

陶必胜 著

企业管理纵横谈



中国电力出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理纵横谈/陶必胜著. —北京: 中国电力出版社, 1998

ISBN 7-80125-705-7

I. 企… II. 陶… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 07719 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 邮政编码 100044)

水电印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1998 年 5 月第一版 1998 年 5 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 32 开本 8.75 印张 191 千字

印数 0001—5890 册 定价 12.50 元

版权专有 翻印必究

(本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换)

序

管理，当然是个十分古老而又永远新鲜的话题。说它古老，在记载尧、舜、禹等上古先贤言行的《尚书》里，大约就已有了中国最古老的管理理论。说它新鲜，是因为一个时代有一个时代的经济、社会、文化特征，它们面临不同的管理任务，就会诞生不同的管理理论。

今天，从一百余年黑暗与屈辱中走出来的中国，已进入了改革开放和实现民族振兴的历史时代。在这个伟大的时代里，中国传统管理理论的精华应当得到发掘和继承，西方国家的现代管理理论亦应得到重视与引进，而同时，完成社会经济体制转轨、加快建设有中国特色的社会主义现代化的历史任务，又呼唤着人们在继承与引进的基础上进行创新，创立起适应时代要求、适应中国国情的管理理论体系。

创立这一新的管理理论体系，不是哪一个人或一群人的任务，而是致力于中国管理理论研究的一代人、甚至几代人的历史责任。今天，我们说不清有多少有识之士正在为完成这一意义重大的历史任务而默默耕耘着。如以并不高的标准来衡量，新华书店里越来越多的由中国人自己撰写的管理学书籍，便是他们收获的果实。值得欢迎的是，在中国管理学理论之树上又结出了一颗小小的果实，那就是陶必胜同志的《企业管理纵横谈》。

在此书尚未付梓之前，我便有幸看到了书稿。陶必胜同志是一个会计工作者。我们知道，会计是以“观念货币”对企业经济活动进行反映和控制的一种管理。但从学科划分上，会计学现已成为与企业管理并列的并同属工商管理类的二级学科。对此尽管可能仍有异议，不过，搞会计的人也要懂管理，搞管理的人必须懂会计已成为共识。也许是作者在从事会计学理论学习和研究过程中，对我国企业管理的现状有了更深的认识，激发了跨学科研究管理学的使命感和责任感，或者是两者兼而有之，作者将他的研究对象从会计学延伸到企业管理，并使这两者得到了很好的兼顾，辛勤笔耕 12 年，终于形成了今天这样的一本《企业管理纵横谈》。

作为一本论文集，作者当然未想构造一个完整的理论体系。但是，这本论文集至少有三个特点值得引起读者的注意。第一，它具有从会计师独特视角去研究企业管理的特点。改革开放年代是个需要大批企业家，并且能够造就大批企业家的年代，因此，短短 18 年中，我国的企业家阶层已经逐步形成并迅速崛起，这是人们共知的。然而，构成企业家阶层的成份却相当复杂。农民、工人、干部、工程技术人员，甚至于刚出校门的学生，都可能很快走上企业家岗位。其中，出身于财务管理部门、又精通财务会计的企业家当然有，但比重肯定很低。目前，我国企业内部财务、成本等管理水平普遍低下，就足以证明这一点。一个会计师谈管理，出于他的职业本能，必然会更多注重财务、成本等方面的管理，使非财务部门出身的企业管理人员从中得到启迪。第二，它具有从发挥管理功能的角度研究财务会计工作的特点。作者这本论文集的财会类文章，很少对具体的会计技术方法进行探讨，而基本上是探讨如何发挥财会工作在企业管理中的功能与作

用。长期以来，我国许多人正是像看待旧社会“帐房先生”一样看待财会人员的，他们在企业经济活动应当具有的预测经济前景、参与经营决策、执行预算计划、实施核算考核、监督内部管理、评价效益效率等等方面的功能与作用，并没能全面充分地发挥。这样的企业管理，显然出现了致命的“残疾”。阅读本书的财会类文章，显然有助于加深对企业财会工作管理功能和作用的认识。第三，它具有结合电力企业管理状况的特点。我们知道，在相当长的时间内，我国的电力工业都是由国家垄断经营的。尽管国家目前对非国有经济进入电力工业放宽了政策，但电力系统的传统和习惯仍然根深蒂固。因此，电力企业的转轨变型、强化管理，更具有难度；搞好了，对于搞活国有大中型企业也具有典型意义。由于作者长期在电力企业从事管理工作，具有相当的经验和体会，因此收入本书的相关文章，对电力系统的读者，就更具有参考或实际指导价值。

