

主编 孙学敏

(第二版)

现代企业管理

——企业创建·运行·发展



经济管理出版社

现代企业管理

——企业创建·运行·发展

(第二版)

主 编 孙学敏

副主编 王 伟 王文臣

经济管理出版社

(京)新登字 029 号

责任编辑：亚 夫

现代企业管理——企业创建·运行·发展

孙学敏 主编

出版：经济管理出版社

(北京市西城区新街口红园胡同8号 邮政编码：100035)

发行：经济管理出版社总发行 各地新华书店经销

印刷：中牟县胶印厂印刷

850×1168 毫米 32 开 14.5 印张 358 千字

1994 年 4 月第一版 1994 年 4 月 第一次印刷

1997 年 6 月第二版 1997 年 6 月 第一次印刷

印数：1~3000 册

ISBN 7-80025-943-9/F·793

定价：21.50 元

作者简介

孙学敏 郑州大学商学院副教授（破格晋升）。河南郸城县人，1963年4月出生。1985年毕业于郑州大学经济系，并留校任教。毕业前（1985年春）被派往武汉大学学习“经济预测与决策技术”，同年下半年转到中南财经大学学习“数量经济学”。1989-1990年在北京大学攻读现代西方经济学硕士课程。现主要从事西方经济学和企业管理学的教学与理论研究工作。近年来共发表著述150多万字。出版的著作有：《经济决策理论与方法》（河南省教委课题成果，1991年），《企业创建·运行·发展》（1994年），《淮河上游经济开发研究》（河南省社科课题成果，1991年，合著），《农村市场经济体制创建与运行》（河南省社科课题成果，1996年，主编），《财务管理》（1996年，主编），《市场中介组织研究》（国家社科课题成果，1997年，副主编）等，其中前三部著作已先后分别获得河南省社科优秀成果奖二等奖和三等奖。发表论文20余篇，获河南省实用社科优秀成果奖二等奖1项。主持和主要参加的国家级、省级及省教委课题7项，其中国家社科“九五”规划课题“中华文化和企业管理的科学化、现代化”和河南社科规划“九五”课题“企业竞争方式研究”正在进行中。

孙学敏副教授曾连续两年（1993、1994年）获得郑州大学校级教学优秀二等奖，1994年获郑州大学“三育人”先进个人称号。

再 版 前 言

强化企业管理，需完整地理解企业管理的内涵

本书第一版名为《企业创建·运行·发展》。出版时间为1994年4月。该书出版后，引起较好的社会反响，受到管理理论界和企业界关注，并得到好评。数千册书在不到两年的时间里迅速销售一空。

1994年6月3日河南日报发表评论，向企业界推荐和介绍该书，称“该书结构新颖、观点独特、内容实用、文字生动简明、融学术性、实践性为一体，较好地阐释了市场经济体制运行初期企业管理中存在的新问题，特别适合于企业高层次管理人员学习参考”。1995年10月该书荣获河南省第三届社会科学优秀成果奖。

书出版后作者先后应邀到10多个市、县的数十个机关、企业和一些高等院校讲学，在十多种企业干部培训班上开设讲座，介绍该书所述的管理思想。特别令人感动的是，还有的企业界朋友在书店购书后，按“书”索冀，找到作者所在单位并打听到电话和住所，登门寻求企业管理方面的帮助。

本书第一版能为企业界朋友认可，我们认为，主要的原因在于作者所阐述的一种比较贴近市场经济条件下企业管理实际的、较为完整的企业经营管理理想，即将企业管理的内容由单纯的运行管理扩展为创建管理、运行管理、发展管理三个相互联系的部分，把企

