

中國式企業管理

閔建蜀編

大學出版印務公司

1985

中國式企業管理

作 者： 閔建蜀（編著）

出版及發行： 大學出版印務公司
九龍郵政信箱73031號
電話：3-322101

承 印： 大學出版印務公司
一九八五年七月初版

書 號： ISBN 962-7069-22-1

版權所有
翻印必究

序

一九八四年六月香港中文大學工商管理學院主辦了一次「中國式企業管理研討會」，探討在中國文化影響下的企業管理方式，學者來自中國大陸，台灣，本港及美國，提出了二十二篇論文，現將其中十四篇編成了本論文集。

近年來，日式管理的討論極為風行，例如 Vogel 的「日本名列第一」，Ouchi 的「Z理論」及 Pascale 與 Athos 的「日本管理藝術」已成為討論日本企業環境與日式管理的基本文獻。其他有關日式管理的論文實是汗牛充棟，不可勝數。二次戰後雄霸管理學界的美式管理的「優越性」顯然已受到嚴重挑戰，西方學者與企業經理紛紛前往日本取經，期有所獲，第三世界國家也採取了向日本學習的政策。

其實，企業管理乃受到文化因素的影響，日式管理在日本文化環境裏能獲得成就，未必表示了日式管理就能成功的移植到西方國家，最近 Sethi, Namiki 及 Swanson 三位學者就在「日式企業管理制度的幻想與現實」一書內提出了與以往學者的相反意見，認為所謂日式管理的「奇蹟」是錯誤的，日本公司把日式管理搬到美國去應用，結果遇到了許多困難。因此我們可以說，不同文化下的企業管理方式，彼此之間具有共性，也具有個性，共性部份在不同文化之間可以移轉，困難性少，而異性部份則在移轉方面具有極大阻礙。

直至今日對中式管理方式的研究仍在萌芽階段，有待推進。中式管理的定義有加以說明的必要。「中式管理」的定義，其實有兩種：

- 一、從企業所在的地理位置來看，凡在中國境內由中國人所主持的企業的管理方式，可謂中式管理。
- 二、從受到中國文化影響的企業管理方式來看，凡其管理方式具有中國文化的特點者，可謂中式管理。

根據第一類的定義來看，在一國兩制下的中式管理顯然包括了在社會主義制度下的中國大陸的企業與生產工具私有社會經濟制度下的台港澳的華人企業。從第二類的定義來看，其範圍顯然較廣，可包括在其他國家受中國文化影響的企業，例如在東南亞，南韓，日本，美

國，加拿大等地的華人或非華人企業。

無論從那類觀點來看，凡由華人管理的企業多少具有受到傳統文化影響的共性部份，例如，長幼有序的觀念，服從性，合作性，適應性，自律，勤奮，着重人情世故，面子與教育等。當然也有個性部份，例如在社會主義制度下的華人企業與資本主義制度下的華人企業，對金錢的意識與經營方式，彼此之間顯然有差異性存在，這主要是受到社經制度不同的影響所致。不過就算在非社會主義制度下的華人企業管理方式，也是有差異性的，主要受到企業所在地文化因素影響所致。總的來說，華人的企業管理方式有共性的一面，也有個性的一面。

中式企業管理（屬第二類的廣義）究竟有那些特色是值得發揚光大的，又有那些特徵對在現代化的動態發展過程中具有不利影響，這些都為研究中式管理方式的管理學者們所應留意的。

