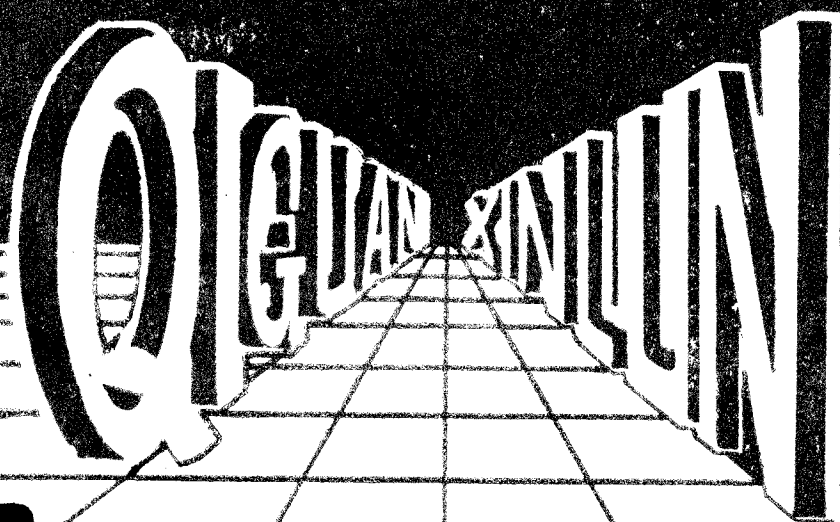


企业管理

新论



黄津孚 / 著

北京经济学院出版社

企 业 管 理 新 论

Qiyè Guānlǐ Xīnlùn

黄津孚 著

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京经济学院出版社永乐印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 11.5印张 259千字

1989年2月第1版 1989年2月第1版第1次印刷

印数: 0001—5000

ISBN7-5638-0030-1/F·27

定价: 3.95元

内 容 提 要

本书围绕本世纪70年代以来最新的研究课题——企业系统论、企业行为论、企业文化论、企业组织论等进行了深入的论述，作者在大量调查研究的基础上，结合我国实际情况，从思维方法、经营行为、企业精神、组织机构和人员激励等方面进行了分析和探讨；同时，对经济体制改革形势下的企业管理理论和实践，提出了许多新的见解。

本书观点鲜明、立意新颖、理论联系实际，对当前的企业管理工作很有实用价值。

本书适用于广大从事企业管理工作的高、中层人员，高等院校的经济管理专业师生阅读。

序 言

企业管理在我国是一门极待发展的学科。70年代末、80年代初我们主要从国外引进新的管理知识，近年来，国内有不少同志开始探索建立我们自己的企业管理理论体系。黄津孚同志所著《企业管理新论》就是一个有益的尝试。

《新论》一书是作者总结多年企业管理实践经验，认真学习国内外管理理论，深入开展调查研究，进行艰苦的科学思考之后写成的。由于该书在理论上有一定深度，观点及材料方面有相当的新意，又密切结合当前我国企业管理及体制改革的实践需要，因此，黄津孚同志将该书的主要章节在我院试办的全国大中型企业厂长研修班讲授时，受到参加学习的厂长们的欢迎和好评。

《新论》一书有两个显著特点：其一是理论研究有一定深度和高度，如第一章关于系统整体功能机制的分析，关于系统管理特点的归纳达到了相当的深度；第三章关于中国现代企业文化的构想，第四章关于企业领导体制设计的出发点、基本要求及六项原则解决了评判企业领导体制合理性的尺度问题；第五章关于组织品质的分析为管理组织现代化提供了衡量标准；第六章关于积极性综合治理的见解都有相当的理论高度。其二是内容、取材有一定新颖性。如企业行为问题，企业文化问题，企业家的历史作用问题等，都是国内外近年

来提出的新课题，书中不少材料是作者本人或其他同志最新调查研究的成果。

如同新事物有它的完善过程，《新论》也不无缺点，如各章之间逻辑联系比较松散，个别地方行文稍显仓促，某些论点也有待作进一步论证，但总的来说《新论》毕竟是一部值得一读的管理学著作。

