。

根据前面对企业本质的分析,由于企业的组织过程是“内化”市场交易的过程。而交易总是通过某种明确或不明确的契约来进行的。因此,企业的组织从根本上来说就是内化了契约关系。威廉姆森曾指出:“交易费用经济学将经济组织问题作为一个契约问题而提出。”交易成本也就是从契约的角度定义的“运行经济体制的成本”。我们说企业通过组织代替市场来协调生产,实质上就是通过组织内部的契约关系代替市场机制来组织生产,因此,企业的组织关系本质上就是契约联系。

关于这方面的认识,詹森(M.C.Jensen)和麦克林(W.H.Meckling)有更明确的表述,他们认为企业作为一种组织和大多数的其他组织一样,也是一种法律虚构,其职能是为个人或主体之间的一组契约关系充当连接点,就企业的组织而言,这“一组契约关系”就是劳动所有者、物质投入和资本投入的提供者、产品的消费者之间的契约关系。也就是说,整个企业是由各种当事人之间的合同所联结、维系着的,所以企业又被称作“合同之网(the nexus of contracts)”。下面我们借助图 1-1 对契约关系的确

立和执行作进一步的分析。

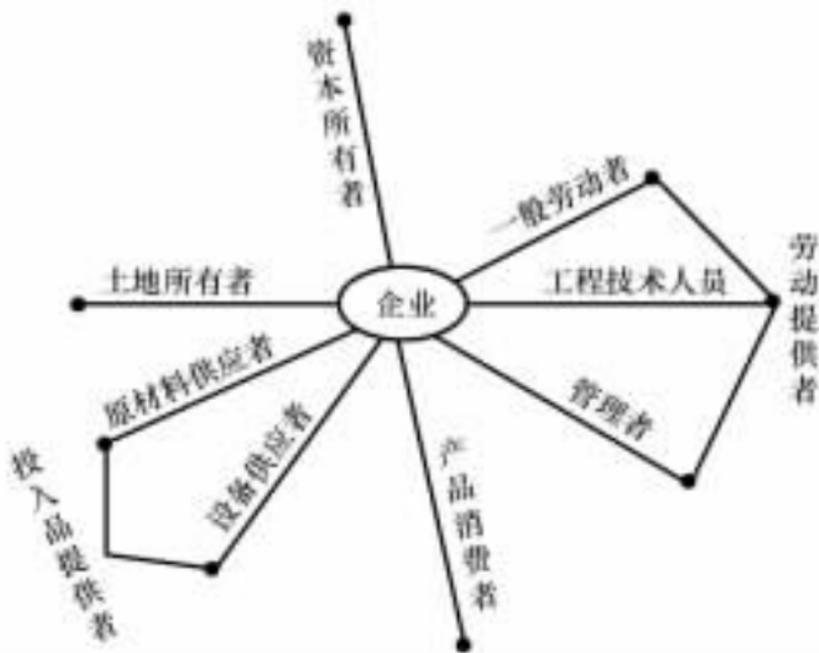


图 1-1 作为契约的关系连接点的企业

由图 1-1 我们注意到，一组多边的契约关系的确立是通过企业组织连接起来的。其中的每一个主体都不只是和另一个主体订立契约的，而是和所有其他的主体订立契约。因此，必须有一个主体充当企业的代表，对每一个欲订立契约者，他代表其他主体。而这一角色正是由企业的管理者来充当的。从确立契约关系的角度来看，这个管理者充当着中心签约人。

此外，我们还注意到，上图中所示的一组契约关系可分为两类：第一类是产品消费者、投入品提供者、土地所有者、资本所有者分别与其他各方的契约。这一类契约的贯彻是在市场上完成的。但是，为了保证契约按原定的条件完成，必须有人监督，于是，作为中心签约人的管理者就成为契约履行的监督者。第二类是劳动者与其他各方的契约，这类契约的情况更加复杂，除契约的履行必须有人监督外，它本身在多数情况下都无法在市场上完成，因为劳动

的提供同时就是劳动过程。这类契约必须在企业内部履行,而且只要加入这一组契约关系的劳动者多于一人,在各个劳动者之间就必然引起内部分工。这样,企业组织就不会仅仅是这一组契约关系的连接点了,作为内部分工的产物,它同时也是一个包含了内部分工体系的层级组织。组织的管理者将代表其他各方接受劳动者提供的劳动,对整个生产过程实施监督和管理。由此可见,企业的契约之网可相对划分为外部之网和内部之网。外部之网是企业所需的外部要素的关系联系,主要是与要素投入相关的主体及消费主体之间的契约关系;内部之网则主要是协调内部安排所建立的契约关系,并通过组织体系确定下来并加以实施。

通过以上对契约关系的确立和执行过程的分析,我们对西蒙(H. Simon)早在1951年曾提出的一个观点有更深入的理解和认识,即企业作为一个组织,其实质就是依赖权力关系维系联合起来的合同。由此也可以揭示出企业组织的两大基本特性:其一,具有连接契约关系的特性;其二,具有形成层级组织的特性。现代企业制度和现代企业组织结构就是在这两种基本特性的基础上发展和完善起来的。

二、企业组织的扩展

企业的组织过程是通过一组契约把一些要素或资源联系起来,使之成为具有内部结构的组织系统。而企业组织的扩展是在契约联系的基础之上,不断内化通过市场所进行的交易或与之存在交换关系的经济单位的过程。交易费用经济学研究表明,任何类型的企业购并都能在不同程度上内化市场交易行为,从而不同程度地降低市场交易成本,提高生产效率。这也正是企业组织扩展的根本原因所在。企业组织扩展可以采用多种方式来实现,但我们把所有的组织扩展方式归纳为三类:横向的组织扩展、纵向的组织扩展和多向的组织扩展。下面我们就这三类组织扩展方式分

别予以介绍。

(一)企业组织的横向扩展

在企业的生产和交换活动中,按照物流的流向可以把整个过程逻辑划分为“供应→生产→销售→使用”前后紧密相联的不同环节。“横向扩展”是指某一个环节的规模扩展,它是该企业垂直于物流方向的组织扩展过程。也就是通过组织以实现与本环节相一致的生产要素的扩张或深化,使活动程序中某一环节的组织规模达到一定水平,这种扩展方式通常又称为横向一体化或水平一体化。

导致企业横向扩展的主要因素是规模经济效益。所谓规模经济就是指在一定范围内,单位产品的成本随生产规模的扩大而呈下降趋势。在规模经济作用下,凡是不能把生产规模扩大到足够高度的企业,生产成本难免较高,从而在竞争中处于不利地位。也就是说,只有把企业规模扩展到一定水平才能生存和发展。规模经济的存在有多种原因:其一,企业规模扩大后使得劳动分工更细,专业化程度更高,企业可采用专门化的设备和专有技术提高生产效率,从而降低生产成本。其二,技术因素,亦即规模扩大后可以使生产要素得以充分的利用,从而提高单位要素的生产效率,降低生产成本。例如,某企业产品需要经过生产和包装两道工序。生产车间每台生产机械每天生产30000件产品。包装车间每台包装机械每天包装45000件产品。如果只用一台生产机械和一台包装机械的小规模方式生产,就会造成包装机械生产能力的闲置。因此,扩大生产规模后,利用三台生产机械与两台包装机械进行生产会使生产能力得以充分利用。其三,规模经济还体现在企业职能部门的节约上,只有当企业规模达到一定程度时,有关职能部门才需按比例增加,因此,在一定范围内,这些人均分摊成本会随企业规模扩大而下降。总之,组织发展的横向方式,因其能降低成本和节约管理费用,成为组织扩展的基本途径之一。

(二)企业组织的纵向扩展

企业组织的纵向扩展,又称为纵向一体化或垂直一体化。“纵向扩展”指的是一个企业平行于物流方向的向前或向后的组织扩展过程。也就是把处于经济活动供、产、销等不同环节的生产要素或经济单位组织在一个企业之内,或者说使企业的组织延伸到其它环节中去。依据企业组织纵向扩展的方向,纵向一体化可分为后向一体化(生产企业与供应企业之间的联合)和前向一体化(生产企业与用户企业之间的联合)两种。纵向扩展的意义就在于:原本的市场机制决定了供销交易关系,经过纵向组织后,成为同一企业内部不同部门的管理或协作关系。可见,纵向组织扩展的实质是把纯粹的市场交换转变为企业内部层级间的权威关系,或者企业内部受到管制的调配关系。

纵向组织方式对交易的内化必须考虑相对成本与收益关系,实际上就是要选择那种使交易费用最小的交易协调方式。但是,何种交易协调方式能使交易费用最小,须视不同交易过程的特征而定。根据威廉姆森的研究,交易协调方式有四种类型,而影响这些交易协调方式选择的变量因素就是前面所述的资产专用性、交易的不确定性和交易频率。

交易协调方式的着眼点是交易双方根据情况变化调整交易条件的方式,有四种类型:一是“古典合约交易”。在这种交易中,交易条件完全在事前定好,交易一经完成,双方的关系也告完成。二是“双头关系”。这种交易方式的特点是,一切有关合约的应变事宜均由双方借助自身的能力来协商决定,既不在合约中事先规定各种可能变故及处理措施,也不依靠第三者来调解纠纷。这实际上是一种双边长期合作方式,其主要形态是双方建立某种利益控制或利益分享机制,借以提高长期合作的可能。三是“等级式交易”。在这种交易中,一方是等级结构中的主导方,决定交易应如何进行;另一方也保有某种权力,如退出合约等。四是“一统式管

制结构”。这一方式的核心是由交易的一方拥有另一方资产,从而使交易内部化。因实现了所有权的一体化,因而对交易的控制也就成为企业内部管理问题了。

当企业资产的专用性很低时,交易双方可随时将资产移作它用,随时可以寻找乐意合作的交易伙伴,故不必拘泥于和某一固定对象的长期合作。因此,如果企业资产专用性很低,无论是否有不确定或者交易频率大小,只要采用“古典合约”方式就可以了。相反,当资产专用性与不确定性都非常高时,使用关系或合约(双头式、等级式)也可能仍然不能防止太高的交易费用发生。因为在这种情况下,双方的风险都太大,必须花费更大的资源来进行合约前的计划、分析与商定起草复杂的合约,以及合约执行中的监控。当涉及到这种交易的维护与监督中的费用大到某一点时,交易中的一方就可能买下另一方的资产,从而全面负责交易双方的协调与控制。这样,就进入了“一统交易”协调方式,也就是企业内化市场交易的纵向组织方式,它可使企业的交易费用最小。

(三)企业组织的多向扩展

多向的组织扩展是指企业不局限于已有行业的横向或纵向环节的扩大,而是扩展到相关与不相关的行业中去。这样,在一个企业组织内,存在着多种行业的经营内容。

推动企业多向扩展的因素是多方面的,从经济学角度,主要有:(1)范围经济与协同作用。因增加相关产品种类而导致的节约,就是所谓的“范围经济”。在同一企业经营的不同产品之间具有技术互补性时,范围经济就更为显著。而“协同作用”就是由于企业同时经营若干技术经济互补性产品而带来的经济效益的改善,这种作用在生产、销售、研究与开发及管理活动中,都可能发生。(2)内部市场与资源优化配置。多产品企业可以根据企业内部不同产品部门的市场前景与经济效益,来对企业的要素进行合理配置,追求最好的企业总体效益。当企业进行这种企业内部不同

产品之间的资源分配时,在一定程度上就替代了市场机制的资源分配功能,这种情况称之为“内部市场”。(3)分散经营风险。企业的多向发展可以减少单一经营所产生的高风险,产生“东边不亮,西边亮”的效果。(4)单一行业的发展极限约束。在一个产业之内,企业发展是有极限的,这一极限来自市场和法律两个方面。企业追求多向扩展的原因之一就是寻求企业发展的新领域,有助于企业长期发展壮大。

企业组织在扩展过程中,无论是横向的还是多向的扩展,从经济因素而言,都是内化了许多本属于市场范畴的交易,以等级结构的资源调配代替了以价格为杠杆的市场机制。这个替代过程是由追求交易费用的节省和经济效益的提高为推动力的。那么,企业组织是否可以无限制的扩展下去呢?下面,我们将对这一问题进行简要分析。

三、企业组织的边界

(一)企业的组织成本

企业是一个组织。作为一个组织,企业通常由一些不同的部分组成,而作为一个盈利性的经营单位,企业又要追求利润最大化。如果说企业的本质是对市场机制的替代,那么,这种替代产生的一个必要条件就是其内部交易的成本要低于市场交易的成本,而前者就是企业的组织成本。

因此,企业的组织成本是指企业作为市场的替代而产生的企业组织内部交易的成本,并不包括企业原有的生产成本。企业内部组织成本与市场交易成本不同,它是企业以行政命令来管理和指挥企业而产生的一种组织管理成本。这种组织成本可能是原先交易成本中一部分的转化形式,也可能是在新的机制下产生的成本,这在很大程度上取决于企业内部的管理体制。一般来说,企业组织的内部运行是借助于内部计划来协调的,因而有关计划的

制定、计划的实施、计划执行中的监督、计划未能顺利完成时的惩罚等,都构成组织成本。

此外,企业的组织成本也是企业内部信息交换的不完全引起的。这种信息的不完全来自两方面:一是内部信息的质量。在企业组织中,自下而上的信息传递使上级管理层了解企业生产经营状况,而自上而下的信息传递使企业决策得以实现。信息的质量指的就是这两种信息的完整性,这种完整性不可避免地随着各级管理幅度和管理层次的增加而受损。管辖对象的增加使信息量增加,管理者要掌握的信息量越多,则其对每一信息细节的了解就越少。这便产生了一种“失控”现象,随着企业规模扩大,失控就越积越多。也就是说,信息质量与企业规模是负相关的。二是内部信息传递速度,包括自上而下传递决策和自下而上反映情况的速度。信息的传递速度也与管理层次、管理幅度负相关,从而与企业规模负相关。总之,组织成本与企业规模负相关。

(二)企业的边界

从以上的分析知道,企业和市场作为两种可以相互替代的协调资源分配的机制,两种协调机制分别发挥作用都是需要成本的。组织成本是企业规模扩大的主要限制因素,当企业规模扩大带来的交易成本的下降与组织成本的上升相等时,企业就停止了扩张。从历史经验来看,企业规模的动态由不断扩大转为相对稳定乃至有所下降,是与企业规模——组织成本正相关理论相符的。企业组织的边界位置就处于通过市场实现交易与通过企业组织实现交易成本相等的地方。

我们可以利用微观经济学的基本分析方法——边际方法对其进行分析。假定市场交易成本和企业组织成本都可以准确计算,那么,相对企业而言,当企业规模扩大时,市场交易成本的下降可以看作是企业的边际收益,而企业组织成本上升则可以认为是边际成本。厂商在比较这两种成本的基础上,做出是否扩展规模的

决策,并最终按照“边际成本等于边际收益的准则”确定企业的边界。

总之,企业和市场都是组织社会生产的形式,用市场这种方式组织生产会产生交易成本,因此出现了企业对市场的替代。但是由于企业内部存在着组织成本,企业对市场的替代又有一定的界限。

第三节 企业制度的内涵

一、制度的含义及其特征

要理解企业的制度,首先需要对制度涵义及其特征有所了解。关于制度的形成、构成及运行的经济分析,制度经济学特别是新制度经济学做出大量的研究工作,并取得了丰硕的成果。这里,我们就与企业制度研究相关的制度的有关理论进行简要说明。

从制度经济学的研究来看,制度被普遍认为是一种行为规则,这些规则涉及社会、政治及经济行为。美国新制度学派的代表人物之一 D.C. 诺斯(D.C. North)就指出:“制度是一个社会的游戏规则,更规范地说,它们是为决定人们的相互关系而人为设定的一些制约。”正如我们通常所说的,没有规矩就不成方圆。

从经济学的角度去剖析制度,可以揭示其丰富的内涵:第一,制度与人的动机、行为有内在的联系。历史上的任何制度,都是当时人的利益及其选择的结果,现实的人只能在现实制度所赋予的约束条件下活动。第二,制度类似一种“公共品”,它是一种公共规则。制度作为一种行为规则,并不是针对个别人而设定的,在一定的范围内,对每一个行为主体的行动都将产生影响和制约作用。当然,这种“公共品”并不是以实物形态的方式表现出来的,而是人的观念的体现以及在既定利益格局下的公共选择,或者表现为法

律制度,或者表现为规则或规范,或者表现为一种习俗。第三,制度有别于组织。制度是人们进行社会经济活动的行为规则,用以约束人们相互交流行为的框架,而组织是在一定契约联系基础上的规则机构,它赋予行为主体在一定目标下的活动“角色”。如果说制度是社会游戏的规则,组织就是社会玩游戏的角色。

在理解“制度”内涵的过程中,需要对“制度安排”作一说明。制度安排是制度的具体化,也就是具体对经济主体的行为方式作出安排。制度安排有两大目标:一是提供一种结构使其成员的合作获得一些在结构外不可能获得的利益追加收入;二是提供一种能够影响产权变迁的机制,以改变个人或团体可以合法竞争的方式。制度安排的这两大目标可以概括为经济原则和安全原则,即制度安排要求能够改变合作活动的经济效率,也要求能保障竞争活动的正常秩序。

制度作为人类行为的规则,它所具有的特征可以通过人类活动体现出来。尼尔(Neale)对制度的特征作了归纳,认为制度有三类可供识别的特征:(1)存在大量可见和可辨认的人类活动;(2)存在许多规则,从而使人类活动具有重复性、稳定性并提供可预测的秩序;(3)存在大众习俗,它对人类活动和各种规则加以解释和评价。尼尔对制度特征所作的上述概括,有助于我们理解制度的概念和分析制度构成。

二、企业的制度及其构成

在对制度的内涵进行分析的基础上,我们将对企业的制度及其构成进行剖析。企业的制度是关于企业组织所有行为规则的总结。它不同于社会活动的其他制度的区别在于:首先,企业是替代市场配置资源的管理组织,企业的制度当然涉及的是在组织管理机制下如何进行资源配置的行为规则,即企业的制度是关于“内化”交易的行为规则,或者说是用于支配行政方式调配资源的一些

行为规则。其次,企业是经济活动中人与人之间“契约关系”的存在形式,企业的制度也就是为决定人们在财产基础上的相互关系而设定的一些制约。最后,企业是从事经济活动的市场主体,企业的制度就是为企业的经济活动提供服务。每一种制度都有特定的功能和价值,它是为规范特定的主体行为服务的。

企业的制度概念包含了企业活动的各种规则,这些规则的联系构成了企业的制度结构。对企业制度及其构成的研究,是对现代企业制度进行分析的基本理论前提。根据一般制度的构成要素,企业制度所提供的一系列规则可以视为由法律规定的正式约束及社会或组织认可的非正式约束所构成。

正式约束,又称正式规则,是人们有意识创造的一系列行为法则和活动规范。对企业来说,正式约束主要包括企业作为市场主体进行规范化运作和参与市场活动的有关规则,以及由这一系列规则构成的一种等级结构,从法律法规和方针政策,到特殊的细则,再到个别契约,它们共同约束着企业组织的行为。由于正式约束是有意识创造出来的,因此,它在结构上是可以设计和构造的,并且是可以加以选择的。

非正式约束是人们在长期交往中无意识形成的、具有潜在的和长久的约束力,并构成文化模式的一部分。一般来说,非正式约束不是通过成形的规则产生强制性的约束作用,而是通过意识或价值上的沟通和认可,形成一致性的行为取向。非正式约束主要包括价值信念、伦理规范、道德观念、风俗习惯、意识形态等因素,它往往表现为社会公认的行为规范和组织内部认可的行为规则。事实上,在现代社会中,正式约束只占整个行为约束的很小一部分,人们的活动空间大部分仍由非正式规则来约束。在现代企业里,作为非正式约束的企业文化、企业精神对企业的行为正产生越来越重要的作用,并日益成为企业生命的关键。

需要特别说明的是,企业的正式约束与非正式约束既相互区

别,又相互联系。从制度建立的过程看,非正式约束因与社会的价值准则存在内在联系,因此,正式约束往往是在非正式约束的影响下形成的,因而,对正式约束的选择必须考虑与社会认可和特定组织的文化传统相容。从制度变革的速度看,正式约束是一种快变量,可以在很短的时间内产生变化;而非正式约束却是一种慢变量,它的变化需要一个较长时期的过程,并且由于它内存着一定文化积淀,其移植性就差得多了。从制度约束的作用看,非正式约束的产生能形成一种共识,从而减少度量 and 实施成本,使得交换得以发生。但是,非正式约束也存在一定的局限性,如果没有强制性的正式约束,仅靠非正式约束,就会提高实施成本,降低交易效率,从而使复杂的变换难以进行。总之,正式约束与非正式约束对企业发展的“共同影响”是很难分割开的。将制度划分为正式约束和非正式约束,主要是为了理论分析的方便。现实中,如果要全面进行企业的制度创新,就应该促进正式和非正式规则的重新建构。

三、企业制度与现代企业制度

(一)企业制度的涵义

在以上对企业的制度特征及其构成框架进行了初步分析之后,我们来重新界定“企业制度”。我们通常所说的“企业制度”,是属于企业制度结构中的正式约束的范畴,它不同于前述含义较广的“企业的制度”这一概念,它仅仅是具有法律特征的正式规则,是企业的所有制度规则中的最根本的制度。

所谓企业制度,是指以产权界定为基础和核心的企业组织的治理规则。这一定义有以下特点:其一,企业制度是以产权关系的界定或产权制度为根本内容的企业组织规则,它确定了不同组织形式的企业在产权明晰的基础上所具有的相对独立的地位。其二,企业制度是关于企业运作的治理规则,这说明不同组织形式的企业都内在一种权能制衡的约束规则。其三,企业制度主要是以

产权制度和组织制度为基本内容,这能够从本体上说明企业的存在方式。

企业制度是规范化的正式约束规则,从法律角度看,企业制度一般被划分为业主制、合伙制和公司制三种基本法律形式。有关这三种基本法律形式的企业的特征及其存在方式,我们将在以后的章节中加以论述。

(二)现代企业制度

企业制度的发展历史经历了两个发展时期,即古典企业制度时期和现代企业制度时期。古典企业制度主要有两种形式,即业主制企业和合伙制企业。而最早在欧洲兴起的现代企业(公司制企业)是一种以资本联合为核心的企业组织形式。它是从业主制、合伙制基础上发展起来的一种全新的企业制度形式,在许多方面优于古典企业,主要表现在:其一,股份制企业筹资的可能性和规模扩张的便利性;其二,降低和分散风险的可能性,由于股东承担有限责任,而且股票可以自由转让,因而对投资者特别有吸引力;其三,公司的稳定性,这是因为,一方面,股票市场交易的延续,使公司可获得稳定的资本;另一方面,公司的法人特性,使得股份公司具有稳定的、延续不断的生命,只要公司经营合法、合情,就可以长期存在。公司制企业的产生和发展,对自由竞争的经济发展,尤其是市场效率的提高有着非常积极的意义。

现代公司制度是现代企业制度的主要组织形式,现代企业制度的内涵还代表了企业制度不断演进和创新的过程。也就是说,现代企业制度是随着现代市场经济的发展而发展的,是不断创新的企业制度。因此,现代企业制度具有开放性。企业制度创新包括企业产权制度、管理制度、组织制度和行为约束机制的创新。因此,在建立现代企业制度的过程中,特别要防止以有限公司、股份公司等企业组织形式来诠释现代企业制度。那种认为实行公司制就是建立了现代企业制度的观点,是以企业组织制度的创新代替

了企业产权制度的创新,而忽视了企业制度是与市场制度相适应的制度规范,是非常有害的。

根据以上对现代企业制度的分析,可以认为,现代企业制度是适合社会化大生产和现代市场经济要求的企业制度。现代企业制度的形式,主要是包括有限责任公司和股份有限公司的公司制。有关这方面的论述我们将在以后的章节中详细说明。

第四节 国有企业的界定及其性质

一、国有企业的含义及范围界定

在前面论述了企业的本质、企业的组织及企业的制度等有关内容后,下面,我们结合社会主义市场经济条件下国有企业的发展,来简单地探讨有关国有企业的范围界定及其性质确定的内容。

在经济学中,所有者被定义为所有者主体对各种资源和要素的排他性占有。国有制则是国家作为所有者主体对资源和要素的排他性占有。资源和要素必须集聚在一定的空间内结合为企业,才可能有生产和经营过程。因此,国有企业是国有制的载体,是国家所有者存在和表现的组织形式。

国家所有制并非为社会主义国家所独有,凡是存在国家的地方,都有国家所有制,只是不同国家所有制和国有企业的范围和规模有所不同,性质也有别而已。国有制和国有企业的性质区别,由国家所代表的社会利益集团而定。因而,社会主义国家所有制被定义为“社会主义国家代表全体人民占有全民财产的一种公有制”,而资本主义国家的国有制则是资本家集团所有制,因为其财产最终是用来为资产阶级利益服务的。因此,国有制和国有企业可以有不同的性质。形式相同,内容各异。实践证明,在市场经济条件下,国有制和国有企业存在着多种实现形式。

二、国有企业的性质

(一) 国有企业是国家与企业家之间的契约关系

如前所述,在西方经济学界,以科斯为代表的新制度学派打破了传统经济学的界限,以企业制度为研究对象,以交易费用、委托代理理论等作为分析工具,逐步形成了现代企业理论。现代企业理论的一个核心观点是:企业是一系列契约的有机组合。不过西方经济学中的企业理论所阐述的这一观点表明的企业,是个人之间自由交易产权的一种方式。他们认为离开个人产权就没有真正意义上的企业存在。国有企业虽然不是个人产权的体现,而是国家产权的体现,但它并没有超越产权展开过程中委托代理关系这一基本制度安排。如果在私人产权条件下的委托代理关系是资产所有者与资产经营者的一系列契约关系的话,那么国有企业的委托代理关系也同样是作为所有者的国家与经营者之间的一种契约关系,是国家与企业家之间自由交易产权的一种形式。即使是国有国营企业,它最终还是要具体的经营者来管理和经营,从而也必然要体现国家与经营者之间的契约关系。因此,把国有企业的性质理解为国家与企业家之间的契约安排,不仅不违背现代企业理论的原意,而且也同样可以解释国有企业的理性行为。

(二) 国有企业是宏观理性与微观理性的统一

从形式上看,国有企业也是一种契约关系,或者说是一系列契约的联结点,所不同的是,在契约关系的一端是国家而已。透过这种契约形式来看,国家投资与私人投资存在明显的不同就在于,国家是代表社会成员的意志行事的,反映的是社会的整体利益和长远利益,所以,国家是宏观理性的。为了实现和履行国家管理经济的职能,保持社会经济的协调、稳定发展,国家的宏观理性通过契约形式,反映到具有微观理性的企业组织中,就形成了宏观理性和微观理性的统一体,这就是国有企业。因此,国有企业就成为不同

于一般企业的特殊企业形式,具有特定的行为目标。

在私人所有制企业中,企业自身的行为目标和私有产权所有者的目标基本一致,即以利润最大化作为其目标;而在国有企业中,企业自身的行为目标受到所有者即国家的行为目标的约束而发生了特殊变化,形成了具有两重性的国有企业行为目标,即国有企业既具有“公共性”,又具有“企业性”,因而国有企业必然是“公共目标”与“企业目标”的对立统一。

公共目标就是社会整体利益目标,国有企业是国家所有制的实现形式,在社会主义条件下,国家是社会利益的代表,国有企业的性质决定了其行为必然地被赋予国家所要求的特殊使命,即国家以国有企业的组织形式,通过国有企业的投资、产出、分配和资产运作等行为控制、引导、影响社会经济行为和非公有制企业的行为,来达到国家调控经济,实现国家管理和干预经济的宏观目标。因此,国有企业必须服从于国家意志,着眼于社会整体利益,这就是国有企业“公共性”的体现。

国有企业的企业目标是指国有企业作为具有独立商品经营权的经营者在市场经济条件下所要追求的自身利益。非公有制企业的企业目标是单一的利润最大化,而作为公有制企业的国有企业,追求利润最大化也是它的基本目标。但是,国有企业的企业目标有不同于非公有制企业的约束条件,即它应体现国家意志,实现国家赋予的社会目标,也就是说,国有企业的企业目标不应违背社会目标。

国有企业行为目标的双重性,进一步表明国有企业是宏观理性和微观理性的对立统一体。只有深刻把握国有企业行为目标的特殊性,才能深入剖析国有企业的行为特征和行为机制,从而为国有企业的深化改革奠定基础。

第二章 企业制度的起源和变迁

企业作为资源配置的经济组织,有其自身的产生和发展的历史。以公司制为主要形式的现代企业,其制度规范、法律形式、组织结构等都是在历代企业发展历程中形成而定型的。本章我们将通过对企业制度的演变及其历史动因的考察,来探讨企业产生和发展的规律性,进而说明现代企业制度及其产生的客观必然性,并就现代企业制度的特征作一全面的阐述。

第一节 企业演变的历史进程

一、企业形态的更替

企业形态是企业组织存在和运作的一定形式。企业的具体组织形态可以有多种形式,从不同的视角可对其进行不同的分类。但若按企业制度来划分,也就是主要以出资方式 and 债务责任的法定规则来划分,可将所有的企业分为业主制企业、合伙制企业和公司制企业。

各种形态的企业都有其形成、发展的演进过程,而且这些过程都与一定的生产、社会的发展密切相关。但如果从企业形态或企业的组织形式更替发展的过程来看,却的确有一个从业主企业到合伙企业再到公司企业的演进过程。也就是说,公司企业的出现和发展有其客观的需要和历史的必然。

二、企业制度的历史演进

企业制度是一种企业财产的组织形式,是以产权制度为基础的企业组织和管理制度,它是在漫长的经济社会历史中形成和发展起来的。企业制度从最早的独资业主制企业、合伙制企业,发展到现代公司制企业,是有其历史渊源的。探究这个渊源,有助于了解企业制度产生和发展的经济条件、社会条件、历史条件,从而说明企业制度产生和发展的必然性和必要性。独资业主制企业是最早出现的企业制度形式。这种企业是由业主个人投资兴办的,一般由业主自己经营,但也可委托他人经营。这类企业一般投资规模小,经营简单,风险较大,企业持续、快速发展的难度大,业主对债务需承担无限连带责任,因而,这类企业的规模都不大,只有少数企业获得成功,使资本迅速扩张,形成家族式的大企业。对绝大多数独资业主企业而言,只有另寻他途。这样,在个人财产难以为继的情况下,由任何两个或两个以上的人合资,共同创办的企业形式——合伙制企业就应运而生了。

合伙制企业是由合伙人共同投资、共同经营、共享利润、共担风险、共负责任的,其投资规模和经营规模相对独资业主制企业要大,但企业成员须以其全部财产承担企业债务。所以,虽然合伙制企业较之独资业主制企业更适应社会化大生产发展和市场经济的需要,但受其自身特性的限制,其发展潜力仍不大。为了克服独资业主制企业和合伙制企业大规模投资和现代化生产经营的局限性,人们逐渐探寻到一种新的企业制度形式——现代公司制企业。

现代公司制企业是一种法人企业,实现了出资人与经营人的分离,并且所有出资人都只以自己的出资额为限,对公司债务负有有限的清偿责任,所以,它更容易吸纳社会上众多人的投资,同时,由于现代公司制企业是依法确定的,企业具有法人资格,所以,它的生存不以自然人的生死而定,可以永远延续,这也是前两种企业无

法比拟的。因此,现代公司制企业使得企业大规模向社会筹资变得容易了,集中化的规模生产与技术创新也因而成为可能。

由以上分析可以看到,随着经济和社会的发展,企业制度是不断演进和创新的。然而,独资业主制企业和合伙制企业作为早期市场经济的产物,虽然仍然存在于现今的社会经济生活中,但无论从其绝对数量、相对比重,还是经营业绩来看,都已不占据主导地位。只有现代公司制企业更能适应现代市场经济的发展,所以,我们有必要对其起源和发展作一探讨,以指导我国企业顺利实现改组、改造。

第二节 企业制度的起源和变迁

一、企业制度的起源

企业制度的形成可以追溯到中世纪前的罗马帝国。据史料记载,早在古罗马帝国时期就出现过企业或类似于公司企业的组织。在当时的采矿冶金业中,由于生产技术难度较大,需投入大量的资金,个人的资金难以当此大任,为适应这种客观需要,兴起了一种“合股经营”的方式,即由一定数量的生产者共同入股出资、合伙经营、利益共享、共担分险。此后,随着采矿冶金技术的发展,对设备的要求也越来越高,所需资金更大,随之出现了合股公司,持股人多为远离矿山的贵族、地主、商人、教会等,以获得红利为主要分配收入,而不直接参与经营,这是最早的财产所有权与经营权分离的情况。

在古罗马时代,个体商人在社会经济活动中占有重要地位。商人们一般都把自己经营的商号传给子女、亲属。他们在得到祖传的产业后,一般不愿意将其分割,仍共同继承、共同经营、共享盈利、共担风险,把家族看作法人团体,其中男性家长是家族成员的

代理人。

除了上述民间集资形成的企业之外,在当时,国家也曾利用股份形式为战争筹集巨资。例如,12世纪,热亚那人为了远征塞浦路斯岛,就成立了一个股份信托企业,其目的是征服和发展这个岛屿。

如果说罗马帝国时期出现的企业形式是企业制度源头的话,那么,从中世纪的欧洲开始,企业制度得到了不断地发展。

二、企业制度的变迁

企业制度的发展一般可以分为三个阶段,即原始企业制度、近代企业制度和现代企业制度。

(一)原始企业制度

一般认为,原始企业制度存在于11世纪末至16世纪,是与当时社会贸易的兴旺及分散风险的要求联系在一起的。在中世纪的欧洲,地中海沿岸的商业贸易比较发达,但贸易所要求的资本规模逐渐超出了一个家庭所能承担的限制,客观上需要创造出一种超出血缘纽带的合作经营的经济组织。所以,一种专门从事航海贸易的名叫康门达(Commenda)的组织和另一个名叫索塞特(Sociates)的合伙组织便应运而生了。

康门达是一种契约,契约的一方把货币和商品委托给另一方,受托方以委托的财物从事航海贸易,经营所得的利润由双方按契约分享,委托人的责任仅以所出的财产为限,不承担无限责任,而受托人则对企业债务负无限连带责任。康门达实际上是介于合伙与借贷之间的一种组织形式,一般每次航行募集一次资本,每次航行结束后,资本退给原主。康门达的最大优点就在于减少了投资者的风险,刺激了资本所有者投资获利的愿望,同时又为冒险航海外出经商解决了资金不足的困难,从而使这一形式在当时被广泛采用,并且从海上贸易扩展到陆上贸易,并随着商品经济的发展,

康门达这种形式后来被逐渐推广到了工商活动中,成为企业制度的萌芽。

索塞特是一种较为稳定的持久的合伙形式。在这种形式下,企业的存续期限由契约规定,从契约订立时起到契约期满为止是企业的存续期间。在这期间,合伙人的资本不能随便抽回,一般每次航行结束后,进行一次分配。契约期满,企业即解散,合伙各方取回自己的本利。在这种企业中,合伙各方共同经营,企业盈利根据合伙各方的出资比例进行分配,企业经营的风险由合伙各方共同承担,每个合伙人都是另外合伙人的代理人,并以全部私人财产对企业承担债务责任。这不是完全的公司制企业,但随着商品经济的发展,索塞特亦出现于其他行业中。

除了康门达和索塞特外,还有一种名叫“条例管理公司”的企业形式。早在14世纪,英国就出现了王室将某些特权以特许状的形式授予从事海上贸易的商业风险组织,但在当时这种情况并不多见。到了16世纪,随着海外贸易和殖民地的扩大,这种情况逐渐多起来了,所谓的“条例管理公司”就出现了。这种公司实际上是行会组织在贸易领域中的一种扩展,其公司的每个成员拥有自己的股份和账户,要遵守公司的规章制度,并且只承担有限责任。但是,那时特许公司还没有在企业制度中占主要地位,大的特许公司还没有出现。

从罗马帝国到16世纪末期,企业制度的发展处于幼稚和原始的状态,但它的产生和发展为近代企业制度和现代企业制度的出现奠定了基础,做好了经济上、组织上和法律上的准备。从原始企业制度的演化中,我们可以归纳出原始企业制度有以下特点:

(1)没有明确的法律规范。依法设立是公司制企业的一个重要特征。而早期的公司企业在设立程序、合伙内容、经营方式、分配办法等方面都没有明确的法律规范。

(2)组织上的合伙性和不稳定性。无论哪种形式都具有明显

的合伙性,都是由多人共同出资,共同经营的,这种特性的存在导致了企业的持久性较差,比较松散,而且具有不稳定性。

(3)投资规模有限,企业没有无限寿命。合伙虽然可以集中多人的财产共同经营,但由于其本身的无限责任等特性,使其能够筹集到的资本总是有限的,这就限制了它的投资规模,再加上这类企业往往是为了一次或数次交易而筹集资金,一次或数次经营后即进行分配,退还资本,使企业的投资具有短期性,从而导致企业没有无限寿命。

(4)责任的无限性及结构上的简单性。尽管原始企业制度中有些股东负有限责任,但这毕竟不是主流,更普遍的情况是股东或合伙经营者要承担无限责任,责任的无限性仍是原始企业的一个重要特点。此外,组织内部一般设有专门的管理机构,经营过程也少有明确的组织分工或规范组织,缺乏组织的稳定联系,使其寿命的延续不长。

(二)近代企业制度

从16世纪末至19世纪中期,是近代企业制度形成和发展的阶段,也是原始企业制度向现代企业制度过渡的阶段。近代企业制度主要有两种形式,即特许股份公司和合股公司。

1. 特许股份公司

在特许股份公司中,由于企业制度形成的时间和经营范围不同,一般又将其分为两种形式,即特许贸易公司和特许经营公司。

(1)特许贸易公司。1492年哥伦布发现“新大陆”和1497年葡萄牙航海家达·伽马绕过好望角航行到印度,开通了东西方之间的航线,使世界商业贸易大为改观,开辟了远洋贸易大发展的新纪元。贸易的发展迫切需要建立一批大型贸易企业。于是,在西欧各国重商主义的政策的支持下,建立了一批特许贸易公司。例如英国在16世纪50年代,首次以合股形式成立了海外特许的“莫斯科公司”。该公司于1553年成立,当时有股份200股,每股25英

镑到1664年,该企业的成员发展到160人,有15个董事。从1553年到1680年,英国已建立了49家这样的公司,其中以1600年由英国女王伊丽莎白一世特许的“东印度公司”最为著名。东印度公司被特许只准与东印度进行贸易,违者罚款。这就是说,东印度公司凭借享有的特权,取得了掠夺印度和垄断远东贸易的权利。该公司是由伦敦一批冒险商人合股集资组成的。最初,公司每航行一次募集一次资本,每次航行结束后,资本退回原主,获得的利润按资本大小在入股者之间进行分配。随着航运业的不断发展,合股时间从一个航程延长到几年,股东队伍也越来越庞大,公司从当初的临时组织演变为稳定的股份公司,实行定期分配利润但不退还股本的方式。所以说,东印度公司已具有现代股份公司的一些特征。值得一提的是,英国于詹姆士一世时期确认了上述特许贸易公司的法人地位(the status of legal-person)。继英国之后,西欧各国也纷纷建立了类似的公司。

法国在1599年到1798年间也建立了70多家特许贸易公司,但这类公司大多不成功,最终在法国大革命的改革浪潮中消失了。荷兰人也曾广泛组建过特许贸易公司,王室把它们作为国家企业来对待,并用它们创造的收入来支付殖民战争的费用。荷兰东印度公司于1602年建立,由于该公司具有靠募集股金建立、具有法人地位、由董事会领导下的经理人员来经营、股票可转让等特点,而被认为是首家永久性的股份公司,它更具有明显的现代企业制度的特征。其后,英国仿效了荷兰的做法。

(2) 特许经营公司。18世纪末至19世纪中期,在英国及西欧国家开始了现代化进程和产业革命,相继走上了自由竞争的资本主义发展道路。此时,特许贸易公司的重要性逐渐下降,而与之类似的特许经营公司出现了。特许经营公司主要是为了适应产业革命的发展而建立的,主要从事公路、铁路、桥梁、运河的建筑等,后来又涉足公用事业的经营,如煤气、水、电供应及市内轻轨铁路的

运输、电话、保险及银行等业务。特许经营公司的性质与特许贸易公司相同,也是合股经营、共担风险、共享利益的合股企业。

2. 合股公司

近代公司制度的直接母体,是18世纪发展起来的合股公司(joint-stock company)。18世纪初,特许贸易公司获得的高额利润使商人们垂涎欲滴。他们发现,在没有取得政府“特许状”的情况下,也可以模仿特许贸易公司的组织形式,通过发行股票来吸引投资商。这样组建起来的公司,被称为合股公司,也称股份公司,它是一种较为稳定的公司组织,具有股本不退还、利息定期发放、股票公开出售等特征。但是,合股公司又不同于特许贸易公司,因为它没有皇室授予的特许状;它也不同于合伙企业,因为它可以出售股票,并且股票可以自由转让,股票的持有者也不像合伙企业中的合伙人那样有权代表其他合伙人签署对所有合伙人都有约束力的合约,而是由被股东集体授权的经理人员来经营。

16世纪至17世纪初,股份公司主要存在于海外贸易,17世纪末、18世纪初,股份公司则广泛存在于银行、保险、交通运输及公共事业等领域。英格兰银行——最早的资本主义国家银行,就是于1694年由集资建立的。之后,相继在英、法、德、美等国迅速出现了合股公司形式的银行。在交通领域,如英国运河系统的修筑、美国铁路系统的修筑,都得益于合股公司的集资功能。18世纪末至19世纪中叶,随着西欧国家产业革命进程的不断推进,企业也得到了迅速发展,一些主要资本主义国家的股份公司纷纷建立。例如,英格兰的股份银行由1783年的32家,发展到1841年的115家;法国在1826—1836年的10年间,股份公司发展到160家。随着股份公司的不断增加,其在社会经济中的地位和作用也不断得到加强。

从16世纪末至19世纪中期,是原始企业向近代企业转化、原始企业制度向近代企业制度变迁的时期。综观近代企业制度的发

展变化,其主要有以下几个特点:

(1)所有权与经营权有了初步的分离。个人资本作为股份投入企业,其所有权仍归个人,但由指定或选举的人来经营企业,实现了所有权与经营权的初步分离。

(2)开始有了公司法律规范。17世纪上半叶,在詹姆士一世当政时期,首次确认了特许贸易公司的法人地位。1673年,法国颁布了商事条例,首次以法律的形式确认家族营业团体为公司制度。1807年,在拿破仑颁布的第一部资本主义商法典中,明确规定股份公司即是有限责任公司。只是由于建立这类公司规模严格,因此,并未得到实行。1826年,英国颁布条件,给股份制以法律认可;1855年,英国认可了有限责任制的股份公司;美国大多数州也在1875年为公司的发展制定了相应的法律规范。

(3)股份公司的企业制度逐步占据了主导地位。与合伙公司相比,股份公司具有股东可自由转让股票、股份公司的所有权与经营权分开、股东负有限责任等优点,且股份公司吸收的资本要远远超过合伙公司。因此,在这一时期,许多独资业主企业和合伙企业也改组为股份公司,使股份公司成为一种主要的企业制度形式。

以上特点说明,股份公司在这一时期正逐步走向成熟,成为当时西方资本主义社会占主导地位的企业制度。

(三)现代企业制度

现代企业制度源于19世纪中后期。19世纪30—60年代,各种有关股份公司的法律条款纷纷出现。如1837年,美国康涅狄州颁布了第一部《一般公司法》,这是第一部具有现代形式的法令;1844年,英国颁布了《股份公司法》;1856年,英国又颁布了第一部现代的公司法,即有限责任形式的公司法,这是具有划时代意义的法律。这些法律的问世,是现代企业制度诞生的标志。

现代企业制度的发展历程可分为两个阶段,即成长阶段和成熟阶段。从19世纪中后期到二战前,是现代企业制度的成长阶

段 ;二战后 ,现代企业制度走向了成熟。

1. 现代企业制度的成长阶段及其特点

19 世纪中后期以后 ,发达国家先后都由自由竞争资本主义向垄断资本主义迈进 ,尤其是 1873 年资本主义国家的经济危机 ,更加速了资本主义走向垄断的进程。而此时 ,在科技进步的推动下 ,资本主义国家又开始了以电气为中心的第二次产业革命 ,从而使企业结构也发生了新的变化。这一时期 ,企业规模不断扩大 ,以有限责任制度和所有权、经营权相分离为特征的企业形式——股份公司在工业领域迅速增加 ,并且在工业部门中占据愈来愈重要的地位。这一阶段的主要特点是 :

(1)股份公司的数量急剧增加 ,有限责任制得以加强。英国的《股份公司法》颁布后 ,从 1844 年到 1856 年的 12 年间 ,共成立了 956 家公司 ;1857 年 ,所登记的共有 348 家 ;1863 年达 691 家 ;1879 年达 1034 家 ,而 1881—1883 年的 3 年间 ,每年则有 1600 家公司成立。与此同时 ,西欧国家又出现了一种新的企业形式——有限责任公司。德国于 1892 年通过了世界上第一部《有限责任公司法》 ;之后 ,许多国家均出现有限责任公司的立法。股份有限公司和有限责任公司在此间已成为世界上主要的企业组织形式。

(2)企业规模扩大 ,并开始向巨型化、规模化的垄断组织方向发展。股份公司通过企业间的参股和控股、兼并与合并 ,发展成为巨型的垄断公司 ,从而使公司的规模空前扩大。这样 ,股份公司不仅在数量上 ,而且在规模上都进入了一个新的历史发展时期。公司规模扩大的情况在美国表现得尤为明显。1870 年 ,美国最大的纺织业经销商亚历山大·T·斯图亚特的年销售额就达 5000 万美元之多 ,公司拥有员工 2000 多名。1879 年 ,美国又出现了第一个石油托拉斯 ,该托拉斯控制了 30 家公司的全部股份 ,并持有 26 家公司的多数股份 ,从而掌握了全国石油产量的 90%。1888 年 ,7 家采煤托拉斯控制了差不多美国全部无烟煤的产量。但由于美国

于1900年制定了《谢尔曼法》,使得一些托拉斯组织被迫改组。美国著名的标准石油公司——美孚石油公司就是1900年成立的。

(3)企业制度不断趋于完善。美国著名的经济学家及企业家钱德勒(D.Chandler)在其著名的《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中指出,现代企业制度的成长过程可以从两个方面把握:一是企业规模的扩张过程,二是资本所有权与管理权的分离过程。随着公司规模的不扩张,股东越来越多,业务日益复杂化,在这种情况下,大股东亲自担任最高经理人员,中下层经理人员才由高薪雇员担任的做法越来越不适应新形势对企业的要求,在企业大规模从事多元化经营时,企业的经营管理只能由专业经营人员来负责。于是,公司制企业就从旧的“企业主企业”演化为现代的“经理人员企业”。在过去的企业主企业和家族企业中,企业主本人与其家族成员或亲密伙伴在企业的高层管理中居于支配地位,但如果这些人本身并未受过专业训练,没有良好的经营手段,就不能在高层管理中发挥作用,并且有可能导致经营失败。这就意味着真正决定他们在高层管理中地位的已不再是他们所掌握的股份,而是他们自己的管理能力。这就导致了家族资本主义的衰落和专业经理人员作用的增强,形成了现代企业制度的形式——所有权与控制权的分离。

(4)企业法律制度的规范与完善。在现代企业制度逐步发展的过程中,法律规范始终相伴着。如1844年,英国国会通过了《股份公司法》;又于1856年制定了第一部有限责任的公司法;1862年,英国又颁布了新的公司法。后来,又发展到严格的准则主义,其主要表现在两个方面:一是严格规定公司的组织与会计,强化监督;二是严格公示主义原则,以促进公司制度的健全,维护商品交换的秩序。

2. 现代企业制度的成熟阶段及其特点

二战后,以电子技术、生物技术、空间技术为中心的技术变革

促进了第三次产业革命的快速发展,西方发达国家在科技领域取得了重大的技术进步,并推动其社会、经济发生了深刻变化,也进一步促使企业制度发生了一些新的变化,体现出了新的特点。主要有:

(1)企业的垄断性进一步加剧。二战后,企业的垄断化趋势不断加强,垄断大公司在国民经济及各行各业中处于绝对的控制地位。以美国为例,1929年,美国最大的200家非金融公司的资产都超过9000万美元,其资产总额约达810亿美元,占全美所有公司资产总额的49%;1970年,美国最大的500家工业公司占全国工业产品销售额的65%;1974年,美国最大的800家公司赚取了全国公司税后利润的70%,资产总额达18702亿美元,约占全国公司资产的50%。其中,通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司就占全美汽车产量的92%。同样,二战后,日本的技术、经济也飞速发展,丰田、日产、东洋三大汽车公司的市场份额占全日汽车市场的75%,德国的大众、阿佩尔、戴姆勒—奔驰三大汽车公司也占本国汽车产量的75%;而法国的雷诺、普吉奥—雪铁龙两大汽车公司则几乎垄断了本国的汽车市场。

(2)股东具有分散性。现代企业资本的社会性也体现为股东的分散性。大公司发行的股票往往分散在全国各地千万个投资者手中,持股人不仅有自然人,还有企事业单位、政府部门、外国法人和个人。据估计,从1920—1928年,美国持有公司股票的人数从1200万增加到了1800万之多,很少有哪个公司的某一股东掌握的股份超过股票发行总数的1%,任何个人很难依据股权控制公司的运行。所以,公司的控制权往往垄断在公司的董事和经理手中,个人股东完全凭借“用脚投票”获得利益。在1984年,美国的国际商用机器公司(IBM)股东人数达77万人,埃克森石油公司的股东人数为88.7万人,而美国国际电话电报公司的股东人数则高达324万人。

(3)企业经营的多角化与跨国化。二战后,欧、美、日等国的公司力图向综合性、跨行业、跨地区的方向发展。例如,美国通用公司生产的铁路机车占美国铁路机车总量的85%,生产的柴油机引擎占美国柴油机引擎的75%,生产的电冰箱占美国电冰箱产量的30%,并且它目前仍是美国最大的汽车制造公司。又如,美国国际电话电报公司原来专营电信设备制造和电信服务,在20世纪60年代兼并了50多家公司后,成为一家以经营电信事业为主的混合联合公司,其在工业公司的排名也由第35位上升到了第9位。日本自20世纪70年代以来,多角化经营的趋势也很明显,制造业中有74.4%的企业实行多角化经营,在商业、服务业中也有58.7%的企业实行多角化经营。企业实行多角化、跨国化经营,目的在于扩大经营领域,谋求规模经济,提高竞争力,分散经营风险。此外,现代企业的经营发展还与科学技术的发展紧密联系在一起。为了适应科学技术的发展,西方国家的现代企业在组织形式上进行了改组和整合,实施集约化经营,企业的发展规模越来越大,以至出现了大型的跨国公司。

(4)现代企业制度的法律规范更为完善。为了保护公司的法律地位,保障公司权利和义务的实现,西方国家现代企业制度的有关法律规范更加完善。美国法学家伯利(A. Berle)和米恩斯(G. Means)认为,经过长期的法律变迁过程,到19世纪末,公司法的设立已大体完成,这中间不仅有综合性的立法,而且有单行的法规,不仅在一国形成了制度,而且具备了国际惯例的特征。公司立法的完备,既是公司这种组织形式发展的重要法律保证,也标志着公司企业进入成熟阶段。

第三节 中国企业制度的演变

在回顾了西方国家主导企业制度的演进和变迁后,下面我们

来简要回顾一下我国企业制度的漫长发展历程及其各时期的主要特点。

随着历史的推移,我们试图将我国企业制度的起源和演进划分为三个阶段,即鸦片战争前的早期演变、鸦片战争后到新中国成立前的近代发展和新中国成立后的成长。

一、中国早期企业制度

我国企业制度的前期发展并不逊色于西方资本主义国家。中国在 2000 多年前就已经出现了完整的私有财产制,并且受到国家立法的保护。由于社会分工的优越性,中国早期的生产技术发展迅速。中国的社会职能分工比欧洲早了至少 1000 多年,主要的传统技术(工业革命前的非机器技术)在中国的出现也比欧洲早 800—1000 年。由社会分工及私有财产控制所带来的活跃经济,是中国 2000 多年来经济体制未发生变化的根本原因。在殷商时期,不仅有个别氏族进行专业生产,国内贸易也已经盛行,殷人因而得名,意为善于经商的氏族。这表明当时已有业主企业的最原始、最简单的形式。到了周朝,专业氏族被网罗在政府之下,转化为官营手工业,私营手工业也有,但为数不多。到了战国时期,私营手工业已经发展到相当大的规模,西周末年已有势力雄厚的大商人。到了春秋战国时期,出现了生产规模大、使用工人多的大型矿业。这种早期的采矿业采取了合股经营的方式,在以后的封建王朝中,均有存在。但是,由于当时中国实行的是“重农抑商”的政策,致使中国后来的商品经济极为落后,因此,与商品经济发展密切相关的企业组织难以发展,早期的业主制、合伙制企业无法演变成现代公司组织。直至西欧列强入侵后,方由列强在中国开办公司,从而使公司组织纳入中国经济活动之中。因此,可以认为,中国企业的发展有源无流,公司组织的产生具有殖民性和外生性。

二、中国近代企业制度

鸦片战争后,中国沦为半殖民地半封建社会,外国资本开始大量侵入,并在中国建立了第一批现代公司,它们涉及航运业、金融业、工矿业、房地产等行业,如1863年成立于香港的黄埔船坞公司、1857年开设的英国麦加利银行。

与此同时,清政府内的洋务派和民族工商业者也纷纷创办模仿西方的这种公司形式的企业,如1866年杨家濂创办的天津自来水公司、1889年由钟显溪创办的广州宏远堂机器造纸公司等。据统计,自1903年至1911年,中国共创办公司360家。

之后,北洋政府和国民政府也利用官僚资本投资兴建了一批公司,但由于中国处于半殖民地半封建社会,市场经济的发展受到极大的限制,同时,军阀专制统治,也不可能建立起公司生存与发展的法律保障制度。因此,旧中国的近代公司受到限制而发展缓慢。

三、中国现代企业制度

1949年,新中国成立后,从根本上改变了我国经济发展的环境,为我国公司的发展奠定了基础。1956年,我国对资本主义工商业的社会主义改造基本完成后,私营公司通过公私合营方式改造为国营公司。国家按行业归口原则组建了一批工业公司,并通过这些工业公司实行对企业集中管理。但就其本质而言,这些公司是政府管理企业的一级行政组织,而不是工业企业,其本质仍是行政性公司。

20世纪60年代,我国加强了对工业的集中管理,从而使工业实现了高速发展。在此背景下,为了更好地开展联合和发挥专业化协作的优势,我国开始在工业、交通等行业试办托拉斯。1964年,我国率先在中央各部试办了12家全国性工业公司。之后,各

省也相继建立了一批地方性的工业托拉斯组织。这种托拉斯实际上是一种行业性联合公司。“文革”期间,试办托拉斯的工作被予以否定,几乎所有的这类公司都被停办,没有停办的则被改组为行政性公司。

1978年以来,我国推行改革开放的政策,开始了经济体制的改革。进入20世纪80年代,随着改革的不断深化,公司在我国再度兴起。1980年7月,国务院颁布《关于推动经济联合的暂行规定》,提出要在自愿的基础上,允许打破行业、地区以及所有制和隶属关系的界限,组织联合体,从而为综合性公司的建立奠定基础。之后,随着经济体制改革中心向城市转移,公司也有了迅猛的发展,并出现了股份公司、有限公司等公司组织形式。1993年12月,我国通过了第一部《公司法》,在法律上确立了公司的地位,这标志着我国已进入企业制度重建阶段。1993年11月,中共十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,指出:“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”,逐步“建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向”。至此,中国国有企业进入了以建立现代企业制度为目标、艰巨复杂的企业制度创新阶段。

第四节 现代企业制度的特征

一、现代企业制度的内容

根据前一章的阐述,我们知道,现代企业制度应该是指在世界范围内为人们所共识的,建立在现代市场经济基础上,符合国际惯例的现代公司制度。具体地说,所谓“现代企业制度”,是指在现代市场经济条件下,以规范和完善的法人制度为主体,以股份有限公

公司和有限责任公司为主要形式,以两权分离、有限责任和股权可转让为基本特征的企业制度。现代企业制度是一个由行为准则各异、各种企业组织形式构成的网络或体系,其重心就是公司制度,即企业法人制度。

现代企业制度包含着极其丰富的内容,归纳起来,其基本内容包括以下三个方面:

(一)现代企业法人制度

《民法通则》第三十六条规定:“法人是具有民事权力能力和民事行为能力,依法独立享有民事权力并承担民事义务的组织。”企业不是自然人,它本来在法律上无所谓权、责、利而言,但为了使企业能够在法律上承担相应的民事责任,我们在法律上就假定企业是一个非自然人的“人”,并赋予它特定的法律地位。这种被赋予了法律地位,依照法定程序组成,有固定的组织机构、场所和名称,有自己独立的财产或独自经营管理的财产,从事商品生产经营,以资本盈利的最大化为目标的经济组织,就是企业法人。

明确了企业法人的含义,我们进一步来考察企业法人的法律特征。其特征主要有:

(1)企业法人是依法设立的,因此,企业法人都拥有自己的名称、组织章程、组织机构和经营场所。

(2)企业法人必须拥有自己能够独立支配的财产,能够独立承担民事责任。独立的财产是企业法人自身存在和进行生产经营活动的物质基础,是取得法人主体资格、享受经济权利、承担经济义务的前提条件。企业以其全部的财产(独立的法人财产)为限承担民事责任和财产责任,而不涉及投资者的其他财产。这就意味着:一方面,企业法人对其财产依法享有占有、使用、收益和处分的权利,而出资者、债权人对企业的资产有终极所有权,即他们只能凭借所拥有的资产份额享有资金价值形态的所有权和资产收益权,而无权控制已投入企业运营的资产;另一方面,企业法人财产与其

投资人的财产是分离的,即投资人仅以投入企业的资金为限,对企业的债务承担有限责任。

(3)企业法人的行为具有自主性。由于企业法人拥有独立的财产权,所以,它对生产经营有完全的自主权,可以自由支配财产,并分配由这些财产所获得的收益,而作为独立的“人”,它又可以拒绝来自任何其他机构和个人不符合法律程序的指令,其整个过程呈现出高度的独立自主性。

(4)企业法人是具有民事权利能力和民事行为能力的人格化的社会经济组织。作为独立的民事主体,企业法人享有法定的民事权利,并能够承担自己的行为后果,承担财产的风险责任和亏损责任,能够实行自负盈亏。

现代企业法人制度把原来的自然人产权制度转变为法人产权制度,明确了企业法人主体的地位,明晰了产权关系,比较恰当地解决了出资者的所有权与法人财产权的分离,从而为公司企业的顺利发展奠定了良好的基础。

(二)现代企业管理制度

科学的管理制度是现代企业制度的主要内容之一。所谓“科学的现代企业管理制度”,就是要科学合理地制定和完善企业的用工制度、工资制度、机构设置和财务会计制度等,并按照市场经济发展的需要,积极运用现代科技成果,有效地进行管理,创造最佳经济效益,以适应现代生产力发展的客观规律,谋求企业的长期发展。具体内容主要有以下几个方面:

(1)现代企业的用工制度。现代公司企业依法享有用工的自主权,劳动者依法享有择业自主权,企业与劳动者之间的关系是在双方平等自愿原则的基础上,通过签订劳动合同的方式来实现的,并以合同作为保障双方合法权益的依据。这就需要建立和完善社会保障体系和劳动力市场,形成用人单位和劳动者双向选择、合理流动的就业机制,以保证现代企业用工制度的真正确立。

(2)现代企业的工资制度。由于企业法人主体地位确立后,企业的产权关系是明晰的,所以,现代企业依法享有工资分配的自主权,国家只能通过立法进行指导和宏观调控。在此条件下,企业经营者的收入应以企业的经营状况、经营者市场的供求状况、企业资产的保值增值等为依据,企业职工的收入则应以企业的经营状况、劳动生产率的增长情况、劳动力市场的供求关系、职工的劳动技能和实际的劳动贡献为依据,实现规范化管理。

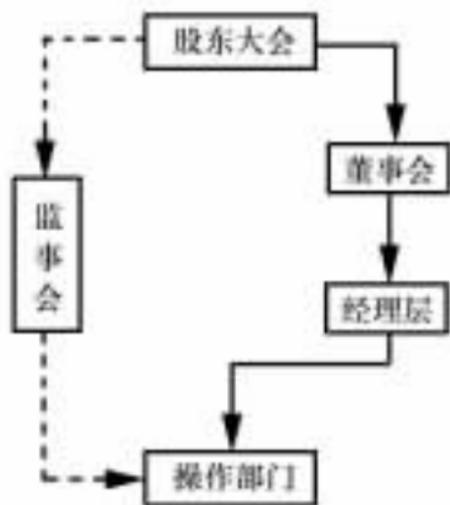
(3)现代企业的机构设置。现代企业的机构设置应本着“精简高效、统一指挥、责权明确、权责对等”的原则,然后从科学合理、有效运行的角度对企业的组织结构进行自主设计。可以根据企业的规模、生产的特点等分别设置不同的组织结构,其根本目的在于企业能够高效率地运行,以达到企业的战略目标。

