

蒋一苇 闵建蜀 等著

中国式企业管理的探讨

经济管理出版社



中国式企业管理的探讨

蒋一苇 闵建蜀 等著

经济管理出版社

中国式企业管理的探讨

蒋一苇 闵建蜀 等著

经济 管 理 出 版 社 出 版

(北京阜外月坛北小街2号)

北京市新华书店总发行 各地新华书店经营

北京印刷二厂印刷

850×1168毫米 $\frac{1}{32}$ 9 $\frac{1}{8}$ 印张 210,000字

1985年11月第1版 1985年11月北京第1次印刷

印数: 1—3,500册

统一书号: 4361·18 定价: 2.20 元

出版说明

这本论文集是根据1984年6月在香港中文大学工商管理学院举办的“中国式企业管理研讨会”上提出的论文摘编而成的。

参加这个研讨会的二十多位经济学者，来自中国大陆、台湾省、香港地区，以及美国。有大学教授、讲师、经济研究工作者等等。与会者从不同地区、不同角度、不同的理论根据出发，就这方面的问题发表了意见，并进行了讨论。其中大陆的学者，比较系统地介绍了新中国成立以来，中国国营企业的管理体制、组织结构、经营方式，以及有关外部条件等方面的演变过程、现状，并对今后的变革趋向及其理论依据，提出了初步意见。台湾省、香港地区及美国的学者，有从中国传统文化（儒家思想）、民族特性等出发，总结中国人在国内外创业的成功经验、管理特点，及其发展趋向；也有对大陆的经济体制改革与企业管理等方面的问题进行评论，并提出各自不同的见解。

本社为使国内热心于研究这方面问题的读者，了解目前国内外经济学界研究中国式企业管理的学术动态及其流派，特将这次会议上印发的书面材料摘编成册，供读者参考。本书按“中国大陆学者”、“中国台湾省和香港地区学者”及“国外学者”的论文分成三个部分。在摘编过程中，我们力图保持原作者的学术观点、风格。由于水平所限，难免有错误，恳请作者原谅，并欢迎读者批评指正。

一九八四年八月

目 录

第一部分：中国大陆学者论文

1. 论企业管理的共性与个性……………蒋一苇 徐传珍(1)
2. 我国国有企业的经营方式与经营
责任制……………顾宗枬(16)
3. 首都钢铁公司的经济责任制……………夏祖炽(27)
4. 我国工业企业管理现代化的几个
问题……………沈鸿生(42)
5. 论我国工业企业领导制度
的改革……………唐丰义 冯宝曾(59)
6. 建立我国工业企业管理体系……………刘春勤(72)
7. 我国企业的经营环境对企业管理
的影响……………陈胜昌(87)
8. 我国企业群众性的班组管理……………郑海航(100)
9. 工业企业从生产型向生产经营型
转变的问题……………叶春生(118)
10. 南斯拉夫与中国工资制度的比较……………颜坚莹(130)
11. 中国轻工企业公司管理特点和
变革趋向……………张根源(141)

第二部分：中国台湾省和香港地区学者论文

1. 中国企业管理的特征：初步研究……………闵建蜀(148)
2. 论中国式管理之几项基本特质
——管理外管理导向……………郭崑谟(163)

3. 东南亚华人企业的经营与管理
..... 饶美蛟 刘可复(175)
4. 香港小型厂商的创业及其管理观
..... 段 樵 黄锡楠(188)
5. 市场功能与社会经济发展
——中国抑商渊源探讨..... 李金汉(197)
6. 以中国为例说明激励方式如何
影响生产力..... 金友诚 周巧笑(205)
7. 儒家伦理与权威管理 施达郎(211)
8. 从比较观点看中国企业管理制度之
形成与演变..... 李南雄(228)

第三部分：国外学者论文

1. 台湾企业风格与社会发展 李文朗(244)
2. 中国台湾省企业的员工训练——中钢
员工训练制度的个案研究..... 李 诚(265)
3. 学习日本企业怎样适应国际竞争..... 傅高义(279)

