

企业

管理滑坡探源

余廉 著
张倩

企业走出逆境》丛书之一

人民交通出版社



图书在版编目(CIP)数据

企业管理滑坡探源/余廉,张倩编著.-北京:人民交通出版社,1996

(企业走出逆境丛书之一)

ISBN 7-114-02329-4

I. 企… II. ①余… ②张… III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 02895 号

《企业走出逆境》丛书之一

企业管理滑坡探源

余廉 张倩 著

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街 10 号)

各地新华书店经销

北京市顺义世兴印刷厂印刷

开本: $850 \times 1168 \frac{1}{32}$ 印张: 9 字数: 235 千

1996 年 5 月 第 1 版

1996 年 5 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数: 0001-3000 册 定价: 15.00 元

ISBN 7-114-02329-4

F·00269

内 容 提 要

本书是在“企业逆境管理——管理失误成因分析与企业滑坡对策探讨”研究项目的基础上创作完成的。

全书分两篇。第一篇是企业的呼声,介绍企业逆境的成因分析、对企业逆境成因的实证考察等内容;第二篇是企业诊断新理论,介绍企业逆境管理的基本原理、企业预警预控管理系统及其技术方法等内容。

《企业走出逆境》丛书编辑委员会

主 编 孙荣兴 曹树钦

副主编 余 廉

编 委 (以姓氏笔划为序)

王宏超 毛昭辉 朱守志 孙荣兴

余 廉 陈大铮 张 倩 张 红

周渝慧 唐才进 徐士杰 曹树钦 谢科范

《企业逆境管理研究》课题组

(国家自然科学基金资助项目,代号 79000011)

课题组顾问 孙荣兴 曹树钦 徐士杰 朱守志

课题组组长 余 廉

课题组成员 王宏超 毛昭辉 张 倩 张红

陈大铮 周渝慧 唐才进

主要协助者 王逸英 方续升 张诗兴 陈迎国 彭华

序 言

本书是在“企业逆境管理——管理失误成因分析与企业滑坡对策探讨”研究项目(国家级科研项目)的成果基础上创作完成的。因此有必要介绍这项研究的思想、方法、过程及应用。该研究在实证考察和分析企业效益滑坡、经营亏损、停产半停产等逆境现象的活动规律基础上,探寻企业在顺境状态下的识错防错机理和在逆境状态下的治错化错机理。认为:企业的逆境和顺境是交互作用于企业经营过程的客观现象,两者的产生与发展受到两对基本矛盾关系的支配。一是企业同外部环境的矛盾关系,即“正功—负功”、“效益—弊端”;二是企业内部管理同企业经营绩效的矛盾关系,即“促进—促退”、“有效—无效”、“成功—失败”;这些矛盾要素对企业经营的作用是同等重要的。而现有的管理理论,长期注重研究“正功、效益、促进、有效、成功”等要素的支配规律(即企业经营成功的机理),忽视、疏漏了“负功、弊端、促退、无效、失败”等要素的支配规律(即企业经营失败的机理),这使现有理论难以全面科学地解释企业逆境现象。该研究就是将经营失误失败视为一个相对独立的考察体系置入现有理论框架中进行新的思考,多层次多角度地研究企业逆境的客观发生规律及它同企业顺境的矛盾转化关系,揭示企业经营不失败或摆脱失败的管理规律,这可称为企业经营的“安全”机理。

在上述研究思想的指导下,该研究通过规范性的定性与定量分析,提出了企业逆境管理理论的概念、原理与方法的系统学说,以全面阐述企业的成功机理与失败机理。其主要研究内容为:(1)企业逆境的成因机理研究。企业逆境的产生由外部环境(市场竞争、经济政策、资源结构、科技进步)变化的冲击机制和内部管理状

态(组织结构、技术选择、经营策略)不良的内在传导机制综合作用而成。这可纳入一个规范的分析模型。(2)企业逆境活动的实证分析。即对企业的管理失误、组织部门冲突和经营失败现象进行系列调查,以描述和发现这些逆境现象的活动规律,提出测评逆境现象的评价指标与方法。(3)企业预警预控管理机制研究。企业经营在上述两种冲突机制的交互作用下始终处于一种连续的非稳定的逆境诱发环境中,企业对此应建立一种能及时察知、回避、纠正各种逆境诱发要素的管理机制。即提出了企业预警预控管理的功能构造、原理原则、组织运作、预警信号指标及技术方法。