(4)现代企业的财务会计制度。现代企业制度的建立必须有与之相适应的规范的现代财务会计制度,因为规范的、符合国际惯例的财会制度是企业投资者、经营者、生产者权益的保证。企业是以营利为目的的经济组织,而企业盈利的衡量、经营状况的评价,关键在于会计资料的准确性及财务分析评价的客观性、合理性,否则就难以评判企业经营的优劣,企业各个利益主体的利益就会受到影响,企业的维持就会产生困难。这是在现代企业制度下的企业所不应出现的问题。

(三)现代企业组织制度

现代企业组织制度也是现代企业制度的重要内容,具体包括组织形式、领导制度和法人治理结构三个部分。现代企业在市场经济的发展中,已经形成了一套完整的组织制度,最明显的特征是形成了由股东大会、董事会、监事会、经理层组成的,相互独立、权责分明、相互制衡的组织结构,即法人治理结构。这种组织结构明确划分了各个利益主体的权利、责任、利益,形成相互制约、制衡的关系,以利于企业高效、灵活地运作,既保证了经营者的经营自主

权,又不至于失去投资者对经营者的控制。现代企业组织制度的具体结构可参见图 2-1。



注：“——”表示垂直领导关系。

“- - -”表示监督关系。

图 2-1 现代企业组织制度的具体结构

从图 2-1 中可以看出,现代企业组织制度主要由四个部分组成,即股东大会、董事会、监事会和经理层。由此,形成了决策机构、监督机构和执行机构三大机构。

二、现代企业制度的特征

对于现代企业制度的特征的概括,可谓仁者见仁,智者见智,不同的专家学者有不同的观点。在我国理论界,存在以下一些代表性的观点:(1)杨启先的五特征观点。他认为,现代企业制度的特征可以概括为产权明晰、权责清楚、政企分开、管理科学及社会责任感强。(2)孙效良的四特征观点。他认为,现代企业制度的特征可以概括为企业的法人地位、股东的有限责任、董事的信托责任、内部的法人治理结构。(3)施佑生的三特征观点。他认为,现代企业制度应当体现以下三方面的特征:一是企业法人财产制度;二是企业财产信托经营制度;三是科学的管理制度、监督制度和约

束制度,以及企业经营的有限责任制度。(4)吴敬琏的两特征观点。他认为,现代公司制度有两大特征:①公司是一个法人团体,具有法人地位;②公司是由一个法人治理结构来统治和管理的。(5)赵林如的两特征观点。他认为,与传统企业制度相比,现代企业制度突出的特征在于:①公司是法人,拥有法人地位和法人财产,具有独立的民事权利能力和民事行为能力;②公司承担有限责任,出资者以自己的出资额为限承担有限责任,公司则以法人财产为限承担有限责任。(6)宋养琰的一特征观点。他认为,现代企业制度最根本的特征就是企业的法人制度,其核心是企业的法人财产制度。

上述观点视角各异,互相兼容,又各具特色。从现代企业理论出发,我们可以将现代企业制度的特征概括为以下几个方面:

1. 现代企业制度的产权特征

现代企业制度就是公司制度,其典型形式就是公司制企业,包括有限责任公司和股份有限公司,而实行公司制的首要问题就是明晰产权关系。企业财产的终极所有权属于企业所有者即投资者(股东),企业作为法人实体,拥有全部的法人财产权,有权支配、使用、收益和分配企业资产,并享有民事权利,有能力承担民事责任。同时,实行公司制还必须使投资人的所有权与法人财产权相分离,投资人只能以股东的身份享受股权的收益,而无权对自己投入企业的资产进行直接的管理和控制,只能运用股东的“手投票”或“脚投票”机制对企业的经营行为施加影响。

2. 现代企业制度的有限责任特征

在公司制企业中,企业所有者享有所有者的权益,同时也承担相应的责任。所有者的权益主要有资产受益权和重大经营决策权。在享受权益的同时,公司的出资人也承担相应的责任,在公司破产清算或经营不景气的情况下,他们要以投入公司的资本额为限承担公司债务亏损的有限责任;同样,公司也仅以其全部法人财

产为限,对公司债务和亏损承担有限责任。

3. 现代企业制度的管理制度特征

随着社会化大生产和市场经济的不断发展,现代企业制度也不断走向成熟。现代企业制度发展到今天,其管理制度方面的特征主要有以下两点:(1)现代企业管理制度既要体现符合市场经济体制运行的要求,又要体现规范性,即符合国际惯例的合理的、规范的企业组织制度,具体包括企业的领导制度、组织结构、关系层次等。(2)先进、科学的管理制度。通过管理制度的运作,形成有效的激励和约束相结合的经营机制,有机地调节企业内部各方面的关系。

4. 现代企业制度的保值增值特征

公司制企业以其全部的法人财产依法经营,独立自主,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担保值和增值的责任。公司制企业的经营目标或财务目标就是企业财富或企业价值的最大化,即在保证企业各个利益主体利益的前提下,通过有效经营,使企业的总体效益不断增加,企业资产不断增值。这是由现代企业制度的产权关系决定的,也是市场经济对现代企业制度的必然要求。因为只有这样,企业才能经久不衰,永远向前。

第三章 企业产权制度

企业组织形式从根本上来讲,是一定产权关系的反映。现代企业就其内在关系来看,实际上就是一定产权安排的结果。因此,企业的产权制度是企业制度中最基础和核心的制度。要真正认识现代企业,就必须深入其内在关系——对决定企业组织形式的产权关系进行剖析,从其根本制度上揭示企业内部深层次的联系。本章我们将从介绍产权理论的主要研究内容入手,阐述产权理论的基本观点,并以此为分析基础,说明企业的产权结构及制度安排,进一步分析现代企业所特有的三重产权权能,最后将以中国国有企业的改革为背景,探析如何按照现代市场制度的规范实现国有产权的重新配置。

第一节 产权理论

一、产权的内涵

产权(Property rights)是财产权的简称,它是指权利人在法定的范围内直接支配一定的财产,并排斥他人干涉的权利。产权是以财产为基础的多项权能的集合。也就是说,产权是一组权利束。这已是产权经济学家的共识。H. 德姆塞茨(H. Demsetz)在其《关于产权的理论》一文中指出:“产权的所有者拥有他的同事同意他以特定的方式行事的权利。一个所有者期望共同体能阻止其他人对他以行动的干扰,假定在他的权利的界定中这些行动是不受禁止的。产权包括一个人或其他人受益或受损的权利。”德姆塞

茨的这一定义把产权与外部性问题有机地联系在一起。

E.G. 菲吕博腾(Furubotn)和 S. 配杰威乔(Pejovich)对产权的定义是：“产权不是指人与物之间的关系，而是指由物的存在及关于它们的使用所引起的人们之间相互认可的行为关系。产权安排确定了每个人相对于物时的行为规范，每个人都必须遵守他与他人之间的相互关系，或承担不遵守这种关系的成本。因此，对共同体中通行的产权制度可以描述为，它是一系列用来确定每个人相对于稀缺资源使用时的地位的经济和社会关系。”

在产权经济学家看来，商品交换实际上是产权的交换，当一种交易在市场中议定时，就发生了两束权利的交换，权利束常附着在一种有形的物品或服务上，但是，正是权利的价值决定了所交换的物品的价值。对于“权利束”，产权经济学家并没有给予一个明确的定义。权利束是一个总量概念，即产权是由许多权利构成的，如产权的排他性、可让渡性、可分割性等，权利束也是一个结构概念，即不同权利束的排列组合决定产权的性质及其结构。

权利束影响物品的交换价值是产权理论的一个基本论点。产权经济学家认为，在其他情况不变时，任何物品的交换价值都取决于交易中所包含的产权束。产权理论把“产权”引入生产与交换活动分析中，无疑是对经济学发展的一大贡献。在产权经济学家看来，一般的财产关系制度的变迁必然会影响人们的行为方式，产权安排会影响资源的配置、产出的构成和收入的分配等。

二、产权的构成与属性

(一) 产权的构成

在产权理论中，产权的范围很广，它比法律意义上的产权要宽。另外，产权也包括各种社会准则。一般而言，完备的产权通常由以下三方面构成：

(1) 使用权。即所有者使用一项资产的权利，它是指所有者在

权利所允许的范围内以各种方式使用一项资产的权利,包括改变甚至销毁这份资产的权利。

(2)受益权。它是指在不损害他人的情况下可以享受从事物中所获得的各种利益,如从资产中取得收入及与其他人订立契约的权利。

(3)让渡权。它是指通过出租将受益权或所有权出售给他人的权利。

(二)产权的属性

产权的属性主要包括四个方面的内容,即产权的排他性、产权的可分离性、产权的可分割性和产权的不完备性。

产权的排他性是指某一交易主体在行使对某一特定资源的一组权利时,排斥了任何其他交易主体对同一资源行使相同的权利。对于私有产权的排他性,是很容易理解的。如果产权主体是一个团体或国家,此时,产权的排他性仍然存在,表现在两个方面:一是共有产权排除了共同体内部任何个人垄断特定的权利;二是共有产权排斥共同体以外的成员行使对共同体资源的权利。

产权的排他性是由对稀缺资源使用上的竞争引起的。

产权的可分离性是指对特定财产的各项产权可以分属于不同主体的性质。阿尔钦(A. A. Alchain)曾这样描述过土地产权被分割的情况:“……我通过这个例子指出,在同一时间有几个人分别拥有使用土地的一部分权利。A可能拥有种小麦的权利,B的权利是穿行,C的权利是倾倒垃圾,D的权利是驾车飞驰,而E的权利是拥有是否允许邻里使用工具时发生震动。每一种权利都是可以转让的。总之,按各种用途分开的土地私有产权归不同的人所有。股份有限公司中的两权分离是产权可分离的最典型的表现。”

产权的可分割性表现在两个方面:一是产权的可分离性,这是产权在第一个层次上的可分割表现,即产权束中的某一项权利从整个产权中被分割出来;二是分离后的任一权利还可以进一步细

分,如股份公司普通股“一股一票一权”的特征,就是产权束中的各种权利在分离后进一步分割的结果。

产权的不完备性意味着产权是“残缺”的。产权作为社会工具,最终是通过法律、习俗和道德得以表达的,这就意味着产权中的任何权利都是受到限制的。事实上,对个人权力无限制的制度就是无权力的制度。由此可见,政府管制是导致产权残缺的一个直接原因。

三、科斯定理及其意义

1937年,科斯发表了《企业的性质》,提出了交易成本的概念,为产权理论奠定了坚实的基础;1960年,科斯又发表了《社会成本问题》,从而把产权正式纳入了经济学研究的体系。1966年,施蒂格勒(J. Stigler)在《价格理论》一书中,将科斯在《社会成本问题》中表述的思想概括为“科斯定理”,后来又有人将其概括为“科斯第一定理”和“科斯第二定理”。科斯定理由此成为产权理论的一个重要基础。

(一) 科斯第一定理

著名的科斯第一定理表述如下:只要法定权利可以自由交换,且交易成本等于零,那么法定权利的最初配置状态对于资源配置效率而言就是无关紧要的。也就是说,在交易成本为零的情况下,产权不论如何界定,通过市场交易所达到的资源配置都是有效率的。

科斯在1960年发表的《社会成本问题》一文中提出了一个著名的论点,即无论哪一方拥有产权都能带来资源的有效配置。科斯举了这样一个例子:一个牧场主和一个农场主是邻居,牧场主的牛经常闯入农场主的田地并践踏庄稼,如果这片土地的产权没有界定(比如说公共地产),那么损害庄稼就是一种外部成本。现在,假定农场主拥有种庄稼的土地的产权,那么牧场主必须为他的牛

所犯的过失而向农场主支付赔偿,否则农场主可与他到簿公堂。现在,践踏庄稼就成为牧场主的内部成本,他会因此而管教他的牛,尽可能减少牛损害庄稼事件的发生,进而减少因损害庄稼而支付给农场主的赔偿费。科斯还认为,即使牧场主拥有让他的牛践踏庄稼的权力(因为他拥有这片土地的产权),一个资源最佳配置的结局也同样能产生。因为,在这种产权界定下,农场主将愿意“贿赂”牧场主,通过向后者支付一定的补偿让他不要放牛出来毁坏自己的庄稼。这样,农场主的利润也就多了一点,资源配置的经济效率也得以优化。

如果只是考虑资源的最优配置,那么,将产权赋予交易的任何一方都没有差异,只要产权是明晰界定并受到法律有效保护,双方之间的谈判和交易会带来资源的最有效利用,这就是科斯第一定理。

(二) 科斯第二定理

科斯第二定理是建立在第一定理的基础之上的。在《社会成本问题》中,科斯提出了这样的观点:在交易成本为正值的情况下,不同权利的安排会产生不同的效率。

科斯指出,交易成本为零是一种很不现实的假定,市场交易成本的存在会使一些本来可以在零交易成本条件下发生的交易中止,而一些管制政策和责任规则也有同样的作用;产权只有满足以下条件才会发生调整:产权调整后得到的利益大于产权调整的成本。产权的制度安排有多种形式:(1)企业是替代市场节省交易成本的一种形式,在企业内部,由于行政指令替代了市场交易,生产要素不同组合中的讨价还价被取消。但是,当许多不同的活动集中在单个组织的控制之下,内部交易的组织成本就会上升到足以使组织失败的程度,因此,企业并不是产权制度安排中的唯一形式。(2)政府管制是可供选择的另一种产权安排方式,其特点是:政府可以强制规定各种生产要素应如何使用,政府作为权威有时

会节省很多交易成本,但政府行政机制本身也需花费行政成本。
(3)第三种产权制度的安排就是采用市场机制,当交易各方认为市场交易成本可以承受时,市场便是一种有效的产权安排。

(三)科斯定理的意义

科斯定理的一般意义在于,它揭示了产权制度安排、交易成本高低与资源配置的效率之间的关系。从科斯定理中,我们可以推论出:不同的产权安排决定了交易成本的大小,根据交易成本的大小来选择特定的产权安排。产权制度的含义是广泛的,既包括契约、规则,也包括经济体制和组织形式。从企业的契约性质这一微观层次上来看,不同的契约形式实际上就是不同的权利安排,因此,产权制度的选择标准就是使交易成本达到最低,它也是一种组织形式得以存在的选择标准。

四、产权的功能

(一)产权是一种社会工具

在产权经济学家看来,权利无非是一种社会活动,其目的是确定规章制度,降低社会的交易成本,从而改善资源配置和福利分配,促进经济增长。

德姆塞茨认为,产权是一种社会工具,其重要性在于产权能帮助一个人形成与他人进行交易的合理预期,这些预期通过社会的法律、习俗和道德得以体现。

在交易活动中,产权在界定一个所有者权利的同时也界定了他的义务。当A与B发生交易时,A不仅能够预期“我能做什么”,而且使B也能预期“他该做什么”,对于B来说也是这样。当交易在社会习俗的基础上运行时,A对B的预期以及B对A的预期是完全一致的。当机会主义倾向或不确定性等其他一些因素导致交易双方对彼此的预期不一致时,通过一定法律形式所保护的契约就会出现,而企业则可以被看作是通常意义上的契约中的一

种特殊形态。

(二) 产权是引导人们实现外部性内部化的激励机制

外部性是一个较为复杂的概念,一般被定义为,在经济活动中,行为人对第三方行为人产生了成本或收益的影响,而这种影响并未在经济活动中反映出来。之所以称其为“外部”,是因为经济活动之外的人也受到了影响,这种影响可能是正面的(外部经济),也可能是负面的(外部成本)。

外部性内部化是指个体行为的后果、收益或成本将由产生这一行为的个体来承担。

在产权理论中,外部性之所以存在,通常认为是由于产权在交易主体之间界定不清楚或禁止交易主体之间的谈判所致。如工厂在生产中造成空气和水源污染,使附近居民的利益受到威胁,这就是所谓的生产的外部性。附近的居民若要补偿所承受的损失,首先须在内部经过谈判达成一致意见,然后再与这家排放污染的工厂进行谈判,索求赔偿。问题在于内部谈判时,人人都具有“搭便车”的动机,即一方的努力会使不努力的一方带来利益(工厂赔付),结果人人都不愿付出较多的努力,要求赔偿也就无从实现。这种“搭便车”的动机是由内部谈判过程中的外部性引起的。在这里,外部性之所以存在,就是因为交易主体的活动空间界定模糊或报酬计量上的成本太高。在本例中,工厂之所以污染了空气和水源,是由于空气和水源的产权范围界定不清而导致的,居民之间的联合索赔之所以难以实现,是由于个人在争取索赔过程中的努力无法计量造成的。

事实上,外部性内部化的过程就是产权制度变迁的过程,如企业制度从业主制、合伙制向有限责任制和股份有限公司制的演变。

禁止谈判是外部生产的又一个原因,如奴隶制,如果允许谈判,奴隶可以用钱购买不给奴隶主干活的权利而成为自由民,也就能摆脱奴隶主的决策或行为对自己产生的影响。

产权制度产生激励的动力表现为外部性内部化的收益大于成本时,内部化就会产生。

以上我们对产权理论的主要研究内容,即产权的内涵、产权的构成、产权的属性、科斯定理及产权的社会功能等做了简要介绍。概括而言,产权理论的基本观点是:商品或生产要素的交易是一组权利束的交换;产权制度是经济运行的基础,产权制度决定了组织类型和形式,也决定了经济效率的高低;产权制度对经济增长特别是技术进步产生了重要的影响,而后者也是引起产权制度变迁的基本原因;私有产权与政府干预都是可供选择的产权制度,选择的标准取决于能否使交易成本达到最低;通过产权交易,一个私有产权制度会产生出合作效率极高的组织。所以,私有产权的明确界定为有效地寻找最优体制奠定了基础。

第二节 产权的界定及产权制度

一、产权的界定

产权的界定就是把产权的权能界定给特定的行为主体。这是对产权关系的选择和确定。那么,为什么要界定产权呢?由前述的分析我们得知:产权与交易成本及资源配置的效率密切相关,通过产权的明确界定及其交换,就可以降低交易成本,达到资源配置的最佳效率。因此,产权的界定对于经济的高效运行意义重大。

在经济活动中,产权的界定主要通过两种方式进行:一是法律机制,即通过法律予以明确界定;二是私下商定与交易,即按有效的程序作出安排。依据不同的产权在排他性和可让渡性上的区别,界定后的产权可划分为以下三类:

1. 私有产权

私有产权就是将财产的使用与转让以及收入的享用权界定给

特定的主体,使其享有完整的产权。值得注意的是,私有产权并不意味着与财产有关的权利都掌握在一个人手中,它可以由两个或多人拥有。对于同一种财产,不同的人可以拥有不同的权利,只要每个人拥有互不重合的不同的权利,多人同时对某种财产行使的权利仍是私有产权,因为私有产权的关键在于所有权利的行使的决策完全是私自做出的。

2. 共有产权

共有产权是指共同体内的每个成员都行使同样的权利,或者说,这种产权是共同体成员共同享有的。共有产权与私有产权相比,其最重要的特征是共有产权在个人之间是完全不可分的,即是完全重合的,共有产权在共同体内部不具有排他性。

3. 准私有产权或准共有产权

准私有产权或准共有产权是介于完全私有产权和完全共有产权之间的一种所有制关系。它们之间的区别在于:在产权转让时,私有产权强调的是支付意愿和支付能力的竞争,而准私有产权或准共有产权取决于支付能力和个人特性的竞争,完全共有产权则取决于个人特性的竞争。

从上述的分析我们知道,产权的界定就是要使产权关系得到明晰化,从而提高资源配置的效率。而要使产权关系明晰化,必须从以下四方面着手:(1)产权性质的界定,即明确规定不同性质产权的内在联系。(2)产权主体的界定,即明确拥有财产的法定主体。(3)产权客体的界定,即明确产权主体拥有的财产的内容、形式、数量等。(4)产权实现方式的界定。产权的实现方式是指财产通过怎样的过程为法定主体所拥有。这就需要通过产权的不同制度安排来落实。有关不同组织形式的企业其制度安排的内容,下一节将详细分析。

二、产权制度

产权制度是指对基于财产关系的各项产权权能按一定方式进行的组合、分割、调节的制度安排。这个制度安排具体表现为对财产的占有、使用、收益和转让过程中所形成的各类产权主体的地位、行为权利、责任、相互关系加以规范的法定规则。产权制度是制度集合体中最基本、最重要的制度。在市场经济体制中,产权制度处于最核心、最基础的位置,它支配和制约着经济运行机制、经济组织、经济行为和经济绩效。

但是,产权制度并不是人类社会一开始就有的,而是经历了一个漫长的形成和发展过程。产权制度是在人口增长压力、资源稀缺、技术条件改变、经济规模扩展等因素的影响下形成的。它的出现可促使人们以有规范的合作交易的方式而不是以暴力对抗等方式来解决争夺和利用资源的矛盾,从而减少交易费用,提高资源的利用效率。

产权制度就是通过法定形式制定出与财产相关的经济行为规范,使行为主体的产权得到明确界定,主要包括一主体或其他主体受益或受损的权利。在产权制度下,每个主体都必须遵守与其他主体之间的权利关系,否则,就必须承担不遵守这种关系的成本。这样,主体在利用资源或财产追求最佳效用时,不得不对其行为结果的成本——收益进行合理预期,使得未在价格上反映出的外部性问题,也被纳入因财产关系制度的约束而考虑的范围之内。因此,可以说,有效的产权制度从根本上来讲是引导人们实现将外部效应内部化的制度安排。产权界定的权利结构是否有效率,主要看其能否为在它支配下的主体提供将外部性较大的内在化的刺激。

第三节 企业产权结构与制度

一、企业产权结构

企业产权结构是指企业组织内与财产相关的各种权利的联系方式,它是为发挥企业配置资源的比较优势而进行的权利安排。一旦这种安排通过规范化的法定规则确立起来,即形成企业产权制度。也就是说,企业产权制度内存着对企业组织的产权进行安排的权利结构。

如前所述,在企业内部,资源所有者基于一定的契约关系通过专业化分工与合作组织起来,实际上就是要形成权利约束和组织动力,以节省市场交易费用。然而,在组织生产过程中,因协作和技术联系不可分割的有机性,各种投入要素所有者的活动和行为,不仅影响到整个组织群体中其他人的工作,而且也很难从其产品中观察到每种投入要素的贡献,因此,存在着计量不同要素投入者的努力程度和计算其报酬的困难。如果报酬的差别不能反映各项投入边际生产率的差别,那么,因人们的“机会主义”的动机,群体成员中就会产生“搭便车”的“偷懒”行为,由此带来“道德风险”问题。由此可见,道德风险的出现完全可能由于纯粹技术原因(要素合作的不可分辨性)而造成。而不克服偷懒和搭便车这类道德风险,通过企业组织降低交易费用,充分发挥企业配置资源的效率潜力就难以实现。

那么,如何解决企业组织的计量问题和激励成员的工作效率呢?德姆塞茨和阿尔钦的解决方案是:从制度上将企业的产权结构化,形成一种可监督的结构,尤其是使某些人的职能专业化,即专门从事监督其他要素所有者的工作绩效。因而企业的产权结构就是为了克服企业内部各种要素所有者之间在协作生产过程中的

偷懒和搭便车动机,以节省交易费用而建立起来的制度安排。

要使产权结构能够克服组织成员的偷懒和其他道德风险问题,就必须设计一种监督机构,由组织群体中分离出来的一些人来充当监督人,观察和监督组织成员的努力。研究表明,有效的监督来自企业内部财产权力的结构变动。通常的做法是,赋予监督人一种权利或地位,使其享有剩余索取权(residual claimant rights)。“剩余”从理论上来说,是财产经营所获收益扣除必要开支后的剩下部分,享用者必然与财产所有者密切相关。而剩余索取权是指对于企业收益用来支付各项生产要素的报酬和投入品价格之后的剩余收入的索取权。组织群体中的成员得到工资形式的报酬,而监督人得到扣除工资之后的剩余收入。组织群体成员越努力,监督人的剩余收入就越多,从而监督的动机也就越强。这就从根本上解决了组织群体生产过程中的偷懒和道德风险问题。这种企业内部的权力安排实质上造就了企业产权的结构化。

下面,我们来简要分析不同类型的产权结构及其关系。

(一)“业主制企业”的产权结构

“业主制企业”的产权结构安排如下:第一,企业财产的所有者变成索取剩余的监督人;第二,其他要素所有者以契约的形式受雇于企业所有者并受后者监督;第三,享有剩余索取权的企业所有者决定资源的使用并对生产拥有资源决策权;第四,享有剩余索取权的企业所有者同时拥有监督其他要素所有者的权利以及使用资源的生产决策权。从财产权利的联系方式看,这是单一性的产权结构,也就是全部产权包括剩余索取权、监督权以及经营决策权都掌握在单个企业主手中。这种产权结构因其高度的集权而使其仅仅适用于独资经营的小企业。

(二)“合伙制企业”的产权结构

从企业产权结构的发展沿革来看,单一性的产权结构并非唯一有效的产权安排,与之并存的还有“合伙制”的产权结构。实际

上,“合伙制企业”的产权结构在本质上与“业主制企业”的产权结构并无显著差异,只是实现了单一性产权结构中业主拥有的一揽子产权在合伙人之间的分享,即实现了由一个人拥有完整产权到由多个所有者共同拥有所有权的转化。因此,企业产权结构只是形式上出现了分散化,而其内容并未发生重大变化。

(三)“股份制企业”的产权结构

作为现代企业主要形式的股份制企业,其产权结构与业主制企业和合伙制企业相比,由于产权的权能出现了分化,不同的主体拥有不同的权能各司其职,从而导致了产权结构的内在联系的深刻变化,实现了企业制度的创新,主要表现在两个方面:第一,股份制企业的产权结构已不再具有单一持有者的私人性,是典型的“集体产权结构”。这表现在,分散在成千上万个股票持有者(即所有者)那里的产权现在通过民主程序,以股东大会的方式来行使、履行和保障,企业有关资源配置方面的决策是集体做出的,而不再由单个人决定。如果某个股东的利益或意见不被集体的股东大会这种“委员会”加以体现,他可以转让或出售他的股权,但对集体的利益不构成大的影响。第二,产权结构中的“剩余索取权”与“监督权”相分离。分离的结果是,企业的所有者(股东)拥有“剩余索取权”,而企业的监督权或控制权则由其他人来执行。这样,使完整产权的权能分解到企业组织中的不同主体身上。产权结构的这一分离使分散的剩余索取权对大规模的其他要素所有者的协调和监督成为可能,这催生了职业经理阶层,使监督权以及后来的经营权由支薪的职业经理来行使。自然,因剩余索取权与监督权的分离,又出现了职业经理的监督动机。股份企业之所以设计出这种权能分离的集体产权结构,是基于以下两方面考虑的:一是保持产权结构的监督机制,克服组织群体生产过程中要素所有者的偷懒动机和道德风险;二是建立产权结构的协调机制,克服单一持有者产权结构带有的生存和发展的缺陷,使大规模生产成为

可能,并使大规模生产的效益得以发挥。所以,权能分离的产权结构的出现,在企业发展史上是具有“革命性”的重大事件。

二、企业的三重产权制度

企业的产权制度,是对企业产权所包含的诸项权能依一定方式进行的制度安排。企业产权是以企业财产所有权为基础的使用权、受益权和转让权等权能的集合。在企业发展过程中,因产权结构中权利关系的调整,使产权自身发生了分离。依据产权自身的分离程度,形成了三种不同的产权制度模式,也可称之为三重产权制度模式。

(一)一重产权制度

一重产权制度是指企业产权没有发生分离,企业所有权与经营权统一于所有者手中的一种产权制度模式。这一产权制度就是对单一持有者的产权结构所作的制度安排。它主要存在于企业主企业或自然人企业中,其所有权与经营权统一掌握在企业财产所有者或企业主的手中,企业主既拥有企业也经营企业。也就是说,企业主拥有全部的产权,包括剩余索取权、监督权和经营决策权。这种产权制度的产权是统一明确的,使企业构成了完全独立的经济实体。但是,这种产权制度下的企业存在着进一步发展的两大问题:一是企业主拥有的私人财产是很有限的,企业规模的扩展受到一重产权制度的约束;二是因企业的所有产权权能集于企业主一身,由于个人能力的有限性使其发展受到进一步的限制。

(二)二重产权制度

二重产权制度是指企业的产权出现二重性,即企业所有权与经营权出现分离的产权制度模式。这种产权制度是对“两权分离”的产权结构所作的制度安排。二重产权制度主要存在于代理经营或经理制的企业中。在这种企业中,财产所有者通过代理方式委托一些有专门经营能力的人代他经营企业的业务。这些企业的所

有权仍归企业主所有,而经营权则由支薪的专业经理支配。在企业内部,产权出现分离,企业主与经理形成一种相互制约的关系。但从企业整体看,由于企业既有所有权,又有经营权,因此,在市场经济活动中就可以保持完全的独立性。经理制因专门的经理人员参与经营管理,使企业的经营能力得到提高,从而克服了企业主经营能力的局限性,但企业的发展仍受到企业主财产的限制,经营规模不可能很大。

(三)三重产权制度

三重产权制度是指在企业所有权与经营权产生分离的同时,企业所有权自身也出现分离,从而使企业产权具有了三重性的一种产权制度模式。三重产权制度的特点集中体现在公司制的法人企业之中。

在公司制的法人企业中,企业的产权是一种三重结构:股东们分散地掌握着企业的最终所有权,董事会代表股东并受股东大会的委托整体地掌握着企业的法人所有权,经理人员具体地掌握着企业的内部经营权。公司法人企业的产权分离是以公司法人作为中介的所有权与经营权的两次分离:第一次分离是具有法律意义的发生在出资人与公司法人之间的分离,从产权关系来看,即最终所有权与法人所有权的分离;第二次分离是具有经济意义的发生在企业法人内部的产权权能的分离,即法人所有权与企业经营权的分离。通过这两次分离,我们看到以法人财产为中介,形成了最终所有权、法人所有权和企业经营权。因此,公司制的法人企业实际上实行的是一种三权分离的企业产权模式,这种三权分离的企业产权模式是一种现代企业产权制度。

三重产权制度具有两大特点:

(1)企业的所有权出现了两个层次,一个层次是最终所有权,另一个层次是法人所有权。三重产权制度是在企业产权关系及其企业组织制度和领导制度的不断演变过程中产生的。生产社会化

的发展,客观上要求打破个别所有者的产权界限,以扩大企业的规模。于是,出现了企业财产投资主体的分散化和多元化的发展,从而众多的出资者以入股的方式组成法人企业。在这种法人企业中,一方面,企业在股份上存在一个归谁所有的问题;另一方面,企业在整体上也存在归谁所有的问题。也就是说,在这种法人企业中,财产所有权形成了两个层次。从企业股份这一层次看,各个股东对企业财产拥有一定的所有权,但个别股东只能拥有个别的股份所有权,这是一种最终所有权,凭此,股东拥有剩余索取权,可以获得以股息和红利表现的剩余收入,同时获得参加股东大会的权利和投票权。但是,这种所有权是在集体产权结构中的权利安排,股东个人没有权利凭此来支配企业的全部财产,因此,这种所有权是一种不完全的所有权。而且按照规定,归股东最终所有的财产是不能随意撤回的,这就保证了企业的财产始终处于完整状态。从企业整体层次看,企业财产是归全体股东集体所有的,形成了一种统一的企业所有者,即法人所有权,这是一种完整的所有权。但这种所有权掌握在由股东投票选出的代表其利益的“委员会”——董事会的手中。董事会代表全体股东对企业财产行使所有权。正因为如此,从企业整体角度看,法人企业的产权关系是明晰的,企业具有独立的财产、独立的人格、独立的意志和独立的利益。

以上两个层次的所有权既相互区别,又相互联系。最终所有权是一种个别所有权,法人所有权是一种一般所有权,它们之间是个别和一般的关系。具体讲,法人企业中,最终所有权是法人所有权的基础,没有最终所有权,也就不会存在法人所有权;最终所有权是一种终极所有权,它是分散地存在于企业财产独立运动之外的一种所有权。而法人所有权是最终所有权的集中统一,它完整地直接存在于企业的生产活动过程之中,是企业财产能够独立运动的条件。

(2)企业所有权与经营权的分离出现了两个层次:一方面是最

终所有权与企业经营权的分离 ;另一方面是法人所有权与企业经营权的分离。在三重产权制度下 ,企业所有权与经营权的分离存在两个不同层次。在法人企业外部 ,股东所拥有的最终所有权与法人企业内部的经营权是分离的。这种分离可以使企业避免不必要的外部干预。从企业整体上讲 ,企业既有法人所有权 ,又有经营权 ,企业拥有完整的产权这就使企业成为完全独立的经济实体 ,成为真正的产权完整的市场主体。同时 ,从法人企业内部看 ,法人所有权与经营权又是互相分离的。董事会凭借其拥有的法人所有权 ,对企业发展的重大问题进行决策并对经理的经营活动进行监督。经理的任务就是秉承董事会的旨意对企业的生产经营活动进行统一指挥。法人企业内部的这种两权分离 ,既可以使企业灵活经营 ,又可以利用权力制衡权力 ,防止经营失控。

总之 ,三重产权制度模式及其在此基础上形成的公司制企业的治理结构和组织制度 ,共同构成了现代企业制度的主要内容 ,使企业既打破了自然人财产的限制 ,扩大了企业规模 ;又使企业保存了自然人企业的独立性及产权完整性 ,在企业内部形成了自我约束、自我发展的机制 ,推动了现代企业的成长和发展。

第四节 三重产权权能分析

一、产权权能分离的涵义

如前所述 ,产权是对一定的财产排他性的支配权利 ,它包含有占有权、使用权、收益权和转让权等多项权能。而产权权能的分离是指产权中所包含的诸项权能分属于不同的经济主体 ,或由不同的经济主体分别享有。这种分离最基本的方式是所有权与其他几项权能的分离 ,通常称之为所有权与经营权的分离。在三重产权制度下 ,产权权能的分离具有特殊的涵义 ,它表现为最终所有权、

法人所有权和经营权三者相互分离。下面,我们来简要论述三重产权制度下各项权能的涵义及其权限。

二、最终所有权

最终所有权,是指出资者(股东)对投入资本的终极所有权。它是股东所有权的法律体现,这种最终所有权表现为股权,股票是其载体。股权又称股东权,是出资者(股东)通过持有公司股份而拥有的权利,它既不是物权,也不是债权。股东直接占有的不是营运中的公司财产,而是股票,股东不能对公司实际财产进行支配,因而它不是物权,股东一旦出资入股,就不能要求退股抽回股本,因而也不是债权。股权是一种综合性的权利,其主要权限包括:

(1)对股票或其他股份凭证的所有权。股东是股票或其他股份凭证的所有者,对拥有的股票和其他股份凭证享有处置权。

(2)对公司重大决策的参与权。这种参与权的内容较多,比如,股东享有出席股东会议并对有关决议表决的权利;占公司全部发行股份一定比例的股东有权请求或自行召开临时股东大会的权利;对董事的违法行为提出诉讼的权利,等等。

(3)对公司的收益参与分配的权利。具体包括:获得股息和红利的权利;在公司清算之后分得剩余财产的权利;在自己的利益难以得到公司决议保障时,请求公司收买自己股票的权利,等等。

(4)其他权利。除以上权利之外,还包括优先购买本公司股票的权利;记名股票更换为无记名股票或无记名股票改为记名股票的权利,等等。

一般来说,作为拥有公司最终所有权的股东所享有的权能,通过其持有公司的股份的股权表现出来,并且其权利的大小与其持股率有关。

三、法人所有权

法人所有权是指公司企业作为法人对企业财产享有的独占的支配权,或称为公司企业享有的占有、使用、收益和处置的权利。法人所有权表现为公司法人作为所有者的所有权的经济行为,这是从传统意义的所有权形式中分离出来的一种所有产权能。由此,企业法人以其财产进行独立经营,对财产风险承担责任,并以法人资产对公司债务承担最终清偿责任。

相对于公司最终所有权表现为股权而言,公司法人所有权表现为公司财产物权。所谓公司财产物权,是公司作为法人对其运营的资产拥有占有、使用和处置的权利。财产物权是对公司财产的实际控制权,它是公司在取得法人资格的同时获得的一种派生所有权。公司作为法人拥有公司财产物权,完全保证公司资产不论是谁投资的,一旦形成公司的资产投入运营,其产权就归属公司,而原来的出资者就与现实资产的运营脱离了关系。最终所有权与法人所有权的分离,对公司企业的法人产权制度的建立具有重大的意义。

四、企业经营权

企业经营权是指对企业的财产享有占有、使用和依法处分的权利。虽然它同法人所有权都是从一般所有权中分离出来的,但两者有着重要的区别,主要表现在:

(1)经营权和法人所有权两者的表述角度不同。企业的经营权是相对于所有权而言的,而法人所有权是相对于最终所有权而言的。此外,法人所有权还是相对于其他民事权利而言的,着重规定的是企业作为独立法人区别于其他民事主体与企业财产之间的权利义务关系。

(2)经营权和法人所有权两者所包含的内容不完全一致。经

营权不包含收益权的内容,而法人所有权包含收益权的内容,即企业作为法人,可以现金、实物、无形资产等向外投资,依法获得投资收益。另外,经营权在一般意义上并不包含对财产的处置权,在特定条件下,虽然包含有财产处置权,但在实际过程中却是非独立的,而法人所有权则包含财产处置权。

(3)经营权的范围受法人所有权的制约。公司的法人所有权主要集中于董事会,而经营权主要由经理人员来执行。由于法人所有权与经营权的分离是在企业内部的具有经济意义的分割,因此,其界区不可能在法律上规定得十分明确。而且经理人员是受董事会的委托进行代理经营,所以,其权利范围受董事会的控制和制约。但是,对经营权的操作区间一旦给定,经理人员在其区间范围内就具有独立的、自由的经营决策权。

第五节 国有企业改革的主线:产权重置

一、国有产权配置及其与企业效率的相关性

(一)改革前的国有产权配置与企业效率

改革前我国的国有产权配置是政府集权型配置,这种配置的典型特征是财产权利和行政权力的合二为一,在实际行使时则以行政权力代替财产权利,具体表现为:

1. 政府财产权的外溢与缺口

权利是一组法律范畴。在法律意义上,权利和义务是相对称的,享有权利必须承担义务。权利外溢和权利缺口是相对于与权利人义务相对称的权利而言的。前者是指权利人超越与其义务相对称的权利界区,从而享有一些本来不该享有的权利,后者则是指权利人无法充分享有与其义务相对称的权利,或没有赋予与其义务相对称的足够的权利,从而不能享有本该享有的一些权利。权

利外溢和缺口是人治社会法律不健全的一种必然现象。

改革前的中国社会是建立在马克思主义经典作家对未来社会大同理想基础上的人治社会。“最高指示”(行政指令)可以代替法律。在这种制度下,政府强大的行政权力使其对财产权利的行使总是自觉或不自觉地渗进权力意志,即政府财产权高度表现为外溢权利,政府可以随时以国有财产权主体的名义来行使权力。以行政权力代替财产权利的结果是,政府财产权越出法定和合理的界区,进而造成其他权利主体的权利不是丧失,就是不足,各主体之间的权利关系总是处于动荡之中。

强调政府财产权的外溢并非意味着政府财产权没有缺口,突出的缺口表现在政府的财产收益权利得不到切实保障。改革开放以前,企业不是财产主体,不承担经营风险,企业领导人是“风险逃避者”。企业地位的升级也不是看其经济效益,而是看其完成的产量、产值和达到的规模,这使企业存在一种盲目的数量扩张倾向。在这种情况下,政府财产收益是无法实现最大化的。相反,由于企业的“软预算约束”,还使一切无效经营和亏损都最终消失在“国家所有”这个黑洞中,从而严重侵蚀了政府的财产收益。造成这种政府财产制品的原因不是别的,正是政府本身,即政府行政权力进入经济生活,使经济生活丧失了活力。

政府财产权不论是外溢还是缺口,其实质上都是行政权对财产权的“僭越”。用行政权行使财产权可以迅速调动全社会的资源实现特定的社会目标。不过,这一优点的实现有一个前提,即政府的偏好与社会成员的偏好相一致及报酬与贡献相一致。就社会经济的实际运行来分析,这个前提常常是不具备的,从而总是出现严重的决策偏差。并且,由于存在着政治压力,这种严重的决策偏差一般得不到迅速矫正。而与此同时,新的决策偏差又可能出现,社会因此必须持续地负担集中决策错误的巨大损失。可见,财产权的集中化和行政化存在着巨大的社会损失风险,它会显著地降低

预期的社会收益和经济增长率,是组织低效和资源利用低效的重要根源之一。

2. 企业权利配置的非契约

在现代市场制度下,企业财产所有者、经营者和职工都是平等的市场主体,它们之间借助于权利契约发生关系,而契约是平等权利人之间的自愿的权利交易关系。政府的作用仅限于在法律规范下为企业运行创造适宜的外部环境,其对企业的影响仅是间接的,不允许对企业进行直接的行政干预。

改革前,企业财产权控制在政府手中,企业没有任何可独立支配的财产和财产权,财产权是外在于企业的,企业不能享有内含于财产权中的占有、支配、收益、处置等各项权能中的任何一项,从而不可能与任何利益主体签订平等的契约关系。企业只是一个单纯的生产执行单位,来执行政府的决策及设定的目标。由于政府是一个行政机构,财产权集中于政府也必然使企业内部运行行政化。这种行政化的企业有两大特征,即政企不分及责、权、利分离。而这种政企不分、有责无权、有权无责的状况,往往形成经营管理上的官僚主义,窒息企业的活力。

同时,由于企业与政府之间是一种行政隶属关系,企业便可以通过与政府的讨价还价获得它所需要的一切,特别是财产占用,因为企业行政级别和企业领导人职位高低与财产占有量呈正相关。这样,在政府行政控制的“软预算约束”机制下,企业在获取这些“权利”的同时,并没有承担与之相对称的义务,义务最终还是由国家来承担,企业却可以得到晋升行政级别的好处。

由以上分析可知,在集权制度下,企业产出几乎完全依赖于政府的投入,或者说,依赖于企业的财产占用和劳动占用,而财产占用和劳动占用的多寡又依赖于政府信息获知的可能性和企业与政府的讨价还价的能力,其使用效率则取决于政府管理和监督企业的方式及企业的组织构造,这些显然要花费市场经济中没有或很

少发生的成本付出和机会损失。也就是说,集权制度下的权利配置存在高昂的成本,而这些成本最终要由企业来承担,从而导致了企业效率的低下。

(二)改革以来的国有产权配置与企业效率

自1978年改革开放以来,我国经济以年均8%的速度增长,举世瞩目。然而,这主要是非国有经济的贡献,国有经济虽然有所好转,但总体态势趋于恶化。下面,我们试图从剖析改革以来国有产权配置的变化入手,来分析国有企业效率持续递减的深层原因。

1. 两类政府的权利分化与交叉

改革使中国进入了“双轨”时期。政府中的革新者已经认识到旧制度的效率不能普遍提高公众的福利水平。伴随着政府中革新者的出现,政府对企业的调控权利发生了分化。作为国有财产所有者代表的政府开始从“大一统的政府”(集社会经济行政管理和国有财产所有者代表于一身)中分离出来,前者行使财产权利,后者恢复其社会经济行政管理者的身份,行使行政权力。

政府调控企业权利的分化意味着行政权力的政府和行使财产权利的政府开始出现不同的效用函数。为方便起见,我们不妨把行使行政权力的政府称为政府Ⅰ,把行使财产权利的政府称为政府Ⅱ。政府Ⅰ与企业构成一种权力结构,其效用函数是社会总福利的最大化;政府Ⅱ与企业构成一种权利结构,其效用函数是国有财产增值最大化。政府Ⅰ为实现社会总福利最大化,总是力图从企业抽取更多的利益,这无疑是收缩企业收益权。但要收缩企业收益权,企业的其他权利,特别是决策权也必须相应收缩。政府Ⅱ为实现国有财产增值最大化,则必须赋予企业足够的自主权利,以提高企业效率。然而,政府的这种分化并不能使企业达到最大效率,这是因为,政府对企业调控权利的分化是相对的、不彻底的。这时的变化仅在于作为国有财产所有者代表的政府Ⅱ已“独立化”为一个专门的职能部门,就如同原来的职能部门一样。

既然企业财产所有者仍是政府,它在行使财产权利时就不可避免地会“串借”行政权力。在这种权利(权力)配置格局下,试图建立一系列有效的制度安排,界定不同政府部门之间的权责界限,其成本是极其高昂的。实际上,当政府Ⅱ按照效用最大化原则行使财产所有权职能时,其他政府部门的偏好不可避免地会进入它的效用函数。就是说,政府Ⅱ的效用函数具有兼容其他政府部门偏好的特性。这种兼容性势必导致国有财产权利行使中的经常性冲突和权利“真空地带”的出现,为国有财产流失留下了很大空间。

2. 企业权利界区的不确定与非规范行为

“双轨”制度下的企业权利界区基本上取决于两类政府的博弈。由于这种博弈经常变化,使得企业权利界区稳定性较差。与此相对应,企业行为极不规范,它随政府博弈的变化而进行相机决策。并且,企业行为在政府政策出台前后也有所不同。

第一,政策出台前的企业:无所适从。集权制度下长期形成的“服从式”行为模式的惯性使企业在进入“双轨”制度后仍不敢或不能自主行事,政府干预的继续存在更加强了他们的这种心理。受集权制度的影响,企业的基本行为准则是:只做政策允许的事,不做政策没有规定的事,更不做政策不允许的事。因此,在政府政策出台之前,业已习惯于循规蹈矩的企业,势必表现出手足无措,无所适从,采取观望态度。

第二,政策出台后的企业:迎合政府偏好或“打边球”。企业迎合政府偏好一般表现为企业严格按照政府政策行事。不过,由于企业对政府政策的理解可能出现偏差,使企业在表面上迎合政府偏好下,实际上却可能部分偏离真正的政府偏好。为避免此种情况的发生,保证自身安全,企业一般采取偏重于保守的政策选择。

而“打边球”是企业在不违反政策规定的前提下获得政策运用收益的最大化。“打边球”可以理解为:只要不属于政策不允许的范围,企业都可以涉足。由于它含有政策没有规定的部分,因而有

人认为这是在“钻政策空子”。的确，“打边球”含有可能发生投机等不正当行为之成分，但更重要的是，它表现了企业的一种制度创新行为。在“双轨”制度下，两类政府通过博弈而出台的政策相对于企业效率的要求而言，一般适用空间非常有限，而且具有不稳定性。在这种情况下，企业在政策不允许的范围之外尽力扩大自己的活动空间，显然有利于企业效率的提高。特别是政策偏重于守旧时，企业“打边球”行为无疑有竭力矫正权利配置错位的作用。

总之，“双轨”制度是一个动态制度变迁过程，相对于现代市场制度和集权计划制度，它具有较大的不稳定性，中间存在制度变形和复归的可能性和现实性，由此，“双轨”制度下的企业效率就会表现出较大的起伏不定的性状。但是，与集权制度相比，“双轨”制度下已有了追求利润最大化的目标倾向，虽然追求产值或产量最大化仍是重要的目标。这两种目标的均衡通常取决于企业内外权利配置的状况。而权利配置除可能影响企业单位直接成本外，其自身的成本也是相当可观的。也就是说，“双轨”制度下的国有企业效率由于目标倾向的变动虽然得到了一定的改进，但受高昂的权利配置成本的局限，企业永远不会达到潜力所及的最大化。实现国有企业效率的最大化，有待于按照现代市场制度的规范对国有产权的重新配置。

二、构造国有产权与非国有产权的制衡机制

产权是法定权利的一种。国有产权与非国有产权是两种不同形式的产权，其两者并不具有性质上的差异。现代市场制度作为法制社会，对各类产权应一视同仁，并应形成各类产权有效竞争与制衡的产权运行机制，从而进一步推动市场经济的有序运行。

（一）赋予各类产权主体平等的法律地位

由于产权权能的分解，同一类产权往往可以派生出多个主体，即分解出来的独立的权能都有相对应的主体。国有产权作为一种

产权形式,其权能至少可以分解为两大类:一是国有财产所有权;二是国有财产经营权。前者的主体是全体人民,其代表是国家政府;后者的主体是实际占有国有财产的企业。当国家政府以国有财产所有权主体(或代表)的身份出现时,其行使的是财产权利而不是行政权力。在这里,财产权利是受到法律保护的,而行政权力则不在法律保护范围之列。只有政府作为社会管理者身份出现时,它所行使的行政权力才受到法律保护。在产权框架下,只有经济主体,没有行政主体。各种经济主体是平等的,不存在任何只针对某一主体的特别优惠。也就是说,任何经济主体都不存在特权。

国有财产权和行政权的不同性质决定了两者是可以分离的,进而国有财产权主体的分离也是可能的。国有财产权主体作为市场主体,必须与其他任何主体(包括各类非国有财产权主体)同等看待,这是由现代市场制度的本质决定的。现代市场制度的内在要求是不同主体在市场上平等交易、公平竞争,其在法律上的体现就是不同市场主体的法律地位平等。而市场主体法律地位平等,首先表现为财产权利平等,即不同的市场主体,不管其所有制性质和经济实力如何,其财产权利是平等的,在法律上应得到同等效力的确认和保护。所谓“集体利益服从国家利益,个人利益服从集体利益”的道德模式在财产权利领域是不适用的。

(二)构造国有产权与非国有产权的制衡机制

市场经济运行本质上是产权运行,不同的或多元的产权主体是市场经济运行的基本前提。多元的产权主体必然形成多元的产权运作机制。在市场经济制度下,这种多元的产权运行机制又必然形成某种竞争与制衡关系,从而推动市场经济的有效运行。

那么,如何构造国有产权与非国有产权的有效制衡机制呢?要建立各类产权的有效制衡机制,除了前述的独立化国有产权主体外,还应着重考虑以下三个方面:(1)规范国有产权的运营。除了社会公益性国有财产之外,其他所有国有产权都应纳入资本化

运营轨道,使其按市场规则运作,以增强其排他性、扩张性和竞争性,保证国有产权的完整统一。(2)扩大非国有产权的市场空间。目前,我国非国有经济的发展还主要局限于工业领域。为了充分发挥非国有经济对整个国民经济增长和居民福利水平增进的作用和贡献,应拓展非国有经济的市场空间,允许非国有经济在一定程度上进入交通、通讯、金融等行业参与竞争,活跃经济。(3)促进各类产权形式之间的开放和流转。集权制度下的产权结构是封闭型的,缺乏产权之间的竞争和融合,从而限制了经济发展。建立社会主义市场经济体制,必须造就开放性产权结构。为此,必须破除所有制等级制度,使所有制多种成分之间在同一起点、同等机会和环境条件下平等竞争,并通过相互间的自由组合,最终促成产权之间制衡机制的形成。

三、产权约束主体的构造

我国国有企业改革的目标模式是建立现代企业制度,现代企业是产权规范下的公司制企业。所谓产权规范,是指通过现代市场制度中完备的法律体系,创立、保护、促进和约束产权及其派生的各项权能,使它们处于一个合理、有效和规范的交易结构中。在现代企业中,产权关系直接规定着企业的权利配置。产权规范下企业运营的有效性,在于以权利制约权利,而不是以权力制约权力。因为权力约束是强制性约束,而权利约束是自愿性约束。也就是说,在现代市场制度下,构造以权利制约权利的产权主体约束机制对企业的高效运营是至关重要的。因为这必将使国有产权从政府行政权力控制中分离出来,纳入到以契约维系的 market 交易关系中,从而提高财产运营的效率。结合我国改革以来重“放权”轻“约束”的经验教训,要把国有产权纳入市场交易关系中,除了要在国有经济外围积极推动非国有经济主体发展外,在国有经济内营造市场化的、彼此制约的独立的国有产权主体是至关重要的。

(一) 三级产权约束主体构造的思路

我国学者认为,按照股份制的规范确立和设计三级产权主体是形成产权约束机制的关键,这必将推动我国国有产权重置的顺利进行。下面,我们对此加以简要说明。

1. 中央级:国有财产所有权管理主体的确立

国有财产所有权管理主体是国有财产所有权主体(全体人民)的代表组织。在集权制度和改革以来的“双轨”制度中,这个主体是由政府来充任的,其结果导致了政府以行政权力代替财产权利,对企业进行直接行政控制,致使企业长期处于低效率徘徊状态。鉴于此,可考虑设立纯经济性的国家国有财产管理中心(姑且称为国家国有财产管理委员会)来充任国有财产所有权管理主体。

国有财产管理委员会的管理权限是跨行业、跨部门、跨地区的。建立这一组织其目的在于解决企业内国有财产所有权无人负责的问题,保护所有者权益。但是,国有财产管理委员会并不直接从事国有财产的具体经营活动,其身份如同拥有众多企业股份的股东,依靠投资所获得的法律认可的股权对所投入企业中的财产进行控股,并享有投资财产的监督权、收益权和处置权。这一组织的设立客观上造就了与非国有经济主体相制衡的市场竞争主体——国有经济主体。

2. 中介级:国有财产价值经营权主体的确立

国有财产价值经营权是该权利主体所享有的对价值形态的国有财产的经营权。在现代社会,财产权利(产权)分解为价值形态的权利和实物形态的权利已成为普遍的现象,相应地,也出现了两种不同的权利主体。两种权利的分离是伴随有价证券投资而出现的。在两种权利和权利主体中,价值形态的权利和权利主体往往对实物形态的权利和权利主体具有支配性影响(经济约束和刺激)。

在我们确立了经济性的国有财产所有权管理主体之后,设立

国有财产经营的中介组织就更为必要了。该中介组织享有国有财产价值形态的经营权。实际上,国有财产管理委员会进行股份投资并拥有股权,这也是一种价值形态的权利。那么,它与国有财产价值经营权主体有何区别呢?两者根本的区别在于:前者是单纯的投资者,而后者既是投资者(向实体企业投资),又是财产经营者。也就是说,国有财产价值经营权主体是典型的企业组织,我们姑且称其为国有财产经营公司。

国有财产经营公司是通过价值形态国有财产的经营,谋求国有财产收益最大化的一种中介企业组织。在经营公司的组建中,首先应由国有财产管理委员会对全国性的经营性国有财产进行科学评估,得出经营性国有财产的价值总额,然后以相同份额将这些价值化的国有财产划拨给各经营公司。经营公司以其所得财产作为资本金,并同时取得了其财产实体所在企业的股份,国有财产管理委员会也由此取得了经营公司的股份。这样,国有财产经营公司就成为一种专业性的国有财产经营性中介企业。由于它们拥有相同的财产份额,因而使它们能够在同一起点上开始独立经营,展开竞争,从而必将使国有财产处于高效运营状态。

3. 实体企业级 财产实体经营权主体的确立

财产实体经营权主体即财产实体占有企业,包括实际占有财产实体的国有企业和非国有企业。由于经营公司的股份投资并非一定要求对实体企业进行控股,因此,实体企业便不必全是国有企业。在这种情况下,实体企业经股份制改造后,原有企业的财产结构也发生重组,形成了一种国有股份与非国有股份相互制衡又相互促进的财产运营和增值机制。同时,由于这里涉及的国有财产是从政府控制中独立出来的经营性财产,因此,实体企业不论原来是何种所有制企业,都会成为完全自主、自负盈亏的法人企业。

(二)三级产权主体之间的约束与激励

在上述设计中,三级产权主体同是市场中的经济人组织,是独

立的市场主体,享有独立的财产权利,彼此之间完全按照市场规则和法律规范来发生关系。

首先,从国有财产管理委员会对国有财产经营公司的产权约束和激励看,这种产权约束和激励包括两个方面:一是控股。国有财产管理委员会是通过购买(初始创立时是通过财产价值折合方式获取)经营公司相对多数的股份而获取对公司的控股权的。这种控股权能使国有财产管理委员会有效地将自己的目标指向传导给经营公司,保证经营公司的财产运营符合所有者的利益追求。二是赎回或追加投资。国有财产管理委员会如果对经营公司的经营业绩不满意,可以赎回投资另投其他经营公司。相反,如果经营公司获得了颇佳的经营业绩,国有财产管理委员会就可以用所获得的股息和红利对该公司进行追加投资,以示鼓励。显然,在这种可以撤资的控股经营中,国有财产管理委员会既能够有效地约束经营公司可能的不良行为,又能够有效地刺激经营公司对财产运营效率的追求。

其次,从国有财产经营公司对实体企业的产权约束和激励看,如果前者对后者形成控股关系,则与前述国有财产管理委员会对经营公司控股中的产权约束和激励相同。与国有财产管理委员会对经营公司的产权约束和激励不同的是,经营公司对实体企业不论是否控股,均不能赎回其对实体企业的投资。如果经营公司对实体企业的经营业绩不满意,它只能在证券市场上出售所掌握的实体企业的股份而另觅新的投资对象。显然,经营公司对实体企业的产权约束和激励更多的是通过证券市场发生作用的。

总之,三级产权主体自上而下的产权约束和激励可使国有财产运营效率得到显著改善。

第四章 现代企业治理结构

现代企业的根本特征就是在产权结构上实现了所有权和控制权的分离,随之出现了委托代理关系。在现代企业的委托代理关系中,当代理人追求自己的利益时,有可能造成对委托人利益的损害,这就是所谓的委托代理问题。为了解决这一问题,委托人必须设立一套有效的制衡机制来规范和约束代理人的行为,从而减少代理问题,降低代理成本,提高企业经营效率,更好地满足委托人的利益。企业治理结构就是这样一套制度装置。

建立科学、完善的企业治理结构,是建立现代企业制度的重要组成部分。本章我们主要介绍现代企业治理结构的有关问题,主要涉及公司治理结构的构成,“内部人控制”问题及有效治理、公司治理机制模式以及国有企业治理的现状和改革等。

第一节 公司治理结构概述

一、公司治理结构的涵义及其特征

(一)公司治理结构的涵义

公司治理结构又称法人治理结构,就是用来规范公司不同权利主体,即股东、董事会、经理人员和监事会各自的权利、责任和利益关系的一组制度安排,形成四者之间的制衡关系,以解决现代公司制企业法人财产委托代理经营中的监督、激励和风险分配等问题。

股东大会是由全体股东或股东代表组成的公司权力机构,董

事会是由股东大会选举的董事组成的公司的经营决策机构 ;经理是经董事会过半数同意聘任 ,负责组织公司生产经营管理工作的执行机构 ;监事会是依照法律规定设置的检查公司财务状况、监督公司董事和经理人员行为 ,维护股东利益为主要职责的监督机构。上述四者之间 ,是各自独立、权责分明、相互制衡的关系。

(二)公司治理结构的特征

1. 权责分明 ,各司其职

从公司的内部关系来考察 ,其领导体制由权力机构、决策机构、执行机构和监督机构四部分组成。各个机构的权利和职责都是明确的 ,他们各司其职、相互配合。股东大会是公司的权力机构 ,它代表产权所有者对所属公司拥有最终的控制权和决策权 ;董事会是公司的经营决策机构 ,它对股东大会负责 ,执行股东大会的决议 ;监事会是公司的自我监督机构 ,它对股东大会负责 ,依法对董事会和经理任职时的行为进行监督 ;经理是公司决策的执行机构 ,对董事会负责 ,在公司章程和董事会授权的范围内行使职权 ,开展公司的日常经营活动。权力机构、决策机构、监督机构和执行机构之间责权分明 相互制衡 相互协调。

2. 委托代理 纵向授权

在公司中 ,公司各层之间是以一种“委托—代理”关系来维持的。股东大会作为委托人将其财产交董事会代理 ,并委托监事会进行监督。作为代理者 ,董事会又将公司财产委托给经理层代理。从公司的经理层到公司的基本作业层之间 ,还存在着若干中间层次。公司的规模越大 ,其中间层次就越多。经理层也可以对其下属进行授权 ,这样由上而下以授权的方式在公司的各层次之间分配权利。上下级之间是以劳动契约为界限的命令和股份关系 ,最高层拥有进行决策和控制的主动权。

3. 激励和制衡机制并存

由于在委托—代理关系中 ,存在代理人的动力和信息的不对

称性等问题,所以,就有对代理人进行激励和建立制衡关系的必要。从激励方面来看,主要就是委托人如何通过一套激励机制促进代理人采取适当的行为,最大限度地实现委托人所预期的目标。在公司中,除了以报酬形式对代理者激励外,还通过一整套制衡关系对代理者的行为加以制约。在公司内部,存在股东大会与董事会之间的制衡关系、董事会与高级经理人员之间的制衡关系、监事会与董事会和高级经理人员之间的制衡关系等。所有者对经营者的制衡,主要表现在其对经理人员的聘任、解聘上。公司外部充分竞争的经理人市场的存在,便是实现这种制衡的前提条件。通过经理市场的竞争,可以把最优秀的人才选拔到公司领导岗位上来。