第一部分：中国大陆学者论文

论企业管理的共性与个性

蒋一苇 徐传珍

探讨企业管理的中国特色，是一个非常有意义的课题，又是一个十分复杂的问题。

为什么说它是一个非常有意义的课题？关于它的重大意义，我在这篇论文的结束部分还要说它。这里首先要指出，它对中国大陆进行伟大的社会主义现代化建设，有着重要的意义。

一九四九年中国大陆解放后，开始了以公有制为基础的社会主义建设，改变了旧社会半封建、半殖民地的经济基础。三十多年来，虽然受到“左”的错误干扰，走了曲折的过程，整个经济的成长仍然是可观的。但是作为一个十亿人口的大国，这些成就又只是初步的，社会主义的优越性也远远没有得到充分地发挥。

中国共产党十一届三中全会，和以后的十二大，总结了历史的经验教训，在思想上冲破了长期存在的教条主义和个人崇拜的严重束缚，重新确立了解放思想、实事求是的路线，并把党和国家的工作重点转到经济建设上来，提出了实现现代化的战略目标，制定了“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，使我国进入了一个重大的历史变革的新时期。六年来实践所引起的

巨大变化，使全世界有识之士都清楚地看到，中国大陆正在一个全新的轨道上开始了迅速的发展。

中国大陆走上了一个什么样的新轨道呢？用一句话来概括它，就是走具有中国特色的社会主义道路。

邓小平同志在党的十二大开幕词里，讲了一段高度概括的话，他说：“我们的现代化建设，必须从中国的实际出发。无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验、别国模式，从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”

实现四个现代化都离不开管理现代化。现代化建设要走中国自己的道路，管理现代化是不是也要走中国自己的道路呢？毫无疑问，也应该走中国自己的道路。因此，研究企业管理的中国特色就非常必要了。

但是，研究企业管理的中国特色，又是一个十分复杂的问题。首先，什么是企业管理的中国特色？决不是三言两语所能回答的问题。要作出具有科学依据的回答，需要进行一系列的科学研究，包括对企业管理的一般原理的研究，即对企业管理的共性和普遍性的研究；对企业管理和社会制度、社会历史、民族特点、自然条件等相互关系的研究，即对企业管理的个性和特殊性的研究，等等。

我们虽然对企业管理问题作过一些粗浅的研究，在研究中也感触到上述这些问题，但还没有机会对上述问题进行若干比较系统、深入的研究。因此，在这里只能就企业管理的共性与个性问题，提出一些一般性的见解，目的在于抛砖引玉，希望能听到诸位先生的高见，使我们今后进一步研究这些问题时有所遵循。

一、企业管理存在不存在共性与个性问题？

研究企业管理的中国特色，有一个前提性的问题需要回答，即企业管理存在不存在共性与个性问题？

对于这个问题，可以有三种不同的答案：

一种答案，可以认为企业管理只有共性，不可能有什么个性问题。比如，一个钢铁公司，合理的管理决定于它的技术结构和企业规模等等，在美国应该这样管理，在日本也应该这样管理，没有必要也不可能区分美国式的或日本式的管理。

不同意上述答案的人，可以举出许多案例，说明客观上是存在着不同的管理特点的。但是坚持上述观点的人，也有理由为自己的观点辩护说：企业与企业之间，管理都会有自己的特点，同一国家内的企业也会有不同的特点，但这只是一种历史现象。不同的管理特点，如果是合理的，它迟早总会殊途同归，被吸收到共性的管理科学之中，因此最终还是不存在管理的个性问题。