业创建管理做为企业管理的起点，把发展管理看成是企业成功的关键，从而为理解当前企业运行管理困难的形成和解决找到了新的切入点。

从当前企业管理的实际情况来看，运行管理的困难并不完全在于运行管理本身，而在一定程度在于企业创建的先天不足和后天管理中缺乏发展的眼光和发展的意识所致。忽视创建管理和发展管理，只注重在运行管理上调整，结果运行上的困难就越来越多。因此，我们认为，今天强调企业管理的重要性，必须首先校正人们对企业管理的狭隘理解。一般人把企业管理理解为就是内部立规章、定制度，甚至管、卡、压等，实际这是一种单纯运行管理的思想。要校正这种思想，让人们全面、正确地理解企业管理的内涵。企业管理不仅仅是企业运行的管理，还包括企业创建的管理和发展的管理，而且在一定的条件下，企业创建管理、发展管理还会有更为重要的意义，甚至决定性意义。这是市场经济条件下企业管理的新的内涵与要求。只有全面、正确地理解企业管理的内涵，人们才能够在实践中更好地开展企业管理活动，从而使企业更好地运行与发展，获得更强的市场竞争能力和发展能力。

近几年来，作者“以书会友”，结识了不少企业界朋友，也为一些企业做了一点事情。我感觉，是这本书把我推到了企业改革与企业管理的第一线，更深刻地体验到了生动而复杂的管理过程和管理问题，让我受益不浅。在和企业界更深入的接触中，我也更加感受到我们所提出的这种管理思想，虽然浅显，但却是那么的重要。一些企业在自觉不自觉地运用这种思想

而取得了辉煌的发展，而一些企业则因缺乏这种思想而陷入了困境。在写作本书第一版时，我们对自己的发现的重要性的认识还主要是一种理论上的直觉和不很清晰的客观感受，而今天，我们通过验证，我们更清晰地认识到了我们的发现的重要性。也许正是因为我们发现并告诉了人们一个浅显而重要的管理思想，本书第一版才受到企业界朋友的欢迎。

同时，在和众多的企业家和企业管理者的深入接触中，我得以了解当今中国企业管理者的思想和品格。有时企业家们依市场实战经验而提炼形成的管理思想、经营哲学令我们这些学院里的研究者深感敬佩。他们中有些人虽然对管理教科书“印象不深”（一企业家语），但他们却有着非常敏锐的市场头脑，极其善于从经营管理角度发现和思考问题，有着天才的管理韬略；他们创造了很多管理奇迹，给我们许多极其有意义的启示，丰富着我们的思想，校正着我们的观念，也强化着我们的一些新的认识。所以在本书责任编辑、经济管理出版社郭亚夫同志的支持下，我们决定出第二版，以有机会更清楚地展示我们的思想，并更好地反映企业界朋友的意见和要求，反映当今中国企业管理理论与实践的最新发展。

本书涉及一系列的观点创新，有一些对我国当前企业管理实践和理论问题的独到的看法。由于涉及立论，因此，本书在叙述上不同于一般的管理教科书。一般管理教科书只讨论是什么，而少为什么的阐述。本书则兼有对一般性问题的叙述和对立论的论证，特别是在涉及一些创新观点时，论述往往非常详尽，以获得充分的论据支持，并使读者更易于明了作者的思想

观点。这可能影响了有些章节的篇幅对称问题，但对读者来说也可能会增加一些阅读的兴趣。这样的写作风格，作者初次尝试，希望读者朋友能够认可。

根据部分读者的意见，我们在第二版中将书名改为《现代企业管理》并将第一版书名“企业创建·运行·发展”作为副题说明本书的体系特征。

第二版在总体体系上保持了第一版“企业创建管理”、“运行管理”、“发展管理”三大板块体系结构。在内容安排上除保留了第一版的基本内容外，新增了发展管理的两章内容，即“名牌战略管理”、“资本运营与企业扩张”，以反映我国企业管理理论与实践近两年的最新成就。并根据读者意见重写了第二部分，将原来的两章内容扩展为四章内容，吸收了大量新的材料。从而增加了对运行管理问题讨论的深度和可操作性。考虑到财务管理的专业性，本版删去了这一章，同时在资本经营一章中增加了财务分析的内容，使两学科在更高层次上联系了起来。

