

□ 顾乃康 曾纪川 赵燕燕

论中国企业跨国经营活动的组织

自改革开放以来,中国企业的跨国经营活动得以迅速的发展,但中国企业组织跨国经营活动方式仍主要采用国内经营活动的组织方式,即内部承包制。本文在对这种组织跨国经营活动的方式进行经济分析的基础上,指出实施之的缺陷和成本,然后探讨中国企业关于改善跨国经营活动组织的几个核心问题,最后对现阶段中国企业跨国经营活动的组织提出一些建议。

一、中国企业跨国经营活动现行组织方式及分析

在中国渐进式改革的进程中,中国企业,尤其是国有企业组织内部经济活动的方式经历了一个变迁和发展的过程。在这一过程中,开始开展跨国经营的中国企业在组织其海外经营活动时不可避免地带有组织国内经营活动的特点。为了理解现阶段中国企业组织跨国经营活动的方式,有必要从中国企业的内部活动组织制度的变迁谈起。在过去的计划经济体制下,国家采用纯粹的科层机制,通过国家计划手段实现对我国各种经济活动的集权式组织和指挥。国有企业接受其上级政府主管部门的直接领导,并按国家计划和上级政府主管部门的指令组织企业的生产活动。事实上,国有企业变成了国家这个巨型组织的生产机构。由于不存在市场,所以计划体制下的国有企业在组织内部经济活动时也只能采用纯粹的科层机制。在这种组织方式下,员工(包括各级管理者)的报酬名义上是按“劳”获得的,但实际上是按“时”获得的。这种个人的报酬与产出完全分离的情况导致个人的偷懒行为大增,个人的积极性和创造性下降。1978年以来,随着经济体制改革的深化、国家计划范围逐步缩小,国有企业的自主权和独立性得以增强。中国企业组织内部经济活动的方式出现了较大的变化。其最显著的特征就是在原先纯粹的科层机制中导入了价格机制。这在国有企业广泛采用的内部承包制中得以充分体现。在内部承包制下,允许各级管理者和员工依据其对企业产值或效益的贡献程度获得企业的部分剩余。承包制的实施实际上承认了经济学关于经济人的假设,希望通过满足个人的利益和效用达到激励管理者和员工积极性的目的。确实,内部承包制的实施给国有企业带来了一定的活力和效益。然而,实施了内部承包制的国有企业在降低了员工的偷懒成本的同时,却增加了其他成本,并由此而带来一些新的问题。总之,企业的内部承包制是一种带有明显价格机制特性的科层机制组织方式,它的实施有利于解决旧体制下企业的内部激励不足的问题,但它忽视了科层机制代替价格机制组织经济活动所带来的利益。

处于组织制度变迁过程中的中国企业较容易地将国内的一套做法运用到跨国经营活动的组织中去,因此,在现阶段,采用内部承包制的方式来组织和控制跨国经营业务是中国企业的主要选择。这种选择具有其内在的合理性,原因是:1)中国企业在改革开放之前,几乎没有开展

过跨国经营活动,缺乏组织跨国经营活动的组织经验和知识在所难免,而且更重要的是,改革开放前的中国企业(国有企业)主要是作为政府的政策工具——“生产单位”而存在,由此缺乏基本的在市场经济下组织生产经营活动的经验和知识。因此,在这种情况下开展跨国经营的中国企业唯一的选择只能是充分利用在国内改革开放过程中学习到的组织技能和知识并将其运用到跨国经营中。2)中国企业(尤其是一些大型的非生产性企业)所开展各种的跨国经营活动与国内经营活动之间缺乏较紧密的业务往来。在这种情况下,企业总部可能较难获得充分的信息,并且实施直接监督较为困难(所需花费的成本较高),由此采用分权程度较高且利用价格机制以解决激励问题的内部承包制来实施对企业跨国经营活动的组织是具有合理性的。

作为组织中国企业跨国经营活动的一种主要的组织方式——内部承包制带有明显的价格机制的特征和高度分权的特征。不顾企业所面临的产业特点、竞争情况和企业战略而普遍地实施内部承包制给中国企业在组织跨国经营活动中带来了诸多不利和成本。

这些成本及其产生的成因是:

