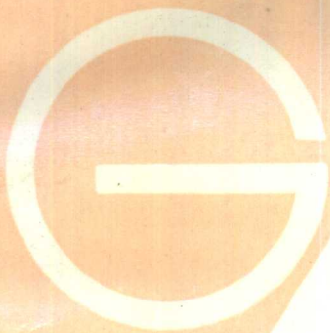


古代管理思想 与中国式管理

○ 蒋一苇 闵建蜀 等著



经济管理出版社

古代管理思想与中国式管理

蒋一苇 闵建蜀 等著

经济管理出版社

责任编辑 齐 昶 马象山
责任校对 于燕燕
技术设计 贾晓建

古代管理思想与中国式管理

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)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

河北省迁安县印刷厂印刷

•
850×1168 1/32 印张6.875 171千字

1989年1月第1版 1989年1月 河北第1次印刷

印数：1~5,000册

ISBN 7-80025-085-7/F·73

定 价：2.40元

出版说明

1986年12月，海峡两岸和香港、新加坡地区的部分学者和企业界人士在香港中文大学举行了第五次“中国式管理研讨会”。会议围绕如何继承和借鉴中国古代优秀的文化遗产，回顾近年来我国企业改革的进程，展望中国式管理发展之路这个中心议题进行了广泛的讨论。与会人士从不同的角度，用各异的研究论证方法，发表了自己的见解，体现了炎黄子孙携手振兴中华的共同心愿。奉献给读者的这本集子，只是与会人士提交会议的论文的一部分。我们在节编过程中，尽力保持了作者的学术观点和风格。由于我们的水平所限，其中难免有不当之处，尚望读者、作者批评指正。

1987年9月

目 录

- 对具有中国特色的社会主义企业模式的探讨……蒋一苇 (1)
- 《孙子兵法》的竞争模式……闵建蜀 (11)
- 现代管理与中国古代思想……潘承烈 (27)
- 对后儒家假说的一项微观验证……杨国枢 郑伯坝 (34)
- 从东风汽车工业企业联营公司看中国的集团经营…陈玄德 (53)
- 新台两地华人经理之工作目标型态及其比较……许士军 (61)
- 论全民所有制企业的自主经营、自负盈亏……刘其昌 (78)
- 香港华资银行的经营与竞争策略……刘可复 饶美蛟 (88)
- 中国国有工业企业经营模式论析……韩岫岚 (107)
- 中国式家族企业的现代化……黄光国 (121)
- 提高工业企业管理水平的若干重要课题……沈鸿生 (135)
- 清末商人涉外交易之心态与策略……李金汉 (151)
- 华夏传统文化与中国式企业管理……马泉山 (164)
- 中外合资企业管理体制与管理哲学初探…林功实 饶美蛟 (177)
- 试论企业横向经济联合……周绍朋 (192)
- 台港发展电子业的比较研究……段 樵 (203)

对具有中国特色的社会主义企业 模式的探讨

蒋一苇

（一）企业模式是经济体制的基础

增强企业活力，是我国以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。几年来，城市的改革是从扩大企业自主权开始的，企业有了较大的活力，从而带来了城市经济的繁荣与发展。但是，在改革的进程中也存在不少矛盾：国家制定的许多扩权措施未能完全落实，在微观搞活与宏观管理发生矛盾的时候，往往采取收权的办法，形成“摇摆”现象，给企业带来不少困难。

为什么会出现这种“摇摆”现象，总的来说，这是改革还处于新旧体制交替阶段所难免的。但这样说太笼统。更深一点看，有两个原因：一是新体制下的企业究竟是个什么样的模式，没有定型；二是微观与宏观这两头，究竟首先定哪一头，不明确。存在着这两个不定因素，“摇摆”是必然的。

我国经济体制改革的目标模式，概括起来讲，就是要建立一整套有计划的社会主义商品经济体系。“七五”计划把它的内容概括为三项任务，即增强企业活力，建立市场体系和建立国家对企业的间接控制体系。这三项任务无疑是要结合进行的。但就其内在逻辑关系而言，确立企业的模式必然是整个经济体系的基础。道理很简单，实行社会主义的商品经济，首先要有商品的生产者和经营者，没有他们就没有商品，也就不可能有商品市场以

及其他市场；没有市场就没有商品经济，国家宏观控制体系的建立也就失去预定的对象。

企业是社会经济的“细胞”或“基本粒子”。它不仅是经济活动的基础，而且是社会制度的缩影。我们说我们的社会制度是社会主义制度，实行的是社会主义商品经济，这种社会主义的特征就体现在多数企业是社会主义性质的。