当然，作者还是个年轻的会计师，尽管收入本书的文章不乏真知灼见，但也有少量文章未臻理想，无论在理论的探讨，还是对实践的总结上，都有待进一步深入和提高。但是，作者既然年轻，又如此爱岗敬业，勤于思索，我们相信他一定能在未来的辛勤耕耘中，向读者奉献出越来越多的精品。

朱元午

1998. 1. 22

写于南京大学

目 录

序

企 业 家 篇

论企业家阶层.....	2
中国企业家职业化的障碍与对策	10
充分发挥企业家在科技进步中的作用	18
论职业企业家的动力机制	21
论职业企业家的约束机制	36
论职业企业家的自我完善	47
社会主义企业家职业道德建设	62
谈谈企业家的自我约束	67

总 会 计 师 篇

论总会计师的地位和作用	74
总会计师在企业会计文化建设中的作用	81
走向 21 世纪的总会计师.....	86

企 业 管 理 篇

论企业管理方法体系	92
论外向型企业集团风险管理体制	98
关于强化电力工业企业法律事务管理的 初步思考.....	104
“内企业家”与企业创新环境	115

建立互补型结构的企业领导班子·····	121
基层厂(局)领导创新意识淡化探源·····	126
谈谈现代企业制度下的内部审计·····	131

财 会 管 理 篇

企业会计工作的内部牵制制度·····	138
树立新观念促进企业会计工作转轨变型·····	152
会计心理学初探·····	156
优化企业会计工作环境之我见·····	160
会计文化与会计人员的再社会化·····	164
充分发挥财务工作在企业管理中的约束作用·····	170
×省×市供电系统多经企业财务管理 现状调查报告·····	174
关于改进多种经营考核体系的建议·····	180
关于开展内部核算的几点思考·····	184
资本经营与财务管理核心地位的确立·····	188

成 本 管 理 篇

论企业全员成本意识·····	194
浅论企业成本经营机制·····	199
企业成本民主管理刍议·····	206
电力工业企业在成本管理中的问题与思考·····	211

思 想 政 治 工 作 篇

企业职工参与管理意识淡化与对策·····	218
要创造有利于企业青年职工成才的环境·····	224
关于调动企业会计人员积极性的思考·····	230
跨世纪的工程——重塑会计形象·····	236

附 录

关于建立企业社会学的初步思考·····	244
内部牵制制度也是责任制度·····	253
必须注重培养职工对企业的感情·····	254
“专业对口”异议·····	256
企业兼并与“硬性搭配”·····	257
财会人员知识结构更新小议·····	258
大制度与小制度·····	259
经营不只是销售·····	260
如是“循环”应该休矣·····	261
说说合理化建议·····	262
举办财经政策讲习班好·····	263
企业家应学点社会学·····	264
腐败——企业的大敌·····	266
后记·····	268

企业家篇
企业家篇
企业家篇
企业家篇
企业家篇
企业家篇

企业家篇

在“企业家”频频敲击人们耳鼓的同时，企业家潇洒而诱人的形象——“时代精英、社会中坚”，明星般地在媒体大放异彩，在市场经济的舞台上演出了一幕幕激动人心的话剧。卸了装的“企业帝王”需要的是思考、创新、修养……

论企业家阶层

随着改革开放的深入，我国国民经济发展出现了多年来从未有过的好势头，企业家的地位和作用也被人们所认识。本文试图从理论上对企业家阶层的基本特征、社会功能及构成我国企业家阶层的一些基本问题，作粗浅分析，以引起理论界的注意和重视。

一、企业家阶层的基本特征

企业家必须具备三个基本条件：

- (1) 从事的是有风险的事业。
- (2) 对经营活动直接承担责任。
- (3) 收入是不定的。

企业家阶层就是具备上述条件，在社会劳动中具有特殊地位和作用、特殊的精神需要、特殊的收入来源、特殊的生活方式和特殊的心理素质等社会特征的人们的集合的总称。企业家阶层是一个不分等级贵贱，没有人身依附关系和意识，以发挥自身最大才智为转移，具有独立人格、独立意识的专业化、职业化阶层，他们是社会经济生活中的精英力量。

