

新世纪管理问题丛书

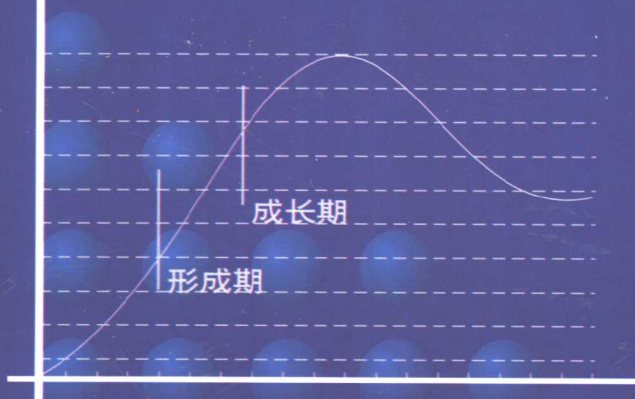
New Century



管理制度的 缺陷

曹艳秋 李政 编著

寻找管理制度的缺陷
管理企业成长的速度表



黑龙江科学技术出版社

ADMINISTRATION
PROBLEM SERIES

管理问题丛书

Fault in Management System

管理制度的缺陷

曹艳秋 李 政 编著

黑龙江科学技术出版社

中国·哈尔滨

新世纪管理问题丛书

NEW CENTURY ADMINISTRATION PROBLEM SERIES

FAULT IN MANAGEMENT SYSTEM

管理制度的缺陷

图书在版编目 (CIP) 数据

管理制度的缺陷 / 曹艳秋, 李政编著. — 哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2002. 1

(新世纪管理问题丛书)

ISBN 7-5388-3924-0

I. 管... II. ①曹... ②李... III. 企业管理制度 - 研究 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094597 号

策 划 戴志纯

责任编辑 张向红

封面设计 贾 阳

特约编辑 武 杰

新世纪管理问题丛书

管理制度的缺陷

GUANLI ZHIDU DE QUEXIAN

曹艳秋 李 政 编著

出 版 黑龙江科学技术出版社

(150001 哈尔滨市南岗区建设街 41 号)

电话 (0451) 3642106 电传 3642143 (发行部)

制 版 沈阳市沈河区名人印务社

印 刷 沈阳市第六印刷厂

发 行 黑龙江科学技术出版社

开 本 880 × 1230 1/32

印 张 10.375

字 数 230 000

版 次 2002 年 1 月第 1 版 · 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1 - 3 000

书 号 ISBN 7-5388-3924-0/Z · 547

定 价 18.00 元

目录

第 1 章 企业、企业管理与企业管理的缺陷·····(1)

企业的性质·····(3)

企业管理以及企业管理的一般过程·····(8)

企业管理的缺陷、后果以及研究管理缺陷
的意义·····(13)

第 2 章 企业决策机制的缺陷·····(19)

怎样进行决策·····(21)

企业决策机制的缺陷·····(27)

创建科学的决策机制·····(33)

第 3 章 企业战略管理以及战略实施的缺陷·····(39)

战略管理及战略实施的概念·····(41)

战略管理和战略管理实施中存在的缺陷·····(47)

创建起战略管理和战略实施的良好机制·····(53)

第 4 章 企业激励机制的缺陷·····(58)

激励与激励机制·····(61)

企业激励机制的缺陷·····(67)

建立有效的激励机制·····(71)

目录

第 5 章 组织设计和组织结构的缺陷·····(78)

组织设计的原则 ····· (81)

组织结构的类型及缺陷 ····· (86)

全球化与组织设计 ····· (93)

第 6 章 人力资源管理的缺陷·····(101)

人力资源管理的一般理论 ····· (103)

人力资源管理面临的问题 ····· (107)

进一步加强人力资源管理的对策建议 ····· (110)

第 7 章 企业信息管理的缺陷·····(119)

信息管理概述 ····· (121)

企业信息管理的缺陷 ····· (125)

建立企业信息管理系统 ····· (131)

第 8 章 企业沟通机制的缺陷·····(139)

沟通理论概述 ····· (141)

企业沟通机制的缺陷 ····· (150)

建立有效的沟通机制 ····· (155)