本論文集出版的主要目的，希望能引起管理學者對「中式企業管理」的研究興趣。

閔建蜀

1985年5月28日

作者簡介

- 蔣一葦：中國工業經濟學會副會長與中國企業管理協會常務理事
徐傳珍：中國社會科學院工業經濟研究所副研究員
閔建蜀：香港中文大學市場與國際企業系講座教授
李南雄：香港中文大學政治與行政系講師
顧宗棖：四川省經濟學會副會長
夏祖熾：首都鋼鐵工業公司經濟研究所所長
金友誠：香港中文大學工商管理碩士學部講師
周巧笑：香港中文大學企業管理與人事管理系講師
張根源：振華輕工企業有限公司董事助理總經理
李 誠：美國明尼蘇達（曼克圖）州立大學教授
段 樵：香港中文大學企業管理與人事管理系高級講師
黃錫楠：香港中文大學工商管理碩士學部講師
饒美蛟：香港中文大學企業管理與人事管理系高級講師
劉可復：香港中文大學市場與國際企業系講師
施達郎：香港中文大學市場與國際企業系講師
高韋定：香港大學管理學系講座教授
郭昆謨：國立中興大學法商學院企業管理系教授
李金漢：香港中文大學市場與國際企業系高級講師

目錄

編者序	iii
-----------	-----

大陸

(一) 論企業管理的共性與個性	1
蔣一葦，徐傳珍	
(二) 中國企業管理的特徵：初步研究	13
閔建蜀	
(三) 從比較觀點看中國企業管理 制度之形成與演變	25
李南雄	
(四) 中國國有企業的經營方式 與經營責任制	45
顧宗根	
(五) 首都鋼鐵公司的經濟責任制	55
夏祖熾	
(六) 以中國為例說明激勵方式對 生產力的影響	67
金友誠，周巧笑	
(七) 中國輕工企業公司管理特點和 變革趨向	77
張根源	

台灣

- (八) 中國企業的員工訓練：中鋼——
員工訓練制度的個案研究……………85
李誠

香港

- (九) 香港小型廠商的創業
及其管理觀…………… 103
段樵，黃錫南

海外

- (十) 東南亞華人企業的經營
與管理…………… 113
饒美蛟，劉可復

儒家學說與企業管理

- (十一) 儒家倫理與權威管理…………… 135
施達郎
- (十二) 新儒家假說的實踐：
以海外華人為例…………… 159
高韋定
- (十三) 論中國式管理的幾項
基本特質——
管理外管理導向…………… 169
郭崑謨

中國的商業發展

(十四)市場功能與社經發展——

中國古代經濟文選鳥瞰 179

李金漢

（一） 大陸與共黨對台政策全編

編者：張其成

大陸（一）

(一)

論企業管理的共性與個性

蔣一葦 徐傳珍

探討企業管理的中國特色，是一個非常有意義的課題，又是一個十分複雜的問題。

為什麼說它是一個非常有意義的課題？關於它的重大意義，我在這篇論文的結束部份還要說它。這裏首先要指出，它對中國大陸進行偉大的社會主義現代化建設，有着重要的意義。

一九四九年中國大陸解放後，開始了以公有制為基礎的社會主義建設，改變了舊社會半封建、半殖民地的經濟基礎。三十多年來，雖然受到「左」的錯誤干擾，走了曲折的過程，整個經濟的成長仍然是可觀的。但是作為一個十億人口的大國，這些成就又只是初步的，社會主義的優越性也遠遠沒有得到充分地發揮。

中國共產黨十一屆三中全會，和以後的十二大，總結了歷史的經驗教訓，在思想上沖破了長期存在的教條主義和個人崇拜的嚴重束縛，重新確立了解放思想、實事求是的路線，並把黨和國家的工作重點轉到經濟建設上來，提出了實現社會主義現代化的戰略目標，制定了「調整、改革、整頓、提高」的八字方針，使我國進入了一個重大的歷史變革的新時期。六年來實踐所引起的巨大變化，使全世界有識之士都清楚地看到，中國大陸正在一個全新的軌道上開始了迅速的發展。

中國大陸走上了一個什麼樣的新軌道呢？用一句話來概括它，就是走具有中國特色的社會主義道路。

鄧小平同志在黨的十二大開幕詞裏，講了一段高度概括的話，他說：「我們的現代化建設，必須從中國的實際出發。無論是革命還是建設，都要注意學習和借鑒外國經驗。但是，照抄照搬別國經驗、別國模式，從來不能得到成功。這方面我們有過不少教訓。把馬克思主義的普遍真理同我國的具體實際結合起來，走自己的道路，建設有中國特色的社會主義，這就是我們總結長期歷史經驗得出的基本結論。」