(一) 企业家阶层的职业特点

企业家与一般职业阶层不同，他们“敢于冒险”和承担风险。他们把事业所需要的资本和劳动力结合起来，做出完整的一般计划，并对技术环节部分进行监督。企业家阶层属

于具有高度技能的职业管理阶层。真正的企业家既要建立发展自己所掌握的企业或企业集团，以企业为基地，为国家创造财富，为人民提供物质文明，还要占领国际市场，为国家争光。为此，他必须全神贯注，身体力行，紧盯市场动向，了解各种经济信息，密切注视竞争对手，留心国家的经济政策和国内外科学技术发展的动态。

（二）企业家阶层经济来源的特点

对应于所承担的风险，企业家阶层的收入是不确定的。对于不同的个人，他们的收入与所在的企业经营状况相联系，因人而异。由于企业家是社会的精英，直接组织领导着创造价值的生产经营活动。企业家作为一个阶层，其薪金和报酬水平超过行政官员，在社会各阶层中居于领先地位。他们有很强的事业心和责任心，主要原因是他们有很好的待遇，但经营失败将受到降薪、解雇、身价贬值，甚至失去企业家资格等的惩罚。

（三）企业家阶层的心理特点

阶层心理是指同一阶层成员共同的心理特点，以区别于其他阶层的心理。企业家阶层成员心理的共同性表现为：

（1）明确本阶层的社会地位和历史使命。

（2）对社会现状的态度一致。企业家阶层的成员的政治态度大致相似，他们对改变现状的决心相似。

（3）具有阶层的归属感，企业家阶层的成员相互有一种内在的吸引力。

（四）企业家生活方式的特点

由于所处的地位、肩负的责任不同，企业家阶层的生活方式也有别于其他阶层：

（1）企业家的生活目标是创业、立业和兴业。企业家以

企业为家，企业的创立与发展、兴旺与衰败，与本人的生活紧密联系在一起，他们个人的命运同企业的命运结为一体，他们在生活上孜孜以求的是企业的发展，他们朝思暮想的是企业的兴旺，绞尽脑汁、呕心沥血的是搞好企业的经营管理，一句话，创立企业，使企业昌盛发达是他们生活的基本目标。

(2) 企业家的日常生活和工作是紧密结合的。每一个企业都是一个相对独立的永不停顿的动态系统，企业家作为这个系统的操纵者和掌舵人，自然要倾注全部心血，经营企业渗透到他们的日常生活中，所以企业经营者管理企业的方式成为他们整个生活方式的主要的基本的内容。

(3) 企业家的社会交往广泛，以业缘关系为主。企业家交往的范围是很广的，主要是围绕企业的经营活动的开展，因而远远打破了本行业本地区的界限，甚至打破了国界。企业家阶层的社交不同于其它阶层，多数是以企业之间、企业与社会之间的横向联系为纽带的。

(4) 企业家的学习、生活最讲究实用性。不断学习新知识，提高实际本领，是企业家生活方式中必不可少的组成部分。

(5) 企业家的业余爱好与兴趣常常为企业经营管理而淡化。

二、企业家阶层的社会功能

(一) 推动科技进步发展社会生产力

一个国家科学技术成果转化为生产力的周期决定于多种因素，如国家的有关政策，市场经济的发达程度等，但更为重要的因素则是该国企业家阶层的发展水平和发挥科技管理及企业管理体制功能的条件。因为前者只是提供了必要的环境，后者才是实现转化的承担者。

1. 应用科技成果

科学技术是第一生产力。在科学技术的发展中，企业家们起着重要的推动作用，不仅最先发现和提出需要，而且还争先采用新的科技成果，开发新产品，并且作出投资决策，组织科技力量去探索新的领域。人类社会科学技术的不断进步，首先是科学家和技术专家们作出了贡献，但企业家所起的推动和刺激作用也是功不可没的。

2. 设备的技术改造

为了把最新科技成果变成产品，并取得尽可能高的利润，就必须相应地改进、研制新的生产工具，完善生产手段，这是实现其经营目标的基本保证，因此企业家们总是努力领导着生产手段的改革进程。人类工业发展的历史充分表明，从蒸汽机在工业上的应用，到生产的机械化、电气化直至自动化以及电子计算机和机器人在越来越多的生产岗位代替人工操作，所有这些革命的飞跃，无一不是在企业家的直接领导和间接推动下完成的。