本书绪论及第1、2、4、10、11、12、13、14章为孙学敏写作，第5章为高有才写作，第6、7、8、9章为王伟写作，第3章为王文臣写作，本书由孙学敏提供大纲，高有才、王伟、王文臣参与大纲讨论修改，并参与部分稿件的修改工作，全书最后由孙学敏、王伟总纂。

本书第一版、第二版的许多思想，最初都来自企业界朋友的启发和同事、师长的指点，而这些思想的最终形成又得益于圈内同仁、认识和不认识的文献作者的资料和观点。在此，谨向曾经接受过我们的调查、访谈和给我们提供研究机会的企业界朋友们，向对形

成本书思想、观点产生影响的众多文献的作者们，向我们鼓励我们进行研究，为我们的研究工作创造宽松自由学术氛围的郑州大学及其商学院的领导和同事们表示由衷的感谢，并向为本书再版提供了宝贵意见的众多的热心读者表示感谢。我们还要特别感谢经济管理出版社郭亚夫同志在病中为本书再版所付出的辛勤劳动，感谢她对本书再版的热情支持。

孙学敏

一九九七年六月

绪论 传统企业管理学 体系及其面临的根本变革

0. 1 80年代我国工业企业管理学体系的 形成与发展

一、80年代初我国工业企业管理学体系的形成

1979年原教育部下发了《高校财经专业教材规划》，编写一本系统完整的工业企业管理学教材的工作被提到了议事日程。中国工业企业管理教育研究会组织全国14所院校^①27位专家组成《工业企业管理》编写组，从1979年3月开始到1981年2月编写出80年代全国第一本高等院校文科教材——《工业企业管理》（上、下册）^②（以下简称“81年本”）。该书为我国80年代工业企业管理教材提供了一个系统而完整的体系。对整个80年代工业企业管理学教材体系有着重大的影响，其后国内出版的多部同类教材基本上没有超出这个体系的框架。可以说该书的出版标志着我国80年代《工业企业管理学》教材体系的形式。

“81年本”在体系设计方面有如下特点和突破：

1. 界定了企业管理学的研究对象：生产力、生产关系、上层

^① 这14所院校是：辽宁大学、四川财经学院、上海财经学院、北京经济学院、天津财经学院、湖北财经学院、陕西财经学院、厦门大学、复旦大学、南京大学、黑龙江大学、辽宁财经学院、吉林财贸学院、贵州财经学院。

^② 中国工业企业管理教育研究会《工业企业管理》编写组：《工业企业管理学》（上、下册），中国财政经济出版社1981年11月第1版。该书分上、下册，23章，共60万字。

建筑。

该书认为,社会主义企业管理学的研究对象是企业管理的客观规律性,即如何按照客观规律的要求来合理地组织生产力,不断地完善生产关系,适时调整上层建筑,以适应和促进企业生产力的发展。这一观点包括两个实质性内容:

第一,它界定了企业管理学的三个基本内容,即(1)生产力方面,即合理组织生产力的问题;(2)生产关系方面,即正确处理生产过程中人与人的关系和分配关系问题;(3)上层建筑方面,如党和国家有关的路线、方针、政策、法令,企业的计划、某些规章制度以及思想意识等等。

第二,它指出企业管理学的研究对象是企业管理的客观规律性。认为,“社会主义企业管理学就是研究企业管理的客观规律性,按客观规律的要求,提出管理的理论和原则,选择管理的形式、手段和方法,建立管理的制度,使我们在组织生产力,完善生产关系和调整上层建筑三个方面都能获得预期的效果。”认为:“支配企业管理的客观规律,主要有两大类:一类是生产关系的规律,即政治经济学所揭示的社会经济规律;另一类是生产力的规律,即生产力组织和技术发展的规律。”^①

