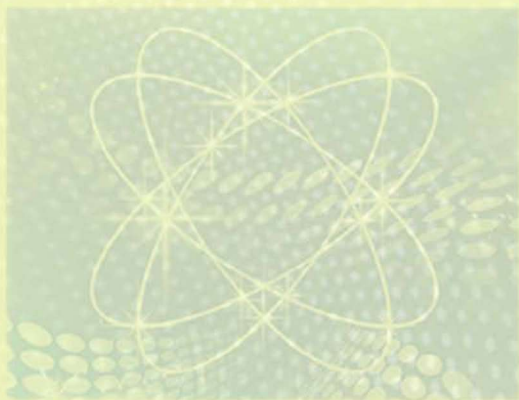


现代企业生态概论 ——企业五五五管理法

孙成章 著



经济管理出版社

现代企业生态概论

袁宝华题



—— 企业五五五管理法

孙 成 章

经济管理出版社

责任编辑 苏全义 蒋 方
版式设计 蒋 方
责任校对 张晓艳

现代企业生态概论
——企业五五五管理法
孙成章 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店

印刷:北京通县张家湾曙光印刷厂

850×1168毫米 1/32 15印张 389千字

1996年9月第1版 1996年9月北京第1次印刷

印数:1—6000册

ISBN7-80118-233-2/F·229

定价:28.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)

序

陈佳贵

第八届全国人民代表大会第四次会议通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展“九五”计划和 2010 年远景目标纲要》昭示着新世纪的来临。企业对实现“九五”计划和 2010 年远景目标发展纲要要有举足轻重的作用。面对变化的生存环境和社会生态环境,面对来自国外企业和国际市场激烈竞争的严峻挑战,我国企业如何加快改革的步伐,转变企业的经营机制,自觉调整和营造其生存和发展环境,使自己能得以很好地生存和发展,并为社会做出更大贡献,就成为十分重要的问题。许多理论工作者和实际工作者对此进行了积极探索,发表了不少论著,孙成章同志的《现代企业生态概论——企业五五五管理法》就是其中之一。作者较为系统地、全面地阐述了自己对这个问题的看法。

作者在本书中提出了“现代企业生态”这个新概念,并把它作为全书的中心议题。作者认为,现代企业生态是把企业活动纳入社会的大生态系统中,力求使现代企业的生产经营活动不仅符合经济规律,而且要符合生态规律,实现大生态系统的良性循环和持续发展。

作者还在书中提出了“五五五”管理法。作者认为,现代企业必须形成三种机制,即企业的生命机制、企业的管理机制和企业的理论导向机制,其中每一种机制都紧扣五个要素(故简称“五五五”管理法)。围绕这十五个要素,抓好这三种机制的建设,企业就能永远

立于不败之地。

作者将“现代企业生态”和“五五五”管理法巧妙地结合在一起构成了这本《现代企业生态概论——企业五五五管理法》。在内容上此书有以下三个显著特点：

其一是视野开阔。作者把我国企业放在开放的大环境中去考察，告诫企业要密切注视国际经济变动、人口发展、自然环境变化、信息革命等对企业的影响和挑战，在不断变化的环境中去探索现代企业成功之路。站在这样的高度来思考问题，可以使我们对我国经济体制从传统计划经济向社会主义市场经济转变、经济增长方式从粗放型向集约型转变的理解；提高我们对加快建立现代企业制度的步伐、加速转换企业经营机制的必要性和紧迫性的认识。

其二是内容新颖。在本书中，作者采用立体透视的方法，从多个角度、动态过程考察了企业的产生和发展，以及企业的外部环境和内部运动，不仅提出了一些新的概念、观点，而且在阐述和论证这些概念和观点时也有独到的见解。比如，在阐述“五五五”管理法的时候，作者将三大机制十五个要素分成三个梯次：第一梯次是企业生命机制五要素的构建，这是基于企业方向的考虑；第二梯次是企业管理五要素的构建，这是基于企业效率的考虑；第三梯次是企业理论导向五要素的构建，这是基于企业活力的考虑。这些新颖的内容可使读者产生耳目一新的感觉。