實現四個現代化都離不開管理現代化。現代化建設要走中國自己的道路，管理現代化是不是也要走中國自己的道路呢？毫無疑問，也

應該走中國自己的道路。因此，研究企業管理的中國特色就非常必要了。

但是，研究企業管理的中國特色，又是一個十分複雜的問題。首先，甚麼是企業管理的中國特色？決不是三言兩語所能回答的問題。要作出具有科學依據的回答，需要進行一系列的科學研究，包括對企業管理的一般原理的研究，即對企業管理的共性和普遍性的研究；對企業管理和社會制度、社會歷史、民族特點、自然條件等相互關係的研究，即對企業管理的個性和特殊性的研究，等等。

我們雖然對企業管理問題作過一些粗淺的研究，在研究中也接觸到上述這些問題，但還沒有機會對上述問題進行若干比較系統、深入的研究。因此，在這裏只能就企業管理的共性與個性問題，提出一些一般性的見解，目的在於拋磚引玉，希望能聽到諸位先生的高見，使我們今後進一步研究這些問題時有所遵循。

企業管理存在 不存在共性與 個性問題？

研究企業管理的中國特色，有一個前提性的問題需要回答，即企業管理存在不存在共性與個性問題？

對於這個問題，可以有三種不同的答案：

一種答案，可以認為企業管理只有共性，不可能有什麼個性問題。比如，一個鋼鐵公司，合理的管理決定於它的技術結構和企業規模等等，在美國應該這樣管理，在日本也應該這樣管理，沒有必要也不可能區分美國式的或日本式的管理。

不同意上述答案的人，可以舉出許多案例，說明客觀上是存在着不同的管理特點的。但是堅持上述觀點的人，也有理由為自己的觀點辯護說：企業與企業之間，管理都會有自己的特點，同一國家內的企業也會有不同的特點，但這只是一種歷史現象。不同的管理特點，如果是合理的，它遲早總會殊途同歸，被吸收到共性的管理科學之中，因此最終還是不存在管理的個性問題。

按照這種觀點來考慮問題，也就沒有必要研究企業管理的中國特色問題。

第二種答案，可以和上述觀點完全相反，即認為管理只存在個性，不存在共性問題。這種答案是明顯站不住腳的，但却的確存在持這種觀點的人。例如在我國「四人幫」橫行，極左思潮泛濫的時期，就把社會主義企業管理和資本主義企業管理，看成是截然對立的兩種管理體系，排斥吸取西方管理的任何經驗。粉碎「四人幫」以後，我國實行了對內把經濟搞活，對外開放的政策，又出現了另一種傾向，認為外國管理先進，只要是外國的都是好的，於是全盤照搬這一個國家

或那一個國家的經驗，不重視甚至完全不考慮總結自己好的經驗，對國外的經驗，也不考慮如何結合本國的國情，有選擇地吸收、改造和發展。

按照這種觀點來考慮問題，同樣也沒有必要研究企業管理的中國特色問題。

第三種答案是認為企業管理既有它的共性，又有它的個性。管理學作為一門科學，它是多學科的綜合科學。它不但和技術科學、經濟科學有直接聯繫，而且和社會學、法律學、心理學等等都有聯繫。因此，不同的社會經濟制度對企業管理必然發生直接影響，形成不同的管理特色；不同的國情，包括歷史條件、民族特性、自然條件等等，也會對企業管理發生影響，而形成不同的管理特色。

隨着社會經濟和文化的發展，企業管理也不斷地向前發展。各個國家在企業管理上的進步與發展，其中帶有普遍規律性的部份，被吸收成為企業管理的共性，即一般原理部份，但是也會有許多在特殊條件下才能被充分發揮作用的特殊規律。研究這些特殊規律，有助於發揮一個國家、一個地區或一個民族的優勢，促進經濟的繁榮與發展。