二、公司治理结构的构成

在现代企业中,公司治理结构是由股东组成的股东大会、董事组成的董事会、高层经理人员组成的执行机构和监事会四部分构成。

(一) 股东及股东大会

1. 股东

股东是出资设立公司并对公司债务负责的人。股东向公司投资,从而持有公司的股票,并且凭持有股票行使其权利,享受法定的经济利益,并承担应尽的义务。股东的权利在公司法及公司章程中有明确规定。

股东享有的权利一般包括:第一,表决权。股东有权参加公司的最高权力机构——股东大会,并就决议事项作出一定的意思的表示。第二,选举权。股东有选举或被选举为公司领导人及董事会、监事会成员的权利。第三,检查权。股东有权随时检查公司业务状态,监督公司的业务活动,以保证其投资效益的合理性和安全性。第四,股利分配权。股东有权根据其所持公司股票数额要求公司发放股息和红利,获取投资收益,从而实现投资目的。第五,

剩余财产分配请求权。指公司清算完毕后,参与公司剩余资产分配的权利。第六,股份转让权。股东有权通过适当的方式转让其全部或部分股份。第七,其他合法权利,如控制权、知情权、优先认股权等。

股东在享有以上各项权利的同时,也应履行一定的义务。股东的义务包括:按规定向公司缴纳足额资本;在出资额度内承担有限责任;依照法律和公司章程的规定行使权利。

一般来说,股东的权利大小取决于两个因素:一是所持股份的种类(是普通股还是优先股);二是所持股票的数量。

2. 股东大会

股东大会是全体股东聚集在一起决定公司投资计划、经营方针、选举董事与监事的非常设机关。股东大会是股份公司的最高权力机关,由全体股东参加。一般来说,股东大会有三种形式:

(1)年度大会

年度大会一般是在每年结算后的一定时期召开,主要任务有选举董事、宣布股息、变更公司章程、讨论增减公司资本,审查董事会提出的营业报告书、资产负债表及其他表册,决定公司的合并与解散等。

(2)法定大会

每一家公开招股的股份公司,在其开始营业之前,应在1—3个月的期限内召开一次股东大会。大会主要审查董事会向公司股东提交的法定报告。报告的内容包括:分配股份总数,公司从全部股份中所收到的现金总额,公司董事和秘书的姓名、住址及其概况,有关公司组成的其他事项。召开法定大会的目的在于使股东有机会了解公司的全部情况。

(3)临时大会

临时大会一般由董事会认为必要时召开。此外,持有股份达到一定比例的股东也有权召开股东临时大会,法院、监事会认为必

要时也可直接召开股东临时大会,清算中的公司,清算人也可召集股东临时大会。

股东大会要达到一定比例才能召开。各国对股东大会的法定人数有不同的规定,有些国家是按全体股东人数的一定百分比确定的,有些国家则是按股权的一定百分比确定的。

股东大会是公司的最高权力机构,它拥有如下权利:

(1)要案决定权。包括:对于董事会提出的经营计划方案、经营政策重大变更方案,股东大会拥有决定权,董事会关于公司章程修改的方案以及拟定的公司合并、分立、解散的方案,须经股东大会特别决议通过,董事会拟订的增加或减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案,均须经股东大会通过。

(2)人事任免权。股东大会有权选举和更换董事、监事,并决定他们的报酬;此外,股东大会还有确定清算组人选的权利。

(3)听取报告权。主要是听取董事会、监事会的报告,并决定是否予以批准的权利。

(4)行使确认权。股东大会对于董事会年终所编制的各种报表、账册以及清算组在清理公司财产、编制资产负债表和财产清单后制定的方案,有确认和不确认的权利;此外,对于董事、监事、经理与公司签订的重大合同,股东大会拥有确认与否的权利。

(5)财务处理权。董事会在每个营业年度终了时,须向股东大会提出财务预算方案、决算方案、利润分配方案或弥补亏损方案。由此,股东大会决定股份分配方案、提取公积金的比例、发行新股的办法或者弥补亏损的办法,凡此种种,均属股东大会财务处理权的行使。

(二)董事、董事长及董事会

1. 董事

董事是由股东大会从所有股东中选举产生的,对公司的经营活动进行决策和管理的专门人员。公司董事会的组成成员,以公

司代理人和公司财产委托人的身份代表公司对其事务进行管理。按照董事与公司的关系,董事可分为内部董事和外部董事,内部董事也称为执行董事,主要指担任董事的公司管理人员,如总经理、常务副总经理等;外部董事亦称外聘董事,指不是本公司职工的董事,包括不参与管理和生产经营活动的企业外股东以及股东大会决议聘任的非股东专家,等等。

2. 董事长

董事会设董事长一人,由董事会全体股东过半数选举产生。从各国的公司立法看,董事长的权利不是由股东大会授予的,而是由公司法直接规定的。一般来说,董事长拥有以下权利:

- (1)主持股东大会和召集、主持董事会会议;
- (2)检查董事会决议的实施情况,并向董事会汇报;
- (3)签署公司股票、公司债券;

(4)由董事会授权董事长在董事会休会期间行使董事会的部分职权;

- (5)提议召开临时董事会;

(6)除公司章程规定须由股东大会和董事会决定的事项外,董事长对公司重大业务和行政事项作出决定。

3. 董事会

董事会是由全体董事组成的行使公司经营管理权,集体决定公司业务执行意思的机构。董事会对股东大会负责,是股东大会闭幕期间公司常设的权力机构,董事会要定期向股东大会提交资产负债表,报告业务经营状况,并提出经营方面的发展计划。董事会有常会和临时会两种。常会也叫例会,是定期召开的会议。临时会是不定期的,遇到必要事项,由董事长随时召集。董事会在进行表决时,实行一人一票制,而不像股东大会那样一股一票。在投票出现僵局时,董事长有最终裁决权。

董事会的权限包括很多内容,具体来讲,董事会主要有以下几

项权利：

- (1) 召集股东大会 , 执行股东大会决议 ;
- (2) 选任和聘任总经理、副总经理 , 选派负责公司日常业务的高级职员 ;
- (3) 确定总经理、副总经理的报酬和待遇 ;
- (4) 批准金额较大的合同和开支 ;
- (5) 提出股息和红利分配方案 , 确定公司财务原则和资金周转等重大财务问题 ;
- (6) 规定营业方针和其它关系公司全局性的重大问题 ;
- (7) 批准雇员的报酬和待遇 , 监督和提高整个公司的福利水平 ;
- (8) 提出公司的合并与解散方案 ;
- (9) 提出公司破产的申请。

公司董事会一般都设如下几个常委会 , 分工从事各方面的工作 :

(1) 常务委员会 , 也称执行委员会。常务委员会在董事会闭幕期间代表董事会行使职权 , 实际上是公司的最高领导核心。常务委员会一般由董事长、副董事长、总经理、常务副总经理以及重要部门的经理组成 , 由董事长任主席。执行委员会虽然负责公司的最高决策但不从事日常经营活动的具体执行工作。

(2) 财务委员会。财务委员会代表董事会对公司的财务活动进行深入的分析研究。它有权决定公司的财务政策 , 甚至负责组织公司的财务活动 , 有权管理公司的一切资金调拨 , 解决向新行业投资等金融活动。

(3) 红利和工薪委员会。其职责是研究股东、经营人员及其他职工的报酬问题 , 提出有关这方面的建议。

(4) 审计委员会。审计委员会的职责是负责有关审计师的雇用 , 会计程序、会计数据的审计与传递 , 加强董事会的审计工作 , 负

责对公司活动进行监督,审查公司内部的财务活动。

(5)特别委员会。这是董事会为处理一些特殊问题而成立的多种临时专门委员会的总称。

一般当某项特别任务完成后,该特别委员会就随之解散。

(三)经理人员及执行机构

1. 经理

经理是股份公司日常经营管理工作的行政首脑。总经理指挥整个公司的行政工作,是通过经理部门来进行的。经理部门大致包括总经理、副总经理,总经济师、总会计师、总工程师和各职能部门的经理。

总理由董事会聘任,并对董事会负责,是公司财产的代理人。总经理可以是本企业的职工、股东,也可以不是,但他必须是精通本行业务和管理的行家里手,或者是社会上有声望的专家、学者。公司实行董事会领导下的经理负责制。总经理的职责和权限是:

(1)依据董事会确定的大政方针规划全部事业,研究制定具体措施,并督促下属执行;

(2)运用资金;

(3)确定内部组织机构,安排各个职能部门的人员;

(4)协调各部门工作及调度人员;

(5)拟订公司的发展规划、年度生产经营计划、年度财务结算方案,以及股息红利分配方案和弥补亏损方案;

(6)审核数目较大的合同;

(7)代表公司对外洽谈业务;

(8)遇到重大而又不能由总经理自己决定的紧急事宜,取得董事长、常务董事的同意后,可以先执行,然后报董事会追认。

2. 执行机构

公司执行机构是由受聘于公司董事会的高级经理人员(总经

理、副总经理等)组成,具体负责公司经营管理活动的一个执行机构。执行机构的负责人通常由总经理担任,有时也由董事长担任。不管公司执行机构的具体形式如何,它总是由公司的高级管理人员组成,不包括公司下属部门的负责人。公司执行机构是公司业务活动的最高指挥中心。

(四)监事会

监事会是由股东大会选举产生的,监督和检查公司财务状况及业务执行状况的常设机构。监事会负责对公司的经营管理实施全面监督,对董事长、董事、总经理的工作也有监督权。

对于监事会的权限,各国的规定差别较大。从西方国家的规定来看,监事会享有以下几项权利:

- (1)监事会成员的任免权;
- (2)监督董事会及高级经理人员的经营活动;
- (3)审核(稽核)公司表册与文件的权利;
- (4)召集临时股东大会的权利;
- (5)对董事会及经理人员违法行为的制止权。

三、公司治理结构的制衡关系

公司治理结构是一个多元的权力机构,它的决策权、管理权和监督权相互分立,并且相应形成若干个分立的机构。公司治理是依靠集体的治理,所有的制度安排都有一个共同的目的,那就是防止权力的过分集中,以及由此带来的权力的滥用。这是一种不同利益主体相互控制的平衡机制,通常称之为制衡机制。

(一)股东大会与董事之间的信任托管关系

股东大会与董事会是公司治理结构中的两个关键的会议体机构。从法律角度看,股东大会集中体现了分散掌握股权的股东们的意愿,并在最终所有权的基础上对公司的运行产生着影响,而董事会整体地享有法人所有权,代表股东们行使其经营管理公司的

相应权利。那么,这两个会议体机构之间存在怎样的关系,又如何协调呢?下面,我们对其相互关系作一分析。

股东大会与董事会之间最基本的关系是资产授权经营关系,即按照公司法和公司章程的规定,以及实际经营的需要,股东们把直接管理公司的权力委托给董事会,而董事会受股东们的委托,管理公司法人财产、负责公司经营。于是,在公司治理结构中,董事是股东的受托人,承担受托责任。从法律原则上说,股东大会与董事会之间的这种关系是一种信任托管关系。这种关系有以下几个特点:

(1)一旦董事会受托经营公司,董事会就成为公司的法定代表人,它在公司的章程和股东大会授权的范围内享有管理公司的充分权力。股东既然将公司交于董事会管理,就不再干预公司管理事务,也不能因商业经营原因(如非故意的经营失误)解聘董事,但可以因玩忽职守,未尽到受托责任而起诉董事,或者不再选举其连任。不过,选举不能由单个股东决定,而要取决于股东大会投票的结果。如果个别股东对受托经营者的治理绩效不满意,还可以“用脚投票”,即转让股权而离去。

(2)董事会集体对股东大会负责。股东大会将管理公司的权力委托给董事会集体,而非董事会单个成员。凡是公司委托给董事会的权力,原则上由董事会集体行使。董事会在处理公司事务时,需要召开董事会会议,综合全体董事的意见以作出决定。公司的董事、高级经理人员可以代表公司处理公司事务,但他们在行使这些权力时,应有董事会的决议案作为行使权力的依据。除非董事会授权,否则,个别董事无权代表公司对外签订合同,也无权处理公司的其他事务。

(3)董事会不能超越给定的权力范围行使权力。信任托管的一般原则是受托人必须在信托人给定的范围内行使权力,否则,信托人有权要求受托人弥补损失或终止财产信托。董事会作为受托

人,应谨慎地在其职权范围内行使权力。

(4)受托经营公司的董事不同于受雇的经理人员。外部董事或不兼任高级经理的董事一般不领取报酬,只领取一定的津贴或称“车马费”,表明董事与公司不是雇佣关系,而是信任托管关系。

(二)董事会与公司经理人员之间的委托代理关系

董事会代表股东的利益承担了管理经营公司的责任,但是,董事会作为公司的最高决策机构,它并不直接进行日常经营,而把日常经营的权利委托给有经营才能的经理人员来掌管。因此,在公司治理结构中,必然存在董事会与经理人员及执行机构的相互关系问题。下面,我们对这层相互关系进行详细分析。

在现代公司制企业中,董事会与经理之间形成了委托代理关系。董事会成为委托人,它有权以经营管理知识、经验和创利能力为标准,挑选和任命适合于本公司的经理人员;而经理作为董事会选定的代理人,受托统管公司的日常经营管理事务,他们既拥有对公司内部事务的管理权,又拥有在诉讼方面及诉讼之外的商业代理权。这种委托代理关系有以下特点:

(1)经理人员作为意定代理人,其权利受到董事会委托范围的限制,包括法定限制和意定限制,如营业方向的限制、处理公司财产的限制等,超越限制的决策和被公司章程或董事会确定为重大战略的决策,须报请董事会决定。

(2)公司对经理人员是一种有偿委任的雇佣,经理人员有义务和责任依法经营好公司的事务,董事会有权对经理人员的经营绩效进行监督,并据此对经理人员做出奖励或激励的决定,并可随时解聘。

(三)股东、董事会和经理人员之间的相互制约关系

公司治理结构的要职在于明确划分股东、董事会和经理人员各自的权利、责任和利益,形成三者之间的制衡关系,最终保证公司制度的有效运行。(1)所有者掌握着最终的控制权,他们可以决

定董事会人选,并有推选或不推选甚至起诉董事的权利;但是,一旦授权董事会负责公司后,股东就不能随意干预董事会的决策,更无权对公司经理者说三道四。(2)董事会作为公司的法定代表,全权负责公司经营,拥有支配公司法人财产的权利,并有任命和指挥经理人员的全权;但是,董事会必须对股东负责。正是由于需要建立股东与董事会之间的制约与均衡关系,现代经济学的研究得出结论,股权的过分分散化容易使股东失去对董事会的控制,对公司的有效运营也是不利的。(3)经理人员受聘于董事会,作为公司的意定代理人统管企业的日常经营事务,在董事会授权范围之内经理人员有权决定,其他人员不能随意干涉;但是,经理人员的管理权限和代理权限不能超出董事会的授权范围,经理人员经营绩效的优劣也受到董事会的监督和评判。

第二节 委托代理理论及代理问题

现代企业的一个特征就是所有权与经营权的分离,由此产生了委托代理关系,所有者将其在企业产权中的经营权委托给经营者代理行使。由于所有者与经营者的信息不对称及利益差异,使得经营者的行为有可能偏离所有者的期望,便产生了“代理问题”。本节我们就委托代理理论的观点及代理问题的产生作一论述。

一、委托代理理论观点

最早讨论两权分离的理论是从贝利(Berle)和米恩斯(Means)于1933年开始进行的实证研究中发展起来的,后继者鲍莫尔(Barmol,1959)、马里斯(Marris,1964)等人在此基础上又进行了发展。这个理论将企业所有者与经营者的关系描述成无私的信托交换忠诚关系:一方面,作为所有者的风险投资人将企业的资产委托给他们信得过又具备经营能力的代理人管理,不要抵押、不要担

保,完全承担授权不当的全部损失和授权得当的全部收益;另一方面,经营者顺从、忠诚的履行其信托责任,在竞争性的即期和远期市场上,买入当前和未来的投入,卖出当前和未来的产出,按照使企业利润或价值实现最大化的要求组织生产经营,以此来为所有者谋利。如果经营者经营不善、业绩低劣,就会被所有者解除信托责任,甚至被追究法律责任。这种理论建立在无外部性、无个人利益冲突、无信息不对称、无交易成本的假定之上,是一种理想状态。

委托代理理论(the Principal-agent Theory)是在最近20年中发展起来的,对此作出开拓性贡献的有威尔森(Wilson)、威廉姆森(Williamson)、罗斯(Ross)、马里斯(Marris)和哈特(Hart)等人。这一理论的特点是首先放弃了经营者无私的假设,认为经营者不仅有自己的利益(个人效用函数),而且追求的就是自己的利益,如在职消费、经理权威等;其次,这一理论放弃了完全信息的假定,认为所有者和经营者的信息是不对称的。因此,即使在最佳的风险和激励安排下,经营者也仍然能更多地偏向于自己的追求。正是在这个意义上,哈特认为委托代理理论为现代企业管理理论奠定了基础。

委托代理理论有其隐含的前提条件,即:(1)契约建立在自由选择 and 产权明晰化基础之上,维持契约的条件是,代理成本小于代理收益;(2)拥有剩余索取权的委托人是风险中性者,从而不存在偷懒动机,即具有监督代理人行为的积极性;(3)由于剩余权具有可转让性,委托人通过行使其退出权(或称“用脚投票”)惩罚代理人违约行为的威胁是可信的。在这样的条件下,委托代理理论重点研究如何设置一种能给代理人足够刺激和动力的机制或契约,使代理人在追求个人效用的同时实现委托人预期效用的最大化。

二、委托代理问题

在委托代理关系里,对他方的行为承担一定的风险而获得监

督他方的权力的一方,被称为委托方。相应地,代理方则是指不一定非为自己行为负责的一方,他不承担风险。委托代理的结果不仅取决于代理方的行为,同样也取决于委托方本身的行为,取决于两者之间的一系列契约的签订和执行。

委托代理问题产生的原因在于:基于有限理性及信息不对称的契约的不完备、机会主义行为和所有者与经营者之间的利益差异。

(一)不完备契约

委托人与代理人之间的关系表现为契约关系,借助代理合同来规定委托人与代理人之间的权利和义务。如果合约是完备的,委托人和代理人在合约中把所有情况都规定得清清楚楚,那么,委托—代理问题也就不重要了。事实上,契约是不可能完备的。契约之所以不完备主要有以下三方面的原因:

1. 有限理性(bounded rationality)。有限理性是指在处理信息、应付复杂情形和寻求理性目标中,个人能力的局限性。有限理性的当事人无法推测或列举交易过程中可能出现的所有意外事件,结果是他们无法签署完备协议。

2. 详细规定或衡量权力和责任很困难。契约关系中的权力、责任和义务很难用文字精确表达,所以,契约中的语言通常是模糊不清并且开放式的。例如,新车出租契约中的标准条款使得公司可以因为“过分的磨损和破坏”向租户收费。但是,契约却很难明确表述“磨损和破坏”及“过分”的含义。

3. 不对称信息(asymmetric information)。契约不完备的主要原因是因为当事人不能同等获得有关契约的信息。信息的不对称性可以从两个角度划分:一是不对称发生的时间,二是不对称信息的内容。从时间上看,不对称性可能发生在当事人签约之前,也可能发生在签约之后。如果在签订契约前,一方当事人知道的事,而另一方不知道,那么信息不对称会导致契约有利于信息多的一方;

如果信息不对称发生在签订契约之后,那么一方当事人无法观察到另一方是否真实地履行了契约。

(二)逆向选择与道德风险

1. 逆向选择(Adverse Selection)

由于人类具有机会主义的谋利倾向,不对称市场有可能产生逆向选择。逆向选择是指交易的一方如果能够利用多于另一方的信息使自己受益而使他方受损,那么就倾向于与对方签订协议进行交易。我们以商品市场为例说明逆向选择问题。

商品市场的一个显著特征就是不对称信息,卖方对所卖商品的情况了如指掌,而买方却很难了解产品的内在质量。在这种情况下,伪劣产品会堂而皇之进入市场,甚至会排挤优质产品而占据市场的主角,使消费者的效用和正当生产者的利润都受到损失。也就是说,能够利用多于消费者的信息的伪劣产品的卖方更容易卖掉其产品,这就是存在于消费品市场的逆向选择。

2. 道德风险(Moral Hazard)

与信息不对称相关的另一个问题是道德风险。道德风险是指交易双方在交易协议签订后,其中一方利用多于另一方的信息,有目的地损害另一方的利益而增加自己利益的行为。我们以保险市场为例来说明道德风险问题。

在保险市场上,由于人类行为的机会主义谋利倾向,投保人在购买了保险之后,其行为会变得不合情理。例如,购买了医疗保险的人会更更多地看医生,让医生多开一些不必要的贵重药品;买了家庭财产盗窃险的人不愿花钱加固门锁;买了汽车偷盗保险的车主不再愿意安装先进的防盗装置等。所有这些行为都是保险市场上的道德风险。道德风险从其名称来看,毕竟只是道德范围内的事,无法用法律对投保人实施强制性约束,在道德风险和犯罪行为之间还是有一条比较明确的界限。

人的有限理性、信息的不对称使得企业代理人也可能采取机

会主义行为。一般来说,企业代理人相对于委托人,所掌握的企业信息往往更全面、更准确,他们可以凭借这些信息对自己的行为进行选择。代理人的机会主义行为也包括事前机会主义行为(逆向选择)和事后机会主义行为(道德风险)。事前机会主义行为包括向委托人隐瞒企业经营状况、经营环境等有关信息,以谋取委托人的较低期望值,从而减少经营压力,为以后的谋取私利创造条件;还包括向委托人隐瞒自己的经营管理能力,以骗取委托人的任命等。事后机会主义行为包括企业不采取措施减少经营损失(或增加经营收入),增加不必要的费用以谋取私利,还包括编造种种理由推卸责任,运用不正当手段减少委托人可能给予的惩罚等。

(三)委托人与代理人效用函数的不一致性

在资本所有权与经营权相分离的条件下,委托人与代理人的效用函数不一致性是显而易见的。资本所有者作为委托人拥有剩余索取权,他所追求的目标就是资本增值和资本收益最大化,最终表现为对利润最大化的追求。拥有公司控制权的经理人员作为所有者的代理人,除了追求更高的货币收益外,还力图获得更多的非货币物品,实现尽可能多的非货币收益。非货币物品,通常是指那些不以货币来进行买卖,但和那些能以货币买卖的物品一样可以给消费者带来效用的消费项目,如舒适豪华的办公设备、气派的业务旅游和商业应酬、权势、地位等。经营人员的这些目标追求,必然导致其行为模式偏离所有者的目标追求,导致委托代理中不良行为的发生。

既然委托代理关系中存在着以上众多的代理问题,那么如何规范代理人的行为,以使其实现委托人的目标追求呢?有关委托代理关系下激励约束机制的设计,我们将在下一节中结合“内部控制”问题加以论述。

第三节 企业“内部人控制”及其治理

一、企业“内部人控制”问题

从现代企业理论来分析,“内部人控制”是在所有权与经营权分离的条件下产生的。所有权和经营权分离是适应现代经济与社会化大生产的要求而出现的,它是现代公司的特征。在两权分离的条件下,不掌握企业经营权的分散的股东成为企业的外部成员,企业实际上是由不拥有股份或只拥有很少份额的经理阶层(内部人)所控制,因此,内部人控制问题涉及的是公司治理结构中控制权的分配问题。下面,我们就对这一问题的现象、产生的原因及其造成的危害加以分析。

(一)内部人控制及其现象

内部人控制(Insider Control)是指经理人员事实上或依法掌握了公司控制权,他们的利益在公司战略决策中得到了充分的体现。内部人控制作为现代公司的内生现象,是一个普遍现象。

企业内部人控制的具体表现和后果可以归纳为以下几方面:(1)过分的在职消费;(2)信息披露不规范;(3)短期行为;(4)过度投资和耗用资产;(5)工资、奖金、福利等收入增长过快,侵占资产所有者的剩余;(6)转移侵犯国有资产,逃避债务。

(二)内部人控制产生的原因

这里的“内部人”,是指对企业各方面信息充分掌握并具有管理权的人员,包括经理层和企业的内部职工,是相对于拥有企业所有权却不掌握管理权的所有者而言的。日本经济学家青木昌彦研究后指出,虽然内部人控制在中国和东欧等社会主义国家的转轨经济中表现得尤为突出,但这绝不是转轨经济中所特有的,在西方国家,由于股权结构高度分散和委托代理关系等问题的存在,都不

同程度地再现过内部人控制现象。

现代公司产权上所有权与控制权的分离,使委托代理关系随之出现。在委托代理关系中,由于委托人和代理人各自具有不同的利益,在代理行为中,当代理人追求自己的利益时,就有可能造成对委托人利益的损害,这就是所谓的代理人问题的产生,也是内部人控制的实质。代理人是一个具有独立利益和行为目标的“经济人”,其行为目标与委托人的利益目标不可能完全一致。委托人和代理人之间存在的严重的信息不对称,又使代理人损害或侵蚀委托人利益的行为成为可能。

在内部治理结构的约束和制衡机制尚未建立或完善的情况下,所有者将部分或全部决策权、收益分配权交给了经理层,经理人员的权利扩大后,企业出现利益向内部人倾斜,是导致内部人控制现象产生的一个普遍原因。

在西方国家,特别是英、美等国家的公司中,股权的高度分散化是其重要特点。公司的股权极为分散,股东的数量极大,每个股东只拥有极为有限的发言权。另一方面,股权的流动性也很高,意味着众多股东只对企业的经营业绩感兴趣,而对经营者的经营行为并无兴趣。即使对企业的经营业绩不满,也不会干预公司的经营运转,只会转让掉公司的股票。因此,股东对经理人员几乎不造成压力。在这种情况下,所有者对内部人的监督约束机制便推动了应有的作用。

所有权代表明确化的困难,是内部人控制加强的又一重要因素。在国有企业实行股份制改造时,为了维持转轨时期的平稳性和渐进性,企业的绝大部分股权都交给国家持有,但如此一来,企业便面临着一个重要的问题——谁将代理国家在股东大会中行使表决权,并监督经理人员。由于该问题的解决十分困难,所以,实行股份制改造的企业的内部人控制问题就更为突出了。

由以上分析可以看出,现代公司中的内部人控制现象主要是

在所有者事实上的空位以及所有权约束机制难以发挥作用的情况下产生的,归根结底是由于企业治理结构的不完善而造成的。

(三)内部人控制的危害

内部人控制是公司制不成熟、不规范的产物,它往往会给公司规范运行和健康发展带来一系列危害。

1. 内部人控制的企业行为目标通常不是利润最大化,或企业价值最大化,而是内部人利益的最大化。这种利益既包括内部人追求货币收入的最大化,也包括追求其他非货币收入。为了达到这一目标,企业不仅有不断提高工资、奖金水平的刚性趋势,还会耗费资本与非生产性项目,以提高工人的福利。此外,高层经理的在职消费也会加大经营成本,从而蚕食企业利润。

2. 内部人控制在企业中实际是一个权力失衡的格局,没有外部人的监控和约束,企业经理为了营造自己的独立王国,扩大自己的控制权,会采取不顾风险大量举债的行为。由于内部人实际上是风险逃避者,企业的债务风险由投资者承担,因此,企业规模的扩大并不能保证投资收益的增加,但投资风险却加大了。

3. 内部人控制还会导致出资者资产流失的倾向。为了消除内部人控制现象,企业需要健全完善的法人治理结构,尽快从法人治理结构的“形式”走向法人治理结构的“实质”——三权制衡,强化所有者、监督者对决策者、经营者的监督和约束机制。其中,对经营者的激励和约束至关重要,我们将在下一个问题中予以重点论述。

二、对经理人员的激励与约束在现代公司制企业中,由于所有权与经营权的分离,如何处理所有者与经理人员之间的委托—代理关系,以便降低代理成本和代理风险,是搞好公司经营的一个根本性问题。为了正确处理这种关系,建立起对经理人员的激励与约束机制就成为关键。

对经理人员的激励机制和约束机制是公司治理中的重要问

题,两者是相互配合的。激励机制从正面发挥作用,影响经营者的行为,促使其努力工作;约束机制从反面发挥作用,监督和制约有损股东权益和公司利益的行为。

(一)激励机制

激励机制是指通过设计出一些激励项目,使受激励者由此受益而产生认真工作、努力开拓的动力,又称动力机制。激励的核心是经理人员对个人效用最大化的追求转化为对公司利润最大化的追求。有效的激励机制包括以下几个方面:

1. 报酬激励机制

一般而言,对经营者的报酬由固定薪金、股票与股票期权、退休金计划等构成。其中,固定薪金的优点在于它是稳定可靠的收入,没有风险,起到基本的保障作用,但缺乏足够的灵活性和高强度的刺激性。奖金和股票与其经营业绩紧密相关,对于经营者来说有一定的风险,也有较强的激励作用,但容易引发经理人员的短期行为。股票期权激励允许经营者在一定时期内,以接受期权时的价格购买股票,如果股票价格上涨,经营者收益就会增加,这种激励机制在激励经营者的长期化行为时,其激励作用很大,但风险也较大,因为时间越长,经营者面临的不确定因素也就越多。退休金计划则有助于激励经营者的长期行为,以解除其后顾之忧。经营者的报酬结构确定的理论基础在于激励与风险分担的最优替代。最优报酬激励机制的设计与选择应根据公司情况和行业特点进行最优组合。

2. 剩余支配权与经营权激励机制

剩余支配权激励机制表现为向经营者大幅度地转让剩余支配权。对剩余支配权的分配,即如何在股东和经营者之间分配事后剩余或利润,影响到对经营者的激励。如果一个契约能产生最大化剩余或者能产生最大化效率,那么这样的契约无疑是一种最优的选择。如果公司得到的剩余越是接近于企业家开创性的努力,

则激励效果越好。

同样,经营控制权对经营者也产生激励。经营控制权使经营者具有职位特权享受职位消费,给经营者带来正规报酬之外的物质利益满足。因为经营者效用除了货币物品外,还有非货币物品。非货币物品是指那些通常不以货币进行买卖,但能与以货币买卖的物品一样可以给消费者带来效用的消费项目,如豪华的办公室、合意的雇员、公务旅行等等。

3. 声誉或荣誉激励机制

在公司治理中,除了物质激励之外,还有精神激励。对于公司高层经营者而言,一般非常注重自己长期职业生涯的声誉。良好的职位声誉,一方面是声誉或荣誉激励,使经营者获得社会的赞誉,从而产生成就感和心理满足。声誉、荣誉和地位是激励经营者努力工作的重要因素。另一方面,声誉、荣誉和地位等意味着未来的货币收入。经营者追求货币收入最大化是一种长期的行为,现期货币收入和声誉之间有着替代关系,经理人员过去工作的良好声誉可能使其获得较高的现期或未来收入。

4. 聘用与解聘激励机制

虽然货币支付是资本拥有者用来对经营者行为进行激励的主要手段,但并非唯一手段。资本所有者还拥有一个重要手段,那就是对经营者人选的决定权。聘用和解聘对经营者行为的激励是通过经理市场竞争来实现的。资本所有者可以比较自由地对经理人选进行选择。对于已聘的经理,他们不仅面临外部经理市场的竞争,而且面临公司内部下级的竞争,这种竞争使已聘用的经理面临着被解聘的潜在威胁。聘用与解聘对经理人员行为的激励作用通过经理人员自身声誉而实现。声誉是经理被聘用或解聘的重要条件,经营者对于声誉越重视,聘用和解聘作用激励手段的作用就越大。

(二) 制约机制

制约机制是指通过对特定活动者的监督和约束作用,使其行为受到一定的限制。对经理人员来说,其行为的正常化,不全是因为所谓商业事务上的诚实和公共精神的发展,实际上,其行为始终受到来自公司内部和外部的多种监督制约作用。

1. 内部约束机制

内部制约是指股东、董事会及监事会对经理人员的监督和约束。股东、董事会对经理人员的监督是通过在公司治理结构中的相互制衡关系来实现的。监事会对经理人员的监督,主要是通过检查公司的业务活动来实现的。内部制约的作用通常是直接作用于经理人员身上,因此对其行为起到了基本的制约作用。但因股东、董事会在公司产权结构中的位置和其角色关系,使这种内部制约存在有限性的问题。

股东的制约作用主要是通过股票市场和股东大会投票这两条途径施加自己的监督权。这种监督的有效前提是股东能够明确公司绩效对自己的影响,因而在预期收益下降时,就抛售股票;或集中投票权替换现任董事会成员,从而促使经理人员的更换。但事实上,很多股东其个人投票在众多股票中微不足道,再加信息费用高昂,或只是求得较高的股息,而对公司经营状况并不十分关心,这就削弱了内部制约的作用。

董事会对经理人员的监督和约束也存在有限性。从法律上讲,董事会应代表股东的利益,但是,董事只是股东的受托人,他们是在忠诚和信任的基础上为股东谋利益。然而因董事并不都是股东,且忠诚的执著对不同的董事也是很不一样的,因此,董事也不乏偷懒的问题,对他们也需要建立动力机制。而且,董事们的动力机制不能与经理们的动力机制相一致,否则就会产生勾结谋夺股东利益的问题。此外,由于经理人员与董事之间接触较多,人际关系比较密切,所以董事们一般并不苛求经理人员的绩效。

公司监事会是由股东、职工代表组成的公司内部自律性的机构,是公司自身监督的典型形式,是对董事和经理人员进行监督的专门机构。发挥监事会的监督功能的关键是要赋予监事不受干扰的独立监察权,同时提高监事的业务水平,对不称职的监事通过股东大会予以及时罢免。

2. 外部约束机制

除了以上来自公司内部或治理结构本身的制约外,市场对制约经理人员的行为也起着重要作用。来自市场的制约主要是经理人员受到三重市场竞争机制的约束,这就是:

(1)经理市场竞争的约束。经理市场的竞争对经理人员的晋升和被取代施加有效的压力。如果经理人员长期的经营业绩很差,那么,在经理市场上,其个人资本就会贬值。因此,从动态的角度来看,即使不考虑直接报酬的作用,代理费用也不会很大。这是因为市场会根据经理人员过去的表现来计算出其将来的价值。经理要顾及长远利益,因而他会努力工作,以获得市场对其经理能力的价值有一个“好价格”。

(2)商品市场竞争的约束。一个企业经营的好坏,归根到底要由它在市场竞争中的表现来衡量,而商品在市场竞争中的状况,能够直接反映出经理人员经营企业的业绩。如果企业生产或提供的商品市场是充分竞争的,那么,这种竞争会形成对经理人员的压力。一般说来,商品市场竞争越激烈,对商品的综合质量要求就越高,同时,价格就可能压得很低,从而对企业中的经理的压力就越大,促使他只有努力经营以提高商品的综合价值,并降低成本,增强其商品在市场上的竞争力,以赢得市场通过商品竞争对其工作的认可。

(3)资本市场竞争的约束。资本市场竞争的实质是对公司控制权的争夺,它的主要形式是接管。接管被认为是防止经理损害股东利益的最后一种武器。在现代市场经济中,虽然每个投资者

在某一个企业中的股份很小,不足以对经理实行有效的监督,但是由于股份可以自由买卖,分散在千百万人手中的股份就可能被集中起来。如果经理经营不善,企业的股票价值就会下跌。于是,有能力的企业家或其他公司就能以低价买进足够的股份,从而接管该企业,赶走在任的经理,重新组织经营,获得利润。因此,企业在资本市场中的表现,主要可通过证券市场股票价格的涨落反映出来。这样,为了防止本公司股价下跌和被收购,经理人员就会不遗余力地改善经营管理。但是,由于股价变化除了受企业盈利状况的影响外,还受其他因素的重要影响,因而,在股价扭曲或发生不正常波动的情况下,资本市场就很难充当控制代理风险的主要手段。

第四节 企业治理机制的模式及发展趋势

一、公司治理机制的模式

现代各国的法人治理结构虽然基本上根据“公司所有权与经营权相分离”的理论,在公司治理机构的设置上体现了权力分工与相互制衡的特点,但因其历史、文化和社会制度以及股权结构上的种种差异而呈现出不同的特点。按照投资者行使权力的情况,可将公司治理机制分为两种模式:外部人模式(Outsider System)和内部人模式(Insider System)。

(一)外部人模式

外部人模式以英、美等国为代表,主要有以下几方面特征:

1. 股权分散在个人和机构投资者手中。在外部人模式的家中,个人有持股的传统,股份分布广泛,同时投资机构化趋势正在出现。目前,机构投资者已成为美国最大的股权所有者,在英国工业部门中也已经成为占位的所有者。这些个人与机构投资者主

要关心的是能否获得足够的短期投资回报。长期以来,机构投资者被视为“消极投资者”。但近年来,以美国加州雇员退休共同基金等为代表的大型机构投资者积极主动地参与公司运作,大力推动公司治理机制的改善,并在国际层面上推进这一领域的合作。

2. 以资本市场为基础对管理层进行监督。在外部人模式中,直接融资是企业的重要融资方式,资本市场发达,流动性高,是股东约束管理层的主要途径,公司管理层面临较大的来自资本市场的压力。如果公司管理不善,忽视股东利益,投资者就会“用脚投票”,通过出售股票作出反应,导致股价下跌,使公司面临恶意收购的危险。

3. 通过建立健全法律法规体系来保护投资者利益和保障信息披露。美国和英国都较早地对上市公司的股东权利和信息披露等进行了立法。例如美国《1933年证券法》规定,上市公司保障投资者能够知道与上市证券有关的财务和其他重要信息,禁止证券交易中的操纵市场、内幕交易等行为,因此被称为“证券真相”法。美国的《示范公司法》和英国的《示范公司章程》规定了董事会和董事的权利和义务,保护股东的权利。

(二)内部人模式

内部人模式包括大部分经合组织国家(OECD)和发展中国家,其主要特征是:

1. 股权高度集中在内部人集团中

典型的内部人集团包括家族、工业企业联盟、银行和控股公司等,内部人集团通常较小,成员彼此熟知,且除了对公司投资之外,还与公司有其他关系。在这类模式的国家中,投资机构化程度低于外部人模式国家,缺乏能够比得上美国、英国养老基金、共同基金以及保险公司这样的最大、最为活跃的股东阶层,因为这类机构的股权投资常受到法规的限制。

2. 通过公司内部直接控制机制对管理层进行监督

在内部人模式的国家,企业融资模式侧重于间接融资,银行与企业客户保持较为复杂和长期的联系,资本市场的发达程度一般逊于外部人模式国家,内部人可以通过持有多数有投票权的股份或其他安排来控制公司,对公司管理层进行直接监控,管理层可以逃避来自资本市场的外部压力而不受小投资者的约束。

内部人模式有不同的形式:

(1)以银行为中心的模式。在一些欧洲国家,如德国,商业银行占领导地位。银行持有大量股票,任命驻公司董事会的代表,在非金融性公司或是企业集团里起领导作用。为了拥有超过其直接控制股权所带来的权利,银行还为投资者持股,并代理行使他们的投票权。

(2)交叉持股模式。在日本、法国等国家,公司间交叉持股比较普遍,通过交叉持股形成一些有较稳定联系的集团。如在日本,交叉持股将工业集团和金融公司、顾客和供应商紧密组织在一起,银行是其中的中心,银行在集团中起领导作用。

(3)家族或政府模式。这种模式主要出现在东亚国家或地区。在许多这样的国家中,创立家族和他们的同盟控制了大量的上市公司和非上市公司,公司所有权集中程度高,同时政府控制了基础设施、大部分重工业以及金融系统。银行系统以政府为中心,在经济中发挥重要作用。公司所有权高度集中和家族控制,导致了能使居支配地位的家族自己作出关键决策的治理结构。董事会成员的任命基本上由控制企业的家族掌握。这样,占支配地位的股东和经理人同小股东间可能会有利益冲突。虽然表面上,东亚国家在法律制度上采取了保护中小股东的重要措施,但缺乏行之有效的执行机制,结果侵犯中小股东合法利益的现象在这些国家相当普遍。

二、公司治理机制的发展趋势

20世纪90年代以来,由于金融和产品市场的全球化、法律和机构运作规范的日益接近以及更为开放的环境,公司治理机制发展出现了趋同趋势,具体表现在以下几方面:

1. 股东运用投票权对管理层约束成为潮流

传统委托—代理分析认为,对于股权分散的公司,由于监管成本高和股东(委托人)遇到的“搭便车”问题,管理层行使着极大的权力,他们可能追求自身机会主义的目标,而不是股东价值最大化。因此,股东实施监管的可行办法就是接管机制。但是随着公司经营透明度的提高、科技手段的发展以及机构投资者的兴起,股东不一定选择消极退出作为公司治理的唯一手段,股东可以更加积极地运用投票权。就透明度而言,信息技术的发展,使得企业提供的信息增多,投资者处理信息的能力增强,从而降低了股东监督约束管理层的成本。公开披露经理层薪酬,确立符合股东利益的管理层薪酬计划,也会对管理者的机会主义行为起到约束作用。英国和澳大利亚等国制定了有关经理层薪酬的自律法规,规定设置一个由独立董事(即非内部人)领导的薪酬委员会,对股东直接负责。

2. 机构投资者发挥着日益积极的作用

首先,在日、德等内部人模式国家中,银行与企业的关系正趋于松散,机构投资者正在发展。在传统上银行占支配地位的国家里,银行正在重新评价它们在公司治理中的作用。随着国际竞争的加剧,银行业正在进行大规模重组,加强成本控制,强化核心竞争力和减少外围业务。在重组过程中,银行正淡出对公司的直接参与。德国最大的两家银行将其持有的长期股份分离出来,形成独立公司,这样母银行可集中于金融中介业务。通过公司直接到国际资本市场筹资。日本银行与企业间传统的关系也日趋松散。

在最近的银行重组中,主办银行开始清理非金融性分支业务。在许多欧洲银行的私有化进程中,银行发行股票的同时,往往伴随着卖出银行持有的公司股票。

在那些原来机构投资者并不受重视的国家,由于国际竞争和放松管制,机构投资者特别是共同基金有了长足的发展。养老金制度改革使养老基金也有了较大的发展,从而促进资本市场的发育,内部人模式正日益呈现出许多以市场为基础的外部人模式的特征。

其次,在外部人模式中,很大一部分机构投资者和公司不再是传统的疏远关系,而是偏好更多样化的“关系投资”,并强化与公司管理层的联系。近年来,养老基金、保险基金和投资基金等机构投资者的持股数额越来越大,它们不再像以前那样仅通过“用脚投票”来表达对管理层的不满,相反,机构投资者正日益加强和管理层的接触,在公司治理中发挥积极主动的作用。

在西方国家,公司越来越重视与投资者特别是机构投资者的联系和沟通,以保持公司经营透明度,增强公司在资本市场上的良好形象和筹资能力,而机构投资者为保证持续获利,也希望与公司建立一种长期信任关系,通过各种方式加大对企业的影响力。这种合作共进的治理方式既推动了企业发展,促进了长期发展目标的实现,也使机构投资者能够持续获利,增强了长期投资的信心。

3. 股东利益日益受到管理层重视

由于西方企业越来越重视通过证券市场筹集资金,而且证券投资的跨国化趋势也迅速发展,因此,股东利益日益受到公司管理层的重视,股东价值已被普遍接受为衡量管理层业绩的基准。上述趋势于20世纪80年代首先在英、美等国出现,目前已经蔓延到欧洲大陆国家和日本。传统上日本推行终身雇佣制和年功序列制,企业以超稳定结构运行,企业经理将职工利益和市场份额最大

化放在首位,将利润和股东利益置于脑后。亚洲金融危机爆发后,注重对职工负责而忽视股东利益的日本企业家意识到,视股东为企业之外的人在目前全球化的经济环境中是完全错误的。

对股东利益的重视导致企业更注重盈利能力和竞争地位,并使企业的经营更加透明,决策更加民主,有利于企业的长远发展和股市的稳定。

4. 董事会的独立性大大增强

保持董事会的独立性有助于加强对公司经理阶层的控制和监督,维护股东的利益。20世纪90年代以来,大量的外部董事加入董事会,使西方企业董事会的独立性大大增强。对全美100家最大公司董事会的分析表明:外部董事和内部董事的比例平均为3:1,而外部董事中又以专家董事和其他公司的经理人员为主。全美公司董事协会的有关研究报告也表明:规模小、积极并富有专业技能、具有充分信息的真正独立的董事会有助于公司的长远发展。在日本等主要的内部人模式国家中,企业董事会中也开始引入外部董事。

5. 员工和其他利益相关者成为公司治理中重要组成部分

公司治理结构中的利益相关者是指除管理层和股东之外的与公司发展密切联系的不同利益集团,通常包括投资者、雇员、债权人和供应商等。这些利益集团通过人力资源贡献、投入品供应、资金往来等与公司治理结构形成了密切的联系,这些力量的共同结合和有效协作,是公司保持竞争优势和持续发展的重要基础。因而,治理机制应通过董事会的雇员代表制、雇员股票所有权计划和其他参与公司管理的渠道,来保证公司利益相关者在公司治理结构中发挥作用,以及在管理过程中获得相关信息。

许多内部人模式国家很早就认识到利益相关者在公司治理制度中的重要性。德国、荷兰、比利时和奥地利等国在监事会中提供给员工代表少数席位。在属于外部人模式的英国,管理层也开始

重视雇员的作用,大约已有 50 多家公司已经或正在考虑设立职工委员会。

第五节 国有企业治理的现状及其改革

一、国有企业治理结构存在的问题

企业治理结构是否完善,是关系到企业能否持续快速发展,是否有竞争能力的重要问题。在传统体制下,国有企业的治理问题被简化为对国有企业的计划控制和行政管理,形成了政府“管理过死”的经营机制。实行放权让利、政企分开和以建立现代企业制度为目标的股份制改组等一系列改革后,国有企业的治理结构发生了根本性的变化,也引发了一些新的亟需解决的问题。

(一)国有企业产权关系的内在矛盾

从党的十一届三中全会确立社会主义经济体制改革的方针和路线以来,我国国有企业的治理结构的演进,是和国有企业的产权改革密切相关的。

产权概念既简单又复杂。从理论上讲,在私有制条件下,产权是一个比较明确的概念,它具有可让渡性和排他性两个基本特征。但在公有制条件下,产权概念就具有复杂性和抽象性,表现为产权的可让渡性和排他性都要受到一定条件的限制,在公有经济产权运作的具体实践中,体现为产权模糊。因此,我国国有企业改革的历史逻辑就是这样:最初的改革没有涉及国有企业产权的深层次问题,而是局限于国有企业外部环境的改革,如价格改革;进一步对国有企业进行财政金融关系调整和管理体制的改革,如利改税、放权、落实经营责任制等;最后,不可避免地对国有企业的产权关系进行调整,承包制、股份制都涉及到产权配置关系的调整。

国有企业经营机制改革的经验表明,当产权关系改革比较深

入,产权关系比较清晰时,就能激发经营者的积极性,就能提高企业的经营效率。

产权可以细分为两部分:一部分称为收益权,另一部分称为控制权。这两部分构成了完整的产权,如果对某一物品或资源,只有收益权而没有控制权,或者只有控制权而没有收益权,就表明对该物品的或资源的产权是不完整的,或者说产权是残缺的。收益权和控制权相脱节、产权残缺,结果就是资源利用的低效率或浪费。

产权实际上是一种人与人之间的权利约束关系。德姆塞茨认为,产权是一种重要的社会工具,它有助于人们在与他人交往中形成理性的预期,这种预期一般是通过法律、习俗、道德规范来表现。

通常来说,对资源具有意义的控制权和收益权,就是剩余控制权和剩余索取权。在一个处于传统计划经济条件下的国有企业中,剩余索取权包括企业的留利、工资、奖金及其他福利,剩余控制权则主要表现为企业的经营自主权。作为企业的所有者,国家将部分控制权委托给管理者和工人,这部分控制权基本上为剩余控制权。随着剩余控制权的扩大,企业管理者和工人的积极性得到了提高,他们的剩余收益也相应增加。但是,这种改革措施也相应存在着一些问题。由于管理者和工人控制了剩余控制权,他们可以利用这些权利来获取更多的额外收益,并且以牺牲企业长远发展和企业上缴国家的利润为代价。一旦国家通过调整剩余控制权来约束这些短期行为时,企业管理者和工人又会因既得利益的丧失而缺乏生产积极性和主动性。这就是传统计划经济条件下国有企业改革的困境:一放就活,一活就乱,一乱就收,一收就死。

(二)当前国有企业治理结构存在的问题

分析我国国有企业管理模式的改革和产权制度的变化,可以基本上概括为围绕国有企业中剩余控制权和剩余索取权的配置展开的。如果按照经营者控制的剩余控制权和剩余索取权来分类,我们可以将改革前后的国有企业治理结构大致分为以下几种模式

(见表 4-1 所示)。

表 4-1 国有企业不同的治理类型

	剩余控制权	名义上的 剩余控制权	理论上的 剩余索取权	实际上的剩余索取权
典型的国有企业	较大	较小	很小或没有	大于名义上的,不确定
有经营特点的国有企业	较大	较小	相当大分部	介于名义上的与理论上的之间,不确定
改革后的国有企业	很大	较小	较大部分	介于名义上的与理论上的之间,不确定
市场化的国有企业	很大	较小	绝大部分	大于名义上的,接近理论上的,不确定

注:名义上的剩余控制权是指按照特定经济条件下由法律规定的,理论上的剩余索取权是指按照市场经济的规则应当获得的,实际上的剩余索取权是指现实企业经营者获得的。

上表所罗列的国有企业形态,基本上反映了我国国有企业改革过程中出现的基本治理模式。第一类是典型的传统国有企业。在这类企业中,企业经营者是标准的由行政任命的国有资产的代理人,通常来说企业经营者与企业经营成果之间不存在太大的联系,经营者的去留决定于政治需要。第二类国有企业是指市场化改革前被赋予自主权的企业,企业经营者的能力在一定程度上能够影响国有企业的经营成果,承包制改革下的国有企业就具有这样的特点。第三类改革后的国有企业,其资本来源依靠银行贷款,经营者的努力成为国有企业成败的关键或主要因素。第四类国有企业是指基本上按照市场化原则建立起来的国有企业。一般来说,按照市场化原则建立起来的国有企业,实际上只是具有国有企业的法律“外壳”,其真实内涵不一定是国有企业。

从以上国有企业的不同治理情况来看,由于剩余控制权大于名义上的剩余控制权,为经营者提供了使实际剩余索取权大于名

义剩余索取权的可能性 ;同时 ,以放权让利为主线的国有企业改革 ,使理论上的剩余索取权增加 ,但是又由于产权改革的不到位 ,实际的剩余索取权小于理论上的剩余索取权 ,因此使经营者感觉到“吃亏”了 ,最后 ,国有企业的实际剩余索取权具有不确定性 ,受到诸多外部因素的影响。

在传统的国有企业治理结构下 ,产生了许多不规范的企业行为 ,如 : (1)企业的在职消费膨胀 ;(2)追求数量扩张和短期利益 ,忽视技术改造、产业升级和持续的发展 ,通过规模扩张来增强企业的实际剩余控制权 ,从而获取更多的实际上的剩余索取权 ;(3)财务关系混乱 ,屏蔽财务信息 ,从而使上级无法了解企业的真实经营状况 ,增强企业内部的财务自主权 ;(4)抵制兼并和资产重组 ;(5)侵占和转移企业资产。

二、规范国有企业的法人治理结构

建立现代企业制度 ,进行公司制改革是我国国有企业改革的总方向。公司制的核心就是要建立公司法人治理结构。十五届四中全会通过的《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》明确指出 ,要明确股东大会、董事会、监事会和经理层的职责 ,形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构 ,提出了国有企业公司制改革的基本取向。

我国国有企业的公司化有以下几条途径 :一是建立国有独资的有限责任公司 ;二是建立国家控股的有限责任公司或股份有限公司 ;三是建立国家参股的有限责任公司或股份有限公司。在第一、二种形式下 ,由于国家对公司拥有 100% 或控股比例的股份 ,因而在理论上可以将国家干预经济和国有股东的意志体现在公司行为中。

通过企业制度改革 ,建立符合现代企业制度的国有公司 ,是有经济战略性调整的必然要求。下面 ,我们对此作一论述。

(一)完善国有企业法人治理需要解决的主要问题

国有企业实行公司制,意味着股东的所有权和企业控制权相分离。特别是在国有独资公司中,强调股东所有权和企业控制权分离是十分必要的。在完善我国国有公司治理结构的过程中,应当着重解决以下几个问题。

1. 建立规范的董事会和监事会运作机制是法人治理结构的根本基础

股东大会与董事会之间的信任托管关系、董事会与经理层的委托代理关系、监事会的监护责任,是公司治理结构中的三个最重要的基本关系,它们构成了现代公司的基本法律框架,其中董事会的规范运作是公司治理结构中的主要内容。从股东大会与董事会的关系来看,董事会的董事由股东大会选举产生,因此董事具有受托管理股东投资的责任;从董事会与经理层的关系来看,董事会对企业的重大决策进行讨论表决并监督实施和评价绩效,因此董事会又具有管理职能。由于股东大会是一个非常设机构,股东大会闭幕期间企业的重要决策,都是董事会作出的,股东大会往往起到事后审查、监督的作用。所以,董事会在法人治理结构中的地位十分关键,企业能否具有活力,能否在竞争中获胜,关键在于董事会。

但是,我国经过公司制改组的国有企业,其董事会运作机制往往继承了国有企业传统的决策体系,主要表现在:(1)股东大会对董事会缺乏约束,董事通常由主管机关任命,股东大会徒具形式。(2)董事会对企业经理层缺乏约束,董事如同聘任的顾问。(3)董事会不受监事会约束,拿监事会当摆设。这样就造成企业高级经理控制董事会,董事会决策不受约束的局面,形成严重的“内部人控制”。公司法人治理就落不到实处。

解决当前国有企业法人治理存在的问题,应当从规范董事会和监事会入手,要明确董事的法律责任和义务,同时要规范董事会基本的议事规则、表决规则、选聘程序和报酬制度、审计制度。要

明确规定监事会的法律地位,在公司法中要规定监事会在某些情况下有代位(董事会)行使职能的权利,并可以独立聘请审计师对董事进行审计监督。

2. 建立多元的股权结构约束

从企业组织的一般理论来说,企业作为一系列的合约的整体,其最主要的联结是股东投资形成的有机体,股东之间的利益均衡是企业法人治理结构的最重要的基础。国有企业法人治理结构的建设,首先要从构建股权约束开始。这里包括两层含义,一是国有企业作为国家出资建立的独立法人组织,国家以其出资为限承担有限责任,而不承担无限责任。我国在《公司法》中已经明确了国有独资公司的法律地位;二是国有企业通过股份制改组,在其股权结构中引进除了国有股东以外的其他股东,实现股权结构多元化。通过股权结构的多元化,建立股东之间的制衡关系,特别是利用股东之间的利益竞争,形成法人治理结构。但股权结构多元化能否起到促进公司治理机构的完善,关键还在于引进股东的行为是否实现了市场化。

3. 完善独立监督机制

国有企业产权制度的改革的一个重要特征,就是通过法律的形式确立了企业的法人地位,约束了政府对企业的行政干预。在此前提下,国家政府对国有企业的控制必须依据一定的机制进行,这一机制就是企业的法人治理机制,即国家通过企业的董事会或监事会对企业的经营决策实施控制和监督。这样,至少在形式上使国家行使股东权力纳入到了规范的公司制度中,从而有利于企业规范地进行投资决策和管理。

4. 强化以银行为主体的外部监督

国有企业的预算约束机制得到了硬化。从企业融资的角度来看,企业的预算约束要受到产权制度的制约,但即使是股份公司,如果存在较强的内部人控制,也可以存在软预算约束。因为作为

内部人的经理人员作出融资和投资决策时,可能考虑自身的目标,采取盲目扩大投资的行为。所以,要形成比较有力的预算约束机制,除了要有合理的产权安排外,更需要对内部人的约束机制。这一层约束关系,首先是来自银行和其他债权人的外部监督。银行对企业的监督有两种模式,一是距离型监督,在企业正常经营时一般不介入企业的经营决策,只有在企业出现财务状况恶化的情况下才采取干预措施;二是直接监督,即银行从给予企业贷款开始,不断地介入企业管理,甚至和企业一起对投资决策作出判断。我国有不少国有企业的预算约束还没有得到硬化,主要原因有二:一是银行体制改革还比较滞后,银行对债权管理不严;二是国有企业的负债约束对经理人员不构成任何约束,导致国有企业依赖于银行贷款。所以,在产权制度改革推进的同时,如何解决国有企业的软预算约束问题,仍需要进一步探讨。

5. 建立以企业控制权市场为导向的市场化监督机制

企业控制权市场,是指潜在的竞争者通过收购的办法获得目标公司的控制权,并且对目标公司进行全面的重整和改组。在资本市场上,一旦企业经营者不能领导企业获得有利的市场地位时,企业的股价就会下跌,这样就为有能力的竞争者提供了收购机会。企业控制权市场的发展为企业治理提供了必不可少的机制。特别是在股东不能有效监督企业经营者的条件下,潜在竞争者的收购威胁可以有效地监督经营者行为。尽管我国企业控制权市场仍存在一定的干预,但是总体上发挥了盘活国有资产存量的作用。

(二)建立新型的国有企业激励机制

分析我国国有企业历次改革的经验得失,我们可以看到,国有企业改革的核心问题是产权改革,而产权改革的关键在于通过明晰国有企业内部的产权关系,使剩余控制权和剩余索取权完整地结合在一起,使企业经营者不仅具有充分的经营自主权,而且还有与经营自主权的有效行使紧密联系的“剩余”利益,这样责、

权、利三位一体,从而有效地建立国有企业的内部激励机制。

实践证明,产权改革是国有企业改革的中心问题。然而,产权不是单一的权利,因而可以简单地授权或处置;产权是一项复杂的权利关系的集合,国有企业实际上就是由一组特殊的产权关系联结起来的各方代理人的集合。这样来看,国有企业的产权安排,在本质上就是对代理人权利的重新配置,究竟谁拥有控制权,谁拥有剩余索取权,经营风险和收益如何分配。

如何将剩余索取权和控制权紧密联系在一起,使企业经营者在承担经营风险的同时,也相应地得到经营报酬,这个问题即使在实行股份制改组的国有控股上市公司中,也没有得到很好的解决。尽管通过股份制改革,证券所有者或股东已经同公司直接具有控制权的董事会和经理分离,证券所有者的所有表现为获取股息和投票权,而控制权和剩余索取权为董事会和经理人员所拥有,这一体制从组织形式上看,是符合现代股份公司要求的。但是,我国国有控股的股份公司中,国有股只有代表而没有真实所有者,国家委派的代表所掌握的投票权对于其本人来说,是一种廉价的投票权,这就容易造成国有股权利的滥用,造成国有资产流失、决策失误以及重复传统国有企业的一些弊端。

我国国有企业改革的历程表明,通过实行工资奖励制度改革、放权让利、承包制改革等方法,在一定程度上可以提高国有企业的经营效率。但是,这些改革措施,只能起到短期的激励效果,从长期来考虑,会在提高当期企业经营效率的同时,也会造成国有企业短期行为的盛行,企业缺乏长期发展能力等弊端。因此,要从根本上提高国有企业的效率,必须在改革国有企业产权制度的同时,在国有企业内部建立长期、持续、有效的激励机制,使企业经营者尤其是高级管理人员的利益与国有企业的长期发展和经营效益紧密挂钩。

发达国家经过长期的摸索,提出了将经理者和职工利益与公

司利益紧密联系,并具有长期激励作用的机制,这就是高层经理股票期权计划和职工股份计划。这两种形式的激励机制,其核心思想就是要将企业的经营成果的一部分以公司股份的形式通过期权方式,奖励给作出贡献的高级经营人员,这一计划目前在发达国家特别是在美国的上市公司中十分普遍。美国的一些著名公司如IBM、迪斯尼等都实行了高级管理人员股票期权计划。

我国部分地方也开始积极探索对国有企业的高级管理人员实行股票期权计划。也有的地方采取由公司出资公开购买可流通的股份,锁定在被奖励人员的名下,并规定其工作绩效满足预定的目标才可以真正转为其拥有的股票。

职工持股制度曾经在我国股份公司中存在相当长的时期,但是后来由于职工股份发行过程中存在许多不规范的地方,证券监督管理部门就取消了职工股的发行。从职工持股与企业绩效的关系看,原来股份公司职工普遍的做法是在公开发行股份中留出一部分定向发行给职工,由于发行市场与股票二级市场之间巨大的价格差异,职工股发行等于是向职工提供了获得额外福利的机会,而没有起到激励职工的效果。

从国外上市公司尤其是美国上市公司实行高级管理人员股票期权制度的效果来看,应当说,从总体上看是有利于提高经理人员的积极性,同时也解决了经理人员行为短期化的问题。当然,对股票期权计划也有许多反对意见,认为股票价格不能反映企业的真实业绩,因此,与股票价格相挂钩的股票期权计划不是好的奖励办法。在我国,在建立具有长期激励作用的高级管理人员持股计划时,更因为法规欠缺、环境不完善等原因而处于争议的过程中。

总之,尽管高级管理人员股票期权计划是调动管理人员长期积极性的措施,也经过国外上市公司的实践检验,但是在我国该计划的建立和发展还需要相应的配套条件的成熟,需要进一步探索和研究。