3. 提高员工的技术素质

与手工业生产不同，社会化大生产的生产经验积累和生产技术进步，不是表现为个人行为，而是表现为企业甚至是全社会的整体行为，因此这类活动必然有组织有领导地进行，而直接担负这项活动的领导者是企业的经营者——企业家。有远见的企业家都十分注意职工培训、智力投资。

4. 合理组织生产力

获取最佳的经济效益，最根本的途径是降低成本，除了改善生产力诸要素的质量水平之外，最重要的是合理组织生产力，企业家组织生产力要素的结合，可以分为三种情况：第一种情况，企业家创办新企业时，要筹集资金，按比例地购

进生产资料，要招收员工，并使他们按一定的方式结合起来，形成生产能力。第二种情况，对原有企业不合理的生产力要素组合方式进行改组，探索新的组合方式。第三种情况，当企业要生产或扩大某种产品，而企业本身的生产能力又难以独立完成，需要寻求与其他企业进行横向协作时，企业家就要在协作企业之间，按照分工和协作的要求，对企业的生产力要素进行重新组合。无论那种情况，生产力诸要素的最佳结合方式，意味着企业生产潜力最大的发挥。

（二）调节市场供求改善经济结构

国民经济各部门之间的比例关系即经济结构是否合理，最终表现在市场供求关系上，市场供求关系对商品价格的影响举足轻重。企业家根据市场供求情况，积极调整生产，主观上是受利润的驱使，客观上却也起了调节市场供需矛盾的作用。不仅如此，在这一过程中，企业家选定适销对路的产品，改善了产品结构；把资金投向有利可图的产业，改善了产业结构，购买生产资料使社会资源流向短缺部门，改善了社会资源在各部门之间的分配。总之，企业家这种行为的结果，实际上是对原有市场供求关系的创造性破坏，进而也是对国民经济原有比例结构的创造性破坏。这种创造性破坏不仅预示着市场结构和产业结构的变化趋势，还会导致社会经济结构在量和质上的不断变化，由量变到质变，由破坏性的平衡到新的平衡的建立，推动着商品经济的不断发展。

（三）不断开拓创新推动市场经济发展

在激烈的市场竞争中，企业只有以紧俏商品率先占领市场，才有可能获得较高的利润，为使企业在竞争中立于不败之地，企业家就必须不断地开拓创新，即不断地发展新产品、新技术、新市场、新资源，组建新产业，改革生产组织等等，

或使企业在原有产品出现供求平衡之前，就有适合消费者需要的新产品投入市场或通过采用新技术、新工艺、新材料提高劳动生产率，降低生产成本，以功能优化而价格低廉的产品在市场上站稳脚跟。企业家积极果断地开发新产品，改进生产方法所取得的高效益，通过竞争将被采用和广泛推广，这样会给社会带来巨大的利益。可以说企业家这种为追求利润而进行的创新活动是推动商品经济发展的原动力。

三、中国企业家阶层的崛起

随着我国经济体制和政治体制改革的不断深入，企业逐渐成为独立的商品生产者和经营者，开始作为一个利益主体参与市场竞争，一批新兴的企业家脱颖而出，但他们数量还小，作用还不充分，从严格的意义上讲，中国还没有形成独立于其它职业阶层的企业家阶层。

（一）现状

1. 社会地位

传统体制下企业是政府的附属物，这种体制的巨大惯性，使企业家在新旧体制转换过程中无所适从，经常是有特殊地位或者有路子有办法取得特权者得益，而有经营才能的企业家反而无用武之地。不仅如此，企业还受制于政府的主管部门，这些上级部门对企业具有强大的干预能力，却没有承担企业经营结果的责任，当企业家的决策与行政干预发生矛盾时，总是企业家妥协。企业家只有被动地执行各项改革政策，在多级决策和立法机构中，企业家代表很少，对这些政策的制定和出台影响不大。我国企业家很年轻，大多处于游离分散状态，互相之间联系不多，吸引力不大，还未能很好地组织起来形成一股强大的社会力量，没有形成能为自身发展提供指导和服务的系统理论及比较成熟的理论家。