其三是可操作性强。作者在书中不仅提出了不少值得重视的理论问题，而且能够将这些理论和企业的实际经营管理工作紧密结合起来阐述，使读者了解这些理论、主张是如何在企业的具体经营管理实践得到运用的，从而受到启发。这与作者既具备较高的企业经营管理的理论素养，又具有丰富的企业经营管理的实践经验有很大关系。所以本书是作者对自己长期进行企业经营管理工作所积累的经验的提炼和总结，值得广大企业管理工作者借鉴、参考。

当然,本书所提供的一些理论见解仅是一家之言,有待于在企业管理实践中进一步检验和完善。书中所介绍的一些管理方法有的也只是作者实践经验的总结,难免有一定的局限性。由于作者是企业的董事长兼总裁,有大量的经营工作要处理,没有功夫对这本著作进行精雕细刻,因此,在全书的结构上和材料的取舍上也会有不尽人意之处。但是,这些与本书给读者带来的启迪和帮助比较起来,就显得微不足道了。

1996年4月15日

前 言

生态,是生物通过同化和异化与环境之间不断地进行物质交换和能力转化,从而不断地实现代谢更新。生态学(Ecology)是1866年由恩斯特·海克尔(Ernst Haeckel)提出来的。100多年过去了,“生态”已成为人类活动中显赫突兀的关键。“生态学”也远远不仅是一门学问、一门科学,而是成了一套完整的观念系统,成了一个包容生命与环境、人类与自然、社会与地球、精神生产与物质生产的世界观。

生态学家们喜欢用“多层同心圆”的系统模式描摹地球上的生态景观,认为在这个独一无二、美丽奇妙的天体上是可以划分许多层“圈”的,如“物理圈”、“生物圈”、“科学圈”、“社会圈”等。那么,在这些“圈”中是否还有“现代企业生态圈”?

随着跨国性的经济、文化交流日益加强,以及微电子技术的不断推进,人类社会正发生着一场史无前例的划时代的全球性社会变革。人类社会正共同面临“全球化”(globalization)这一新的现实。“全球化”有狭义和广义两层含义。狭义的含义是指孤立的地域国家走向国际社会的进程;而广义的含义则是指在全球经济、文化交流日益发展的情况下,世界各国之间的影响、合作、互动日益加强,产业结构的不断调整,新的科技产品大量问世,直接影响到人类社会的生活环境,使全球社会呈现出相互依存、共同发展的局面。“人类共同体”、“地球村”这些概念不再仅仅是早期的思想家、未来学家、预测家们的思维范畴,而是变得更为真切和实在,成为十分现实的社会存在了。在这个划时代的全球性社会变革中,环境、资源、市场三大因素已成为现代企业生态圈的核心内涵。

关于环境问题。近年来的全球社会面临的三大环境问题充分显示了它的“全球症候”，如“温室效应”及气候变暖问题；臭氧层耗损及氟氯烃的污染问题；生物物种锐减及森林死亡问题。我们中国自古以来就是一个多灾的国家。进入近代以后，情况不仅未见好转，反而愈演愈烈。灾荒的频繁发生，原因很多。其中，社会生态环境的严重失衡，是一个不可忽视的因素。综观生态环境问题的全球性特点，必然要求所有国家在国际合作方面运用最有效的技术方法和组织形式，以及良好的计划协调程序来解决这些问题，更要求现代企业家们要有全球环境观。

关于资源问题。资源枯竭、资源浪费与全球化的产业竞争，是世界各国面临的共同课题。从工业革命以来，人们一直用“比较优势”的理论来看世界，认为世界是由一个个封闭的国家经济体串连而成，每个国家有其独特的生产要素，以制造产品、出口到国外来相互竞争。一国的生活水准就视其生产效率而定，而且只要建立自由的贸易体系，所有国家的生活水准就能随贸易而提升。然而现实并非如此。例如日本在机械、电子、运输工具等方面的技术虽领先，但是，现在美国四分之三的劳动人口与日本近三分之二的劳动人口投身在服务业，日本每人平均所得是美国的81%，生产只有美国的61%。这说明以制造业生产力代表整体经济的生产力理论落后了，服务业将决定国家竞争力。高素质的服务业的发展将会促进人类对资源的有效利用。