我們認為，這種答案才是符合客觀實際的答案。正因為這樣，我們研究企業管理的中國特色才有它的重要意義。

企業管理既有它的共性，又有它的個性。這種共性與個性的關係表現在哪些方面呢？我們認為主要表現在三個方面：

第一，在不同社會經濟制度之間的企業管理，既有個性，又有共性。正因為它有共性的部份，不同社會經濟制度下的企業，在管理上是可以互相借鑒的。

第二，不同的國家、地區和民族之間的企業管理，也既有個性，又有共性。因為有共性，可以互相學習、借鑒；因為有個性，又應該認真總結自己的特色，發揮自己的優勢。

第三，在企業管理的發展上，傳統的管理和現代的管理，也存在着共性與個性問題。正因為這樣，管理的現代化並不完全否定一切傳統的管理，而是繼承與創新相結合。

下面就這幾個方面的問題談點不成熟的看法。

不同社會經濟 制度之間， 企業管理的 共性與個性

我們說，不同社會經濟制度之間，企業管理既有個性，又有共性。究竟在哪些方面表現出不同的個性，哪些方面又存在着共性呢？

我認為，馬克思關於管理二重性的學說，是回答這個問題的鑰匙。

馬克思運用辯證法的觀點，分析資本主義的經濟制度，指出資本主義的商品具有價值與使用價值的二重性，從而引伸出勞動具有抽象

勞動與具體勞動的二重性，又引伸出企業管理也具有二重性。他把企業管理的職能概括為兩個方面：一是指揮，一是監督。指揮的職能來自社會化大生產的必要。他形象地用樂隊作個比方，說一個獨奏的提琴手是不需要指揮和管理的，一個樂隊的演奏就不能沒有一個强有力的指揮。這種出於社會大生產所需要的指揮職能，是不論哪一種社會經濟制度下的企業都有必要的，因此它是企業管理的共性部份。另一種管理職能是監督，它是資本家為了維護資本的利益，而必須對僱傭勞動所進行的管理，這是資本主義企業所需要的特殊的管理職能，因此它是企業管理的個性部份。

馬克思對當年資本主義企業管理所做的分析，在表述上雖然簡單了一些，但從理論的概括來說，這個管理二重性的學說，對於我們認識不同社會經濟制度之間，企業管理的共性與個性問題，仍然是一個具有根本意義的指導思想。

企業管理二重性的實質，是按生產關係的維護和生產力的組織來劃分企業管理的內容。一個企業，撇開商業企業等等不說，就一個生產企業來說，它既是生產力的集聚，又體現一定的社會生產關係。企業管理的職能必然具有二重性，既要發揮組織生產力的作用，又要發揮維護一定生產關係的作用。

現代企業是運用現代技術進行社會化大生產的經濟組織。它的生產經營過程，是生產力諸要素，包括勞動者、生產工具、各種物質資源、科學技術等等在內，按空間、按時間進行有效的組織過程。這種組織的基礎主要是立足於自然規律的技術過程，它和社會經濟制度沒有直接的聯繫。因此與生產力組織有關的各種管理，帶有普遍性，它是共性的管理。

我國搞極左的「四人幫」之流，多半是無知之徒。他們根本不懂甚麼是管理，他們背離馬克思關於管理二重性的學說，完全無視管理的共性，片面強調所謂管理的「階級性」，排斥學習國外管理的先進經驗，阻礙了我國企業管理現代化的進程。

但是，企業管理也還有維護一定生產關係的職能。這方面的管理，在不同社會經濟制度之間，是有本質區別的。例如，在分配制度上，以公有制為基礎的社會主義企業，實行按勞分配原則。盡管在形式上也叫工資、獎金、津貼等等，但是職工所得不是出賣勞力和知識的所得，而是從自己所創造的勞動成果中，按貢獻大小而取得的分配份額。

應當承認，在按勞分配上，一方面缺乏經驗，一方面多年來受「左」的錯誤干擾，在方式和方法上，還很不完善，甚至形成完全背離

按勞分配原則的「吃大鍋飯」現象。但這畢竟是前進中的問題。不管有多少缺點和問題，在社會主義企業裏不允許不勞而獲，這是和資本主義企業完全不同的。諸如此類，涉及社會生產關係的管理，不同社會經濟制度下的企業，肯定有它的特徵和個性。