该研究以实证分析为主要研究方法。从基本立论出发,采用社会学调查技术进行问卷抽样调查和案例调研,以此构建数理分析模型。应用电子计算机进行相关分析,综合应用多学科知识,探讨企业逆境管理理论的系统原理与方法。在研究过程中,企业与行业主管部门的管理人员参加具体的调研分析活动。在全国范围内开展“企业在逆境中的管理”系列调查,设计4份问卷量表(封闭式)经信度试验后共提问134个,设子项1192个。根据分层随机抽样方法,先后4次向28个省10种行业的597户国有大中型企业的高中层管理人员发送问卷1700份,共抽取样本985个(其中合格样本878个),获得有效数据10万个。这为理论建模提供了不可替代的论据支持。

该研究的应用主要表现为:其一,研究基点是企业的现实困境难题,研究目标指向实践,如对管理失误的行动特征和管理失序的组织征兆等现象的识别指标,均来源于企业调查。其二是企业逆境的成因机理分析模型,为企业正确察识逆境和把握其活动规律提供了思维指导和分析技巧。其三是企业预警预控管理方法的提出,为我国企业转换经营机制提供了一种值得选择的管理模式,它在防止失误扭转亏损及提高现实管理水平方面具有可操作意义,方法简捷、易于掌握、投入成本低。总之,该研究所提出的企业预警预控管理方法,对于企业在顺境中防止失败和逆境中扭转困境具有普适性意义。它力图拓展现有理论体系,对中国企业的管理、发展

具有积极的探索价值。

我们期待该书的问世能有助于当前企业改革的发展、期待更多的理论工作者和实践管理者能够展开讨论,共同研究,以矫正本书的缺陷与疏漏。

作者

1994.11.10 于武汉

目 录

第一篇 企业的呼声 1

第一章 企业逆境的成因分析	12
第二章 对企业逆境成因的实证考察	47
第三章 对企业管理失误行为的调查	66
第四章 企业决策活动的障碍分析	90
第五章 企业组织冲突的实证分析	116
第六章 企业技术管理活动的障碍分析	143

第二篇 企业诊断新理论 156

第七章 企业逆境管理理论的提出	156
第八章 企业逆境管理的基本原理	178
第九章 企业预警预控管理系统	203
第十章 企业预警预控管理的技术方法	219
附录一 企业管理失误行为的征兆抽样调查问卷	237
附录二 企业内部冲突现象抽样调查问卷	252
附录三 中国大中型企业对企业逆境的态度抽样调查问卷	261

第一篇 企业的呼声

一、大时代变动下的企业逆境

1988 年至今,我国企业所遭遇的严重困境及其延续时间,远远超出了人们的预料。企业亏损、潜亏、停产半停产、资金三角债以及普遍的假冒伪劣产品等现象,严重制约着我国企业的正常发展,困扰着我国经济体制向社会主义市场经济转轨的进程。这种广泛的困境问题,可以归纳为企业逆境问题,它既包涵企业困境的外部困难现象,也包涵企业内部管理的矛盾现象。企业逆境的成因大致可归纳为三个方面,一是外部经营环境变动所产生的不良冲击;二是内部管理不良问题所滋生的经营失误失效;三是企业受到改革转轨时期的探索性、渐近性的影响。事实上,第三个原因是前两个原因要素综合作用于企业活动的结果。因此,对企业逆境成因的把握,仍然是对企业外部变动规律的认识,和对企业内部管理水平问题的分析。

探究企业逆境的外部成因,必然要围绕着企业经营状态同外部环境的交互影响关系而展开。从“企业——环境”关系的基本矛盾要素角度讲,两者是“正功——负功”、“效益——弊端”的矛盾运动关系,即企业活动对整个环境(市场)的作用是积极的促进作用,还是消极的破坏作用?换言之,企业环境的变动是使企业活动处于有利态势或不利态势?从企业活动的结果角度讲,企业经营所谋得的效益是“全社会共享的效益,还是牺牲社会利益的效益?换言之,企业环境的变动是使企业效益处于有价值(增值)的态势,还是处于无价值(被盘剥)的态势?这两种矛盾关系的运动,从本质上决定着企业活动的意义和制约着企业经营最大效益的实现或不实现。对这两种矛盾关系的规律性揭示,是寻找企业逆境及其运动发展