2. 经济来源

由于现行工资制度的限制，我国企业家的收入与其付出的劳动很不相称。超额劳动报酬与风险报酬得不到兑现的现象比较普遍，企业家多拿一点奖金往往招来人们的种种非议和有关部门的审查，有的企业家顾及职工的心理承受能力，为了更好地开展工作，干脆只拿平均奖。《瞭望》周刊与吉林省体改委曾联合对吉林省的一些企业进行一次问卷调查，其结果是57.1%的承包人认为兑现奖金应分发下属，95%的职工认为应作风险金，竟没有一个人认为可以用于企业家个人或家庭的消费上。

3. 职业声望

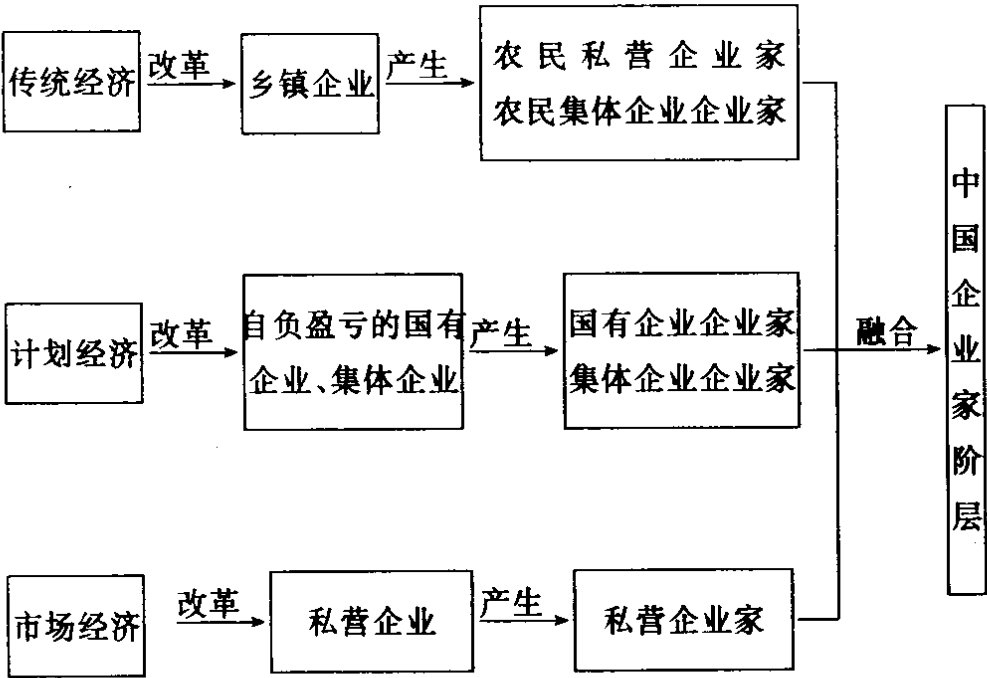
超负荷的工作不仅要求企业家在家庭生活和个人爱好方面作出牺牲，而且还影响其身体健康。企业家的每一个改革措施，都会触及到一些人的既得利益，诬告、诽谤、恐吓，甚至对企业家及其家庭的人身攻击，企业家的形象未能被社会公众所接受，企业家的地位和作用未被人们承认和评价，企业家的创新行为未能被社会理解和支持。

(二) 中国企业家阶层的形成道路

随着经济体制改革的深入，我国必将从干部、工人、农民和知识分子中涌现出一大批社会主义企业家。我们说企业家与政府官员不同，但并不否认在改革过程中我国会有一批干部转为企业家。我们说企业家和理论家不同，但这不否认在改革过程中会有一批知识分子、理论家转化为企业家，或者说成为一身二任的学者型企业家。我们说企业家和传统体制下的厂长也不同，但这并不否认，通过体制改革，企业成为真正的独立自主的商品生产经营者，厂长转化为企业家。另外，在广大农村，随着乡镇企业的蓬勃发展，同样会培养出

大批农民企业家。

总之，中国的经济形态转换模式决定了中国企业家阶层必然循双轨趋同的模式形成，即中国企业家阶层将依照下列途径产生：



在未来的中国政治社会格局中，一个由劳动人民的先进代表，包括坚持改革开放，带头推进现代化的政治家、掌握现代化科学文化的知识分子和大中型企业的经营者为骨干的企业家阶层联合形成精英集团，将发挥骨干作用。作为社会中坚的企业界人士，应积极发展这种大趋势，大力促进我国现代化企业的实现，而企业家阶层也将经过改革的洗礼，在现代化浪潮中不断成长壮大，真正成为掌握自己命运，主宰社会未来的重要力量。