第一,内部承包制在增加了企业内部各海外机构及管理者的行动自由权、刺激了积极性的同时,也为各海外机构及管理者提供了在进行决策时首先从其自身最大利益出发的机会,其结果是企业总部的主管人员为实现企业的整体目标而需花费大量的资源来协调各海外机构之间、海外机构和国内机构之间的行为。

第二,与第一点相联系,内部承包制的实施易使得各海外机构之间甚至企业内部个人之间为了本位利益而相互封锁信息和封闭业务,由此导致原本企业内部应有的合作变成了内部的自相竞争。这种因组织方式而产生的信息内部传递障碍增加了企业内部各机构之间的信息和沟通成本。

第三,尽管内部承包制对产出的诸多方面的绩效进行了约定,但由于产量和利润是最易测定的,所以内部承包制实际上是一种产量和利润的承包,其结果是各海外机构及管理者可能不顾企业整体利益而片面追求本部门的扩展。有的企业即使严格规定了成本指标,但在本位利益驱动下,各海外机构及管理者也会利用某些投入物和产出物内部定价方面的缺陷而最大限度地使用定价偏低的投入物(包括过度使用企业信誉、来自国内的优惠贷款等)或最大限度地生产定价偏高的产出物(忽视风险创新)。所有这些都造成企业的损失。即使企业为避免上述损失而对各海外机构及管理者的各种产出实行全面的监测,则也需花费大量的监督成本。

第四,由于并不是所有的投入物和产出物(尤其是职能部门和岗位的工作)都能给予合理的内部定价,所以在订立内部承包合约以及各海外机构之间、海外机构与国内机构之间进行交易时,讨价还价现象增多,甚至会出现内部的激烈竞争,其结果是企业内部的交易费用增加。此外,还存在着因订立的内部承包合约不完全而引起的在执行中的讨价还价成本。

第五,中国企业(国有企业)的内部承包制往往是在没有明确国有资产产权关系的基础上进行的。这也导致了旨在本位利益最大化的内部寻租行为(包括想方设法压低承包基数)增多,其结果造成企业资源的浪费。

第六,除内部承包制带来上述额外成本外,由于内部承包制是在未割断政企关系、产权不明晰的情况下实施的,所以传统的集权式的科层机制组织方式的弊端仍然残留(例如,报酬的平均主义倾向,包亏不包盈等等),由此内部承包制的约束力较差。

由此可见,当中国企业企图在组织其跨国经营活动中通过导入内部承包制来提高企业的经营效益时,内部承包制具有较高的成本。因此,内部承包制这种以科层机制和价格机制并举

(偏重于强调后者),通过大范围多层次承包来组织中国企业(尤其是国有企业)跨国经济活动的方式并不是一个好的选择。

二、中国企业对跨国经营活动实行有效组织的关键问题

由于通过内部承包制来组织企业的跨国经营活动存在着上述各种问题,所以采用新的组织方式来替代之已成为必要。笔者认为,中国企业在变革跨国经营活动组织方式时,应注意以下3个关键问题的处理。

1. 处理好集权和授权的关系,把握好分权的范围和程度。以科层机制代替价格机制而出现的企业其本身就具有集权的特征。现代企业中的集权体现在企业战略的制订和企业重要决策(决定企业主要资源的配置)的作出以及统一的营销策略、集中的资金调度和现金管理等方面。企业适度的集中化管理有利于纠正下属各部门或单位为了自身的利益而偏离企业的整体利益的行为,有利于减少各部门或单位在资源配置方面不必要的重复,有利于企业许多功能性活动的规模经济的发挥,有利于建立高效率的企业支援系统并雇佣专门的高级人才,也有利于在竞争激烈的环境下作出迅速的反应并能集中大量的资源以渡过难关。然而,在内部承包制下,集权的这种效率性受到忽视,而分权所带来的好处被片面夸大了。所以,中国企业在对其已有的跨国经营活动进行重组时,宜进行适度集权,并在此基础上进行授权,以实现企业内部国内国际经营活动整合的目的。分权程度和范围可以根据以下几个原则进行:1)决策的性质。新产品的开发、未来整体的投资决策等宜归入总部权限范围,而对运作方法的决策实行分权;所涉及成本大的决策(例如,大型设备的投资决策)以及涉及企业声誉和竞争优势的决策由总部作出而其他决策由海外机构作出。2)企业规模和成长速度。企业规模大、成长速度快的企业宜实行更多的分权,但一旦企业成长变慢,并达到一定规模,则应重新检讨分权策略,将部分已移交的权力收回,以免总部失去对海外机构的控制能力。3)区域分布。当企业海外经营所涉及的地域较广时,为了使海外机构能对当地需求作出迅速反应,可以给予更多的授权,但应注意的是,这种授权以下放至地区总部为限,地区总部不宜再对下属机构予以更多的授权。4)企业战略。采取多样化发展战略的企业宜给予海外机构较多的权力,但以授权至地区总部为限。而实行一体化战略的企业则授权范围不宜太广,企业总部应持有在生产和营销方面的主要权力。

