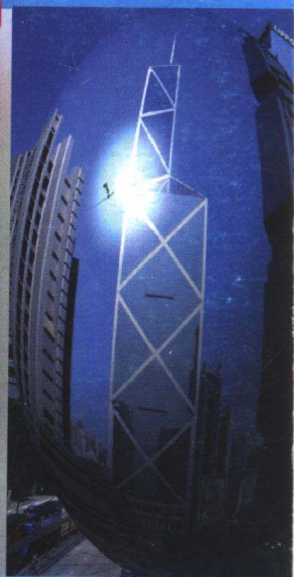


新编 企业管理学

张红
徐学军
编著



南理工大学出版社

395

1-270
Z320

新编企业管理学

张 红 徐学军 编著

华南理工大学出版社

·广州·

图书在版编目(CIP)数据

新编企业管理学/张红,徐学军编著. —广州:华南理工大学出版社,2000.2

ISBN 7-5623-1506-X

I. 新…

II. ①张… ②徐…

III. 企业管理

IV. F270

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山 邮编 510640)

责任编辑 乔 丽

各地新华书店经销

广州市新光明印刷厂印装

*

2000年2月第1版 2000年2月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 13 字数: 330千

印数: 1—3000册

定价: 20.50元

编 者 的 话

21 世纪的企业管理学将向何处发展？这是一个极其难以回答的问题，不过作为一家之言，我们认为 21 世纪企业管理学研究内容的深化是企业管理学成长与发展的根本特征，这一深化有三个方面：

首先，企业管理学将在更大程度上吸纳经济学在本世纪或下世纪的最新发展成果和研究方法，从而使企业管理学与经济学在企业组织这一点上发生真正沟通。事实上，以罗纳德·科斯教授为代表的新制度经济学打开了企业这个黑箱，以契约分析、交易费用分析为基础，探讨企业制度安排对企业资源配置效率的影响，并由此产生了一系列诸如分析理论、委托代理理论等等，开创了从制度的角度研究企业的先河，而这恰恰是管理学过去所忽视的方面。21 世纪的企业管理学必须吸纳经济学的这些成果和方法论，来重构企业管理学本身。

其次，企业管理学将更广泛地吸收近年来在企业管理实践中概括和提炼出来的最新管理理论和方法，从而使企业管理学能更好地指导企业管理的实践。在知识经济时代，由于社会的信息化，技术封锁、专利保护的作用日渐减弱，没有任何资源（包括技术）是企业可以独享的，企业处于巨大的关系结构之中，企业、供应商、消费者、竞争者、中介机构相互依赖，结成一个生态系统。为了探索适应新环境的组织模式，不少大公司对原有的企业管理进行了多方面的改革，这些改革实践已被总结、提炼为一系列最新的管理理论和方法，例如：企业再造、动态联盟、供应链管理、学习型组织等。企业管理理论的这些最新成果对于 21 世纪的企业管理理论和管理实践的影响将是深远的。

第三，尽管西方发达国家在长期的实践中发展了比较适应于市场经济的企业管理理论，但直接应用它来解决我国经济体制改革中企业所面临的问题又有其局限性。这种局限性来自两个方面，一方面是西方企业管理理论本身还在不断的发展和成熟；另一方面是西方企业管理理论所研究问题的性质和前提与我国的现实国情有较大的差距，因此要创建有中国特色的现代企业管理理论，必须实现西方企业管理理论的中国化。

根据企业管理学发展的以上三个特点，全书共分三篇（14章），第一篇（1~5章）阐述企业的性质、产权激励、企业组织的形成、企业创新、企业文化，属于基本概念和基础理论。第二篇（6~10章）阐述企业组织变革的历程以及企业再造、动态联盟、供应链管理、学习型组织等管理理论，属于管理实践最新成果的概括和提高。第三篇（11~14章）讲述管理模式的共性与个性、创建有中国特色的企业管理模式、产权改革在我国实际操作的思考、最新管理思想在我国实际操作的思考，属于企业管理学的本土化研究。本书阐述的理论、概念、命题注重理论联系实际，力求说明其来龙去脉，以利于读者“知其然”又“知其所以然”。

本书可供高校经济类、管理类的研究生、本科生作教材，也可供研究机关的研究人员或实际管理部门的工作者作参考书。

对本书的编撰提出宝贵意见并给予支持的有：华南理工大学工商管理学院的范中志教授、任兆璋教授，南京大学国际商学院的周三多教授，大连理工大学管理学院的余凯成教授，我们的研究生李兴厚、叶飞为本书收集案例做了不少工作。本书在编写过程中，曾参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献，在此一并向所有曾经帮助本书编写和出版的老师和朋友们表示诚挚的感谢！