上述关于企业管理学研究对象的讨论,一直到80年代末期还被一些企业管理学教材沿用。^②

2. 以企业管理工作的分类,即管理业务的划分作为建立学科体系的线索

该书认为,“企业管理学的学科体系理应按其研究对象的内容来建立,但因三个方面的内容紧密结合,不可分割,所以一般是

^① 前引书,第12—14页。

^② 一个很好的佐证是1989年11月出版,由朱蔚文主编,全国综合性大学管理学科协作组编选的教材《工业企业管理学》第一分册《工业企业管理原理》一书,关于企业管理学研究对象的讨论基本保持了这个提法。

按企业管理工作的分类,即管理业务的划分,来建立体系。”以机械制造企业为例,该书把企业管理工作划分为10大类,即(1)管理机构的建立和职责分工,其中包括领导系统的设置、职能机构的设置、管理人员的配备、业务范围和职责分工、责任制度的建立等。(2)计划管理,其中包括经营决策、计划的编制、计划的组织执行和检查分析、计划管理的基础工作等。(3)生产管理,其中包括工厂、车间布置和生产组织、生产计划、生产作业计划、生产调度和在制品管理等。(4)质量管理,其中包括设计过程、制造过程、供应辅助过程和使用过程的质量管理、质量控制等。(5)技术管理,其中包括产品设计、工艺设计、试制鉴定、生产技术准备计划、设备和工具管理、技术革新的组织、技术安全和环境保护等。(6)劳动管理,其中包括劳动组织、职工培训和考核、劳动定额和定员、工资奖励、劳动保护、劳动工资计划等。(7)物资供应管理,其中包括物资消耗定额和储备定额、供应计划、物资采购、仓库管理、物资节约和修旧利废等。(8)销售管理,其中包括市场调查和销售计划、销售业务组织、销售合同的管理等。(9)财务管理,包括成本管理、利润管理、固定资金和流动资金管理、财务收支计划和企业内部经济核算的组织等。(10)生活福利事业的管理。围绕这10个方面,该书构架了一个共23章的体系。这一体系在整个80年代基本上被保持了下来。

3. 实现了我国工业企业管理学教材由生产型向经营型转变的突破

该书专辟一章(第5章)讨论“经营计划原理”,内容包括经营方针、经营决策以及经营计划的基本理论与方法。是我国企业管理教材中比较完整地介绍经营管理原理的较早的一本。

该书认为“工业企业的活动分为内向的生产活动与外向的经营活动。以生产活动为对象的管理属于生产管理,以经营活动为中心的管理属于经营管理。”该书论证道:“过去,由于生产任务

由上级主管机关统一规定，物资由物资管理部门统一调配，产品由国家统购包销，利润由国家财政统收统支，企业管理的主要任务是完成和超额完成国家计划，企业管理的重心必然是以生产活动为对象的生产管理。把管理的重心放在生产管理，势必造成企业只讲生产、不讲经营；只讲指标，不问需要；只抓数量，忽视质量；只管生产进度，忽视经济效益。

“实行计划调节与市场调节相结合的经济管理体制以后，企业要根据国家计划和市场需要去组织生产；企业自主权扩大以后，企业不仅在计划、财务、物资、劳动等管理方面有了相应的权限，而且在利润分配方面也有了独自的利益。企业生产什么，生产多少，必须切实考虑市场需要和产品在市场上的竞争能力；采用何种材料、设备和工艺，必须切实计算其经济效益。这样，企业管理的重心必然转移到以经营活动为对象的经营管理上来。

“经营管理的主要功能，就是了解和掌握市场动态和发展趋势；根据客观形势的发展和变化研究对策，使企业的生产活动既适应外部条件的变化，满足社会的需要，又充分利用企业内部资源，提高经济效益，实现发展目标。全部经营活动可以分为计划决策、产品开发、产品制造和产品市场销售4个不断循环的阶段。”^①

现在看来，该书对经营管理的讨论还不够完整和深入，但在80年代初期，一本由经当时教育部同意的教材，这种讨论无疑给我国企业管理学研究一种很清晰的指向：企业管理学必须实现由生产型向经营型管理理论与方法的转变。正如我们已经看到的，在企业管理学后来十多年的发展过程中，这种转变越来越快，也越来越彻底。可以肯定地说，这本教材起到了很好的影响作用。

