

中国企业管理 现代化研究

● 苏东水主编

● 上海人民出版社

当代

探索

ANGDAI ZHONGGUO
JINGJI TANSUO



责任编辑 王舒娟
封面装帧 范一辛

·当代中国经济探索·
中国企业管理现代化研究

苏东水 主编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所经销 常熟周行联营印刷厂印刷

开本 850×1153 1/32 印张 12.5 插页 2 字数 284,000

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数 1—4,000

ISBN 7-208-00270-3/F·66

定价 6.15元

出版前言

举世瞩目的我国社会主义现代化建设和经济体制改革在发展中,实践中。

理论来自实践,实践需要理论。研究社会主义现代化建设和经济改革与开放的新情况、新经验、新问题,探索建设具有中国特色的社会主义经济的规律,是新时期我国马克思主义经济理论工作的任务。

为了反映这方面的研究成果,推动以马克思主义为指导的大胆探索和自由争论,我们特编辑出版这套《当代中国经济探索》丛书。

《当代中国经济探索》丛书对我国经济建设和经济体制改革从不同侧面进行深入的、系统的,带有开拓性、突破性的探索和研究,力求体现当前我国经济研究的新成果。这套丛书的问世,希能对推动理论与实际结合,活跃经济研究,指导经济实践,起到应有的作用。

序 言

中国企业管理现代化，是当代中国经济体制改革的一个主要的理论与实践问题，是实现社会主义现代化建设的重要内容。这一课题，引起了国内外管理界人士的重视。我们于1983年接受上海市哲学社会科学“六五”规划的这一科研项目。本科研项目由复旦大学与中国国民经济管理学会、上海管理教育研究会合作研究。现在摆在读者面前的这一本《中国企业管理现代化研究》就是在这一阶段的调研基础上写成的。围绕这一重点课题的研究，我们还与上海管理教育研究会合作编写了《现代管理学——原理、方法、应用》一书。同时，本书主编还接受中国企业管理协会、《企业管理》杂志的一项任务，自1983年起，在该杂志上开辟《企业管理现代化讲座》，连载十讲。本著作中所提出的一些观点和内容，包括现代化体系和见解，曾在国家经委召开的有关学术讨论会、制定《企业管理现代化纲要》会议，以及有关杂志发表，受到各方的重视。在研究过程中，我们在中国国民经济管理学会、上海企协教育研究会和上海管理教育研究会联合组织的“现代化管理研究班”上进行了宣讲，得到了广大学员、企业管理领导干部和高等院校教师的帮助与支持，获得了大量的有益的资料。为了使课题更加深化，我们还组织了一次为期一年的“新型企业家现代化管理高级研讨会”，对本书各章进行了研讨，参加研讨会的同志对本书提出了许多宝贵的意见。

2 序 言

本书由中国国民经济管理学会会长、复旦大学经济管理系主任苏东水教授主编。参加本书初稿编写的主要作者有：苏东水、芮明杰、许晓明、冯正虎、王苏、许晨、石章初等同志，郭毅和夏嘉华、钱军同志也参加了部分研究工作。初稿完成后，由主编苏东水、副主编芮明杰、许晓明分别统稿、修改，最后由苏东水总纂定稿。在编写过程中，复旦大学的厉声和副教授、陆定纲副教授、马允中副教授、许鸿仪副教授及华东政法学院黄家顺副教授，应本书编写需要作了专题的发言；上海地区许多公司、工厂的经理、厂长多次参加研讨，上海丝绸工业公司经理徐鸿春、上海液压气动元件公司经理江从霖、上海冶金工业局企管处处长荣馥泉、上海五一电机厂厂长张建国、上钢一厂政校校长赵友福、上海市计量技术研究所所长吴大钧、上海商务印刷厂厂长陈浩，都参加了本书的研讨和组织工作。对于为本书作出贡献和提供资料、意见的同志，我们在此深表感谢。

在编写本书的过程中，由于我们的水平有限，难免有错误之处，请有关领导和专家、读者提出宝贵意见。

主编1986·10·

目 录

序 言

第一篇 概 论

- 第一章 中国企业管理现代化的实质与体系**2
 - 第一节 中国企业管理现代化的实质
和实验阶段2
 - 第二节 中国企业管理现代化的体系和内容5
 - 第三节 中国经济体制改革和企业管理现代化
的关系8
-