我国的现代企业必须清醒地认识这一全球竞争的发展态势。与此同时，我们还应正视“资源的稀缺和资源利用效率的低下”，是制约我国国家竞争力的主要矛盾。在这样的现实条件下，如何赋予我国“民族工业”以现代化内涵？如何在扩大开放中有效地保护民族工业？如何实施“中国名牌战略”？这是中国现代企业必须把握经营的新视角。试问，没有本民族工业的振兴与发展，中国的现代企业还能干什么？！

关于市场问题。市场经济，是市场机制发生作用的经济，也是

价值规律发生作用的经济。即价值、价格、供求、竞争等一系列市场因素发生作用的经济。从本质上说,市场经济首先是一种经济关系,即在社会分工的前提下,不同经济利益主体间的一种等价交换、相互竞争的经济关系。在全球经济发展的浪潮中,任何一个国家假如闭关锁国,其结果只能是停滞落后。

展望环境、资源、市场三大因素,我们可以得出这样的结论:一个全球化即将来临的 21 世纪,将是人类从工业文明过渡到生态文明的世纪。由于人类生活环境不断扩大,活动领域以及相互之间的沟通和联络,使全球社会呈现出相互依存、共同发展的局面。现代企业生态,必须把作为物质生产过程或服务过程的企业活动纳入社会的大生态系统中,把企业活动对自然资源的消耗和环境影响置于大生态系统中,力求使现代企业符合社会经济系统中社会总供给和社会总需求、自然总供给和人类总需求的平衡规律,从而实现大生态系统的良性循环与可持续发展。概言之,现代企业生态是把企业活动纳入社会的大生产系统中,力求使现代企业的生产经营活动不仅符合经济规律,而且要符合生态规律,实现大生产系统的良性循环和可持续发展。

“平衡”,是生态学中一个至关重要的概念。当今,全世界每天都有数以百万计的企业诞生,同时也有数以百万计的企业倒闭。美国《幸福》杂志 1960 年公布的全世界 500 家大公司中的前 15 位大公司,到 1980 年只有 8 家仍保持着前 15 位的名次,其余 7 家无影无踪了。在任何国家创建的企业中,有相当一部分都难逃倒闭的结局,只有一部分能够长期生存下来,即使那些能长期生存下来的企业,也很难断定在今后激烈的市场竞争中能常盛不衰。

总结这一现象,我们又得出了如下结论:

1. 企业是有生命的。像任何有生命的事物都有诞生、成长、衰退和死亡的过程一样,企业作为市场的“细胞”,有其自身的生命,市场竞争,优胜劣汰决定着企业的生生死死。

2. 企业生命是有周期的。企业也像人和产品一样都有春、夏、

秋、冬的生命周期。这就是企业“四季理论”。企业的兴衰周期为“创建期”(春季)、“上升期”(夏季)、“饱和期”(秋季)和“衰退期”(冬季)。

3. 企业生命周期是内因与外因互相作用的结果。内因是事物存在的基础,发展的起点,通过外因对它的作用,促使内因发生质变。离开了内因,外因就无法推动。同样,内因必须通过外因起作用。没有外因,单有内因,失去了动力,也就不可能使事物产生质变。

4. 内因与外因的互相作用决定了企业生命质量。作者设了这样一个公式:

企业生命质量=企业生命机制+企业管理机制+企业理论导向机制

依据这个公式,研究企业生命质量,作者总结出应掌握“三大机制十五个要素”,定名为“企业五五五管理法”。

企业五五五管理法,由企业生命机制、企业管理机制、企业理论导向机制三大机制架构,其中每个机制紧扣五个要素。企业生命机制五要素,紧扣资产经营、股份形式、用工方式、分配方式、领导体制五个要素;企业管理机制五要素,紧扣企业目标、组织结构、运行机制、管理方法、企业素质五个要素;企业理论导向机制五要素,紧扣商品理论、资金理论、经营理论、管理理论、人本理论有机结构。从管理哲学上看,生命机制注重企业的最佳结构;企业管理机制注重于内部科学管理;理论导向机制注重运用管理哲学思维研究企业价值取向和行为规范的建树。三大机制十五个要素构成了现代企业生存与发展的“韬略”。

综观全球,展望国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标,作者认为,建立现代企业生态学和搞好企业制度创新是两项刻不容缓的紧迫任务。作者通过较长时间的实践、观察与思考,将上述构想写成此书。如能引起经济学家们对建立现代企业生态学的兴趣,换句话说,能为中国现代企业生态学的诞生起到抛砖引

玉的作用,作者将深感荣幸! 企业家同仁们如能研究企业生态学, 书中所述“企业五五五管理法”如能激发同仁们创新企业的灵感, 给企业管理者们从事管理一些借鉴, 作者将感到莫大快慰!