潘志洪

1987.5

目 录

第一章 企业管理系统论	1
第一节 系统论概述	1
系统论及其基本观点(1)系统理论的生命力(6)宣传和普 及系统理论的现实意义(9)	
第二节 企业系统及其功能	11
企业的概念及企业系统(11)企业系统的功能(13)企业功 能差别的原因(15)	
第三节 系统整体功能机制及管理原理	24
系统的整体功能及贝塔朗菲定律(24)功能状态及其比较 (25)整体功能的形成——组织效应机制(27)管理的基本 原理(37)	
第四节 系统的分析、诊断、控制、管理及系统 工程	41
基本概念(41)系统分析的要点和方法(43)系统诊断和设 计模型(49)系统控制(53)系统管理(55)	
第二章 企业行为论	59
第一节 导论	59
企业行为及其表现(59)企业行为的品质及其社会意义 (60)研究和分析企业行为的方法(63)	
第二节 企业行为机制	65
机制及企业行为机制的一般描述(65)企业的目标导向(68) 企业行为的约束条件(77)	
第三节 传统体制下我国企业行为分析	80
传统体制下我国企业的行为特点(80)传统体制下我国企	

业的行为机制 (84)	
第四节 改革时期我国企业的行为	86
改革时期我国企业的目标模式 (86) 改革时期我国企业的行	
为特点 (89) 改革时期我国企业的行为机制 (90)	
第五节 企业行为的合理化	96
调整企业的利益结构 (96) 调整企业的实力结构 (97) 调	
整企业的思想文化结构 (98) 改造企业的经营环境 (99)	
第三章 企业文化论	101
第一节 企业文化的兴起及其意义	101
企业文化的兴起 (101) 什么是企业文化 (104) 企业文化的	
管理功能 (110) 企业文化建设的现实意义 (116)	
第二节 企业文化的类型及特点	120
企业文化的识别标志和方法 (120) 现代企业经营对企业文化	
的要求 (124) 企业文化的继承性及可塑性 (125)	
第三节 中国现代企业文化模式 (框架) 探讨	128
框架构想 (128) 建立为用户提供优质产品和服务的价 值 观	
(129) 建立以人为本的信念 (135) 发扬集体主义精神及艰	
苦创业精神 (140) 培养紧张、认真、务实、文明的工作 作 风	
(145)	
第四节 企业文化的培植	149
正确确定企业文化的内容 (149) 宣传、贯彻企业文化的要求	
(151) 形式生动、潜移默化 (153)	
第四章 企业组织论 (一) ——企业领导体制	155
第一节 企业领导体制的判别尺度和准则	155
企业领导体制及其在经营管理中的地位 (155) 现代企业领导	
活动的性质和特点 (158) 现代企业领导体制合理性的判别尺	
度 (160) 现代企业领导体制的设计准则 (166) 现代企业领	
导体制的设计内容 (169)	
第二节 我国企业领导体制的沿革及模式分析	170
我国企业领导体制的沿革 (171) 党委领导下的厂长 (经理)	

负责制 (173) 职工代表大会领导下的厂长 (经理) 负责制 (176)	
第三节 厂长负责制	180
厂长负责制的实质和内容 (180) 实行厂长负责制的理论依据及实践效果 (182) 实行厂长负责制需要解决的理论与实践问题 (185)	
第四节 我国企业领导体制的进一步改革	190
探索适合于不同企业特点的多种领导体制模式 (190) 正确处理党、政、工关系 (194) 搞好行政领导班子建设 (196) 建立全面资格考评制及风险收入、抵押制 (197) 为企业领导体制改革创造良好的宏观环境 (198)	
第五章 企业组织论 (二) ——企业管理组织	199
第一节 组织概论	199
企业组织及其地位 (199) 组织理论的发展 (203) 组织设计的一般要求及原则 (209) 我国企业组织的通病 (211)	
第二节 组织功能	214
商品经济对企业组织功能的要求 (214) 日趋加强的企业功能组织 (217) 组织功能的社会化 (221)	
第三节 激励及协调	224
组织面临的普遍难题 (224) 集权与分权 (225) 直线与职能 (233) 制度与沟通 (239)	
第四节 组织效率	245
管理幅度 (245) 企业编制及精简机构 (250) 适时的组织变革 (254)	
第六章 企业人员激励论	259
第一节 激励的作用及积极性的衡量	259
激励的作用 (259) 激励的现实意义 (426) 积极性的涵义 (260) 积极性的客观衡量 (259)	
第二节 激励原理——积极性的形成和发展规律	265
需要的作用 (265) 认识的作用 (268) 环境的作用 (271)	