目 录

第一篇 企业管理基础理论

第一章 企业的性质	(3)
第一节 什么是企业.....	(3)
第二节 企业产生的条件	(10)
第三节 企业产生的原因	(14)
第二章 产权激励	(20)
第一节 科层制组织中的委托—代理关系	(20)
第二节 委托人—代理人的理论概述	(26)
第三节 产权分配对代理人的影响	(35)
第四节 产权激励与管理激励的比较	(45)
第五节 案例分析：从“59 岁现象”展开的联想	(52)
第三章 企业组织的形成	(62)
第一节 企业组织形态演变的历史回顾	(62)
第二节 企业组织的基本构成要素	(72)
第四章 企业创新	(89)
第一节 创新是未来企业发展的核心	(89)
第二节 企业创新的含义	(95)
第三节 培育有利于企业创新的工作环境.....	(103)
第四节 案例分析：熊猫电子集团的技术创新模式.....	(115)

第五章 企业文化理论	(121)
第一节 企业文化理论产生的背景.....	(121)
第二节 企业文化理论概述.....	(125)
第三节 企业文化理论的哲学思考.....	(135)
第四节 案例分析：旭日文化对“真维斯”发展的影响	(144)

第二篇 企业组织理论研究的新发展

第六章 层级—网络组织	(155)
第一节 传统的层级组织——U 型组织	(155)
第二节 改良的层级组织——M 型组织	(163)
第三节 网络型组织的产生.....	(172)
第四节 层级—网络组织结构.....	(181)
第七章 企业再造	(185)
第一节 企业再造产生的背景.....	(185)
第二节 企业再造的概念与特征.....	(190)
第三节 实现企业再造的途径.....	(196)
第四节 案例分析：宏碁集团推行企业再造.....	(204)
第八章 企业动态联盟	(209)
第一节 敏捷制造和动态联盟.....	(209)
第二节 产品联盟和技术联盟.....	(213)
第三节 企业战略联盟.....	(218)
第四节 实现动态联盟的途径及技术基础.....	(221)

第五节	案例分析：沃尔沃与雷诺战略联盟失败的启示	(228)
第九章	供应链管理	(234)
第一节	供应链管理的概念及其发展历程	(234)
第二节	供应链的模式	(243)
第三节	集成化供应链管理	(246)
第四节	供应链管理的实施	(250)
第五节	案例分析：供应链管理在“科龙”的现状与分析	(254)
第十章	学习型组织	(260)
第一节	学习型组织的含义和特征	(260)
第二节	企业组织的学习模式	(263)
第三节	决定组织学习行为的深层因素	(268)
第四节	学习型组织的 5 项修炼	(273)
第五节	案例分析：联想集团是如何建立学习型组织的	(279)

第三篇 企业管理研究的本土化

第十一章	管理模式的共性与个性	(287)
第一节	管理的二重性	(287)
第二节	企业管理模式的阶段性	(293)
第三节	企业管理模式的地域性	(308)
第十二章	创建有中国特色的企业管理模式	(313)

第一节	西方企业管理理论在中国的局限性和可借鉴之处.....	(313)
第二节	吸收先进管理模式的精华,建设中国式企业管理模式.....	(319)
第三节	构建新世纪企业管理思维方式.....	(326)
第四节	案例分析:学习国内外优秀管理经验,一定要学出自己的特色——北开厂管理模式的启示.....	(331)
第十三章	产权改革在我国实际操作和思考.....	(338)
第一节	我国国有资产委托—代理体系.....	(338)
第二节	产权改革可供选择的操作性思路.....	(345)
第三节	产权改革与我国公司治理结构.....	(356)
第四节	案例分析:四通产权改革纪实.....	(364)
第十四章	最新管理思想在我国实际操作和思考.....	(372)
第一节	企业文化理论实际操作和思考.....	(372)
第二节	企业再造理论实际操作和思考.....	(382)
第三节	学习型组织在我国的实践.....	(387)
第四节	供应链管理在我国的实践.....	(397)

第一篇 企业管理基础理论

第一章 企业的性质

第一节 什么是企业

什么是企业？这似乎是一个简单到不能再简单的问题，我们经常和各种类型的企业打交道，身边有各种各样的企业在社会经济中活动，许许多多关于企业发展的问题充塞视听……在人们普遍的观念或潜意识中，企业就是某某工厂、某某公司，就是一个生产或经营单位，这样的生产或经营单位比肩林立，触目皆是。但是，1985年日本经济学家小宫隆太郎在对我国的企业作了一番考察后断言道：“中国不存在企业，或者几乎不存在企业。”^①对此，中国的经济界除了震惊和本能地抵制外，也开始了对我们企业观的深沉的反思，并进一步认真地面对和考察我国现实的企业。但是，至今，究竟什么是企业，如何让我们的企业成为真正的企业仍然是困扰着人们的基本问题和现实问题。那么，究竟什么是企业呢？