按照这种观点来考虑问题，也就没有必要研究企业管理的中国特色问题。

第二种答案，可以和上述观点完全相反，即认为管理只存在个性，不存在共性问题。这种答案是明显站不住脚的，但却的确存在持这种观点的人。例如在我国“四人帮”横行，极左思潮泛滥的时期，就把社会主义企业管理和资本主义企业管理，看成是截然对立的两种管理体系，排斥吸取西方管理的任何经验。粉碎“四人帮”以后，我国实行了对内把经济搞活，对外开放的政策，又出现了另一种倾向，认为外国管理先进，只要是外国的都是好的，于是全盘照搬这一个国家或那一个国家的经验，不重视甚至完全不考虑总结自己好的经验；对国外的经验，也不考虑如何结合本国的国情，有选择地吸收、改造和发展。

按照这种观点来考虑问题，同样也没有必要研究企业管理的

中国特色问题。

第三种答案是认为企业管理既有它的共性，又有它的个性。管理学作为一门科学，它是多学科的综合科学。它不但和技术科学、经济科学有直接联系，而且和社会学、法律学、心理学等等都有联系。因此，不同的社会经济制度对企业管理必然发生直接影响，形成不同的管理特色；不同的国情，包括历史条件、民族特性、自然条件等等，也会对企业管理发生影响，而形成不同的管理特色。

随着社会经济和文化的发展，企业管理也不断地向前发展。各个国家在企业管理上的进步与发展，其中带有普遍规律性的部分，被吸收成为企业管理的共性，即一般原理部分，但是也会有许多在特殊条件下才能被充分发挥作用的特殊规律。研究这些特殊规律，有助于发挥一个国家、一个地区或一个民族的优势，促进经济的繁荣与发展。

我们认为，这种答案才是符合客观实际的答案。正因为这样，我们研究企业管理的中国特色才有它的重要意义。

企业管理既有它的共性，又有它的个性。这种共性与个性的关系表现在哪些方面呢？我们认为主要表现在三个方面：

第一，在不同社会经济制度之间的企业管理，既有个性，又有共性。正因为它有共性的部分，不同社会经济制度下的企业，在管理上是可以互相借鉴的。

第二，不同的国家、地区和民族之间的企业管理，也既有个性，又有共性。因为有共性，可以互相学习、借鉴；因为有个性，又应该认真总结自己的特色，发挥自己的优势。

第三，在企业管理的发展上，传统的管理和现代的管理，也存在着共性与个性问题。正因为这样，管理的现代化并不完全否定一切传统的管理，而是继承与创新相结合。

下面就这几个方面的问题谈点不成熟的看法。

二、不同社会经济制度之间， 企业管理的共性与个性

我们说，不同社会经济制度之间，企业管理既有个性，又有共性。究竟在哪些方面表现出不同的个性，哪些方面又存在着共性呢？

我认为，马克思关于管理二重性的学说，是回答这个问题的钥匙。

马克思运用辩证法的观点，分析资本主义的经济制度，指出资本主义的商品具有价值与使用价值的二重性，从而引伸出劳动具有抽象劳动与具体劳动的二重性，又引伸出企业管理也具有二重性。他把企业管理的职能概括为两个方面：一是指挥，一是监督。指挥的职能来自社会化大生产的必要。他形象地用乐队作个比方，说一个独奏的提琴手是不需要指挥和管理的，一个乐队的演奏就不能没有一个强有力的指挥。这种出于社会大生产所需要的指挥职能，是不论哪一种社会经济制度下的企业都有必要的，因此它是企业管理的共性部分。另一种管理职能是监督，它是资本家为了维护资本的利益，而必须对雇佣劳动所进行的管理，这是资本主义企业所需要的特殊的管理职能，因此它是企业管理的个性部分。

马克思对当年资本主义企业管理所做的分析，在表述上虽然简单了一些，但从理论的概括来说，这个管理二重性的学说，对于我们认识不同社会经济制度之间，企业管理的共性与个性问题，仍然是一个具有根本意义的指导思想。