粉碎「四人幫」以後，我們實行對外開放政策，打破了閉關鎖國的保守局面。國家不但允許而且鼓勵學習世界一切國家的先進經驗，用來為實現祖國的四化服務。在開放中，我們開始大量引進西方的管理思想和管理方法，但是有些同志採取了全盤照搬的態度，只考慮到管理的共性，忽視了管理的個性問題，同樣也是一種偏向。通過幾年來的實踐，從正反兩方面的經驗教訓中，我們總結出「以我為主，博採衆長，融合提煉，自成一家」的方針，為建立具有中國特色的社會主義企業管理體系而努力。

建立這樣一個體系，既要博採衆長，吸收一切帶有共性的、對我有用的、先進的管理經驗，又要總結和發展社會主義企業所特有的管理經驗。這裏，首先要探索作為社會主義企業，在管理上有哪些基本特徵？我個人認為，有三個基本特徵：

第一，社會主義企業管理具有國家性

幾年來我們進行經濟體制改革，明確了社會主義企業是在社會主義國家統一領導下，具有相對獨立性的經濟實體。企業對國家、對社會要承擔一定的義務，同時又有相對獨立的經營管理權和相對獨立的經濟利益。在法律上是一個法人，國家法律監督它履行對國家、對社會的責任，同時保護它合法的權益。幾年來，國家採取一系列措施，逐步擴大企業的自主權，並逐步實行政企分開。這一重大改革還在發展中。但是社會主義企業，特別是全民所有制企業，畢竟不同於私有制的企業。它的獨立性要和國家的統一性相聯繫。它的發展要服從整個國民經濟有計劃按比例的發展，以克服由於盲目性造成不必要的經濟浪費。企業與企業之間，我們也提倡競爭，而且幹好幹壞應該得到不同的利益，但是社會主義企業之間的競爭，最終是要促進平等互利的聯合，國家對企業的競爭與聯合要進行必要的協調。諸如此類，都表明社會主義企業在管理上存在着明顯的國家指導因素，這是公有制的社會主義企業管理的重要特徵。

第二，社會主義企業管理具有民主性

社會主義企業的公有制，決定了職工在企業中當家作主的主人翁地位。集體所有制企業的生產資料為集體所有，勞動者在自己所有的企業中，當然要行使當家作主的權力。全民所有制企業的生產資料為全民所有，企業的勞動者是全民的一部份，因此他們也是所有者的一

部份；國家把企業內的生產資料委托企業全體職工負責生產和經營管理，因此全體職工承擔了合理使用這些生產資料進行生產經營的責任，這就決定了全民所有制企業也必然要實行高度的民主，充分發揮勞動者當家作主的積極性。但是，民主和集中是矛盾的統一，還要在高度民主的基礎上建立高度集中的廠長或經理負責制。資本主義企業雖然也有提倡民主管理的，北歐等許多企業還盛行「工人參與制」，但在私有制的基礎上，這種民主管理不可能像社會主義企業這樣普遍和徹底。因此，管理的民主性，也是社會主義企業管理的一個重要特徵。

第三，社會主義企業管理具有羣衆性

所謂管理的羣衆性，即職工羣衆積極參與管理的具體工作。羣衆管理與民主管理不是同一概念。民主管理是就權力而言，職工有權對企業或車間等工作做出決策，或提出批評，進行監督等等，都涉及權力問題，這屬於民主管理範疇。羣衆管理是職工羣衆直接參與各種管理工作，但與行使權力不一定有關。例如羣衆參加全面質量管理（TQC），組成QC小組研究改進產品質量，並沒有什麼權力問題，但它是羣衆參與管理工作一種活動形式。

社會主義企業實行公有制和按勞分配制度，使企業職工的利益與整個企業生產經營成果直接掛勾，廣大職工羣衆不僅從整個國家利益來關心企業，而且也從個人利益來關心企業，因此，調動了職工羣衆參與各項管理工作的自覺性和積極性。三十多年來，羣衆性的班組管理在我國大陸企業得到廣泛而深入的發展就是一個證明。西方國家一些企業，特別是日本，也廣泛推行羣衆管理，但在私有制基礎上，必然有一定限度，不可能像社會主義企業這樣廣泛深入。因此，管理的羣衆性也可以算是社會主義企業管理的一個重要特徵。