第五章 企业组织结构

企业在其内部的产权关系和治理关系的基础上,根据各种相关因素的作用,将形成一定的组织结构形式。企业组织结构是完善企业组织和对其进行科学管理的基本框架。企业组织体现了企业内劳动分工和劳动协作的状态,体现了企业成员、任务及各项活动之间的关系,体现了企业各项资源实现有效配置的全过程。因此,研究企业组织结构对认识现代企业和以科学的方法组织管理现代企业都具有十分重要的意义。本章我们将对影响企业组织结构建立的相关因素进行分析,并对企业组织的基本模式、现代企业的组织结构,以及维系企业组织结构的内在联系进行全面介绍,最后还将对现代企业组织形态的发展趋势和演变倾向作一些初步的展望,并就我国国有企业的组织结构转换和企业重组等有关问题作一分析。

第一节 企业组织因素及基本模式

一、组织与组织结构

在前面的论述中,我们已经指出,企业在内化市场交易的过程中,通过内部组织管理机制代替市场机制来组织生产经营,为了使企业的生产经营活动顺利进行,需要进行内部的合理分工与控制,从而使企业成为一种层级制组织。

组织一般被定义为,为了达到某种目标而有目的地构成的联系群体。一般的组织都具有结构严谨和行为规范的特点,这是因

为在组织内部,有一定的劳动分工和权力分配,每个成员在组织中的地位和扮演的角色都有明确的界定。就企业而言,其组织就是将为实现企业目标所必要进行的各种活动加以分类,并分配给相应的单位和个人,分别委以职责,赋以职权的联系体系。在组织过程中也伴随着控制活动,即上级对下级的活动进行监督、检查,并根据绩效予以激励,保证其行为符合企业的目标和整体要求。

而组织结构,就是组织内部分工协作的基本联系方式或框架。分工是协作的前提,但又离不开协作。组织结构的功能就是为分工协作提供一个基本框架,并对管理对象、工作范围、联络路线等予以规定。为了确立合理的组织结构,必须考虑和确定以下五个方面的问题:

第一,分工关系。为了实现预定目标,组织必须完成一系列的工作任务。分工过程就是为实现一定的目标,而对必要的工作或职能进行细分化,并确定不同职位和相应的承担者。在企业内部,主要存在两种类型的分工:一种是纵向的部门分工,体现组织的层级关系;另一种是横向的职能分工,体现组织的协作关系。合理的组织,就是要根据企业自身的特点,将两种分工恰当地结合起来。

第二,部门化。部门化就是把一个组织整体划分成不同的部门。在部门化的组织中,所有的部门就成为组织的基本单位,或者是组织系统的子系统。在企业里,把组织的全体成员分别归属到不同的部门,将使协调工作变得非常简单。

第三,权限关系。如果部门化是机构的分割,那么,权限关系就涉及权力的分割。当然,机构分割的实质也是权力的划分,只是它是通过划分的部门进行职权的划分。组织中的权限关系,就是组织中职权的安排和行使关系。

要理解权限关系问题,首先应对权力和职权加以说明。权力是一个广泛的概念,它是个人或团体劝导和影响别人或其他团体的信念或行动的能力。职权也是一种权力,不过是组织安排的一

种权力。组织中的职权是处于某一职位上的权力,占有这个职位的人通过它去谨慎行使影响他人或决策的权力。职权既然是组织赋予的,其行使就应该是有限度的,这就是权限问题。权限关系主要涉及集权与分权。集权是将决策权限尽量集中于组织上层,而分权则将决策权限分散于组织下层。集权与分权问题的关键在于分权的程度。正确处理决策权限关系的基本原则是集权与分权的适度结合。当然,这个度受制于许多具体因素。著名的管理学专家孔茨认为,集权和分权的极端形式是无组织结构。

第四,沟通与协商。组织结构因部门化和分工,使部门与部门之间、人与人之间的沟通和协调尤为重要。合理的组织结构系统可使组织内的信息传递路线大大改变和减少。在层级制组织中,分层次的传递方式可以有效地减少传递路线,而管理者也就成为分层传递路线的联结点,对沟通上下级和信息选择起着重要作用。管理者必须对各类信息进行加工、处理,并据此作出自己的解释,予以上传或下传。

第五,程序化。组织的最大特点就是它有一套预设的行动框架。由此它才能稳定地指导和规范组织成员和单位的行动。一般说来,我们可以把通过事先制定行动方案,当某些事件发生时按预设的方案进行处置的组织工作叫程序化。程序化是针对经常发生、周期性重复出现的常规工作而言的。当组织工作的程序化程度较高时,可以降低协商和管理工作的费用,增强组织的协调能力。但是,事先预设的方案不可能包罗万象,现实中还会有许多偶发性事件,这些事件不经常发生,也没有周期性规律可循,但却存在发生的可能性。因此,在组织结构中不仅注意通过程序化对周而复始常规性工作的规范,而且还要注意对偶发性事件的适应,实际上也就是要注意为发挥非程序化方法或非正式约束的作用留有余地。

二、确立企业组织的相关因素

以上我们对组织和组织结构的一般含义及与企业有关的部分内容作了介绍。然而,实际过程中的任何一种组织都是在特定条件下形成和生存的,相对于特定的条件,一定的组织才显示出优越性。那么,确立企业组织需要考虑哪些相关因素呢?下面,我们将从五个方面来予以说明。

(一)信息沟通

信息沟通贯穿于企业活动的全过程,组织与外部环境的关系、组织内部的分工协作,都需要通过信息沟通来实现。可以说,组织结构功能的大小,在很大程度上取决于它能否获取信息、能否有效地处理和利用信息。因此,企业组织必须建立一个完整、畅通、清晰、高效的信息沟通体系。

(二)技术特点

企业的技术特点影响到组织工作的各方面,组织结构的确定要受到不同特点的技术的影响。技术特点主要包括技术的复杂性和稳定性两个方面,它们都对组织结构产生直接影响。首先,技术的复杂程度决定着组织的分工和作业的专业化程度,进而决定着部门的大小、层次的多少、各类人员的比例等。其次,技术的稳定性决定着组织结构的刚柔特性。对于较少变革、比较稳定的技术,适宜采用机械式的刚性组织形态;而对于技术多变、不稳定的企业,则适宜采用有机式的柔性组织形态。

(三)经营战略

组织的建筑必须服从于企业的经营战略,随着经营战略的变化而调整。经营战略有许多类型,就以组织发展的阶段性而言,有扩大规模、地区开拓、纵向发展和产品多样化等相应的战略。在经营起始阶段,组织战略重点是注重与经营发展相适应的组织规模,而不必强求系统、完整的组织分工和结构,随着组织的发展再逐步

完善。在市场开拓阶段,则需要考虑调整和设立满足特定市场或地区需要的部门,并对其职能和协调关系按市场的需要进行调整。在产品多样化阶段,就可能引起组织结构的重大变革,即从集权制结构转向分权制结构等等。

(四)企业规模

企业规模是影响组织结构的又一因素。一般规律是企业规模小,组织工作量小,组织结构也相应较简单;企业规模大,组织工作量大,需要设置的部门机构多,各机构间的关系也复杂。可以说,组织结构的规模和复杂性是随着企业规模的扩大而相应增长的。

(五)环境变化

企业面临的环境特点,对组织结构中职权的划分和组织结构的稳定性有较大影响。一般来说,对复杂多变、有较多不确定性的环境,要求给中下层管理人员较多的经营决策权和随机处理权,以增强企业的适应力。对稳定的、可把握的环境,可设置比较稳定的组织结构,严格界定权力范围,并可较多集中于上级,进行程序化的管理。因此,任何一种组织结构都离不开一定的外部环境,只有那种与外部环境变化保持动态对应的组织结构,才可能成为有效的组织结构。

三、企业组织的基本模式

以上我们分析了确立企业组织的相关因素,也可称之为企业组织变量。按照组织学中的权变理论,根据以上不同组织变量的变化特点,可以归纳出四种企业组织的基本模式,每一种模式适用于一组特定的组织变量。也就是说,在不同的组织变量下,需要不同的组织模式;组织变量变化了,组织模式也可能随之变化。下面我们就对这四种模式分别予以介绍。

(一)机械—科层制模式

这一组织模式最早由马克斯·韦伯(Max Weber)提出的,被认

为是建筑大规模正规组织最有效的办法。表 5-1 列出了机械—科层制模式的主要特征。

表 5-1 机械—科层制模式 原因与结果

环境变量	结构特征与过程
	低度专业化
大规模需求 标准化服务 规模经济 简单/常规技术 资本集约型	高度集权,固定的领导 权威由位置决定 严格的岗位责任制 做事程序标准化、形式化 垂直通讯 物质奖励作为主要控制手段
绩 效	弱 点
大批量生产 低成本 高劳动生产率	对多变性需求不适应 变化与反应能力差 士气低 产品与服务的质量不高

产生机械—科层制模式的主要环境是简单常规技术基础上的规模经济和标准化需求产生的大规模市场。在这种条件下,竞争的关键是降低成本和价格,尽可能提高市场占有率。因此,组织结构形式上就强调分工与专业化,强调严格的岗位责任制,强调集中统一指挥下的大规模作业。在这种工作结构中,不可能通过发挥创造性及追求工作满足来激励部属,所以只能借助于物质鼓励与惩罚。这一模式的典型实例是汽车装配线。

这一组织模式与大批量、低成本生产是适应的。但是,当市场需求发生大的变化时,这种组织形式的反应能力就是一个问题。集中统一的指挥可能会压抑中下层的创造性,形式化与标准化的办事程序也无助于培养企业成员灵活应变的能力。因此,从长期看,这种组织模式有严重的负作用。

(二)有机—专业化模式

当生产过程以高技术为特征,市场是小批量多变化的需求时,上述机械—科层制模式有严重的局限时,这时,有效率的组织形式就变成了所谓的有机—专业化模式。表5-2归纳了有机—专业化模式的结构特征与适用范围。

表5-2 有机—专业化模式 原因与结果

环境变量	结构特征
小规模需求 非标准化服务 复杂技术 专业人士 风险资本	多种专业人士的委员会 高度分权 移动性领导 权威基于专业知识 角色与责任的规定不明,灵活可变 横向通讯,注重团队讨论 借助目标认同、专业规范及工作满足来激励
绩 效	弱 点
面向顾客的产品与服务 创新 高品质 对环境变化的高适应性 研究与技术进步作为价值观	产品高昂 劳动生产率不高 生产速度慢

有机—专业化模式强调的是在专业知识基础上的横向交流、创新与品质,以及对环境变化的适应性。显然,它适用于使用复杂技术为满足小规模要求而进行的生产,比如商用卫星的制造,喷气客机的生产,等等。在这一领域中,产品创新、紧密配合顾客独特的要求、质量保证等远比价格更为重要。其中使用的生产设备一般也是高度专业化和技术密集型的,使用的人员较多也是有各种专门学历的技术人才。而且,由于顾客要求因人而异,生产过程必须经常调整。所有这一切决定了不可能采用一成不变的岗位责任制,也不适宜建立僵硬的权威等级式管理系统。可行而有效的办法只能是组成具有相对自主权、又具有解决问题能力的团队,让这

些团队根据市场需求变化以及技术发展的新动向,及时调整制造与销售策略。因此,灵活的权威结构,广泛而畅通的信息交流,高度的敬业精神,这些就成为远比成本控制与规模经济更为重要的因素和条件。

(三)传统—手工模式

有机—专业化模式的环境变量特征是小市场加上高技术。当小市场加上简单技术时,合适的组织形式就是传统—手工模式了。表5-3列举了传统—手工模式的主要特征。

表5-3 传统—手工模式 原因与结果

环境变量	结构特征
小规模本地需求 简单技术 部分标准化服务 工匠师傅、艺人 家庭资本	集权,但作业自主 少量企业管理人员 低度形式化与标准化 自上而下与自下而上双向通讯 正规与非正规控制的混合
绩效	弱点
根据地方需求变化灵活调整 容易启动 低管理成本	劳动生产率低 成本高 死亡率高 无发展战略

传统—手工模式的特征是其小规模及其产品的工艺性。企业主通常对决策具有直接支配权,而没有一个专业管理队伍来讨论与协助。因此,决策多数出自业主的个人判断。然而,因为生产过程高度依赖工匠师傅的技艺,工人们一般会有很大的操作自主权。由于规模很小,又由于工作过程本身具有高度工艺性质,故而控制与激励的问题也就不显得重要了。这类组织一般运用简单技术装备,随时调整产品来适应地方需求的变化。但是,因为缺乏专业管理人员及知识,这类组织通常受管理不善之苦。劳动生产率低、积累少,使得这些组织很难有长期发展的考虑。

(四)机械—有机混合模式

这是一种包含了机械—科层制模式和有机—专业化模式的某些特征的组织形式。表 5-4 列举了机械—有机混合模式的主要特征。

表 5-4 机械—有机混合模式 原因与结果

环境变量	结构特征
中等或大量需求 同一技术上的多种产品 规模经济 复杂技术 熟练工人 资本集约	工程师与专家有重要地位 集权与分权并存 部分操作按机械—科层制模式组织 部分按有机—专业化模式组织 委员会管理 强调就业安全 横向与纵向沟通
绩 效	弱 点
质量与数量并举 相当程度的创新 一定程度的效率 生产率较高 环境适应性较强	启动资本大 可能有价值冲突 机械性与有机性之间平衡困难

选择机械—有机混合模式的前提是大规模市场上使用复杂技术进行的生产,譬如个人电脑的生产与销售。这种组织强调的是兼顾效率与创新、产量与质量、生产率与面向多种顾客。而实现这种兼顾的主要办法就是把组织的一部分按照机械—科层制方式进行管理,而把另一部分按照有机—专业化模式来构造。这种混合管理的目的乃是在实现规模经济与效率的同时,保持组织对环境变化的反应能力和创新能力。

以上四种不同的组织模式都有其发挥作用的特殊环境,不存在唯一不变的“最好”组织形式,根据环境不同,可以有不同的“最优”组织。不同部门的企业具有不同的技术与市场特征,因此需要

采取不同的企业组织形式。

第二节 现代企业的组织结构

如前所述,企业组织结构是对企业整体框架的描述,体现了企业内劳动分工的落实情况,反映了企业内各部门之间的关系。此外,企业的组织结构还是决定企业内正式指挥系统、网络构建模式、信息传递通道的主要因素。因此,对任何一个企业来说,正确选择并建立与企业自身特点相匹配的组织结构,是企业实现其既定目标并得以发展的关键。

一、机械型组织与有机型组织

对企业组织结构的一般性描述,可通过一个三维的因素模型来诠释。这个模型中的三维分别指的是组织的复杂化程度、组织的正规化程度和组织的集权化程度。

组织的复杂化程度主要是指组织的分工程度,包括组织内劳动分工的细致程度、组织层次的设置状况、组织单位的区域分布形态等。组织的正规化程度是指组织通过建立企业规范系统来影响员工行为的举措,它包括企业制定的一系列规章制度及程序和条例等,对所属员工具有较强的约束性和制约性。组织的集权化程度考察的是企业内决策权的分配及使用情况,主要指企业内的授权程度。

根据以上三维因素模型,可以将企业的组织结构简单地划分为两大类:机械型组织和有机型组织(如图 5-1 所示)。

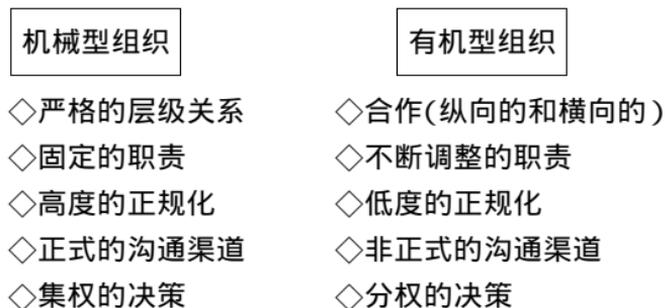


图 5-1 机械型组织和有机型组织

(一)机械型组织

机械型组织,又称官僚行政组织,是对传统组织设计原则综合运用产物。它强调统一指挥的原则,即重视集权化的程度,形成了一条正规的职权层级链,并特别强调上级对下属所拥有的绝对控制和监督权。机械型组织通常拥有复杂的管理层次,因而易形成高耸且非人格化的组织平面图。此外,该类组织会随着企业规模的日益扩大、组织层级的日益增多而使上下级的管理沟通变得日趋复杂化,这时,一系列的规范性条例就会应运而生,形成严密的保障程序,从而加强企业正规化的程度。所以,这类组织结构通常体现出很高的“三高”特征,即高复杂化、高正规化和高集权化。它通过对企业运作规则、经营条例及正规化操作程序的制定来代替人的随机判断和主观能动作用的发挥,所以,这类组织结构强调的是标准化,而非人性化。

(二)有机型组织

有机型组织,又称适应型组织,它是与机械型组织截然相反的一种组织结构模式,主要表现为低复杂化、低正规化及分权化的特性。有机型组织通常较为松散且具有较强的灵活应变性,能随着外部环境的变化及时作出应对决策。因此,这类组织并不如机械型组织那样僵硬和稳定。在有机型组织内部同样也进行相应的劳动分工,但这种分工并不强调标准化程度。有机型组织内的员工通常是职业化的,具有相当熟练的工作技巧,因此,通常能独立从

事并处理一些工作中的问题,体现了较强的人性空间。与机械型组织中员工从事纯粹的操作性、执行性工作相比,在有机型组织中,上级往往只需给出任务的方向和目标,其他工作则可由下属自行解决和处理。因此,在机械型组织中,下属对上级的依赖性较强,而在有机型组织中,下属无需对上级有过高的期望。

二、现代企业的组织结构

现代企业组织结构的形成是伴随着科学技术的进步、工业化的成长、市场容量的扩大以及外部环境的变化逐步演化成的。从其构成的平面图形来看,现代企业的组织结构大致可分为三类:U型结构、H型结构和M型结构。

(一)企业组织的U型结构

企业组织的U型结构,又称为功能垂直型结构,它是一种以权力集中于企业高层为特征的企业组织结构。钱德勒在著名的《看得见的手——美国企业管理革命》一书中称其为“单一单位的企业”。在这种结构中,企业内部按照企业经营运作的流程环节进行职能上的划分,形成一系列独立的运作部门。所以,其显著的特点是对控制权的集中管理。这类企业通常具有较高的集权性,十分强调统一指挥、统一管理的原则。它通过对其管理职能的水平化和垂直化划分,形成各职能部门和相应的管理层级。企业U型结构的基本框架如图5-2所示。

一般而言,根据企业内职能管理部门的设立和职权范围的不同,企业组织的U型结构又可具体划分为以下四种形式:

1. 直线结构,又称简单结构。它是以低复杂化、低正规化、高度集权为其主要特征的,属于有机型组织的范畴。直线结构是一种扁平型的组织,通常仅拥有两三个纵向管理层,且员工队伍松散。但是,这类组织的决策权高度集中,通常掌握在企业战略核心人物一人手中。这类组织的结构一般比较简单,较少的管理层次

使得高层管理人员的管理幅度一般都较大。直线结构的基本框架可参见图 5-3。

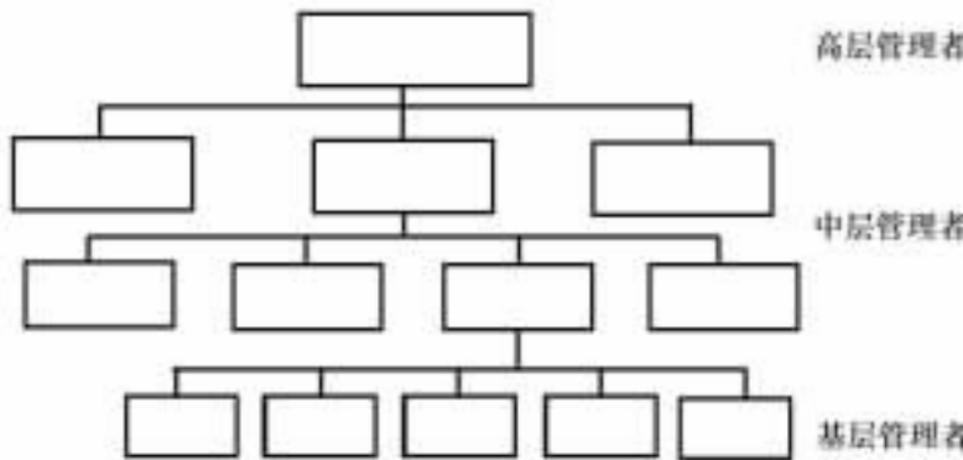


图 5-2 企业组织的 U 型结构

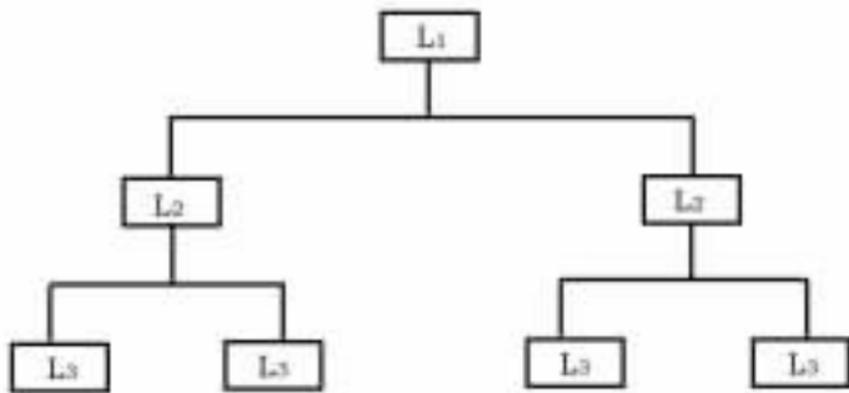


图 5-3 直线结构

注：L 为直线机构。

直线结构由于其结构的简单性，优点十分明显：(1)组织的灵活度高，其应变能力和适应能力都较强；(2)企业内信息传递畅通、快捷，反馈及时，且决策反应速度快；(3)管理成本有限，责任易到位；(4)组织成员、部门间沟通便捷，有利于默契感的形成和组织关系的确立；(5)决策集中、组织目标明确，并且有利于对员工业绩的

正确评价。

另一方面,直线结构也有其弱点:(1)局限性强。随着企业规模的扩展、业务量的增加,这种非正规化、高度集权的结构是无法迅速处理完所有超载的信息量的,而这些则会导致企业决策过程的滞后、缓慢,并且会削弱企业对机会的把握能力。(2)决策权高度集中于一人手中,具有极大的风险性。一方面,企业会因掌权者个人知识量的局限性而产生对重大事件的误判、错判行为;另一方面,企业也会因为掌权者个人的变故而陷入困境或处于瘫痪状态。

总之,直线结构较适用于以下情况:(1)企业规模较小。企业员工人数有限,管理者能够有效控制和监督企业运营的全部活动。(2)企业的草创阶段。在企业诞生之初,可通过对这种组织结构模式的运用来凝合决策者对生产或服务领域的精力投入程度。(3)企业所处的环境简单易变。通过对该类组织灵活性的运用,来提高企业的反应速度。(4)企业突然遇到困境或面临生存威胁时。通常,在这种关键时刻,企业的高层决策者会下意识地实行集权式管理,以渡过难关。从总体上看,直线结构较适用于所有者和经营者合一的小企业。

2. 职能结构,又称专家结构。它最早出现于20世纪60年代。职能结构是一种标准化与分权化并存的组织结构模式,属于机械型组织的范畴。职能结构的基本特点是通过将职能性专业分工的管理办法的采用,来取代原先直线结构中的全能型管理者。在采用职能结构的企业中,各职能部门有权根据各自具体的业务范围向下级人员发布命令或下达指示,而其下级人员除了要服从其直接上级的指挥外,还要听从其上级职能部门的命令。职能结构的基本结构如图5-4所示。

职能结构具有专业化生产的优越性,具体可表现为以下几个方面:(1)由专家群组成的职能部门,容易给企业带来规模经济效益。(2)有效地避免了企业在人员和设备配置上的重复构建。(3)

有利于员工忠诚度的建立。通过为员工创造与相关专家的交流和沟通,从而为员工的职业发展创造机会。(4)形成更高效的分工体系。职能部门专家的有效介入能很好地减轻直线管理人员的工作负担,从而使直线管理人员将精力更好地集中于对企业前景的规划上来。

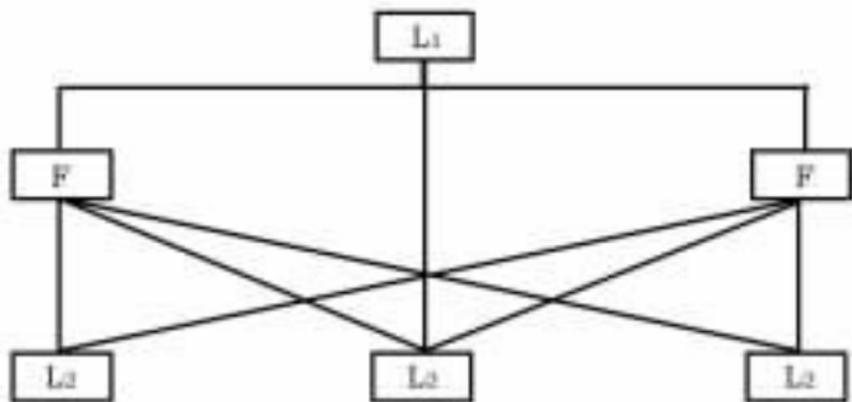


图 5-4 职能结构

注：F 为职能机构。

当然,在职能结构中,各职能部门对各自职能目标的过度追求也容易造成其对整体利益缺乏关注,忽略企业的最终目标。(1)由于职能部门对企业最终目标的实现不承担责任,所以,企业只能依靠高层管理人员的作用,从中进行协调安排;(2)不同职能部门间容易因为各自职能利益和视野的相异而产生冲突;(3)职能部门间的高度封闭性不利于企业对其潜在高层管理人员的培养和训练。此外,采用职能结构的企业还会因其多头领导的特性而造成指挥—执行上的矛盾。

从职能结构自身的特点来看,其较适用于规模大、外部环境复杂但稳定,以某项有一定掌握难度且又能标准化的技术贯穿于整个专业化活动过程的企业。也正因为如此,职能结构在 20 世纪 80 年代十分流行。

3. 直线参谋结构,又叫机械结构,它是以直线结构为基础,在各直线主管人员之下设立相应的职能参谋部门,是管理人员统一指挥与职能参谋部门相结合的一种管理模式。这种组织有两个显著的特点:第一,它是按照组织的任务和管理职能来划分部门和设置机构的,实行专业分工,可以加强作业管理。第二,这种组织结构把管理人员和管理部门分为两大类:一类是直线指挥结构的管理人员,另一类是职能参谋机构的管理人员。前者在职权范围内拥有对其下属指挥和命令的权利,并全面负责其主管的工作;而后者只是直线指挥人员的军师和助手,在相关的业务领域内提供建议或进行业务指导,但无权对下属发布命令或进行指挥。直线参谋结构的基本结构如图5-5所示。

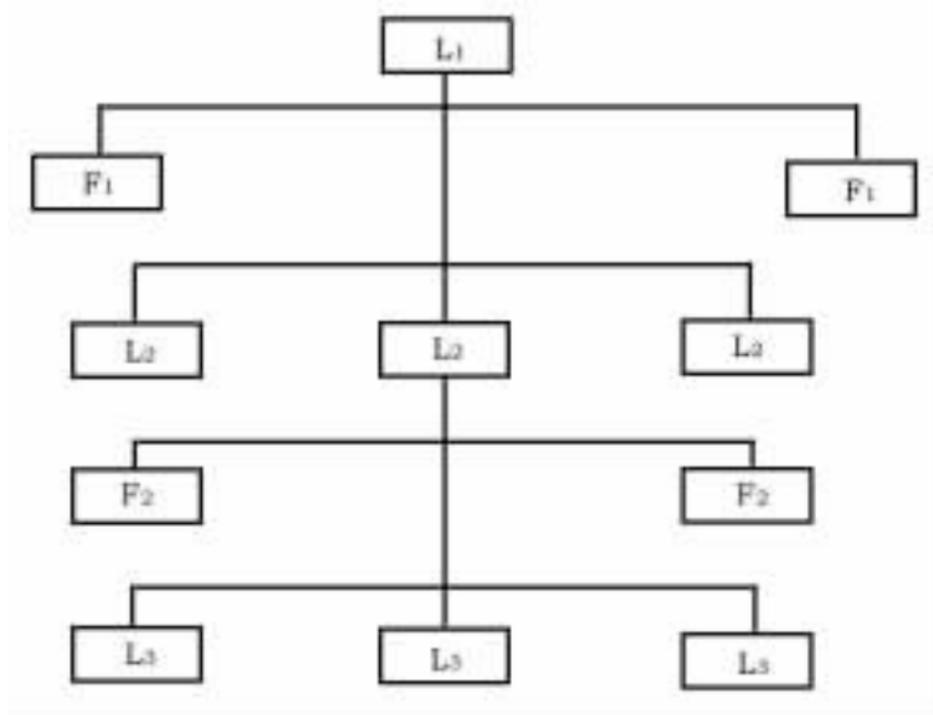


图 5-5 直线参谋结构

直线参谋结构是对直线结构和职能结构的综合运用,它吸收了两者的优点,并在一定程度上克服了两者的部分缺点。所以,直

线参谋结构具有以下优势:(1)在实现对企业进行统一指挥、统一管理的同时,又保留了职能结构在管理专业化上的优势;(2)能以较高的效率实现标准化的活动;(3)规范化操作程序的制定,减轻了企业中层管理者的压力;(4)直线指挥人员与职能参谋人员之间形成团队决策的雏形,有利于最终决策者对企业问题的全面考察。

但是,随着企业规模的日益膨胀,技术的不断进步,企业管理活动的日趋复杂化、专业管理分工程度的日益加剧和职能参谋机构的逐步增多,这种组织结构也会产生以下问题:(1)直线参谋结构仍以集中指挥为其总原则,仍留有明显的集权化管理的痕迹;(2)职能参谋部门没有任何实际的管辖权,所以,在企业运作中容易被忽视而无法真正发挥其作用;(3)这种结构中的各职能部门仍比较封闭,彼此间缺乏横向交流,容易因立场或视角的不同而产生摩擦;(4)职能部门不享有决策权和指挥权,因此,并不能在真正意义上帮助直线管理人员减轻负担。

直线参谋结构主要适用于进行大规模、少品种生产的企业;它对其存在的外部市场环境通常有较高的要求,如市场要简单且稳定、行业内的竞争压力不能过强,并且对技术创新的速度要求不能太高等。总之,这种结构适用于环境平和、外部挑战有限的情况下。此外,该类型的组织结构也较适用于已发展至成熟阶段的企业。

4. 直线职能参谋结构。它建立在直线参谋结构和职能结构的基础上。它是在保证统一指挥、统一管理的前提条件下,为了充分发挥有关职能部门的作用而通过授权的形式所形成的一种组织结构的管理形态,其结构图如图 5-6 所示。

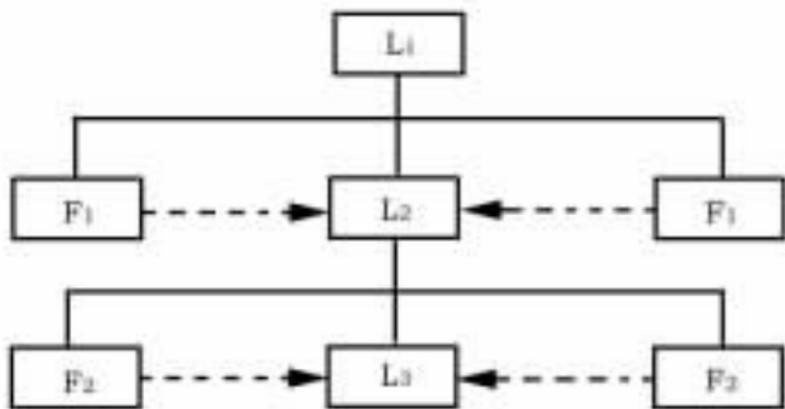


图 5-6 直线职能参谋结构

注：“——”表示直线指挥权。

“-----”表示业务指导或部分直线指挥权。

从企业组织的管理形态来看,直线职能参谋结构是 U 型组织结构中最完善、最理想的企业构架模式。它比直线参谋结构更为完善和有效,所以,被采用的频率也相对较高。但是,作为 U 型组织结构中的一种,它仍无法克服存在于直线结构、职能结构、直线参谋结构中的缺陷,因此,它仍只能在企业规模有限、经营品种单一、外部环境相对稳定的环境下,才能发挥优势。但是,随着知识经济时代的到来,外部环境变化的日趋活跃和不稳定,再加上消费领域对个性化产品的追逐,使得多品种、少批量的生产需求日益增多,而大规模定制等理念的提出,更是对企业现有的管理模式和组织结构提出了挑战。过去企业高度集权式的领导指挥方式已不再适应社会发展和人类进步的需要,所以,企业的组织结构模式也需要进一步的调整和完善。

(二)企业组织的 H 型结构

企业组织的 H 型结构,也称为控股公司型结构,它是公司内部实行分权的一种组织形式。企业组织的 H 型结构,其最初诞生于美国,是一种专门针对企业集团的组织构架模式。在这样的企

业集团中,母公司将有子公司或分公司部分甚至是全部的股份,但即使如此,其下属的子公司或分公司仍是相对独立的利润中心和投资中心,具有独立的法人资格,其彼此间所经营、涉及的领域可以具有相当大的产业关联度,但也可以是产业关联度微弱的。此外,H型结构与U型结构相比,其在权利分配上具有明显的差异,前者以分权形式为主,而后者则以集权形式为代表。在H型结构公司中,母公司的控制权仅仅表现为对其下属子公司在财务绩效上的评估、在资金流量的调配以及通过对其子公司股票的买卖而对其总体业务规模的调整等。一般而言,母公司是不直接插手或干涉其子公司的经营运转过程的,所以,H型结构看上去更像企业内部资金市场。H型结构的经典案例当属美国洛克菲勒标准石油公司。企业组织H型结构的基本框架如图5-7所示。

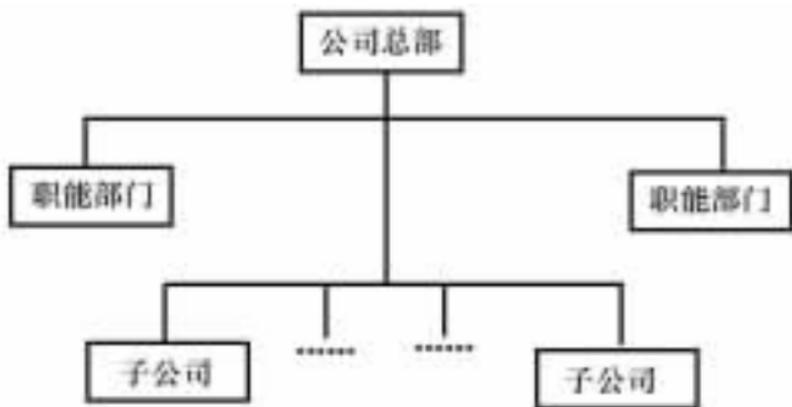


图 5-7 企业组织的 H 型结构

H型组织结构与U型组织结构相比,是一种略显松散的结构。H型组织结构内部的管理运作通常以资产为纽带,它对其子公司的控制通常具有一定的局限性,所以,H型结构中的下属子公司一般都会拥有较大的独立性和自由度,具有自主决策、自主投资的权利。当然,这样的组织模式在激励子公司经营绩效以及分散公司投资风险等方面会有积极意义,但与此同时,这种组织模式也

会因母公司无法有效控制和协调各子公司在资源和利益上的矛盾而产生高额的管理费用。因此,该类组织结构也并非完美无缺的。(1)母公司制定的战略规划及实施方针通常无法在其子公司中有效推广和落实。(2)企业集团的资源无法实现真正意义上的共享。(3)机构重复设置严重。(4)投资协调困难。

也正因为以上种种原因,所以,H型结构作为企业规模扩张过程中的一种创新形态,在全球并不十分流行。H型结构只能被视为企业组织形态变迁过程中的一种过渡形式。

(三)企业组织的M型结构

企业组织的M型结构,又称事业部型分权结构,它是在U型结构和H型结构的基础上演化而来的。钱德勒称其为“多分支公司结构”。M型结构中的各事业部通常是自主性较强的利润中心,按不同的形式进行划分和组合。在这种组织结构中,每个事业部都会拥有各自独立且非共享的职能部门,并通过这些职能部门的运作来带动整个事业部的经营发展。所以,一般而言,各事业部之间并不存在横向的交流和沟通,具有一定的封闭性。企业组织M型结构的基本框架如图5-8所示。

M型结构的企业一般会遵循“集中决策、分散经营”的总原则,在对各事业部下放经营权的同时,公司总部也会设立一个监督管理各事业部运作情况的专门机构——总办事处。它的组成人员包括高级经理以及各职能部门的参谋人员,而其主要负责着重体现在以下两方面:第一,监督并协调各事业部的的主要活动,并客观地评价其工作业绩;第二,对企业的长期发展进行战略规划,并有效配置整个公司的各种资源。M型企业组织结构较好地实现了公司战略决策与日常运营决策的分离,在为各事业部创造自主经营、自负盈亏的分权管理舞台的同时,也真正将高层管理人员从繁忙的日常事务中解放出来,实现了真正意义上的“在其位,谋其职”。

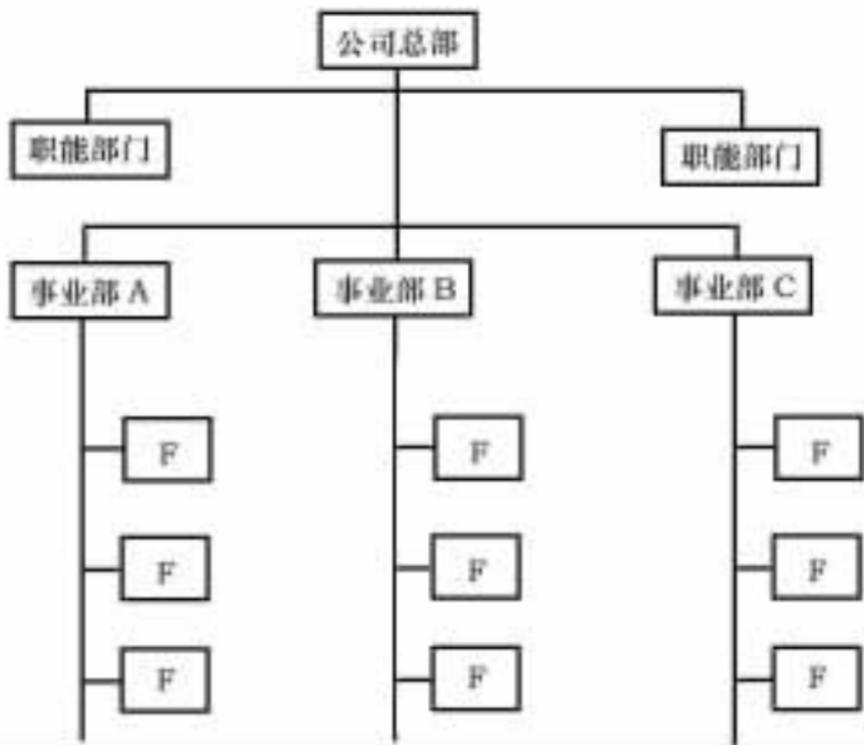


图 5-8 企业组织的 M 型结构

根据其划分事业部的不同依据，M 型结构的企业组织形态大致存在着三种类型：产品事业部结构、区域事业部结构和混合事业部结构。

产品事业部结构是以产品类别和产品品牌为划分标准的一种事业部组织形式。其典型代表是美国通用公司。在产品事业部的组织结构中，每个产品事业部都拥有自己独立的职能部门，都负责从事各自产品在全球范围内的生产销售活动。

区域事业部结构是以地理位置和市场管辖范围为划分依据的一种事业部组织形式。区域事业部下的各事业部主要承担对企业现有产品在某一市场领域（主要指地理区位）内的生产销售活动。

混合事业部结构是基于产品事业部结构和区域事业部基础上的一种事业部组织形式，是对前两者综合运用结果。它依据企

业产品开发和市场开发的需要将业务进行事业部形式的划分,所以在这种结构里,其事业部的形式既有产品形式的,也有区域形式的。

著名经济学家威廉姆森(O. E. Williamson)认为,M型组织结构是20世纪最重要的组织创新形式。与传统的U型结构和H型结构相比,M型结构所呈现出的主要特点是:(1)M型结构是在U型结构的基础上建立起来的。在M型结构中,各事业部本身都是以U型结构为主要组织形式的,所以,M型结构实际上是由一个总办事处和若干个U型结构相结合而成的组织形态。(2)M型结构有效地实现了集权与分权的平衡。在M型结构中,公司总部与各事业部之间形成了集中与民主相结合的结构状态,有助于高级经理层的分工合作。(3)M型结构将层级制和市场机制有机结合。M型结构中的各事业部虽然不是独立的法人,需受公司总部指令性的领导,但其仍享有较大的自主权,是相对独立的利益主体。(4)M型结构的劳动分工更合理,也更趋于完善。公司总部负责全局性的战略筹划,各事业部负责日常事务的处理,使得各个部门的人员都将集中精力,从而提高企业的运作效率。(5)M型结构能更有效地实现管理的协调和控制职能。在M型结构中,来自公司总部强有力的协调机制能将各事业的发展囿于企业总体战略部署的框架下,而这种有效的协调往往又会给企业带来管理成本的节约。(6)M型结构有利于企业收集、整理以及处理各种外部信息,并且及时采取行动。

根据M型结构的上述特点,可将其具备的优势概括如下:(1)授权与控制间的平衡形成了对各事业部有效的激励约束作用。(2)各事业部拥有独立、完整的运作体系,有助于企业产品或市场的纵向开发和延伸。(3)权责明确,分工到位,有利于企业对绩效的正确评估。(4)灵活性较大,能较好地实现资源禀赋上的有效配置。

尽管如此, M 型结构本身仍存在不少问题: (1) 机构重叠现象严重。(2) 总部与事业部间自身利益的差异会引起人为的信息不对称。(3) 各事业部间的业务关联性不强, 划分界限过于分明, 这不利于彼此间的横向交流。

总的来说, M 型结构较适用于那些经营规模较大、业务多样化程度高、市场环境差异大且对适应性有较高要求的企业。

(四) M 型结构的延伸

20 世纪 50 年代以后, M 型结构得到了广泛使用。与此同时, 这种组织结构也随着外部环境的变化获得了进一步的发展, 产生了一系列的延伸形态。

1. 矩阵结构, 又称规划—目标结构, 实质上是在 U 型结构基础上演变而来的。该结构通过增加一组横向的目标系统, 把按职能划分的管理机构与按产品划分的项目小组结合起来, 使该结构中的每个成员都需接受来自不同层面上的双重领导, 即不仅要与原职能部门保持专业性的垂直联系, 而且还要与项目小组保持基于产品研制、开发上的横向联系, 由此所形成的矩阵模式, 也就是这种结构诞生的基础。矩阵结构的基本框架如图 5-9 所示。

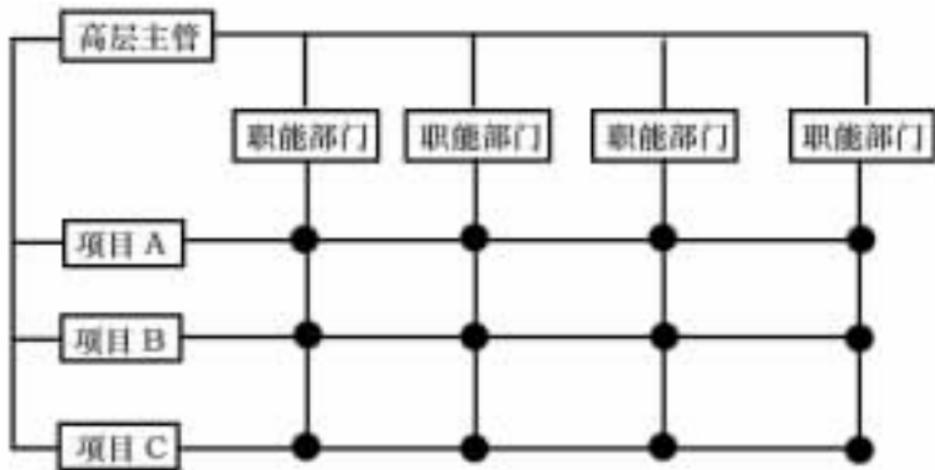


图 5-9 矩阵结构

矩阵结构能有效加强各职能部门间的横向联系,实现跨职能的合作,并对外部环境的变化有较强的适应能力和应对能力,灵活性较强。此外,这种结构还有利于企业集中优势力量进行项目开发和运作,能较好地将专业化的经济性与对产品结果的责任感结合起来。所以,这种组织结构较适用于那些进行多产品规划,并在技术上对职能部门有较强依赖性的企业。

2. 超事业部结构。它是 M 型结构进一步演化的结果。它主要是从企业规模不断扩张的角度出发,考虑到总办事处在管理幅度上的有限性,所以,在总办事处和各事业部之间加设一层执行事业部,从而协助总办事处进行管理与协调。这种组织结构通常适用于规模庞大的企业,也是 M 型结构企业发展到一定程度后的必然选择。

3. 多维立体结构。它是由美国道一科宁化学工业公司(Dow Coming)于 1967 年首先建立的。它是矩阵结构和事业部结构形式的综合发展。这种组织形式由三个管理系统构成:(1)按产品(或项目)划分的事业部形成其产品利润中心;(2)按职能划分的专业参谋机构形成其专业成本中心或职能利润中心;(3)按区域划分的事业部形成其地区利润中心。所以,这种组织结构产品的产销工作需接受三方主管人员的领导,即产品事业部经理、专业参谋机构主管以及区域事业部经理。企业的决策问题需由三方共同协商解决,任何一方都不能单独作出决定。这种模式虽然会因其多头领导的特征而造成管理上一定程度的混乱,但它在集思广益、群策群力等方面对企业还是大有裨益的。

4. 任务小组结构。它具有临时性和灵活性的特点。任务小组通常是为了完成某种特定复杂任务而设立的,所以,其成立的目的性一般较为明确和单一。任务小组的成员是根据项目的需要而从各职能部门中抽调出来的,他们通常以项目的完成时间为限,临时集结在一起工作。一旦任务完成,该小组就会随之解散,而其成

员就会根据企业的需要或转入新的任务小组,或回到其永久性隶属的职能部门。这种形式的组织结构一般较适用于那些有特定期限和工作绩效标准的任务型企业,并且这种任务通常是比较独特、非常规的,需要的专业技术一般是跨职能部门的。

第三节 企业组织的内在联系

企业组织结构实际上是企业在一定条件下对其部门和人员所做的系统性安排,它体现了企业的构成要素所形成的联系方式。然而,这样的联系方式是通过其内部的一系列联系过程来实现的。这些内在联系,主要是制度规范的联系、信息沟通的联系、物质转换的联系等,正是由于这些内在联系的过程,才使企业组织结构能够稳定地存在和发展。因此,要深入理解企业组织结构,还需对这些内在联系有所认识。

一、制度规范联系

(一)制度规范联系的涵义

企业的制度规范可以从广义和狭义两个层面予以理解和分析说明。广义的制度规范包括组织中所有具有稳定性和约束力的体系化的标准和规程。狭义的制度规范是指为实现组织结构的系统安排而制定的用来约束和协调企业各部门和全体员工的行为,规定活动程度和方法的各种规范。也就是说,狭义的企业制度规范是通过对企业各部门和员工的行为约束而建立起来的一种规范化的工作联系。由此可以说,企业的制度规范联系,就是通过制定一系列的行为规范而建立起来的一种规范化的工作联系。

(二)制度规范的类型

制度规范是形式化的联系方式,往往通过制定具体的规章、标准等建立起来。这些规章、标准依据不同的方法可以进行各种分

类,而依据制度规范涉及的层次和约束不同的内容,可以分为以下五类:

1. 企业基本制度。企业基本制度是企业的“宪法”。它是企业制度规范中具有根本性质的、规定企业形式和组织方式、决定企业性质的基本制度,即规范化的企业制度。企业基本制度主要包括企业的法律和财产所有形式、公司章程、公司治理结构、高层管理组织规范等方面的制度和规范。

2. 管理制度。管理制度是对企业管理各基本方面规定活动框架、调节集体协作行为的制度。管理制度是比企业基本制度层次略低的制度规范,它是用来约束集体性行为的成体系的活动和行为规范,主要针对集体而非个人。管理制度建立起了企业中各部门、各方面、各层次的责、权、利关系,使各项业务和工作能够协调顺利地进行和得以完成。

3. 技术规范。技术规范是涉及某些技术标准、技术规程的规定。它反映生产和流通过程中客观事物的内在技术要求,科学性和规律性强,是经济活动中必须予以重视的。技术规范所约束的主要是业务活动,以此为基础建立起以技术内容和技术相关性为特征的联系过程。

4. 业务规范。业务规范是针对业务活动过程中那些大量存在、反复出现,又能摸索出科学处理办法的事务所制定的作业处理规定,其对象均具有可重复性特点。业务规范多为定性的、程序性强,是人们用来处理重复性问题的有力手段。通过业务规范实现的是以业务工作的固定流程为内容的程序化工作联系。

5. 个人行为规范。个人行为规范是所有对个人行为有制约作用的制度规范的总称。它是企业组织中层次最低、约束范围最窄,但也最具有基础性的制度规范。个人行为规范是组织中对行为和活动约束的第一个层次,其效果好坏、程序如何往往是更高层次的约束能否有效实现的先决条件。

从以上五个方面可以看出,制度规范涉及到企业组织的所有层次和所有方面。所有这些制度规范结合起来,实质上构成了企业组织一套完整的约束系统和联系体系,使其结构严谨、工作有序、关系协调、组织有效。

二、信息沟通联系

(一)信息沟通的涵义

有效的信息沟通是企业组织实现其内在联系的基础。因为在企业里,任何部门和个人决不是孤军作战,其计划、组织、指挥、控制等工作,都必须要与其他部门或个人交往,通过交流信息和思想以建立和实现一定的联系过程,这就存在信息沟通问题。

所谓信息沟通,一般就是指通过符号的传递,使一个人理解另一个人所要表达的意思。这里,“符号”是指文字、语言、数字、图表、手势、表情等等。人们通过信息沟通,进行信息、观点、思想、感情等的交流。需要强调的是,信息沟通不是仅指信息的传递,还包括对信息的接收和理解。企业内部的信息沟通联系,是要通过信息沟通,达到企业组织内部各成员之间的相互了解,从而获得行动上的协调一致,有效地实现企业的整体发展。

(二)信息沟通种类

信息沟通种类按不同标准可以有不同的分类。与企业组织联系相关的信息沟通的种类主要有:

1. 正式信息沟通。这是指通过正式组织明文规定的渠道进行的信息沟通。如组织间公函往来、组织内部的命令指示和请示汇报、会议和正式刊物等。正式信息沟通有较强的权威性和约束力,但有时速度太慢,范围受到限制,传递程序较烦琐。由正式信息沟通而形成的正式交流网络主要有链式、轮式、Y式、圆圈式和全渠道式等。

2. 非正式沟通。这是指非正式组织或个别人之间的信息沟

通,如小道消息、私下交谈等。非正式沟通往往能表露出个人真实的思想动机,有时可以用来传递一些不便通过正式渠道传递的消息。但如应用不当,会传播流言蜚语,影响团结。

3. 下行信息沟通。这是指自上而下地传递信息,即上级给下级发布的指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等,使组织内下级了解上级的意图,统一思想和行动。但有时形成一种“权力气氛”,影响下级的主动性、创造性,还可能由于层层延误而失去时效性或使信息失真。

4. 上行信息沟通。这是指自下而上的传递信息,即下级对上级的请示汇报、提供建议、申诉意见等。这可以使上级了解下情,发挥和调动下级的积极性,关心和参与企业组织的管理工作。

5. 平行或斜向信息沟通。平行沟通是指同级组织、部门或个人之间的信息沟通,斜向沟通是指不同级别而又无隶属关系的组织、部门或个人之间的信息沟通。这些信息沟通对加强相互了解、协调工作、增强团结等都起着重要作用。

三、物质实施联系

在企业的内部联系过程中,物质实施过程中的联系是最具体、最直接的和最基础的联系。企业内部的其他联系都与之相关并且很多联系过程都是通过物质关系来实现的。在企业组织里,物质关系的联系具体地体现在各个工作单元之间或不同工作环节之间的实物交换之中。它主要表现在以直接生产为对象的企业基础系统的实施过程内部。它们在生产性企业中最典型的形式是获取、加工和处理物质对象。而在服务性的企业中,物质对象则是以信息承担者,如支票、股票、保险单等为特征的。

实施过程反映着企业各实施单位之间内在的固定或协作关系的整体性。这种整体性表现在企业生产技术的相互联系和结构性的关系之中,并通过它们传递着物质实施对象和信息。这些物质

关系的设置要以各工作单元或环节在实施过程中分工进行对象加工而产生的交换为基础。总之,企业内部的物质关系的实施过程表现为一种空间与时间上的不断运行的过程,它直接影响着企业基本任务的实现。设置物质关系的核心问题是各个工作单元或环节在相互交换物质对象时发生的时间性协作与区域性协作。企业内部物质实施过程中的时间性及空间性关系,将会影响企业组织内在结构的联系,并且组织整体性的最佳安排是以物质关系的设置为基础的。

第四节 企业组织的创新与发展

企业组织的创新过程是一个复杂的系统过程,涉及众多因素。其内容可包括对企业员工行为态度的改造,对企业组织结构的修正或对企业运营过程的调整等,但不管是其中哪一项,其最终目标都是相同的,即有效提高组织的绩效,并进一步提升企业的整体效率。企业对其组织架构的选择过程通常是一个对其生存环境的适应过程。因此,企业的组织结构一直处于不断的进化和演变过程之中。在20世纪后半叶,随着全球化经济趋势的日渐清晰,计算机、网络等支撑、辅助技术的日趋成熟和完善,企业组织的内部构架也开始呈现出质变的端倪。本节我们将立足于对企业组织创新领域的探讨,希望能通过对企业组织结构变化特征的描述来介绍几种未来可能的组织结构模式。

一、企业组织结构变革的基本趋势

通过对企业组织目前现状的考察和描述,可将企业在组织结构上显现出的发展趋势概括为以下几个方面:

(一)扁平化趋势

企业组织结构的扁平化趋势是指企业组织形态随着管理层次

的削减、管理幅度的增大,从金字塔向圆筒形转变的倾向。

传统的企业组织结构通常是在直线结构的基础上建立起来的,强调统一指挥、统一管理的重要性,所以,其通常会形成并建立一套等级森严的层级组织体系,实行严格意义上的层层汇报和层层下达。尤其是当企业规模不断扩大时,层级体系中的中间管理层就会发生几何级数般的连续扩充,从而形成臃肿的企业形态。此外,传统的企业组织由于受资源和技术力量的限制,一般通过增加管理层次、削减管理幅度的方法来保持管理层次和管理幅度两者间的平衡。因此,其较适用于那些只需对有限信息进行集中决策或外部环境稳定且单一的情况。但是,从20世纪后半叶开始,随着科技实力的不断突破、提升,信息容量的不断扩充、增长,企业原有的生存环境发生了本质性的改变,传统的层级结构已无法满足企业有效运作的需要,严密的等级层次更是阻碍了信息的快速流通和反馈,所以,以美国为首的许多企业开始了对组织结构模式的全新探索,提出了通过扩大管理幅度来减少企业中间层的想法,而这就是组织扁平化特征的最初形成过程。

组织结构扁平化强调的是通过对管理人员管理幅度的增加来尽可能削减企业的中间管理层,从而确保各种信息在企业内部快速而准确的传递。因此,它的有效实施必须依赖于两个前提条件:其一,技术支撑力。通过计算机技术、网络技术的支持,实现对大量复杂信息快速而及时的处理、传输是缩减原有从事日常信息处理和传输工作的中间管理层的关键一步。其二,人力资源的支撑。扁平化的组织结构会形成对人独立工作能力的挑战,大量授权的发生要求企业工作团队中的每一个成员都需具备一定的工作技能,并承担相应的工作责任。在这种扁平化的格局中,上级管理层与下级管理层之间更多的是一种新型的团队成员的关系,而不是一种指挥—执行关系。

(二)管道化趋势

企业组织结构的管道化趋势是指企业在其业务流程的设计和运行过程中,有从垂直烟囱型向水平管道型转变的趋势。

传统的企业内部通常都以职能部门作为其运作经营的独立单位,形成自下而上的层层汇报以及自上而下的层层指挥,也就是通称的垂直烟囱式结构。这种结构虽然有利于企业各职能部门的独立运作和管理,但却不利于企业业务流程运作的完整性。各职能部门间的封闭式管理导致企业业务进程的脱节和不连贯。此外,这种模式也容易引起各职能部门间因各自利益所得而互相推诿、互相推卸责任等现象的发生。所以,近年来,企业在其业务组织结构的设计上向水平化发展。通过跨职能工作团队的建立,打破原来的垂直分工体系,形成从供应商至最终顾客的完整业务流程。这种构造将不仅有利于企业对外部信息的把握和反馈,而且有利于企业内部学习型组织的形成。

(三)柔性化趋势

企业组织结构的柔性化是指通过对一些临时性的、以任务为导向的团队或组织的建立来取代原来组织结构所设置的那些固定的或正式的组织机构,以增强企业的灵活性。

组织结构柔性化的主要目的是通过对企业资源的有效配置和充分利用来增强企业对动态、快速变化的外部环境的适应能力。其主要特征可体现在两个方面:其一,组织结构的柔性化是集权与分权的内在统一。集权和分权是企业权力分配形式中的两个极端形式,各自在拥有自身优势的同时也带有各自不可避免的缺陷,所以,需将两者结合使用。而将集权与分权问题相统一的关键则是上、下级之间是否能够通过一些直接的或间接的交流沟通渠道,实现信息的及时沟通、权限上的及时调整,从而保证企业战略目标与各项具体活动间形成有机的联结关系。对于这一点,柔性化的组织结构能很好地通过对非正式组织的利用来实现建立在分权基础上

的必要集中。其二,组织结构柔性化是稳定和变革的内在统一。通过实现正式组织与非正式组织、职能部门与项目小组的并存,达到企业建立稳定基础上的灵活性与求变性。虽然如此,但从柔性化组织的总体特征来看,其偏重的仍是授权和变革这两个主要内容。

(四) 分立化趋势

企业组织结构的分立化是指企业将其内部一些功能性组织外化的过程,即从原来的企业组织中分离出一些能独立运营、自负盈亏的小企业,从而将其原本与公司总部的上下级关系外部化,形成建立在股权基础上的市场化合作关系。

企业组织结构的分立化趋势很好地验证了经济学中的交易费用理论。随着企业规模的不断扩大,其内部的组织成本也不断增加。当这种增加量一旦突破市场交易费用所需的极限时,企业就会表现出一种分立的趋势。从企业分立的特性来看,其不同于那种仅在企业内部进行的单位细分化:(1)企业的分立化趋势是建立市场基础上的,而非传统的层级关系基础上;(2)企业的分立化实行的是一种基于产权变革立场上的行为,完全遵循公司法的规定;(3)从公司中分立出的各个组织都是独立的法人实体,享有完全的独立经营权。企业组织的分立可有两种不同的选择标准:其一,根据产品的类别进行分立;其二,根据产品的生产阶段进行分立。

(五) 信息中心化趋势

企业组织结构的信息中心化是指对企业组织的结构设计有从过程中心论向信息数据中心论转变的倾向。

传统的企业组织结构设计通常都是从业务流程的设置、职能部门作用的发挥、劳动分工的细化程度等方面出发,进行着重考虑的。所以,传统企业运作的系统模式是“输入—过程—输出”。对于信息及数据资料的需求,只是以过程的涉及情况为限加以采集和

利用。但如今,企业在这方面的设计已发生了本质性的改变。更多的企业开始注重其数据库和信息库的建立,更有甚者将其放到了企业的中心位置,变“信息围着过程转”为“过程围着信息转”。这是一种全新的企业组织结构模式的探索,完全摆脱了企业过去业务流程僵硬、不合理的弊端,通过对大量信息的灵活使用来更新和完善企业固有的业务过程,从而实现更有效的经营运作。

二、企业组织结构的几种新兴形态

20世纪80年代末、90年代初,一些新兴的企业组织形态相继出现。这是企业组织结构不断进化和创新的结果,同时也是企业在努力适应市场环境变化过程中的成果。这些企业组织形态大都是建立在信息通讯技术取得巨大进步的基础上,不仅为其组织成员个性化的全面发展创造了条件,而且也具有极大的促进和推动作用。与传统的层级制组织类型相比,这类组织大都具有扁平化、管道化、柔性化、分立化和信息中心化等特点。此外,这些类型的组织结构还具有松散性和灵活性的特征。所以,稳定性差、抗压能力有限也就相应地成为其结构模式上的弱点。因此,很多企业在实际选择和使用,通常会将这些新兴的组织形态与那些传统的组织形态结合起来考虑,即在企业的中上层管理中使用新兴的组织模式,以加强其决策的灵活性和快速应变性;在企业的中下层操作层中仍维系原有的传统模式,以保证其生产或销售上的稳定性。但是,不管怎么说,这些新兴组织形态的诞生拓宽了组织模式的适用范围,将企业间的联结关系有序地纳入了一定的组织结构框架中,这对于组织结构模式的进化史而言,是具有里程碑式重要意义的。