^① 中国工业企业管理教育研究会《工业企业管理》编写组：《工业企业管理》，第113—114页。中国财政经济出版社，1981年11月第1版。

二、80年代我国工业企业管理学体系的发展

自1981年我国高等院校文科教材《工业企业管理》出版以来,至今为止,国内工业企业管理学教材已出版了几十种,具有代表性的也有十几种。认真比较研究这些教材的差别和变化不失为探讨我国企业管理学教材体系发展的一种方法^①。

通过认真比较分析各种教材的差异,我们可以看出,我国工业企业管理学教材体系在80年代内并未发生根本性变化,框架体系的变化也不大。但也有一些发展变化,一个主要发展变化就是逐步实现了由生产型管理教材体系向生产经营型(或经营型)教材体系的适应性转变。这一过程,大体可分类两个阶段:

1. 80年代初期的理论准备阶段

从1980年起,这种转变就逐步开始了。如前所述高等院校文科教材《工业企业管理》已论及由生产型管理向经营型管理转变的必要性。这实际上是当时理论界对该问题讨论的一个概括化显示,一个缩影。理论界对此问题的讨论还在继续深入,实践上的管理转型也已经开始。到了1980年,国内开始有以《工业企业经营管理》命名的替代工业企业管理学的教材出版。较有影响的是中国经营管理研究会编的《工业企业经营管理培训教材》和周三多主编的《生产经营型企业管理》。这两部教材的出版,表明工业企业管理教材体系由生产型到经营型的转变已取得初步成就。在这两部教材中均以较多的篇幅系统论述了转型的必要性、意义以及实践中管理转型取得的成绩和经验。可以说,这两部书的出版,标志着我国企业管理由生产型到经营型的转变,在理论上、思想上的准备阶段已经完成。

2. 把经营管理做为工业企业管理的一个重要内容,调整工业

^① 我们的具体做法是:在国内出版的众多的企业管理教材中,挑选出一些代表性的版本,按照出版时间先后顺序排列,然后做比较分析,找出差别和变化。

企业管理学的教材体系

1984年中国人民大学工业经济系工业企业管理教研室编写出版了《中国工业企业管理学》(一套4册),把企业经营管理内容做为一个独立分册(第2分册)定名为《工业企业经营决策与计划》,与其它3个分册《工业企业管理原理与组织》(第1分册)、《工业企业生产管理》(第3分册)、《工业企业科学技术管理》(第4分册)构成一个新的企业管理学教材体系。这一体系设计,突出了经营管理在企业管理中的地位,强调了经营管理对企业管理的重要性;同时这种体例设计以独立的一个分册介绍经营管理内容,也为全面系统深入地介绍经营管理理论与方法内容创造了一个体例空间,使新体系强调经营管理有了较好的内容和形式的统一。这一体系对以后出版的多卷本或分篇编写的企业管理学教材体系有很大影响。在80年代中后期出版的工业企业管理教材普遍将经营管理内容做为一个重要内容,用1/4—1/3的篇幅加以介绍。如1986年曾鸿志、汪茹贤编写的《工业企业现代经营管理学》,共3篇24章,其中经营管理内容占11章。1989年全国综合性大学管理学科协作组编选教材《工业企业管理学》(一套3册),其中第2分册为《工业企业经营管理学》。1989年全国高等教育自学考试也将《工业企业经营管理》列入管理专业必考课,指定教材是吴世经主编《工业企业经营管理》。由此可以认为,到80年代中后期,我国企业管理教材已从内容到形式实现了由生产型管理教材体系到生产经营型(或经营型)教材体系的适应性转变。

除上述这一主要变化外,各版本之间在具体内容的编排、取舍方面也有一些差异,某些观点、提法也有适应性的调整,但均不构成对80年代初期体系的革新,没有突破这个体系,基本研究内容也没有太大变化和发展,具体来讲,不外乎管理原理与组织,经营管理、生产管理、科学技术管理几块内容。因此,可以认为,80年代至今我国工业企业管理学教材体系虽有适应性改进,但在