企业作为社会经济的细胞体是个“点”，通过横向的市场联系而结成“面”，又通过国家的纵向管理而构成“体”。这样，以活的细胞为基础，就会组成一个充满生机与活力的国民经济肌体。由点到面、到体，是经济体制内在的逻辑关系。因此进行经济体制改革，在决策程序上必然要把确立企业模式作为改革的基础。

逻辑的程序不等于时间的顺序，改革的进程可以分阶段，每一个阶段的改革内容也要配套；企业模式的建立、市场的形成，以及相应的宏观控制的变革，都要结合进行，而且每一时期可以有不同的工作重点。但是，在改革内容的相互关系上，都必须以企业模式为基准，在不断完善企业模式的基础上，相应地不断完善整套的经济体系。

一般讲，经济模式都侧重于分析经济的运行机制。我认为，一种特定的经济模式，不仅表现在它的运行机制上，而且表现在它的组织模式上。经济的运动和任何物质运动一样，都必须有它的“载体”。世界上不存在不运动的物质，也不存在没有物质的运动。经济的运动也必然是一定经济组织的活动。因此，研究一种特定的经济模式，既要考察它的运行机制，又要考察与运行机制相适应的组织模式。所谓企业模式，同样也包含两方面的内涵，即企业的行为机制和企业的组织模式。

（二）商品经济的客观规律与企业的行为机制

作为商品生产者和经营者的企业，它的行为机制是商品经济

的客观规律所决定的。

商品经济的客观规律，是每一个商品生产者作为一个独立的经济实体，拿自己所生产的商品，到商品市场上去交换；在市场上以一个自由平等的生产者身份，和其他生产者展开竞争；在竞争中形成商品价格，交换的结果，造成盈利或亏损；为了取得盈利，企业必须进行自我改造和自我发展，以价廉物美的商品再投入市场。市场对企业既是压力又是动力，它促进企业在竞争中不断改造和发展自己。但是，过去我们否定了商品经济市场机制的作用，由国家直接控制企业的生产经营活动，企业失去活力，整个经济也陷入僵化。

改革的任务是实行有计划的社会主义商品经济，恢复每一个企业的商品生产者和经营者的地位，使其在社会主义的统一市场中自由竞争；国家不直接控制企业的生产经营活动，而是通过对市场的调节，引导企业的行为，最终达到国民经济有计划按比例发展的目的。

在这样一个新的体制下，社会主义企业应当具有一个商品生产者和经营者所必须具备的行为机制，主要表现为以下几个方面：

1) 企业作为一个独立的经济实体，在投资者所确定的主要经营方向的范围内，有权选择灵活多样的经营方式，实行自主经营。

2) 在国家计划指导下，企业有权根据市场情况，自主安排生产供销活动；国家指令性的计划任务应作为国家订货，由物资或商业部门和生产企业签订订货合同。

3) 在国家物价政策规定的范围内，企业有权确定产品的销售价格。

4) 企业税后利润由企业所有者确定分配办法，要使企业拥有自我积累的资金，用于企业的改造与发展。

5) 企业实行两级按劳分配：消费基金总额与企业生产经营成果挂钩浮动，在消费基金的限额内，企业有权确定企业内部的分配形式，对职工个人进行按劳分配。

6) 企业有权选聘经理、厂长，并在国家劳动政策的规定内，自主决定职工的招收和工作分配。

7) 企业有权在自愿、互利、平等、协商的原则下，和其他企业建立横向联合关系；涉及资产所有权的合并要经过投资者的表决同意。

企业不具备以上的自主权，就不可能具有作为一个独立的商品生产者和经营者所应有的行为机制。当然，企业的行为也要受到国家政策法令的制约，必须严格执行国家的政策法令，接受国家的经济监督。

实行以上行为机制，企业必须相应地确定它的组织模式。

(三) 企业的社会主义性质与企业的组织模式

我们要实行的是社会主义的商品经济，它和资本主义的商品经济既有共性，又有根本的区别。这种区别不仅表现在宏观经济的管理方式上，更主要的是直接表现在经济细胞体的形态，即企业的组织模式上。如果说企业的行为机制必须符合商品经济的客观规律，那么企业的组织模式则必须体现社会主义的特征。它涉及到企业的生产资料所有制、经营制度、劳动制度、分配制度和领导制度等相互联系的五方面的问题。

1) 关于所有制问题

社会主义社会作为一个过渡的历史阶段，必然是多种所有制并存，可以有少量的私有制成分，但是公有制要占主导地位。

社会主义社会为什么要变生产资料私有制为公有制，一个重要的也是根本的目的，在于使劳动者成为生产资料的主人，把资本主义制度下“死劳动”（生产资料）统治“活劳动”（劳动