积极性的动态模型 (273)	
第三节 激励的基本途径和手段.....	274
激励的基本途径 (274) 物质利益激励 (276) 教育、培训激励 (281) 组织领导激励 (286)	
第四节 激励策略.....	289
系统激励策略和日本的经验 (289) 灵活激励策略 (294) 实现积极性良性循环的策略 (297)	
第七章 经营管理者论	304
第一节 经营管理者的作用、使命及角色期望.....	304
经营管理者的层次 (304) 经营管理者的作用 和历史使命 (305) 社会主义企业对其领导者的角色期望 (307)	
第二节 领导效能理论.....	309
领导和领导效能的概念 (309) 领导效能与决策 (310) 领导效能与权力 (310)	
第三节 经营管理者素质.....	313
经营管理者有无特殊的素质要求 (313) 经营管理者的业务知识及技术要求 (313) 管理知识和管理能力 (315) 管理者的思想品质和修养 (319) 管理者的气质、性格和身体条件 (320) 管理者群体的素质结构 (321)	
第四节 领导方式理论.....	325
领导者的类型 (325) 领导行为的类型 (326) 领导作风的类型 (327) 领导方式权变理论 (327) 领导方式的诊断和鉴评 (330)	
第五节 经营管理者的艺术.....	339
经营管理是科学与艺术的统一 (339) 决策的艺术 (340) 用人的艺术 (344) 处理人际关系的艺术 (348)	
第六节 经营管理者资源的开发.....	353
管理者的时间管理 (353) 管理者的自我培养 (355) 管理者的有计划培训 (357)	

第一章 企业管理系统论

要管理好一个企业，必须掌握科学的思维方法。系统论是当代管理学中最有影响的世界观与方法论，因此，应当为每一个现代企业管理工作者所掌握。

第一节 系统论概述

一、系统论及其基本观点

这里所说的系统论，是有关系统的全部理论和分析方法。

目前学术界公认，系统论是本世纪40年代由美籍奥地利理论生物学家L·V·贝塔朗菲首先提出来，后经许多科学家发展而形成的。它包括维纳提出的控制论、申农提出的信息论、普里高津提出的耗散结构理论、哈肯提出的协同学等等，也包括在科学及工程领域获得广泛应用的系统分析技术。

系统论作为一种新的思维方法，与传统的思维方法相比，有以下几个新的观点：

1. 整体观点。系统是由若干部分构成的整体，而不是若干样事物的简单堆砌。系统的性质和功能，不是各组成部分

性质和功能的总和。也就是说，系统具有各组成部分都没有的性质和功能。例如，所有的生物体都是由基本上相同的物质构成的，它们都是由细胞构成，细胞由分子构成，而分子又由碳、氢、氧、氮、碘、磷、钾、硫、钙、钠、氯、铁和其他几种元素的原子构成，然而生物的性质却千差万别。再例如心理学家研究了大小的人群作为群体的特点，发现处在一个亲密无间的小群体中的人们行为，不同于处在一个公众大群体中人们的行为。从功能看，汽车的整体运输功能，也是任何零部件所没有的。利用功能相同的电阻、电容和电感元件及三级管等器件，可以组成功能很大的电子产品。

