

现代 企业管理 基础

王利平 黄江明 主编
中国人民大学出版社

现代企业管理基础

王利平 黄江明 主编

中国人民大学出版社

(京)新登字 156 号

现代企业管理基础

王利平 黄江明 主编

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 175 号 邮编：100872)

印刷者：中国人民大学出版社印刷厂

经销者：新华书店总店北京发行所

开 本：850×1168 毫米 32 开

字 数：241 000

印 张：9.75

版 次：1994 年 1 月第 1 版

印 次：1996 年 1 月第 5 次印刷

册 数：70 001—81 000

书 号：ISBN 7-300-01841-6/F·587

定 价：11.30 元

前 言

中国共产党第十四次全国代表大会明确提出中国经济体制改革的目标模式是社会主义市场经济。自此，我国改革开放进入了新的历史发展阶段。这本教材就是为了适应社会主义市场经济条件下大学教育和实业界的需要组织编写的。

本书以当代市场经济条件下工商企业经营管理基本知识为重点，注重实用性。与同类教材相比，本书的特点是：第一，从企业内部平衡、企业与环境的平衡、企业发展过程的动态平衡三个基本方面把握经营管理全过程。第二，以工商企业一般经营管理活动为内容，不涉及行业的具体业务经营管理和专业管理。第三，偏重实用性，以介绍和说明基本知识为主，不作理论展开。第四，较多地反映了当代企业经营管理面临的实际问题。部分内容虽然目前还不是业务部门急需解决的实际问题，但这些问题却是在下一阶段发展过程中必然会遇到的。

企业管理在中国还是一门年轻的学问，有鉴于此，我们较多地参考和吸收了国外的已有成果。在基本理论方面，现代组织管理理论创始人巴纳德（Barnard, C. I.）的组织管理理论本书所述内容的理论基础。具体的内容安排上，较多地参考和吸收了日本一桥大学伊丹敬之教授和神户大学加護野忠男教授所著《ゼミナール経営学入門》（日本経済新聞社）一书的内容。此外，当代管理过程学派、行为科学学派、权变理论学派的有关成果，也对本书助益不小。摆在读者面前的这本书，是当代企业管理的一般性成果。结合中国文化环境、中国特点的经营管理教材，一方面

有待于实践的发展，另一方面也依赖于理论研究的进一步深化和发展。

本书由王利平、黄江明主编，江林、李东贤参加编写。各章的分工分别是，王利平：绪论、第1、7、15、16、17章；李东贤：第2、9、10章；黄江明：第3、4、5、8、18章；江林：第6、11、12、13、14章。

我们能编写这样一本教材，是与中国人民大学贸易经济系商业企业管理教研室夏光仁教授、汪洋教授、车礼教授和已故的高广礼教授的培养和教诲分不开的；贸易经济系主任黄国雄和副主任苗杰，为本书的编写和出版做了非常细致的组织安排工作；我们所在的商业企业管理教研室的其他老师给了我们很多支持和帮助。在此，我们衷心表示感谢！

恳请读者对本书提出意见！

王利平 黄江明

1993年3月于中国人民大学

目 录

绪论 现代企业管理总论	1
第1篇 企业环境管理	9
第1章 企业环境管理概述	10
§ 1.1 企业与环境的关系	10
§ 1.2 企业环境管理的基本目的	16
第2章 经营目标与竞争战略	21
§ 2.1 经营目标和经营战略	21
§ 2.2 竞争战略	24
§ 2.3 非竞争战略	27
§ 2.4 差别化战略	31
§ 2.5 经营资源	39
第3章 多种经营战略	42
§ 3.1 环境变化与经营范围	42
§ 3.2 多种经营的意义	44
§ 3.3 企业经营方向选择	47
§ 3.4 经营结构选择	50
§ 3.5 资源配置	55
§ 3.6 多种经营的阻力	63
第4章 国际化经营战略	66
§ 4.1 国际化经营的动机和过程	66
§ 4.2 国际化经营的现实与课题	70