者)的现象,改变为劳动者统治生产资料,从而发挥劳动者的主观能动作用,以创造更高的生产力水平。

在社会主义实践中,我们曾经把公有制规范为两种基本形式,即劳动者集体所有制和全民所有制。其中的全民所有制,实际上是国家所有制。多年的实践证明,它存在不少先天的、致命的弱点:

首先,全民所有制虽然也是劳动者(总体劳动者)所有,但由国家代表全民行使所有权,并且由国家以所有者的身份,直接经营管理企业,即所谓“国营”企业,而企业职工(局部劳动者)仍然属于客体地位,不能直接支配生产资料。因此,实行公有制所要达到的目的并未完全实现。

其次,全民所有制企业资金归国家所有,企业所创造的积累也归国家所有,由国家统一支配,多数情况下并不留给本企业,使企业失去自我改造、自我发展的能力。企业职工无权支配生产资料,必然只关心个人所得,不可能主动关心生产资料的改造与发展。

此外,全民所有制企业对它占用的资金没有支配权,甚至也没有自由使用权,因此资金利润率等投资效益实际上处于无人负责的状况;而且资金凝固于各个企业,企业之间不能融通,也大大限制了资金的灵活利用。

以上不难看到,公有制采取全民所有制,实际上是国家所有制形式,既没有解决劳动者直接支配生产资料的问题,也不适应商品经济的资金运动的规律。因此,经济体制改革除了允许多种所有制形式并存外,公有制内部的所有制形式也必须进行改革。改革的重要途径是,除了集体所有制和少数特殊部门继续实行单一的全民所有制外,大量的公有制企业应实行混合所有制,即企业的资产既有国有部分,又有企业集体所有部分,还有职工个人所有部分,形成国家、企业集体和职工个人三者的股份共有制。

这样变革的好处是：

第一，没有改变公有制的性质，但打破了单一全民所有和单一集体所有的界限。国家可以根据经济发展的需要，机动灵活地执行投资政策，向任何需要投资的企业投资。

第二，按投资股份分配盈利或分担亏损，使企业实行自负盈亏有明确的盈亏承担者。三者共有，三者共负盈亏。否则企业自负盈亏，究竟最终由谁来负担是不明确的。

第三，在所有权中有企业集体的部分，这部分股权获得的红利，将成为企业自我积累的主要来源。这样，企业才可能真正具有自我改造、自我发展的能力。

第四，企业既有集体股份，又吸收职工个人入股，使职工既是生产劳动者又是企业的部分所有者，可以更加明确他们在企业里的主体地位，并促使他们从物质利益上关心企业资产的损益和资金的增殖。

2) 关于经营制度问题

全民所有制企业过去实行的完全是“国有国营”体制，由国家直接经营管理企业。这种国有国营方式，不仅我国多年实践证明，而且世界许多国家的经验几乎都证明是不成功的。不少资本主义国家都在采取“私有化”的措施，把国有企业转为私有企业。我国是以公有制为基础的社会主义国家，当然不能走“私有化”的道路，只能按所有权同经营权分开的原则，授权经营者承担企业的生产经营责任，实行不同形式的经营责任制。

全民所有制企业实行多种经营方式，可能有三种不同方式：少数特殊部门，如铁路、邮电、国防工业等，可能还必须实行“国有国营”。这类国营企业仍然由国家直接负责经营管理，同时也由国家承担盈亏责任。在它的内部可以实行不同形式、不同层次的经济责任制，但不是独立经营的法人集体。一些小型企业可以实行“国有私营”，即交由私人承包或租赁经营，这类企业

的所有者是国家，经营者则是私人。除了这两种经营方式外，大量的大中型企业，势必要采取“国有群营”方式或“共有群营”方式，即企业的经营者是劳动集体，不是国家也不是个人。它和集体所有制企业的区别在于所有者不同，而经营者则按照所有权同经营权分开的原则，由所有者授权企业劳动者（包括全部体力劳动者和脑力劳动者）所组成的劳动集体，承担经营者的权利与义务，构成法人集团，厂长或经理则是法人的代表，他代表劳动集体向国家、社会以及企业所有者负责。

