

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2014156020

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

柏事特内部管理体制分析及改革

Analysis of Best Internal Management System
and the Reform

王旭昕

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年6月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

厦门柏事特是一家传统的民营高科技企业，公司成立于2000年，是一家以智慧建筑、智慧交通、智慧社区的规划、设计与施工、运维为主营业务的高新技术企业。作为一家民营高科技企业，同样存在着民营企业本身底子薄、根基浅的先天不足之症。为了更好的适应激烈的市场环境，企业唯有扬长避短，通过发挥民营企业灵活性强、制度性创新等特点，进行自身改革，方能在市场变化的浪潮中保持更大的活力。

本文通过大量阅读许多文献，对传统民营企业的管理模式的分析，从传统企业的体制利弊的探索，总结民营企业长不大，活不长，管不好的一些原因所在，同时做为一个高科技民营企业，他存在的管理体制问题是否和传统民营企业有其它方面的不同，两者比对，总结高科技民营企业发展瓶颈的相关问题。

作者通过对本企业现有管理体制的分析，特别是企业上市计划的受挫，以及企业快速发展后留下的管理问题，明确管理体制改革的必要性。通过从股东层面、经营层面、业务层面的改革，将公司的整体管理体制做了一次梳理，调整出适合公司当前形式下的新模式，优化了股东管理模式，完善公司内部整治，提高员工积极性，使企业走出低谷，焕发新生。面对新模式下的企业，仍然存在着不少的问题，其中企业文化的宣贯，员工凝聚力的提升都是公司未来要认真考虑的问题。

关键词： 民营企业；管理体制；公司治理。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Xiamen Best is a private high-tech enterprises, founded in 2000, is an intelligent building, intelligent traffic, intelligence community planning, design and construction, operations for the main business of high-tech enterprises. As a private high-tech enterprise, congenital deficiency of shallow foundations. In order to better adapt to the fierce market environment, the enterprise only foster strengths and circumvent weaknesses, By employing flexibility and institutional innovation of private enterprises, reforming itself, keep more vitality.

In this article, through a lot of reading a lot of literature, the analysis of the traditional management model of private enterprises in, from the exploration of the advantages and disadvantages of traditional enterprise system, sum up private enterprises not very large, not live long, tube is not good for some reasons , at the same time as a high-tech private enterprises, whether he and the problems of the management system of the traditional private enterprises there are other aspects of different, both comparison, summed up high-tech private enterprise development bottleneck problem.

Through the analysis of the existing management system of the enterprise, especially the enterprise listing plan is fail, rapid development of the enterprise management problems, clear the necessity of the reform of management system. Through from the shareholder level, management level, business level, the reform of the company's overall management system made a comb, adjust the suitable company under the current form of the new model, optimized the shareholders management mode, improve the company's internal control, improve staff enthusiasm, make the enterprise out of the trough, resurgent. In the face of the new mode of enterprise, still exist many problems, including stable cross of enterprise culture, improve staff cohesion, Is the company should seriously consider the problems in the future.

Key words: Private enterprises; Management system; corporate governancel.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 研究背景与主要对象	1
第一节 研究背景	1
一、 传统民营企业发展问题.....	1
二、 高科技民营企业发展问题.....	3
第二节 研究对象	4
一、 企业简介.....	4
二、 企业主要业务的关键环节.....	5
三、 企业行业壁垒.....	6
四、 企业发展问题.....	7
第三节 研究意义	7
第二章 民营企业管理体制分析	9
第一节 企业管理体制的含义	9
第二节 民企管理体制问题分析	9
一、 民企管理体制常见问题.....	9
二、 民企决策层的关键问题.....	10
第三节 民企管理体制原因分析	11
第三章 柏事特管理体制现状分析	13
第一节 公司发展基本概况	13
一、 公司发展历程.....	13
二、 公司经营分析.....	14
三、 市场环境分析.....	15
第二节 存在风险及问题分析	16
一、 技术风险.....	17
二、 人才风险.....	17
三、 资金风险.....	17
四、 工程风险.....	18
第三节 原有管理体制分析	18

一、股权经营体制.....	18
二、生产管理体制.....	19
三、人才管理体制.....	19
第四章 公司内部治理方案	21
第一节 总体改革思路	21
第二节 改制的系统方案	22
一、企业改制纲要.....	22
二、生产经营平台.....	23
三、生产经营信息系统.....	25
第三节 改革治理的作用与成效	28
第四节 存在问题及改进	31
第五章 结论与未来研究方向	33
附 录.....	34
附录一：《柏事特重大事项管理制度》	34
附录二：《柏事特合作准则》	36
附录三：《经营协议书》	38
参考文献.....	40
致 谢.....	41

