

# 中国式企业管理模式导论

郑 林 著

● 河南人民出版社



## 中国式企业管理模式导论

郑林 著

责任编辑 刘成斌

河南人民出版社出版发行

中牟印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 7.625印张 181千字

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数1—2,000册

ISBN 7-215-00697-2/F.175

定价3.40元

## 自序

市场经济与计划经济的有机结合，是当今世界包括社会主义和资本主义各国所共同关心的问题。一些发达国家在探索如何通过计划方法介入来实现对市场经济改造的道路上，已走了很长一段路程；社会主义诸国则致力于利用商品生产和市场机制，来促进经济的发展和繁荣。恰如在现有条件下不可能相交的渐近线，两种经济在管理模式的变革上相互借鉴、相互吸引、渐次接近。这种趋势在我国则具体化为，围绕着企业管理模式的构造来完善社会主义经济运行机制。

改革伊始，人们循着“松绑放权”的思路，对传统管理体制进行了一系列的变革。然而，由于改革的理论准备不很充分，加之小农经济观念的影响，在相当一个时期是摸着石头过河，边施工、边设计，靠撞击反射来增补、修订方案。改革中出现了巨大摩擦。这预示着冲破旧体制束缚就能带来大量的能量释放阶段已经过去。它促使人们重新思考，开始了从整体上把握企业体制改革，即企业管理模式转换机理的探索。《中国式企业管理模式导论》就是作者近两年关于企业管理模式研究的部分成果。

《导论》以中国为范例来讨论社会主义企业的一般性原理，具有社会主义企业管理哲学的韵味。但是，她又冲破了现有企业管理原理教课书的束缚，把宏观控制机制、市场导向机制和企业微观基础再造融为一体。正因为如此，她既可作为企业管理原理

新版本，又可以作为工业经济管理学的补充内容。

《导论》既有对最新研究成果的借鉴，又力争突破现有理论的体系，力求在复杂关系中抽出企业管理模式建立、完善的关键要素。例如，就方法论而言，既不刻意追求逻辑过程，又不局限于实证性方法。而是根据内容采用不同的方法，既有规范性的一般抽象，又不能排除以现象为依据的实证性表述。把现实的企业管理模式构造同企业管理的理论结合起来。

《导论》由四篇构成。第一篇企业管理模式概说。介绍理论基础，对现有几种模式进行评价，比较。第二篇企业关系体系。把企业作为一个关系的载体，详细分析了企业属性、关系、功能和要素，揭示了企业行为产生的规律性。第三篇企业管理体模式的构造。把宏观控制、市场导向和微观决策结合在一起，研究三者的相互关联，描述体模式的特点。第四篇模式转换机理是在揭示体模式的特征之后，研究模式的转变过程、转变方式，揭示伴随着企业关系体系的重新组合，所引起的管理模式转化的机理。

在《导论》中，作者仅尽力解决是什么、怎么样，却没有更多的去追根溯源。因而，就每一个小问题而言，较之从整体上把握各章的逻辑关系更易于理解。书中，呈现给读者的只能是粗糙的“引玉之砖”，而不是一个完备的体系。

本书的写作过程是相当艰苦的。自1986年10月写完初稿之后，因当时校内教学之急需，于1987年元月匆匆改完第二稿，并油印成册，作为校内工业经济管理补充教材使用。现提供给诸同行和读者的是第三稿。第三稿的修改曾得到中国人民大学工业经济系沈亮安教授的热情指导，留美学友樊明博士也从大西洋彼岸多次寄来批评意见和修改建议，并从中得到许多新的启示。但鉴于作者的学识和能力，这一稿仍没有摆脱“失之空浅”的不足，对于一些有待深化的课题，没有作出更深层次的剖析，故此，只好以“导论”而定名。在成书过程中，得到了省科委齐超同同志