(一)虚拟公司模式

“虚拟”一词可以理解为:虽然没有实际或明确的存在形式,但仍能获得同样有效的结果。现在,这一词已被引入企业组织结构

的设计中,从而形成了一种新的组织模式——虚拟公司。虚拟企业就其自身的特征而言,可以理解为是一种建立在现代信息技术基础上的,由各独立企业、法人或组织为实现各自目标利益而形成的暂时性的联结与合作关系。它克服了时间上和空间上的局限,是一种将企业集权与分权活动有效结合的企业组织形态。

虚拟公司是不同企业出于其各自战略目标的考虑而结成的一种联盟和合作关系,所以,其又可被称为战略联盟组织。此外,由于在虚拟企业的加盟企业之间并不存在一个实体型的中心企业,所以,这种组织结构在形态上会呈现出一种团状式的结构图形,各加盟企业通过充分发挥各自的竞争优势来共同享有对其产品的开发、生产和销售,所以,这种结构还可以被称为团簇型组织体。

虚拟企业的建立过程事实上也是对“开放式组织”这个概念的运用和发展过程。与传统的企业组织相比,虚拟公司具有以下一些特征:

1. 组织结构较为松散。虚拟企业打破了传统企业固有的等级制,将企业联盟完全建筑于各独立企业自愿的基础上,是一种战略利益捆绑的松散型组织形态。虚拟企业通常不存在特定的公司总部,没有具体的组织结构图,也不存在细致的管理层级,是完全依赖彼此间的利益关系而存在的,其联结的纽带是利益的趋同性。所以,这种结构在具有较强灵活性和应变性的同时,短暂性和不稳定性也是其不可避免的弱点。

2. 战略联盟的技术含量较高。虚拟企业的联盟通常是以高新技术的开发和应用为其基本内容的,所以,就其本质而言,它是一种技术上的联盟。各加盟企业通常是在项目合作上具有技术优势和技术互补性的企业。它们通过各自在核心技术上的优势互补来相得益彰,进而获得在整个市场上的竞争优势。这种技术优势可以体现在产品零部件的生产上,也可以体现在销售渠道上,又或是在研究开发上等。但不管怎样,各企业间的强强联合无疑是其

显著的标志。

3. 具有不同于传统企业的识别标准。对传统企业的识别通常可以通过所有权的属性、企业的业务经营范畴等指标来进行判断,但虚拟企业在这些方面都不具有明显的可判性。正如前面所说,虚拟企业的建立具有相当大的偶然性和不稳定性,它是以联盟目标的实现、项目的完成情况等作为其合作关系的决定条件的,所以,传统企业的所有权问题对它的关系和影响力十分有限。在虚拟企业中,各加盟企业都是独立的功能性组织,并通过功能作用的发挥来实现互利。此外,虚拟企业规模大小的决定因素不同于传统企业,它以项目完成的需要作为其规模底线,所以,其可以通过网状形式向外不断延伸,形成较大范围内的互惠合作。

虚拟企业是一种具有强竞争力的企业组织形态,也是未来企业组织发展的一个主导趋势。但虚拟企业的建立和有效运作却不是一个简单的操作过程,它不仅需依托于强有力的信息技术和网络技术,还需依托于新型合作伙伴关系的建立情况以及核心技术的结合情况。所以,这种组织结构至今仍处于试用和起步阶段,还需要经过一段时间的锤炼和有效驾驭。

(二)团队结构模式

团队工作这种组织结构现已为许多企业所熟识,它是建立在工作内容分割基础上的一种组织形态,也是近20年来比较流行、理论界比较推崇的组织结构模式。

早在20世纪80年代末,著名的管理大师彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)就预示了这种新兴组织形式的出现,他将其描述为:“未来的典型企业应该被称为信息组织。它以知识为基础,由各种各样的专家组成。这些专家根据来自同事、客户和上级的大量信息,自主决策、自我管理。”德鲁克所描述的组织模式事实上就是由专家组成的团队工作模式。这种组织模式概括起来,具有如下一些结构特征。

1. 强化了职能部门,强化了单位工作小组。团队结构模式是以任务和工作内容为导向建立的一种跨职能型的工作小组,所以,其决策权大都集中于各工作小组手中。这种组织结构通常不需要累赘的中间层次,所以,其结构上的扁平趋势十分显著。各工作小组的上属管理层通常只需对所下达的任务或项目完成要求做相应的描述和指点,其余的都可交由下属团队工作小组完成,所以,通常这种小组都具有较大的自主权,能及时根据市场环境的变化作出反应,且具有一定的稳定性。

2. 对团队成员的能力要求较高。在团队结构中,各工作小组的成员通常是由拥有各种不同技能的专家或技术人员组成。他们一般都是某一领域内的权威,具有独当一面的能力。此外,由于团队结构在组织纵向结构上的削减,所以,其工作小组内成员的升迁机会减少,横向发展的可能性会增加,这就使得很多技术人员在经历了多次横向工作小组的轮换后,会变成一个“专才+通才”的多面手,从而实现自身能力的提高。当然,对于团队成员能力要求的多样化,也是出于工作小组完成实际任务的需要。

团队结构这种组织模式在一些规模较小、任务性较强的公司内可被用于对整个组织结构框架的设计,但在一些规模偏大的企业中,则需要与传统的组织结构模式结合使用,从而实现在一定生产效率下的灵活性。

(三)网络组织模式

网络组织是一个由中心企业以职能外包形式形成的组织结构形态。从其结构外形来看,呈现为一种网状图形,是企业在对各职能部门或工作任务进行专业化归类后,对其实行外购还是自有的选择。

网络组织在很多方面有类似于虚拟企业的特性,但事实上两者并不相同。分析网络结构的特点,可归纳为以下几个方面:

1. 网络结构实行的是职能外包制。网络结构的建立过程从

本质上讲就是企业部分职能外化的过程。这种组织结构较注重企业经营能力与效用最大化间的平衡,提倡以最经济的营运方式实现企业的根本目标,所以,其通常从比较优势理论的角度出发,考虑将企业自身无法实现最优运作的部分职能外包,从而精简内部职能机构,实现对核心能力的开发与拓展。

2. 网络结构的中心层是一个小规模的管理人组织。职能的大量外包将网络结构的企业浓缩为一个处于中心地位的协调、控制性机构。在这个核心层工作的经理人员,其主要职责就是监管并协调企业内、外部各项业务的正常运作,既包括企业内留存的职能部门的业务开展情况,也包括企业外包出去的各项业务的进展情况。所以,这些人员的主要工作任务就是通过计算机网络系统的连接,来对企业内、外部的各种关系进行协调与控制。

3. 网络结构是一种建立在契约关系基础上的组织结构模式。网络结构的企业在其职能外包过程中与外部机构所形成的关系,通常是建立在合同基础上的。双方根据各自可接受的合同条件订立契约,并随着业务的完成情况各自履约,具有一定的法律效应。

4. 网络结构的柔性化特点显著。网络结构的企业注重资源的最优投入,注重对自己核心能力的挖掘和开发,它会将所有自己不擅长的职能工作或业务项目外包,通过对其他企业相关优势的利用来提高自己的整体竞争力。所以,网络结构的企业通常都具有显著的灵活性特点,而这种灵活性往往也就是网络企业提高自身经济效益的最佳途径之一。

网络结构的自身特点决定了其较适用于那些对灵活性要求高、对环境变化要做出快速反应的企业。当然,在那些自身经营能力有限、生产制造仍维系于劳动力密集的企业中,也可以考虑通过职能外包的形式进行企业组织的规划。此外,这种组织结构也有其相应的弱点,主要表现为其对外包业务的质量控制具有一定的难度等。

(四)无边界组织模式

无边界组织模式是一种完全消除了等级层次,将企业边界虚拟化的组织形态。它强调对传统指挥链的弱化处理,通过控制幅度的无限扩大来实现授权团队对职能部门的替代。无边界组织模式的特点主要表现在以下四个方面:

1. 无边界组织消除了企业纵向结构上的界限。在无边界组织中,无论是重大决策的制定,还是员工业绩的考评,都应是企业全体人员共同出谋划策的结果。简单而言,无边界应是一种全员参与性的组织形态,是一种类似于学习型组织的组织模式。无边界组织强调普通员工对企业重大决策的智慧贡献,提倡企业全体员工的平等性和无差异性。所以,这种组织模型是一种纯粹的筒包型结构。

2. 无边界组织消除了企业横向结构上的界限。无边界组织注重对跨职能小组的建立和运用,注重围绕产品或服务进行业务单位的划分。所以,在这种结构内部,工作团队更多地会取代职能部门地位而成为企业经营运作的关键。

3. 无边界组织消除了企业员工在工作场所与家庭住所间的界限。无边界组织对弹性工作制的运用,能够很好地实现员工在家办公的需要。而这样的工作方式,将不仅有利于企业在办公成本上的大量削减,而且也有利于企业对一些关键性人才的吸引。

4. 无边界组织消除了企业内部环境与外部环境间的界限。无边界组织提倡开放式的管理和交流,注重将企业直接融于全球化的外部环境中。这种模式不仅有利于其增强自身对环境的适应性,而且有利于其对外部成本和信息的把握和捕获。此外,无边界组织还突破了传统的产业链界限,可以随时随地依据自身的需要将其前、后项关联环节内化或外化,加强了自身的灵活性和自主性。

无边界组织是一个完全依赖于网络计算机技术的企业组织形

态,因为只有这些信息技术的存在,才能在真正意义上打破组织内和组织间的界限,形成无限外延的合作。所以,采用这种组织结构的企业需要建立庞大的信息管理系统,需要强有力的网络技术的支持。

第五节 国有企业组织结构重组与改造

当前,我国国有企业组织结构正处于“动大手术”的历史变革时期。选择怎样的组织结构才能保证国有企业运营的高效率,组织规模如何决定和实现,怎样的组织决策和管理才是有效率的,所有这些都直接关系到国有企业在市场经济制度中的生存和发展。组织结构选择得当,企业就成功了一半,现代企业发展史已充分证明了这一点。

一、两类企业的组织结构与其效率分析

在企业发展史上,有古典企业和现代企业之分,它们的组织结构是截然不同的。按照著名的企业史学家钱德勒的界定,古典企业是指只掌管一种经济职能,经营单一产品系列,且仅在一个地区内经营,小规模、由个人拥有和经营的“单一单位的企业”。古典企业具体又分为两种类型:个人业主制和合伙制。这两类企业都是在长期的经济发展中形成的,并由法律认可的组织形式,但两者权利配置的基本特征是共同的:(1)权利人以自然人为本位,并分为两个层级,即雇主和雇员;(2)权利配置是以所有权为核心的集权结构,即所有权与经营权合一;(3)权利运作的准则是财产保值。古典企业权利配置的上述特征决定了其小规模性质,也决定了这种企业制度只有在其规模界值之内才是有效率的制度选择,超出此规模界值,这种制度的效率就会下降。

根据钱德勒的界定,现代企业则是指具有多种经营职能,经营

多个产品系列,在不同的地区经营,“由一组支薪的中、高级经理人员管理的多单位企业”。现代企业是企业发展史上最重要的企业法律形式。其权利配置的基本特征是:(1)所有权外在化,所有者责任有限化;(2)企业法人产权独立化;(3)经营管理专家化;(4)企业内部权利结构层次化;(5)财产所有者对企业经营享有监督权;(6)政府在企业的权利仅限于课税和间接调控。

现代企业的这些特征使其较古典企业具有更高的效率,表现在:(1)财产所有权外在化和所有者责任有限化为资本集中提供了可能,企业经营借此可以达到规模经济;(2)企业法人产权独立化保证了企业财产的正常运营,使企业具有永续存在的“生命”;(3)企业经营管理的专家化提高了管理效率;(4)企业内部权利结构的层次化可以节约因资产专用性而可能付出的较高的市场交易成本;(5)财产所有者享有对企业经营的监督权,有利于刺激经营者提高工作效率;(6)政府对企业的课税权和间接调控权保证了政府对企业提供必要的服务,同时避免了政府对企业的行政干预。

依据产生的历史顺序,现代企业的组织结构基本可以划分为三种类型:U型结构、H型结构和M型结构。有关现代企业组织结构的内容我们已在本章第二节作了分析和论述,在此不再赘述。

二、中国企业组织结构的转换

由于传统的国有企业在相当意义上是古典企业,而古典企业因其权利配置的特征,相对于现代企业而言,企业经营是缺乏效率的。为了改变传统国有企业的矛盾和组织的低效率,1984年起我国开始了对国有企业进行组织结构调整的历程。

1984年开始全面推行的承包制、租赁制和资产经营责任制等形式迈出了国有企业组织结构变革的第一步。我国国有企业真正的、较为规范的组织结构变革是从进入90年代开始的,主要有以下三种形式:

1. 进行现代企业制度改造。国有企业股份制改造无疑是国有企业从古典向现代转变的契机。到 1996 年底列入原国家经贸委、原国家体改委的 100 家试点企业,除 1 户解散,1 户被兼并外,其余 98 户已经改制完毕。改制形式有四种:一是股份公司,共计 17 户;二是国有独资公司,共计 69 户;三是控股型国有独资公司,共计 10 户;四是资产重组,有 2 户。通过试点,到 1996 年底,这些企业的总资产额达到 3600.8 亿元,比试点前增加 994.5 亿元,增长 27.6%;所有者权益 1231.8 亿元,比试点前增加 383 亿元,增长 31.1%;资产负债率从试点前的 67.59% 下降到 62.78%;分流富余人员 11.7 万人,占富余人员总数的 65%。此外,各地也相继选择 2343 户企业进行试点,取得了一定的效果。

2. 发展企业集团。企业集团是加快企业组织结构变革、增强企业实力、推动国民经济发展的的重要途径。1991 年,国务院决定选择一批大型企业进行试点,经过几年的发展,形成了诸如一汽、华源、长虹、海信、轻骑等较为规范的大型企业集团。

3. 推进国有小企业的改组。从组织结构看,国有小企业更像古典企业。从整体上讲,国有小企业活力不强,效率较低,亏损严重。鉴于这种情况,自中共十四届三中全会开始,政府采取了“抓大放小”的改革方针,对国有小企业进行各种形式的重组,而其主要形式是股份合作制。目前国有小企业的改组已初见成效。

尽管对国有企业采取了各种形式进行改制和重组,并且也确实取得了一定的成效,但改制和重组企业总归只占全部国有企业的很小比例,估计企业数比重不足 10%,资产总额比重不足 35%。从总体上说,国有企业仍没有从过去的古典式企业中走出来,所有权和经营权集中于政府,主要追求财产保险仍是许多国有企业的首要特征。也就是说,国有企业组织仍属小规模结构形态,并且产业集中度总体上偏低,经济绩效较差。

三、国有企业重组与现代企业组织管理方式的引入

(一)国有企业的重组

国有企业组织结构转换的目标是实现大型化、规模化和集约化,这是由国有企业的性质和地位决定的。西方市场经济国家的实践证明,一个国家的经济实力不仅取决于经济的总体规模,而且取决于企业的组织结构水平,特别是大型企业的规模和实力。美国经济就是依靠波音、通用、杜邦、微软等大企业而称雄世界;日本也是因为丰田、日立、三菱才使世界刮目相看;德国则是由于有了大众、西门子等而闻名于世。中国如不在一个不太长的时期发展起自己的一批能在国内和国际市场上立足的大型企业,我们与发达国家的差距就会进一步拉大甚至落伍。

企业重组是实现企业组织结构转换,进而实现企业大型化、规模化和集约化的重要方式。进入90年代以来,企业重组发展较快,但不可思议的现象是,企业的小型化和分散化仍在不断扩大。鉴于此,对于国有企业改革,政府应该采取“以小促大”、“以弱促强”的政策。可通过三种方式来实现:一是出售弱小企业以补充强大企业发展资金的不足;二是通过兼并、租赁承包和联合等形式,实现强大企业与弱小企业的资产融合和重组;三是小小之间、弱弱之间和小弱之间合并为大或强的企业。以上三种方式中,第一种方式主要适用于基础性、主导性和支柱性企业的发展,第二种方式则适用于竞争性企业,第三种方式可行性较小,因为组合双方的比较优势不明显,容易产生较大的矛盾。相比较而言,第二种方式成本最低,从而是最可行的。

企业兼并是市场经济国家通行的企业规模扩张和发展途径。美国历史上曾发生过四次大规模的企业兼并浪潮,兼并浪潮迅速改变了美国乃至全世界的企业所有制格局,优化了企业组织结构和资源配置。企业兼并的基本形式有三种:一是横向兼并,即同一

生产部门内部的企业兼并 ;二是纵向兼并 ,即相互衔接的生产部门之间的企业兼并 ;三是混合兼并 ,即不同产品、不同部门、不同领域和不同地区之间的兼并。而企业的兼并又可通过出资收购、承接债务、收购股份三种方式来进行。企业的三种兼并形式存在着历史和逻辑的统一关系。在目前的世界市场舞台上 ,三种形式是同时或交相存在的。企业兼并采取何种形式 ,主要取决于企业的实力和企业家的驾驭能力。实现兼并后 ,企业的组织结构也必须进行相应的调整。

除了企业兼并之外 ,租赁承包和联合也是进行企业重组 ,从而实现“以小促大”或“以弱促强”的方式。租赁承包是指租赁或承包方在交付一定保证金的前提下 ,以租赁或承包的形式受让“标的”企业一定时期的经营管理权 ,成为“标的”的直接管理者。租赁承包方须与“标的”企业所有者签定租赁承包合同 ,企业的性质和所有关系没有发生变化 ,只是企业的经营管理权由租赁承包一方接管。对于租赁承包后的企业经营利润按合同规定 ,交给所有者一定比例的租金或承包费。这种方式在 20 世纪 80 年代下半期曾广为流行 ,但近年来逐渐退出 ,但其存在的价值并未丧失。联合则是指大或强的企业通过有形或无形资产的投入 ,与小或弱的企业组建新企业 ,并根据双方投入比例分享控制权和利润。

需要注意的是 ,企业重组的前提是企业财产所有者的明确和到位 ,企业财产所有者不明确 ,重组协议就无法达成 ,或者与非企业财产所有者达成重组协议而使国有财产流失到私人手中 ,这是必须防止和禁止的。

(二)现代企业组织管理方式的引入 :委托代理

现代企业的大型化和规模化要求有与之相适应的现代管理方式 ,由于大型化和规模化的现代企业组织是层级式结构 ,因此 ,现代企业便呈现出层层委托代理式管理。在现代企业中 ,从所有者到高层经理 ,从高层经理到部门经理 ,从部门经理到职员 ,形成一

种委托代理链条。这是现代企业管理的一大特色。

委托代理关系是一种契约下的分工关系,通过契约,一个或一些人(委托人)授权另一个或另一些人(代理人)为他们的利益而从事某些活动,其中包括授予代理人一定的决策权力。这里的契约是对委托人和代理人之间的分工或权利配置的确证和对相关义务的承诺。

委托代理关系包含两个大的层次:一是企业财产所有者或股东与企业高层主管之间的委托代理;二是企业高层主管与下属管理人员之间的委托代理。为了分析的方便,我们将前者称为一重代理,将后者称为二重代理。

一重代理中的权利配置经历了一个所有者权利逐渐向企业高层主管手中让渡的过程。在股份制进入成熟阶段后,企业规模不断扩大,所有者人数迅速增加,所有权更加分散,从而要求经营者必须具有充分的管理技术和对市场急剧变化的应变能力。这时,经营者的“局部代理”效率下降,它不可避免地要被具有更高效率的“完全代理”所代替。所谓“完全代理”,是指所有者与经营者的职能完全分离,经营者根据契约全权代理经营法人财产,并拥有契约以外的“剩余控制权”和部分“剩余索取权”。代理人可能并不拥有企业股份,但他拥有排他的产权——作为经营者所必须具备的经营能力。其产权在经济上的实现程度一般与其经济绩效正相关。需要指出的是,完全代理的出现并不意味着委托代理制度的最终确立。委托代理制度的最终确立的标志是经理市场的形成。因为借助于经理市场,所有者才可以选择到最优秀、最适当、具有综合优势的经营者或代理者。而经理市场制度和完全代理制度的综合作用,可使企业运行既不会脱离所有者目标,又能保证法人的独立地位,实现企业的最大化经济增长和最大化市场占有率。

二重代理实际上是企业内部的权利配置。就现代企业来说,其二重代理的成长轨迹与一重代理有很大不同。后者经历了一个

从集权到分权的过程,其轨迹近似于直线型。而前者经历了一个从分权到集权、又到分权的过程,其轨迹近似于U型。在最早出现的H型或控股公司结构中,总公司(委托人)的权利是非常有限的,而各子公司(代理人)则拥有相当大的独立权利,总公司基本上无权干预各子公司的经营活动。在继后出现的U型结构却近似相反的情形,各部门(代理人)几乎没有自己独立的权利,绝大部分权利都高度集中在企业最高领导人(委托人)手里。作为现代许多大公司所普遍采用的M型结构,其二重代理中的权利配置似乎又回到了H型结构。其实不然,作为委托人的总部和作为代理人的各利润中心各有自己独立的权利范围,尽管两者权利分配的“度”常常很难把握。另外,各利润中心内部的委托代理关系又近似于H型结构。

上述分析可以得出如下结论:委托代理制度是在追求效率中得以发展的。企业组织制度的更新必然伴随着效率的变化,为了追求更高的效率,作为企业组织制度重要内容的委托代理制度必须进行相应的变革。

我国国有企业在实现企业组织结构转换的同时,为了在企业所有者、组织各部门及职员之间形成合理的分工协作和权利配置结构,也必然要以产权理论为基础确立完善的企业委托代理关系,以保证国有企业改革的顺畅进行和企业运营的正常化和规范化,提高国有企业的经营效率。

第六章 企业的组织形式

企业的组织形式是企业的存在方式。认真研究并合理选择企业的组织形式,是建立和发展企业所必需的基本条件。随着现代企业的发展,公司制企业由于其自身的特性而备受关注,在实践中也显现出了其较强的适应力和优越性。本章我们将从企业组织的三种基本形态的考察入手,着重对公司制企业进行分析,并对近年来西方发达国家公司制企业发展的新特点作一简要介绍,最后就中国国有企业改制、改组中的有关问题进行简要阐述。

第一节 企业组织的法律形态

企业在长期的发展过程中逐步形成了三种主要的法律形态——独资型企业(业主制企业)、合伙型企业 and 公司型企业。这种划分是以产权的组织形式和所承担的法律责任的依据的,因此,将其称之为企业组织的法律形态。

一、业主制企业

业主制企业(Single proprietorship)是最简单的企业组织形式,也称个人企业或独资型企业,是古典企业的基本形态。业主制企业通常是指那些由单个自然人出资设立、独立拥有和控制、不具备法人资格的企业。

业主制企业主要有以下几点法律特征:(1)业主制企业的投资主体是单一的自然人;(2)业主制企业本身不具有独立的法律主体资格;(3)业主制企业的财产虽然在账户上与其投资者的其他财产

相区别,但在法律上其实是不能分离的;(4)企业的投资者拥有对企业两权即所有权和经营权的完全控制,并独自享有企业全部的经营所得;(5)投资者通常独自承担企业的经营风险,并对企业的全部债务承担无限责任。

业主制企业由于其所具有的上述法律特征,因而在制度和结构上拥有一定的优势:(1)业主制企业设立、变更及解体的程序和步骤较为简单、方便;(2)业主制企业的投资者对企业的经营利润具有完全的独享性,所以,该类企业生产经营的积极性通常较高;(3)业主制企业受其资金来源和规模限制,企业规模一般较小,且结构层次简单,所以,企业内部信息流通和反馈的速度较快;(4)业主制企业的两权通常都集中于企业主一人手中,因此,企业对需求变化和环境变化的决策应变能力较强。

当然,业主制企业也具有自身的一些劣势:(1)企业的资本来源单一,其规模扩张有很大的局限性;(2)企业在经营过程中的抗风险能力较差;(3)企业对企业主个人的依赖性很强,通常会因为企业主的意外变故而中途夭折,其寿命相对较短。

业主制企业自身所具有的特性决定了其适用的范围是那些规模要求不高、经营比较单一、经济活动比较简单的行业,如零售业、饮食业及其他一些服务性行业和部分自由职业。

二、合伙制企业

合伙制企业(Partnership)通常是指那些由各合伙人订立合伙协议,共同出资、共同经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的盈利性组织。合伙制企业的产生是企业资金、生产规模、生产工艺等因素上试图不断突破的结果,所以,与业主制企业相比,合伙制企业内部又增添了一层各合伙人之间的相互监督约束关系。

从法律角度识别,合伙制企业具有以下一些特点:(1)合伙企

业的建立是以合伙协议为基础的 ;(2)合伙企业是一种人合性质的经济共同体 ,其有效运作需以合伙人之间的彼此信任为前提 ;(3)合伙企业一般不具备法人资格 ;(4)合伙企业内部根据协议或合同对企业的经营利润实行分享 ;(5)合伙企业的所有合伙人需共同承担企业的经营风险 ,并对企业的债务承担无限连带责任。

鉴于此 ,合伙企业具有以下一些优点 :(1)合伙企业的创建、解散手续都比较简单 ;(2)合伙企业与业主企业相比 ,其资金来源相对充裕 ;(3)合伙企业的资金与其经营能力的结合更加有效。

同样地 ,合伙企业也有其自身的缺点 :(1)合伙企业的资金规模虽有一定的扩大 ,但仍有局限性 ;(2)合伙企业容易成为合伙人在经营决策上发生重大分歧或产生矛盾的牺牲品 ;(3)合伙人对合伙企业的债务承担无限连带责任 ,而不以其投入企业的资本为限 ;(4)产权转让困难。

合伙企业较注重合伙人的个人信誉和个人能力及责任感 ,所以 ,其适用于一些规模性较小的服务行业 ,尤其是在各大事务所和咨询公司中 ,其效果十分显著。

三、公司制企业

公司制企业(Corporation)通常是指那些由两个或两个以上出资者筹资 ,依照法定条件和程序设立 ,具有独立人格的法人企业。根据《中华人民共和国公司法》的规定 ,公司制企业主要有两种组织形式 :有限责任公司和股份有限公司。有关公司制企业的特性、优缺点的分析 ,将在本章第三节中详细论述 ,这里不予以说明。

第二节 公司的概念及其特性

一、公司的概念与内涵

公司(Company, Corporation)就其字义上理解,“公”即“共同的、大家的”意思;“司”即“操作、经营、管理”的意思。公司,也即由众多的人经营某项事业而组成的一个集合体。在法律上,大陆法和英美法对其有不同的定义。大陆法中,公司被定义为:依法定程序设立,以营利为目的的社会法人。这一定义有四层涵义:公司是具有法人资格的经济组织;公司是以营利为目的的社团法人;公司是由两个以上股东共同出资经营的经济组织;公司是依照法律进行登记注册的企业组织。而在英美法中的公司并非仅指以营利为目的的公司。以营利为目的的公司是商业公司;而非营利性公司则相当于大陆法中的非营利的社团法人。我国公司法所称的公司是大陆法中所指的公司,它具有以下丰富的内涵:

(一)公司是具有法人资格的经济组织

法人(Legal person)是与自然人相对的民事主体。法人是组织,与自然人不同,每一个自然人都是一个独立的民事主体,而法人则是以一个整体组织作为一个独立的民事主体。公司是法人,即公司是具有进行生产经营或其他服务性活动的权利能力和行为能力,依法独立享有经济权利和承担经济义务的组织。这是公司与其他企业性质不同的一个重要区别。

公司是法人,则公司必须具有法人的基本特征:(1)公司必须依法设立。这就是说,公司要依照公司法和有关法律规定的条件和程序而成立。公司要在法人资格取得前筹措到开办公司所需的法定数额的资金,制定公司章程,邀集相关的从业人员,组织公司的各类机构,向有关主管部门办理申请和核准手续,办理公司登记

等,这一系列行为必须符合法律规定的条件,最后才能取得法人资格。(2)公司必须有自己独立的财产。公司作为一个从事生产经营或服务性经济活动的实体,要能够独立地享有经济权利和承担经济义务,必须具备进行这些活动和享受权利、承担义务的物质基础。(3)公司必须是一个组织体。法人的一个重要特征就是它是一个组织体。公司作为法人,也必须是一个组织体。具体包括:公司必须具有自己的名称;要有自己的住所以及固定的经营场所;必须设置与该公司类型相一致的组织机构;要有专门的财会人员和健全的财务制度;公司要有与其规模相适应的从业人员。(4)公司必须独立承担法律责任。公司有自己独立的财产也就决定了它必须独立承担法律责任。具体包括:公司以自己的名称或名义进行活动;公司对其法定代表和代理人在其权限内的活动,承担民事责任;公司应以其全部财产承担债务;股东不对公司的债务直接负责,仅以其出资额为限对公司承担责任;公司以自己的名义起诉、应诉。

(二)公司是以营利为目的的社团法人

法人依据其组织基础分为社团法人和财团法人。所谓“社团法人”(Universitates Personarum corporation)是指由一定数量的、具有相同目的的社员(自然人、法人)所组成,并依法取得法人资格的社会团体。其基本特征是以社会为成立的基础,属于人的集合体。“财团法人”(Universitates bonorum)是指以实现一定的目的而捐献的财产为基础而设立的法人。其基本特征是以财产为成立的基础,为财产的集合体,没有社员。所谓“营利”,就是指公司及其成员,以某资本或成员的出资来共同经营某项事业,以此来达到货币增值的目的,并在此基础上,依各自出资的份额进行获利的分配。社团法人可依据其是否以营利为目的分为营利法人和公益法人两种。“营利法人”是指以谋求其成员经济利益为目的而设立的法人。其特征是,营利法人通过自身活动去获得经济利益,并将所

获得的经济利益分配给社员。“公益法人”是指以谋求社会公共利益为目的,不以营利为目的而设立的法人。其特征是,公益法人原则上不能经营营利事业,不能自营商业,也不将所获得的经济利益分配给社员。公司是营利性经济组织,是营利法人。但以营利为目的的组织并不一定是公司。只有以营利为目的的社团法人,才能称之为公司。

(三)公司是一种股权式的集合体

公司从其财产组成上来讲,都是由两个以上的出资者(股东)为了共同的目的、互集资本、共享利润、共担风险的经济上的联合统一体,即以资金联合为基础。但从法律上看,出资者(股东)以一定的资本换取了在公司中享有的一定的权利,这就是各股东以其出资数额形成的对公司的股权,这在法律上体现为一种股权式的联合,成为具有法律人格的主体。

由于公司是一种股权式集合体,因而任何一国立法都把公司责任形式作为一项重要内容加以规定,这正是由公司财产组成的特点决定的。纵观世界各国公司立法,对公司责任形式的分类基本有两种,即无限责任和有限责任。我国公司法中对股东的责任规定为后者,即承担有限责任。

(四)公司必须依照法律进行登记注册

公司的设立必须符合公司法准则,才能登记注册。公司注册便意味着它符合了公司法的要求,得到法律的承认。公司只有经登记注册后才具有法人的资格。

二、公司的性质和特征

公司作为一种独特的企业组织形式,它主要有以下几个方面的性质和特征:

(一)集合性

公司是由众多股东所组成的经济组织,有明显的集合性特征。

之所以强调公司的集合性,是因为公司作为现代的企业组织形式,要适应社会化大生产及商品经济激烈竞争的需要,它要筹集大量的资金,掌握先进的科学技术、现代的企业管理技能和信息系统,拥有先进的技术设备。这些都需要社会上众多组织和个人的共同努力,而非单个人或单个组织所能为的。正因为如此,现代社会需要公司这样的企业组织去“集合”一定的人员和资金,以推进现代商品经济的不断发展。

(二) 营利性

前面已经讲到,公司是以营利为目的的经济组织。公司作为一个独立的企业,要提高竞争能力,提高自我发展、自我改造的能力,在市场经济的竞争中立足,当然要追求财产的增值。而且公司出资者的目的也就是为了使其所出资产额获得增长。公司的营利性具有三个方面的特征:其一,营业特征。所谓营业特征指公司从事经营活动,其目的就是为了获取经济利益。营业的获利目的并不表示获利的结果,即使公司因经营不善而达不到获利的目的,也并没有丧失其营业获利的特征。其二,商事特征。由于凡是从事营业活动的人都属于商人,因而公司营业特征也就决定了它的商事特征。商人可分为商自然人和商法人。作为商法人的公司,区别于不以营利为目的的公益法人,同时也区别于以行政管理为目的的国家机关。其三,行业特征。公司的行业特征指公司这种组织形式在不同行业中的应用。如采掘业、建筑业、制造业、加工业、运输业、商业、保险业、银行业、信托业、旅店业、咨询及服务业等,这些行业均以营利为目的,在许多国家采用了公司的组织形式。

(三) 自由性

公司是商品经济发展的产物,虽然各国先后通过公司立法,使公司逐渐置于法律的约束之下,但公司仍不失其自由性。主要包括:(1)择业的自由。在国家法律许可的范围内,公司可以自由选择一种或多种行业为其经营项目。(2)经营方式的自由。实现盈

利是公司经营的目的,为此,公司可以自由地采取适当的经营方式,以便使公司在竞争中获胜,达到营利的目的。(3)设立与解散的自由。在法定的公司种类内,公司可以自由设立。这有助于加强竞争,提高生产力,繁荣经济。所谓解散自由,是指除破产与解散命令外,在章程规定的范围内,可以自由解散公司。

(四)独立性

公司作为法人,具有独立的人格,独立地享有权利和义务,与合伙及其它类似的社团有很大区别。公司的这种独立性具体表现在三个方面:(1)财产的独立性。公司组成后,其财产已经与股东个人的财产脱离,从而独立于股东及发起人、董事等,公司由此而成为一个具有独立财产的经济实体,其财产完全由公司支配。(2)生产经营的自主性。公司有权依法自主独立自主地进行生产经营活动;有权制定自己的生产经营计划;有权选购所需物资,铺售产品以及其他经济技术服务活动;有权对外签订合同;有权决定其职员任免;有权决定自己的收入分配形式,等等。这些经营上的自主权,充分体现了公司的独立性。(3)以自己的名义参加诉讼和仲裁活动。公司在与其他单位或个人发生法律纠纷时,能以自己的名义作为申诉人或被申诉人的身份参加仲裁机构的仲裁活动,也可以作为原告或被告参加法院的诉讼活动。这种权利既维护了公司的法律地位,也体现了公司的独立性。

(五)规范性

公司作为企业制度的主要形式,它的行为受到规范化的法规约束。公司的设立必须按法律所规定的公司种类,以及法律对各类公司的具体规定来进行,即按法定的规范要求组建公司。所有成立的公司,都必须选择法定的公司类型中的某一种,要么是无限公司,要么是股份有限公司或其它规范的形式。这样,可以明确公司的责任形式,加强对公司的审批、登记和其它方面的管理,防止公司的滥设,保证经济活动的正常运行。所有这些,都反映了公司

具有明显的规范性。

第三节 公司制企业的组织形式

如前所述,公司制企业主要有两种表现形式:有限责任公司和股份有限公司。下面,我们对此作一介绍。

一、有限责任公司

有限责任公司,又称有限公司,是指由一定人数以上的股东组成,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产为限对其债务承担责任的公司。

有限责任公司具有以下一些基本特征:(1)有限责任公司的股东人数一般都具有上限额度。在我国,有限责任公司必须由2人以上、50人以下的股东共同出资设立。(2)有限责任公司通常无法公开募集股份,也不能发行股票。股东在交付股金后,以出资证明书作为其出资的凭证。(3)有限责任公司的出资转让具有严格限制,一般要经公司批准,并在公司登记。依据我国《公司法》规定,股东在向股东以外的其他人转让其出资份额时,须经全体股东半数以上同意;不同意者要出资购买转让的份额,若不购买,则视为同意转让。(4)有限责任公司具有非公开特征。有限责任公司的出资证明书不能参与市场交易,其经营业绩的好坏也不涉及社会其他公众的利益,所以,公司的财务资料等无需向社会公开。(5)有限责任公司对注册资本的底线要求较低,其规模可大可小。(6)有限责任公司设立、变更、解散的程序较为简单,其管理机构也相对较简单。有限责任公司的设立采取“准则主义”原则,除了对一些特殊行业的经营限制外,其他只要符合法律规定的条件,就可登记设立,无需烦琐的审查批准程序。(7)有限责任公司的组织机构设置具有一定的灵活性。在有限责任公司中,股东大会、董事会

等组织机构的设置可根据企业规模大小按需设置。(8)有限责任公司的出资方式具有一定的变通性。有限责任公司的股东可以选择以现金出资,也可以选择以实物、知识产权、专有技术等出资,且出资额可以是等额的,也可以是非等额的。(9)有限责任公司的股东对公司实有资本的锐减负有增补责任。在有限责任公司的运作过程中,如果发现其实际资产价值明显低于公司章程中已确定的价值额,则股东们有责任将其补齐。

有限责任公司自身的特点决定了其较适用于一些中小规模的企业。这些小企业采用有限责任公司的形式后,不仅能使自身享有政府各类政策倾斜上所给予的优惠,而且还可以享受到由法人资格所带来的益处。此外,有限责任公司这种组织模式还有利于企业内部财产资料的保密和企业经营的封闭性。所以,这种形式在国外十分流行。但总的来说,有限责任公司在总资本的筹集上仍无法与股份制公司相提并论,所以,其在经营地位上仍处于相对较弱的位置。

二、股份有限公司

股份有限公司,又称股份公司,是指由一定人数以上股东组成,全部资本划分为等额股份,股东以其所持份额为限对公司承担责任,公司以其全部资产为限对公司的债务承担责任的公司。

股份有限公司的主要特征有:(1)股份有限公司的股东人数必须达到法定人数。我国《公司法》规定,股份有限公司的股东人数必须在5人以上。(2)股份有限公司的全部资本被划分为若干个等额股份,这是股份有限公司与有限责任公司最主要的区别。(3)股份有限公司的股份可以公开发行、募集,并能依法转让。股份有限公司可以通过向社会发行股票来筹集资本,股民则可以通过认购股票来取得相应的股权。股东虽然不能要求退股,但可以通过在交易市场中买卖股票而随时让渡股份。(4)股东以其所持股份

为限对公司承担有限责任。(5)股份有限公司的公开募集涉及公众的经济利益,所以,其有责任向公众公开披露自身真实的财务状况。(6)股份有限公司的设立程序较为复杂。

股份有限公司与其他法律形态的组织相比,有着自身独特的优越性,具体表现为:(1)有效扩展了资金来源和资金规模。股份有限公司的存在为企业筹集大规模的资本提供了可能,也使得社会上大量的闲散资本得到了有效运用,这对社会经济的进一步发展是有重要作用的。(2)股份的等额划分有利于股份有限公司分散投资风险。(3)股份有限公司有利于企业资本产权的社会化和公众化,有利于社会公众对其实行监督和约束。

当然,从另一方面来看,股份有限公司也有其不足之处,具体表现在:(1)股份有限公司的设立、变更、解散程序非常复杂,并且要求十分严格。(2)股份有限公司所有权与经营权的高度分离,造就了公司内部复杂的信任托管关系和委托代理关系,并且对企业的内部人控制机制及激励约束机制的制定提出了较大的挑战,所以,其管理成本相应较高。(3)公司经营业绩的公开化使股份有限公司难以维护自身在运作过程中的一些秘密。

股份有限公司这种组织形态较适用于一些具有一定规模,所从事的行业具有一定风险性,对资金需求量较大,且其成长、扩张速度较快的企业。

三、有限责任公司与股份有限公司的联系与区别

(一)两种公司形式的联系

股份有限公司与有限责任公司的联系表现在:(1)两者都是以营利为目的的具有法人资格的公司,都是一种股权式的经济联合体。(2)股东对公司承担的责任都以其出资额为限,都属有限责任。(3)两者都是现代企业制度中的主要公司形式,各国公司法对这两种形式都有较多的规范要求。

(二)两种公司形式的区别

有限责任公司与股份有限公司的区别主要表现在:(1)股份有限公司的资本必须划分为均等的股份,股东出资的证明为股票,股票可以自由流通、转让或继承;有限责任公司的资本不必划分为等额的股份,股东出资的证明是股权证或股单,它不能自由流通,股东转让出资受到很多限制。(2)股份有限公司可以发起设立,也可以采取募集方式设立。同时,经营状况良好,有偿债能力时,还可以发行公司债券;而有限责任公司则不能募集设立,只能发起设立。(3)股份有限公司的财产状况要向社会公开,故是“开放式的公司”,而有限责任公司的财产则不对外公开,故为“封闭式公司”。(4)股份有限公司的注册资本的最低限额比较高;而有限责任公司注册资本的最低限额一般比较低。(5)股份有限公司的股东有下限无严格上限规定,其股东人数众多,个别股东很难对公司营业施加很大影响,许多小股东沦落到“用脚投票”的地步;有限责任公司股东具有严格的最低及最高人数限制,其股东人数较少,这样,每位股东都能对公司营业施加一定影响;(6)股份有限公司实行“一股一票”制,持有股份数较多的人自然拥有较多票数的表决权;而许多有限责任公司实行“一人一票”制,即原则上是一票表决权。(7)在股份有限公司中,所有权与经营权彻底分离,公司内部组织结构复杂;但在有限责任公司中,所有权与经营权的分离则没有那么彻底,合一的可能性也很大,其内部组织结构相对较简单。(8)股份有限公司主要是资合,有限责任公司兼有资合与人合的特点。

四、国外公司发展的新特点

目前,股份公司和有限公司在世界各国的经济生活中占据着统治地位,成为企业的主要组织形式。现代企业制度以公司制为主导不断走向制度化、规范化和科学化。二战后,随着国际政治经

济形式的变化和科学技术的进步,公司企业的发展也出现了一些引人注目的新特点和新动向。

(一)公司法律规范更趋完善和统一

随着经济的发展和公司的变化,各国对公司法作了充实和调整。一方面,通过制定相应的法律法规,进一步完备公司立法;另一方面,对原有公司法普遍进行修改,使其更为科学化、完善化。各国对公司法的修改的普遍倾向是国家通过法律手段来加强对公司的监督和管理,增强国家对整个国民经济的宏观调控能力。随着现代商品交换、生产和资本的国际化,各国国际组织和跨国公司也大量涌现,为适应国际经济交往的需要,出现了公司法律制度的统一趋向,主要体现在:各国在制定新法和修改旧法时,尽可能吸收他国的立法长处,使本国法律与之统一,编纂普遍适用的统一公司法典。

(二)股份结构呈现出多样化和复杂化

这里所说的股份结构多样化和复杂化实际是指股东持股形式的多样化和复杂化。股份结构的变化大致有:(1)股份资本的来源趋于多样化。早期的公司,股份资本基本上为私人持有。随着经济的发展,公司形式发生了变化,除私人组成的公司外,还有国家为了控制和掌握国民经济命脉而在铁路、能源、钢铁、银行等部门投资组建的公私合营公司;适应资本国际化成立的合资公司或跨国公司、企业法人兼并或控股而形成的母子公司;为缓和劳资矛盾或鼓励职工积极参与而吸收本企业职工入股的职工股份制等。这些公司形式的出现,势必导致股权结构的变化,使原来单一的私人股权结构中加入了国家股、法人股、外资股、职工股等新的成分。(2)法人持股比率不断增长。(3)个人持股人数不断增加。尽管个人持股的比率呈不断下降的趋势,但统计资料表明,个人持股人数却在不断增加。

(三) 股份公司与证券市场联系更为密切

随着证券市场的发展和健全,股份公司和证券市场的关系更加密切,这主要表现在:(1)股份公司筹集资本的必须途径是股票市场,股票市场是证券市场的一个分支或组成部分。现代股份公司一般都采取募集方式设立,如不通过市场公开发行股票就难以成立起来。并且其扩大规模,也主要通过股票市场发行新股或债券来完成。(2)股份公司的经营业绩也是通过证券市场来评价的。(3)股东对股份公司的监督也是通过证券市场来进行的。(4)公司兼并或收购其他企业,或自身破产倒闭也需通过证券市场来完成。

(四) 股份公司权力向经营者倾斜

现代股份公司的发展,出现了一种新的趋向,即经营者的地位不断上升,逐步登上企业领导的舞台,而作为出资者的股东已不及在早期股份公司中那么重要,公司的权力结构出现了倾斜。主要表现为:(1)股份公司随持股人数增加不断向大型化和巨型化发展,而公司规模扩大,使资本所有者与公司管理权脱节越来越明显,这为权力倾斜于经营者提供了可能。(2)股份公司公开招股的广泛性和股票市场的发达,使大多数股东投资入股的目的趋向单一化,即股东购买股票只是为了获取股息红利,而无意参与公司的管理事务,必然使经营者行使的经营权扩大。(3)股份公司股东的分散化和持股目的的单一化,使股份公司股东大会的召开十分困难,即使召开了,也是行动迟缓,决策不力。这就导致了公司权力向董事会集中。而董事会作为决策机构,要在日益激烈的市场竞争中经营管理好一个大型企业,单靠股东来充任董事已难以适应,还必须选择聘用具有专业知识和管理技能的非股东董事,这必然使公司权力进一步向经营者倾斜。

(五) 有限公司有了新的发展

有限责任公司作为公司企业的另一主要形式,已受到人们更普遍的关注。随着股份公司的发展达到相对的顶点,人们也逐渐

看到股份公司的许多不足之处,尤其是大量控股公司的产生,导致了垄断和不正当竞争不断升级,甚至对经济的稳定和发展造成了威胁。因此西方各国都普遍制定了反垄断法,对股份公司的盲目发展进行必要的遏制。针对股份公司上市可能对股东和与之交往的第三人带来不利因素,各国法律一般都对公司上市的条件作了严格的限制,使股份公司的成立和发展,也并不完全依当事人主观愿望来决定。而有限公司由于其具有的优点使其在许多方面正好弥补了股份公司的不足,二战后获得了较为稳定和迅速的发展,不少国家有限公司的数量都大大超过了股份公司,有限公司现已不仅仅只存在中小企业领域,随着法人持股和相互参股的普遍化,也进入了大型企业领域,在经济生活中发挥的作用也日益重要。

第四节 国有企业组织形式:改组与改制

本节将结合我国国有企业改革来阐述国有企业改制为有限责任公司、股份有限公司、国有独资公司、企业集团的途径及改制中要注意的问题。

一、有限责任公司

有限责任公司是目前国有企业进行公司改组的主要形式,是一种适应性较广泛的公司形式,除少数企业只能改组为国有独资公司外,一般的国有企业都可以改组为有限责任公司。

(一)国有企业改组为有限责任公司的途径

有限责任公司克服了一般股份公司股权流动性大、股东对公司经营难以直接控制、公司内部管理层次多、决策过程长、公司设立程序复杂、成本高等缺点,在我国目前情况下,是许多国有企业改制的一种较好形式。将目前单一所有制性质的全民企业改制为有限责任公司,不仅涉及到企业现有债权、债务关系的清理和处

理、企业产权关系、行政隶属关系及财产隶属关系等问题,还涉及到解决企业现有的各种负担问题。

国有企业改组为有限责任公司,大致可通过以下具体途径:(1)现有的联营、合作企业及中外合资企业改组为有限责任公司;(2)以骨干企业为基础进行有限责任公司改组;(3)吸引外资改组为中外合资的有限责任公司,中外双方各自的股权比例,要遵守国家有关规定;(4)通过购买企业银行债务的办法进行改组;(5)通过职能持股会进行改组。

(二)国有企业改组为有限责任公司时应注意的问题

1. 国有资产重新评估

国有企业改组为有限责任公司时,出资各方由于相互熟悉、联系紧密,因而,往往不重视企业资产的重新评估,直接将企业的账面资产净值折资入股,忽视了在同一时间、地点,不同形态资产市场评估价值的差异,极易造成国有资产的流失。

2. 企业无形资产和土地使用权的评估

国有企业改组为有限责任公司时,企业无形资产和土地使用权的评估,是容易忽视的问题。企业的无形资产是市场对企业长期努力创建起来的市场竞争能力的综合评价。因此,珍惜企业的无形资产,充分发展和运用企业无形资产是国有企业在进行有限责任公司改组中应注意的问题。另外,国有企业的土地使用权,一般都是通过国家划拨方式获得的,国有企业的资产中往往没有予以考虑和反映,土地的级差收益更无人顾及。所以国有企业在改制为有限责任公司时,应当对土地使用权进行评估,视企业的消化和承受能力,直接折资入股或采用长期租用,支付土地使用费的办法解决。

3. 企业中非经营性资产的分离

国有企业改组成有限责任公司时,要认真分析企业非生产性单位的职能,区别对待。在资产重新评估后,属于行政职能的由当

地政府接管,属于企业生产后勤服务的改组为自主经营、独立核算的经济实体。

二、股份有限公司

具备条件的国有企业可以改组为股份有限公司,其中上市公司为少数。

(一)国有大中型企业改组为股份有限公司的途径

国有大中型企业改组为股份有限公司的具体途径为:(1)国有企业在新建、扩建时可将多方投资的份额转换成股份,改组为股份有限公司。(2)在国有企业兼并中,被兼并企业的资产所有者可将资产作为股份入股到兼并企业中,将兼并方企业改组为股份有限公司,兼并方企业也可通过对其他企业控股,实现兼并,将被兼并企业改组为股份有限公司。(3)需要新增投资的企业,可通过发行股票筹集资金,并将原有的资产评估核股,改组为股份有限公司。(4)企业集团的核心企业可通过参股、控股、壮大紧密层,发展业余成员企业,改组为股份有限公司。(5)完全靠贷款建设、负债率比较高的企业,可以发行股票改变不良的资本结构,改组为股份有限公司。(6)需要增加外商投资的企业,可以通过对境外发行人民币特种股票的方式,将企业改组为国外股东持股的股份有限公司。

(二)股份有限公司改建中应注意的问题

1. 明确界定资产,划清资产责任。《公司法》中指出,股份有限公司的全部资本划分为等额的股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资本对公司债务承担责任。

2. 改建中必须转换企业经营机制,实现自主经营、自负盈亏。

3. 维护国有资产,搞好国有资产股权管理。《公司法》中明确指出:公司中的国有资产所有权属于国家,国有企业改组为股份公司时,严禁将国有资产低价折股、低价出售或无偿分给个人,要实现国有资产保值、增值。

三、国有独资公司

国有独资公司是有限责任公司的一种特殊形式,是按《公司法》设立的,具有独立的法人财产权,是我国现代企业制度中的一种公司制企业,与我国传统意义上的全民所有制企业有着本质区别。

(一)国有独资公司的组建途径

国有独资公司组建的途径主要有合并、兼并、分立和改组等方式。

1. 通过企业合并组建国有独资公司。通过企业联合的方式组建一个新的具有独立法人地位的公司。原联合各方的债权、债务由新成立的公司继承,人员由新公司统一安排。

2. 通过企业兼并组建国有独资公司。企业通过兼并的方式取消被兼并企业的法人地位,被兼并企业的债权、债务由兼并企业承担,人员采用由兼并方重新安排为主与政府协助安排为辅的方式解决。

3. 通过企业分立组建国有独资公司。将大型企业的生产性单位和非生产性单位分离,在保证原企业生产后勤需要的前提下,组建各自独立核算、自主经营的法人实体,按照母子公司体制处理它们之间的资产关系。

4. 通过改组原企业组建国有独资公司。将现有企业整体改组为国有独资有限责任公司。

(二)国有独资公司在改制中应注意的问题

1. 防止国有资产投资主体成为“翻牌公司”。在国有独资公司这种组织形式下,国有资产投资主体要避免成为“翻牌公司”。一方面,国有投资主体要有能力抵制其他政府部门越权对企业的直接干预,要有能力维护自己作为企业出资者的权益;另一方面,国有资产投资主体自己要按《公司法》进行规范化,对国有资产保

值、增值承担责任。

2. 公司董事会发挥其独立作用。董事会是公司法人代表机构,并以公司的利益为最高行为准则。公司董事的身份具有两重性,即每个董事个人作为全体股东的代表,必须对全体股东利益负责,但当全体董事组成董事会,作为公司的法人代表机构时,则必须对公司负责。董事身份的两重性是董事会可以独立发挥作用的内在根据。国有独资公司的董事会组成由国有投资主体决定,因此,对股东负责与对公司负责在实践中难以区分。因此,如何使国有独资公司的董事会在行使职权时,既符合国有投资主体的利益,又切实维护公司自身发展的长远利益,是一个有待继续研究和完善的内容。

3. 国有独资公司的监事会。国有独资公司的监事会是公司的国有投资主体根据《公司法》规定,为了对自己经营的国有资产进行监督而设置的,不同于国有资产监督机构派至企业中的监事会。

四、企业集团

企业集团是企业组织发展的高级形式,它不是从财产上划分的组织形式,因而有别于前三种公司制的财产组织形式。随着我国商品经济的发展和企业横向经济联合的深入,陆续涌现出一批企业集团。这种新型的企业组织形态显示了很强的生命力,并在我国经济中发挥重要作用。

(一)企业集团的特征

我国是从日本引进“企业集团”一词的,根据日本《经济辞典》的解释,企业集团是指“多数企业互相保持独立性,并互相持股,在融资关系、人员派遣、原料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业集体。”

企业集团是以资本联合为特征,产权主体多元化的复杂经济

联合组织,它的本质属性为:两个或多个法人企业的联合组织。在我国现实经济生活中,行政性公司、托拉斯式的紧密联合体、联合企业、松散的企业群体,都曾被称为“企业集团”。为了明确企业集团的概念,现将企业集团的特征概括如下:

1. 层次性。企业集团有两种联结纽带:其一为股份化的资本联合;其二为具有长期优惠性的合同协议联结。以此为依据,企业集团划分为四个层次:核心层、控股层、持股层和固定协作层。前三个层次建立在股份制基础上,是集团的正式成员。第四个层次建立在具有法律效力的合同或协议上,通常不是集团的正式成员,只是集团的影响范围。

2. 非法人性。集团企业由四个层次,即母公司、子公司、关联公司和其他合同协议联结的企业组成,从法律上来看,母公司、子公司和关联公司都是独立的企业法人,而集团总体则是一种建立在持股基础上的法人合伙,它既不是统一纳税、统负盈亏的经济实体,也不具备总体法人地位。

3. 建立在企业法人股份基础上的相互持股与干部互派。企业集团成员间的持股关系可按两种形式进行:一种是“金字塔型”持股,另一种是不对称的“环状持股”。所有权的互相渗透,导致经营方式的变化——建立在控股基础上的干部互派。当一家企业成为另一家企业的法人大股东时,它就会运用股权向被控企业派驻董事,进行内部管理,以保证资产保值增值。

4. 实行集团经理会与母公司董事会相结合的领导管理体制。在纵向持股较为明显的集团中,母公司的核心地位十分突出,从而自然地确立了母公司董事会作为集团最高管理机关的地位。母公司董事会可以通过持股关系去影响控股子公司和关联公司董事会的决策,达到整个集团一致行动的结果。

而在单一纵向持股不甚明显、成员企业相互持股较多的集团中,实力大的公司不只一个,某一个公司的核心地位难以确定,所

以需要有成员企业经理组成的集团经理会。经理会主要起调节和联络作用,对内负责调解成员企业的经济往来、市场划分、市场价格、指导性计划的贯彻等;对外负责与外部企业、行业协会、国家有关部门保持联系,统一接受国家订货合同等。

5. 以具有强大竞争力的企业为“龙头”,实行多角产品和系列产品经营。

6. 建立联合投资公司。由于企业集团是有内在经济联系的资本联合,金融企业在集团内具有重要作用,因此,集团内部可设立投资公司,一方面融通资金,集中使用,对成员企业发放系列贷款;另一方面投资于与集团紧密相关的企业,开发新项目,扩充集团配套能力。

7. 具有强大的集团供销网络,其作用有三:一是组织集团内部进行物资交易;二是从外部为成员采购原料;三是负责成员企业的产品销售和市场信息反馈。

8. 具有共同的集团名称、一致的商标符号。由于企业集团采取多角经营战略,因而在新产品投放市场时,宜采用共同的与集团相一致的商标符号,这样既可以提高集团整体的知名度,又可增强集团产品的竞争力。由于集团总体的非法人性,集团经理会十分重视商标管理,以防某一成员企业的低劣产品砸了整个集团的牌子。

(二)企业集团的组建方式

我国规范化的企业集团的组建尚处在初始阶段,已有的不少企业集团的集团公司与成员企业间的关系是靠行政隶属关系、统一承包关系、统一计划单列关系或契约、协议来维持,作为核心企业的集团公司无法按产权关系对集团内企业统一实行专业化分工和结构调整,所以,集团的整体优势也难以发挥出来。因此,如何将集团企业间的非产权关系转化为产权关系,是我国企业集团发展所面临的重大难题。

企业集团间的非产权关系转化为产权关系的方式有两种:市场方式与半市场方式。

1. 市场方式 就是通过投资、兼并、收购等方式确立企业间的产权关系。这是市场经济国家企业集团发展的基本途径。一般说来,以这种方式完成企业重组要经过一个漫长、痛苦的过程,要付出一定的社会代价和巨大的交易费用,但所组建的企业集团比较规范,能充分发挥市场机制配置资源的基础性的作用。具体地说,市场方式有以下几种类型。

(1)分立式。所谓分立式是指一个实力雄厚、市场前景良好的企业,根据市场和竞争的需要,从企业母体中分立出一部分实体资产,独立注册成法人实体,与原企业法人构成母子公司关系。

(2)对外投资式。母企业以资金、实物、无形资产作为资本独资或与他人合资设立一个法人企业。这个新设企业成为母企业的独资控股或参股公司。采用这种方式时,常常是由多个股东共同出资设立企业,开辟新的经营项目,或是在异地、他国投资建厂。

(3)购买兼并式。企业兼并是指优势企业购买其他企业的产权,其他企业或失去法人资格与优势企业合并,或改变其股权结构,成为优势企业的控股子公司(保留法人资格)。

(4)承担债务式。承担债务式是指当 B 企业的资产与债务数额相等,即 B 企业账面净资产为零时, A 企业以承担 B 企业债务为条件接受 B 企业全部资产以实现兼并。它的实质是零字购买,属于现金购买产权(股份)的一种特例。兼并后,可以保留或取消被兼并企业的独立法人资格。

(5)补偿式。A 企业欲兼并 B 企业,由 A 企业与 B 企业的股东协商签订兼并协议。A 企业对 B 企业的股东作出承诺,兼并后按协议分期偿还 B 企业股东应得的资金。这种协议一旦签订,即实现了 A 企业对 B 企业的兼并。B 企业可以并入 A 企业,也可以仍然独立经营,作为 A 企业的子公司。补偿式实质上是现金购买

产权(股份)的一种非即期交易方式,是以分期付款方式兼并企业。

(6)等值换股式。在集团公司(A企业)缺乏足够的资金对被兼并企业(B企业)投资入股达到控股的情况下,可以通过A企业与B企业等量股份的等值置换实现控股。等值换股式实质上是股票交换股票。由于A企业股本大于B企业股本,交换后,A企业股东除了仍控制扩股后的A企业,同时也通过A企业控制了B企业。

2. 半市场方式,是指同一所有制下的企业所有者根据市场和发展的需要所进行的产权重组的产权划转。半市场方式被称之为授权投资或授权持股,是我国特定历史条件下的产物。企业集团国有资产授权持股定义为:“国有资产授权持股(授权经营)是指国有资产管理部门将企业集团中国家与各种形式直接投资设立的成员企业的国有资产授权集团公司统一持有,以确定母子公司产权关系。集团公司根据产权关系成为授权范围内成员企业的出资者,依法统一行使出资所有权,即资产受益、重大决策、选择管理者等权利,统一对国有资产保值、增值负责。”具体地说:

(1)授权的主体是国有资产管理部门;

(2)授权的客体是企业集团的集团公司;

(3)授权持股的范围是国家以各种形式直接设立的成员企业;

(4)授权持股后,集团公司与授权范围内的集团成员形成母子公司产权关系;

(5)授权持股后,授权范围的集团成员企业与集团公司直接设立的集团成员企业,与集团公司的产权关系均为母子公司产权关系。

授权持股的实质是确定集团公司与成员企业间的母子公司关系,即将集团公司与非产权关系成员间原有的行政隶属关系、统一承包关系、统一计划原则关系等转化为公司产权关系。

根据我国的具体情况,选择合理的企业集团模式要注意遵循

三条原则 :一是要有利于激发企业集团各成员企业的生机与活力 , 激发广大职工的积极性、主动性和创造性 ;二是要有利于长期持续稳定地发展社会生产力 ;三是要有利于优化资产结构 ,促进企业向专业化发展 ,产生整体规模效益。