3) 关于劳动制度问题

劳动制度是一项与社会制度有直接联系的重要制度。对企业来说，它是关于企业劳动组合的一般规定，包括企业劳动集体的形成及其新陈代谢的方式。

资本主义企业的劳动制度是雇佣制。人格化的资本是企业的主体，由资本购买个别劳动者的劳动力，形成雇佣关系。劳动者作为雇用的对象，在企业里处于客体地位。

社会主义企业与资本主义企业的根本区别，在于劳动者由企业的客体转变为企业的主体。因此企业的劳动集体不是个别雇佣者的集体，而是象马克思所说的那样，是“自由平等的生产者的联合体”，是劳动者自由结合的群体。这种结合有必要采取一定的契约形式，但不是雇主与雇佣者之间的契约，而是劳动集体内部相互制约的“公约”性的契约关系。劳动者可以自由选择愿意加入的劳动集体，劳动集体也可以自由选择合乎要求的伙伴。

新创办的企业可以由劳动管理部门或工会组织提供一批合乎要求的劳动者，形成企业最初的劳动集体，由集体民主制定“职工公约”，共同遵守；以后个别劳动者加入这个集体，或退出这个集体，都是个别劳动者与劳动集体之间的关系。这样做，劳动者既有自由，又必须遵守集体的纪律，真正体现它是自由平等的生产者的联合体的社会主义原则。根据以上原则，企业的劳动者

可以由正式工、合同工、临时工组成。他们之间的区分在于对企业生产经营所承担的责任不同。

正式工是劳动集体的正式成员，是企业的主体。他们的个人利益和企业生产经营效果直接联系，有福同享，有祸同当，和企业同命运、共甘苦。

合同工是企业劳动集体的后备力量，由个别劳动者与劳动集体签订一定期限的劳动合同，相互保留了合同期满后的自由选择权。在合同期内，合同工与正式工享有同工同酬的权利，对企业的生产经营也有建议权，但没有决定权，因此对生产经营效果也不承担责任。合同期满可以延续合同或被吸收为正式工。

由于生产的需要，企业还可以有部分临时工。这些临时工对企业的生产经营则毫无权责关系。一部分临时工经过考察适合企业需要的，可以被接纳为合同工，以至最终转为正式工。

这种以对企业生产经营责任大小来划分的，三种工并存的劳动制度，有利于提高劳动者对企业的责任心，并形成对企业的向心力，既符合企业的社会主义性质，也符合行为科学所总结的群体行为的客观规律。

4) 关于分配制度问题

在旧体制下，企业的分配完全由国家决定，企业劳动者的消费基金多少取决于国家的分配政策，不取决于企业生产经营效果，形成了企业与企业之间、职工与职工之间两个“吃大锅饭”的现象；企业的积累也完全由国家支配，因而缺乏自我积累、自我改造、自我发展的能力。这种分配制度极大地削弱了劳动者的积极性，也妨碍了企业生产力的发展，完全不适应企业作为一个相对独立的商品生产者和经营者的客观要求。因此，分配制度的改革是整个经济体制改革的重要环节。

社会主义社会对消费基金的分配，必须贯彻按劳分配的原则。但是在社会主义商品经济的条件下，劳动者的劳动不可能直接成

为社会总劳动的一部分；只能通过商品所包含的社会平均必要劳动，向社会提供劳动。因此，按劳分配也不可能直接对个别劳动者进行分配，只能实行“两级按劳分配”，即根据企业向社会所提供的劳动量，按一定比例，对企业集体进行按劳分配，然后由企业在集体内部，再按劳动者个人的劳动贡献，进行再分配。具体来说，国家根据国民收入的分配政策，规定企业新增价值（即净产值）可以拿一定百分数作为企业的消费基金，用于职工的个人消费和集体消费。消费基金总额随新增价值而浮动，水涨船高、水落船低。然后企业在消费基金总额的限额之内，再对职工个人进行按劳分配。

国家与企业存在着两种关系：一是行政关系，二是投资关系。国家对各种所有制的企业都具有行政管理关系，各种所有制企业对国家也都有纳税的义务。因此，原则上国税对一切企业应当一视同仁；一切企业都应按照统一规定的税种、税率纳税。接受国家投资的企业和国家之间，除了上述一般的行政关系外，存在着投资的特殊关系。国家作为企业的全部或部分资产的所有者，应以所有者的身份分享企业的盈利，同时也分担企业亏损的责任。企业实行股份制，国家可以按照在企业中所占股份，分享红利或分担亏损。如果实行股份共有制，企业的资产既有国家的股份，又有企业集体的股份，按股分红，就能使企业所创造的积累，在国家与企业之间按一定的股份比例合理分配，既能保证国家集中积累用于重点建设，又能保证企业有一定的积累来源，用于自我改造、自我发展。这将是一种合理的积累分配体制。