第二篇 管理思想现代化

- 第二章 企业管理思想的发展历史**.....17
 - 第一节 西方资本主义企业管理思想发展史.....17
 - 第二节 我国社会主义企业管理思想的形成
和发展.....29

 - 第三章 管理思想现代化的原则与要求**.....43
 - 第一节 管理思想现代化应坚持的原则.....43
 - 第二节 管理思想现代化的具体要求.....51
-

第四章 具有中国特色的现代企业管理思想体系

的探索.....69

第一节 企业管理思想现代化的“中国特色”研究...69

第二节 具有中国特色的现代企业管理思想
体系的探讨.....78

第三篇 管理组织现代化

第五章 管理组织现代化含义及其衡量标志.....93

第一节 企业组织体系的划分.....93

第二节 管理组织的基本构成.....98

第三节 我国工业企业管理组织的历史变迁.....99

第四节 管理组织现代化的基本含义102

第六章 企业现代管理体制探索106

第一节 企业现代管理体制和管理组织现代化 ...106

第二节 厂长负责制为核心的决策体制107

第三节 经济责任制为中心的动力体制117

第四节 经济核算制为主的监控体制125

第五节 企业信息管理体制130

第七章 现代管理组织机构的选择与设计137

第一节 现代管理组织机构在企业管理组织
现代化中的地位137

第二节 管理组织机构的权变要素和影响函数 ...138

第三节 现代管理组织机构的选择143

第四节 现代管理组织机构设计原则148

第五节 现代管理组织机构的权变设计150

第八章 企业管理组织功能最优化	154
第一节 管理组织功能最优化的表现	154
第二节 管理组织功能最优化的决定条件	157
第三节 管理组织功能最优化的尝试	161

第四篇 管理方法现代化

第九章 管理方法现代化的含义与评价指标体系 ...	166
第一节 管理方法现代化的基本含义	166
第二节 管理方法现代化的地位和作用	168
第三节 管理方法现代化的成果和主要问题	173
第四节 管理方法现代化的主要标志和评价指标体系	177

第十章 现代管理方法体系	183
第一节 现代管理方法和传统管理方法	183
第二节 现代管理方法产生的社会历史条件	186
第三节 现代管理方法体系	190

第十一章 管理方法现代化的实施条件与对策	195
第一节 实现管理方法现代化的企业内部条件 ...	195
第二节 实现管理方法现代化的企业外部条件 ...	197
第三节 推行和实现管理方法现代化的原则、对策	201

第五篇 管理手段现代化

第十二章 管理手段现代化的含义、内容与途径 ...	208
第一节 管理手段现代化含义及其内容	203

4 目 录

第二节	我国企业管理手段现代化的起点、 原则和途径	213
第十三章	生产关系调节手段的综合运用	218
第一节	行政手段在企业管理中的运用	218
第二节	经济手段在企业管理中的运用	221
第三节	法律手段在企业管理中的运用	225
第四节	思想政治工作手段在企业管理 中的运用	228
第五节	生产关系调节目标、模式和管理手段 的综合运用	232
第十四章	管理物质技术手段的现代化	236
第一节	信息和管理信息系统	236
第二节	电子计算机的组成和应用	241
第三节	管理物质手段现代化的主客观条件	247

第六篇 管理人才现代化

第十五章	中国管理人才现代化道路探索	254
第一节	管理人才现代化的基本含义及其标志 ..	254
第二节	我国管理人才现代化的道路	255
第三节	管理者团体现代化——企业领导班子 结构优化	261
第十六章	管理者个体现代化——素质、能力、 知识结构的优化	267
第一节	管理人才的素质结构	267