第七章 独立董事制度

独立董事制度是西方国家“一元制”公司治理结构下的一种制度安排。在“一元制”公司治理结构中,董事会既是公司的决策机构,又是公司的监督机构,没有独立的监督机构。为了在现有的制度框架内改良监督机制,英、美等国家率先在董事会中引入独立的外部董事,以使董事会能更好地监督公司管理层。在实践中,这一制度也获得了不断地发展完善。本章就独立董事制度作一概要说明。

第一节 独立董事问题的产生

独立董事制度产生于英、美、法等国。这一制度是伴随着西方国家公司治理结构的改革、董事会结构的改变、公司经营行为的规范化等而产生的。本节,我们就这一制度产生的背景及现实需要作一说明。

一、股东诉讼案件大量增加

英、美、法等国实行“一元制”公司治理结构。即:股东将公司交给董事会管理,董事会又将公司的经营权委托给管理层负责,董事会既是决策机构又是监督机构。根据法律规定,股东主要通过投票选举董事并组建董事会来行使其对公司经理的监控权。董事会拥有聘任、解聘经理的权利,是公司唯一对公司经理及公司决策进行监督和控制的机构。选举自己信任的代表进入董事会是股东行使对公司控制权的主要方式。然而,董事会与股东之间并非诚

信的信托关系,两者的目的并非完全一致。

在现实生活中,董事与经理人员合谋损害投资者利益的事件时有发生,引起了股东对董事会的不信任,股东诉讼案件大量增加。根据美国 WYATT 公司的一项调查,《财富》1000 家大企业中,20 世纪初没有一家公司卷入股东诉讼赔偿案,而 1979 年有 1/9 的公司董事卷入了股东诉讼赔偿案,1985 年有 1/6 的公司董事卷入了股东诉讼赔偿案。在这些案件的诉讼理由中,指控董事和经理人员误导股东的占 21.4%,而结成密谋作假的占 13.6%,有不恰当支出的占 6.2%,未有效保护少数股东利益的占 6%。此外,经理人员的报酬大幅度上涨也引起股东们的不满。美国《商业周刊》对美国 1000 家大公司的总裁收入情况的调查表明,1980 年,上述公司总裁的平均收入为 624996 美元,比普通职工的平均收入高 42 倍;1992 年增长到创纪录的 3842247 美元,比普通职工的平均收入高 157 倍。为了恢复股东对董事会的信任,保护投资者的利益,英、美等国引入了外部董事,借以加强对公司经理人员及内部董事的监督和控制在。

二、两权分离结果的矫正

在股份公司的发展初期,股权高度集中在少数人或大股东手中。大股东往往是公司的经营者,掌握公司的经营大权,公司的经营权与所有权合一。少数大股东通常持有较高比例的股份控制着公司,并对公司的经营战略、董事会和高级经理人员的任免有重大的影响。然而,随着科学技术的进步,生产力的迅速发展,生产和资本的社会化程度明显提高,企业内部和外部专业化程度提高,竞争更为激烈,对经营者知识化、专业化的要求也越来越高。一些大股东由于自身素质、专业知识、管理水平的限制,往往难以胜任经营者的角色,于是就把公司交给那些具有较高的管理才能、强烈的事业心和远见卓识的专业人士经营。大股东持有的股票份额下

降,全部或部分退出公司领导岗位,不再通过控制公司的股东大会和董事会来操纵公司,而主要通过“用脚投票”的方式来表达自己的意见。作为法人代表的经营者在保证所有者资产保值、增值的前提下,对公司的资产享有占有、支配和处分权,能独立从事业务活动。经营者不仅负责公司的日常经营业务,而且对公司的战略性问题也有自主决策权,越来越多的经营人员进入公司董事会。对英、美两国各 27 家典型大公司的一项调查表明,1971—1981 年,董事会中高级经理的比例分别为 48% 和 74%。

公司的一切权力都由董事会行使或由董事会授权行使,公司的一切业务活动都在董事会的指导下进行,董事会大权独揽,却没有一个常设的监督机构来监督、制约董事会的决策行为,致使公司的权力结构处于失衡状态,权力滥用现象时有发生。两权分离确实能有效提高经营效率,增强公司竞争力,但它也为经营者滥用职权、以权谋私、违背股东利益提供了条件,经营者的权力因失去监督、约束而膨胀。尤其是在董事长兼任总经理的情况下,董事根本无法监督公司管理人员。经营者把公司的资金投资于个人偏好但未必符合公司根本利益的项目,稍有不慎,将导致公司经营状态不佳,真正蒙受损失的还是股东。

为了强化股东对经营者的监督和制约,英、美等国提出强化董事会职能,在董事会中引入外部董事。外部董事主要从法律界、银行业、保险业、大学及其他公司聘请专家。一些企业也开始逐步改变董事长与总经理的兼任状况。此外,英、美等国还通过法律来限制经营者的权力,强化对经营者的监督、审查和制约。

三、解决股东监督缺位的问题

资本的集中和技术的进步极大地促进了现代工商业的发展,公司的规模迅速扩大和股东数量的急剧增加导致股权高度分散。这种股权的分散化趋势,使私人股东的控股比例大幅度下降,无法

通过控股来左右公司的发展。在股东失去控股地位的情况下,单个股东对公司的监督缺乏积极性。理由有二:其一,理性的冷漠,即当一些股东在投票决定对公司决策是赞成还是反对之前,他为作出理性判断而获得信息的成本要大于因投票获得的收益;其二,“搭便车”问题,即如果某些股东,尤其是大股东积极行使监督权来维护自身的利益,因而获得的将是全体股东,没有行使股东权力的股东不付出任何代价而享受到了其他股东带来的好处。在股权分散、股东独立的情况下,每一个股东都希望其他股东积极行使监督权而自己坐享其成,其结果是无人行使监督权。对这个问题的解决,一是需借助股东的“用脚投票”机制来间接控制经营者,二是需强化董事会职能,引入外部的独立董事代替股东行使监督职能。

另外,美国公司股权的高度分散和金融市场的不断完善也为独立董事的产生和发展提供了契机。对于个人股东来讲,由于其所占公司股份的比重非常小,对于由谁来出任董事已不太在乎。如果由与公司无直接利益关系的人出任董事更能保护他们的利益。所以,独立董事的出现对广大小股东来讲是一件好事。而对于在股份中所占的比重越来越大的机构投资者来讲,也倾向于独立董事进入董事会,因为美国的有关法律限制机构投资者干预公司的运作。

多年来,美国的商界、业界及法律界人士一直认为引入独立董事的目的是解决代理成本问题。独立董事是指不担任任何内部行政职务的外聘人士。他们多是商界及业界的领袖,有自己的正式职务和丰厚的收入。由他们出任独立董事,薪金只是象征性的,甚至没有任何报酬。由于独立董事不会与股东争夺个人利益,又可以监督负责行政事务的董事和经营者,实乃一举两得。随着对独立董事价值认识的不断提高,独立董事制度作为一种有效监督经营者的制度逐步形成。

第二节 独立董事制度的架构

独立董事制度主要是由独立的外部董事在公司董事会的专门委员会中担负一定的职责,形成对公司管理层的监督和制约,达到保护投资者的目的。因此,确保独立董事的独立性、独立董事在专门委员会中的职责、独立董事的选择、独立董事决策的支持体系等构成了独立董事制度的基本架构。

一、独立董事“独立性”的界定

独立董事(Independent Director)是指不在公司担任董事以外的其他职务,并且与公司没有任何可能严重影响其作出独立判断的交易或关系的董事。独立董事应具备两个基本特征:非公司雇员;与公司无任何直接或间接的利益关系。独立董事的最大特点是其独立性,这也决定了其与“灰色的外部人”的区别。

独立董事是凭借其专业知识、丰富的经验或良好的声望进入董事会的。独立董事应是技术、管理、法律、财务或管理方面的专家,具有相当的从业经验,并且有足够的时间和精力来履行董事职责。因此,担任独立董事,必须同时具备三个方面的条件:

第一,经济独立。独立董事不能是公司的股东或者不能持有较大份额的股份,并且不应代表任何重要的股东。独立董事在一定的时间段内不能拥有或控制一定数额的公司已发行股本,具体时间段和数额由各国根据本国的实际经济状况确定。

第二,人格独立。能够对公司重大事项进行独立的判断,并且能够阅读公司财务报表,这是对独立董事最基本的要求。纽约证券交易所的《上市公司守则》认为,独立董事意味着他应独立于管理层,且不得有在董事会看来会影响其作为审计委员会成员进行独立判断的任何关系。由此可见,公司及其附属机构的官员和雇

员不符合独立董事的定义。

第三 利益独立。一般地 独立董事不代表大股东或其他单个利益团体 而只代表全体股东的利益。

二、独立董事在专门委员会中的职责

单层制董事会由职能化的专门委员会组成。委员会在董事会中起着关键性作用 委员会的存在和构成是衡量董事会独立性的重要标志。独立董事在参与公司治理时 除了以董事身份参加董事会外 为确保其有效发挥作用 还要在公司董事会的专门委员会中充当重要的角色。

1. 审计委员会

早在 1938 年 美国证券交易委员会就针对 Mckesson 和 Robbins 公司丑闻案的调查结果 建议在公司中设立独立的审计委员会 但当时未受到重视。纽约股票所从 1956 年开始要求上市公司至少应有两名外部董事(独立董事) 并要求上市公司必须设立完全独立的审计委员会。1978 年 纽约证券交易所要求每一家上市公司都必须设立完全由独立的董事组成的审计委员会。1987 年 美国全国证券商协会要求所有的纳斯达克上市公司必须设立绝大部分成员为董事的审计委员会。英国公司法也要求所有的上市公司都必须设立由非执行董事组成的审计委员会 就审计和控制中的重大问题进行磋商。

审计委员会的职责有 经股东大会批准 负责提名公司的会计师和审计人员 在公司外部审计人员提供审计服务之前 对其服务范围进行界定 帮助公司董事会的其他成员更好地理解公司的会计核算体系、内部控制制度、财务报表、商业伦理政策 负责监察公司的内部审计程序 并与外部合法的审计人员一起保证公司的财务完全符合法律的要求 在公司董事、独立的注册会计师、内部审计员、公司财务经理之间建立畅通的交流渠道。审计委员会的设

立并不能降低公司内部审计人员的重要性。从审计委员会的发展来看,其职责范围在不断扩大。

独立董事制度的建立为注册会计师的独立审计增添了独立性和公正性的“砝码”。因为,其一,独立董事发表的有关意见为注册会计师的评估结论、出具的审计报告提供了可信度较高的佐证。其二,独立董事在董事会下设的审计委员会中任职,有助于内部控制制度的适当设计及有效运作,便于注册会计师对内部控制制度的实施情况进行测试与评价。其三,独立董事倾向于聘请外部审计机构,在一定程度上能够制止操纵财务信息的“不当委托”,从而委托要求的虚假动机将有所减少。因此,注册会计师的监督作用与独立董事制衡作用的结合对于上市公司的稳健运行将起到推动作用。

2. 报酬委员会

为企业高级管理人员制定一个合理的报酬标准是董事会的一项重要任务,政府监管部门希望企业成立以独立董事为主要成员的报酬委员会,因为内部董事进入报酬委员会,会产生一些机会主义行为,从而对企业经营产生不利的影响。

报酬委员会的职责是对公司的执行董事和高级经理的报酬提出建议,制定一般管理人员的报酬以及股票期权计划。公司通常设立以独立董事为主要成员的报酬委员会,由他们来决定公司高级管理人员的报酬。

3. 提名委员会

美国证券交易委员会要求上市公司设立主要由独立董事组成的提名委员会,以对拟选董事进行事前的资格认定,加强股东对企业管理层的控制。

提名委员会的职责是向董事会提出有能力担任董事的人选,对现有董事会的组成、结构、成员资格进行审查,对董事会的业绩进行评估等。具体包括:对担任董事的资格、条件进行说明;对董

事会下属层次的委员会的组成人员提出方案 ;对空缺的董事职位提出候选人名单 ;评价董事会的业绩 ,包括评价 CEO、董事个人及董事会全体成员的业绩 ;对执行董事与非执行董事的人选提出方案 ;处理股东提出的董事会人选提案。

1978年 ,美国证券交易委员会就提名委员会的工作程序提出规范意见 ,建议董事的任命应遵循下列程序 :提名委员会提出人选 →董事会集体通过 →股东大会批准任命。提名委员会通常为 4~5人组成 ,一般由外部董事控制。

专门委员会在董事会中起着关键作用 ,专门委员会的存在和构成是衡量董事会独立性的重要指标。至于独立董事在专门委员会中的比例 ,各国的规定不尽一致 ,但大的趋势是增加其比重 ,加强独立董事在董事会及各主要专门委员会中的力量。

三、独立董事的甄选

全美公司董事协会有一种董事登记候选计划 ,通过该计划为各公司选聘独立董事提供服务。各公司可按其需要从董事协会的会员中选聘与其要求相一致的会员作为候选人。全美公司董事协会认定 ,要具备董事会成员资格 ,董事候选人应具备以下特质 :

(1)品质正直 ,责任心强。品质是评价任何董事候选人的首要考察点 ,董事会应寻求那些在个人行为 and 职业生涯中品质正直、高尚 ,愿意按董事会的决定行动并对此负责的候选人。

(2)准确的判断力。就各方面的问题表现出明智、准确的判断能力 ,是一个董事应具备的重要品质。董事会应寻求那些具有聪明才智并将其运用于决策制定的董事候选人。

(3)丰富的财务知识。董事会的一项重要任务是监控公司的经营业绩 ,所以董事会应寻求懂财务的董事候选人。董事应懂得如何分析资产负债表、损益表和现金流量表 ,应熟知各种用来评估公司业绩的指标。

(4)成熟的自信。一个好的董事应重视董事会和公司的业绩,乐于倾听他人的意见,同时具有良好的说服力和交流能力。董事会寻求的董事候选人应善于沟通、自信、负责、乐意配合他人,同时愿意以公开讨论的方式提出一些尖锐的问题。

(5)高业绩标准。董事会寻求的董事候选人应拥有能反映其高业绩标准的历史业绩。

独立董事候选人除具备董事会所要求的个人特征外,还要保持其“独立性”。因此,董事会应向股东披露“独立董事”的定义;应要求独立董事候选人披露他或他的雇主与公司之间存在的所有关系;应评估独立董事候选人的其他活动会不会在某种程度上影响他作为董事会成员的独立性,并明确在何种情况下该独立董事候选人将不再被认为具有独立性。

四、独立董事决策支持体系

董事会决策来自每个董事的意见、建议和判断。为帮助独立董事正确决策,克服独立董事个人能力、知识的限制,需要建立一套决策支持体系。

西方国家建立的董事决策支持体系,从以下四个方面为董事决策提供服务:一是董事可以向公司索取有关信息,最高经营者必须予以支持;二是董事可以接触公司高层经营者或其他雇员,以便了解情况;三是董事可以咨询有关外部独立专家的意见,由公司承担有关费用;四是允许非董事会成员的经理列席董事会会议,以便向董事会提供有关信息,并回答有关问题或质问。此外,公司还要及时地向独立董事提供充分的信息,以便独立董事作出正确的决断。董事会一般还会有足够的预算,可以让独立董事进行远距离的访问,与经理、客户、供应商、竞争者、贸易代表、审计师及其他董事进行个别交流。对于所聘任的独立董事,还要进行必要的培训,向他们介绍公司的历史、经营策略、财务状况等,提供过去几年董

事会和公司的重要文件和资料等。

第三节 独立董事的职能及其保障

一、独立董事的职能

独立董事作为公司董事会的成员,除行使董事的职能外,还依据其与执行董事的分工,行使以下职能:

(一)监督公司管理层

董事作为股东的代表,拥有对公司管理层的监督权。但是,由执行董事控制的董事会的一个潜在问题是他们“给自己的考卷打分”。尤其是当董事长与 CEO 两职合一时,执行董事是 CEO 的下属,他们不可能监督或约束 CEO,董事长更不可能监督自己。加之董事会工作复杂多变,董事的市场机制薄弱,难以完全依靠市场力量来约束董事的行为。这些都使得股东不容易判断董事会工作的好坏,也难以监督管理层。因此,英、美、法等国在董事会中引入独立董事,以监督管理层。

独立董事独立于公司管理层,与公司没有直接的经济利益关系,能够作出独立、公正的判断,在一定程度上解决了“谁监督”“监督者”的问题。独立董事行使其监督权,对公司的高级管理人员进行有效监督,确保其按股东利益最大化行事。当管理人员与股东发生利益冲突时,独立董事的利益受直接的影响,能够起到“润滑剂”的作用,很好地解决问题。此外,独立董事有权询问公司的有关问题,独立行使判断权,并在上市公司的年报中说明公司管理层是否遵守了公司治理准则。

(二)评价董事会

评价董事会有助于分清董事与董事会的责任和作用,保持董事会与 CEO 之间的权力平衡,防止 CEO 控制董事会,或者逃避公

司业绩不佳的责任。评价董事会既包括对 CEO 及高级管理人员的评价,也包括对董事会整体及非执行董事的评价。对董事会进行评价所面临的障碍是这种评价是一种自我评价,同时它也会受到 CEO 的影响。但由于独立董事具有独立性,使之能够客观、公正地行使表决权,因此,独立董事负有评价董事会和执行董事业绩的职责。

(三)拓宽董事会的战略视野

随着公司外部环境不确定性的增大,公司规模的扩张和资产分散化作用的加强,制定一个合理的战略变得越来越困难。根据美国哥伦比亚大学的汉·布瑞克(Han Brick)和福克托玛(Fukutomi)的总裁生命周期理论,由于“认知模式刚性”和“信息源宽度和质量”等因素,总裁的业绩存在一个抛物线现象。另外,随着时间的推移,组织机构“合理筛选”的趋势增强,经理人员会排斥那些“持不同政见者”,在思想上很容易形成“近亲繁殖”。在这种情况下,在制定与公司前途攸关的战略时,具有专业知识的独立董事的参与就显得非常必要。

独立董事的一个重要的功能是协助执行董事制定公司的战略规划并确保合理性。独立董事来自不同的行业,具有良好的专业知识背景,能帮助公司抓住市场机会,获得更多有价值的资源,提交公司在制定战略时对环境变化的预测能力,拓宽董事会的视野。与此同时,独立董事能够通过其日常活动获取执行董事不容易获取的信息,为董事会解决问题提供信息来源,发挥“外部窗口”的作用。独立董事还能从不同角度审视公司的问题,在战略决策过程中导入他们的独立判断,提出建设性的意见,指明正确方向,促进公司的长远发展。此外,由于独立董事中的一部分人在不同公司兼职,因而可以帮助公司与其他企业建立战略同盟关系。

(四)促进信息公开

信息公开是保护股东利益的根本所在,只有在全面、准确掌握

信息的基础上,股东才有可能对董事会的业绩进行评价,才有可能正确判断公司资产的真实价值。因此,几乎所有国家的法律都对上市公司的信息公开做了强制性规定。上市公司的董事会应该对所公开信息的完整性、真实性、及时性负责。也就是说,上市公司的董事会应该对公司的经营业绩作出公正的评价,所提供的财务报告要符合公开性和准确性的要求,同时要对影响公司未来成长的因素作出解释,并将其纳入业绩评价范围。

董事会下设的审计委员会担负公开信息的具体工作。审计委员会由至少三名独立的非执行董事组成,他们定期对公司的主要财务指标和财务状况进行分析,并将结果及相应的评价意见提交给董事会讨论,同时在股东大会召开期间接受股东的质询。

审计委员会有效履行职责的前提条件是其成员具有独立性。要做到这一点,必须注意以下几方面:

一是他们的提名和任命应由董事会集体作出,而不是听命于CEO。

二是建立独立的命令体系和沟通渠道。这一命令体系的核心是提名和任命公司的内部审计人员,并对其权责作出说明,建立起董事会与股东大会、公司外部审计人员、公司内部审计人员、公司财务经理之间的沟通渠道。

三是制定规范的运作程序。包括多长时间召开一次会议,何时召开,会议由哪些人参加,例行的议案,会议结果的整理、反馈等等,都应该有章可循。

四是建立完善的绩效考核体系。审计委员会应对公司的内部审计人员的绩效评价负主要责任。此外,还要对审计人员的兼职情况进行限制,强化内部审计人员和外部审计人员的职责,使其能完成信息收集、整理工作,使独立的非执行董事能集中精力审核资料并提出控制建议。

(五)建立与外界联系的渠道 树立公司形象

英国首相顾问大卫·西蒙曾说过,公司除了要致力于经营外,还须树立良好的社会形象。为此,董事会要打开一个“窗口”,让公众信任的人以某种特殊的身份介入公司治理。独立董事通过其个人关系将董事会和最高管理层同潜在的利益相关者联系起来。特别是当政治因素对企业影响较大时,即当企业同政府的贸易合作增多、企业向政府销售物资、企业需向政府游说以取得有利的经营政策或进出口贸易政策时,企业中常常会有很多拥有政府背景的独立董事。而当企业由于环境污染或者垄断问题与政府存在较大分歧时,企业中拥有律师背景的独立董事就会增多。他们可以为企业提供具有洞察力的意见,帮助企业分析和预测政府的相关行为。

综上所述,独立董事制度有助于制衡控股股东,监督经营者。从股东层面来看,独立董事有助于保持董事会的独立,维护所有股东的利益。董事会中的独立董事能从全体股东的利益出发监控公司管理层。从公司层面来看,独立董事有利于公司的专业化运作。董事会中的独立董事能以其专业知识及独立的判断为公司的发展提供建设性建议,协助管理层搞好经营活动,从而有利于公司提高决策水平,进而提高公司价值。从社会层面来看,独立董事有利于企业法人治理结构的完善和上市公司质量的提高。独立董事制度将使企业“内部人控制”现象从源头上得到控制,从而对投资者的信心和上市公司的价值产生积极的影响。

二、独立董事的职责

界定独立董事的职责,明确其权利与义务是独立董事制度有效运行的前提。

董事会最重要的责任是促进公司的长期发展,这与其对股东所担负的信托责任一致。从法律方面来看,执行董事与独立董事

的责任是相同的,他们对公司经营负有同样的责任和义务,独立董事不得以自己是“挂名董事”为由逃避责任。虽然不同国家对董事法律地位的界定有很大的差异,但也有广泛适用的一般的责任,即:

1. 对股东履行受托责任

在绝大多数情况下,董事是由公司的股东选举产生的,所有者是提名和选举董事的权力基础。虽然事实上对董事的任命可能来自董事会甚至高级执行人员。但是,最终还是需要经过股东大会的批准。因此,作为回报,董事的基本责任就是自觉地对股东尽职尽责。这包括两层意思:第一,积极、稳妥地对公司提供战略指导,制定有关的政策并监督最高管理层的活动;第二,及时向股东通报并解释重要的行动和相应的结果,其中包括依法需要提供的正常报告和账目。

2. 对公司履行忠诚责任

第一,董事必须是为了公司利益而不是自己或他人的利益行使权力,不得利用职权收受贿赂及其他非法收入。第二,董事必须为全体股东而不只是为部分股东服务,应该兼顾所有利益相关者的利益。第三,董事不得损害公司利益,不得泄露公司秘密,也不得在他和企业的交易中制造秘密利润;相反,他有义务向董事会揭露任何此类利益并严格执行董事会关于公司最大利益的决策。第四,董事不得参与内幕交易(即根据其利用特权获得的价格敏感性信息、交易挂牌公司股票的行为)。

3. 对职位履行合格责任

具体来说,就是要求董事在处理公司事务时要表现出符合他们职位、经历和身份的知识、经验、技能,在所负责的工作中表现出应有的才能,在分管的工作失误、造成损失时承担用人不当和管理不严的连带责任。

三、独立董事的权利与义务

为保证独立董事在与管理层发生争执时敢于伸张正义,各国对独立董事的权力作出了明确的规定。根据我国公司法规定,独立董事除拥有董事的一般权利,即出席权、表决权、选举权和被选举权、召开临时股东大会提议权、报酬享有权、请求赔偿权、监督权、参与行使董事会集体职权之外,还应当享有以下一些“特权”:

(1)监督权。对董事会及其成员和经营管理层及其成员进行监督,并以适当的方式发表评价结果。

(2)审核权。对公司的财务报表、关联交易和分红派息方案进行全面审查,确保公司在这些方面的行为符合法律和法规的要求,并且符合公司的整体利益和全体股东的利益。

(3)否决权。对公司的重大投资、交易和分配行为,独立董事应具有一票否决权。被独立董事否决的议案再议时,要经过全体董事 $2/3$ 以上同意才能通过,并且要在公开披露的决议中列明独立董事的意见。

中国证监会与国家经贸委发布的《关于进一步促进境外上市公司规范运作和深化改革的意见》第六部分提出:“逐步建立健全外部董事和独立董事制度”,明确了独立董事的四大权利:“独立董事所发表的意见应在董事会决议中明确;公司的关联交易必须由独立董事签字后方能生效;两名以上的独立董事可提议召开临时股东大会;独立董事可直接向股东大会、中国证监会和其他有关部门报告情况。”这是国内第一次对独立董事的地位有一个明确的说法。独立董事不是“摆设”,而是把握实权的董事,是企业最高决策层的一分子,与持有股权的董事在权利上是平等关系。

独立董事与一般董事一样,在享有各项权利的同时,也应当履行相应的义务,不应当享有“豁免权”。独立董事应当遵守公司章程,维护公司利益。独立董事不得利用其在公司中的地位和职权

牟取私利 ;不得利用职权收受贿赂或获取其他非法收入 ;不得侵占公司财产 ;不得挪用公司资金或将公司资金借贷给他人 ;不得将公司资产以其个人名义或他人名义开立账户存储 ;不得自营或替他人经营与其所任职公司同类的业务或从事损害本公司利益的活动 ;非经股东大会同意 ,不得同本公司订立合同或进行交易 ;不得泄露公司秘密 ;等等。

独立董事如果不履行勤勉尽责的义务 ,出现工作失误 ,或者不作为 ,导致中小股东的利益受损或信息披露不真实 ,应当承担相应的行政、民事和刑事责任。但是 ,如果独立董事在董事会作出决议时发表了独立意见但没有被采纳 ,对由此而产生的不良后果 ,不应追究独立董事的责任 ;对独立董事据以作出判断的信息已经中介机构鉴证 ,所发生的后果确非独立董事的过失造成的 ,应豁免独立董事的责任。

为避免独立董事不出席董事会会议或委托其他董事代为投票的情况 ,应该在法律、法规上将独立董事缺席视为他们同意董事会所作出的决定 ,并要求他们对此承担相应的责任 ,除非他们的反对意见被记录在案并确实投了反对票。这样做可以促使他们出席董事会会议并投入更多的时间和精力来履行其职责。当然 ,公司也应该为独立董事提供相应的工作条件 ,以保证他们工作的顺利进行和工作质量的提高。

第四节 独立董事的激励约束机制

一、对独立董事进行激励、约束的必要性

独立董事是指不在公司内担任其他职务 ,与公司没有其他实质性利益关系的那一部分非执行董事。独立董事实质上是企业的代理人 ,是企业的经营者而不是所有者 ,是职业企业家队伍的一个

组成部分。作为企业家,他们是企业人力资本的投入者,而人力资本具有与其所有者不可分离的特点,只有通过激励才能让他们做出贡献。另一方面,由于独立董事承担的责任重大,只有相应的报酬才能保证他们承担相应的责任。因此,对公司管理人员给予激励和约束的理论,同样适用于独立董事。

1. 独立董事的工作动力

独立董事既不是公司的职员,也不是公司的大股东,他们是受全体股东的委托参加董事会的。他们为什么要花那么多时间去参加董事会?为什么要花那么多时间去研究分析公司的有关报告?又为什么要代表全体股东的利益去监督公司的管理人员呢?董事参与董事会的决策过程,首先是其人力资本的运用过程,要让他们充分利用自己的人力资本,唯一的办法就是给予他们适当的激励。独立董事在公司中没有股权,就更需要通过各种激励来激发他们的工作动力。

2. 独立董事的保守

独立董事深知其主要责任在于维护公司利益。因此,在实际工作中,独立董事通常表现出令人难以接受的保守。这是因为独立董事的报酬与公司的利润无关或关系不大,在风险项目成功时并不能得到直接的经济利益,在风险项目失败时却有可能名誉受损,甚至承担法律责任。这就决定了独立董事总是倾向于规避风险。对于公司的股东而言,在遇到回报高的项目时,即使该项目的风险可能危及公司的未来,但对于预期收益的向往使他们不愿意提出潜在的有争议的事项,以免丧失投资机会。

3. 独立董事的谨慎

独立董事并不参与公司的日常管理,他所了解的信息大都来源于现在管理层的介绍和相关记录,因而他无法监控高风险项目的运作过程。这样,尽管独立董事都是专家,但信息的不完全使他们处在将信将疑的状态之中,而且他们所获得的信息还存在虚假、

误导、歪曲等种种风险,使他们永远无法确信股东董事有没有欺骗自己。独立董事的监督职责使他们本能地要在管理层的方案和运营安全之间寻找平衡。加之公司业务日趋复杂化和专业化,独立董事没有时间对上市公司进行深入的了解。在这种情况下,独立董事所能采取的最佳策略就是谨慎行事,以免招致更大的损失。

为了调动独立董事的积极性,激发其工作热情,解决独立董事过分保守和谨慎的问题,企业应考虑给予他们以有效的激励。

二、独立董事的激励

为了减少独立董事与股东之间的代理成本,企业可采用以激励为基础的报酬制度来鼓励独立董事履行其职责。但由于独立董事的独特性质,对独立董事既要采取激励措施,又不能使其对公司产生依附感,并尽可能使独立董事承担的责任合理化。为此对独立董事可采取以下一些激励措施:

1. 固定薪金。固定薪金是一种最基本、通用的激励措施。美国大公司的独立董事每年从董事会领取的数额固定的津贴,一般在3000~5000美元之间。除此之外,独立董事每参加一次董事会会议还能得到一笔1000~5000美元不等的“车马费”。独立董事的年均收入一般在33000美元。

2. 持有公司股票。无论在理论上还是在实践中,一个拥有公司股份的人相对于没有公司股份的人,更关心公司的利益。让独立董事持有公司一定数量的股票,不仅能使他们与公司建立更紧密的利益关系,调动他们参与公司决策的积极性,还有利于将独立董事的利益与整个公司的利益,而不是与某一部分股东的利益连为一体。

在反对独立董事持股的声浪中,美国基金业的一项研究结果却显示:相对于所管理的基金的总资产,聘请独立董事的成本所占的比例并不高。独立董事持有的企业股份,与其服务的企业资产

规模相比更是微不足道。如果独立董事持有的股份太少,确实不能保证他们真正对股东负责。

3. 延期支付计划。为了使独立董事代表中小股东的利益而不给予独立董事太多的股份,会影响到对独立董事的长期激励。于是,国外一些公司开始对独立董事实施延期支付计划,规定参与这一计划的独立董事,其固定津贴的一部分(通常是 $1/4$)会被自动存入延期支付户头,在独立董事离职或退休时再以公司普通股票的形式支付。这一做法可以在对独立董事进行激励的同时保持其独立性。

4. 股票期权。一些公司除了向独立董事支付固定报酬外,还向独立董事支付股票期权。这一做法使独立董事的薪酬中增加了极大的变数。具体实施时,要注意对独立董事与执行董事和高级管理人员股票期权的设计方案加以区别,否则容易发生“共谋”的危险,使独立董事丧失独立性。收入激励和股权激励是公司激励独立董事的主要措施,两者应结合使用。收入激励的特点是可见性强,经营者的风险相对较小,但它容易导致短期行为,不利于企业的长期发展。股权激励则能使经营者更加注重企业的长期发展。经营者通过股票期权可以取得较高的收入和报酬,但其风险相对于收入激励要高。

5. 保险保障制度。独立董事在行使职权的同时,也要承担一定的责任。由于独立董事的知识和判断能力有限,他们不能充分意识到自己的不良行为会导致严重后果。当其行为对股东利益造成损害时,必须承担连带责任。这就需要一种风险转嫁机制来分散独立董事可能承担的风险。否则,独立董事为了逃避责任,会消极地对待其工作。目前,国际上通行的做法是建立董事保险制度,由公司为独立董事购买董事责任风险,当独立董事代表公司行使职权而引发个人责任时,可以通过保险得到一定的补偿。

三、独立董事的约束

独立董事作为代理人,与企业的经营者一样,可能利用自己的职权以权谋私,或者不负责任地行使职权。如何保证独立董事正确、独立地行使职权,是独立董事制度本身所面临的一个现实而又重要的问题。要使独立董事正确、独立地行使职权,必须有严格的、制度上的约束措施。

1. 声誉约束。一般而言,独立董事是各领域的专家,视声誉为自己的生命。一旦独立董事在上市公司中发挥了其应有的作用,将极大地维护和提升其声誉,拓展其未来市场。声誉将在一定程度上约束独立董事去监督执行董事和经理人员。在美国,凭借丰富的专业知识和管理经验而被聘为一家知名公司的独立董事,是跻身于上流社会的标志之一,享有很高的社会地位。这也为他们尽职尽责地履行权利和义务起到了鞭策作用。西方发达国家大都建立了对公司管理人员和董事的业绩进行评估的中介机构,定期发布评估结果,供各公司参考,从而建立起一套完善的个人声誉的激励与约束机制。一旦独立董事在上市公司中发挥了其应有的作用,通过积极的参与提高了公司的业绩,将极大地维护和提升他们的声誉;反之,如果独立董事对管理层的错误决策投赞成票或没有极力反对,给企业和股东造成重大损失,其声誉就会受到极大的影响,甚至被独立董事市场淘汰。

2. 法律约束。董事会的一项错误决策可能给整个公司,特别是广大中小股东造成巨大损失。如果是因为董事会的失误给股东造成损失,股东中的任何一员都可以状告董事会。若法院判决董事会承担经济或法律责任,则此时可以查阅董事会作出这一决定的记录,凡是没有投反对票的董事,都要负连带责任。当独立董事的行为给公司造成损失时,独立董事和董事会其他成员一样要承担法律或经济责任。只有通过法律约束,独立董事才能切实履行

职责,而潜在的法律责任也会极大地督促独立董事履行其职责。

3. 股权约束。股权对于持有者来说,既是一种激励又是一种约束。正是这种激励与约束的双重作用,促使独立董事认真对待董事会的每一项议案。因此,从建立约束机制考虑,应该让独立董事持有一定的股份。

4. 市场约束。如前所述,独立董事是职业经理人队伍的一个重要组成部分,经理人才市场应当包括独立董事市场。在经理人才市场上,素质高、能力强、对股东负责的职业经理(或董事)将供不应求,成为市场上的稀缺人才,在市场上享有较高的声誉,其人力资本的市场价值就会升值。发达而完善的经理人才市场迫使职业经理(或董事)不断提高其素质和业务能力,形成自我约束机制。此外,在独立董事群体中引入竞争机制,在各评估机构中建立独立董事详细的个人档案,并根据其业绩进行考核(包括个人信用、个人业绩及个人声望),确定独立董事的“聘用价格”。业绩优良的独立董事,会赢来更多的需求者,得到更高的薪酬;而业绩差的独立董事,其市场价值会大大贬值,甚至有可能被逐出独立董事市场。

第八章 企业核心专长分析

20 世纪的后 10 年,企业管理领域里研究思潮异常活跃,人们在探求企业,特别是多元化经营企业成功的本源时,提出了一种新的企业理论观——核心专长理论(核心竞争力理论),将企业的长期竞争优势的本源归结为,“单个”企业拥有的能够比竞争者更加卓有成效地从事生产经营活动和解决各种难题的结果和表现。由于企业核心专长理论的研究突破了传统企业理论的局限,弥补了当代主流经济学的缺憾。因而,该理论一经问世,便引起了理论界和企业界的广泛关注,成为 20 世纪 90 年代最有影响的企业理论流派。本章我们将论述企业能力理论及在此基础上形成的企业核心专长理论,并就企业核心专长的内涵、特征、功能及与竞争优势的关系等问题加以分析。

第一节 企业能力理论与核心专长理论

与交易成本理论、产权理论和代理理论相比,企业能力理论属于企业经营管理的范围。该理论一改以往的管理专家倾向于从外部环境的变化以及企业如何适应环境变化并从中受益的角度来探寻企业成功之路的模式,更加侧重于从企业内部来发现导致企业成功的因素,着重培育,并以此作为取得竞争优势的长久动力。

一、企业能力理论的渊源

(一)企业能力理论形成的背景

1. 竞争环境的变化

全球市场环境的变化促使企业不得不重视审视自身的经营行

为,而企业界和理论界也开始探索新的企业发展战略,尤其是竞争战略。

随着短缺经济的结束,生产过剩使企业竞争加剧。二战后,西方国家将先进的军事科学技术运用于经济建设,使得经济迅速恢复发展,企业规模日益壮大,企业数量与日俱进,加上世界贸易的发展和世界市场的一体化,使得商品极大丰富;另一方面,发达国家人口增长停滞,市场需求萎缩,企业争夺有限的消费者,消费者的需求决定了企业的成败。短缺经济就此结束,生产过剩开始,卖方市场转为买方市场,企业被迫进入过度竞争。

在这种市场环境下,产品和市场战略只被看做是企业生命中相对短暂的表面现象,企业核心专长才是企业持续发展的独特的本质,传统的“波特战略”定位方法已时过境迁,企业从外部市场的竞争转为内部能力的竞争,核心专长的方法应运而生。

2. 信息技术对公司能力的支持作用

1946年,第一台电脑问世。20世纪50年代,电脑仅应用于工资处理;之后,其应用领域不断扩展,相继推出了数据处理系统(EDP)、管理信息系统(MIS)、决策支持系统(DSS)、经理支持系统(ESS)、经理信息系统(EIS)。这些系统采用规范的自动化流程,帮助精简业务处理步骤,缩短了反应时间,大大提高了企业的运作效率和效益。在企业业务处理自动化系统,电脑起着越来越重要的作用。

此外,信息技术也剧烈地改变着企业的经营环境。首先,市场的全球化,表现为全球的市场竞争、全球的工作组合、全球的快速递送系统;其次,工业经济转为知识经济,表现为生产率的提高、新产品生命周期的缩短、时间竞争、知识成为最主要的资源、知识资本取代货币资本;最后,企业组织的变化,表现为扁平化、分散化、柔性化、区域独立、授权、团队工作。在这种经营环境中,企业必须

开发、培育赢得长期制胜的强大能力。

总之,信息技术、信息系统的应用已经渗透到企业经营管理的各个方面、各个层次,成为企业经营的有力支撑工具。信息技术、信息系统极大地改变了传统的经营理念,对组织行为产生了深远的影响,使得 IT 能力具备坚实的技术基础。

3. 知识经济的崛起

知识经济的一个基本特征是知识作为生产要素地位的空前提高。与工业社会相比,信息社会对知识地位认可的最本质变化在于,在这一时代,知识不仅不再是资本的附庸,而且已经替代资本成为最稀缺的资源。此外,随着信息时代的到来,信息的传输、处理、储存或者说信息的技术和效率“瓶颈”也不再是制约经济增长的主要障碍。知识需求正成为人类社会超越其他一切需求、是更好地满足其他需求的前提和条件;而知识生产是最为重要的生产活动,知识生产能力是决定经济发展的根本因素。经济组织、生活方式、价值观甚至知识观,都应当以知识生产能力或知识创新能力为目标和原则,重新加以规制和定位。这才是知识经济替代以资本为核心的工业经济关键所在。当然,从能力理论看,我们更关注知识经济对企业能力、战略和组织的影响。

事实上,为了迎接知识经济的挑战,欧美不少公司已经开始增设知识管理、组织学习、智力资本等高级职位。知识成为企业竞争优势的可靠保证,知识和能力是最新企业战略的关键要素。

(二)企业能力理论的渊源

20 世纪 20 年代,马歇尔(Marshall)曾把每个产业看做是由一系列在生产规模、企业寿命、专业知识、组织结构、生产成本、市场份额等方面都不同的异质企业组成的,单个企业的成长和衰落是经常性的,而一个产业则可以经受长期的波动,甚至会出现长期平稳地向前发展的态势。50 年代,马歇尔的弟子潘若斯(Edith Penrose)提出企业进化论,指出新古典企业理论中被视为“黑箱”的企

业资源和能力构成了企业经济效益的稳固基础。她认为,企业不仅仅是一个管理单位,而且是一个具有不同用途、随着时间推移由管理决策决定的生产性资源的集合体。随后,她又深入分析了作为企业成长基础的企业资源和能力的突出特征和功能。

企业能力理论不仅在管理学界声誉鹊起,而且在经济学界广受响应。1982年,纳尔逊(Richard Nelson)和温特(Sidney Winter)在《经济变革成长论》中,借鉴企业的能力理论,以企业拥有的智力资本对企业进行分类。同年,里普曼(Lippman)和鲁曼尔特(Rumelt)遥相呼应,在《不确定模仿力:竞争条件下企业运作效率的差异分析》一文中,他们推断,如果企业无法有效地仿制或复制优势企业产生核心专长的资源,那么,企业间业已存在的效率差异将无法消除。该推断被称为“能力制胜论”。1984年,沃纳菲特发表《企业资源基础论》,这是20世纪80年代最具影响的有关企业资源的学术论文。从此以后,有关企业能力理论的学术研究被统称为“企业资源基础论”。1988年,德姆塞茨(Harold Demsetz)又提出了“企业知识基础论”。

1990年,哈默(Hamel)和普哈拉德(Prahalad)在《哈佛商业评论》上发表“公司核心专长”一文。这使得能力理论作为快速发展的企业理论,开始更直接地运用于战略计划和战略管理中。也就是说,能力理论由此从纯粹理论进入应用和实践的领域。之后,以企业核心专长为主题的学术探讨后来居上,流行全球。在这期间,有关资源基础论或核心专长论的论文较有影响的包括兰格路斯(Langlois,1992)的“能力论”,福斯(Foss,1993)的“核心专长论”,哈默、贺尼(Hamel,Heene,1994)的“企业能力竞争论”。

企业能力理论起源并依存于门类广泛的经济理论,如进化经济学、现代产业经济学等。所以,许多经济理论都与企业能力理论保持了逻辑上的高度一致的和谐关系,或者说对企业能力基础理论的研究起到了奠基作用。但是,企业能力理论的构造,并不

是把所有广泛而不同的经济学学派一律不加区别地融入其中,而是批判地吸收。

二、企业能力及核心专长理论

(一)企业能力理论的基本观点

能力理论有许多分支,最为重要的是20世纪80年代沃纳菲特的“企业资源基础论”,以及90年代哈默和普哈拉德的“核心专长论”。可以说,核心专长理论代表了能力理论的最新发展。能力理论和核心专长理论的主要观点有:(1)能力是企业拥有的关键技能和隐性知识,是企业拥有的一种智力资本,是企业决策和创新的源泉。(2)能力这种智力资本最终决定企业的竞争优势和经营绩效,规定了企业的本质和边界,能力是分析企业的恰当切入点。(3)企业能力呈现出一种动态的不均衡状态。随着外部经营环境和内部企业目标的变化,企业能力必须持续不断地积累、培养、开发、运用、维护、扬弃,如此循环往复,永无止境,形成正反馈的增强回路。(4)企业能力理论是一种战略管理方法,是对传统计划方法和定位方法的补充。

(二)能力理论与核心专长理论的关系

理查德·纳尔逊和西迪尼·温特在1982年曾论及经济学中的正规理论和非正规理论的差别:“当经济学家研究或传授经济学理论时……理论是规范的、有逻辑性的和正式的。比较而言,当经济学家承担了应用的任务时……或要解决一个大众感兴趣的问题时,理论倾向于被使用得不很正规,而且更大程度上是一种组织分析。理论分析的这两种不同风格,我们称之为正规理论和非正规理论。”这段话可以用来理解能力理论和核心专长理论的差别。

能力理论是企业理论的一种,以沃纳菲特的企业资源基础论为其代表。能力理论一般被认为较为正规和规范,偏重理论的纯粹性和逻辑的严密性,强调理论的渊源,严格遵循经济学分析方

法,具有较高的学术价值。在内容上,能力理论关注怎样保持企业的竞争优势,而不是探讨怎样开发企业的竞争优势。

核心专长理论以1990年哈默和普哈拉德的“公司核心专长”一文为代表。该理论缺乏论证的严密性,常常以简单的事例替代必要的逻辑,甚至没有给出最基本的“核心专长”一个统一、明确的概念。但是,在内容上,该理论关注如何建立竞争优势,在企业界赢得了广泛的声誉,欧美不少企业以其为指导制定的战略大获成功。

第二节 核心专长的内涵和特征

一、核心专长的内涵

“核心专长”一词是由哈默和普哈拉德于1990年提出的,被定义为:能使企业提供附加价值给客户的一组独特的技能和技术。经过10多年的深入研究,人们对核心专长的认识更加准确和完备。现在理论界将企业核心专长定义为:企业拥有的独特技能、智力资产和隐性知识,是创造顾客价值和企业创新的源泉,决定了企业的竞争优势和持续发展能力。

(一)核心专长是独特技能的组合

哈默和普哈拉德在对众多全球性领先企业的成功经验进行总结时发现,这些企业成功的基础是它们拥有各具特色的技能和技术,这些独特的技能和技术为顾客创造出巨大的价值,并为企业提供了其他企业无法比拟的竞争优势。

核心专长问题基本上有两类。第一类问题是描述性的:哪些是我们的核心专长?哪些是我们研究与发展中的核心专长?第二类问题是规范化的:哪些应该是我们的核心专长?它们怎样反映到研究与发展中去?实践中,将这两类问题结合起来思考大有裨

益。

企业可以从三方面认识其核心专长,即:(1)可借以进入广阔的、不同的市场;(2)对最终产品作出客户看得到的重大贡献;(3)竞争对手难以仿造。

(二)核心专长是智力资产

一般地,我们可以把企业的无形资产分为四个部分,即权利、秘密、名誉、关系。“权利”,包括商标权、许可权、专利权、经营权等;“秘密”,包括工艺、配方、生产技术诀窍、经营秘密、管理能力等;“名誉”,包括社会对企业的评价、企业产品及管理者的知名度和信誉度等;而“关系”类的无形资产是企业长期的经营过程中与外界有关企业、人员、机构之间,以及内部员工之间所形成的、有助于企业经营的良好关系。“关系”类的无形资产主要包括稳定的客户关系、有效的销售网络、有组织的职工队伍以及良好的公共关系等。

哈默和普哈拉德强调,核心专长是一群技能及技术的组合,能使公司为顾客提供某种特殊的利益。索尼提供的利益是“便于携带”,其核心专长则是迷你化;联邦快递的利益是即时运送,核心专长是高水准的后勤管理;EDS给予顾客的好处是密实无缝的资讯流通,而其核心专长之一是系统整合;摩托罗拉则以无线通讯的专长提供顾客“无远弗至”通讯服务。由此可见,核心专长可以存在于无形资产所有四个组成部分之中,而与传统无形资产中的“秘密”最为相似。秘密是难以仿制和收购的,只能依靠长期积累。

近年来,国外有关智力资产的争论日益引起人们的关注,智力资产正在取代无形资产这个概念,它是无形资产概念的扩展。由于评估智力资产,可以帮助管理者发掘公司的价值所在;可以为衡量业绩和公司发展建立标准;可以作为筹集资金的依据。因此,长期以来,一直有人不断努力,希望能衡量智力资产。为了能够准确衡量智力资产,我们试图将智力资产分为以下四个方面:(1)市场

资产,包括服务品牌、产品品牌、公司品牌、客户依赖、客户忠诚度、销售渠道、商业协议和特许权等。(2)人才资产,包括教育水平、专业资历、知识和工作能力。(3)知识产权资产,包括专利、版权、商标、商业秘密和专业技能等。(4)基础结构资产,包括管理理念、公司文化、管理流程、信息影响力、金融关系、企业标准和网络系统等。

企业核心专长可能分布在市场资产、人才资产、知识产权资产和基础结构资产的各个组成部分中。核心专长是智力资产中长期积累形成的、难以仿制和转让的、能够提高竞争优势的那一部分。

(三)核心专长是隐性知识

彼得·豪威特指出:“把知识按照潜在的可观察的行为来定义,它是个人或群体的一种能力,去从事或者指导他人去从事一个能够产生对物质对象的可预见的改变过程。当知识为数学定理或能够通过已知过程再生产和计算机程序所传达时,知识就是可编码的;当知识只存在于特定的个人思想中,或者是组织已建立起来的日常工作中,并且不能进行常规的传达或生产时,知识就是隐性的。”

知识管理就是为实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径。显性知识易于整理和进行计算机存储,隐性知识则难以掌握,它分散在员工的脑海里,是员工所取得的经验的体现。知识管理要求有效地实现这两类知识的相互转换,并在转换中创新。隐性知识显性化,就是使私人知识成为公共知识。

目前,一些世界著名的大公司,如可口可乐(Coco-Cola)、通用电气(GE)、IBM等均已设立知识主管(CKO)。库珀·利布兰公司的知识主管埃伦·纳普认为,“知识主管就是创造、运用、保存并转让知识。这些知识不仅仅是数据,更重要的是智力资产……知识是获得竞争优势的新来源。”设立知识主管的目的,是在尚无先例的情况下尝试知识管理,运用集体智慧提高应变能力和创新能力。

知识管理有助于对显性知识和隐性知识进行处理,并把这些知识用一种适合于客户和商务环境的方式表现出来。

考格特(Kogut)、詹德(Zander)和温特(Winter)在有关著作中提出了评价知识的价值尺度。他们对知识仿制性的有关分析认为,信息具有公共产品的性质,具有信息特征的知识易于模仿,而具有方法性特征的知识相对来说难以仿制。后者可能是因为这些知识不公开、内容模糊、无法传授、使用中难以察觉、复杂而又自成系统的缘故。而核心专长可以被认为是关于如何协调企业各种资源用途的知识形式。如果企业能力和核心专长被赋予公共物品的属性,它们就不可能使企业具有持续竞争的优势,因为它们易于被效仿。企业核心专长往往是以不规则或内部规定的特殊形式存在的,从而使核心专长隐形化和内部化,非内部的根本无法认识、理解和模仿。

二、核心专长(竞争力)的特征

(一)核心专长的本质特征

为了更好地理解核心专长,我们应从把握其本质特征入手。根据艾米特和斯考尔马克(Amit & Schoemaker)、迪瑞克思和库勒(Dierickx & Cool)的研究,核心专长具有以下本质特征:

1. 核心专长是通过组织学习和信息共享而缓慢积累。核心专长是企业长期积累的结果,是不能被收购的,必须长时间通过公司对人才资源的投资和信息交流,缓慢地积累发展起来。

2. 核心专长不能以加倍投入的形式而迅速开发。由于企业核心专长的开发和积累是一个缓慢而长期的过程,许多公司常常在短期受制于核心专长的匮乏,急于投资、开发,力求迅速构建核心竞争力,但常常事与愿违,收效甚微。

3. 核心专长不易被模仿或转移。核心专长最关键部分常常是易被忽略的企业知识、管理技能、声誉等无形资产,难以言表和

确切规范,具有极强的暗默性,难以仿制和收购,通过交易进行转移或移植也是极其困难的。

4. 核心专长是顾客心目中竞争优势的源泉。顾客通过购买产品和服务所获得的满足是多方面的,如产品质量、性能、品牌、畅通的渠道、灵活的促销手段等。企业要在这些方面比竞争对手做得更好,其根本原因是需要有高素质的人员、规范的管理制度、明确的战略目标、实用有效的实施手段,这些都需要以能力体系为支撑的。

5. 核心专长与其他能力组合可发挥耦合作用,即 $1+1>2$ 。核心专长不是单一的能力或技能,而是由不同层次、主辅相助的能力体系组成的。核心专长的存在及发挥作用不排斥其他能力的作用发挥,甚至核心专长本身需要有相应的低层次能力做补充,使核心专长发挥更大的辐射效应。

6. 对核心专长的投资具有不可还原性,即不能变现。由于核心专长具有特殊性和不可还原性,形成核心竞争力的投资总的来说是不可还原的。它不是一种有形物质,它只是通过企业运行载体发挥作用。因此,企业对其投资建设不会像其设备一样,可以转卖、销售,甚至对企业核心专长的评估和成本确定也是无法用财产方法分析的。

(二)核心竞争力的基本特征

对核心竞争力本质特征的剖析,可以使我们进一步清晰明了其内涵,更好地把握其基本特征,为构建核心竞争力分析体系提供依据。

1. 价值性

核心竞争力是指企业在所拥有的资源基础上,开发的核心专长的集合,其价值性是通过市场检验实现的。企业所开发的资源要素,必须在各个方面,如时间、地点、价格、数量上满足市场所需,才具备了企业向顾客提供产品的基础,企业才能在满足顾客需求

之中实现价值,才可能从中获利,实现企业的生存发展。符合市场需求程度越高,核心竞争力的价值性越大,企业的竞争优势也就越显著。例如,美国电话电报公司在电讯市场中有良好的声誉。在新兴的竞争激烈的长途电话市场,该公司迅速利用它的品牌声誉发起进攻,利用其系统规范的服务营销来抵制其他竞争者。该公司的子公司贝尔实验室拥有研究和开发方面的雄厚实力,为了在新的竞争背景下开发利用这些实力,公司将贝尔实验室的使命由基础研究转向应用研究,然后通过成立合资企业、收购其他公司及采取相关措施来发挥这些技能的作用。借助这个过程,利用其历史上的重要能力,现在,该公司已使自己成为全球通讯和计算机产业的一个重要角色。由此可见,企业资源在真空中是无价值的,只有当企业抓住机会和抵御威胁时,才显得有价值。需强调的是,在同一产业或领域竞争,不同企业可以在不同的方式下体现出能力在不同方面的价值。

2. 稀缺性

对于企业来讲,如果满足市场需求的资源要素能够充分供给或可以很容易复制或模仿,那么企业之间的资源差异就不会长期存在,企业的竞争优势也就不会长期保持。但由于现实中满足市场需求的资源要素的需求与供给之间的关系十分复杂,特别是一些与环境、人力资本有关的个人潜在意识、洞察力、组织等差异,以及企业在成长过程中形成的独特的企业文化等,这些都极不易复制与模仿,因而存在着短缺。企业要得到这些要素不仅需要付出成本,甚至即使付出成本也无法得到。那些拥有了稀缺资源、且极有价值要素的企业,就能够通过优于其他企业满足顾客需求而实现企业目标。

长虹和海尔是我国家电行业的两家龙头企业,它们在我国家电及相关市场中竞争。这两家企业都注重培育未来的市场竞争中的可持续发展的能力,如扩大规模、产品技术升级、组织机构调整

等,显然,这些能力具有极高的价值,但并不稀缺,因为在我国家电市场有十余家大型企业在角逐,而这些能力都是他们所关注的。由于这些能力并不是稀缺的,它们本身无论对于长虹或海尔都不能成为竞争优势的源泉。这些企业要想获得竞争优势,就必须在此基础上开发出与众不同的能力。如海尔大资金投入研制开发的无氟制冷技术,以“海豚式升迁”、“三工转换”为代表的管理模式;长虹企业内部的“三大制度改革”、“全目标双馈控制”管理等都可以看作是企业的镇山之宝,是独一无二的的能力,是竞争优势的源泉。

3. 知识性

对于核心竞争力所体现的知识性特征,考格特(Kogut)、詹德(Zander)和温特研究比较深入。他们在论著中创造性地提出了评价企业知识的价值尺度,对知识仿制性的有关分析,也使我们了解了信息的公共产品的性质。他们指出,具有信息特征的知识易于被效仿,并且只需要使用者运用较少的能力,如语言交流和低水平的训练就足够了,而具有“方法性”特征的知识由于具有不公开、内容模糊、无法传授、使用中难以察觉而又自成体系的特征,这类知识相对而言难以仿制。

核心竞争力具有如何协调企业各种运作体系的知识性特点。例如,企业文化可以被视为说明企业应该做什么和如何做的一种非公开的适应。如果企业能力和核心专长被赋予公共物品的属性,他们就不可能使企业具有持续竞争优势的关键要素,因为易于被效仿。

4. 系统性

企业本身就是一个大系统,所以,企业的持续生存和发展是企业以能力为核心的各类资源、环境要素共同作用以及要素间相互作用的结果,而不仅仅是某一方面的个别力量,离开其中任何一类要素,企业的生命运动都难以为继。而企业核心竞争力体系自身

也是一个系统,企业目标的实现程度不仅取决于核心竞争力的强弱,与核心竞争力相配套的次能力体系完善与否也会影响企业的竞争位势。同时,企业自身的能力体系的优势、劣势对比以及与竞争对手竞争位势差别都会在不同程度上影响企业优势的发挥。诸多方面优势显著的企业,仍然有可能因为能力体系中某一方面的显著劣势而葬送企业竞争优势,如同链条总是在最薄弱的一环断裂一样。

核心竞争力体现着系统的特性,还表现为企业处在不同的发展阶段,它所关注的竞争力也不同。如果不能培育出适应不同时期的企业核心竞争力,企业也很难继续发展。联想集团是我国计算机行业的龙头企业,在其发展过程中,企业一直十分注重培育在不同阶段的核心专长。20世纪80年代,企业比拼产品质量,把生产制造程序的作业流程作为核心管理,建立了ISO9000质量管理体系。这使联想产品的市场份额、客户的满意度和忠诚度都快速增高,联想也雄踞产品销量亚洲第一。90年代初期,联想对组织能力特别关注,公司不断地进行业务流程再造。90年代末期,联想在构建学习型组织的同时,又把信息网络建设作为其塑造核心竞争力的重要手段,使其制度设计建设在良好的信息平台基础上。21世纪的联想实现了以互联网为基础的信息全球化,为联想打造了进军国际市场的核心竞争力。

5. 延展性

核心竞争力的“弹性”,即能够为自身所复制和模仿的特性也是十分重要的。企业多元化发展时,通常是几种相关方式的组合。从本质上讲,企业进行纵向整合或者横向购并时,必须可以复制或模仿已建立的成功的企业能力。除此之外,企业还会以某些能力替代另一些能力,这些替代是企业核心竞争力的合理延展,同样具有重要意义。

我们可以肯定战略协同与范围经济的内容有很多重叠之处,

但从核心竞争力角度可能更有助于理解。也就是说,围绕核心竞争力,战略协同可以产生范围经济性。多数情况下,战略协同是建立在范围经济基础之上的相关多元化,它把战略协同转化为竞争优势。这主要依靠两方面:一是不同业务的成本分摊产生较低成本;二是关键技能、技术开发或管理诀窍的有效转移。相关多元化使企业在各业务之间保持了一定的统一度,获得技能转移和较低成本的竞争优势,能够使多角化企业获得比独立运作时更多的利润,且能在更大基础上分散业务风险。

6. 持久性

企业生存和发展的持久性来源于核心竞争力的持久性和长期性,但不是所有资源要素都会对核心竞争力的成长产生有益的作用。有些符合市场需求的资源要素能给企业带来收益,但如果这些能够带来价值的要素存在较低的获得障碍,其他企业很容易模仿、复制、购买或以其他方式获得,那么独享这些要素的状况就会被改变,其他企业对核心竞争力的成功仿效会打破原有的竞争格局,激烈的竞争会威胁所涉及这一范围的所有企业的生存。因此,企业必须拥有其他企业不易获得、仿效、复制的核心竞争力,并能够长期占用,在不断变化和发展的环境中长期发挥作用,使企业的竞争优势进一步提高,才能带来企业的长期生存和发展。

但是,在产品、技术革新日益加快的今天,保持原有的竞争优势变得越来越困难。我们所说的核心竞争力的持久性,并不是说企业的核心竞争力是永久不变的,而是要在变化的环境中不断开发、维护已有的核心竞争力,善于变更和培育新的核心专长。世界排名500强首位的通用电气公司(GE)以善于变革著称,在韦尔奇担任公司领导的20年中,公司每年平均进行近百项收购和转卖。在一个具有百年历史的企业中,敢于变革和善于变革不是一件容易的事情,但是通用电气公司却做到了。它总是把变革当作一种激励或机遇,而不是当作威胁或危机。公司总是在恰当的时候,寻

找有利时机,进行较大的变革,以保持企业的持续快速发展。

第三节 核心专长的功能

一、核心专长决定组织结构

(一)各类能力对应各个组织层次

普哈拉德和哈默提出了企业战略理念,认为它是企业竞争优势理论同组织设计理论的一种有机结合方式。然而,他们未能给出组织设计的清晰框架。他们认为,企业应当选择拟作为其竞争优势基础的能力,并确定这些能力分散在组织中,以便运用和进一步开发。

卡尔森(Callson)和艾利森(Eliassin)提出,能力存在于组织的许多不同部分中,可以分为选择性的、组织性的、技术性的、学习性的和功能性的能力。将这种能力分类方法与明兹伯格(Mintzberg)对组织五个基本组成部分的分析相联系,可得出如下结论:

(1)选择性能力主要存在于企业的战略制高点——董事会,企业重大的投资和经营决策在这一层次作出;

(2)组织性能力主要存在于与董事会相连接的中级管理层及技术结构层;

(3)技术性能力主要存在于生产作业层,基本的作业活动都在这一层次完成;

(4)功能性能力主要存在于企业的职能部门中,以强化职能部门的专业管理技能,并保证部门之间的协调;