规律的必由之路。事实上,我国理论界对近年来企业逆境成因的分析与对策建议,一直沿这个思路扩展、延续。

然而,探究企业逆境成因也必然要考察企业经营活动的内在过程及其绩效。这种分析,要围绕企业经营管理的效率水平同企业经营绩效的矛盾关系而展开,两者是“有效——无效”、“成功——失误(失败)”的矛盾关系的运动。即企业内部管理的过程对经营目标的实现是有效的还是低效或无效的?企业内部管理的结果是使经营目标成功地实现、还是无法实现?换言之,企业内部的经营管理机制是促进、激励企业经营的发展,还是抑止、阻碍企业经营的发展?这两种矛盾关系的运动,也从本质上决定着企业活动的意义和制约着企业经营最大效益与效率的实现或不实现。对这两种矛盾关系运动的规律性揭示,同样是寻找企业逆境及其活动规律的必由之路。然而在现实的理论探讨活动中,我们有意或无意地忽视和疏漏了对企业的“内部管理——经营绩效”内在矛盾关系的深入探讨,而把“企业——环境”的矛盾关系运动作为探讨企业逆境成因的唯一思路。综观近年来的理论文献,考察分析外部环境对企业逆境形成的影响的论文与报告成千上万,且表现为强烈的趋同性,即都是分析企业外部的政策变化、资源结构、市场状态、技术进步等环境要素对企业经营的影响,而一旦谈及企业内部管理问题时,大都是用“企业管理落后”、“领导体制不健全”、“管理滑坡”等抽象性语词来简单描述一下,所提出的政策建议,也主要是在宏观政策上讨论如何使企业(迫使或诱导)实现某种理想的状态(或进入某种规范行为状态)。因此,这些年围绕企业经营机制转轨问题所展开的讨论,主要是外部环境(主要是企业制度)如何改造以使企业能够形成一个高效规范的企业经营机制,而对于企业内部应当如何实现这种经营机制,用什么组织手段、遵循什么技术过程来改造现有管理方式,只是概括性的分析、标明某个方向或范围而已。这常常导致企业管理者对上述宏观环境分析理论在理解上的模糊性和转轨行为的随意性,并不明了企业内部管理问题的内部原因以及它同经营机制不适应的内在关系。所以,许多企业片面理解改革

政策,只从外部要“倾斜”政策、要优惠条件,甚至钻政策不配套的空子而谋取自身的暂时发展。此类现象普遍存在。这些现象无不同我们忽视企业内部问题的分析、偏重于外部环境问题分析的导向,有着直接的关系。

事实上,在“企业——环境”,“企业内部管理——企业绩效”这两对基本矛盾关系对企业经营活动的作用过程中,“正功——负功”、“效益——弊端”、“有效——无效”、“成功——失败”等矛盾要素的作用,对企业活动的影响是同等重要的,并且遵循着内在的客观活动规律。然而,多年来我们研究和重视的,是“正功、效益、有效、成功”各要素对企业活动过程的作用,关注的是企业如何在有利的或不利的环境中获取经营成功的规律。但却忽视或疏漏了“负功、弊端、无效、失败”各要素对企业活动过程的作用,很少或局部性地研究企业为何在有利或不利环境中经营失误、失败的规律。这必然导致现有管理理论在其内容完善性方面的缺陷和实践效能方面的落后、失效。这种理论研究工作的欠缺,使得我们推崇、传播的理论知识及其方法,在解释和分析当今企业逆境现象的成因及管理策略时,显得滞后和不知所从。我国近年来企业亏损面居高不下,企业管理工作徘徊不前甚至向下滑落的事实,明确地发出这样一个信号:仅从企业外部来探讨企业逆境的原因、仅从经济政策角度来制订企业摆脱逆境的策略是远远不够的。我们需要从企业内部管理的角度来深入分析企业逆境的内在原因(如管理失误、组织失序、经营策略误导等),从内部经营管理系统所存在缺陷的角度来制订企业摆脱逆境的策略。换言之,只有在同时揭示企业逆境的外部诱因与内部原因及两者双重作用于企业机体的作用规律时,才能在完全意义上理解企业效益为何长期低下、企业经营机制为何不健全的实质。只有这样,才能准确地知晓企业内部管理所存在问题的实质及难度,才能有效地利用外部环境改善(尤其是国家政策不断地合理优化)所带来的各种摆脱逆境的机遇,才能有效地治理和矫正企业内部的各种不良状态,真正使经营机制得到改善、转轨。这本书的目的正在于此。