一、企业的概念

在人们的观念中，普遍认为企业是一个生产单位，这是企业的第一或最初的规定性。但是，很显然并不是任何一个生产单位

^① 《经济理论与经济政策》，吴家骏、汪海波编，经济管理出版社，1986年版，第328页，小宫隆太郎“竞争的市场机制和企业的作用”一文。

都是企业。比如造币厂就不是企业，一个企业里的基层生产班组或一个车间就不是企业。科斯说企业“是价格机制的替代物”，这个见解很精辟，其意义在于它揭示了企业的产生原因和作用，但并未说明企业究竟是什么，也让人不好把握。社会科学辞典定义企业为“从事生产和经营活动的独立核算的经济组织”。^①可以说这个定义是对我国原来体制下的“企业”的概括，它表明了原来体制下的企业是进行独立核算的生产和经营单位，但不能自负盈亏，更谈不上自主经营。

在我国出版的经济词典译著中，由美国麦格劳·希尔（McGraw-Hill）图书公司 1973 年出版的《现代经济词典》是我国翻译较早（1981 年由商务印书馆出版）、使用较为广泛的经济辞书。该辞书对企业的定义为：美国普查局使用的一个统计概念，它包括设在一定地点、拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。企业的人数、地点以及其他资料主要用于市场分析。企业的报表编制在两个重要方面不同于商行的报表编制：第一，企业这个概念包括每一个商店、办事机构或工厂并把它作为一个单独的实体，而商行这个概念却是把同属于一个所有者或同一家公司执照的单位合在一起。第二，其他统计资料的分类，在企业的规定也比在商行的规定窄得多。例如，制造业企业的资本投资仅包括对制造厂的投资，而制造业商行的资本投资却包括这些商行的全部投资，连办公室和批发零售方面的投资也包括在内。该词条对“企业”的解释完全是为了适应市场分析的需要，从统计角度进行的并重点针对企业与商行的区别加以划分，提出商行是比企业包容范围更为宽广的概念。

由上海译文出版社 1988 年 12 月出版的英国伦敦麦克米伦（Macmillan）出版公司 1983 年修订版的《现代经济学词典》，却

^① 《简明社会科学词典》，上海辞书出版社，1982 年版，第 369 页。

将厂商和企业视为同一词条。该词条的解释是：在标准新古典经济学中，把投入变为产出的一种分析方法。因此，厂商被看做主要是完成技术任务的抽象实体。另外，一个较为成熟的厂商的定义要考虑其作为协调手段在厂商内部配置资源的作用。

此外，有不少书刊认为，企业（Business）是从事产品生产或提供服务以赚取利润的组织。

国外一些企业管理教科书，把企业定义为：“是计划周密有组织的经济单位。生产过程和销售过程就在这里进行。诸生产要素为了生产实物和提供劳务也是在这里组合起来的。”^① 而另一些教科书则把企业定义为：“企业是人们组织起来为居民提供产品和服务的单位。人们通常为利润而这样做。”^② 还有的认为：“企业的存在是为了创造并提供在价值上满足需要的东西，以赚取利润。”^③

在我国，由企业管理出版社 1984 年出版的《中国企业管理百科全书》，是涉及企业领域的一部权威性辞书。该书把企业定义为：企业（Enterprise）是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算、有法人资格的基本经济单位。

二、企业的特征

（一）企业是满足外部需求的经济单位

按企业满足需求的不同，可将企业分为满足外部需求和满足

① （德）京特·沃厄著，陈铎等译：《普通企业管理学》，生活·读书·新知三联书店，1984 年版，第 2 页。

② （美）R.M. 霍德盖茨编：《美日企业管理概论》，中国人民大学出版社，1985 年版，第 1 页。

③ （英）罗杰·福尔克著，巴丁译：《漫谈企业管理》，新华出版社，1982 年版，第 1 页。

内部需求两类。其中，以满足外部需求为主的称之为企业，而以满足内部需求为主的则称之为家庭作坊。企业的第一个特点是满足外部需求。区分这种需求是属于外部需求还是属于内部需求，主要依据生产产品的分配。在人类劳动的早期阶段，劳动过程单一，谁感到需求某些物品就亲自去生产，以满足自己的需要。这就是以自给自足为经营方式的家庭作坊。但是，一旦生产出的物品超过自己的需求并拿出去与第三者交换或变卖时，便出现满足外部需求的现象，也就必然出现劳动分工。而当劳动分工发展到这样的程度，即一个生产者制造的物品完全是第三者所需要的，或者就是受第三者委托而制造的，生产者自己根本不需要，这时便出现了那种纯粹为满足外部需求而生产的形式。