系统理论认为，系统整体的性质和功能产生于系统独特的结构。系统的结构是指构成系统元素的数量、比例、空间排列组合、时序。要认识系统的整体性质和功能，就必须分析系统的内在结构。

美国著名的哲学家E·拉兹洛在论述系统整体观时说：

“科学现在不再象从前那样，在一个时刻观察一个事物，看它在另外一个事物作用下的行为，而是观察一定数目的不相同的，相互作用的事物，看它们在多种多样的影响作用之下作为一个整体的行为”在日常生活中我们也是这么做的。例如，在观看球赛时，我们是在看运动员们作为两个队在比赛，而不是在看相互联系的一个个表演者。我们自然而然地把经商的企业单位看作公司，而不是看作一个个工人和管理人员。等等。

不从整体出发，既不能正确认识事物的整体性质和整体规律，也不能正确认识事物整体中的部分，大科学家爱因斯坦举例说：“如果人体的某一部分出了毛病，那么，只有很

好了解整个复杂机体的人，才能医好它；在更复杂的情况下，只有这样的人才能正确地理解病因。”

2. 联系和开放观点。在哲学上，当事物甲状态的变化能引起乙事物状态的变化或者反之，就认为事物甲和乙存在着联系。甲事物的变化为什么能作用于乙事物呢？系统理论认为，是由于甲、乙之间发生了物质、能量或信息的传递和交流。这就科学地解释了联系的机制，凡是相互有联系的事物，我们都可以从中找到物质、能量和信息的传递活动。

系统内各部分是相互联系的，系统内某一部分的变化会影响到其他部分，例如企业产品开发部门的工作成效会影响到生产和销售部门，纺织厂纺纱车间的工作会影响织布车间等等。分析系统内部联系，寻找相互作用的因果关系，就要弄清系统内物质、能量、信息或其转化形态的流动方式。

系统不同的性质、功能产生于不同的结构，不同的结构又往往由不同的联系决定。例如串联电路与并联电路属于不同的结构，具有不同的功效，实际上就是电能的传递路线不同造成的（图1—1）。再例如不同的群体对于满足每个成员具有不同的功能，其中一个重要原因就是群体内信息沟通不同，形成不同的权力和情感结构，因此，系统联系分析是系统分析的一个重要内容。

系统与环境的关系，是系统理论的重要组成部分。根据与环境的联系程度，系统有开放系统与封闭系统之分。开放系统与环境有频繁的、可观的物质、能量、信息传递。而封闭系统与环境的物质、能量、信息传递则很小。系统理论认为，封闭系统由于热力学第二定律，即熵趋向增大，活力将逐渐减少。例如生物体的活力就是依靠与自然界交换物质和能量维持的，一旦这种交换活动停止，生命也就停止了。因

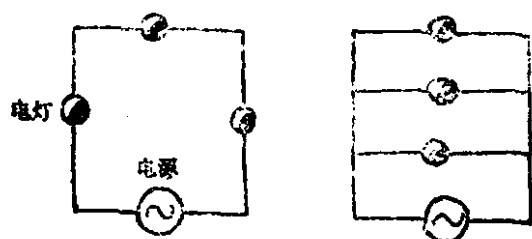


图1—1 电路的不同联系

此，开放是系统生存和发展的必要条件。

系统与环境具有这样的辩证关系：一方面，系统的功能甚至组织要受到环境状况的制约和影响，即系统要反

映环境；另一方面，系统的功能及组织也会影响环境，换言之，环境亦要反映系统。例如机器的性能和生产率要受到周围环境的影响，不合格的地基、潮湿炎热的气候、腐蚀性气体及杂乱的物料堆放，都会使机器效能下降，同时，机器的运行也会对环境造成影响，如引起噪音、震动和污染。

应当指出，环境反映性的这两个方面在性质上有明显区别。系统要反映环境，即人们通常所说的适应环境，是系统在环境的压力下被动地运动，以保持与环境的相对平衡，作用方向为环境→系统。而环境反映系统，却是系统的主动运动引起环境秩序的改变，从而形成新的平衡状态，作用方向是系统→环境。