目录

第 9 章	企业控制机制的缺陷	(165)
	企业控制理论概述	(167)
	企业控制机制的缺陷	(175)
	建立有效的企业控制机制	(182)
第 10 章	企业质量管理的缺陷	(188)
	质量管理概述	(191)
	企业质量管理的缺陷	(200)
	建立质量管理体系	(206)
第 11 章	企业文化的缺陷	(215)
	企业文化的含义和内容	(217)
	企业文化对企业经营发展的重要作用	(223)
	企业文化的缺陷	(229)
	建立新型企业文化	(233)
第 12 章	小企业管理的缺陷	(237)
	小企业概述	(239)
	小企业管理的缺陷	(246)
	小企业发展的策略	(253)

目录

第 13 章 家族企业管理的缺陷 (260)

发展家族企业对我国经济发展的特殊意义 ... (263)

家族企业管理中的缺陷 (269)

加强家族企业管理 (277)

第 14 章 国有企业管理的缺陷 (282)

国有企业改革的意义 (286)

国有企业改革的历程 (289)

国有企业管理制度的缺陷 (293)

加强国有企业的管理 (297)

第 15 章 现代化大企业集团的缺陷 (304)

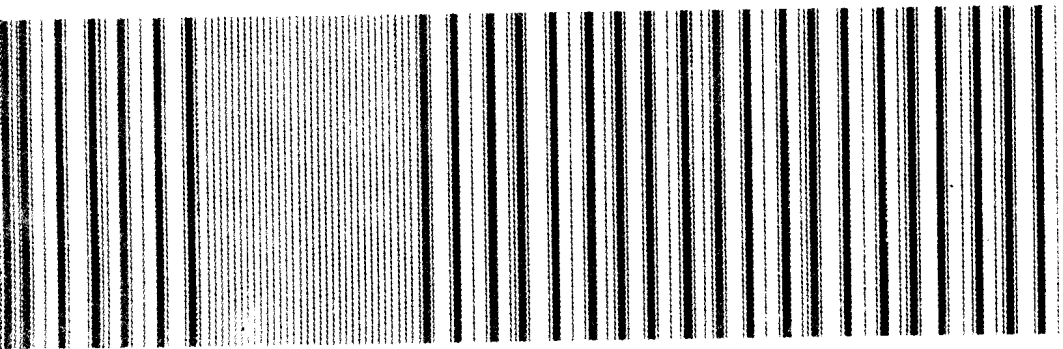
大企业集团发展概述 (307)

大企业集团存在的问题研究 (314)

我国大企业集团的发展战略 (324)

第 1 章

企业、企业管理与企业
管理的缺陷





企业、企业管理与企业管理的缺陷

有效的管理乃是齐家、治国、平天下之大道。

——《台湾企业家谈企业经营管理》第72页

管理是以最有效的方法去完成企业各项任务的艺术和科学。

——英国学者J·C·丹耶

在一个社会中，家庭进行消费，企业进行生产，谈起企业，大家都不陌生，但是，如果我们问一个问题，什么是企业？企业是如何进行生产的？是没有几个人能回答清楚的，所以企业就像一个充满着诱惑和秘密的“黑匣子”，那么这个“黑匣子”到底是什么，它为什么产生？它是怎么运作的？而且现代企业是离不开管理的，可是现代企业在管理上却存在各种各样的问题。所以，本章要着重介绍一下什么是企业；企业为什么产生；什么是企业管理以及企业管理中存在的缺陷。

企业的性质

什么是企业

在微观经济学中，企业是经济中的基本生产单位，家庭是消费单位。企业向家庭和其他企业购买劳动服务和原材料等投入

品，把这些投入品转化为商品和服务，出售给家庭和企业，目的是最大化其收入和支出间的差。企业与家庭的不同之处是企业最大化利润，家庭最大化效用。企业和家庭各自从事不同活动(消费和生产)。

显然这样描述企业是远远不够的，虽然企业和家庭都是由多个人组成的组织，但是连接多个人而形成组织的纽带是完全不一样的，家庭以“血缘关系”为纽带把家庭成员组织在一个家庭中，而企业是以“契约关系”为纽带把所有者、经营者、企业一般员工组织在一个企业中，也就是说不管是所有者和经营者之间还是所有者和企业一般员工之间都是以平等为基础的契约关系。

可是，虽然企业成员之间的关系是以平等为基础的契约关系，但是每个成员都向企业提供同样的要素以至拥有同样的权力吗?显然不是，所有者投入的是资本，经营者投入的是企业家才能，而企业一般员工投入的则是劳动，这样一来，企业就存在一种控制权安排，在这种安排中，一些人(所有者)雇佣另一些人并在生产活动中指导他们。所以企业绝不是相互合作的要素供应者的暂时联合，而是管理和协调参与者活动的持续经营组织。

