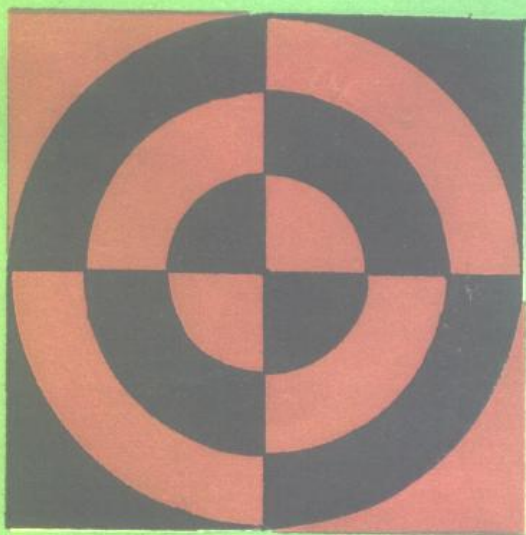




中国式管理 简论

阎俊新 丁中辰 赵艳



中国劳动出版社

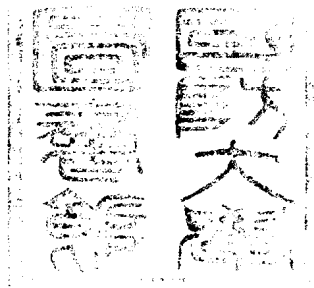
2 020 1344 5



2 020 1344 5

中国式管理简论

阎俊新 丁中辰 赵 艳



中国劳动出版社

中国式管理简论

阎俊新 丁中辰 赵 艳

责任编辑 曾令萍

中国劳动出版社出版

(北京市和平里中街12号)

北京市兴华印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

787×1092毫米 32开本 3.625印张 80千字

1991年7月北京第1版 1991年7月北京第1次印刷

印数 8000册

ISBN 7-5045-0803-9/F·127 定价1.80元

前 言

中国式管理的问题，在学术界可以说已不是什么鲜为人知的问题了。台湾的一些学者已有这方面的探讨和研究，提出了一些见解，但尚无明确定论，对中国式管理的存在与否尚无共识。我们认为，中国式管理是存在的，而且这个问题很有探讨的价值和意义。

管理离不开文化，而各国历史和文化的背景不同，有些观念和做法也就不同。事实上，在我国企业中，有些观念和做法是有别于西方的。再者，从管理思想中的“硬件”和“软件”来看，包含着管理科学和管理哲学两个层次。科学无国界，没有哪国的科学之分，但各国的管理者却有自己的套管理哲学，即所谓“硬件相类似，软件颇不同”。所以有“美国式管理”、“日本式管理”，当然也应有“中国式管理”。为求得更多同仁的共识，以立起“中国式管理”之门户，我们试提纲挈领，整理并拟出相关几条，序以次第，作为引玉之砖，诚望日后为拓宽一点具有中国特色的管理成功之路有所作用。象如此问题，应加强探索和研究，使我国管理阶层有一个总的准则。要使国民经济持续、稳定、协调地发展，有必要使我国各个管理阶层有一个关于管理的总体原则，有一个共同的、自觉和不自觉遵循的，有着一定哲学意义的行为准则，并使这个准则对管理者具有特定的重要性和引导作用。我们承认管理上落后，要借鉴别国的东西，但引来的东西，又不可能都合乎国情，那么，依什么原则去同化

外来的东西，使其“入境随俗”，为我所用呢？这是有待定夺的问题。

我们所说的“中国式管理”主要是指经济方面或企业方面的管理。企业是现代经济的细胞和基本单位，它既是生产力的基本组织，又体现一定生产关系。社会主义最基本的特征是由企业来体现的。管理好企业的宗旨是促进经济发展，从而使生产力和社会进步。传统与现实的双重影响，宏观与微观是相互渗透的，所以中国式管理不可能只限于微观的企业管埋，不可避免地要涉及其他方面。不论从事何种性质的管理，多半都向往着更高层次的管理——哲学的管理。这也是我们追求、考虑本书内涵与外延的拓展余地。我们还是以中国式管理的问题作为题目。

中国人谈中国式，于“洋人”无可讥，在国人亦无“土气”之嫌。小米加步枪虽然比洋枪洋炮没什么优越，但我们终究胜利了，这当是一种民族的自豪。中国人不可数典忘祖，亦不可枉自菲薄。