这本著作的思路,是将企业内部各种管理不良现象视为一个相对独立的活动过程,置入现有理论体系中进行实证研究,以探讨企业管理失误、组织冲突、经营失败等内部现象同企业逆境的内在关系,揭示企业在不同状态下发生逆境的客观规律以及如何摆脱或转化企业逆境的管理规律,即揭示企业经营防止失误而优化管理的系统原理与方法。在这个研究过程中,将同时研究企业外部环境(市场、政策、科技、文化等要素)的变动规律及其对企业机体的作用过程,以便全面地研究企业内部管理不良现象是如何将外部环境变动的冲击传导至企业内部、如何将内部不良管理的后果传导至外部环境的双向过程。这对于准确把握企业三角债、假冒伪劣产品、形式主义的转换经营方式等具有普遍性的逆境现象的成因,是一个客观的思考方式。这本著作将遵循这个思路来全面阐述和评价企业逆境的各种原因。这本著作所依靠的论证依据,是“企业逆境管理研究”课题组历经3年对全国一些企业的调查结果,书中对企业逆境的各种原因的分析判断,来源于全国878位企业领导人的调查。所以说,这本书是一个来自企业家的报告。

二、对企业逆境问题的研究方法

本书是一部以大量第一手企业调查资料为基础综述而成的实证性研究著作,意在客观准确地对近几年企业亏损的成因进行描述。本书以“描述”为基础,进而提出企业逆境管理理论学说及企业预警预控管理方法。即根据我们提出的若干假设及其理论框架,从对企业管理活动的实证资料的整理与分析出发,逐一•把企业逆境的外部成因、内部成因(管理失误、组织冲突、技术创新失当、决策活动障碍)的现状、变化、特征描述清楚,进而提出一个新的企业管理理论研究学说——企业逆境管理论。

需要说明的是,以实证研究为基础的描述工作在我国企业管理学科领域中没有受到充分的重视,人们习惯于以定性方法取代必要的定量方法来作为主要的判断依据和分析手段,对演绎的运用远甚于归纳。如对我国企业管理水平落后问题的研究,大都是从

企业历史原因、外部政治经济原因、产业技术进步程度原因来定性地分析和判断,而较少有对企业组织结构、决策活动、技术工艺过程、各项管理基础工作等企业基本活动现象的定量实证分析;或将客观描述与分析为基础的实证方法列入定性研究的附属地位(非系统的“实证”调查,旨在说明已定论的观点)。这种现象使具有独特价值的企业实证研究丧失了独立地位。

由于实证研究意识的淡薄,具体说由于对企业内部管理矛盾问题的实证研究的缺乏,关于企业逆境现象(企业亏损、潜亏、停产半停产等)的实证资料极为缺乏。如我国 50~60 年代企业亏损与停产状况的记录,只是多少厂家合并、多少厂家关闭、多少工人迁移农村,没有系统的描述性资料说明企业内部管理不善的影响作用(当然,在那高度计划的年代,企业逆境的原因主要是宏观经济机制问题,但谁也不否认那个时期我国企业管理水平的落后,不能否认管理落后对企业逆境的诱发作用)。进入 80 年代初期,我们开始关注企业内部管理不良对企业效益的制约问题,开始强调技术经济分析工作,开始研究企业亏损、停产现象的共性规律问题,但这些研究尚未摆脱过去传统计划经济观念的思维,难以积累关于企业内部管理不良对企业绩效作用过程的系统实证资料。因此,我们难以用系统的连续的实证研究,从历史过程来说明企业逆境发生规律中,其内部管理不良现象的作用机理(需要说明,企业逆境发生规律之外部环境变化的作用机理,是在已存有系统连续的经济资料基础上,经定性与定量研究而获得)。因此,我们对于当今企业逆境之内部管理原因问题的分析,难以在历史沿袭上进行定量的追根溯源,无法进行准确的描述。