不管是系统反映环境还是环境反映系统，都是系统内部相关性的一种表现，现证明如下：设对象系统为 a_1 ，它从属于更大的系统 M 和 N $a_1 \subset M = \{a_1, b, d, \dots, j\}$ & $a_1 \subset N = \{a_1, a_2, \dots, a_n\}$ 则 $C = (M - a_1) \cup (N - a_1) = \{b, d, \dots, j, a_2, \dots, a_n\}$ 就是 a_1 的环境。既然 a_1 与 $b, d, \dots, j$ 共处于一个系统，与 $a_2, a_3, \dots, a_n$ 共处于另一系统，根据系统内部相关性原理， a_1 必然与 $b, d, \dots, j$ 以及 $a_2, \dots, a_n$ 等相互影响、相互制约，不仅 c 的变化（它始终体现为 b, d 等环境因素的变化）会反映到 a_1 ， a_1

的变化也必然会通过 b, d, a_2 等反映到 c 。由于环境因素很多，它们又往往从不同角度，不同方向影响系统的运动，甚至构成相互冲突的环境，例如对于企业改革，有支持、拥护的，也有反对、抵制的。系统的运动，一方面取决于何种环境因素占优势，即何种环境与系统关系更密切，何种环境因素更强大，另一方面，又取决于系统自身的目的及运动趋向。企业改革尽管会受到企业周围“近环境”的阻碍，但由于中央有强大的号召力，群众和多数管理人员有改革的愿望，因此，改革将是一股不可抗拒的潮流。

3. 动态观点。这是系统理论中另一个重要观点。

系统理论认为，系统处于不断的运动和变化状态之中，永恒不变的静态系统是不存在的，但有时我们把变化很慢的系统近似地看作静态系统。当然多数系统属于动态系统。

系统离不开运动，正如系统离不开联系一样，因为联系说到底就是物质、能量和信息的传递运动。

系统的运动形式，有两种基本类型，即系统的内部运动及系统与环境的作用。例如机器的运动，包括机器内部功率传递、润滑、电磁液压控制等运动，以及机器对原材料的外部加工运动；人体的消化、呼吸、神经、内分泌等运动基本属于系统内部运动，而人们的学习、工作、生活、社交等属于系统与环境的作用。

系统的运动机制是这样的：系统总是力图趋向某种稳定的结构。从系统内部看，这是一种有利于系统自身“目的”实现的结构，有机系统的“目的”就是自身的生存、发展。从系统与环境的关系看，这是一种平衡的结构。当系统实际状态偏离这种稳定结构时，即存在“差异”时即产生运动。前者是系统运动的内因，后者是系统运动的外因。例如人体

要生存，必须保持体温在 37°C 左右，当由于某种原因，如运动，进食而体温升高产生“差异”时，身体内部会产生出汗等自我调节的运动，而在气候变化时，人体也会作出某种反应，包括增减衣服等。

由于系统“目的”具有发展性（例如企业不断提出新的奋斗目标），系统内各部分状态的不协调性，加上环境变化的影响，系统始终至少是经常处于运动状态之中。控制与管理系统的目的不是抑制这种运动，而是引导系统运动指向预定的目标。

系统运动的前提是存在“差异”。一个封闭系统，由于不存在与环境的物质、能量、信息传递，内部趋向平衡的运动会减小系统自身的差异，从而越来越缺乏活力。相反，开放系统依靠与环境的物质、能量、信息的交换，能形成一种离开平衡状态的，不断运动然而又保持相对稳定的结构。例如一切生物依靠吐故纳新而维持自身新陈代谢的生命运动，并保持相对稳定的生命结构。由于这类系统以耗散外界物质、能量、信息为前提，故称为耗散结构。企业的生命力也必须依靠从环境获得资源和信息来维持。