中国式管理源于中国人的历史遗产和传统文化，根于中国的人群组织，笃行于中国管理者的行为过程，立论于中国人的风土人情中。我们相信，中国式管理将从必然王国到自由王国，立足于世界民族之林，也必将成功于行之有效的中国人的现代化管理中。然而，中国人的管理不应是闭关锁国，固步自封的。现代西方的管理理论和方法中科学的方面，对我们的管理是有借鉴价值的。有益的东西我们要学，这是毋庸置疑的。但言管理必谈西方，则是完全不行的。管理是务实的东西，它求效益，无效宜避之。不符合国情的东西，要以中国文化去同化，或予以扬弃。

中国的管理者，首先要致力于把中国的事情办妥。各级

管理者作为历史进程的组织、指挥与协调者，有责任研究和探索中国式管理的有效途径，把握历史发展的机会，组织好发展国家的力量。治理国家，要熟悉国情，把握国力，稳住国民，作到安定有序，这是基本的前提。四十年来，经济发展过程中的重要教训在于：脱离国情，超越国力，急于求成，大起大落。这是不符合中国人长久追求的安定、有序、圆满、匀衡、统一与和谐的境界的。究其深层次的原因，我们认为，不是中国的管理者没有尽心尽力，而是有些人确实素质不高，对中国人长久以来追求的总体原则不清楚，对国情国力把握不够。为此，我们将从体现国情的有关数据和资料说起，探讨中国式管理的存在及中国管理的哲学等问题，使民族遗产及先辈在治理国家、修养品性、成就事业上的哲理，得以继承和发扬。中国人更宜重伦理，责备过去而不去发奋是无济于事的。管理者应具有成人之特点，立足当前，总结过去，完善未来。只要开拓，路将是越来越光明的。但愿东方人的信念、思想和长久笃行的传统，能体现在中国人的管理中。

由于我们对这些问题尚在探索过程中，研究不深，谨托以相关文献为据作为问题提出，有待于进一步探讨和研究。深望学术界的长者与同仁，不吝示教。亦诚望在企业界的管理专家和学者给予重视和参与。

作者

1990年9月

目 录

一、基本国情与中国式管理	(1)
(一) 中国的基本国情	(2)
(二) 中国式管理的存在	(35)
二、中国式管理的哲学问题	(40)
(一) 中国式管理的理想境界	(40)
(二) 中国式管理的核心与基础	(46)
(三) 中国式管理与科学和伦理的关系	(47)
三、中国式管理的基本问题	(49)
(一) 中国式管理的若干特征	(49)
(二) 中国式管理的基本思想及架构	(51)
(三) 实现管理中国化的途径和策略	(52)
(四) 研究和建立中国式管理理论应注意的 几个问题	(53)
四、中国企业理论的几个基本问题	(55)
(一) 企业理论的内容	(55)
(二) 企业的性质与地位	(55)
(三) 企业目标	(56)
(四) 企业行为	(57)
(五) 企业经营机制	(59)
(六) 企业产权	(62)
(七) 对当前企业理论中几个主要问题的探 索	(64)

五、中国企业文化的建设问题	(66)
(一)企业文化理论的产生.....	(66)
(二)企业文化的内涵及结构.....	(67)
(三)企业文化的基本特征与功能.....	(68)
(四)中国企业文化的现状.....	(71)
(五)塑造具有中国特色的企业文化应注意 的几个问题.....	(73)
(六)研究企业文化的现实意义.....	(75)
(七)中国企业文化发展的不利因素分析.....	(77)
(八)人的思想工作在中国企业文化中的地 位.....	(78)
六、企业经济效益及其管理系统结构优化的几个 问题	(81)
(一)如何全面理解提高经济效益.....	(81)
(二)企业管理系统结构优化.....	(83)
七、管理成功之路的求索	(89)
(一)创新的时代,复杂的管理.....	(89)
(二)管理者应有的资格与功底.....	(91)
(三)卓越者应有的特质.....	(97)
(四)企业兴衰成败的关键人物.....	(98)
(五)如何选择管理基层班子.....	(100)
(六)保持领先的要诀.....	(102)
(七)赢得人们信赖的助推器.....	(104)
(八)导致失败的原因.....	(105)
主要参考书目和文献资料	(107)

一、基本国情与中国式管理

数据和资料是枯燥无味的，不易引起无关者的共鸣与兴趣。但对相关者来说，记载着中国历史和现实的，且真实可靠的资料和数据是情系国情的诤友，可使人喜悦，亦可使人恐惧，能够促使人们为改变现实而进取和发奋。

中国人首先要致力于把自己的事情做好，创造并发展自己国家和民族的历史。明白过去，才好面对现实，也才能更好地面对未来。作为历史进程的组织、指挥与协调者——管理者，有责任和义务写好中国人建设和发展的历史，研究和探讨中国式管理的有效途径，把握历史发展的机会，用好权力，组织好发展国家的力量。