企业管理二重性的实质，是按生产关系的维护和生产力的组织来划分企业管理的内容。一个企业，撇开商业企业等等不说，就一个生产企业来说，它既是生产力的集聚，又体现一定的社会生产关系。企业管理的职能必然具有二重性，既要发挥组织生产

力的作用，又要发挥维护一定生产关系的作用。

现代企业是运用现代技术进行社会化大生产的经济组织。它的生产经营过程，是生产力诸要素，包括劳动者、生产工具、各种物质资源、科学技术等等在内，按空间、按时间进行有效的组织过程。这种组织的基础主要是立足于自然规律的技术过程，它和社会经济制度没有直接的联系。因此与生产力组织有关的各种管理，带有普遍性，它是共性的管理。

我国搞极左的“四人帮”之流，多半是无知之徒。他们根本不懂什么是管理，他们背离马克思关于管理二重性的学说，完全无视管理的共性，片面强调所谓管理的“阶级性”，排斥学习国外管理的先进经验，阻碍了我国企业管理现代化的进程。

但是，企业管理也还有维护一定生产关系的职能。这方面的管理，在不同社会经济制度之间，是有本质区别的。例如，在分配制度上，以公有制为基础的社会主义企业，实行按劳分配原则。尽管在形式上也叫工资、奖金、津贴等等，但是职工所得不是出卖劳力和知识的所得，而是从自己所创造的劳动成果中，按贡献大小而取得的分配份额。

应当承认，在按劳分配上，一方面缺乏经验，一方面多年来受“左”的错误干扰，在方式和方法上，还很不完善，甚至形成完全背离按劳分配原则的“吃大锅饭”现象。但这毕竟是前进中的问题。不管有多少缺点和问题，在社会主义企业里不允许不劳而获，这是和资本主义企业完全不同的。诸如此类，涉及社会生产关系的管理，不同社会经济制度下的企业，肯定有它的特征和个性。

粉碎“四人帮”以后，我们实行对外开放政策，打破了闭关锁国的保守局面。国家不但允许而且鼓励学习世界一切国家的先进经验，用来为实现祖国的四化服务。在开放中，我们开始大量引进西方的管理思想和管理方法，但是有些同志采取了全盘照搬

的态度，只考虑到管理的共性，忽视了管理的个性问题，同样也是一种偏向。通过几年来的实践，从正反两方面的经验教训中，我们总结出“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，为建立具有中国特色的社会主义企业管理体系而努力。

建立这样一个体系，既要博采众长，吸收一切带有共性的、对我有用的、先进的管理经验，又要总结和发展社会主义企业所特有的管理经验。这里，首先要探索作为社会主义企业，在管理上有哪些基本特征？我个人认为，有三个基本特征：

第一，社会主义企业管理具有国家性

几年来我们进行经济体制改革，明确了社会主义企业是在社会主义国家统一领导下，具有相对独立性的经济实体。企业对国家、对社会要承担一定的义务，同时又有相对独立的经营管理权和相对独立的经济利益。在法律上是一个法人，国家法律监督它履行对国家、对社会的责任，同时保护它合法的权益。几年来，国家采取一系列措施，逐步扩大企业的自主权，并逐步实行政企分开。这一重大改革还在发展中。但是社会主义企业，特别是全民所有制企业，毕竟不同于私有制的企业。它的独立性要和国家的统一性相联系。它的发展要服从整个国民经济有计划按比例的发展，以克服由于盲目性造成不必要的经济浪费；企业与企业之间，我们也提倡竞争，而且干好干坏应该得到不同的利益，但是社会主义企业之间的竞争，最终是要促进平等互利的联合，国家对企业的竞争与联合要进行必要的协调。诸如此类，都表明社会主义企业在管理上存在着明显的国家指导因素，这是公有制的社会主义企业管理的重要特征。

第二，社会主义企业管理具有民主性

社会主义企业的公有制，决定了职工在企业中当家作主的主人翁地位。集体所有制企业的生产资料为集体所有，劳动者在自己所有的企业中，当然要行使当家作主的权力。全民所有制企业