在现行普遍采用内部承包制的情况下,通过在企业目标和战略的指导下进行重新集权和授权以实现跨国经营活动组织制度变革的目的,中国企业所遇到的最大的阻力来自于海外机构及其管理者因害怕失去既得利益而产生的抵制行为。为此,一方面应作好充分的解释工作,作好经营理念转换的准备,另一方面应适时地改革海外机构管理者和雇员的工资和奖励制度。海外机构的工资标准宜以当地标准为依据,总部可以据具体情况作出适当调整,并且“同工同酬”(从事同种工作的派出雇员和当地雇员同酬),同时拉开工资等级,使海外机构的管理者通过获得较高的工资弥补因组织制度的变革而可能失去的部分利益。此外,通过建立合理的奖励制度给海外机构管理者提供激励。在企业跨国经营之初,奖金在海外机构管理者总收入中的比例可以偏小些,以后随着跨国经营规模的扩大逐步提高,其目的是在跨国经营初期更多地以科层机制来管理和监督海外机构管理者的行为,保证企业总部对海外机构的控制,并由此保证企业国内国外经营活动的整合化。相应地,企业总部在跨国经营之初便承担了海外机构及其管理者可能产生的偷懒成本。

2. 处理好在企业的科层机制中引入价格机制的程度和范围。在企业的以科层机制为核心

的组织方式下,由于企业内部各部门或单位按指令行事,并由此而获得报酬,所以他们在完成任务的过程中往往缺乏收集、处理和传递信息的激励。然而,把握这些信息正是管理者发出正确指令的前提。因此,为了能有效地指导各部门或单位的行为,制定出正确的决策,管理者必须知道实现企业目标所需的关于“各部门或单位应做什么”的信息,也就是说,管理者必须了解各部门或单位的生产函数。在某些情况下,只要管理者投入一定的资源就能获得这类知识,但有时却不然,因为有些保证有效实现企业目标和任务的指令不能在事先被准确地制订出来。因此,对于中国企业来说,如果海外机构的生产函数是可知的或者可以在不花费较高的成本下获知,并且海外机构的绩效也较宜测定,那么中国企业应尽可能采取科层机制来组织跨国经营活动,且采取集中化的组织策略,例如,企业对海外的水平化和垂直化的生产机构主要采用直接监管的组织方式也许更有效。这样,可以发挥科层机制在减少交易成本方面的优势。当然,这种以科层机制为主的组织方式的成本会随着地理分散程度和任务的特殊程度增加而增加。即使海外机构的绩效测定仍较为方便,但如果企业总部对海外机构的生产函数了解不多而可能导致海外机构产生更多的偷懒行为,那么中国企业可以在组织跨国经营活动中在科层机制的基础上加入较多的价格机制的成分。例如,对海外的营销机构可以采用佣金制度以激励销售人员的积极性,但应注意到,这仅给予了海外销售机构及其人员的行动自主权,其并不意味着海外销售机构可以弃总部的市场拓展的目标和战略而不顾。

3. 处理好企业跨国经营的发展进程与组织方式的变革之间的关系。企业对跨国经营活动的组织方式应随着跨国经营的规模和范围的加深而不断变革。一般地,当跨国经营的规模和范围加深时,1)企业宜按需要设置更专门化的职能机构以为海外机构提供更细致的服务;2)企业应逐步向组织经营活动的规范化发展,包括企业事先制定内部的决策和行为规范、程序和工作说明书等文件,其目的是使各部门或单位的行为稳定化;3)在此基础上,企业逐渐加深授权,甚至扩大跨国经营的组织层次。此时,各部门或单位可以在有规则限定的范围内自由决策,并对自己的决策负责,而组织层次的增加则以强化海外机构之间的协调功能为前提。