企业为什么会产生

企业不是从人类社会一产生就有的，而是随着人类文明的进步和经济的发展而逐步产生的，那么企业为什么会产生?如果只是把企业理解为一个把投入品转化为产出品实体，那么“企业为什么会产生并大量存在”的问题就很容易回答，因为在产生企业之前人类已经在不断地进行生产，也就是说人类已经在不断地将投入品转化为产出品，但是生产却不是在企业中进行的。有人曾

就这个问题给出答案：在至少等于所需投入品的全部成本的价格水平上，对产品有需求。虽然产品需求可以解释生产，但它很难解释对一个生产组织的需要，更不要说对一个有长期合同、所有者承担风险和对参与生产过程的人的层级或集中协调等特征的生产组织的需要了，因为大部分微观经济理论都假定价格体系协调资源配置，并把资源配置到最有价值的用途上。在这种假定下，企业组织根本就没有存在的经济理由。那么，企业这种经济组织为什么会产生呢？

一个浅显的解释就是以企业为单位进行生产，达到一定的生产规模后会产生规模经济效益，比如在大型汽车组装工厂中，成百上千个工人在组装线上工作，汽车组装由某个组织机构而不是由分别拥有构成整个工厂的工具和机器的独立承包工进行协调，从而可以取得规模经济效益，所以汽车的生产要由一个大的企业来完成。但是这里存在一个问题，就是在汽车的生产过程中，生产的参与者完全可以独立经营自己的产品，然后沿着生产线购买和销售他们的半组装部件，这在技术上是成立的，那么，为什么不是以这样的方式生产汽车，而是以组织一个大企业的方式进行生产？有的人说是因为由一个大企业生产汽车和由众多的独立承包工共同完成汽车的生产相比，更容易对生产进行协调和管理，但是实际上这不能解释企业为什么存在，因为各种专业用品的提供者完全可以通过合同向其他专门机构购买管理服务和销售产品，也就是说众多的独立承包工的生产完全可以靠市场或价格来协调，不一定要由一个大型企业组织的管理来完成协调生产的工作，所以，如果在技术上、管理上、协调生产上都完全可以由若干独立生产者共同完成一个产品的生产，不一定非要由一个大

型企业来完成生产，那么，企业为什么会产生呢？

关于这个问题，目前有很多经济学家在研究，而且从不同角度给予了解释，下面简单地介绍几种观点：

◎马克思主义的观点

马克思主义者认为，从历史的角度考察，企业作为协作劳动的一种组织形式是分工发展的必然结果。在生产水平极其低下的原始社会，自给自足的社会生产主要依靠的是自然工具和自然分工，社会的基本经济单位是氏族或部落组织，随着手工业从农业中分离出来，从事手工业的个体劳动得到了迅速发展，家庭便成了社会生产和生活的基本经济单位。这种以家庭和手工业作坊为基本经济单位的社会一直持续了几千年，直到随着分工的进一步发展，使以协作和雇佣劳动为主要特点的工场手工业出现。而分工和专业化的发展以及人们思想的解放促成了资本主义国家产业革命的来临，进一步推动了企业组织形态的变革，使过去的手工业工场逐渐被以机器为基础的工厂所代替，随着生产规模的扩大，工厂这种组织形式的局限性越来越大，所以产生了现代企业。可见，生产力的发展产生了分工，分工又进一步促进了生产力的发展，有分工就有协作，分工要求开展协作劳动，而协作劳动的具体形式，随着生产力和分工的发展，依次经历家庭作坊、手工业工场、工厂等多种形式，逐步形成了企业。

◎交易成本学派的观点

经济学家科斯则从交易成本的角度解释了企业的产生，他认为交易成本的存在使企业组织代替了市场。他认为，在市场上，人们通过谈判进行交换，而进行谈判要支付大量的成本，比如，为了达成一笔交易，通常需要寻找对方，了解其产品和产品价