的生产资料为全民所有，企业的劳动者是全民的一部分，因此他们也是所有者的一部分；国家把企业内的生产资料委托企业全体职工负责生产和经营管理，因此全体职工承担了合理使用这些生产资料进行生产经营的责任，这就决定了全民所有制企业也必然要实行高度的民主，充分发挥劳动者当家作主的积极性。但是，民主和集中是矛盾的统一，还要在高度民主的基础上建立高度集中的厂长或经理负责制。资本主义企业虽然也有提倡民主管理的，北欧等许多企业还盛行“工人参与制”，但在私有制的基础上，这种民主管理不可能象社会主义企业这样普遍和彻底。因此，管理的民主性，也是社会主义企业管理的一个重要特征。

第三，社会主义企业管理具有群众性

所谓管理的群众性，即职工群众积极参与管理的具体工作。群众管理与民主管理不是同一概念。民主管理是就权力而言，职工有权对企业或车间等工作做出决策，或提出批评，进行监督等等，都涉及权力问题，这属于民主管理范畴。群众管理是职工群众直接参与各种管理工作，但与行使权力不一定有关。例如群众参加全面质量管理（TQC），组成QC小组研究改进产品质量，并没有什么权力问题，但它是群众参与管理工作一种活动形式。

社会主义企业实行公有制和按劳分配制度，使企业职工的利益与整个企业生产经营成果直接挂钩，广大职工群众不仅从整个国家利益来关心企业，而且也从个人利益来关心企业，因此，调动了职工群众参与各项管理工作的自觉性和积极性。三十多年来，群众性的班组管理在我国大陆企业得到广泛而深入的发展就是一个证明。西方国家一些企业，特别是日本，也广泛推行群众管理，但在私有制基础上，必然有一定限度，不可能象社会主义企业这样广泛深入。因此，管理的群众性也可以算是社会主义企业管理的一个重要特征。

如果上述的管理特征，的确是社会主义企业所特有的，那么

社会主义企业就应当充分发挥这些特点，形成自己的优越性。但是，多年来由于“左”的错误干扰，这些优越性并没有完全发挥出来；在经济管理体制上以苏联为模式，采取了国家高度集中的管理方式，束缚了企业的活力；管理的民主性、群众性也都无法充分发挥。目前我国大陆正在广泛开展经济体制改革。在城市工商业改革中，以扩大企业自主权为核心，逐步改革各种管理体制，使企业成为具有活力的经济实体。这一改革还处于方兴未艾的阶段，它必将对社会主义企业管理的发展产生巨大的推动力。

不同的社会经济制度之间，企业管理有个性，但更有共性。企业的生产技术是没有社会区别的；企业内部的生产过程和各種生产要素的组织，也没有社会区别。从静态来说，一个工厂的厂区如何布置，一个车间如何设计，一条生产线如何组织，都有它的客观规律，要从中寻求最佳的经济效益，这对哪种社会制度都是一样的。从动态来说，生产的流程，物资的流程，信息的反馈，生产计划的制定和调度指挥等等，也不可能有什么社会制度的区别。从企业对外的经营来说，存在着资本主义市场和社会主义市场某些不同的规律，但是如何有效地组织营销，提高商品的竞争力等等，也有大量的共性。因此，社会主义企业一方面要充分发挥自己的特点优势，另一方面还要“博采众长”，从各个方面吸收行之有效的好经验、好办法。在这方面，不管美国也好，苏联也好，日本也好，印度也好，只要对我们有用，都要认真学习，并且使之中国化。在这方面我们还要特别注意吸取台湾同胞、港澳同胞的企业管理经验。“一个国家，两种制度”已定为我国国策。在我国的台湾、港澳地区的企业虽然是资本主义性质的企业，它和社会主义企业之间，在管理上既有共性部分，又有下面要谈到的中国特色，因此在这些地区，在自己同胞之间，互相吸收企业管理的共性部分，对所有企业来说，都会是更有益的，而且比向外国学习要方便得多。