(5)学习性能力应当与组织的各个层次密切相关,并可以通过某种方式转化为企业的内部规则。

认清组织拥有不同的能力,并且这些能力可能存在于组织不

同层次,有利于更准确地理解能力和组织设计间的关系。如果企业的能力使企业以一种有效方式组织生产,那么,支撑这一能力的可能就是工人的技术水平和作业流程。这表明,某些核心专长的存在需要企业中其他资源和能力的辅助和匹配。能力经常超越职能或部门的界限,因此,不能仅仅把职能或部门作为核心专长的载体,而必须把整个企业作为能力的载体。

(二)组织结构应当适应核心专长

企业核心专长如果能使企业比竞争对手更有效地从事经营活动,并且难以仿制或替代,那么,它就是有价值的。关键问题是企业能否拓展其运用核心专长的活动领域,这取决于以下两个条件:

(1)企业能力的生产力。这里的“生产力”是指企业能够有效处理同一性质的行为活动的数量,并且如有需求,企业还可以增加处理类似活动。

(2)企业能力的弹性。这里的“弹性”是指企业能够有效地处理不同性质的活动数量。

兰热尼克(Lazonick)对第一次工业革命以来企业组织结构的演变给出了非常详尽的描述。在第一次工业革命之前,英国制造业主宰了整个世界,其企业竞争优势依赖于扁平式组织和高度熟练的技术工人。然而,随着生产技术的进步,由于未能适时变革组织以利用大批量的优势,英国制造业企业的内部竞争优势丧失了,以美国企业的组织结构为先导,职能经理制建立起来了,并且随着科学管理的引入,企业内部作业走向了标准化。这种组织结构使一般管理职能化,使职能管理成为组织的重要组成部分,而且把技术下放到作业层。后来,美国工业的领先地位让位于日本,因为日本引入了新的组织原则,强调组织的灵活性和在组织所有层次上的持续技术创新。

以上企业组织结构的发展历程对我们理解核心专长提供了一些启示:第一,不同组织结构的灵活性和生产力不同;第二,不同的

组织结构适应相对不同的核心专长,这些核心专长的价值依赖于对未来状况的理性预期或产业远见。也就是说,经营环境的变化对企业核心专长和持续竞争优势影响深远。

一般说来,如果企业的组织结构具有灵活性,那么,核心专长就可以在相当大的目标范围内发挥作用;而组织结构具有较高的生产力,核心专长可以随着它们能够发挥作用的提高而提高。所以,组织结构的生产力和弹性这两个尺度和企业的核心专长密切相关。

(三)核心专长的开发与组织转型

企业在开发核心专长时,需考虑以下一些深层次的问题:(1)组织目标的界定;(2)在创建核心专长过程中的组织转型的作用;(3)决策者趋于有限理性,倾向于使用决策程序。

很显然,企业是具有特定目标的组织。新古典经济学家假设企业的经营目标是利润最大,而许多组织理论家在设计组织结构则认为组织追求的目标是效用最大化。组织可视为参与组织活动、追求各自利益并产生成本的众多个人的集合。按照这一观点,组织结构是通过协商过程而产生和发展的。在此,可以找到不同的有效组织形式,因为可能有多个帕累托最优点。组织转型可被视为取决于组织记忆。组织最初的成功经验、规则制度保留在组织中,并决定企业可以选择的战略类型。按照钱德勒(Chandler)著名的组织结构服从组织战略的理论,我们可以得出核心专长决定组织结构的结论。因为核心专长属于不可还原性投资,所以,组织结构部分地可以被认为具有依附性。而且,根据组织的内部协调,改变不同群体和个人的效用同样可以影响企业组织结构的演变。

管理人员的有限理性在一定程度上限制了企业的作用范围。如果设定了企业的一定目标,那么,也就规定了有限理性的形式。有限理性可能会把组织结构推向应急性,因为组织结构在某种程

度上可以看做是不断的试验过程的结果。成功的经验被采用,不成功的经验被抛弃,这就是所谓的试错过程。

二、核心专长决定企业发展战略

(一)核心专长决定企业多角化战略

根据能力理论,假设特殊的企业能力是给定的,则企业战略应着眼于现有能力的利用,而不是新能力的利用。最近几年出现了一种解释多产品生产企业在关联性多角化战略和非关联性多角化战略之间进行抉择的理论模式。两者的共同之处在于,企业发展是与使企业可能拓展生产领域的知识和能力的积累密切相关的。正如潘若斯和罗曼特强调的一样:成功的多角化战略建立在能够促使企业长期在其相关市场中获得一席之地的一系列“核心技能”的基础上。

核心专长理论认为,企业是不同知识、能力和核心专长组成的集合,没有两家公司是相似的,因为没有两家公司具有同样的经验、获取同样的资源和技能或建立同样的组织文化,这些资源和能力决定公司运作的效率和效益,也决定了企业经营的范围和领域。换句话说,企业的能力和核心专长是长期的累积性学习、路径依赖和不可还原性投资的结果,这些能力和专长决定了企业只能从事现有的经营领域,如果企业希望开始多角化经营,那么,明智的做法是选择关联性产业,这样可以大量运用原有能力和核心专长,对少量尚不具备的能力和核心专长通过内部方法或外部方法进行培育、开发。因此,关联性多角化经营成本较低,投入产出周期较短,成功率较高。

非关联性的多角化战略则不宜提倡。我们知道,核心专长决定企业的竞争优势。在一个非关联性的产业中,企业根本没有核心专长,甚至基本能力都不具备。这样,企业必须从头开始,花费大量时间、资金培育必需的基本能力和核心专长。基于核心专长

的仿制障碍,比如信息不对称、不完全,因果关系模糊以及协同属性,进入一个新产业的企业能否成功开发出核心专长并非定数,即使成功了,企业还需要一批全新的基本能力相匹配,这些能力的开发、拓展也非易事。因此,非关联性多角化战略缺乏企业能力的支撑,投入产出周期长,成功率低。

实证研究也印证了上述观点。20世纪六七十年代,美国掀起了混合兼并(非关联性多角化)的高潮,许多大公司甚至跨十个产业,但短缺经济被生产过剩替代后,这些公司没有核心专长支撑,难以显示竞争优势,被迫重组,主要采取业务分拆、缩小规模、重新定位、重组,恪守培育核心专长、核心产品、核心业务的基本原则。而20世纪八九十年代,美国的兼并绝大多数属于横向兼并,这有力地促进了企业核心专长的培育和拓展,从而赢得了竞争优势,这一时期的成功率大为提高。企业核心专长的存在,决定了企业有效的战略活动领域,也就是说,决定了企业特有的经营范围或多角化经营的广度和深度。如果企业置身于这些能力能够发挥价值的状态中,就构成了企业的竞争优势,管理者的任务就是通过选择使企业能够在其能力可以发挥的领域中从事生产经营活动。

(二)核心专长决定企业跨国经营战略

核心专长理论同样可以用来解释跨国经营。詹德和考格特认为,知识编码和学习的困难增加了知识在国际上的转让时间。而缙斯认为,各类知识转让费用的差别很大。隐性知识(如能力和核心专长)增加了知识转让的费用,降低了知识在企业内和企业间转移的速度。企业是一个擅长于创造、运用、转让知识和能力的组织。一个企业的基本能力可以协商定价并转让给另一个企业。但是,核心专长由于本身的仿制障碍和路径依赖、累积性学习等特性,决定了它是不能直接转让的。当然,通过公司扩张和知识联盟,有助于企业组织学习并最终自行开发核心专长。但是,公司扩张和知识联盟要付出相当大的代价,或者说企业组织学习外部核

心专长的交易成本较高。这样,拥有核心专长的跨国企业在其内部转让核心专长就有了优势,因为:(1)跨国企业可以利用本身的力量,协调本土企业和海外企业的利益,节省基本能力转让的成本;(2)企业内部回避了核心专长的一些仿制障碍,顺应了核心专长的路径依赖、累积性学习的特性,从而加快了在国外子公司组织学习和开发核心专长的进程;(3)本土企业和海外企业之间的互动有助于跨国公司核心专长的开发、提升和运用,从而有利于保持竞争优势。

简而言之,企业是一个开发、运用、转让能力和核心专长的体系,企业跨国经营战略可以使企业能力和核心专长的转让更有效率。

实证研究印证了核心专长对跨国经营的解释。戴维得圣和麦克范屈曾对知识的转让进行了大规模的问卷调查,涉及知识的五个要素,包括可编码性、可教学性、复杂性、转让时间、转让次数,转让的方式包括跨国经营、联营企业、许可权等。调查结论是:掌握技术和原理的知识(基本能力)通过联营企业转让,不可编码的知识(核心专长)通过跨国经营(企业内部)转让;或其他企业的领先理念被整个企业学习、消化后,就可以为我所用,甚至成为企业的优势。

当今的企业可以被看做是一个自我学习的机体,其中创新的经营管理者能够作出正确的决策,尔后在组织机体内与人共享。当快速学习成为企业的内存能力时,企业不仅会不断创新,而且种种创新将很快在整个企业内得到消化。

三、核心专长决定竞争优势

企业持续竞争优势,是在所有的仿制尝试之后,企业仍然能够保持的竞争优势。能力理论认为,企业在资源和能力方面的差异,是企业获利水平不同的决定因素。也就是说,那些拥有核心专长

的企业能够获得超出平均水平的收益。最近几年,在沃纳菲特的引导下,能力理论在战略管理方面的研究取得了进展,即把企业的特殊资源或核心专长作为企业竞争优势的源泉。

巴尼提出了企业运用其资源和能力保持持续竞争优势的五个充分条件。这些资源的特征是:(1)必须有价值;(2)必须是异质的;(3)必须是不能完全被仿制的;(4)其他资源无法替代;(5)以低于其价值的价格为企业所取得。在此分析的基础上,可以得出结论,建立在一般企业都具备的因素基础上的成功是不可靠的,或者说是难以持续的,而企业具有的特殊资源或核心专长却可以给企业带来持续的竞争优势,也就是说,核心专长是企业竞争优势的可靠的、稳固的基础和源泉。

第四节 核心竞争力的竞争优势分析

一、企业竞争力与核心竞争力

竞争被认为是两个或两个以上的个人或集团为了自身的利益,在一定的范围内为了夺取他们所共同需要的对象而展开的较量。竞争包含四个要素:竞争主体、不同的利益、竞争场所和竞争目标。其核心是竞争主体各自的利益,竞争目标是关系竞争者某种利益的需要,竞争场所源于竞争者的活动范围。出于各自利益的共同需要、对象的稀缺性是竞争产生的根源。竞争是社会经济活动中的普遍现象。

企业竞争是竞争的重要内容。由于市场中资源和需求的稀缺性,使得依靠资源、以市场需求为主的企业,为了各自的利益在市场中对竞争目标展开角逐。所以,企业竞争优势(竞争力)的确立依赖于在一定环境中支撑企业持久生存与发展的力量。而企业的这种力量来自于企业所拥有的有价值的、稀缺的、超群性和独特性

的核心竞争力。也正是这种竞争力使企业具有持久的竞争优势。

但是,企业竞争力与企业核心竞争力还是有一定的区别。

首先,竞争力是一个更综合的概念。企业竞争力不是指竞争的某一方面,而是其整体全部。而核心竞争力则是指企业竞争力体系中最关键或核心的要素及能力,更侧重于竞争力中难以描述的、处于知识层面的、具有暗默性的能力特征。

其次,竞争力可以是一个长期也可以是一个短期的概念。企业通常认为只要盈利,市场份额做大了,就有竞争力,但企业的这一优势可能只维持很短的时间。所谓长期概念,是指企业要保持持久的竞争优势,关键的一点是要使企业的寿命不受自然人作用的影响,解决好企业经理人的继任问题。核心竞争力就是一个长期的概念,即企业核心能力的形成是一个长久的持续过程,是企业发展过程中核心专长的集合,具有路径依赖性。

再次,竞争力还突出地表现在企业与外部环境的关系。如对竞争力的评价体系就有“环境竞争力”这一指标。它既可以指企业内人的能力,也可以是企业内物或资产的能力。而核心竞争力则是“企业内在竞争力”,是企业内部集体学习形成的能力,而不是企业外部资源造就的能力。它是指企业内部运营中知识、技能与经验的结合体,反映的是企业内生的能力。

核心竞争力是企业各种有形资源、人力资源、组织投入产出活动综合作用的产物,它主要体现在为客户创造价值的能力,而不是简单的与竞争对手相比所形成的优势能力。它可以通过一系列如个人能力、组织能力更有效地发挥,使企业在产品开发、市场销售、组织管理等各项活动中做好比竞争对手更有效、更负责任、更高质量和更低风险。

此外,企业竞争力主要是指经济学角度研究的内容,更多的是指企业由于其产品或服务上的特异性或成本优势而形成的占有市场、获得长期利润的能力。核心竞争力更多的是从管理学的角度

进行研究的,强调企业组织内部的学习、协调、凝聚功能与能力。

二、核心竞争力的价值分析

一般来说,核心竞争力具有相对的而不是绝对的成本和价值,这一认识可以扩展到企业可利用的所有内部和外部竞争能力。企业所选取的用于生产过程的核心竞争力体系和结合以能力为核心体现的技术、知识,在决定购买或分配投入要素的决策中发挥作用。

企业面对的成本结构由两部分构成:直接生产成本和交易成本。不从战略应用需要的角度考虑,是企业无法从其核心竞争力中获得最大效果的阻碍因素。企业应采取的行动主要依赖于企业在操作过程中的优势,甚至是劣势竞争能力所处的位势。如果企业现在不能获得互补性能力而使诸项能力得不到有效利用,那么最好的行动是自己开发所需资源,而不论这是否超出了企业经营的核心产业。从另一方面看,向拥有较优互补性资源的企业转让或出售权限可能是获得适宜利益的最佳方式。

对核心竞争力的运用还要考虑交易成本问题。交易成本的障碍可能采取两种方式。西尔沃(1984)强调,由于利用其他企业拥有的优势竞争能力牵涉的交易成本太高,企业有时只能利用劣势能力;反之,其他企业会发现较高的交易成本使他们无法利用自身的优势能力。但在这两种情况下,成功的战略策划在于降低交易成本。而在实践中,这有利于限制机会主义、过度资产专业化和有限理性。例如,随着市场竞争的加剧,改善交通和分销网络正逐渐成为提高核心竞争力利用效果的关键因素。在这种状况下,企业可通过在一个经济区域范围内的相互联盟从外部经济中获益。例如,在美国高科技的心脏——硅谷,企业间的密切关系使企业在集中利用自身优势竞争能力的同时,能够通过市场获得可以较好承担其他职能的企业的协助。这些企业将自身定位于承担其他没有

核心竞争优势企业的经济活动。

核心竞争力的获得和运用也会因市场竞争的位势发生变化，这对企业战略有重要影响。在一些企业中，技术或管理上的变革可能会给企业带来长期、深远的影响，所以，核心竞争力的不可仿制性会有所改变，并迅速扩张到其他类似的企业。近几年日本企业的发展提供了先例。通过使组织变革着眼于“敏捷生产”和其他质量控制技术，日本企业于20世纪七八十年代在家用电器、汽车和其他产品方面超越了西方发达国家企业的长期突出优势竞争能力。同时，日本企业在半导体等领域中能够通过发挥优势使自身的加工竞争能力处于领先地位，虽然西方发达国家的企业早期在这些领域的开发中处于领先地位，但他们未能获得持续的利益。20世纪90年代以后，具有更长发展历史的美国企业夺回他们失去的在汽车业和半导体工业上的部分市场份额时，进一步证明了日本企业竞争优势的短期性。最近十年来，美、日企业之间的竞争差距越来越大，美国企业在各方面显示了强劲的发展势头。主要原因可以归结为日本企业的组织和制造的核心竞争力比美国企业更易于被模仿。

当核心竞争力只具有暂时价值时，一般情况下，企业竞争优势可能有两种类型的变化。但无论什么情况下，具有核心竞争力的企业都应建立战略保障。

首先，保护自己。除了一些难以建立的进入和退出障碍外，企业可以通过开发一些低层次的能力，来确保在最初的竞争能力价值丧失后，核心竞争力仍然能得到一定程度的保持，最常见的是专利权的保护。例如，宝丽来(Polaroid)在与柯达(Kodak)公司的市场竞争中，通过不断改进其瞬间照相技术工艺来保护旧的可仿制的初始竞争能力。但需要指出的是，这种保护并不是万能的。

其次，没有核心竞争优势，但有极强仿制能力的企业，应当在其他企业核心竞争力建立的基础不牢靠的领域里寻找机会，或者

在竞争领先的企业尚且无法有效保护自己时寻找有利机会。这样的企业通常建立价格保护体系,在这一保护制度下,小的竞争对手在提高自身竞争能力时可以受到庇护。

企业的各项竞争能力可以供自己作为战略选择,发现和培育核心竞争力非常必要,但这并不意味着一个企业马上能获得竞争优势。核心竞争力必须有其他补充能力的保护,而且其保护能力的建立也是长期的。例如,摩托罗拉公司在20世纪50年代末由电视机生产商转向通讯设备制造商时,很快就获得了电讯生产的技术能力,但只有当它建立了通讯设备产品畅通的销售渠道时,公司才真正确立了以电讯设备生产为主的核心竞争力,但这已是20年之后的事情了。

第九章 企业核心竞争力的构筑和培育

21 世纪是知识经济时代,知识经济对企业核心竞争力的构建将产生深远影响。基于学习型组织建设的能力创新日渐成为现代企业内部成长的主要模式,是企业竞争和发展的内在动力,而多元化、战略联盟和虚拟经营则是企业外部成长的三种战略模式,它们有力地推动着现代企业的发展。实践证明,企业的可持续发展,需要对核心竞争力进行有效管理。本章我们将从企业核心竞争力构建和培育的角度,对以上问题进行较为深入的探讨,并就如何强化我国企业核心竞争力做一初步的探索。

第一节 知识经济与企业核心竞争力的构建

21 世纪是知识经济时代。知识经济是指在经济全球化背景下,以知识为基础的经济。经济合作与发展组织(OECD)在 1996 年发表的《以知识为基础的经济》的报告指出,知识经济昭示着全球经济增长方式已发生了根本的变化,表现在两方面:知识(技术)对传统产业的高度渗透;以知识(技术)为基础的新兴产业的兴起。知识经济已成为当今世界经济的典型特征,并将对企业核心竞争力的构建产生深远影响。

一、知识经济全球化是构建企业核心竞争力的基础

知识经济特征影响企业核心竞争力的构建主要是在以下几方面:

第一,知识化。在知识经济时代,企业效益的增长主要依赖于

知识的生产、传播和应用。信息技术革命使经济建立在知识基础上成为可能。当顾客观念、信息和技术成为产品的组成部分时,产品和服务的知识内涵就显著增长了。在知识经济时代,知识成为最关键的生产要素,知识产品在社会生活中应用的广泛性,将使资本最终蜕变为知识的一种功能,终身学习、追求知识会成为企业构建核心竞争力的第一需要。

第二,信息化。信息化是知识经济的典型特征,由于知识资源逐渐成为企业生存与发展的决定性资源,作为知识资源重要组成部分的信息资源也越来越重要,企业能否充分、高效、快速地创造、开发、收集、积累、分析和利用信息资源,即实现信息化,已成为知识经济时代企业竞争成败的关键要素。企业一方面应充分利用网络技术,完善商务平台,全方位地掌握和利用企业的信息资源,并及时地作出反馈;另一方面要利用信息快速变化的特点,提高收集和處理速度,使企业能从呈爆炸性增长的大量信息中高效、及时地搜寻和发现对企业有用的信息,召开各种网络会议,节省公司内部消耗或时间浪费,提升各部门的工作效率,实现信息管理的现代化。

第三,网络化。知识经济以网络体系为基础,一方面越来越多的企业围绕着网络经济进行改组和调整,另一方面,从发明创造、设计规划、生产销售到售后服务等各个环节,都会越来越与网络紧密相联。数字化的电脑网络将产生出新的财富形式。当网络宽带增长到足以承担完全的多媒体时,各种新的机会将梦幻般地增长。离开网络,企业核心竞争力就会失去存在的技术基础。

惠普公司在20世纪90年代中期开始实施“个案推论”的知识管理措施,定期通过网络将技术支援的信息进行有效地记录、整理与分析,并及时传递到位于世界各地的分公司。几年来,该项措施的实施不但降低公司五成的电话成本,同时减少了技术人员的重复雇佣及人员成本。

第四,数字化。在传统经济中,信息是模拟信号,人们沟通方式是亲自去会议室或办公室,通过模拟信号(如电话、电视等)交流,发送由模拟信息组成的信号。在知识经济中,信息处于数字形式之中。大量数字信息以光速压缩传送,信息的质量远好于模拟信号。当信息通过数字网络变成数字化时,知识经济带给我们的影响会充分展现出来,各种不同形式的信息可以被合成、创造、自动传输,这会使企业的业务程序大大简化,甚至会给人类的生活带来根本的改变。在21世纪,企业能否尽快进入数字化时代,将直接决定其核心优势的发挥,这对跨国企业尤为重要。

二、分工和专业化协作的深化是构建企业核心竞争力的前提

从宏观变化来看,在全球范围内分工与专业化一直有着不断深化的趋势。1994年,美、加、墨三国签署的“北美自由贸易协定”(NAFTA)生效之后,各国更主动推动“美洲自由贸易区”(FTAA)计划,预计在2005年前后,使NAFTA扩大至34个美洲国家。这种区域分工与协作的深化极大地影响企业对市场要素和利益的获取,从而对企业核心竞争力的构建产生不可低估的影响。

从微观变化来看,企业采取分包和委托加工方式进行生产,产品制造外包化、组织运行虚拟化、销售和客户服务网络化已经成为现代企业经营模式。这是基于企业核心竞争力的成长而出现的变化。许多增长型公司认识到,只有充分利用企业的核心技术,发挥其核心专长开展经营活动,才能最大限度地降低经营成本,规避经营风险,快速应变市场。所以,这类企业已由过去自己大量制造产品转向寻找合作伙伴,采取外包化、虚拟化进行生产制造。例如,惠普公司将激光机械装置的设计制造交由佳能公司生产,摩托罗拉公司依靠外部制造商,将产品和部件分包给了弗莱克斯·罗尼克斯国际公司。这些公司采取虚拟和外包式的协作迅速扩大产量和销量,极大地提高了企业对市场的反应能力。

同时,有效的供应网消除了传统外购方式存在的低效率现象。这是一个“双赢”的局面,对于供应商来说也有好处,可以摆脱库存、从订购到付款的漫长周期引起的财务负担。

现在,企业基于核心竞争力,将非核心业务分离出去的扩张模式已发展延伸到企业的更多的职能上,比如,人力资源管理、财务管理、货运基础设施,甚至一些研发工作也采取招标的方式分包出去。思科公司每年 170 亿美元的销售额是交由全球 30 多家工厂完成的,思科公司自己只拥有其中 3 家工厂,用以生产最为尖端的设备。

三、企业业务流程重组是构筑企业核心竞争力的条件

在知识经济条件下,顾客资源呈现出相对稀缺的趋势,企业必须重新审视自己对顾客价值的理解正确与否。顾客价值是顾客通过所购之物(产品或服务)获得的价值和购买过程中所费成本之比较,包括物质价值和精神价值两部分。在知识经济条件下,企业必须对管理流程、服务流程进行改造,如构建高效的物流系统、电话委托、信息传递系统等,为顾客提供便捷、称心、高价值的服务。以先进的计算机信息系统和其他生产制造技术为手段,以顾客中长期需要为目标,通过最大限度地减少对产品增值无实质作用的环节和过程,建立起科学的组织结构和业务流程,使产品质量和规模发生质的变化,为顾客提供优质服务。

以顾客价值为导向,重组企业业务流程,其核心是企业要努力实现大规模定制服务,即实现在大规模生产的基础上针对顾客的特定需求,设计和制造满足其需求的产品。

大规模定制较之以往的生产方式,无疑是一种更人性化的模式。企业与顾客的关系由“一对多”转变为“一对一”,二者在不断沟通中达到信息的充分交流。顾客效用的最大化与企业利益的最大化在更高的层面上统一起来了。这便是大规模定制的精髓

所在。数字化时代大规模定制不仅体现了信息时代的技术支持能力,也为企业带来更多的机遇,更向我们展现了一种顺应时代需求的经营理念——无论是逆向以顾客为起点的经营方式,还是将市场细分到极限仅为一位顾客制造产品的经营手段,其包含的理念是相通的,即要最大限度地满足每一个顾客的特定需求,体现对每一位顾客的关注。这样,企业就可能从根本上获取顾客,构建核心竞争力,赢得竞争优势。

四、企业管理模式创新是构筑核心竞争力的保证

知识经济将对企业管理的思想和方法产生重大影响,企业管理创新将进入一个新的高度,企业的核心竞争力的构建也必须建立在新思维的基础上。利用管理知识创新探索如何把知识最大限度地转化为生产力,使企业拥有更大的竞争优势,以便在激烈的市场竞争中取胜。知识是实现企业发展的源泉,学习创新能力成为企业新的核心竞争力,企业学习和积累知识的能力越强,获得持续成功的可能性就越大。知识经济时代是一个企业知识管理的时代,通过知识更新和运用集体的智慧提升企业的竞争力是知识经济的明确要求。

第一,企业核心竞争力的塑造应建立在学习型组织的基础上。在知识经济时代,企业不仅仅是进行各类资源整合追求效益的单位,更重要的是应被看做更符合人性激励,创造鼓励创新的学习型组织。对学习组织颇有研究的美国系统动力专家彼得·圣吉(Peter M. Senge)指出,必须突破线性的思考方法,采用系统思考的技术来培育健康的组织机体,建立学习型组织。学习型组织中,组织成员有一个共同的愿景,组织结构是扁平的,组织领导人的主要职责是设计组织发展的基本理念并与大家一道学习。在企业内部,应增进知识的共享、扩散程度,提高知识的利用效率。对企业外部,应运用知识产权等法律武器,加强对企业知识、专利等

无形资产的保护,提高知识的垄断性和时效性。学习型组织中人的创造性受到激励,这正是企业持续发展赖以实现的基础。

第二,企业核心竞争力的开发是以知识为特征的。21世纪将蓬勃发展的知识经济,会从根本上改变未来企业的生存原则。美国迅速发展的知识经济,已经前瞻性地昭示,知识经济中的霸主,将是那些建立在新知识基础上的公司。

企业的知识能力是能够在一批产品或服务上取得领先地位所必须依赖的能力,是维持竞争优势的基础能力,可以说,知识经济时代的知识创新管理已经成为开发和培育企业核心竞争力的核心。

第三,企业核心竞争力推行人本管理。知识是知识经济的主要特征和表现形态,所以,作为知识载体的人才,将是知识经济时代企业的最重要的资本。在知识经济时代,全球化和因特网将使企业可以很容易地在全球范围内找出最合适、最出色的人才,而教育的目的,也不再是对知识的掌握,而是如何发掘和培养人的发明创新思维能力。在企业内部,创造宽松的环境,使员工发挥自己的潜能,实现自己的价值。近年来,国际市场竞争和企业经营的实践表明,一些国际企业或跨国公司不可避免地涉及跨文化管理问题。跨文化管理中同样需要以人为本。管理者要平等地对待母国文化和东道国文化,跨越文化差异,形成共同的价值观,并逐步培育出为企业不同文化员工所接受,反映企业全球战略、引导员工努力奋斗、实现自身价值的企业文化。

五、企业信息网络系统是构建企业核心竞争力的手段

著名的“摩尔定律”揭示出信息社会的发展规律:“唯一不变的就是一切都在变。”从大量标准化生产到产品差异化;从大众口味产品定位到个性化满足产品定位;从推式生产模式到拉式生产模式;从局部化竞争布局到国际竞争布局;从单打独斗经营到全球化

合作 ;从稳定式发展到跳跃式发展 ;从小规模实体企业到无疆界虚拟企业等 ,知识经济时代就是变化的时代。显然 ,对未来市场竞争的赢家是那些反应敏捷和快速建立核心竞争力的企业。

企业的快速发展离不开现代信息网络和技术。首先 ,企业构建起对环境敏锐感知的、条件反射式的企业网络系统。现代信息技术为企业对市场的变化作出快速、敏捷的反应提供了有力工具。企业要依据核心竞争力的需要建立管理系统及决策支持系统 ,借助电子数据交换、产品数据交换标准 STEP 和超文本数据交换标准 SGML 等标准化的工作手段 ,使各项工作的标准化管理达到 90% 以上 ,实现企业内部各部门 ,包括财务、会计、生产、物料管理、质量管理、销售与分销、人力资源管理的整合、链接 ,快速传递市场信息 ,快速做出订单的反应。通过企业流程改造 ,使公司之间、公司、供应商与顾客间建立系统的有机联系。

其次 ,未来企业核心竞争优势的确立离不开信息网络。企业未来的商务活动是通过网络和电子商务来进行的。同时 ,企业自身的运营也越来越依靠网络来运行 ,企业的信息流、物流、资金流是通过网络来快速顺畅传递的 ,网络是指挥企业运转的神经中枢。信息技术将促进设计、生产、销售等各个环节的整合 ,改变长期以来的分割式管理 ,发展将上游和下游的环节链成一个整体的集成管理。信息技术使信息的交流和传递加快 ,同时也精简了许多不必要的过程和人员 ,简化了管理流程 ,提高了管理效率。

第二节 能力创新与学习型组织的构建

一、创新是核心竞争力的基石

进入 20 世纪 80 年代 ,创新越来越成为企业竞争和发展的主流。企业只有不断创新 ,核心竞争力才能永远保持其生命力 ,成为

企业发展的强大支柱,成为构筑企业大厦的基础。

首先,创新本身可以是企业的核心专长。彼得·杜拉克宣称:企业组织需要一种核心专长——创新。我国目前最大的独立软件厂商——北京用友软件股份有限公司就是靠创新成为企业的核心竞争力,由小到大发展起来的。用友公司自1988年创立到1999年,其财务软件销售额连续十年在国内市场排名第一,企业管理软件占有率亦列首位。到2001年用友软件全国用户已达30多万家,市场占有率超过40%。现已形成一个包括50家地区分公司、500家代理商、100家客户服务中心以及100家授权培训中心的全国最大的商用软件营销服务网络。用友公司十余年的成长历程就是靠创新——企业的核心专长来保护其竞争力。

其次,企业注重对核心竞争力的培育与发展,可能会导致路径依赖,进而会使企业形成运行的“惰性”,而创新能够突破这一难点。不断创新能使企业核心竞争力不落后于市场和技术的发展。1998年在世界范围内调查的大公司总裁中,有80%的人相信创新对公司未来竞争力极为关键。

最后,企业发展的实践证明,创新会为企业带来持续租金,对于保持良好的竞争态势具有重大意义。杰夫·摩西(Jeff Mauzy)1993年对美国150家重要公司的调查发现,创新型公司的利润增长率是非创新型公司的4倍。在知识经济时代,企业能否快速发展已成为至关重要的因素,而不断创新则能保证企业不断适应快速变化的经济环境,发现新的利润增长点。

二、能力创新

(一)影响企业能力创新的因素

1. 制度因素

制度往往会僵化,特别是那些曾经使企业走向辉煌,而又被人们广为称道的制度规范。公司最初获得成功的新思想被一种沉醉

于现状的僵化思想所取代。当公司面对的市场环境发生变化时,过去的成功模式反而会使公司走向失败。主要表现在以下四个方面:

(1)战略思维模式盲目。战略思维模式是规范企业员工如何看待社会的心理模式。战略思维模式积极的一面是使管理人员的注意力集中于企业最重要的部分,按既定的程序处理企业中的问题。但当管理人员已习惯了这样做的时候,这种既定的思维模式又限制了人们的视野,使人们看不到新的变化,不注意新的选择和机会。

(2)经营过程已成为例行公事。当企业发展蓬勃向上时,乐于尝试一些新的事物,员工也表现为用各种方法创造性地执行任务。但是长此以往,当他们发现某种方法特别有效时,人们就有很强的动力把这种方法固定下来,而不再去寻找替代方法,即所谓的“路径依赖”。例行程序已不再是一种实现目的的手段,而成为目的本身。人们以这种方式来做事并不是因为这种方式有效果或更有效率,而是因为这种方式很熟悉、很舒服。一旦做事过程变成了例行公事,它就会妨碍员工考虑新的工作方式。可供替代的做事方式从来就不会被人考虑,更不会说尝试,于是就产生了被称之为“积极的惰性”。

(3)关系变成了桎梏。成功的企业,一般都与雇员、客户、供应商和社会公众建立了比较密切或友好的关系。然而当市场变化后,这种密切的社会关系可能会变成桎梏,限制了他们的灵活度并使其产生了积极的惰性。与顾客维持现有关系的需要会妨碍公司开发新产品或开拓新的市场。

例如,日本的麒麟啤酒公司通过与经销商之间建立密切关系,控制了战后日本啤酒市场的60%的份额,其中许多经销商得到供货是作为军队系统配额的一部分。到20世纪80年代,麒麟公司不愿提供年轻人喜欢的时髦的干啤酒,这疏远了它与核心顾客群

的关系。麒麟公司反应的迟钝使得阿奇啤酒公司抓住时机,一举超过麒麟公司,成为行业领导者。

(4)价值观僵化为教条。价值观是深层次的信仰,它能激励员工并使之一致行动。企业的价值观包含了对公司的忠诚信念及对社会的义务。同时,它也为公司大范围的经济活动提供凝聚的力量。但随着公司的成熟,公司价值观常常僵化成僵死的规则与制度,成为落伍的信条。这样,价值观的激励作用不断弱化,团结一致的力量也退化成面对威胁时的消极反应。

2. 管理活动

阿玛彼勒认为,要很好地实现创新,管理活动中的一些重要影响因素是不可忽视的,甚至是至关重要的。主要体现在以下几方面:

(1)挑战。工作是否有挑战性对员工创新能力的激发有直接的作用。因此,在工作设计上要让员工承担适合的任务与工作,注重发挥他们的专业知识及创新性思维的技能,经常让员工面临适度的挑战,激发其成就感。现在许多跨国公司,如IBM、惠普、GE等,在其岗位设置和绩效考核中最重视工作的挑战性,以期激发员工的工作成就感。

(2)自由度。要给予员工选择工作手段的自主性。过程的自由性能培育创新能力,是因为它给予了人们怎样做的自由,这加强了员工的内在激励和责任感。过程的自由度也使得员工可以最大限度地利用其专业知识和创新性思维技能来解决问题。工作任务对他们来说可能是压力,但他们可以用自己的力量来应付,使压力变成动力。

(3)资源。影响创新的两种主要资源是时间与金钱。在某些环境下,时间压力能够加强创新。这是因为人们在面临极限时,会激发更大的灵感或创造性,当然,金钱的刺激是常见的、最有效的激励方式之一,特别是物质生活的质量对人们十分重要。但要注

意物质激励的度,过大也会扼杀其创新能力。

(4)工作团队的特征。富有创造力的工作小组对创新的开展是非常有利的。因为小组由各种不同知识基础和工作方法的人构成,观念的撞击会激发人更多的灵感和智慧。现在管理中流行的团队沟通与协作,就是更好地发挥小群体在创新中的作用。

(5)上级鼓励与组织支持。上级的鼓励与支持对于员工的创新十分重要,并会形成一种创新的氛围。但只有整个企业组织都支持,形成企业特定的创新文化时,创新才会真正有发展。因为创新以及支持创新已成为企业多数人的职责,一般情况下,这样的企业都会建立合理有利的制度与工作程序,每一个员工都清楚地知道一点,即创造性努力是一种顶级智慧。

3. 人际关系

企业是由一个个团队组成的,是一群人在某一信念支持下的关系组合。人际关系在企业运行中的影响是极其重要的。良好的人际关系有助于企业形成团结一致和奋发向上的氛围,这是企业创新、活力的源泉。

但是,企业的人际关系也有其负面效应。企业内部的明争暗斗、互相倾轧、互相攻击对创新会起到很大的破坏作用,因为这些东西使人们不能把注意力集中于工作。当企业内部一些人之间结党营私、互相争斗时,对内在激励必不可少的工作目标的使命感和兴奋感就大大减弱了。

对我国企业来讲,对创新最大的扼杀是人们在官僚机构中难以精诚合作。真正好的创新仅靠个人的单枪匹马是无法完成的,需要许多不同部门、不同专业学识的人的通力合作,但官僚机构的设置却妨碍了这一点。对此,国外一些企业的做法是建立现代意义的“高级别动队”。这打破了人们习惯上的部门或人际关系圈所形成的堡垒,使得员工在更大的范围内被整合起来,进行更有效率的作业。这一工作形式是由洛克希德(Lockheed)飞机公司在 20

世纪 40 年代首创的。在该公司内,工程师们在一个秘密的实验室和工作间内工作,除了公司最高层管理人员,无关人员不得随意靠近。公司鼓励这些工程师大胆创意,甚至违反公司规定,结果研制出了一系列神秘的间谍飞机和超音速轰炸机,取得了令人惊异的研究成果。

(二)企业的能力创新培育

1. 诱发危机意识,鼓励创新思维

马柯德(Markides)的认知模式理论有助于我们理解企业成功、失败与变革的关系。多数情况下,企业会感到成功的模式不会永远支配企业的运行,但在什么情况下和什么时候变革企业,这是许多优秀的企业家都感到困惑的问题。根据马柯德的认知模式,我们可以看到,在企业发展处于高峰期的时候,即 A 点时,是变革的开始,不能等到危机出现之后才考虑变革的需要。当在 A 点的变革模式带动企业成功后,在 B 点又会出现另一种变革模式来引导企业继续发展。所以,变革成功的企业的发展模式是图 9-2 所显示的状况,而图 9-1 则是失败企业认知模式的趋势。

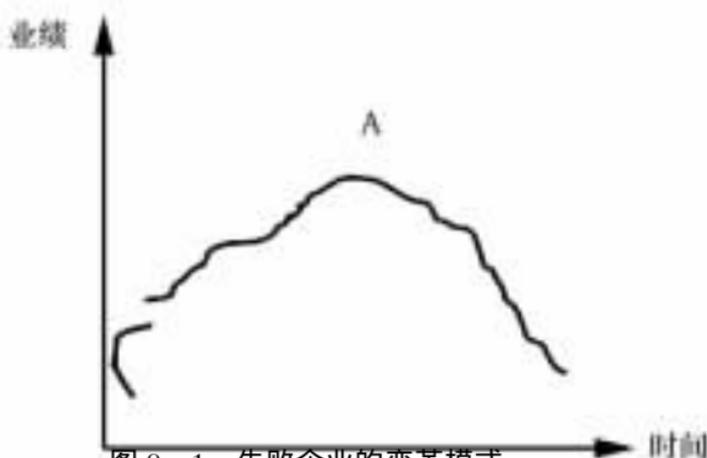
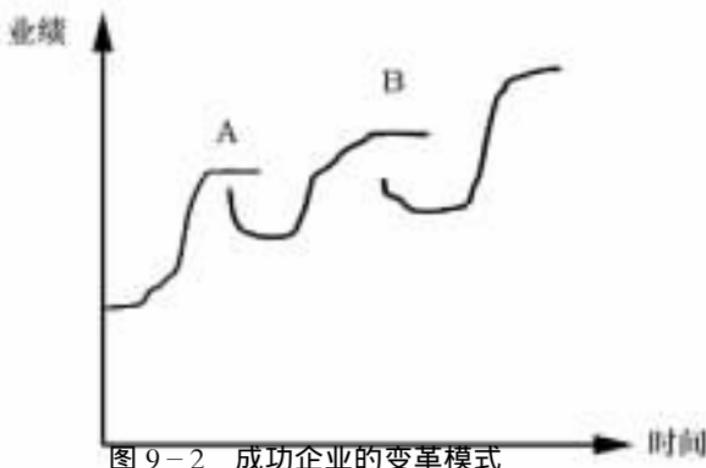


图 9-1 失败企业的变革模式

这一图示也说明,当企业在获得“满意”的业绩时,企业高层管理者往往容易忽视那些表明组织的竞争正在下降的信号。只有当

组织的竞争力开始衰退,才会引起公司的警觉。但此时的创新或变革,很可能为时已晚。



企业应具有识别、评价自己所处发展阶段的能力,以保证企业在不同时期都采取恰当的变革模式使企业处于一个又一个不断上升的阶段。马柯德认为优秀企业具有两个特征,即健全的财务和健全的战略。健全的财务是建立在健全的战略基础上的。而健全的战略的确是企业建立在不断适应市场变化的核心竞争力的基础之上的。所以,创新已成为培育和增强企业核心竞争力的关键要素。

有危机意识,鼓励创新,首先,应从企业高层做起。领导要使组织成员感觉到危机。企业的高层管理者,常常需要通过放大那些微弱的危机信号来预告真正的危机。否则,当危机来临时,组织将可能遭受灭顶之灾而束手无策。

当然,唤起员工的危机意识只是一种有效手段,而要使组织成为真正的创新组织,还需要培育员工的创新意识,使创新行为成为每个员工的自觉行动。此外,还需要在组织内部建立持续创新的企业文化,创造一种自我完善的机制,即勇于变革、乐于变革、创造变革。

2. 使创新为创造效率服务

企业进行持续的能力创新,其目的就是为了进一步强化企业的核心竞争力,创造更高的效率,保证企业的可持续发展。美国管理学家熊曼(Schuman)从组织特征的角度分析了创新对企业效率的意义。他认为,组织有两个重要特征:创造性和生产率。企业既要不断激发创新性,又要维持生产率。根据熊曼的研究结果,两者之间的关系随着组织生命周期的变化而变化。企业要持续不断地发展,保持两者之间的平衡是非常重要的。(如图9-3)

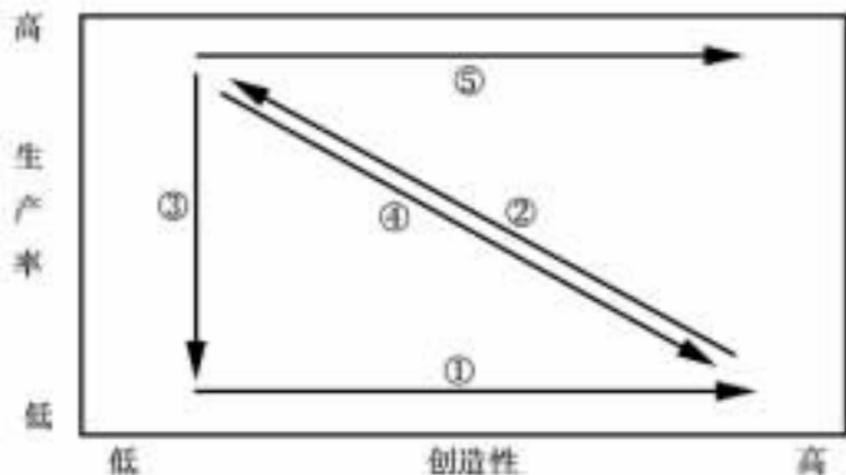


图 9-3 组织特征与组织效率

由图9-3可见,在企业创业初期,根据创业者的创业思想与理念制定了企业发展要实现的战略目标。在企业初创期,思想活跃,观念解放,创造性和开放性都比较好(见①)。随着企业规模的扩大,创业者的注意力转移到生产的效率上来,形成一种相对固定的生产模式。创造性渐渐被忽略,企业内创新精神受到阻碍,企业组织朝着所谓成熟的方向发展,即②的模式。企业不积极创新,组织活力大大降低,企业规模和组织发展之间难以取得平衡,企业的生产效率开始下降。这就是③所表现的。要提高企业的生产效率,企业内部进行新项目投资,使成熟的企业恢复活力。这时企业

的创造性在增长,但生产效率可能是下降的,即④。企业通过新项目的启动,开发了新产品和新市场,使企业又进入一个更高的领域。组织的创新性在企业生产的高效率基础上得以恢复。企业的发展也上升到一个新的层次,即⑤。

总之,要实现企业的竞争优势,保持创新与效率两者的平衡发展是十分重要的,这也是大多数企业在实际运行中所要解决的问题。

3. 强化企业的创新能力

企业资源理论认为,企业有三种资源:物力资源、财力资源和无形资源。从用途来考虑,物力资源比另外两种资源在灵活性上受到的限制更多一些。财力资源在所有资源中最富有弹性,可以购买其他两种资源。无形资源较另外两种资源难以界定和评价。无形资源依赖于特殊的人及其技能,还包括“产权”这一独立于特殊的人却在法律上受到保护的资产,如商标、名誉、专利、合约、商业秘密等。企业的产品体现着企业物力资源和无形资源。在这里,资源与能力没有严格的区别。资源是能力的基础,没有资源,能力就无法形成和无从发挥作用,而能力则使资源有更大的效用。

但在能力体系中,能力形成的优势基础不同,其特点也不同,发挥的作用也不同。例如,就组织资产来讲,我们所讲的“技能”包括两个具体方面,即技术能力和技术管理能力。技术能力由于成文性较强,经常体现在“方案包”中,如许可专利、配方和软件等。所以,它可以通过市场(或从公共知识的储存中)在一定的竞争价格条件下取得。

企业创新能力具有较强的暗默性,可以将其理解为内部经历和实验性学识以及与此相关的技能和技巧。只有拥有能够自动进行技术开发能力的企业才能进行技术创新并具有从创新性资产中获得超额收益的潜力。这就是说,只有较大规模的企业,才具备技术创新的实力,进而通过技术优势形成的创新能力为企业带来超

额利润。但是,这并不意味着创新必须是以内部大量知识积累为基础。因为,小规模的创新仅要求某些内部创新能力(如产品拓展)。事实上,即使大规模创新,所需的许多知识和物质资源都可以从市场上获取。

值得注意的是,能力的获得会随时间的推移而发生变化。能力在一定程度上以知识为基础,但如果其他企业或个人获得了学习,这些能力就可能被广泛传播,因为基础性知识已不是少数人的专长。当基础知识广为人知时,能力的传播非常迅速,甚至于一些只能意会的知识也能被复制。此外,当能力拥有诸多用途时也容易传播扩散。例如,在类似的用途被认知后,创新技术就会从一个产业传播到另一个产业。

需要指出的是,即使是创新,其成果也在某种程度上有一定的外部性,因而容易使其他企业产生“搭便车”的行为。即免费占有和享用其他企业的创新成果,从而导致创新成果沦为公共品。这会严重削弱企业创新的激励机制,同时也必然迫使企业强化其对创新成果的独占性和垄断性,阻止技术创新成果的扩散,最终影响创新成果的效用。在经济活动中,有许多创新型的企业并没有获得明显的竞争优势,其原因之一,就是技术创新成果很快成为公共品。这种情况的出现既有技术创新的原因,也有知识产品的特性原因,还有制度性因素。

三、构建学习型组织

(一)学习型组织的兴起

20世纪80年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应这种环境。因此,研究企业组织如何适应新的知识经济环境,增强自身的竞争能力,成为全球企业界和理论界关注的焦点。以麻省理工学院教授彼得·圣吉(Peter M. Senge)

为代表的学者吸收了东西方管理文化的精髓,提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念,正是适应了这一时代的要求。

学习型组织理念一经提出,就受到广泛的关注。目前,在美国排名前 25 位的企业中,已有 20 家按照学习型组织模式改造自己;在世界排名前 100 位的企业中,也有 40% 按照学习型组织模式进行彻底改造。知识经济时代的杰出代表微软公司之所以取得了巨大成功,其秘密之一也正是创建了学习型组织。

1997 年 7 月在上海召开的世界管理大会上,与会学者一致认为,面向未来的世界管理有十大变化趋势。它们是:(1)创新——未来管理的主旋律;(2)知识——最重要的资源;(3)学习型组织——未来成功企业的模式;(4)快速的应变能力——时代的新要求;(5)权利结构转换——变正“金字塔”为倒“金字塔”;(6)弹性系统——跨功能、跨企业的团队;(7)全球战略——21 世纪企业决战成败的关键;(8)跨文化管理——管理文化的升华;(9)“四满意”目标(顾客满意、员工满意、投资者满意和社会满意)——企业永恒的追求;(10)没有管理的管理——管理的最高境界。

以上十大变化趋势无一不与学习型组织的管理理念有关,这也正从多个侧面反映了学习型组织的特征。国外的不少学者预言,未来最成功的公司,将是那些基于学习型组织的公司。

(二)学习型组织是能力创新的基础

在工业化时代,组织的机能如同机械,生产组织内有明确的定义和分工。企业通过统一设计的制度、规范的操作程序、训练有素的员工,使企业运转,创造不同的社会产品。学习只体现在某些局部的专业技能培训上。而在当今,组织已被作为有机的系统来把握。个人在组织中已不是一个单独的个体,而是组织中的一个有机组成部分,个人的作用是通过组织中成员的相互作用发挥出来的。因此,组织中各团队相互关系的协调就显得特别重要。在这种组织系统模型中,一个人或一个集团的学习会对他人的学习带

来影响。整个企业就是一个完整的学习和信息交流反馈的系统,企业运行是靠不间断的学习来推动的。而创新是一个系统工程,是以企业全面学习为基础的。

组织的演化过程同样也离不开创新,创新作为企业的核心专长需要组织制度上的保证。同时,创新又能够使组织不断变革、发展,以适应形势的需要。在有些情况下,组织结构的变革对企业发展至关重要。组织结构对创新性学习的有效推动,关键在于组织结构开放的程度,能否让公司内部员工的知识与创新学习心得在公司内部交流,它决定了企业在整个系统内系统学习与共享知识的创新能力的高低。在今天,实现这一目的的最有效办法就是建立学习型组织,形成全员学习、创新的文化氛围,建立全员学习、创新的制度机制。

美国著名的3M公司是独具特色的组织创新机制的代表。例如,公司的“15%规则”。按照3M公司的规定,开发和研究人员可以利用15%的工作时间去干自己想干的事,鼓励他们摆脱日常琐碎事务的纠缠,从事自己感兴趣的工作。“十一条戒律”也是3M公司的公开制度,即研究人员开发的产品项目,只要还没有被证明失败之前,即使是上司也无权制止。此外,公司还允许研究人员干“私活”,即研究人员可以不让上司和同事知道,进行自己喜欢的创新研究。现在全球都在使用的计算机周边产品“鼠标垫”就是由3M公司的员工在干“私活”时开发出来的。在3M公司,公司的英雄是那些百折不挠的把公认为是微不足道的东西变成成功创新的人。

(三)学习型组织的特点

沃特金斯(K.E. Watkins)和马席克(V.J. Marsick)的研究表明,学习型组织的出现是对封建式系统的官僚制组织的批判中产生的。官僚制组织不是以学习为目的,而是以生产为目的设计的组织。官僚制组织至少有三个方面的问题:一是行为的价值和目

标的选择与这一行为的结果完全割裂 ;二是组织成员的学习是为了规定好的程序和限定好的特定工作 ;三是对结果的反馈过细 ,不能得知个体完成的工作对整个组织的工作带来的影响 ,从而使学习的潜力降低。

学习型组织是现代市场经济发展的产物 ,也是传统组织变革的结果 ,它是一个平面结构 ,这个组织中的领导者更注重使自己处于事件性的中心 ,而不是组织等级的上层 ,更倾向于达成一致意见而不是仅仅发布命令。

综上所述 ,可以将学习型组织定义为 通过培养弥漫于整个组织的学习气氛 ,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种符合人性的高度柔性的、能持续发展的组织。从这一概念出发 ,学习型组织具有以下特征 :

1. 愿景驱动型的组织

在许多传统的组织中 ,员工的行动导向是人 ,在员工心目中 ,“是谁”远比“是什么”更重要。权利的得与失之间便奠定了谁胜谁负 ,这就是所谓的“办公室政治”。在这种组织中 ,私利已经成为人们唯一行动的动机。而在学习型组织中 ,实现共同愿景是全体员工共同的目标 ,更是他们行动的导向。这一共同愿景来源于员工个人的愿景又高于个人愿景 ,能使不同个性的人凝聚在一起 ,朝着组织共同的目标前进。

2. 善于不断学习的组织

这是学习型组织的本质特征 ,包含以下四层含义 :

(1)终身学习。在当今信息爆炸、知识经济来临的时代 ,组织成员均能养成活到老、学到老的习惯 ,从而使组织充满着良好的学习氛围。

(2)全员学习。组织的决策层、管理层和操作层都要全心投入学习 ,尤其是决策层 ,他们决定着组织发展方向和命运 ,因而更需要学习。

(3)全过程学习,即强调工作学习化、学习工作化。工作学习化是把工作过程看成是学习过程,特别是对于那些从未做过的工作。结合工作过程,通过自我批评、信息反馈和相互交流,达到学习的目的。学习工作化是把学习看成是自己的日常工作,是工作的前提或重要组织部分。

(4)团队学习,即不但重视个人学习和个人智力的开发,更强调组织成员的合作学习和群体智力的开发。

学习型组织通过保持学习的能力,及时铲除发展道路上的障碍,不断突破组织成长的极限,从而保持持续发展的态势。

3. 自主管理的扁平型组织

学习型组织要求组织对外界的变化甚至微小的变化,都作出正确和迅速的反映。所以,“分权”成为重要的原则。决策权将尽可能延伸到组织的最基层,即那些最早感应到外界微小变化的精神未稍,也就是所谓的“地方为主”。与传统组织明显不同的是:在传统组织中,高层管理者在思考,基层人员在行动;而在学习型组织中,每个人的思考与行动都必须合为一体。这就要求学习型组织大大精简机构,取消中间层,充分授权,实现自主管理,从而形成以多个自主管理型团体为基础、以地方为主的扁平式组织结构。

4. 具有创造能力的组织

一个组织及其员工如果仅仅为了学习而学习,那是毫无意义的。学习型组织的学习强调能把学习转化为创造力。通过学习修炼,解决组织面临的实际问题,不断进行组织变革、管理创新和产品更新。

5. 员工家庭与事业相平衡的组织

学习型组织将努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活两者相得益彰。学习型组织将对员工承诺,支持每位员工充分地自我发展,而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样,个人与组织的界限将变得模糊,工作与家庭之间的界限也将逐

渐消失,两者之间的冲突也将大为减少,从而提高员工家庭生活的质量(满意的家庭关系、良好的子女教育和健全的天伦之乐),达到家庭与事业之间的平衡。

(四)学习型组织的设计

学习型组织的设计要遵循以下一些准则:

1. 创造不断学习的机会

在传统观点看来,企业的目的是生产,而不是学习,所以,学习与企业效能的提高没有必然的联系。但今天的组织却是在不断学习、创新的基础上成长的,许多创造性的工作无法用传统的生产作业程序来设计,一些成长性极好的企业甚至完全不规定员工上班的时间、作业的工作量等等,最大限度地发挥员工的创新性和积极性。显然,学习型组织的建设必须以能为员工创造大量的学习和创新的机会为前提。

2. 鼓励知识交流和探讨

创新思想的产生,乃至一种发明,许多情况下都是集体智慧的结晶。团队内,人们相互之间的交流和探讨是发掘智慧思想、激发人们灵感的最有效的催化剂。特别是在信息时代,通讯技术的发达,沟通和交流十分便捷,企业的高效率,产生了上下级之间畅通的信息传递渠道和充分的沟通和理解。在创新活动中,经常及时地沟通与交流可以发挥集体的智慧,减少人们的“试错”过程,引导创新思想沿着正确的轨道发展。同时消除或缓解创新过程中的误会与矛盾,增强企业员工间的相互信任与了解。当然,如果能真正发挥独立交流探讨的作用,要在组织中形成一种文化氛围,这是组织设计中必须认真考虑的。

3. 提倡共同合作和团队学习

在传统的组织中,人们常常认为:要发挥集体的力量,扩大集体规模,增加关键岗位的人员是十分重要的。但今天,我们的认识是“集体的智慧超过个人智慧的总和”,是个人智慧在集体活动中

所产生的放大效应。这种放大效应的多寡取决于集体或团体的学习和合作。团队学习能够创造一个相互沟通、互相信任的环境,形成良好的学习氛围,在其中,组织成员间彼此交流,他们的思想、创意得到碰撞和启迪,有利于组织成员把暗默性知识转化为明晰知识,在团队中实现知识共享,使创新成为团队成员间的自觉行动。要实现这一目标,组织结构的层级设计和作业方法必须是以团队为基础的。

4. 建立实用有效的共享学习系统

学习型组织提倡把学习组合到组织中,与人共享,从而产生出新的创新能力。要实现这一点,就要把学习到的东西作为组织的记忆保存下来,就要在组织系统中形成知识共享。任何企业开发内部共享的学习系统都是有益的,它不仅可以节约企业资源,提高劳动效率,而且使企业真正成为一个内部有机联系的系统,增强企业员工的互助合作,密切配合,充分发挥团队的整体作用。

5. 促使组织成员迈向共同愿景

共同愿景是组织成员对未来所共同持有和分享的愿望的景象。它在组织中可以创造共同的价值目标,寄托着组织成员对企业未来的美好愿望,主宰着企业员工的思想 and 意志,支配着员工的行动,淡化组织成员间的个人利益冲突,遍布组织的各个系统,贯通在企业的各项活动中,形成一种巨大的凝聚力,使员工产生使命感。共同愿景的建立有助于使组织成员放弃固有的心智模式,能够激发新的思考和行为方式。总之,共同愿景可以激发企业的创造力,有助于企业核心竞争力的培育。

6. 使组织和环境相结合

组织的建设和发展离不开环境,但组织对环境又起能动的反作用。学习型组织重视组织与其内外部环境的相互依存关系,通过其内在机制的建立,使组织在不断适应激烈变化环境的同时,能够更好地发挥对环境的影响作用。

(五)创建学习型组织,实现能力创新

1. 企业高层管理者树立强烈的创新意识

塑造学习型组织,首先是企业高层管理者的学习创新,并通过自身的引导使其下属也积极参与到学习中来,塑造企业全员创新的氛围,这是提升企业核心竞争力的前提。企业要实现创新,发挥“创造性张力”的作用是十分重要的。企业高层管理者既要有创新意识,明确企业的创新方向,善于发现那些对企业发展有重大影响的创意,又要注意将这些创新思想变成创新活动,落实到企业的实际工作中,特别是使那些分散的、不连贯的创新技术形成完整的创新体系,提升公司的核心竞争力,使创新真正成为企业利润的源泉。

2. 通过提倡员工的一专多能,培养学习创新能力

学习型组织将企业视为一个学习系统,部门间的关系已不是传统企业的各自独立的、割裂的部分,而是系统间的紧密联系,每个人及每一个岗位都是全局系统中的一部分。由于现代技术及互联网的发展,企业部门内的分工和职能进一步模糊,企业的运行、项目的运作都是各部门同时启动,协同作战,这极大增加了对企业员工,特别是管理人员的能力要求。所以,企业对任用的合格员工的标准,不仅要有专业特长,而且还要有广博的知识,能够掌握多种技能。只有这样的员工,才能实现企业对员工授权的管理模式。

员工的技能是学习的结果,学习是一个人的终身教育。在学习型组织中,员工作为企业最重要的资源,其价值在于他们所拥有的已开发和潜在的知识与能力。企业组织的任务是确保最大程度地培育、发挥人的智力潜能。每个人被作为一个完整的、独特的人,作为一个思想者而受到尊重。这是因为在现代商务环境中,企业的竞争优势在于生产知识(创新)的能力和把商业机会转变为企业价值的的能力。人是知识的生产者,也是知识的使用者。从这个意义上说,企业核心竞争力在现阶段的整合更取决于人的头脑。

3. 创造从日常经验学习的机会

学习型组织 还具有作为生产“知识”的组织发挥功能的“生产组织”的一面。学习功能如果只作为训练功能被分离出来发挥作用 就不会产生组织应有的变化。人们逐渐认识到 ,使员工局限于现场的学习 ,已远远不够了 ,而且这种学习也难以实现组织共享。因此 ,为了提高自我管理学习的效率 ,必须创造使员工随时随地都能学习的方式 ,而且这种学习应是开放式和交流式的 ,能实现组织的共享。

使创新蕴涵于日常工作中 ,首先 ,需要组织建立评价系统。评价内容包括现有组织的能力、组织内外环境的变革、学习的障碍等 ,帮助员工克服创新的障碍 ,使员工成为组织活力和变革的源泉。其次 ,经常进行组织内的调查 ,制定一系列学习计划 ,使员工的创新学习成为生活的重要内容。同时 ,通过制定相应的组织政策 ,鼓励员工制订和修订自我学习计划 ,对获得知识和传授知识的人给予相应的奖励 ,从日常工作做起 ,构筑学习型组织。

4. 塑造以创新为核心的企业文化

建立创新的企业文化 ,首先 ,要在组织中形成创新的氛围 ,创造组织中的学习风气 ,创造一种学习环境 ,通过鼓励和激励组织重要成员的创新活动 ,激发组织全体员工的创新欲望 ,培养员工的创造性思维。在鼓励创新的同时 ,还要宽容失败 ,管理者要善于理解和鞭策创新人员。

其次 ,培养组织的创新文化。创新应该是一种文化 ,只有当创新作为一种文化 ,深深根植于员工的头脑中 ,潜移默化地影响其行为方式时 ,创新才能成为企业发展的长远战略。美国的 3M 公司就是以独具特色的创新文化而闻名于世的。