Directory

1 The research background and the main object.....	1
1.1 The research background.....	1
1.1.1 The problem of traditional private enterprise development	1
1.1.2 The problem of high-tech private enterprise development	3
1.2 The research object.....	4
1.2.1 Enterprise brief introduction	4
1.2.2 The key component in the company's main business	5
1.2.3 Enterprise industry barriers	6
1.2.4 Enterprise development problems.....	7
1.3 Research significance.....	7
2 Private enterprises management system analysis.....	9
2.1 The meaning of enterprise management system	9
2.2 Problem analysis of private enterprise management system	9
2.2.1 Private enterprise management system of the common problems	9
2.2.2 The key problems of private enterprise decision-makers	10
2.3 Disadvantages analysis private enterprise management system	11
3 The Best company management system present situation analysis	
.....	13
3.1 Company development basic situation.....	13
3.1.1 Company development process	13
3.1.2 Companies operating analysis	14
3.1.3 The analysis of market surrounding.....	15
3.2 There are risks and problem analysis	16
3.2.1 Technical risk	17
3.2.2 Talent risk.....	17
3.2.3 Capital risk.....	17
3.2.4 Project risk	18
3.3 The original management system analysis.....	18
3.3.1 Equity management system	18
3.3.2 Production management system	19

3.3.3 Personnel management system	20
4 The company's internal governance	21
4.1 The overall reform train of thought	21
4.2 The restructuring system solutions	22
4.2.1 Enterprise restructuring program	22
4.2.2 The production and business operation platform	23
4.2.3 Production management information system	25
4.3 Reform of the governance role and effect	28
4.4 The problems and improvement	31
5 Conclusion and future research direction	32
The appendix	34
Appendix a:<Significant matters management system>	34
Appendix b:<Cooperative principles>	36
Appendix c:<The management agreement>	38
Reference.....	40
Acknowledgement.....	41

第一章 研究背景与主要对象

第一节 研究背景

我国民营企业是国民经济的重要组成部分，截止2014年4月，全国私营企业1268万多户，个体工商户4465万多户，当年创造了近90%的新增就业岗位，增加值超过国内生产总值的60%。由此可见，非公有制经济已成为我国国民经济的重要组成部分和就业再就业的主渠道，是发展社会主义市场经济、实现全面建成小康社会奋斗目标的重要推动力量^①。

民营企业从上世纪80年代开始，以家庭作坊式或者家族式经营模式开始，在我国发展只有三十几年的历程，且在其发展过程中，中国才开始逐步对外开放；正因为它发展的时间比较短、经验少，又处在计划经济向市场经济转轨的过程中，因此，和国有企业相比，无论是在管理上、规模上，都有相当大的差距。

在西方发达国家，无论是传承下来的“百年老店”，还是初具规模的新生企业，它们都在经过二百多年梳理的市场经济中，在系统的、成熟的整体企业管理文化氛围中开展经营运作的，其规范性和发展性早已成形；而我国民营企业缺乏的就是这种成熟的企业管理、文化氛围，这是中国民营企业的先天不足。要想弥补这种不足，必然要经过相当长时间的不懈努力。

本文所研究的民营企业是中小民营企业，主要是针对作者所在企业的经营现状及其发展过程中存在的问题和瓶颈，结合民营企业的特点，分析企业内部管理体制存在的问题与原因，探讨如何进行改革，使企业在发展过程中不断克服自身的不足，充分发挥内外各方面的优势，扬长避短，让企业更为健康地快速成长，股东和员工都获得更多的收益，并给社会做出更大的贡献。

一、 传统民营企业发展问题

传统民营企业特别是家族式的民营企业与现代民营企业相比，在发展中首先存在以下一些先天不足的不利因素：

1、企业产权不清

^① 数据引自于国家工商总局 2014 年网站消息。

许多民营企业都是由亲朋好友等一起创立起来，在创办初期没有明确的股权股份比例，也没有明确的分工定位，甚至很多是家族化经营，造成产权不清、管理粗放，在发展过程中往往出现控制权纠纷导致企业分家等问题。

2、家族化经营

虽然在发展初期家族化经营可以使企业有较高的的凝聚力和忠诚度，并且迅速积累原始资本，企业获得快速成长，但是随着企业业务规模的扩大，经营管理职责若不能科学合理制定和贯彻实施，极易造成家族成员和非家族成员之间矛盾与不和，加之家族化经营只想着自己赚钱，只知道控制资金，不懂得做增强员工凝聚力的工作，还埋怨职工不忠诚，导致企业内部同床异梦，沟通困难，人心涣散。

3、企业规模有限

国有或民营的大企业拥有雄厚的资本与人才实力，可以迅速实现技术提升和规模生产，能扛住市场、资金等种种风险的侵扰；而弱小的民营企业资金不足、人力有限，在激烈的市场竞争中难以立于不败之地。一些民企负责人就设法巧用攻关扩大公司的社会影响力，但其公司人、财、物实力仍然有限。

4、人才素质偏低

由于传统的民营企业缺乏引进、培养各类优秀人才的物质条件和制度安排，用于人才培养和制度建设的资金投入不够，吸引不了优秀的人才，特别是有些民企老板唯我独尊、唯资本为上，内心里没有真正树立以人为本的经营理念，致使民营企业的人才素质从老板开始就普遍偏低。