治理国家要熟悉国情，把握国力，这是基本的前提。四十年来我国经济发展过程中的重要教训在于脱离国情，超越国力，急于求成，大起大落。究其原因，我们认为则是对国情、国力把握不够。为此，我们将从体现国情、国力的有关数据和资料说起，探讨中国式管理的存在及其有关的问题。

管理产生于人类生产活动的实践中，是生产力发展到一定水平的产物，是人类共同劳动的需要，其本身可以说无国界之分。但因管理的主体，实施管理的人，生长在不同的国土上，处在各自的特定环境中，其理论、思想、方法和手段存在着实际的差异，将不可避免地带有各自国情、国土的气息。管理具有二重性，即组织管理生产的一般职能（自然属

性)和生产关系的特殊职能(社会属性)。就一般职能而言,适于生产发展、经济生活的方方面面;就社会属性而言,不同的社会、政治制度决定了其属性的差异。以管的对象,人、财、物等客体因素的差别,亦必然使管理的内涵、任务有所区别。所谓中国式管理,是以中国国情为基础,既包含着一般职能,又包含特殊职能,以现代管理的科学方法与中国基本国情的具体实际相融合,合乎中国风土人情的现代化管理。

(一) 中国的基本国情

各国国情千差万别,管理的相关因素复杂而广泛。管理经验可以借鉴,管理手段和方法可以学习,管理技术可以引进,唯独管理所根植的国情不能移植。

中国的国情是研究中国式管理首先要胸中有数的问题。所谓国情,是指一个国家在历史发展过程中形成的社会条件和生存条件的总和。一般包括这个国家的历史发展、社会制度、政治制度、自然资源、经济状况、科技文化、风俗习惯等方面的基本情况。以下就几个主要方面分别论述中国国情的基本特点。

1. 自然国情。

自然国情主要指自然资源、人力资源。自然资源是指人类可以直接从自然界获得,并用于生产和生活的物质与能量,它是自然环境的组成部分,表现为天然存在的使用价值。自然资源一般分为生态资源(如太阳辐射、空气、气温、水分等)、生物资源(如植物、动物、微生物等)、土地资源(如土地面积、土地肥力等)及矿产资源四大类。按其再

生产的特点，自然资源可以分为两类：一类是再生资源，如生态资源、生物资源、土地肥力等；另一类是非再生资源，如矿产资源、土地面积等。认识自然资源的特点和现状，对资源的开发利用、规划管理具有重要意义。

从我国自然地理位置和目前自然资源勘探开发情况看，存在以下特点：

(1)我国地理位置优越，国土幅员辽阔，地域面积大但耕地少。

我国位于欧亚大陆的东部、太平洋的西岸，背负大陆、面向海洋，是一个海陆兼备的大国。我国可以通过陆上、海上和空中运输与世界各地取得便捷的交往，为我国对外开放提供了一个良好的交通条件。我国国土辽阔，有960万平方公里的国土面积，南北长约5500公里，东西宽约5000公里，从南向北跨越赤道带、热带、亚热带、暖温带、温带和寒带六个热量带。其中处于热带、亚热带和暖温带的范围广、面积大，拥有得天独厚的气候条件，大部分地区水、热条件良好，而且配合较好，为农业生产提供了十分优越的自然条件。但是，我国农业的自然条件十分复杂，区域间差别较大，辽阔的国土以山地和高原为主，分别占国土总面积的33%和26%。在国土总面积中，丘陵占10%，盆地占19%，平原占12%，而耕地仅占10%，且有一半以上属于坡耕地。全国人均耕地约1.5亩，只相当于世界平均数的30%。由于历史的原因，我国是农业大国，人口又众多，因而发展我国农业必须因地制宜，在抓紧粮食生产的同时，积极开展多种经营，在有限的耕地条件下，主要依靠科学技术、科学管理来促进农业生产水平的提高。

(2)我国资源数量丰富，但人均少，地区分布不均衡。

我国各种资源相当齐全，种类之多，居世界首位。现有耕地居世界第4位；森林面积居世界第6位；草原面积居第5位。目前已知的140多种矿产资源，在我国都有储备，其中居世界首位的有钨、锑、锌、钒、钛、稀土、硫铁矿和菱镁矿等；目前铁矿探明储量为467.6亿吨，仅次于苏联和巴西，居世界第3位；煤矿储量为6424亿吨，占世界储量的32%；可开发的水力资源为37900千瓦，居世界第1位。丰富的自然资源是我国独立自主地建立完整的经济体系的有利因素。但是，由于我国人口这个分母太大，尽管各种资源数量丰富，但人均拥有量则相对较少，如表1-1所示。