第三节 企业扩张

企业扩张是企业作为有机生命体在自身的成长过程中的必然选择。多元化、战略联盟和虚拟经营是企业扩张的主要形式。本节我们就这三种战略模式加以简要介绍。

一、企业多元化的扩张模式

(一)企业多元化经营的理论分析

多元化经营,又称多样化经营或多角化经营,是企业同时经营两种或两种以上基本经济用途不同的产品或劳务的一种发展战略。研究表明,当企业通过垂直一体化或水平一体化发展的机会已穷尽时,便倾向于通过多元化的途径来寻找企业发展的新机会。进入20世纪60年代,大型企业的产品市场多元化一直以很快的速度发展。现列《财富》杂志前500位的企业中,有超过2/3的企业都实行高度相关的多元化经营。现在多元化已成为全球性的发展潮流,因此研究多元化对我国企业来讲,也具有现实意义。

多元化经营是企业规模扩张的典型形式。企业追求多元化经营的发展模式,有着深刻的内在规律。关于企业多元化经营的本源有许多代表性的诠释。下面,我们对此加以归纳。

1. 投资组合理论分析

以马克维茨为代表的投资组合理论认为,企业实施战略多元化是通过不同业务种类之间的不同业务周期的差别来分散风险。在投资理论中,每项投资都有其独特的活动周期特征,只有两项投资之间呈现负相关关系,表示不同的活动周期特征,将这两项投资组合后形成的组合风险将会缩小。投资额组合中互为负相关的投资的种类越多,每项投资在总投资量中所占的比重越小,组合降低风险的效果就越好。多元化经营能使企业掌握的要素进行更有效

地组合,实现资源共享,降低企业的经营风险,获得稳定的利润。

2. 产业理论分析

以波特为代表的竞争战略理论认为,企业所从事经营的不同产业的特征与企业的业务在这些产业中的地位从总体上决定了企业的绩效。这一观点得到了实证研究的支持并产生了广泛的影响。如蒙特戈摩里(Montgomery)在研究利用产业经济学中市场结构变革来考察多元化企业中的绩效差异时发现,具有较高绩效的多元化企业所经营的业务往往在具有有利的市场结构的产业中占据优势地位。所以,企业参与竞争的产业结构以及在这些产业中的经营业务的地位是决定企业多元化发展的关键因素。

3. 市场理论分析

市场理论坚持认为,企业多元化经营的出发点是不同营销策略组合的结果。尽管不同的组合模式和企业在使用方法之间有一些差异,但各种经营组合模式主要考虑两大因素,即产品—市场引力和企业竞争地位。根据这两项基本因素的相互组合,构成一个四象限或九象限矩阵图。企业每一项经营业务在矩阵中的位置代表了它的战略地位,并决定了该业务在企业总体战略中的位势。企业通过对矩阵中不同业务在不同象限所处的不同状况,发现企业不同业务现金产生和现金使用的不同程序以及对企业整体战略所做的贡献,据此来调整企业是多元化经营还是一体化经营。

4. 企业资源理论的分析

企业资源理论认为,合理的多元化可以通过更有效地利用企业的资源而产生明显的协同效应,即所谓 $1+1>2$ 。鲁梅尔特(R. P. Rumelt)在20世纪70年代出版的《战略、结构和经济绩效》中,通过对典型的战略案例的研究,考察了追求具有关联性多元化经营战略的生产企业是否比非关联性多元化经营战略的企业具有更大的效益。研究证明:成功应用多元化战略应建立在能使企业在相关市场中获得比较优势的一系列的“核心技能”的基础之上。

一般来说,相关多元化的协同效应主要体现在市场协同、生产协同、技术协同、管理协同等方面。这种协同效应在经济学中被视为范围经济,即在某种固定的成本约束下生产经营多种产品比单一产品更为经济。

5. 企业管理理论的分析

企业管理理论分析认为,企业多元化经营的成功主要应归功于管理在企业中的作用。一些实证研究的分析表明,单一企业中构成管理质量的技能与多元化企业是不同的。企业在由单一业务进行多元化经营时必须学会多元化企业中的一般管理、独特的过程以及进入新业务的特征。多元化企业的高层管理是一种独特的技能,它决定了企业的任何一项业务或企业总体的成败。

除此之外,“经理扩张主义”也常常被认为是企业进行多元化发展的主要动因之一。这一观点认为,管理者是在最大利润的约束下追求销售收入的最大化或寻求企业增长的最大化,而企业多元化发展正是达到这些目标的有利途径。

(二)多元化经营的本源:核心竞争力

上述企业理论对多元化经营的阐释表明,企业获得新技能的能力决定了多元化经营的成败。其实企业成长理论对此有深入的分析,该理论比较推崇相关多元化经营模式。其代表人物彭罗斯在《企业成长论》一书中曾专门分析了“多元化经济学”,认为企业资源的生产性服务决定了企业能力搜寻的范围和方向,即企业的资源状况影响着多元化的方向,企业的内在成长倾向于鼓励关联性多元化,反对非关联性多元化发展。

在此后的实证分析中,鲁梅尔特通过考察关联性多元化经营战略的企业与非关联性多元化经营战略的企业发展状况,证实了上述观点,即企业多元化成功战略是建立在能够促使企业在其相关市场中获得一席之地的一系列“核心技能”的基础上。

核心竞争理论认为,企业是以知识、技能为代表的体系,

企业持久性成长的本源是其核心竞争力,那么,企业的扩张,即实行一体化、多元化等也是由企业的核心竞争力为支撑的。普哈拉德和哈默在阐述核心竞争力的观点时,把多元化公司比作从“它的根部”——其核心竞争力——成长和完善的“一棵大树”。树干(核心竞争力)支撑着树枝、树冠(多元化、一体化、战略联盟等),向它们供给养分、水分(战略性资产),保持其不断生长(企业发展)。

因此,我们的分析结论是:企业实施多元化战略,通过追求规模经济和范围经济来实现企业扩张,多元化战略成功实施的保证是企业核心竞争力的有效延展或培育,进而保持企业不断扩张的持续竞争优势。

(三)基于核心竞争力的相关多元化与无关多元化

多元化战略模式主要有两种形式:相关多元化与无关多元化。相关多元化是指企业开发与现有经营业务相关领域业务的发展模式。无关多元化是指企业开发与现有经营业务不相关的产业领域。一般来讲,相关多元化战略强调的是产品、技术、市场的协同作用,无关多元化主要考虑的是投资回报率,即该业务的盈利水平。

1. 多元化的“相关性”是企业成功的关键

康斯塔丁诺·C·马凯德和彼得·J·威廉姆森认为:相关多元化能比竞争者更为迅速和低成本的创立、积累新的战略性资产,而不仅仅是共享现有资产。他们通过相关多元化的四种潜在优势,即“资产共享”、“资产改善”、“资产创立”、“资产裂变”的分析,指出相关性是取得多元化经营的长期竞争优势的关键所在。

(1)资产共享。不同的战略业务单位之间可以共享同一战略性资产(共同的品牌、专利或共同的分销体系),从而可以获得规模经济的优势。

(2)资产改善。利用在建立和维持某一方面战略业务单位的现有战略性资产的过程中积累起来的核心竞争力,可以提高另一

战略单位的现有战略性资产的质量。例如,本田公司在管理现有的小轿车分销网络的过程中积累的经验,可能有助于改善其摩托车分销网络的管理。

(3)资产创立。利用在建立现有业务的战略性资产过程中开发的核心竞争力,可能会更迅速地或以更低的成本去创立一项关于新业务的新的战略性资产。例如,利用建立摩托车分销网络的经验,建立平行的除草机分销网络。

(4)资产裂变。相关多元化可能会增加现有的核心竞争力,因为在建立新业务的战略性资产的过程中,公司会学到新的技能。这反过来又会提高现有业务的战略性资产的质量。例如,在建立除草机分销网络的过程中,本田公司会学到新的技能,这反过来又有助于改善其现有的摩托车分销网络。

当然,无关多元化战略也有成功的实例。例如,在世界500强中最具实力的美国通用电气公司,其产业领域涉及飞机引擎、核反应堆、医疗器械、塑料、家具、家电和无线电等十多个行业。但从核心竞争力的角度分析,这种无关多元化经营战略不易提倡。因为企业向无关多元化发展使原有的核心专长优势很难得到发挥,即使是初期进入成功,由于其核心竞争力的暗默性和难以仿制性,也很难在短期内迅速形成竞争优势。同时,与核心竞争力相匹配的基本能力的培育也需要较高的成本。如果无关多元化战略缺少能力体系的支撑,是很难取得实质性成功的。

大量的实证研究也印证了上述观点。20世纪70年代,以美国为代表的西方发达国家掀起了混合兼并(无关多元化)的浪潮,许多大公司热衷于向不同产业发展,有的甚至跨十多个产业,但这种多元化热潮没有持续多久。80年代又掀起了企业回归主业的热潮,如IBM公司通过业务分拆、缩小规模、重新定位来调整企业多元化发展方向,开始注重企业核心竞争力的建立。

2. 战略性资产的积累

马凯德和威廉姆森认为,相关性的多元化战略实施的成功,战略性资产的积累是十分重要的。战略性资产积累是指那些拥有能带来竞争优势资产的公司将获得的租金收入,这种资产必须是难以被模仿或难以被替代的。从长期来说,内部积累可能是获得难以被模仿或难以被替代资产的最重要的来源。此外,企业的长期竞争优势还依赖于战略性资产是否符合市场需求的能力,以及在现有市场或新市场上建立新的战略性资产的能力。通过共享获得的战略性资产并不一定完全符合市场需求,在新的市场环境下,现有资产一般需要一定的调整和整合之后才能投入运营,而内部积累过程可以直接提供定位于新市场的资产集合。

(四)多元化经营战略的管理

1. 企业多元化经营的风险替代

任何系统的存在都有其运行风险,作为一个典型的系统组织,企业的经营活动时时刻都伴有风险。企业实施多元化战略,其实质是对风险系统进行替代。因为企业无论实施哪种战略,都有风险的产生。企业对不同风险系统的评价和承受能力不同,如果新的风险系统对企业的影响小,企业就会采取措施,开辟新的领域,进入新的盈利模式,承担新的风险系统的考验,以替代原有的风险系统。

风险替代的效应主要表现在两个方面:

第一,对企业系统的影响。采用多元化的增长方式,这实际是以新的风险系统代替原有的风险系统的经营模式,以获得风险分散效应。我们可以观察到大量的现实情况,这些企业一般在几个相互独立的经济范围内开展业务,把利润流互不相关的几项独立的业务紧密联系在一起,这样做虽然不一定使企业获得更大的利润率,但可以保证企业的盈利稳定性。

第二,对企业参与主体的影响。管理大师彼得·德鲁克认为,企业进行多元化经营战略应该对企业的内部压力进行具体的辩证

分析。第一个压力是心理的过分专业化,员工对于一再重复同样的工作感到厌倦。第二个压力是企业规模不当。决策层希望通过多元化进行相应调整,通过采取多元化来弥补企业规模不当的弱点。第三个压力是基于把企业成本中心转化为能够加以管理的多个收益中心的需要。

企业参与主体主要是指企业员工。企业员工的流动如果是正常的,一般不会给企业带来不能弥补的损失,而且可能从这种合理流动中增强企业活力。但许多情况下,企业内的员工流动是非正常流动,使得企业的经营负担加重,因为企业人员的过度流失会严重影响核心竞争力的保持。另外,核心竞争力也可能通过员工的流动有向竞争者扩散的危险。限制这种状况出现的有效途径是强化能力的积累性质,使能对个别员工的依赖性减弱。

多元化经营对保持员工的合理流动性有积极意义。首先,它拓展了企业员工工作机会的选择渠道,使员工可以在公司内部流动。其次,企业多元化经营可以保证企业的工作程序设置更具有挑战性,保持员工其个性。企业对员工进行技能培训和组织同化的同时,是以不能够使员工丧失个性为前提的。同时,在工作设计、安排上尽量要有挑战性和创新性,将员工个人发展目标与组织发展目标融合起来,使个人通过企业达到自我价值实现。

2. 防止核心竞争力分散或弱化

企业在一定条件下、一定时期内所拥有的要素是有限的,核心竞争力的影响范围也是有限的。如果企业经营的主业过于分散,往往意味着核心产业投入的资源受到削弱,容易弱化主导产品和业务的竞争能力,最终可能导致企业在主导产品或主营业务竞争中失去市场和优势。许多情况下,这种削弱不仅是能力方面的,管理层注意力的分散也是一个方面,它所带来的后果将会十分严重。原有产业建立的核心竞争力是多元化经营的基础,新产业在初期需要这些能力的移植和支持,若原产业竞争力受到迅速削弱,公司

的多元化经营将面临危机。因为在多元化战略目标下,企业在不同领域的业务延伸也存在着交易成本。

现实中,一些大企业在发展过程中,离开了自己核心竞争力的延伸范围,盲目地进入一些不具备战略优势的新领域,反而给自己套上了枷锁。因而,企业应学会放弃不能成为核心竞争优势的业务。一个设计良好的经营退出渠道能有效地降低多元化经营风险。摩托罗拉当初看好卫星通信业务而发起了“铱星”计划,当最后“铱星”因负债数十亿元而陨落时,摩托罗拉却因一开始就将“铱星”项目注册为独立的实体而只承担了有限的责任和损失。实际上,在20世纪90年代中期就已经出现了全球性的大企业混合多元化经营回归主业的浪潮。企业对非主营业务的战略撤退抉择大大强化了企业的核心竞争力,从而保证了企业的可持续竞争优势。

3. 发挥整合资源优势

(1) 设定企业多元化经营的战略目标

在经济全球化发展的今天,企业有开展主营产业领域以外业务的冲动。但是,企业能否向不同领域扩张,主要取决于核心竞争力,取决于核心竞争力的剩余或核心优势向其他领域延伸的能力。同时,企业的多元化发展过程也是其核心竞争力的强化过程。以突出核心竞争力为目的的战略目标强调企业从内外搜寻、获取稀缺的要素以支撑其核心竞争力。围绕核心竞争力的企业战略多元化目标,应体现两个基本观念,即长远观念和系统观念。这样,企业通过多元化经营,不仅获得了稀缺要素,而且降低了交易费用,减少了不确定性,将稀缺资源置于企业的直接控制之下,以企业的长期发展目标为方向,统一协调各部门的工作,从而更好地保证核心竞争战略的实施。

(2) 充分利用企业现有的资源和优势

多元化经营目标是基于各产业间的相似性,这种相似性使得企业的资源和优势能拓展到现有产业之外,并得以充分利用。各

产业之间的资源和优势互补体现在企业品牌、核心技术、研发实力以及市场运作等方面,企业可以把其在品牌、技术和市场等方面的优势拓展到其他经营产业,以规模经济降低多元化经营的成本。

利用现有资源和优势这一战略目标,意味着企业的多元化经营战略是内外兼顾的:对内,充分分析和挖掘自身优势并有意识地通过多元化经营使这种优势最大化;对外,紧紧把握市场机会,把自身的优势和市场需求有机结合起来。自身优势分析是利用现有资源和优势这一战略目标的基础,不能脱离自身优势而去谈市场机会,否则企业就偏离了根本的战略目标,很容易陷入自己毫无优势可言的细分市场。

(3) 培育新的利润增长点

行业的生命周期曲线显示任何产业都有成长与衰亡的阶段。当所处的行业步入成熟期,增长的潜力不大时,企业就必须寻找新的利润增长点。基于核心竞争力思考有两种方式:一是通过技术上、市场上、管理上的不断创新,使行业从一条生命曲线过渡到另一条上升的曲线上;二是将企业引导到新兴行业。所以,多元化经营是实现企业战略升级和战略转型的重要方式。

二、企业战略联盟的扩张模式

战略联盟概念最早是由美国 DEC 公司总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·奈格尔提出的。企业战略联盟是指两个或两个以上有着对等经营实力的企业(或特定事业和职能部门),为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标,通过各种契约而结成的优势互补、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织。战略联盟多为自发的、非强制的,联盟各方仍保持着原有企业的经营独立性。

(一) 核心竞争力是企业战略联盟的基础

在产品技术日益分散化、技术革新发展极为迅速的今天,已经

少有企业能够掌握生产某种产品的全部关键技术。许多情况下,企业单纯依靠自己的能力已经很难掌握竞争的主动权。为此,大多数企业的对策是尽量采用外部资源并积极创造条件以实现内外资源优势互补。其中一个比较典型的做法是与其他企业结成战略联盟,并将企业的信息网扩大到整个联盟范围。借助与联盟内企业的作用,相互传递技术,加快研究与开发的进程,获取本企业缺乏的信息和知识,并带来不同企业文化的协同创造效应。战略联盟具有更为活跃的创新机制和更经济的创新成本,从而使企业的核心竞争力更有效地延展,有利于企业开辟新市场或进入新行业,保证企业的可持续发展。惠普公司的企业开发总监大卫·甘特认为:“我们的核心竞争力之一,是能够有效地管理联盟。这已经是我们的核心竞争力,而在将来会变得越来越重要。”

企业核心竞争力的价值最大化是战略联盟的基础。从企业核心竞争力的角度来说,战略联盟的原理是通过控制外部独特的战略要素,加强企业的关键活动或扩展价值链以增强企业核心竞争力。从竞争力的延展特性来讲,战略联盟是企业核心竞争力扩展的一种形式。因为联盟往往是企业要改变某一方面的劣势或要强化某一方面的优势,但无论是劣势的改变或优势的强化都是建立在企业核心竞争力基础上的。同时,企业战略联盟必须同联盟企业的核心竞争力保持高度的一致性。具体体现在:

第一,时间跨度一致。战略决策考虑的时间跨度必须在中短期和长期间作出选择。由于操作复杂、交易成本高以及股权约束的特点,战略联盟必须兼顾参与各方的长期利益。长期维持的战略联盟分为两种情况:一种是能够有新的共同使命或项目注入联盟,另一种则是通过少量参股着眼于长期合作,甚至可能走向并购。

第二,战略要素控制。当目标战略要素对于提升企业核心竞争力意义重大时,常常对竞争对手也很有吸引力,这时,如果以战

略联盟实现企业间的合作,会极大强化企业的核心竞争优势。最近,通用、福特、戴姆勒—克莱斯勒竞价收购大宇汽车,主要是因为这些厂商都意识到了亚洲市场对未来竞争地位的重要性。

第三,能力位势与战略位势。能力位势可以用两个指标来描述:稳定性与穿透性。稳定性指的是目标能力在目标企业中的独立性,受业务地位、组织结构等影响,它决定了单独得到它的可能性。穿透性指的是目标能力能够被内部或外部同时使用的能力,受能力的存在形式、业务量差异的影响,它决定了企业间合作的可能性。能力位势的稳定性与穿透性的不同组合,将决定战略联盟的战略位势。当稳定性与穿透性都比较高时,可以将独立性比较强的部门或公司形成联盟。

(二)企业战略联盟的形成动因

战略联盟是20世纪80年代以来国际上流行的一种跨国经营企业的战略发展模式,是企业间为了资源共享、优势互补而形成的战略合作安排,由于其具有范围经济发展的优势,在21世纪已成为企业外部扩张的重要形式。

1. 战略联盟的演变动因

(1)经济全球化是战略联盟的前提

当代科学技术和跨国公司的迅速发展,促使经济全球化,各国经济之间的联系、经济往来和经济融合达到空前紧密的程度,国际贸易成为各国商品和服务交流的纽带,进口贸易成为跨国公司内部生产、营销与国外企业商品、服务交换的重要内容和形式。由于各国政治、经济、文化、法律环境的差异,企业从事进口贸易比国内贸易复杂得多,因此,通过建立战略联盟,实现进口与出口环节企业之间某种程度的联合或合作,有助于企业开拓国际市场,控制国际资源,降低经营成本,进行全球贸易。

(2)市场竞争加剧是实现战略联盟的催化剂

在全球经济一体化的今天,国际贸易自由化达到空前的高度,

越来越多的企业从事跨国经营,从而导致企业在国际市场上的竞争空前激烈,这就要求企业经营理念的转变,以适应新的竞争态势。传统的“零和博弈”的竞争战略让位于“合作博弈”的竞争战略,即竞争对手实行协作竞争,提高国际市场竞争能力。战略联盟因此成为国际上竞争对手间的一种长期合作关系。

(3) 网络经济的发展成为战略联盟的重要手段

20世纪90年代以来,由于信息技术的高度发展,推动了网络经济的形成和发展。网络经济和电子商务的发展,促进了90年代的“供应链革命”,即要求企业改变全过程经营方式,集中发展自身具有核心竞争力的环节,同时通过具有互补性的上、下游企业之间的结盟而大幅度降低企业经营成本,提高企业整体竞争能力,实现利润最大化,以适应网络经济发展对企业的要求。战略联盟因此成为网络经济下企业开展国际贸易活动时的一种必然选择。

2. 战略联盟的内在动因

战略联盟在20世纪末成为企业战略发展的主要模式并开始在全球范围内执行,企业实施战略联盟的主要动机是利用外部规模经济,确立企业竞争优势。具体表现在:

(1) 规避风险,共享资源

在当今战略联盟非常流行的领域,例如制药、通讯、商业、飞行等产业,项目开发所需要的资金非常巨大。这些高昂的开发成本带来了巨大的市场风险,加之换代速度加快,寿命周期缩短,企业迅速占领国内外市场意义重大,通过战略结盟可以很好地实现这一目的。

(2) 创新技术,降低成本

当企业自身技术实力不足,或者自己开发不经济时,可以通过企业间的合作开发到新技术,提高技术实力,减少沉没成本。

(3) 开拓市场,进入新领域

企业之间的优势能力有很大的不同,有的企业分销渠道比较

成熟,有较强的销售能力;有的企业技术实力雄厚,具有生产规模。企业在开辟新的市场或进入新领域时,实行战略联盟各展所长,有显著经济效益。所以,战略联盟主要表现为相同股权的合资企业、许可证协议、交叉许可与技术共享、用户与供应商之间的伙伴关系、合作开发协议、研究与开发合同等形式。

(三)塑造学习型战略联盟

战略联盟作为企业发展战略的一种形式,在进入 20 世纪 90 年代以后,其出发点和运作形式都有了很大的变化。战略联盟逐渐发展成为以知识学习、增强能力为主要目的的企业间联合。联盟的出发点已不再停留在减少风险和开发市场表层上,更重要的是探寻保持企业的持续竞争优势的深层次原因。战略联盟表现形式上是企业间的联合,实质上已是企业之间知识流动和能力转移。所以,人们也将今天的战略联盟称之为学习型或知识型战略联盟。这种联盟是以向战略伙伴学习为主,企业通过认知、消化而获得和利用其他企业所开发的知识和能力,加速核心专长的开发和利用,从而更快速地确立企业的核心竞争力。学习型战略联盟具有以下突出特征:

1. 联盟的战略目标以学习知识和掌握核心专长为主,而不是以获利为首要目的。借助于学习型战略联盟,企业一方面能够通过认识、消化吸收而获得并利用其他企业所开发的知识,掌握企业内部无法开发的核心专长;另一方面,联盟的企业间也可以通过互补的专长结合以创造新的交叉能力和技能,实现合作方双赢。因此,学习型战略联盟是企业间长期的合作形式。联盟各方不仅注重现有核心专长的开发和学习,也都十分注重未来核心竞争力的拓展与培育,学习型战略联盟具有更大的战略潜能。

尼奈克斯(NYNEX)公司最初是一家经营电讯基础设施的美国公司,近 20 年来,通过学习型战略联盟,发展了数十家合伙企业,该公司现在已建立了一套系统管理合伙企业的模式,每个合伙

企业都有一个小组来管理。CP 集团是公司在泰国的合作伙伴,公司传授给他们关于系统与工程方面的知识并向其学习关于亚洲市场与文化的知识。NYNEX 公司又与英国的一家有线通讯公司联合,建立了光纤电缆网络,向客户提供电话、数据通讯及电视节目传输服务。1996 年,NYNEX 公司又与美国的 Sprint 公司签署了一项为期 5 年的合同,由后者接管其交换机、光纤电缆网络和计费系统。这样公司既保护了其原有的独占市场,又抓住了新的机遇,参与新竞争,使其由一个地区性垄断公司成长为跨国公司。

2. 学习型战略联盟更重视企业无形资产的作用发挥。由于学习型战略联盟是以知识和能力学习为目的,而知识的无形资产贡献是巨大的,因此,在联盟过程中对无形资产的评估投入与战略开发是联盟各方所关注的主要内容。这就要求联盟伙伴间要建立密切的关系和充分的交流。在学习型战略联盟中,参与联盟的企业都十分注意合作方的平等互利关系,一方面要确保一方手中始终有能为对方创造某种价值的能力,以保持彼此的相互依赖性,另一方面,也要考虑对方的学习特点,通过不断合作,增强彼此的信任与交流,强化彼此的能力优势,通过双方能力的提高实现互利互惠,共同进步。

3. 学习型战略联盟的建立是以学习型组织为基础。学习型组织建立科学与否直接关系到这种联盟的战略效果。在过去 20 年中,日本和西方公司在许多产业中战略地位的转换就是由于联盟方组织学习的模式不同所致。日本在 20 世纪 80 年代被公认为联盟学习的典范,是因为许多日本公司在与西方公司的合作中建立和发展了一整套组织学习方法,在组织结构的设计上以实用有效为主,并结合日本企业特点,非常重视信息的上下沟通,使涉及合作的每一层面,甚至每一个人都能得到某种专业技能或专长的学习。最值得一提的是日本公司通过专利许可或合资来获取技术的学习(汽车、照相器材、精密仪器、手表等行业),使其在最短的时

间内以最低的成本掌握了新的能力和核心专长,然后用新获得的能力控制了日本市场,进而又向国际市场进军,甚至替代了其学习的西方公司的核心竞争力。

三、企业虚拟经营的扩张模式

(一)虚拟经营的内涵及特征

虚拟经营是当今企业发展形式的潮流趋势。据权威人士估计,21世纪虚拟经营将成为企业经营的主流模式,这主要是基于虚拟企业的经营优势。那么,什么又是虚拟经营呢?它有哪些基本特征?下面,我们就对这一问题作一论述。

1. 虚拟经营的内涵

1991年,利海(Lehigh)大学的艾科卡研究所提出了一份《21世纪制造企业战略》的报告。这份报告提出了一种新的生产模式:以动态联盟为基础的敏捷制造(Agile Manufacturing),并极富创造性地构想了一种称之为“虚拟企业”新型组织。

虚拟企业(Virtual Enterprise)是以虚拟经营为经营策略的企业。而虚拟经营是指企业以计算机网络通信设备为基础,将企业难以胜任的或难以高效完成的生产或服务分包给其他企业,企业本身不再具备这样的功能,甚至于企业不负任何实际的生产经营,只利用网络来联系和管理与其业务有关的企业。虚拟企业分两种形式:一种是下包制虚拟企业,一种是完全依赖互联网,自身没有经营实体的虚拟企业,如虚拟商店、虚拟银行。虚拟企业与以前的层级制组织实行内部经营不同,它是通过网络形成组织,把资源和注意力集中在核心竞争力上,与其他组织合作拓展战略性领域,并适应环境变化。

虚拟经营的实质是一种培养企业核心竞争力的企业经营战略,是一种外部延伸的战略扩张模式。企业选择任何一种形式的虚拟经营,都必须建立在自身竞争优势的基础上,必须拥有关键性

的资源,如专利权、产品行销通路或研究开发能力等。以自身的核心能力为依托,通过虚拟化的整合途径取得外界资源和能力的配合,以达到优势互补的目的。

2. 虚拟经营的特征

虚拟经营将成为 21 世纪企业经营的主流模式,这主要是基于虚拟企业的经营优势。虚拟企业能最充分地利用企业核心优势,最大限度地发挥其独有特长。众多企业为使自身精干灵活、核心竞争力更突出,纷纷将自身不能高效运作的业务外包出去,或者利用网络实行虚拟经营。具体来讲,虚拟企业有以下特征:

(1)关系松散。虚拟企业由于主要是以契约形式联合起来,因此合作各方的关系十分松散,各方仍保持着自己的经营自主权,在虚拟企业期限结束或约定的工作完成后,虚拟关系就可以宣告解散。实践中,虚拟企业成员之间内在文化冲突、合作目标差异、各自贡献的资源不等以及各方的机会主义倾向,都会影响虚拟企业的稳定性。

(2)边界模糊。虚拟企业并不像传统企业具有明确的层级和边界,企业与其他企业的联系属于市场交易的范围,虚拟各方之间以一定契约或资产联系起来对资源进行优化配置,市场交易双方成为长期合作的伙伴。虚拟企业可以是上下游生产企业之间形成的虚拟,也可以是供应者、生产者、分销商之间形成的虚拟,从而产生出一种你中有我、我中有你的局面。虚拟企业是企业向市场延伸的结果,表现出企业边界模糊和淡化的特点。

(3)形式多样。虚拟企业是以利用市场机会为组合动机的,它不同于传统企业是以产品为核心构建的企业组织,它是应“机”而生的,因此涉及的领域宽泛,虚拟形式多样,主要有:企业产权虚拟、人力资源虚拟、技术开发虚拟、管理职能虚拟和组织架构虚拟等。

(4)运作高效。虚拟企业的组建过程比较简单,无需大量投

资。虚拟式的合作之所以能够达成,关键是合作各方都有自己的核心能力,从而实现更大竞争优势。在目前分工日益深化的状态下,虚拟企业的实力是单个企业难以达到的。因此,虚拟可以高效运作,完成一些单个企业很难完成的任务。

(5)机动灵活。虚拟企业在合作项目、合作伙伴和合作方式的选择上灵活性强,对市场有较强的适应性,能够随着市场环境、企业发展战略、企业经营条件的改变而改变。虚拟的伙伴可多可少,合作时间可长可短,合作项目及合作方式多种多样。因此,当虚拟企业不适应外界环境和内部条件时,虚拟企业可迅速解散或组建与之相适应的新的虚拟企业。

(二)虚拟经营与战略联盟的区别

虚拟经营不同于战略联盟,尽管两者有许多相似之处。

首先,战略联盟更多的是联盟方相互交叉的密切合作,合作方一般都要投入一定的资金、技术或其他资源,而虚拟经营则是一方将其业务委托给另一方,虚拟的委托方可以没有任何实质的投入,企业可以利用自己的核心竞争优势与虚拟的另一方进行合作。例如,耐克、施文恩(Schiwinn)利用自己设计、创新和组织优势,发挥其强大的信息处理、市场销售和系统运行的长处,将生产制造虚拟出去,完全不用投入任何生产要素。

其次,战略联盟的各方都有法人资格,许多情况下是有产权协议的关系。而虚拟则不同,虚拟的各方既可以是法人单位,也可以与自然人合作,并且极少涉及产权关系。例如,世界上最大的高科技企业之一,思科公司构建了全球的虚拟供应链。这个供应链的运作是这样的:在思科的生产环节上,有40多家一级工厂、1000多家二级工厂。但是一级工厂里只有两家工厂属于思科,其余都是虚拟联合。公司主要把这些工厂的相关设备连接到企业的网上,实现网上的监督管理。这种合作模式对合作方来讲都有极大的好处,但却不涉及任何产权关系的双赢。

再次,战略联盟主要是一体化的运作模式,由于涉及产权或企业合作的深层次的问题,所以,联盟多数情况下是在企业原有产业链条或流程基础上的合作。虚拟则不同。由于虚拟的形式比较灵活而且不涉及产权问题,所以,虚拟的范围更为广泛,既包括纵向的业务委托,也包括横向的多元化合作。

(三)建立以核心竞争力为基础的虚拟经营模式

1. 虚拟经营的基础

(1)虚拟经营的理论基础

虚拟经营是企业交易外部化的一种形式,是基于企业核心竞争力理论的发展战略。根据企业能力理论,企业应该集中关注对企业竞争力具有核心作用的资源。企业首先应该将自己的核心优势和非核心优势的环节或业务区分清楚,在此基础上外包非关键的活动(或非核心优势的环节)。这样不仅可以弥补企业处于弱势环节的不足,提高整体效益,还可以强化核心优势的能力,因为核心竞争力需要一系列辅助能力。

按照交易费用理论分析,价值和独特性两个维度是决定企业虚拟经营,即外部化(外包)或内部化的标准。具体形式如图9-4所示。

独特性 维度	高	特殊资源	核心资源
	低	周边资源	传统资源
		低	高
		价值维度	

图9-4 虚拟经营的抉择

这里,价值维度主要受两个因素的影响:效用和成本。效用主要是顾客的知觉价值,成本是企业的费用,两者相抵后的剩余,才是企业追求的价值。按照交易费用理论解释,企业应专注价值维

度高即产品附加值高的环节,而将产品附加值低的环节或业务外包。从核心竞争力理论讲,企业之所以能将产品附加值低的环节外包出去,通过外包提升其价值,而外包的另一方之所以能够提升其价值,不仅仅是由于承包方具有核心竞争优势,还因为发包方也具有自己的核心竞争力。就是说,正是由于企业具有核心竞争优势,才能保证低附加值业务环节的剥离的同时,不会影响到高附加值活动的正常进行以及这些附加值的顺利实现。例如,耐克在全球寻找制造商是因为它有着强大的分销能力,正是由于其强大的销售优势,才能使它掌握主动权,随心所欲地寻找符合标准的生产商。所以,没有核心竞争优势的企业是很难找到合作伙伴的,难以通过虚拟经营实现低成本、高效益。

独特性的意义是外部市场稀缺或企业专业化,独特性越强,意味着外部化成本越高。这说明在独特性维度高的区间,市场外部化肯定是不经济的。根据所分析的核心竞争力特点来讲,其外部化很难产生更大的共生效应,反而会削弱系统的独特性。而在独特性维度低的区间,如传统资源和同边资源,企业间资源的共性较强,虚拟经营会产生更大的共生效应。

在某种程度上说,虚拟经营是企业应付不确定性的一种经营方式。当企业面临复杂的竞争环境时,企业内部单一的核心能力很难确保企业开发产品的成功。于是,企业就向外部寻求优势能力。所以,虚拟经营的关键是把握企业的核心竞争力,把企业有限的资源集中在高附加值的产品核心业务或环节。

(2) 虚拟经营的技术基础

虚拟经营的出现是以技术领域的不断进步为前提的。自20世纪70年代以来,以微电子技术为基础的计算机技术和通讯技术取得长足发展,并向经济和社会各个领域渗透,从而引起世界范围内的技术创新浪潮,产生了如计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)等现代化的设计和制造手段。随后出现的数据处理

系统(EDP)、管理信息系统(MIS)、决策支持系统(DSS)、经理支持系统(ESS)等,使企业的经营计划、产品开发、产品制造和营销等一系列活动构成一个完整的、高效运行的整体。专家系统(ES)使复杂的、不确定过程得以较容易的、准确的完成。电子会议技术、电子讲座环境完全改变了传统的会议观念,使不同地域的各类人员能轻而易举地进行协商沟通。

工作流程软件实现了工作流程各环节的虚拟联系,达到了工作流程自动化或部分自动化的处理,从企业内部到地区之间甚至国际之间形成了网络群体系统,实现了异地同步协调工作,消除了联系的地域限制,为虚拟经营模式的确立奠定了技术基础。

20世纪70年代后期,企业生产的技术基础和成长环境发生了巨大变化,高度的信息化彻底改变了企业的管理方式。首先是组织结构日益扁平化、柔性化。金字塔式结构正逐渐向更加自由和民主的网状结构转变,等级观念变得越来越模糊,为一线员工“让权”和给予“充分的掌握程序的知识”已经日益成为关键。其次,企业管理上的虚拟方式,使今天的企业管理者可以实现快速重组,形成高度自治并享有充分自主权的团队,使企业的管理更加灵活有效。在20世纪90年代,一些世界级大公司开始尝试采用虚拟方式进行生产经营。例如戴尔电脑公司从1998年开始在互联网上大量出售客户指定规格的个人电脑。它们的生产完全建立在虚拟订购的基础上。戴尔通过网络建立畅通的客户信息联系渠道,并把零件生产和产品包装全部外包,自己只负责设计和检验。这种虚拟的电脑生产模式创造了惊人的销量。现在全球有大量的企业都开始尝试网上订购或销售。

2. 企业虚拟经营的模式

虚拟企业将其难以胜任或难以高效完成的生产或服务环节分包给其他企业,企业本身不再具备这样的功能,其实就是对外部资源进行整合,借助外部力量,进一步强化企业的核心竞争力。

(1) 虚拟生产

这是虚拟经营的最基本形式,主要是指企业将其产品的直接生产功能弱化,把生产功能用外包的形式转移到其他企业;本企业只负责最具有核心竞争优势并且附加值最高的产品开发和营销功能。前文提到的耐克公司就是采用订单的方式将运动鞋生产委托给雇佣着 7.8 万工人的众多亚洲承包商手中,而自己专攻设计和营销两项功能,并最终成长为世界最大的运动鞋制造商之一。

(2) 虚拟开发

虚拟开发是指几个企业通过联合开发高技术产品,取得共同的市场优势,以谋求更大的发展。美国的 Intel 公司、IBM 公司、AMD 公司共同进行虚拟开发,并在有关芯片专利权方面相互授权,谋求芯片方面的垄断优势。虚拟开发最初只是为了规避开发的投资风险,但在实际运作中,虚拟开发更好地整合了各方的技术优势,强化了开发项目的成功率,成为虚拟合作的最重要的形式之一。

(3) 虚拟销售

虚拟销售是指企业或公司总部与下属销售网络之间的“产权”关系相互分离,销售虚拟化促使企业的销售网络成为拥有独立法人资格的销售公司。它主要有两种形式:一种是企业把其下属的销售网从公司总部分立出来,使其成为具有独立法人资格的销售公司。另一种模式是企业不再组建自己的销售网络,而将销售业务交给专业销售公司去做。后一种模式对资金和人力都不具有优势的中小企业特别有效。

(4) 虚拟管理

虚拟管理是指企业将部分管理职能交给外部专业公司来进行,企业在其组织结构设置中,把某些职能虚拟掉,通过节省开支并提高管理效率,进一步强化企业的核心竞争力。虚拟管理可为新组建的、缺乏管理经验和人才的企业提供较大的帮助。

(5) 虚拟服务

虚拟服务是企业将一部分职能虚拟化,或外包给专业化公司经营,或与其他企业通过动态联合形成虚拟企业。如生产企业通过经销商提供产品的安装、维修服务;多家家电企业组成的联合售后服务体系;不同旅游公司组成的联合导游系统等。

第四节 企业战略管理模式创新

一、企业战略及其管理观念的更新

(一) 企业战略的涵义

要对“战略”一词进行准确定义,是十分困难的。因为人们对战略的观察是多角度的,研究战略的理论是多层面的。这里,我们从企业核心竞争力的角度出发,并以实现企业的可持续发展为目标来研究战略问题。战略主要涉及组织的远期发展方向和范围,战略的实施应使企业的资源要素达到最优组合,有利于强化企业的核心竞争力,实现企业的可持续发展。

战略从决策到实施是一个非常复杂的过程。战略管理区别于一般的管理工作,具有更高的复杂性。战略要明确企业的经营宗旨,设立明确的长期目标,并制定具体战略步骤,将核心竞争力最终导向企业可持续竞争优势,以实现企业的可持续发展。为此,企业需要战略选择能力,使自己的核心竞争力能够为客户带来持久的丰富的价值,这些价值应该是相对其竞争对手所无法提供或模仿的。由此可见,尽管企业的核心竞争力内容可能是清晰的,但战略将决定企业核心竞争力的结构和系统。战略反映了企业高层管理人员的意愿和态度,因此要求高层管理人员直接参与企业中与战略实施有关的各管理层次。如果企业的核心竞争力已经明确并在企业决策层达到共识,战略将是一个严格和严密的管理过程,这

个管理过程强调通过理性的分析探索与企业核心竞争力相匹配的结构和系统,使核心竞争力成为企业的可持续竞争优势的源泉。

(二)企业战略管理观念的更新

1. 实现成本观念向价值观念的转换

从控制管理成本转向管理价值不断提升是企业管理观念的一个显著变化。这种转变突出表现在企业采取战略同盟或纵向一体化方面。目前,经济发展的一个显著特征是纵向结合公司的出现及大型组织中经济活动量的不断增加,成本的降低已经不能满足越来越激化的市场竞争的需要,随着各类企业组织间的合作不断创造较高的价值,需要新的管理观念指引企业实践活动,整体价值提升以获得多赢的结果开始普遍为业界所接受,企业已经习惯于强调彼此的差异以增强彼此合作的可能性。因而多数企业都开始致力于对自身能力的开发,以期待提升管理价值的有效性。

2. 实现和谐观念向创新观念的转换

效率须依靠企业内部的和谐和各组织部门的协调,这一观念直到现在仍然有强大的生命力,企业也最愿意接受内部的和谐与稳定。这种和谐的效应与稳定的状况使企业平衡发展。但随着知识经济时代的到来,创新变革已成为时代发展的主流,越来越多的企业注意到,企业运行的稳定性往往不是最终导致企业成功的有效因素,反倒常常使企业陷于被动。打破常规,创造突变已成为企业超常快速发展的制胜法宝。这一切,使企业和谐的传统观念受到强烈的挑战。企业只有随着生存环境的不断变化,不断打破原有模式重新组合,才能不断适应外界的变化,不断强化企业的核心竞争力。

3. 实现刚性化观念向柔性化观念的转换

多数情况下,企业在实施管理过程中非常注重指标体系的完备及管理环节之间指标的对应性,强调管理结构设计的系统性,因此,量化的痕迹很浓,甚至为了保证目标的实现,许多指标故意设

定得毫无弹性。但现在,市场的快速变化,使企业刚性化管理已不适应这种新的竞争局面。因此,树立新的市场竞争观念,实现企业刚性化管理向柔性化管理的转变意义重大。在柔性化管理体系中,整体与部分之间的关系比刚性管理模式中的组合更加富有弹性。领导者被视为系统的凝聚因素,而不是控制系统运行的外部力量,企业经营环境十分宽松。柔性化管理体系的明显特征是整体化比各部分的总和更多,即实现了 $1+1>2$ 的放大效应。这种体系强调的是凝聚和合力,与企业刚性化管理模式形成了明显的对照。

二、企业核心竞争力的战略管理模式

在一个稳定的市场周期内,企业的核心竞争力的水平和价值决定了企业在市场中的竞争位置,因此,企业核心竞争力已成为企业发展规模、产品技术升级、专业化和多元化模式的主要决定力量,这些又是企业战略规划和战略管理的基本内容。战略管理一旦寻求到与企业核心竞争力契合的有效节点,将使企业获得极大的生存空间。

一般来说,基于企业核心竞争力的战略管理有单核模式和多核模式之分。

(一)单核模式

对市场总体状况而言,企业占有的战略要素如果只在一个方面有相对优势,并形成了核心竞争力,那么企业可以考虑实施单核战略管理模式。即企业制定发展战略时,以该项核心竞争力为业务基准点,根据企业战略规划的要求和安排,对统一于该项核心竞争力下的各种要素予以合理组织。

一般而言,由于单核模式只能使企业形成一条发展主线,企业制定战略必须充分考虑有形资产与无形资产的结构关系。有形资产包括固定资产和流动资产,这些因素可控性较大,易于组织安

排。而无形资产,如品牌、专业技术、特许权等是由多方面因素在市场上共同发挥作用形成的,具有较大的不可控制性,因此既要按照其特殊规律对待,又要予以有效的规范指导,使之充分发挥正向作用。比如品牌这种无形资产的正向作用及价值,不仅决定于产品的质量、价格,还受服务和广告宣传的影响。

除了以上分析的情况之外,单核模式还要求企业的主导产品或服务具备三个特点:(1)商业化程度高;(2)处于领先地位,不易被淘汰;(3)能够整合利用现有各种条件。以单核模式为核心的企业类型中,海信的发展具有代表性。海信一直是以家电制造为其核心业务的企业,其战略规划和发展模式都是围绕着这一方面的,所以,尽管家电行业市场竞争激烈,但该企业却发展势头强劲,被公认为是业内资产负债率最低,企业内在实力最强的家电巨头之一。

(二)多核模式

多核模式是指企业可以围绕核心竞争力体系开发战略系统。这些战略系统之间可以是紧密联系型,也可以是松散型,甚至彼此没有任何联系,是完全的市场交易关系。随着市场的变化,企业可能利用的要素资源不断发生变化。企业战略管理的目的就是整合这些基本要素,通过制定战略规划,组织实施各项战略措施,适时进行战略评估来不断强化企业核心竞争力,实现企业的可持续发展。

多核战略管理模式可以保证企业着重培养某些优势领域的发展力量,以多项竞争优势来弥补相对弱势。在激烈的市场竞争中,企业可凭借多项核心竞争力赢得有利的市场位置。值得注意的是,多核模式是建立在企业多角化或纵向发展的基础上的,这需要企业确定多项核心竞争力的战略适用范围,以保证企业多元化或一体化的良性运作。

已有十多年发展历史的太太药业集团原先是一家以女性保健

品为主的专业企业,但近年来该集团利用企业单核模式建立起来的核心优势能力向其他领域扩张,实行多元化战略模式扩张,从女性保健品到男性保健品;从保健行业到医药行业;从产业发展到资本运作,不断探求保健品行业生存的模式,并取得了可喜的成绩。

三、企业核心竞争力的管理层次

企业核心竞争力的管理层次体现为企业可以针对企业实际逐级分解和细化对核心竞争力的管理。伊夫·多兹在一篇题为《走向一个核心竞争力管理理论》的文章中指出,企业核心竞争力的培育、扩散、整合、发挥和更新是构成核心竞争力管理的关键过程。核心竞争力的开发与培育是一个长期而复杂的系统工程,需要企业不断的积累。只有创造性地把分散于企业内部的各种竞争能力要素有效并持之以恒地深入挖掘,系统地加以开发、整合、提升,才会形成企业的核心竞争力。所以,对企业核心竞争力的管理,要从开发、整合与提升的层次分析。

(一)企业核心竞争力的开发

企业核心竞争力的开发主要有两种方式,即内部开发和外部开发。内部开发主要是通过企业的内部积累完成的。外部开发是通过以企业兼并和收购为代表的战略多元化及战略联盟的方式实现的。

1. 内部开发

从企业内部开发的角度来说,核心竞争力的开发主要是以积累和创新实现的。

(1)积累。核心竞争力的积累开发一方面是知识存量的积累,另一方面表现为技能的积累。积累主要有两种方式,即演化法和蕴育法。演化法是指沿着某一路径不断演化、学习和反复“试错”的过程。惠普公司由一个以电子仪器为核心技术的企业过渡到以计算机技术为其未来发展的核心产业的过程,就是采用了演化积

累的方式。

蕴育法是指通过特有的培植和孕育来获取的方法。例如,在企业开发新项目、发展新技术时,成立专门小组,负责在一定时间内开发某一核心技术或专长。这一方式与演化法比较有一定优势,由于培育的环境比较理想,因此,开发的速度和应用的效果都比较显著,甚至可以迅速地将核心专长移植到整个公司。

(2)创新。前文我们已经分析了创新对于核心竞争力变革的重要作用。这里,我们将创新视为获取核心竞争力的主要手段。创新主要由四大方面构成:市场创新、产品创新、流程创新和管理创新。企业核心竞争力的开发创新也主要是在以上几方面的创新中获取的。

市场创新:市场的主体是顾客,企业通过迎合顾客来满足其需要,还是引导顾客开发其需要,这不仅仅是企业的市场营销观念的问题,也是市场创新的问题。大多数企业奉行的是顾客导向,但市场创新型企业奉行的是超越顾客导向。例如,索尼公司奉行的宗旨是“我们的计划是引导大众接受新产品,而不是征询他们需要什么产品”。这一经营理念使索尼公司一直以一个创新型企业出现。

产品创新:产品是企业为顾客服务的载体,企业的实力就是通过产品体现的。因此,产品必须根据市场和顾客的需要不断创新,这是企业的生存之本。产品创新很大程度上是以技术创新为基础的,企业拥有较强的技术实力,就可以通过产品创新获得竞争优势,甚至垄断市场。

流程创新:流程创新是伴随着工业生产的不断发展而出现的。生产流程的创新是产品创新的基础,直接影响着企业的竞争实力。因此,以全新的企业流程再造理论为指导,实现流程再造是开发现代企业核心竞争力的重要因素。

管理创新:管理创新也是企业战略创新的重要组成部分。进入20世纪90年代,企业进入了一个重构的时代。管理创新的一

项重要内容就是组织创新,企业组织由金字塔式变为扁平化,精简管理层次,提高组织的管理效率。管理创新表现在组织的各个层面,如授权、团队管理、组织再造等等,不同企业的管理创新有不同的特点,但共同一点就是增强企业核心竞争力,使企业更有效率。

2. 外部开发

从企业外部来讲,核心竞争力的开发也有两种形式,即以企业兼并和收购为主的多元化及企业战略联盟。

(1)兼并。企业兼并是在市场机制作用下,通过产权交易,购买或控制其他企业的行为。企业兼并包括横向兼并、纵向兼并和混合兼并等多种形式。横向兼并是通过增加形成市场势力的机会,甚至能造成某种程度的垄断来强化企业的核心竞争力。纵向兼并则是通过消除企业内外部环境中的不确定因素,改善资源配置来强化企业的核心竞争力。而混合兼并是通过企业更有效地利用社会资源,降低市场经营风险来开发核心竞争力。

(2)战略联盟。前文我们已经分析了战略联盟作为企业外部成长方式与核心竞争力的关系。战略联盟由于联盟的管理权限不明晰、利益分配不均、联盟企业间文化的冲突等因素,使得战略联盟的成功率不稳定并具有明显的短期性。但其作为一种新型的企业外部成长模式,能有效地整合联盟成员企业的资源和能力,实现优势互补,因而仍有强大的生命力。

(二)企业核心竞争力的整合

尽管企业核心竞争力的获得有一定的偶然性,但企业核心竞争力的成长却得益于企业的系统开发。而这其中企业核心竞争力的整合更是不能回避的。研究表明,学习型动态网络组织的建立、企业制度创新和企业家精神塑造是决定核心竞争力整合的关键因素。

1. 学习型动态网络组织建立——核心竞争力整合的控制

学习型动态网络组织是学习型组织的一种,只不过它更强调

学习型组织的动态发展性和网络间的互动关系。学习型动态网络组织是一个动态结构,它随着组织环境的变化不断地调整、延伸、修改和变形,打破正式组织结构所形成的刚性框框和所属领地。学习型动态网络主要通过以下几方面发挥在核心竞争力整合中的作用:(1)树立高层管理者强烈的创新意识;(2)通过提倡员工的“一专多能”培育学习创新能力;(3)建立实用有效的共享学习系统;(4)创造从日常经验学习的机会。

2. 企业制度创新——核心竞争力整合的保证

企业制度创新从系统论的角度来看,创新前的企业制度是一种平衡结构,而创新后的制度是在远离平衡态的开放系统中自组形成的“耗散结构”。为了促使整合后企业制度这一“耗散结构”的形成,一方面要加大系统的开放性,积极培育各种战略要素的自由流动机制;另一方面,要从远离平衡态(即旧制度较松动)的区位入手进行制度创新,用制度设计的增量整合带动存量整合,这样,企业核心竞争力的整合效果会更明显。增量整合为存量整合积累了经验,创造了条件,形成了压力,以此来推动攻坚难度较大的存量整合,最后全面实现制度创新的目标。

(1) 企业制度安排的观念更新

建立适应企业核心竞争力的管理制度必须从历史的反思中提高对现代管理思维方式的认识,并将其运用到企业管理制度的改造中去。市场经济要求管理者必须运用现代管理思维来确立现代企业管理制度的思路,这必然会引起人们思想观念、价值取向和思维方式的巨大变革,要适应新的环境,改造企业管理制度,就必须对传统观点进行反思,更新旧的思维方式。第一,从以管财物为中心转向以人的管理为中心。第二,从以目标责任为基础转向以过程管理为基础。第三,从“顾客导向”转向“超越顾客导向”。第四,从领导拍板决策转向科学决策。第五,从以“人治管理”为主转向以“法治管理”为主。

(2)企业制度创新的切入点

现代企业管理制度运用现代管理思维模式,树立以强化企业核心竞争力管理为目标,以全过程控制为手段的思想,把追求单一的发展速度转变为追求企业核心竞争力的有效整合。对传统的企业制度进行改造主要应从以下几方面入手:一是面向市场决策,提高决策质量。二是突出财务管理,注重效益核算。三是改进竞争机制,完善分配制度。四是注重人力资源,开发综合智力。五是转变管理思想,调整人际关系。六是倡导企业文化,塑造企业形象。七是加强基础工作,严格管理措施。

(3)企业制度创新的内容

围绕企业核心竞争力的制度创新,是建立现代企业制度的重要内容,也是一项复杂的系统工程,需要建立和完善各种制度,保证企业核心竞争力的作用发挥。具体而言,企业制度创新包括以下四方面的内容:第一,建立战略资源监控制度。第二,实现保值、增值制度创新。第三,加强风险防范制度。风险防范制度主要包括四个内容:一是建立对客户资信的科学管理体系,二是建立对市场风险分析体系,三是建立内部审计体系,四是建立法律监督体系。风险防范制度的建立,将把企业可能发生的损失降到最低限度。第四,完善激励制度。

以上四大制度之间是有机联系、相辅相成的,它们共同组成了企业制度创新的框架。

3. 企业家精神的塑造——核心竞争力整合的关键

(1)企业家涵义的界定

企业家对于企业的成长和社会经济发展有十分重要的作用,这在经济学家的研究中随处可见。那么什么样的人才可以称之为企业家呢?比较一致的观点是,不是所有的企业领导者都可以称为企业家,只有拥有超凡能力,对经济环境作出创造性或创新活动,对企业发展有实质贡献的企业领导者才是企业家。首先,企业

家应是企业内部资源的指挥者。其次,企业家的活动应能促进社会资源的优化配置。第三,企业家应勇于承担企业运作的风险。第四,企业家应是企业创新活动的倡导者、实施者和推广者。

(2) 塑造企业家精神

企业家精神是对企业家含义的高度概括和体现,企业家精神的实质就是创新和承担风险。而企业核心竞争力本身就内含了企业的创新能力,这是以创新精神为主导的能力。创新精神是企业家的天性,企业核心竞争力的整合需要以企业家的创新精神为支柱,具体表现在:一是通过企业家的创新尽可能地学习现代科学管理知识,使组织管理不断地规范化、制度化,从而节约管理成本,提高管理效率;二是企业家的创新意识使企业能有效跟踪现代科学技术的发展,积极主动地通过革命性创新提升产品结构和企业发展的质量,保持企业的竞争优势。由此可见,企业家精神是企业核心竞争力整合的关键,塑造企业家精神,对于企业核心竞争力的整合意义重大。而要塑造企业家精神,就须做到:第一,创造宽容的文化氛围,建立鼓励创新的社会机制。第二,培育企业家市场,造就真正的企业家。第三,保证企业家制度安排的稳定性和连续性。

(三) 企业核心竞争力的提升

1. 企业核心竞争力提升的前提

(1) 核心技术提升是企业核心竞争力提升的关键。

(2) 企业文化创新是核心竞争力提升的基础。

(3) 企业制度创新是核心竞争力提升的保证。

2. 企业核心竞争力提升的措施

企业核心竞争力与企业所拥有的战略要素密切相关。如英特尔的CPU、索尼的“特丽珑”色彩技术等都是它们各自的核心专长,成为其核心竞争力的重要支撑,而这又与它们长期从事芯片、显像管制造开发这一领域有关。提升公司的核心竞争力可从以下几方面着手:

-
- (1)集中企业资源从事某一领域的生产开发。
 - (2)开发企业的潜在能力,建立企业的核心竞争力体系。
 - (3)从竞争对手和市场空缺中寻找机会,建立自己的比较优势,并构建支撑这种优势的潜在核心竞争力。
 - (4)强化管理在核心竞争力培育过程中的作用。

主要参考文献

1. 丁栋虹. 企业的起源. 中国经济出版社, 2003.
2. 杨浩主编, 宋克勤, 郑纯选副主编. 现代企业理论教程. 上海财经大学出版社, 2001.
3. 王国成. 企业治理结构与企业家选择. 经济管理出版社, 2002.
4. [美] 路易斯·普特曼, 兰德尔·克罗茨纳编. 企业的经济性质. 孙经纬译. 上海财经大学出版社, 2000.
5. 孙选中. 现代企业概论. 中国政法大学出版社, 1997.
6. 李维安, 武立东. 公司治理教程. 上海人民出版社, 2002.
7. 陈郁. 企业制度与市场组织. 上海三联书店、上海人民出版社, 1996.
8. 张春霖. 企业组织与市场体制. 上海三联书店、上海人民出版社, 1994.
9. 杨瑞龙. 现代企业产权制度. 中国人民大学出版社, 1996.
10. 郑石桥, 周永麒, 刘华. 现代企业内部控制系统. 立信会计出版社, 2000.
11. 段文斌. 分工、报酬递增和企业制度. 天津人民出版社, 1998.
12. 于潇. 美日公司治理结构比较研究. 中国社会科学出版社, 2003.
13. [美] P. 产里比特, D. 鲁滨逊, R. 克拉克森著. 购并之后如何整合被收购公司. 孙晓萍译. 中信出版社, 1999.
14. 厉以宁. 经济学的伦理问题. 生活·读书·新知三联书店, 1995.
15. 伍柏麒. 国有企业核心论. 复旦大学出版社, 2002.
16. 李品媛. 企业核心竞争力研究. 经济科学出版社, 2003.
17. 刘伟, 刘明华. 转型期国有企业重组. 上海远东出版社, 1999.
18. 朱义坤. 公司治理论. 广东人民出版社, 1999.
19. 吴淑琨, 席酉民. 公司治理与中国企业改革. 机械工业出版社, 2000.
20. 林毅夫, 蔡昉, 李周. 充分信息与国有企业改革. 上海三联出版社, 1997.

21. 张维迎. 企业理论与中国企业改革. 北京大学出版社, 1999.
22. 史正富. 现代企业的结构与管理. 上海人民出版社、智慧出版有限公司, 1993.
23. [美] 罗纳德·哈里·科斯. 企业、市场与法律. 上海三联书店, 1990.
24. [美] 小艾尔弗雷德·D·钱德勒. 看得见的手——美国企业管理革命. 北京: 商务印书馆, 1987.
25. 沈祖炜. 近代中国企业 制度和发展的. 上海社会科学院出版社, 1999.
26. 吴敬链. 现代公司和企业改革. 天津人民出版社, 1996.
27. 钱颖一. 企业理论. 北京: 商务印书馆, 1989.
28. 张维迎. 企业的企业家——契约理论. 上海三联书店、上海人民出版社, 1995.
29. [日] 青木昌彦, 钱颖一. 转轨经济中的公司治理结构. 中国经济出版社, 1995.
30. 李维安. 社会主义股份经济探索. 河北人民出版社, 1998.
31. 杨瑞龙, 周业安. 一个关于企业所有权安排的规范性分析框架及其理论含义. 经济研究, 1997(1)
32. 张仁德. 中国企业产权制度的选择. 南开经济研究, 1996(4)
33. 张维迎. 所有制、治理结构及委托—代理关系. 经济研究, 1996(9)
34. 周其仁. 市场里的企业: 一个人力资本与非人力资本的特别合约. 经济研究, 1996(6)
35. 杨浩, 戴月明. 企业核心专长论. 上海财经大学出版社, 2000.
36. [美] 迈克尔·波特. 竞争战略. 中国财政经济出版社, 1989.
37. 彭丽红. 企业竞争力. 经济科学出版社, 2000.
38. 韩中和. 企业竞争力. 复旦大学出版社, 2000.
39. 管益忻. 论企业核心竞争力. 中国经济出版社, 2000.
40. 王公义. 企业多角经营的活力. 广东旅游出版社, 1999.
41. 何畔. 战略联盟 现代企业的竞争模式. 广东经济出版社, 2000.
42. 高明华. 公司治理 理论演进与实证分析——兼论中国公司治理. 经济科学出版社, 2001.

后 记

为了使工商管理等相关专业的学生对企业理论有一个系统、全面的学习和掌握,并对企业理论的前沿问题、热点问题、难点问题有所了解,我们一直在寻求一本合适的教材作为我们教学的依据。经过多年的探索和教学实践,今天,我们终于可以把这本《企业概论》奉献给大家。在本书的撰写过程中,深感企业理论的博大与深厚。我们学习、阅读和参考了大量中外学者的论著、论作,在他们的思想和智慧中广泛汲取养料,正是基于他们的成果,才得以使我们的这本教材面世。在此,向尊敬的学者们表示衷心的感谢。同时,也向为本书提供大量支持和帮助的甘肃政法学院领导和有关部门表示深深的谢意。

全书由王阳、曹爱军两位同志通力合作完成。具体分工如下:

王 阳:第一章、第二章、第三章、第四章、第五章;

曹爱军:第六章、第七章、第八章、第九章。

由于水平所限,书中错误和不妥之处在所难免,敬请理论工作者和读者们批评指正。

王 阳 曹爱军
二〇〇五年二月