的热情鼓励和大力支持。在此向这些专家学者一并表示谢意。

谨把此书献给指导我在艰辛的求学之路上不懈努力的侯恒教授和所有指导帮助过我的师友。

郑 林

1989年5月于河南财院

# 目 录

|         |       |
|---------|-------|
| 自序..... | ( 1 ) |
|---------|-------|

## 第一篇 企业管理模式概说

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| 第一章 管理的概念.....          | ( 1 )  |
| 一、管理的概念 —— 模式描述的基础..... | ( 3 )  |
| 二、管理含义的理性反思.....        | ( 9 )  |
| 第二章 企业管理模式的一般性理论.....   | ( 11 ) |
| 一、模式一般.....             | ( 11 ) |
| 二、研究企业管理模式的方法论.....     | ( 13 ) |
| 三、模式的历史考察.....          | ( 15 ) |
| 四、模式的横向比较.....          | ( 18 ) |
| 五、我国企业管理模式的逆向反思.....    | ( 27 ) |
| 六、诸理论模式的理论依据与评价.....    | ( 32 ) |

## 第二篇 企业关系体系

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 第三章 企业细胞 —— 关系的载体..... | ( 37 ) |
| 一、引言.....              | ( 37 ) |
| 二、企业的属性.....           | ( 38 ) |
| 三、企业内部关系体系.....        | ( 43 ) |
| 四、企业与外部环境关系.....       | ( 52 ) |
| 五、国家与企业关系的逻辑思考.....    | ( 56 ) |

|               |        |
|---------------|--------|
| 第四章 企业功能、要素分析 | ( 61 ) |
| 一、引 言         | ( 61 ) |
| 二、企业的功能       | ( 61 ) |
| 三、企业要素结构      | ( 63 ) |
| 四、企业素质        | ( 67 ) |
| 五、企业行为        | ( 71 ) |

### 第三篇 体模式的构造

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 第五章 管理重心的转移和环境的变化 | ( 79 ) |
| 一、重心的转移           | ( 79 ) |
| 二、企业管理的新环境        | ( 80 ) |
| 三、运行中的宏观与微观摩擦     | ( 83 ) |
| 四、管理的难题：如何突破“音障”  | ( 87 ) |

|                  |         |
|------------------|---------|
| 第六章 宏观调控机制       | ( 89 )  |
| 一、引 言            | ( 89 )  |
| 二、有效控制的条件        | ( 90 )  |
| 三、宏观控制的主体、客体、传导体 | ( 93 )  |
| 四、控制方式的选择        | ( 101 ) |
| 五、体模式的宏观控制机制     | ( 103 ) |
| 六、宏观调控中的参数调节     | ( 110 ) |
| 七、宏观调控体系的动力系统    | ( 112 ) |

|                 |         |
|-----------------|---------|
| 第七章 市场导向机制      | ( 119 ) |
| 一、引 言           | ( 119 ) |
| 二、市场在体模式中的地位和作用 | ( 120 ) |
| 三、市场导向机制的特点     | ( 121 ) |
| 四、市场导向与宏观调控     | ( 123 ) |
| 五、市场机制的建立与完善    | ( 125 ) |
| 六、市场秩序的治理与整顿    | ( 128 ) |

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 第八章 微观基础再造         | ( 133 ) |
| 一、引言               | ( 133 ) |
| 二、宏观控制的微观基础之再造     | ( 134 ) |
| 三、企业生命机制           | ( 137 ) |
| 四、企业行为动力           | ( 141 ) |
| 五、企业行为能力           | ( 144 ) |
| 六、企业凝聚力            | ( 148 ) |
| 七、企业应变能力           | ( 152 ) |
| 八、硬化企业的预算约束        | ( 159 ) |
| 九、增长机制的更替：企业行为的趋向性 | ( 161 ) |
| 十、具有中国特色的内部管理体系    | ( 162 ) |
| 第九章 体模式活动图解        | ( 165 ) |
| 一、企业活动图示           | ( 165 ) |
| 二、体模式的特点和一般描述      | ( 167 ) |

## 第四篇 模式转换机理

|                    |         |
|--------------------|---------|
| 第十章 模式转换的实质        | ( 173 ) |
| 一、转化的实质是理顺关系       | ( 173 ) |
| 二、转换方式：渐进性和双重模式的摩擦 | ( 177 ) |
| 三、双重机制摩擦的弱化        | ( 181 ) |
| 第十一章 微观体制结构的转化     | ( 186 ) |
| 一、所有制结构的转化         | ( 186 ) |
| 二、权力结构的转化          | ( 189 ) |
| 三、分配结构的转化          | ( 202 ) |
| 四、企业内部组织结构及其特性     | ( 206 ) |
| 五、建立企业内部现代化管理体系    | ( 209 ) |
| 第十二章 企业领导制度多模式分析   | ( 211 ) |
| 一、历史的启示            | ( 211 ) |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 二、多模式的比较.....              | ( 213 ) |
| 三、现实的问题.....               | ( 216 ) |
| 第十三章 思想政治工作、企业文化和民主管理..... | ( 219 ) |
| 一、思想与政治工作的关系.....          | ( 219 ) |
| 二、思想政治工作体系的完善.....         | ( 225 ) |
| 三、企业文化.....                | ( 228 ) |
| 四、民主管理.....                | ( 230 ) |