三、不同国家、地区和民族之间， 企业管理的共性与个性

不同国家、地区和民族之间，企业管理有共性，这是肯定的。这种共性除了体现在不同社会经济制度之间的共性的企业管理内容外，同一社会经济制度，不同的国别也有它因社会经济制度一致而产生的共性。如公有制企业有它们的共性，私有制企业也有它们的共性。现在的问题是存在不存在因国家、地区、民族的差别而产生的个性与特殊性？多数管理学者都认为存在有这种个性与特殊性。例如，许多学者因为日本经济发展快，就在探讨日本管理的特色。

研究这个问题，在概念上要分清“特色”与“创新”，这两者并非一回事。以质量管理为例，美国最早把数理统计方法运用于质量控制，就当时来说，这似乎是美国管理的特色。严格说，这不算特色，只能说是首创的新经验，因为这项经验，其他国家、地区很快就可以吸取，成为管理的共性部分。日本吸取了美国的质量管理经验，又吸收了中国大陆“两参一改三结合”的群众管理经验，创造了QC小组，这算不算日本的管理特色？还需要做具体分析。我认为真正区别于创新的经验，而的确是特色的东西，应当是其他国家、地区不可能运用，或不可能彻底运用的独特的东西。例如，地区特色。在人少地多的地区，在农业上可以采取广种薄收粗放式的生产经营办法；在人多地少的地区，则实行精耕细作集约式的办法。前者是人少地多地区的特色，它只能被同样人少地多地区所吸收，在人多地少的地区是无法照搬这些经验的。真正的特色应当是具有类似这样的独特性。

现在我们要研究企业管理的中国特色，应当从哪些方面去探寻真正是属于中国人所独具的特色呢？我想，构成中国特色主要要分析中国的民族性、中国的历史、文化传统对企业管理的影

响。由于中国的历史、文化对亚洲某些国家有过影响，因此有些特色也会成为企业管理的东方特色。

企业管理的中国特色，究竟包含一些什么内容，我们没有作过深入研究，因此谈不出具体的东西，只能举几个例子来说明。

企业管理的中国特色，既然主要是受民族性、历史文化等的影响而形成，因此企业管理中国特色，不仅表现于中国国土上的企业，也会部分地表现在移居国外的侨民所经营的企业中。

我国很早就有勇敢的开拓者漂流到海外去，他们在缺乏祖国的有力保护下，能在海外站住脚，生下根。与当地人民和睦共处，发展了经济，对所在国作出了贡献，许多人成了屈指可数的巨商。为什么会有这样的成就呢？这就最值得研究。我看，这和中华民族具有勤劳、团结互助、爱好和平等特性是分不开的。

吃大苦、耐大劳，艰苦创业的精神，很可能是中国企业的一项重要特色。从中国大陆、台湾、港澳以及海外侨民，我们可以找到无数案例，说明中国人的成功是立足于艰苦创业上。当然，这讲的是主流。在中国人之中也有不少败家子，但那不能用来否定上述的主流所构成的特色。

有人说，中国人的组织性、纪律性特别强，是中国企业成功的因素之一。这一点也是可以考虑的。但我认为还应该扩大一点，那就是中华民族具有强大的内聚力。为什么多少代生活在海外的中国人，还不失去它的民族性，对祖国、对自己的家乡永念不忘，后代人也要寻根认同呢？就在于中华民族有一种强烈的内聚力和民族自豪感。这种内聚力既表现在爱国、爱乡上，也表现在同胞之间的团结互助上，同样，也会表现为在一定条件下，企业内部具有较高的组织性与纪律性。社会主义企业的职工有了当家作主的地位，这种内聚力也就表现得更为明显。当然，这也是讲的主流。在伟大的中国人民中，既有文天祥、郑成功，也有汉