如果上述的管理特徵，的確是社會主義企業所特有的，那麼社會主義企業就應當充分發揮這些特點，形成自己的優越性。但是，多年來由於「左」的錯誤干擾，這些優越性並沒有完全發揮出來：在經濟管理體制上以蘇聯為模式，採取了國家高度集中的管理方式，束縛了企業的活力；管理的民主性、羣衆性也都無法充分發揮。目前我國大陸正在廣泛開展經濟體制改革。在城市工商業改革中，以擴大企業自主權為核心，逐步改革各種管理體制，使企業成為具有活力的經濟實體。這一改革還處於方興未艾的階段，它必將對社會主義企業管理的發展產生巨大的推動力。

不同的社會經濟制度之間，企業管理有個性，但更有共性。企業的生產技術是沒有社會區別的；企業內部的生產過程和各種生產力要素的組織，也沒有社會區別。從靜態來說，一個工廠的廠區如何布置

，一個車間如何設計，一條生產線如何組織，都有它的客觀規律，要從中尋求最佳的經濟效益，這對哪種社會制度都是一樣的。從動態來說，生產的流程，物資的流程，信息的反饋，生產計劃的制定和調度指揮等等，也不可能有什麼社會制度的區別。從企業對外的經營來說，存在着資本主義市場和社會主義市場某些不同的規律，但是如何有效地組織營銷，提高商品的競爭力等等，也有大量的共性。因此，社會主義企業一方面要充分發揮自己的特點優勢，另一方面還要「博採衆長」，從各個方面吸收行之有效的好經驗、好辦法。在這方面，不管美國也好，蘇聯也好，日本也好，印度也好，只要對我們有用，都要認真學習，並且使之中國化。在這方面我們還要特別注意吸取台灣同胞、港澳同胞的企業管理經驗。「一個國家，兩種制度」已定為我國國策。在我國的台灣、港澳地區的企業雖然是資本主義性質的企業，它和社會主義企業之間，在管理上既有共性部份，又有下面要談到的中國特色，因此在這些地區，在自己同胞之間，互相吸收企業管理的共性部份，對所有企業來說，都會是更有利的，而且比向外國學習要方便得多。

不同國家、 地區和民族 之間， 企業管理的 共性與個性

不同國家、地區和民族之間，企業管理有共性，這是肯定的。這種共性除了體現在不同社會經濟制度之間的共性的企業管理內容外，同一社會經濟制度，不同的國別也有它因社會經濟制度一致而產生的共性。如公有制企業有它們的共性，私有制企業也有它們的共性。現在的問題是存在不存在因國家、地區、民族的差別而產生的個性與特殊性？多數管理學者都認為存在有這種個性與特殊性。例如，許多學者因為日本經濟發展快，就在探討日本管理的特色。

研究這個問題，在概念上要分清「特色」與「創新」，這兩者並非一回事。以質量管理為例，美國最早把數理統計方法運用於質量控制，就當時來說，這似乎是美國管理的特色。嚴格說，這不算特色，只能說是首創的新經驗，因為這項經驗，其他國家、地區很快就可以吸取，成為管理的共性部份。日本吸取了美國的質量管理經驗，又吸收了中國大陸「兩參一改三結合」的羣衆管理經驗，創造了QC小組，這算不算日本的管理特色？還需要做具體分析。我認為真正區別於創新的經驗，而的確是特色的東西，應當是其他國家、地區不可能運用，或不可能徹底運用的獨特的東西。例如，地區特色。在人少地多的地區，在農業上可以採取廣種薄收粗放式的生產經營辦法；在人口多地少的地區，則實行精耕細作集約式的辦法。前者是人少地多地區的特色，它只能被同樣人少地多地區所吸收，在人口多地少的地區是無法