## 第一篇

# 企业管理模式概说

中国式企业管理模式的描述，既不能满足于宏观控制机制的抽象勾划，又不能埋头于微观组织与决策等关系的处理和设计。其非宏非微，亦宏亦微，是介于二者之间的理论课题，是在宏观经济管理和微观经济管理的夹缝中挤出来的一株新芽。难怪有人对新近宏观经济学和理论经济学界崛起的、运用控制论、系统论等新学科的全新术语重新定义企业管理控制模式的一代年轻理论工作者的理论，发出抽象空泛，神秘玄奥的感叹；也难怪有些宏观理论研究者往往冷淡企业的微观组织与管理、企业内部领导与被领导、民主与集中、政治与经济等关系的研究。然而，模式的研究尤若具有强大引力的理论媒介，要把宏观控制和微观管理吸引到一起，揉合在一块，结合在一体。一个理论的生命力，关键在于它能否发明什么“新的”语言，倘若它叙说的语言（即使它运用旧语言、旧范畴）力度足够强大，以致靠近了真知的边缘，那么他就堪称是历经了时间火焰和实践的锤炼而获得了新生。

本书对企业管理模式的研究，需在宏观和微观管理的交叉中完成。取中庸之道，自然，语言表达方面也取中庸，力求采用现有的范畴，表明所要揭示的理论和关系，给人们展示一个既不陌生却又新颖的理论框架，在这个框架中，入手处是企业这一微观基础，如果不退回到微观基础，许多宏观控制理论，许多宏观现象就不能很好地说明，微观研究的核心在于揭示企业关系体系，揭示国家与企业关系的性质与内容。

# 第一章 管理的概念

## 一、管理的概念——模式描述的基础

管理概念是模式描述的基础。管理就其实践来看，早已在人类社会发展的历史长河中功勋卓著了。然而，管理理论的发展却是近代的事情。仅对管理的概念和性质，目前较成熟的理论体系也都表述不一，认识上存在分歧。这里，管理概念的表述是我们首先需要涉及且不可弃之不顾的。

关于管理概念的四个命题。

命题一：管理是处理、协调各种关系借以达到某种目标的人类社会实践活动。

管理是活动，这一点也早已为美国管理学家戴维·E·利连撒尔所注意。他在《管理·一门人文学》一书中谈到，“管理工作是一切人类活动中最广泛、最苛求的活动；毫无疑问，也是最全面、最敏锐的活动；同时也是最重要的活动”。然而，对于管理是一种人类有目的的活动这一表述，并非是人人都能接受的表述，多数学者则把管理作为过程。例如，《组织与管理》一书的作者，在引证了上述管理的概念之后，指出“典型的定义是：管理就是计划、组织、控制等活动的过程”。①

---

① 费里蒙特·E·卡斯特，詹姆斯·E·罗森茨维克著《组织与管理》。

管理作为学科的一个范畴，其科学的表述首先应该是揭示管理的内涵，揭示管理的本质。进而其外延，以及内容、对象、方法、职能问题就较易在此基础上得以科学的说明。把管理视作过程，往往使人们把管理的注意力引向过程本身，而不是活动的力度，技巧和效果。事实是，管理作为人类有目的的活动，并不否认管理是过程。因为，任何人类活动都是在时间和空间中完成的，即活动都是在一定的空间，经历一定的时间过程来完成。但是，活动过程并不是活动本身，这一点是已为人们所接受的基本公理。在现实的社会生产中每当我们需要使用“管理”表达思想的时候，着眼的也常常是活动。说某人有管理才能。不是指他处理各种关系的过程多么科学，如何完善，而是对他协调关系的活动能力的一种概括和褒扬。特别是在人的思想问题关系的协调上，人们对管理的要求不是过程的长短，程序的科学逻辑性，而是处理人际关系的活动能力，开启人们思想之锁的活动技巧，沟通人们思想的活动本身。因而，管理是人类有目的的实践活动。