二、系统理论的生命力

理论的生命力在于它可以帮助人们深刻地理解世界，可以帮助人们科学、有效地改造世界。系统理论正是在帮助人们理解和适应复杂多变的环境，解决综合的、困难的自然和社会课题方面表现了巨大的生命力。

三十年前，当欧洲处于四分五裂将受到超级大国主宰的危险时刻，1957年欧洲七国建立了共同体（至今已发展到十二个国家），从此情况发生了很大变化，共同体国民生产总值1986年达到2.6亿美元，占世界国民生产总值的四分之一，

与美国相近，大大超过苏联和日本，它的对外贸易占世界贸易总额的40%左右，进出口总额均为美国的三倍多，他们在政治、防务、科技方面的合作也卓有成效。如今欧洲共同体已成为世界多极化中的重要一极，在国际上的地位和作用日显重要，任何一个超级大国都不敢轻视它的存在。欧洲共同体的力量产生于何处？西欧的面貌为什么会发生如此巨大的变化？系统理论给我们提供的答案表明，是由于西欧各国实行开放、加强联系、形成整体的结果。他们首先取消彼此的货物关税，形成共同市场，还创立了欧洲货币体系，设置欧洲货币单位，并且加强了政治协商，经济互助及科技合作。

通过开放、加强合作和联系以增强企业 and 国家实力，已越来越成为自觉运用的经济发展战略。美国著名的未来学家约翰·奈斯比特明确指出：“我们再也不能安然地置身于孤立、自给自足的一国经济体系之内了；我们现在必须承认自己是全球经济的一部分。”

系统理论和方法在解决复杂的管理问题方面，显示了突出的优越性。例如印度巴罗达市是一个正在迅速发展的城市。70年代，该市郊区建设了一个又一个的石油化工企业。1972年，承担该市公共汽车业务的运输公司拥有100辆车，行车路线长约3 000公里，每天要载运13万名乘客，载运系数为百分之四十七。经过几年时间，该公司发现，由于服务范围延伸到该市新发展的地区，行车路线长度迅速增加，高峰运客量与平均运客量的比率日渐增高，而载运系数却日渐下降。如何使用有限的公共汽车，来承担新的客流状况，特别是如何安排好乘车高峰时间的运输，就成为一个急待解决的问题。

该公司为了解决这一问题，聘请了一批专家，对这个问题进行了专门研究。专家们经过一系列的调查、研究、分析、综合之后，提出了一个在原有车辆和工作人员不变情况下新的行车路线，行车次数和运行时刻表的方案。该方案实施后，使上述问题基本上得到了解决，载运系数比原来提高了大约百分之十一，而所需要公共汽车的数还在原来的基础上减少了。处理这样复杂的问题之所以能够如此奏效，就是因为该公司在解决这个问题时运用了系统工程的方法。

随着人类实践的深化，科学技术的发展，生产社会化程度的提高，管理领域的扩大，人们要处理的系统设计和系统控制问题也日益复杂起来。

首先是系统规模越来越大，有的企业横跨几个国家，有职工几十万人，有的产品有成千上万个零部件，怎样合理组织才能保证其效能和质量？其次，企业或多数工程项目都有多元目标，如企业要盈利，保持市场地位，维护国家利益，谋求自身发展，满足职工需要及保持与协作者的伙伴关系，如何处理目标间冲突，寻求令人满意的管理方案？最后，对于一个处于不断变化状态中的系统如何进行预测和控制？

对于这样一些用传统思路难以解决的课题，系统理论及其工程方法提供了有效的思维工具，例如运用系统层次概念及递阶控制及原理，有助于解决大系统的管理控制问题；利用系统整体相关概念及系统分析技术，可以较好地处理多元目标系统优化问题；利用系统相似原理及模型模拟方法，预测及动态控制技术可促使动态系统的设计和管理问题得到解决。正因为如此，所以系统理论一经提出，立刻引起了经济学家和管理学界的注意和进一步的研究。以美国为例，1956年美国麻省理工学院杰伊·福莱斯特教授提出了工业动态系统