进入 80 年代中后期,情形就迥然不同了。我国经济体制改革的全面推开和不断深化,已要求经济管理理论不仅仅是对宏观经济生活规律的探究,还要对现实经济活动的新的企业行为进行即时的研究并提出相应的对策。由于此时的经济体制已发生巨大变化,且企业改革始终处于快速变化之中,我国过去的经济分析资料对于 80 年代后期企业行为的分析的使用价值愈来愈小。因此,迫

使人们要用新的研究思想和新的理论框架来判断、分析企业现实，而不能简单满足于以往的认知方式和封闭性地证明“环境(政策)决定企业发展”这个结论。显然，现今的经济环境、现今的企业逆境，远不是计划时代的环境和集权体制下的企业逆境。对现今企业逆境的内部管理成因的探寻和判断，要从现实的企业管理活动的障碍现象分析入手，直接探讨企业逆境的内部成因问题。

依照这个思想，“企业逆境管理研究”课题组设计了企业实证研究的思路。即以现今的企业困境为研究对象，调查企业在其经营活动中所可能受到的各种内外制约，并以企业内部管理活动的过程性障碍为调查重点，以此获取第一手现场资料进行分析和判断，寻找出企业内部管理障碍的共性特征及变化趋向，再综合应用多学科知识及外部环境变动的历史资料，多角度揭示企业遭受逆境的客观规律性。根据课题组所拥有的研究资料，我们在实证调查中对企业外部环境变动之影响的考察相对较少，而集中力量对人们较为忽视的内部管理障碍现象进行系统和连续的实证考察。所确立的调查主题有 5 个：

- 企业管理失误行为的调查；
- 企业组织内部的部门冲突现象调查；
- 企业决策活动的障碍因素调查；
- 企业技术管理活动中的障碍因素调查；
- 企业领导对管理活动的认知调查。

这几个调查主题所确立的考察对象，都是可以直接导致企业陷入逆境的原因，对这一观点应当没有异议。但问题是企业内部的管理失误行为、部门冲突现象、决策障碍过程、生产经营技术管理中的弊端、领导者的认知倾向，这些问题的内在过程与性质是什么、它们如何产生和如何作用于企业、它们如何传导与传播等，并不是现今理论能够解释的。而这恰好是企业逆境运动发展的关键原因，也是外部环境突变能够长期制约企业发展的内在传导过程。所以，对这 5 个问题进行实证调查，在理论研究和实践应用的双重需求下，都显得非常重要。这 5 类调查在因果关系上是密切相关的，并且同企业外部环境的变动过程互相联系，因此，它们可以构

成探讨企业逆境成因的分析模型的整体。需要说明,这类调查活动在我国鲜有报道,而且,将这几个主题列入系列连续的大规模企业调查之中,在国际学术文献中也鲜有报导(该结论源于中国科技信息研究所的专题检索文件)。因而从某种意义上讲,企业逆境管理研究课题组的企业实证研究,具有独创性。

这样,我们就确定了企业实证调查的基本内容和范围。如何进行调查呢?我们选择了问卷方法。问卷调查适用于大规模的、具有某些共同特征的群体的意向的调查,这适合于我国企业大面积亏损和效益滑坡现状。同时,由于调查主题是围绕经营失败、管理失误问题展开的,企业人员很难或很不习惯在公开、正式的场所表露自己的所思所想,因此采用问卷方式将有益于获知企业人士的真实看法。此外,出于调查数据处理的技术要求和相关分析的需要,问卷设计为封闭式的,这样就可以确保问卷调查的量的特征和相应的数量精度,确保企业调查结果的可信和可靠。

上述问卷方法的各种设定,必然提出相应的几个难题:一是问卷的封闭式选择项目的设计要具有相当高的严密性;二是所设计的问题必须是中国企业实际经营状态的反映(有关这方面的国外文献资料极其匮乏且难以移植改用);三是问卷的叙述要能够为不同行业、不同区域和不同领导层次的企业管理人员所理解而不产生多义性。这确实使企业调查工作面临很大的压力,最为难的是这种调查几乎没有任何可借鉴的样本与资料,这也正是这个调查的科学意义与实用价值的体现。

为此,在问卷设计方面,我们进行了一系列大胆的探索,设计了4套问卷量表,并进行了艰苦的信度试验,最终形成4份正式问卷量表并实施了调查。这些问卷的主要特征是:

(1)根据企业行业技术特性的差异,分别采用了“普用”、“电子”、“交通”的3类行业分层,使之能适应不同行业企业的不同经营状况,而又不失相互之间的可比性。

(2)根据被调查企业的管理人员的工作层次,采用了普用于高中层企业管理人员、专用于高层领导者的分层方法,使之适应于高

中层管理人员的不同理解角度和认知水平,且保证相互间的可比性。

(3)通过对被调查者的多种方式、多种角度的提问以获取各种资料作为分析基础。由于4套问卷内容之间的内在联系,我们对企业内部管理诸种矛盾现象的事实描述与判定,不是完全依据被调查者的答项本身,而是依据对这些答项及其含义的分析。因为各个应答人的社会文化背景及思维习惯存在差异,而封闭式问卷量表难以对此获取直接的观点方面的资料。

我们在1990~1992年进行了4次系列的企业调查,对所有资料经过计算机数据处理和分析后,从3个方面来获知被调查者对企业逆境成因的看法的基本资料。

- 对于企业特定困境事实或事物的评价;
- 对于企业特定经营状态的态度;
- 对于企业特定管理活动及其过程的行为取向。

“评价”,指被调查者对企业现象所包含价值的直接认定,它能比较直接地反映出被调查者的内在价值尺度以及这种尺度对企业管理方式选择的影响。“态度”,指以基本评价为基础而形成一整套较为稳定的、相互关联较密切的认知倾向。由于它一方面同评价相联系,另一方面同现实管理行为相联系,所以它具有很重要的作用。态度一般是用强弱程度这一角度来识别、度量和分析的。我们设计的态度度量分别以“很同意、比较同意、说不准、较反对、很反对”作为等级,以显示被调查者所持价值尺度的明确程度及对现实管理行为可能具有的影响。“行为取向”,指被调查者以一定的价值尺度为基础对自己的现实管理行为或将要采取的管理行为所做的基本选择。

这样,我们就有了3种各不相同但又具有同等重要性的视角,以对当代中国企业逆境问题的方方面面原因进行整体性的分析与描述。4次系列调查的整体成功度或可靠度,不取决于这3种视角的划分,而取决于我们如何通过3种视角而获得大量数据进行科学的分析,使1990~1992年关于我国企业逆境成因的描述最大限

度地接近事实。这是我们的问卷设计及数据分析有别于国内外其他企业调查的最主要之处,它将为今后进行类似的实证调查提供一种有价值的尝试性先例。

三、实证调查的基本情况勾勒

“企业逆境管理研究”,是国家自然科学基金会的资助项目,在1990年至1992年对全国范围内的国有大中型企业进行了“企业在逆境中的管理”系列调查活动。整个调查分4次进行,采用4份问卷量表,设问134个,设选择项1192个,共有597户企业参加调查,抽取应答人样本965个,其中合格样本数878个,有效数据近10万个。

1990年10月,课题组依照区域分层和行业分层原则抽取长江流域6省和华北地区5省市(北京、天津、河北、内蒙、山西)的102户国有企业,进行问卷抽样调查。调查的主题是企业管理失误问题,调查对象是企业的高中层管理干部,采用的问卷量表代号为90卷。该问卷曾于1990年5月在南京约请20户企业的高中层领导填卷以进行试验,对回收的70份有效问卷进行初步分析后,修改了原问卷量表,然后正式进行抽样调查。这次调查时间延续半年,共发出问卷450份,抽取样本398个,其中有效样本数320个,回收率88.44%,有效回收率71.11%(该问卷量表的问题项及其数据见附表1.1~1.40)。

1991年5月,课题组选择湖南省某中等城市的7户国有企业进行问卷抽样调查。调查主题是企业内部的组织冲突问题,调查的对象是企业的高中层管理干部,采用的问卷量表代号是915卷。该卷在正式实施前约请20名企业管理人员填答,之后对问卷进行修改,然后在7户企业中发放问卷145份,抽取样本122个,其中有效样本数122个,问卷回收率84%,有效回收率78%(该问卷量表的问题项及有关数据参见附表2.1~2.25)。

1991年7月,课题组选择全国25个省共460户国有大中型企业进行问卷抽样调查,调查主题是企业决策活动、生产经营的技