命题二：管理的对象是各种错综复杂的关系体系。社会是一个大系统，是由一个个实存的客体所组成。客体自身和客体之间除由物质形态构成实体之外，还有把这些物质结合在一起形成这种形态，而不是其它形态、其它事物的关系体系。这些关系既有决定自身特点的本质关系，也有与外界发生的相互联系。管理作为一个抽象的概念，就是对各种体系关系的协调。正如国民经济管理就是要协调国民经济自身的关系及其与社会发展、生产力进步、社会安定等的关系一样，企业管理就是要协调企业内部及其企业与外部市场、国家、消费者的关系。如果我们按照一般常识把管理范围分为自然界和人类社会的话，管理将面对三大关系体系：自然界中物与物的关系；人类社会人与人之间的关系；人与自然界对话、人与自然界的关系。自然保护区的建立，生态平衡的维

护，这要归为管理中物与物关系的处理了；企业生产中生产工具与劳动对象的科学的配合，机器厂房的合理组织、安装、布局、规划，也应该是物与物关系的协调。管理中最为复杂的要算是人与人之间的关系处理了；最多的要算是人与自然界的关系。因为人与自然界如此密切，以致于一刻也摆脱不了自然的制约。

把管理定义为协调关系的活动，是我们建立企业管理模式的基础和枢纽，这在以后的论述中将会逐步显示出来。这是因为，模式的转化，按照一般规律是各种关系的重新组合和处理，研究企业关系的协调变化是贯穿于全书的主体内容。当然，在此之前，也有人把管理定义为人类活动，指出“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动。”<sup>①</sup>其虽然承认了管理是活动，但是在管理是什么样的活动的认识上仍存在着片面性。显然，小詹姆斯只把管理归结为他人活动的协调，归结为对人的关系的处理，因而，其管理的概念不具有一般性，谁也不能否认车间内机器的排列是管理活动吧！然而，它却不是“协调他人的活动”，而是协调物与物的关系。

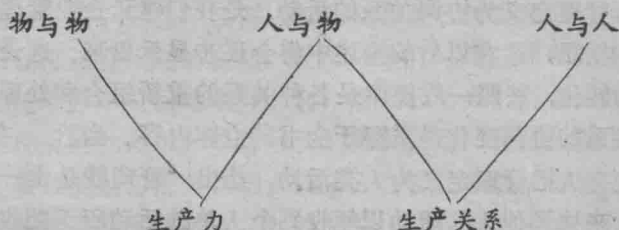
命题三：管理的二重性是由管理对象的二重性所引起，是管理作用的特点。

管理的产生与发展既是生产力进步的结果，也是不断调节人与劳动资料、人与人关系的结果。它是适应生产力进步和生产关系的调节的需要而存在发展的。马克思曾就此揭示了管理二重性的特点，首先解答了管理二重性的命题。“凡是直接生产过程是有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥。不过，它具有二重性。”<sup>②</sup>

①参阅《管理学基础》〔美〕，小詹姆斯·H·唐纳利等著中译本第18页

②《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

我们把管理定义为协调关系的活动。而这些关系总括为三大关系体系，管理可能协调的是物与物的关系，也可能是人与人、人与物的关系，或者三者兼而有之。这种关系的三分法，具有明确、简洁、直观的特点。如果把这些关系再从社会科学、从经济学的角度加以整理归类，这三大关系按照各自的特点又归到生产力和生产关系的范畴中，如图所示：



以企业管理为特例，其关系是显而易见的。一方面，要协调生产力诸关系，主要是生产要素的管理，如库房内物料的堆放，生产中人机配合等，都属劳动力与劳动对象，相互关系的协调，这是对生产力的影响；另一方面，还要处理领导与被领导，利益分配等生产关系。我们说企业管理性质是二重的，就是根据企业管理分别被生产力、生产关系所作用，并施影响于生产力、生产关系各自的特性而言的。前者称为管理的自然属性，后者称为管理的社会属性。