“天行健,君子当自强不息”!

作 者

1996年3月17日

目 录

第一章 现代企业生态导论

第一节 社会生态系统的演化透视	(2)
一、国际经济与现代企业	(2)
二、人口发展与现代企业	(5)
三、自然环境与现代企业	(8)
四、信息社会与现代企业.....	(10)
第二节 现代企业制度演化透视	(13)
一、法人制度与私有企业制度.....	(13)
二、国有企业制度.....	(19)
三、国际企业制度演化趋势.....	(21)
四、21 世纪的企业特征	(23)
第三节 系统辩证推进企业创新	(24)
一、中国特色的现代企业制度的困惑.....	(24)
二、建立现代企业制度要求企业产权独立化.....	(27)
三、建立现代企业制度要求政府职能政治化.....	(29)
四、建立现代企业制度要求市场机制法治化.....	(30)
第四节 企业五五五管理法设计概要	(31)
一、基本概念.....	(31)
二、五五五管理法遵循的总原则.....	(32)
三、实施展望.....	(34)
四、五五五管理法与 CIS 的异同	(34)

第二章 企业生命机制五要素

第一节 企业资产经营一体化	(38)
一、企业资产经营一体化的本质是搞好资本增值	(38)
二、企业资产经营一体化的核心是资本营运	(40)
三、企业资产经营一体化的关键是优化资本结构	(48)
四、企业集团资产营运一体化的方式、条件与程序	(66)
第二节 企业股份形式多元化	(75)
一、企业股份形式多元化的基本概念	(75)
二、股票及股票市场概述	(80)
三、股票的上市与交易概述	(93)
四、国有企业股份制改造的条件及一般程序	(101)
第三节 企业分配方式多元化	(112)
一、主动应变国家宏观分配体制改革	(112)
二、企业利润与利润分配	(116)
三、企业工资分配可作借鉴的操作方案	(121)
四、积极稳妥推行经营者年薪制	(126)
第四节 企业用工方式多样化	(130)
一、企业用工方式多样化的内涵	(130)
二、企业用工方式多样化的主要形式	(130)
三、一个“企业用工方式多样化”的实例	(133)
四、用工方式多样化的制度保证	(141)
第五节 企业领导体制民主化	(145)
一、现代企业领导与领导者	(145)
二、企业领导群体结构的内容	(157)
三、如何发挥领导群体的整体功能	(160)
四、企业领导体制民主化	(164)

第三章 企业管理机制五要素

第一节 企业目标	(168)
一、企业目标的基本概念、制定原则与程序.....	(168)
二、企业目标与企业战略	(174)
三、企业战略与国家发展战略	(175)
四、跨国公司全球战略的启示与借鉴	(178)
第二节 组织结构	(196)
一、企业组织的概念和设计要求	(196)
二、组织结构应遵循的原则	(199)
三、企业组织的形式与特点	(203)
四、当今风靡西方企业组织结构的启示	(214)
第三节 运行机制	(217)
一、运行机制的内涵	(217)
二、运行机制的任务	(218)
三、控制的内部结构与职权	(223)
四、企业集团运行机制	(227)
第四节 管理方法	(231)
一、管理方法的多维性	(231)
二、管理方法的多样性	(232)
三、现代企业社会评价标准体系	(234)
四、采用 ISO 系列标准	(253)
第五节 企业素质	(255)
一、企业素质的内涵与外延	(255)
二、企业素质的标志	(256)
三、企业形象与企业素质	(258)
四、“头脑产业”与企业素质	(260)