5、自我创新能力不足

大多数民营企业的技术创新更多以模仿型创新模式为主（山寨），自主性创新不占据主导地位，关键是不少传统民营企业负责人处于“老板”的状态，年终董事会只研究确定次年赚钱的具体目标，而舍不得投资实现一个有效的创新目标，这样企业就难以获得有实力的发展。

6、管理水平落后

国有大型企业实力雄厚，企业制度比较健全，在制订战略、人才引进培养、市场开展、业务管理、研发生产等领域都已经拥有一套成熟的操作经验。相比之下，传统民营企业负责人往往还停留在老板式的管理水平，得意于个人说了算，

随意性极大，缺乏制度规范，其管理水平与现代企业家相比是天壤之别。即使去进修也只是为了镀金，而不下工夫去学习掌握现代企业管理的精髓，提高自己的管理水平，这是制约传统民营企业发展的根本原因。

二、高科技民营企业发展问题

1、自主创新意识不足

高科技民营企业中不少企业负责人自主创新意识依然不足，还没有意识到自主创新对于企业发展的重要性，没有真正从发展战略上将自主创新作为企业发展的核心动力，只是图“高科技”的虚荣而没有高科技发展的明确目标，甚至认为“技术创新投入大，风险高”，其自主科技创新能力和核心竞争力必然仍停留在较低层次，没有自己的产品研发机构，缺乏有核心竞争力的科技产品，在当前激烈的市场竞争中“腰干不硬”。再加上当前低水平的市场竞争中，低价格产品、低技术生产方式尚有一定市场生存空间，小富即安思想泛滥，缺乏做大做强的内在动力，科技创新意识弱，把高科技创新战略束之高阁，图有虚名的民企老板之高科技民营企业也就徒有虚名了。

2、人才资源缺乏

当前形势下，许多优秀的人才大多进入到政府部门、事业单位、国有企业等稳定的单位，真正能胜任经营管理和市场营销的人才十分紧缺，真正愿坚持在生产第一线的专业技术人员偏少，民营科技企业的资金实力弱、创新研发投入少、品牌优势差等更是制约高级人才引进的重要因素，人才“瓶颈”不仅凸显，而且长期不得其解，导致企业管理水平提升不了，营销能力增强不了，研发团队形成不了，全面阻碍了企业人才实力的成长和发展。

3、科技含量低

民营企业在开创之初，更多是劳动密集型生产模式，拼设备拼人力搞规模效应，开始起步时散发着生机勃勃的气势，一旦生产销售达到一定规模就难以有新的突破。不少民营科技企业其核心技术主要依靠外部引进，或在引进技术的基础上对产品和工艺进行局部的开发和改进，产品缺乏更强的竞争力。

市场前景好的高科技产品往往投入要比较大，民企老板不是舍不得就是没实力去投入；市场前景不明朗的高科技产品往往难度大、风险多、周期长，民企老

板又不愿意趟这混水。总之，高科技产品的种种因素都可能难倒民企老板，这样恶性循环的结果造成高科技民营企业的科技含量老是提不上去。

4、缺乏科技型企业企业家

好多在专业技术或市场营销等方面有一技之长的创客就办起了科技型企业，但是他们不懂企业管理，有些在创业之初就深刻认识到企业管理的重要性和紧迫性，非常努力地边干边学，逐步成长为一个科技型企业企业家；也有从公司内部员工中积极培养选拔科技型企业企业家担任职业经理人，充分发挥其在公司的组织领导作用，作者本人就属于这种情况。可是很多科技型企业就是没有既懂技术又懂经营管理的复合型人才，或者聘用了职业经理人但不充分信任和发挥其在公司的组织领导作用，造成科技型民营企业的经营管理水平一直低下，即使企业的产品技术和市场品牌很好，企业还是无法稳定健康地成长发展。

第二节 研究对象

一、企业简介

本文作者所从事的企业是厦门柏事特信息科技有限公司，是一家传统的民营高科技企业，公司成立于2000年，是一家以智慧建筑、智慧交通、智慧社区的规划、设计与施工、运维为主营业务的高新技术企业。

通过十余年的持续努力，企业已逐步发展成为国内经营规模最大、资质最全的系统集成服务商之一。企业拥有计算机信息系统集成壹级资质、建筑智能化工程设计与施工壹级资质、安防工程企业一级资质、声频工程企业一级资质、涉及国家秘密计算机信息系统集成乙级资质等多个行业等级认证资质，还顺利通过ISO9001、14000、18000一体化认证；并获得了全国建筑业科技进步与技术创新先进企业、重点民营企业、厦门市最具成长性中小企业、智能建筑行业50强企业等多项荣誉称号。

在技术研发上，公司始终坚持自主创新与追求卓越，积极引进高端技术人才，建立了涉密信息技术重点实验室、网络安全工程技术中心、企业技术中心等专业的科研机构，并成功开发出一系列具有自主知识产权的安全产品及信息系统集成应用产品。公司积极与高校、科研机构合作，形成产学研合作体系；并投资交通

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.