三、关于中国企业现阶段跨国经营活动组织的一些政策建议

由于在现阶段,中国企业较普遍地沿用国内的管理组织方式,即内部承包制来组织跨国经营活动,再加上跨国经营多采用多样化战略,所以难以使企业的国内和海外的经营活动相协调和接轨,从而使得中国企业难以获得由跨国经营而带来的内部化收益和新优势。因此,在现阶段,对中国企业组织跨国经营活动的方式进行变革以适应企业在国际竞争环境中成长的需要,已十分迫切了。然而,开展跨国经营的中国企业,其企业类别、战略、规模和范围、跨国扩展的进程等都具有很大的差异,故而组织方式的变革应区别具体情况,分别对待。笔者对此提出以下几点建议。

1. 根据企业的发展战略和跨国经营的规模不同采取不同程度的集中化组织方式。一些中国企业是以垂直一体化战略为主进行跨国扩展的,并且跨国经营规模较大。这类企业的海外机构与国内的经营单位之间具有密切的前向和后向业务往来,相对而言,总部对其生产函数较易把握,监督也较为方便。为了使国内外经营活动保持一致,这类企业采取集中化程度较高的组织方式将更有效率,因为通过集中化的统一协调,企业可以节约内部交易成本,获得规模经济带来的好处。另一些企业尽管也采取垂直一体化的战略,但其主要向下游对分销机构实行一体化,相应地跨国经营的规模也较小。这类海外营销机构实际上是企业国内经营的海外延伸,因

此企业应对之采取集中化程度高的组织方式,强化总部对海外分销机构的指导以达到企业开拓新市场的目标,但也应注意给予海外分销机构适当的权力以便对当地市场需求变动作出灵活反应。对于那些采取水平一体化的企业来说,宜集权和分权相结合。在销售、财务安排以及技术和产品开发等方面进行集中管理以实现企业的市场开拓目标并获得规模经济性,但如何在当地生产和销售则由海外机构自行决定。而那些以多样化经营为主要发展战略且跨国经营规模相对较大的企业则可以采取授权程度高一些的方式,但这种授权宜建立在建立地区总部的基础上,较高分权的在企业总部和地区总部之间进行,而在同一地区则宜采取集中化程度高些的组织方式,以便达到区域协调和区域业务紧密化的目的。

2. 根据企业集权和授权的程度不同建立适宜的监督机制和激励机制。企业在进行分权的同时,应使受权者承担一定的责任,并为了保证受权者履行责任企业应建立有效的监督机制。为了能使受权者提高履行责任的积极性,企业还应相应地提供适当的奖励。企业对海外经营活动的监督机制和激励机制的建立与企业对海外经营活动的组织是采取集权化管理还是分权化管理有关,也与海外经营活动的类型有关。

在集中化程度较高的情况下,企业总部可以通过选择关键控制点,制定相应的行为标准和规则、详细的目标和计划以及直接的指令发布等方式实行控制,并通过对海外机构及其管理者行为观察(主要是评判是否执行了总部的指令)和绩效信息的反馈(主要是确定其绩效是否与企业的目标和计划相符,并剔除例外情况)实行监督。相应的激励方式应以在科层机制下的激励方式为主,即主要是指职位的升迁(职位的升迁与工资挂钩,在海外机构工作的人员其工资水平和等级的确定应以国际惯例为准)。当然,这种激励方式也不能一概而论。对某些海外部门的激励可以在科层机制中引入价格机制下的激励方式。