§ 4.3	目标选择	73
§ 4.4	经营资源转移	77
§ 4.5	国际化问题的对策	82
§ 4.6	国际化经营的问题	84
第5章	企业制度选择与金融市场	87
§ 5.1	企业制度选择	87
§ 5.2	金融市场选择	99
第6章	外部关系协调	102
§ 6.1	企业的外部关系与社会责任	102
§ 6.2	股东关系	107
§ 6.3	媒介关系	109
§ 6.4	政府关系	112
§ 6.5	交易伙伴关系	114
§ 6.6	消费者关系	117
第2篇	企业组织管理	121
第7章	企业组织管理概述	122
§ 7.1	组织管理的基本问题	122
§ 7.2	个体层次的基础知识	128
§ 7.3	组织和管理层次的基本范畴	131
§ 7.4	管理者的职能	133
第8章	组织结构	137
§ 8.1	分工与协作	137
§ 8.2	组织结构的确定	146
§ 8.3	组织结构形式选择	150
§ 8.4	组织结构的辩证法	156
第9章	计划与控制系统	159
§ 9.1	计划与控制	159

§ 9.2	计划系统	161
§ 9.3	控制系统	165
§ 9.4	评价标准的确定	169
第 10 章	制度规范	174
§ 10.1	制度规范的类型	174
§ 10.2	制度规范的形成与调整	177
§ 10.3	制度化管理	181
第 11 章	激励系统	187
§ 11.1	激励的作用机制	187
§ 11.2	激励理论模式	193
§ 11.3	激励工作系统设计	198
第 12 章	企业文化	204
§ 12.1	企业文化的性质	204
§ 12.2	企业文化的构成与功能	208
§ 12.3	企业文化建设	214
第 13 章	人员配置	218
§ 13.1	人员配置概论	218
§ 13.2	管理人员配置	224
§ 13.3	管理人员的培训和考评	230
第 14 章	领导	233
§ 14.1	领导的功能	233
§ 14.2	领导的权力与影响	236
§ 14.3	领导的有效性和领导方式	242
第 3 篇	矛盾与发展过程管理	249
第 15 章	矛盾与发展过程管理概述	250
§ 15.1	企业发展过程中的矛盾冲突	250
§ 15.2	企业发展与惯性	253

§ 15.3	权变观点.....	254
第 16 章	模式转换与革新	257
§ 16.1	学习与心理能量.....	257
§ 16.2	模式转换.....	264
§ 16.3	成熟与革新.....	269
第 17 章	发展过程管理	275
§ 17.1	发展过程的若干特点.....	275
§ 17.2	发展过程管理.....	281
§ 17.3	不确定环境下企业的对策.....	286
第 18 章	风险管理	293
§ 18.1	风险管理概述.....	293
§ 18.2	风险识别与预警.....	295
§ 18.3	预防体系和预防策略.....	297
§ 18.4	风险管理组织.....	301

绪论 现代企业管理总论

从 1978 年经济体制改革以来，企业内外环境和企业本身，都发生了许多微妙而深刻的变化。这一变化总的趋势，是企业由旧体制下行政机关的附属转变为独立的商品经营者。中国共产党第十四次全国代表大会明确中国经济体制是社会主义市场经济一举，更是加深和加快了这一变革的深度和速度。在这种根本性的变化面前，每一个企业都面临着一个巨大的挑战，即按照市场经济环境的要求实现企业管理方式方法的革新。由于历史上中国市场经济不发达，也由于几十年的闭关自守，大部分中国人不知市场经济为何物，大部分中国企业缺乏市场经济环境中企业管理的知识和经验，缺乏转变和适应的理论指导，难以适应经济环境变化带来的挑战。

本书就是为适应新形势下企业管理的需要而编写的。本章确定本书的若干基本前提，说明本书的基本框架和主要内容，为读者提供阅读的指导和提示。

企业是什么

不同体制环境中企业的性质不同，企业管理之间有很大差异。即使是同种体制中，由于对企业不同的认识，也会导致管理上不同的做法。因此，虽然本书重点不在企业本身，在于企业的管理活动，但对于企业是什么，如何看待市场经济条件下的企业，却是必须明确的。

简单地说，企业有以下三个基本特征：

1. 企业是环境中生存发展的生物有机体。环境是企业生存的土壤，也是企业活动的舞台。没有脱离环境的抽象企业。企业与环境的关系，包含两个层次。

第一个层次，是企业必须是环境整体的一个合理组成部分，或者说只有作为环境合理组成部分的企业才能生存和发展。不管从企业的性质还是从企业所能从事的行业来讲均如此。从性质来讲，市场经济环境中的企业必然是独立的商品经营者，没有成为行政机关附属的条件；传统中国计划经济体制下的企业必然是行政机关的附属，没有成为独立商品经营者的自由。从业务行业分析，只有从事环境系统所需行业经营活动的企业才能生存于该环境。从根本上说来，企业的性质和所能从事的活动，都是由环境决定的。