格,进行谈判、协商和签订协议,这些都需要投入时间和精力,也就是要付出交易成本。另外如果上面提到的生产过程通过市场来进行,在上面所讨论的假想的生产线情况中,各生产工序的所有者必须决定在什么价格上出售他们的半成品,如果这种产品没有外部市场,价格的确定就非常困难,并且,当要素供应、技术条件等发生变化时,价格也必须相应调整,甚至设备出现故障、停电或者最盈利的产品组合发生微小变化等微不足道的事件,都会引起对所有双边交换关系的重新谈判,而重新谈判的成本极高,这样,科斯认为,价格发现成本和重新谈判成本太高,所以一个产品的生产过程不可能通过市场来协调和完成,因而要由企业来代替市场,让某个权威(企业家)来支配生产要素,其管理和协调的成本比由市场来配置生产要素低时,也就是企业通过将外部的市场交易行为变成企业内部有计划、有组织、有监督、有奖惩的合作和交换行为,从而使外部交易内部化时,就降低了市场的交易成本,使企业产生。

◎其他观点

制度学派创始人凡勃伦认为,企业产生的动机是金钱上的利益,它存在的方法实质上就是买进和卖出,它存在的目的和结果都是财富的积累,谁要是目的不在于追求财富的增加,他就不会加入企业,更不会自己创立并经营企业。

当代经济学家德姆赛茨则从监督成本的角度解释了企业的产生。他指出,生产是多个人进行的联合生产,没有个人产品,这样就会出现“一个和尚挑水吃,两个和尚担水吃,三个和尚没水吃”的现象,也就是会出现“免费搭车”的问题,所以,在无法观察或计算企业成员对企业的贡献时,除非对企业成员进行监督

从而使偷懒行为可以通过调整报酬或解雇的方法加以惩罚，否则企业成员就会有动机地减少努力。但是，谁去监督监督者呢？因为如果没有人去监督监督人者，他也有动机不去努力监督其他人，所以，除非监督者本人也受到监督或者通过其他方式得到激励，否则，困扰着努力提供的经典的搭便车问题同样会困扰着监督活动的提供，由于无法无穷尽地给每个监督人安排一个监督人，所以应该有一个终极监督人，终极监督人的激励来自于对生产活动的剩余收入的索取权，他可以通过运用对团队构成的权力和把资源进行最佳配置来最大化这一索取权，因此，当技术条件（收益递增和测度投入品贡献的成本很高）使得所有权和监督职能集中于中央，比没有监督时的收入分享制度或低生产率的小规模生产更有优势时，企业就产生了。

企业产生后，随着生产力的提高和经济的发展，企业组织形态也在不断地发生变化，企业从独资企业、合伙企业发展成了现代化的公司制企业。独资企业和合伙企业的典型特征是所有者和经营者是合为一体的，现代化的公司制企业的革命性变化则是所有权和经营权相分离，在此基础上，形成了一套更合理、更科学，以全面制衡机制和分权为主要特征的公司治理结构。

企业管理以及企业管理的一般过程

什么是企业管理

一个国家经济的发展是建立在企业的生产经营活动的基础上的，任何一个企业都要追求利润的最大化，而管理就是管理者通

过管理活动使企业实现利润最大化的目标的过程，企业能够在何种程度上实现其目标，并履行其社会责任，在很大程度上依赖于它的管理者以及管理者的管理活动。

那么，什么是管理？让我们先举一个例子，看看管理者是怎样进行管理工作的。

汤姆·布勒斯特是 Major Tool Works 公司的一位地区销售经理，刚被提升为负责生产的产品经理助理，这是他第一次在总部任职，他对所负责的这组产品还不太熟悉。他刚上任不久，公司的一位副总裁尼克·史密斯就召开了一次由产品经理和其他人员参加的会议，制定市场营销策略。由于汤姆的顶头上司不能到会，市场营销部的负责人杰弗就邀请他参加这次会议，以帮助他适应新的工作。

因为到会的人非常多，杰弗只是很简单地把汤姆向主持会议的副总裁史密斯作了介绍。会议一开始，史密斯——这个快人快语而又态度生硬的老手，就开始提出一些大多数的生产经理都能详细回答的问题。突然，他转向汤姆，开始询问一些汤姆所管的那组产品的一些细节问题。汤姆感到有些迷惑，索性承认自己不知道答案。

杰弗立刻意识到，史密斯显然是忘了或者根本就没有弄明白汤姆只是一位新人，他参加这次会议，并不是为了献计献策，更多的是为了使自己尽快适应新的工作。他正打算小心地向史密斯作一下解释，而史密斯这时显然被汤姆的缺乏准备惹怒了，宣布说：“先生们，你们刚刚看到了工作懒散的一个例子，这是不可原谅的。”

杰弗不得不立刻作出决定，他可以打断史密斯并指出他对汤