5) 关于领导制度问题

由于所有制与经营方式的多样化，社会主义企业的领导制度也必然会有多种不同的形式。

国有国营的企业，应当由国家主管部门委派厂长或经理管理企业，实行国家领导下的厂长负责制。为了集思广益，可以在厂

长领导下设立管理委员会，吸收职工代表参加。但管理委员会不是决策的权力机构，而是厂长或经理的参谋机构。

国有私营的企业，应当由承包者或承租者担任厂长或经理，实行个人负责制。它也可以设置某种参谋组织，设置与否取决于厂长或经理。

全民所有、集体经营或混合所有、集体经营的企业，按照所有权同经营权适当分开的原则，国家作为主要所有者，仍然有权决定企业的主业方向，监督企业的财务状况，以及审查认可企业的经营负责人。企业的生产经营活动则完全授权企业自主经营。企业的劳动集体作为集体经营者，在企业内部实行民主决策，集中指挥，可以由职工代表大会行使决策权，在民主管理的基础上建立高度集中的厂长（经理）负责制。重大的经营决策由职工代表大会审定，日常经营决策和生产行政指挥由厂长（经理）负责。企业是法人，法人的主体是全体正式职工组成的企业集体，厂长（经理）是法人的代表，他代表劳动集体向所有者、向社会与国家负责。

如果实行股份制，国家可以设立国营的投资公司掌管国家的股权，由投资公司行使所有权。对大型企业或联合企业，可以设立股东会或产权委员会代表所有者行使所有权。但是，都要遵循所有权同经营权分开的原则，避免直接干预企业的生产经营活动，使企业真正成为相对独立的商品生产者和经营者。

（本文作者系中国社会科学院工业经济研究所顾问、研究员）

《孙子兵法》的竞争模式

闵建蜀

现代的企业皆注重竞争，透过竞争来提高效率。最近几年，西方的企业管理学者开始在企业竞争的理论及战略上作进一步的深度探讨。

柯特勒与辛 (Ravi Singh) 就曾讨论如何把军事战略应用到营销战略方面 (1981)，认为企业的竞争正如军事方面的作战一样，有许多地方是可以应用一些军事战略来作为竞争战略的。柯特勒多次提到西方的十九世纪军事理论家克劳塞维兹 (Carl von Clausewitz) 与二十世纪军事理论家哈特 (B.H. Liddel Hart)，但对中国兵学家鼻祖孙子只提到他的名字而已，未曾提及他的思想。

如果从东方来看《孙子兵法》在日本就一直受到重视，中国的海峡两岸对《孙子兵法》都很推崇。在大陆方面有李世俊，杨先举与贾家瑞讨论了《孙子兵法》在企业管理方面的应用 (1985)，台湾方面的姜亦青也分析了《孙子兵法》在企业管理中的应用 (1982)，黄俊英则讨论了“孙子兵法”在营销作战的应用 (1984)，新加坡的黄照虎也分析了《孙子兵法》在战略规划及营销方面的应用。其他有关著作尚有许多。

截至目前有关《孙子兵法》在营销 (或管理) 方面的讨论，多着重在解释《孙子兵法》的有关内容及应用，枝节性较多，而缺乏建立一具有系统性的《孙子兵法模式》，能作为企业拟定战略的参考准则。这样，企业经理只获得一些零碎的兵法概念，效果将受到限制。基于以上原因，作者撰写本文的目的，主要在建

立一《孙子兵法》的竞争模式，建立有关的竞争原则。鉴于《孙子兵法》实际上已吸收了儒家、道家等诸子百家的思想精华，其学说与观念在企业管理与营销方面的应用可以说是具有中国文化的特色。

竞争与战争

企业在市场上作战与军事上的作战，有以下的相似性：

一、争取有利地位：

- 透过军事战争，双方都想击败对手或保卫自己，以获得有利地位。

- 透过市场竞争，企业皆欲击败对手或保卫自己的市场以获得有利地位。

二、对抗：

- 军事战争是一种对抗的活动。
- 企业竞争亦为一种对抗的行为。

三、组织与管理：

- 军事作战必须有良好的组织与管理。
- 企业竞争亦赖高效率的组织与管理。

四、战略与战术：

- 军事作战必须具有战略与战术。
- 企业竞争也需要一套竞争战略与战术。

五、领导力：

- 军事领袖的领导能力是否良好，往往成为战争胜负的关键。
- 企业领导人的见识与能力，对整体发展及竞争能力也具有重大影响。

六、人员素质：

- 军事作战着重士官与士兵的素质。