揭示管理二重性是由管理所协调关系的二重性所引起的，目的在于说明管理二重性所阐述的原理是：管理同科学和艺术一样，既能为资本主义服务，又能为社会主义服务，任何社会制度下都需要管理。管理方法是可以学习和借鉴的。特别需要提醒注意的是，这种二重性仅就其作用的对象或功能而言，决不说明管理既有生产力的性质，又有生产关系的性质。这是因为，在理论界，常有人把这种二重性视为管理的本质属性，把管理既当为生产力又当作生产关系，同时认为还具有上层建筑的性质，以致产生理论上的混淆。

命题四：管理就其本质来讲它属于艺术的范畴。

管理是科学，还是艺术，这个问题长期为多数管理理论家们研究，却未能真正解决。因而，不同的解释和争论依然存在。有人索性把管理看作二者的结合体，谓之管理是科学，也是艺术，或“管理是科学，经营是艺术”。

科学是反映自然、社会、思维等客观规律的分科知识体系，艺术则是指具有创造性的技巧、技能方式和方法。管理作为协调关系的活动，本身应该是一种技巧。

管理是艺术，但是必须借助科学的工具和方法完成自己的艺术创作。管理艺术和科学的关系就如同摄影艺术必须借助于完善的摄影工具，如照相机、胶卷、闪光灯和科学方法一样。因而，作为本性上是协调关系的艺术，要达到优良的效果，必须运用科学的管理手段和方法。如果我们不会因为使用科学的照相器械而把摄影技术谓之科学的话，也不应该因为运用科学的管理手段和方法，而把管理看作是一门科学。

一个成功的管理者就如同一个艺术大师，他借助于画笔和调色板，把现实的材料和已经认识的互相关系，根据自己对“自然”的心灵感应，进行加工、组织，创作出优秀的作品。他的调色板是画布与大自然对话的纽带，对自然的美有着独特的感受能力。尽管不同的艺术家对于同一对象会采用不同的艺术形式，运用不同的表现方法，或者对同一模特会选取不同的观察角度，画风迥异，但是都能达到“美”的境界，创造良好的艺术效果。

艺术家是大自然的自然美与艺术美之间的红娘。成功的管理者也同样是现实与效果之间的红娘。管理者们面对着现实的环境、条件和相互交织的关系体系，力求通过这种关系的相互协调与处理，来达到一个完美秩序的“艺术美”的管理效果。

如果说科学的任务是揭示自然界的秘密，即它实存的方式，内部结构及其相互联系、相互转化的规律，进而把握规律、认识

自然、改造自然的话，那么，艺术及管理的任务则是对自然现象的感受、顿悟和认识，并通过对这些“自然”材料的加工、模仿制作和协调的过程，再创出一幅高于现实的艺术品，达到一种预期的效果。管理及其艺术都着眼于现实的材料与效果之间的联系和协调，在同等条件下，效果的优劣，再现了转换者的艺术功底和管理才能。

管理是艺术，但必须运用科学的手段和方法。

管理艺术按其内容来说也是实践的总结。管理艺术方法不是逻辑的方法，而是描述的经验主义的方法。管理艺术的基础是实例，范例和情景。在西方国家盛行的案例教学，实际上是给未来管理艺术家提供一些情景实例，以提高他们艺术表现力。就象美术学院必须作大量的临摹和写生一样，管理素养需要有大量的管理模拟或直接的实践的过程来提高。

克劳塞维茨写道：“通过一系列历史实例传授军事艺术，这个功劳是何等重大”。对于管理艺术来说，社会主义经营管理范例也是基本出发点。

.....

把历史实例变为管理艺术范例的下一步，是使事实和领导理论结合起来，即从理论上阐明实例，把具体事件和理论材料结合起来。根据B·IO阿齐娜的资料，现在仅是在哈佛工商管理学院就积累了近六千个管理案例。

.....研究管理范例，其使命不仅是掌握规则和方式方法，不仅是发挥技能，而且在于形成特殊的思维方式，工作作风。这里所指的是表现自己的思维，颁发命令等等的艺术。波里德·布鲁因写道：领导者必须“能够分析情景，根据说明该情景的现有特征来确定事实，能够‘诊断’这种情景；挑选出最重要的事实，将它们分类，根据这类事实的内容最简单扼要的形式表述某个问题（或许多问题）。”①