在分权化程度较高的情况下,企业总部较难通过直接的指令发布以及行为观察来监督海外机构的行为和绩效。在这种情况下,监督和激励机制应与建立海外利润中心相联系。为了打破现行内部承包制下过度分权的缺陷,目前,中国企业的海外利润中心暂时建立在海外地区总部这一层次上。从企业总部的角度看,海外利润中心是一种分权程度较高,且偏重于价格机制激励的组织制度。在海外利润中心的组织制度下,企业总部主要通过奖金制度和盈利的分享等方式提供激励,当然,职位升迁和精神鼓励的激励方式也不能忽视。然而,能否给予海外利润中心及其管理者有效的奖励和激励则与中国企业是否能建立一套完整的绩效评估方法有关。跨国经营的绩效评估技术是很复杂的。其首先取决于整个企业内部转移价格制定的合理性。内部定价通常不能被准确确定,而这种投入物和产出物不准确的内部定价会诱使海外机构及其管理者向次优发展。在现阶段,对市场经济和国际经营环境下企业组织方式和绩效评估技术尚不熟悉的中国企业在制定其内部的转移价格时,宜以市场价格为依据,以保证海外机构能在准确的信号下作出决策,并防止其向次优发展。其次,取决于绩效调整技术的可靠性。在国际经营环境下进行的绩效评估往往会产生扭曲。为此,有效的绩效评估技术要求能分清可控和不可控因素对利润中心绩效的影响,明确利润中心应对其行为后果负责的范围,并据此对绩效作出调整,能将隐含成本(包括企业总部为保证海外机构的充分供应而持有的投入物安全量的成本、上级管理者提供的管理服务的报酬等)合理分摊至各海外机构;能合理地剔除海外机构为企业的整体利益而花费的额外费用或遭受的损失。可以说,企业绩效评估技术的发展及其合理性将直接关系到中国企业变革跨国经营组织制度的成败。

3. 中国企业变革跨国经营活动组织方式的当务之急是建立可靠的国际(下转第40页)

1. 国家应尽快制订出《股份合作制企业法》，对于股份合作制企业的定义、管理体制、设立方式、出资形式、股权设置、组织机构(董事会、股东代表大会、监事会)、财务会计制度、收益分配等等有关法律事项，应该有很详细的规范，或者说，尽可能详细的规范，以便各地方在国有小企业股份合作制改革过程中有法可依。

2. 国有小企业的股份合作制改革要与推进两级政府、三级管理的政府职能转换相同步。上海的国有小企业绝大部分集中于市经委系统，目前的国有小企业改革工作涉及工商、税务、银行、劳动人事、街道方方面面，尚由市经委系统下属的各个控股集团公司出面协调，难度之大可以想象。如果把改制的国有小企业全部下放到各区、县，由各区、县出面协调，国有小企业的改革配套问题就迎刃而解了。这样，还有利于增强区域经济的实力，增加地区政府的财政收入，有利于下岗人员的再就业工程，健全养老、医疗、失业等社会保障体系。

3. 改制企业中退休职工的医疗费应纳入社会保险。上海国有小企业在转股份合作制，确定置换价格时的四项费用扣减金额，以资产形式留在企业，实质上就形成了离退休职工等有关人员的一笔保障基金。问题是基金的金额是有限的，而老职工的养老费用是相对无限的。如果这笔基金用完，而新企业应承担的养老责任并未结束，那么延续的养老费用由谁支付呢？由于退休职工的医药费开支逐年上升，几乎所有改制企业都为此而深感压力沉重。为此，建议政府部门配合上海国有小企业的改制，新建一个社会保障机构，以各改制企业的保障基金为基础来运作，解除改制企业的后顾之忧。也可委托某保险公司兼管这一社会保障业务。甚至可视财政状况，专项拨款给这类机构，以增强其实力。

(作者系上海澳力电池有限公司董事长，邮编为 200072)

(上接第 29 页)管理信息系统。企业国际管理信息系统的建立及其可靠性关系到企业跨国授权的效率以及在集中化管理下企业的跨国协调能力。国际管理信息系统的可靠性与企业对跨国经营活动的组织方式密切相关。在内部承包制下，企业即使建立了国际管理信息系统但这种制度本身的缺陷会使海外机构在信息传输中产生扭曲。因此，建立可靠的企业国际管理信息系统要求中国企业突破内部承包制的框框，建立以企业目标和战略为核心的集权为主适当授权的组织制度。建立可靠的企业国际管理信息系统要求中国企业制定海外机构报告制度，明确海外企业向总部传输信息路径、时间和内容并逐步规范化。

(作者单位：中山大学管理学院；邮编：510275)