单纯满足外部需求和单纯满足内部需求仅是两个理论极端，实际经济活动中普遍存在的是在这两个极端之间变动的中间形式或混合形式。例如，一个机器制造厂，除了按用户合同制造机器外，还要生产出企业自己所需要的机器，这样，在满足外部需求的同时，也通过自己的劳动满足自我对自己产品的需求；一个旅行社可以组织自己内部职工外出旅游；一个炼油厂可用自己生产的柴油作为动力机燃料等等。不过，尽管这些经营单位有部分产品用于满足自我需求，但这在总产量中处于次要地位，企业大部分产品仍用于满足外部需求。

企业生产不仅指生产物质产品的技术过程和制造过程，而且还包括原材料的采购、成品和半成品的库存以及非物质生产，即服务性工作等问题。诸如银行、保险公司、运输公司、咨询机构、市场研究机构等所提供的服务性工作都与生产直接相关，甚至有的研究机构、国家机关的工作也与企业生产任务有关。

（二）企业是一个社会性单位

企业不仅是经济组织也是社会组织，而且在现代社会中，企业的社会性功能已不单纯地从属于其经济性功能，不是简单地反

映为“取之于社会，需用之于社会”的道义方面的要求，现代企业已是一个向社会全面开放的系统，它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对其经济性行为产生决定性影响。所以，企业概念中的“为满足社会需要”不仅指满足用户甚至市场的需要，它还包括了满足企业股东和一切经营及其结果的“相关者”的需要。这些相关者都在不同方面、不同程度上与企业发生着联系，影响、帮助或制约着企业的行为（如图 1-1 所示），形成了企业经营的社会环境，企业无论如何也是脱离不了这种环境的。应当注意到，企业社会性的责任与功能有时与其经济性的责任与目的之间会形成矛盾，结果往往是迫使企业在经济性方面妥协，因此企业利润最大化的目标一般是很难实现的。企业的社会性要求其管理者不仅要有经济头脑，还必须会解决社会、政治问题。

（三）企业是一个独立法人

即企业具有自己的独立财产与组织机构，能以自己的名义进行民事活动并承担责任，享有民事权利与义务。企业的法人特点规定了它需依法定程序建立组织，如必须在政府部门登记注册，应有专门的名称、固定的工作地与组织章程，具有独立的财产，实行独立核算，能够充分独立对外、自主经营等。同时，作为法人，企业也只对“有限”的自己负法律责任，如企业的行为并不殃及其员工，企业资产的清算仅对法人的注册资本与负债有效，并不涉及出资人的其他财产问题。因此，独立法人的特点决定了企业一定是自负盈亏、独立核算与自主经营的。企业的经理、厂长是法人代表，应该对自己的权利有充分的认识，同时也应对自己要负的责任有明确的了解。

（四）企业是一个自主经营系统

除了独立法人的自主权利与责任所要求的自主行动之外，由于企业是在市场中运作，面对的是各种各样的需求、稍纵即逝的机会、优胜劣汰的竞争，经营决策除了需要具有有效性，还必须

强调行动高效率，这也要求企业对其经营要有充分的自主性，不应受到其他方面的直接干预。同时，对于企业经营者来说，自主经营除了行动的自主性之外，还意味着与自主经营所相对应的“自觉”负责，包括“自负盈亏、自我积累、自我发展和自我制约”，这些都是所有权与经营权分离之后，企业经营管理应该承担的义务。为了利用好自主经营使企业得以长期、稳定的发展，管理者还必须为此建立一个科学管理的企业经营系统，其中包括有效的企业组织与领导体制、高效率运作的经营决策机制。

（五）企业是资源的一种优化的组织方式

企业把各种生产要素组织起来进行生产经营，这种组织所以得以成立，因其生产的效益要远远大于无组织的生产，从而使资源在企业内得到有效的利用和最优化的配置。亚当·斯密在《国富论》里曾举过一个关于扣针制造业的著名例子，指出把很多人和相应的生产资料组织到一起进行分工协同操作时，劳动生产率提高了几百倍乃至几千倍。马克思在《资本论》中的分析也表明资本家（或企业主）总是在企业内部实现最节约、最优化的资源配置，而使之“和同样数量的单干的个人工作日的总和比较起来，结合工作日可以生产出更多的使用价值。因而可以减少生产一定效用的必需的劳动时间”。应该说效率的提高和成本的减少是企业这一资源组织方式产生和发展的原因，也是企业的一个功能和本质特征。

（六）企业是一个有生命有意志的经济组织，是一个有生命的机体

所谓“有生命”，不是生物学意义上的生命，它没有遗传基因和生命细胞，但它是社会经济活动中的生命有机体，是有活力的经济细胞。它有自己的发生、发展和消亡的生命周期，也有它自己的生存发展规律；有它自己顽强的生命力和生存方式，也有灵活机动地对外界变化的反映，对外界的适应、调整和自我改变，