表1-1 世界及我国主要资源人均拥有状况

资 源 类 别	世界人均拥有量	我国人均拥有量	我国人均水平占世界人均水平(%)
国土(亩)	49	14.4	29.39
林地(亩)	15.5	1.8	11.61
草原(亩)	11.4	4.3	37.72
淡水(米 ³)	10800	2563	23.73
煤(地质储量)(吨)	3146	1465	46.57
石油(地质储量)(吨)	94	30~60	31.6~63.83
水能(总能量)(瓩)	1.1	0.676	61.45
铁矿(探明储量)(吨)	87	46.8	53.79

这种状况要求我们合理利用有限的自然资源，使有限的资源最大限度地发挥作用，把保证国家重点建设的需要作为国家经济管理的一个重要原则。另外，我国丰富的资源中大部分分布不均衡，有的矿产资源优质少。如我国煤炭探明储量的85%以上集中分布在秦岭、淮河以北地区；石油则主要集中在东北、华北，共约占全国的88%；水力资源按可开发量计算以西南为主，计占71%左右；天然气目前则主要集中在四川省。这样，我国的经济发展要按照各类资源的分布特点，均衡建立地方工业体系，合理布局生产力，变不利因素为有利因素。又如我国的有色金属资源较为丰富，钨、锑、锌、钼、钛以及稀土金属居世界首位，铜、铅、钨、镍、汞等也居世界前列。但铁矿资源含铁量低，贫矿多，富矿少，平均品位只有32%，按金属量计算居世界第6位；含铁量在50%以上的富矿，只占有储量的6.4%。自然资源的状况影响着，甚至决定着产业结构、国民经济发展速度等，经济管理不可忽视这些特点。

(3) 自然环境优越，但环境污染日益严重。

自然界中自然资源的总和构成自然环境，自然资源是自然环境的组成部分。我国的自然环境对几千年来中华民族的生存、繁衍和经济发展有较高的适宜性。但是，随着我国工业化程度的提高，自然资源的不断开发利用，使环境质量日益下降：第一，大气、水、土壤遭到污染。我国许多工业企业不重视环境污染问题，一些工厂的废水、废气未经任何处理，就直接排放到大气和江河中，造成对空气、水系统严重的污染。在一些工业城市，即使阳光较强，天空中也是灰蒙蒙的，绿色植物披上一层灰；污染后的江河湖泊中大量水生生物因中毒而减少甚至灭绝；人食用了被污染的鱼虾，身

体健康受到损害。有些地方接连出现酸雨，就是对我们的警告。据统计，我国硫沉降量的平均指标超过国际标准的3倍。第二，植被遭到破坏，沙漠化日益严重。长期以来我国森林采伐过量，草场超载放牧，水土保持、生态平衡受到损害，特别是近年来农村联产承包后，人们只注重眼前利益，盲目乱砍乱伐，林木栽培量远远少于砍伐量，使我国森林覆盖率降低，只及世界平均水平的一半。草场过度放牧现象有增无减，使我国草场面积的23%正在退化，沙化严重。生态环境的恶化，带来了第三个问题，即水土流失严重，土壤肥力下降。全国水土流失面积持续扩大，现已达150万平方公里，占全国土地总面积的16%。大面积的水土流失，使长江上游昔日清澈的河水变得混浊起来，泥沙含量在增加，几年前专家们就预言，如不注意水土保持，长江就要成为“第二条黄河”。由于大量的水土流失，造成土壤肥力下降，盐碱化程度增加。据测定，黄河中游的黄土高原，每年每平方公里平均流失土壤万吨以上，冲走氮、磷、钾肥料计2000万吨。

这些情况说明了我国的环境污染问题必须认真地对待并设法加以解决，才能造福于子孙后代，促进我国经济的发展与环境保护、自然资源的合理开发利用有机地结合起来。我们应吸取发达国家在工业化过程中的教训，他们在经济发展的同时带来环境的污染，然后再去治理，从而付出了巨大的代价。我国是社会主义国家，为了避免这种以牺牲环境来换取经济发展的痛苦过程，我们在制定工农业生产和经济发展规划时，就应结合我国自然资源、自然环境的特点，加强企业管理和环保措施，避免重蹈发达国家的覆辙。