第二层次，在解决了第一层次问题的基础上，企业的生存发展取决于自身经营的状况，经营目标正确、战略适当者，能够发展壮大；经营不力、错失良机者，会导致破产倒闭。作为环境中生存发展的生物有机体，企业是一个自主的行为主体。如何选择自身的目标、行业、战略及管理方式，适应环境，抓住环境提供的机会，谋求自身的发展壮大，就成为企业管理的一个主要方面。本书把这一方面称作企业环境管理。

2. 企业是由人组成的团体。就企业本身说来，企业是一个由各种不同类型和特点的个人所组成的集体。它是以集体化行为为特征，为了达到单独个人所难以达到的目标而形成的团体。这是企业的第二个基本特征。

企业是一个由人组成的团体这一点意味着，企业不仅仅是一个简单集合个人力量的团体，它必须把各自有不同知识、技能、特长的个人的力量通过某种方式结合起来，形成集体化的行为和力量。也就是说，要实行适当程度和类型的分工协作；要形成必要的信息沟通渠道；要采用适当的激励手段，调动各类成员的积极性；要在企业内创造某种气氛，形成独特的企业文化。为了维持

个人的工作积极性，保持和巩固企业的集体活动，推动企业的发展，需要在企业内部做大量的、多方面的工作。我们把为达到上述目的在企业内部必须做的工作，称作企业组织管理。

可见，企业管理至少包含环境和组织内部两个方面。显然，这两个方面不是互不相干的。为了适应环境需要而调整内部管理，或者为了发挥组织力量而积极地影响、创造环境，都是企业管理中应有之义。企业环境管理和组织管理以经营目标和战略为核心结合起来，形成完整的整体系统，企业才能发展。两方面的相互结合，相互作用，以经营宗旨、经营目标和经营战略统一两方面的企业管理活动，也是企业管理的应有之义。

然而，企业环境管理和组织管理各自有不同的特点、不同的要求。在许多情况下，两方面的要求是背道而驰的。两者之间存在一定的差异、矛盾，是企业发展过程中的常态。这种差异和矛盾有时可以转变为企业发展的力量，有时也会给企业发展带来损害。这就涉及到企业的第三个基本特征了。

3. 企业是能够自己解决矛盾、适应变化的自适应系统。差异、对立、矛盾，是企业生存发展过程中经常、大量存在的现象。不仅内部组织与外部环境之间，即使是在组织与个人、环境与战略目标、技术与心理、理性与情感、现阶段战略策略与环境发展演变等等所有方面，都经常要出现差异、矛盾和对立。这是一般而言的，如果从企业发展过程分析，这种情况就显得更为突出。因为发展本身就是一种变化，它会使原来处于平衡或常态的许多方面都会出现不平衡，出现新情况、新问题。可见，差异、矛盾、不平衡是企业生存发展过程中经常大量接触到的问题，管理者除了要综合考虑，做好环境和组织管理工作外，还需要适当处理和调整大量的差异、矛盾和不平衡，形成整体力量，引导企业前进。亦即企业管理的第三个方面是矛盾与发展过程的管理。

所以，企业不仅仅是环境中生存发展的生物有机体，而且具

有自我调节、自我发展、消除矛盾、谋求发展的能力，是能动地适应环境的自适应系统。

管理者的职能

上述三个方面的企业管理作为一个整体，就是现代企业管理。因此，企业管理从大的方面把握，就是企业环境管理、组织管理和矛盾与发展过程的管理。

企业当中承担上述三个方面管理职能的，就是管理者或企业家。换一个角度讲，管理者或企业家的职能，就是适应外部环境的变化，把企业内部各方面的力量组织起来，形成统一的行为或活动，谋求企业的发展壮大。

特别是其中第三方面的活动，“矛盾与发展过程的管理”，是最具企业家特征的行为。亦即不仅仅被动地适应环境，也不囿于企业组织内部各方面的协调和平衡，积极地在各种差异、矛盾和对立中寻找或创造发展的契机，开创性地利用环境因素和内部力量，引导企业组织发展，才是企业家的首要职能。

毫无疑问，上述管理职能首先是企业主要管理者、厂长经理的职能。作为企业的主要管理者，要照顾到企业管理内外各方面，全面负责企业经营活动，履行企业家职能。我们这里所强调的是，企业中的中层管理人员在工作性质上、原理上与高层管理没有实质性差别，同样要担负环境管理、组织管理、矛盾与发展过程的管理三方面的管理工作。