研究内容上,研究方法上缺乏创新和根本性调整,基本上没有跳出 80 年代初期“第一设计”的框架。

三、80 年代我国工业企业管理体系的特点

在认定 80 年代初期至今,我国工业企业管理学教材体系的基本一致性之后,我们给出这一体系(简称 80 年代体系)的若干特点。我们认为“80 年代体系”的特点有以下几个方面:

1. 研究对象单纯,各发行版本均以全民所有制企业为主要研究对象

“1981 年本”开章明义:“该书以全民所有制企业为主要研究对象,也考虑集体所有制企业。”以后的所有版本都保留了这个声明,或默认了这个声明。这并不奇怪,在 80 年代初期,我国工业企业所有制结构还十分单调,全民所有制企业占据主导地位并排斥着其他所有制形式的发展。工业企业管理学以全民所有制企业为主要研究对象,而无视其它所有制形式的企业的存在是可行的。1985 年全国工业企业总数 358701 个;其中全民所有制企业 70342 个,占 19.61%,工业总产值(现价)占 73.12% (1980 年为 80.78%),集体所有制工业企业 286570 个,占 79.89%,工业总产值占 25.84% (1980 年为 18.51%),全民与集体合营工业企业 1126 个,占 0.31%,工业总产值占 0.96% (1980 年为 0.69%),外资工业企业 516 个,占 0.14%,工业总产值占 0.43% (1980 年为 0.01%),其他经济类型工业企业 147 个,占 0.04%,工业总产值占 0.01% (1980 年为 0.00%)

2. 体系设计上带有明显的旧体制的痕迹

“80 年代体系”对传统的企业管理教材体系作了适应性调整。但它还没有也不可能完成适应市场经济体制的要求的根本性调整。以企业管理的业务类型划分为基础来设计企业管理理论与方法体系,使这种企业管理学体系不可避免地带有明显的计划经济

体制下企业管理的特点和痕迹，带有典型的僵化和封闭特点。因为80年代初期的企业管理业务还局限于计划传统，带有典型的生产型管理的特点。正是由于体系上的僵化与封闭，使企业管理教材无法吸收新形势下企业管理理论和实践的成功探索，不能吸取现代市场经济条件下企业管理的新思想、新方法。因而这种企业管理的教材既不能反映企业管理理论与实践的发展、创新，也不能指导企业管理的实践，不能适应市场经济条件下企业管理者的需要。

3. 以运行管理为主要内容，忽视企业的创建和发展

(1) 80年代企业管理教材研究的是已经设立（或成立）的企业的管理，研究企业的创建问题。这是因为在旧的管理体制下，企业的设立是由主管部门负责的。主管部门根据需求和可能建立企业，然后委派企业管理人员。在这种情况下，企业管理人员只要了解企业内部生产管理知识，就可以成为一个“合格”的管理人员。至于企业是否应该设立、如何设立、设立一个什么类型、规模、水平的企业等一系列设立问题决策则集中于主管部门，企业资金来源、人员配置、机构设置、产销计划、利润分配都由主管部门决策，相应的知识也放在《工业经济管理》课程中介绍。况且，长期以来我国企业设立也不规范，这方面的知识积累和学术研究也比较单薄。因此，在这种情况下企业管理教材忽视企业设立问题的研究并不难理解。

(2) 80年代企业管理教材拟就的主要读者对象是或者读者培养目标是企业的中下层管理者（职能管理者和操作者）。80年代企业管理教材体系内容设计重操作管理，轻发展，不涉及企业发展管理问题研究。虽然也逐步增加了经营管理的内容，但内容陈旧老化，给人一种“增加一点陈旧的数理方法就是经营管理”的感觉。缺乏经营思想的培植、发展战略谋划等关系企业竞争和发展的知识内容，并没有真正摆脱生产型企业中管理者就是执行者的