人力资源是一个国家基本国情的重要部分。从我国人口

数量来说居世界第1位，人口总数已达11.3亿人之多，比苏美两大国人口之和还多一倍多。象四川这样人口数量大的省，几乎相当于一个日本的人口。我国人口自然增长率也比较高，从50年代初到70年代这20多年里，年平均人口自然增长率为21.45‰；70年代以后，对人口问题有了比较清楚的认识，开始采取一系列控制人口增长的措施。尤其是党的十一届三中全会之后，党和政府高度重视人口问题，明确提出了我国人口的增长要同经济发展速度相适应的战略目标，使人口自然增长率控制在14‰以下。但是，即使如此，由于我国人口基数大，人口绝对增长数量仍然是相当可观的，这给我国经济发展带来极大压力，也为中国各方面的管理带来错综复杂的问题，给国家和社会带来很多困难，诸如升学、就业、住房、交通及生活水平提高问题，等等。因此，党中央、国务院把实行计划生育，控制人口数量，提高人口质量作为一项基本国策，是十分必要和完全正确的。我国人口众多，人口的状况有以下几个主要特点：

（1）地区分布极不均衡。

人口分布是一种复杂的社会经济现象，它受到自然、经济、历史、社会等多方面因素的影响。人口是生产者，又是消费者，是社会生产力的构成要素，又是社会生活、经济管理的基础。因此，了解人口分布规律，可以为充分利用人力资源、加强生产和建设的计划管理提供依据。根据1983年全国人口统计资料，我国每平方公里人口密度为107人，高于世界平均人口密度35人的2倍以上；但我国人口分布的一个基本特点是地区间极不均衡，最高的江苏省平均每平方公里达598人，最少的西藏地区平均每平方公里只有1.6人，高低相差悬殊。从全国范围来看，我国人口主要偏集在东部各

省，西部特别是西北部广大地区则很稀少，人口密度由东向西逐渐递减。概括起来就是：东部多，西部少；平原、盆地地区多，山地、高原地区少；农业地区多，林牧业地区少；温暖湿润地区多，干旱寒冷地区少；开发历史较早的地区多，开发较迟的地区少；沿海、临江、铁路沿线的多，交通不便地区少。这种人口分布的不均衡性，给国民经济和社会发展带来许多问题。一方面，东部地区人多地少，劳动力资源丰富且技术水平高，利用潜力很大，同时经济中心多，加工能力强，但物质资源不足，尤其矿产资源缺乏，只能靠长途运输调入；另一方面，西部地区地大物博，土地、矿产、水力、林牧等资源丰富的，但人口少，劳动力缺乏，城镇既少又小，在一定程度上延缓了地区经济的发展速度和人民生活水平的提高。正是根据我国资源和人口分布，以及经济和社会基础，我国第七个五年计划提出：我国地区经济的发展，要正确处理东部沿海、中部、西部三个经济带的关系，加速东部沿海地带的发展，把能源、原材料建设的重点放到中部，带动西部地带的开发，使三个经济带的发展很好地结合起来，做到互相支持，互相促进。

（2）人口经济构成比较落后。

人口经济结构涉及到劳动适龄人口、就业人口、就业人口在国民经济各部门中和各种职业中的分配比例问题。其中重要的是人口部门、行业构成，它们反映一个国家和地区的社会劳动分工程度和国民经济发展水平，也是影响经营管理模式的主要因素。按我国现行劳动制度，是将16~59岁男子和16~54岁女子定为适龄劳动人口。按我国1982年第三次人口普查抽样推算，我国劳动适龄人口占全国总人口的54.9%，有5.5亿多人，是世界上劳动力资源最丰富的国家，其中就

业人口比重达51.9%，比美、英、日等国都高（他们分别为42.9%、41.6%和47.6%），这说明我国是世界上就业率较高的国家。但长期以来，我国约有80%的人口在农村，所以就业人口大部分从事农业生产，即西方国家所说的第一产业，以工业为主的第二产业和交通邮电、商业服务、文化教育等第三产业，我国就业人口比重均低于较发达国家，如表1-2所示。

表 1-2 我国与发达国家产业结构对比(%)

产 业 国 别	第一产业	第二产业	第三产业	合 计
中国(1986年)	61.1	22.1	16.8	100
美国(1983年)	2.6	22.4	73.0	100
日本(1983年)	9.7	34.9	55.4	100
英国(1983年)	2.7	34.4	62.9	100

这表明我国经济发展水平不高，特别是农业劳动生产率比较低。今后随着经济建设的发展和农业劳动生产率的提高，将有越来越多的农业人口转移到第二产业和第三产业。中国人口经济构成及其变动趋势，是中国管理中应该切实加以注意的问题，如农村人口向城镇流动、乡镇企业发展及城市化等问题的解决，能够逐步消除广大农村半自给自足的封闭经济现状，增强现代商品经济意识，为现代化管理方法的推行，奠定一个现代化人口经济构成和现代化观念的良好基础。