第四章 企业理论导向机制五要素

第一节 商品理论	(261)
一、商品经济的基本理论	(261)
二、当代商品经济的特征、架构和机制.....	(277)
三、当代商品经济的运行规律	(283)
四、当代商品经济的国际化	(287)
第二节 资金理论	(290)
一、资金理论的内涵及其相关原则	(290)
二、企业金融利率、汇率风险及其防范.....	(305)
三、支票、汇票、本票的操作	(333)
四、宏观金融环境对企业资金营运的影响	(338)
第三节 经营理论	(357)
一、经营理论与市场理论	(357)
二、遵循国际惯例	(362)
三、重视工业产权的国际惯例	(381)
四、注重产品质量认证的国际惯例	(391)
第四节 管理理论	(396)
一、管理理论的基本概念	(396)
二、管理的基本职能	(399)
三、管理的基本要素	(402)
四、管理的基本规律	(427)
五、企业管理主要原理	(434)
第五节 人本理论	(441)
一、人的行为动机和激励理论	(441)
二、人力资源开发理论	(445)
三、“以人为本”的企业文化理论	(450)
四、“以人为本”的传统文化理论	(454)
后 记	(465)

第一章 现代企业生态导论

人—社会—自然的相互关联,构成一种生态——社会的大生态系统结构。经济、人口、资源、环境都是这个大生态系统的组成部分。

在现代社会中,企业起着提高社会生活水平的关键作用。

企业(Enterprise)是集合生产要素(土地、劳动力、资本和技术),并在利润动机和承担风险的条件下,为社会提供商品和服务的单位。

现代企业(Modern Enterprise)是由一组领取薪金的高、中层经理人员所管理的企业资产所有者和经营者相分离的多单位企业。现代企业是相对于传统企业(Classical Enterprise)而言的,传统企业是小规模的由个人拥有或者经营的单一单位的企业。

依据上述概念,现代企业具有以下三个本质特征:占有、创造和实现财富增值是现代企业功能的第一本质;具有生命力的有机结构是第二本质;由一组领取薪金的高、中层经理人员所管理的现代经济社会的基本单元是第三本质。

从企业产生的历史渊源来看,企业是个历史概念。它是生产力发展到一定水平的产物,是劳动分工发展的产物。如果把土地、劳动力和资本称为三个传统企业的生产要素,技术则是现代企业不可少的第四个生产要素。技术作为第四个生产要素,在企业中起着愈来愈重要的作用,传统企业中生产要素的集合方式和现代企业中生产要素的集合方式的关系,可以用下面两个关系来概括:

现代企业生产要素 = (土地 + 劳动力 + 资本) × 技术

传统企业生产要素 = 土地 + 劳动力 + 资本 + 技术

从社会资源配置的方式上看,企业是商品经济发展到一定阶段的产物。企业是作为替代市场的一种更低交易费用的资源配置方式。因此,从交易费用的角度来看,市场和企业是两种不同的组织生产分工的方法:一种是内部管理方式;另一种是协议买卖方式。两种方式都存在一定的费用,即前者是组织费用,后者是交易费用。企业之所以出现,正是由于企业的组织费用低于市场的交易费用。

所谓企业生态就是把作为物质生产过程或服务过程为主要内容的企业活动纳入大生态系统中,把企业活动对自然资源的消耗和环境的影响置于大生态系统物质、能源的总交换过程中,力求符合社会经济系统中社会总供给和社会总需求的平衡规律,力求符合大生态系统中自然总供给能力和人类总需求水平的平衡规律,实现大生态系统的良性循环与持续发展。企业生态的系统内容涵盖第一、二、三产业和第四产业等各个领域。

第四产业,主要是信息产业。信息产业是依靠头脑、智慧作为资源创造社会生产价值的一种新兴产业。21世纪是信息社会。现代企业,如何在信息社会求得生存和发展?我认为十分清醒地正视社会生态环境是极其重要的。“系统论证明,任何一个系统只有与外部环境保持适应状态时才有自我发展的生命力。”^①

第一节 社会生态系统的演化透视

一、国际经济与现代企业

战后,世界经济获得了非常巨大的发展,不仅经济增长速度是世界历史上最快的一个时期,而且经济的质量已提高到了一个新的高度。现在,世界的国民生产总值已达到大约 25 万亿美元,人均国民生产总值为 4500 美元左右;一些发达国家的人均国民生产总值更是早已超过 2 万美元,有的甚至已接近 4 万美元,然而在战后

^① 塞风、陈淮:《工业经济管理问题研究》,中国人民大学出版社 1987 年版,第 434 页。