从企业环境管理方面说来，中层管理的环境，部分地是企业外部的，部分地是该部门之外企业组织内部的其他部门和层次。对该部门而言，同样需要考虑环境的要求和特点，选择本部门的行为。这与高层管理的环境管理在性质上是一样的。组织管理方面，除了所在组织大小的差别而外，其他方面是相同的。第三方面，差异、矛盾和对立的基础在企业组织整体和部门同样存在，差别仅

在于这些差异、矛盾和对立的范围、类型和程度方面。因此，中层管理也包括矛盾与发展过程管理活动。

但是，中层管理毕竟与高层管理有所不同。不管是哪种类型的部门，毕竟是企业整体的一个部门；企业组织整体有统一的目标、战略和部署，部门管理要满足企业整体的要求。所以，中层管理与高层管理相比较，活动范围和自主的程度都相应地小一些，更多的是从事执行性的管理活动。

从某种易于把握的角度衡量，管理者在企业管理活动中扮演四种角色，承担四种职能。这些角色和职能分别是：

- | |
|---------|
| (1) 裁判 |
| (2) 协调者 |
| (3) 战略家 |
| (4) 导师 |

第一种角色，是作为裁判，作为裁决者的角色。企业日常经营过程中，经常会出现各种各样的有争议的问题需要管理人员当场拍板，尽快裁决。如零售商场职工与顾客发生争执；企业内部职工之间、部门之间出现问题；业务经营过程中不同环节间脱节，等等。这些问题往往具有时效性特点，通常是依照日常制度规范下级无法做出决定的问题，需要管理者充当类似比赛过程中裁判的角色，及时作出裁决。

第二种需要管理者扮演的角色是协调者。这包括内外两个方面。对外主要是协调与交易伙伴，与顾客，与政府机关，及有关新闻媒介、社会团体和一般公众之间的关系，为企业发展创造融洽的外部关系和公众形象。内部则主要是在各种差异和矛盾中把握平衡，创造内部融洽的同事关系和上下级关系，发扬团体精神，从人际关系方面创造良好的工作条件。

第三种角色是战略家。即为企业未来发展指引方向、描绘蓝图的角色。这特别地是主要管理者必须承担的职能。如何在市场

环境中找到确定的位置，制定明确的目标和战略，关系到企业的生死存亡。环境管理中大部分，矛盾与发展过程的管理中的相当一部分，都是着力于解决这方面问题的。在我国，企业生存越来越多地由市场决定，而不是由计划或行政决定的形势下，这项职能愈益重要。

第四种角色是导师。管理者作为导师，就是要创造和形成企业独特的价值观，赋予企业各项活动以一定的价值意义，形成企业特有的文化。企业管理活动中，这是最难做到，同时也最具创造性力量的职能。没有价值意义贯穿其中的企业只是一个职能化机构或机器，不是有生命力、有战斗力的集团。只有把对职工具有鼓舞、引导作用的价值信念贯彻到企业管理各方面去的管理过程，才能使呆板、静止的职能、结构、制度等硬件变成活生生的、有生命力的东西，创造出集体协作的成就。特别是在环境动荡、企业面临革命性变革的关头，更需要管理者高瞻远瞩，及时作出决策，首倡新观念、新精神，为企业发展把握方向。作为产业或行业带头人的企业，其管理者往往都具有作为导师的较强能力。

本书的安排及使用

上述企业管理的三个基本方面和四种职能，就是本书要说明的基本问题。相应地，本书分为三大篇。第一篇企业环境管理，由六章构成。主要说明企业经营目标、经营战略问题。考虑到我国市场经济发展过程中企业管理的需要，专设了国际化经营战略和企业制度选择与金融市场两部分内容。第二篇企业组织管理，由八章构成。除了作为企业管理基本的组织结构、计划与控制、制度规范、人员配备、激励和领导等内容外，另辟专章阐述企业文化问题。第三篇是矛盾与发展过程的管理，由四章构成。分别说明了动荡环境中的管理、发展过程的管理、模式转换与革新、风险管理等方面的内容。三大篇综合起来，基本反映了现代企业管

理的一般问题。本书没有对专业管理的具体说明，如劳动管理、生产管理、销售管理、财务管理等方面，只限于说明企业管理的一般问题。

为了便于读者使用本书，也为了明确提示和概括有关部分的内容，各篇都安排了总论性质的章节。希望了解本书全貌的读者可首先阅读绪论和各篇第一章。本书各篇独立成体系，读者可选择所需部分学习。具有企业管理基本知识的读者，可略去第一、二篇，直接学习第三篇内容。