第二节 管理人才的能力结构278

第三节 管理人才的知识结构285

第十七章 管理者的领导艺术296

第一节 现代领导艺术的特点296

第二节 管理者的用人艺术298

第七篇 管理现代化的比较

第十八章 国外发达国家管理现代化的进程308

第一节 美国企业管理现代化的进程308

第二节 日本企业管理现代化的进程312

第三节 苏联企业管理现代化的进程316

第十九章 国内外现代企业管理的比较322

第一节 国内外现代企业管理比较研究的意义 ...322

第二节 管理组织现代化的比较324

第三节 管理思想现代化的比较329

第四节 管理人才现代化的比较334

第五节 管理方法现代化的比较341

第六节 管理手段现代化的比较348

第二十章 八十年代企业管理动向353

第一节 重视管理组织结构的变革353

第二节 重视对人的管理和对人才的开发357

第三节 重视企业文化的研究359

第四节 重视生产和技术的管理, 研究高技术管理361

第五节 管理职能有了新的发展366

第二十一章 国外管理经验的启示368

第一节 管理理论和管理思想方面的经验368

第二节 管理组织方面的经验370

第三节 管理方法和管理手段方面的经验371

第四节 管理人才方面的经验372

第八篇 管理现代化的前景

第二十二章 中国企业管理现代化的前景376

第一节 中国企业管理面临挑战376

第二节 企业管理现代化的不良因素和
良好基础381

第三节 企业管理现代化的模式386

第一篇

概论

第一章 中国企业管理现代化 的实质与体系

中国企业管理现代化是为建设有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制奠定基础的，是加快中国社会主义现代化建设的重要内容之一，是有计划发展社会主义商品经济的客观要求，是中国人民面前的一项艰巨而紧迫的战略任务。

第一节 中国企业管理现代化的实质和实验阶段

1978年中国共产党的十一届三中全会以来，我国实行对内搞活经济、对外开放的一系列方针政策，使企业的社会环境和经济环境发生了巨大的变化。社会主义企业必须从旧的经济体制所形成的僵化模式中解放出来，按照现代管理的思想原则对传统的管理进行改革和提高，形成自主经营、自我发展的能力，使之能适应社会主义有计划的商品经济。

我国目前已有不少企业拥有比较先进的技术装备，但是由于管理不善，没有发挥其应有的作用，经济效益不高。其主要表现有以下五个方面：(1)企业领导人经营管理思想落后于经济形势的发展；(2)企业产品结构 with 消费结构不相适应；(3)企业组织机构未能与企业具体经营管理特点相结合；(4)企业未能将现代化的管理方法和手段与企业现有较先进的技术配合；(5)企业管理人才的素质尚不能达到企业发展的需求。面对这一严峻的局

面,人们清楚地认识到,尽快在企业经营管理人才、思想、组织、方法和手段等方面实现现代化是十分必要的,而且也是可能的。在我国实现企业管理现代化的实质是要从根本上改变我国企业素质低、产品质量差、物资消耗高的落后状况,使管理与现代化大生产相适应,充分发挥企业生产力,适应国际市场的激烈竞争和世界新技术革命的严重挑战。

中国企业管理现代化的实验是在1982年全面整顿企业的过程中开始的。这个实验是由中国国家经济委员会领导的,至今有五年的时间。实验主要从两个方面进行:一是开展企业管理现代化学术理论的研究和探讨;二是在一些先进企业中进行管理现代化的试点。实验的目的就是要从理论与实践两个方面提出中国企业管理现代化模式,论证实现中国企业管理现代化的规划步骤。这五年的实践取得了一系列极有价值的成果。这些成果每年从国家经济委员会组织召开的企业管理现代化座谈会上总结出来。

1983年在北京召开第一次企业管理现代化座谈会,与会专家、学者和企业领导人员针对当时情况,提出了如何对待外国企业管理经验以及我国企业管理理论的发展方向的“十六字”方针,即:“以我为主,博采众长、融合提炼、自成一家”。这为我国企业管理现代化指明了道路。

1984年第二次企业管理现代化座谈会,就中国企业管理现代化的概念、内容和模式开展了热烈的讨论,我们所提出的以管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理人才现代化为基本内容的中国企业管理现代化模式受到会议的肯定。这次会议还确定在全国24个重点企业进行企业管理现代化试点;提出了拟在全国范围内推行的十八个现代化管理项目:经济责任制、全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面设备管理、统筹

法、优选法、系统工程、价值工程、市场预测、决策技术、滚动计划、ABC 管理、线性规划、成组技术、看板管理、量本利分析、微型电子计算机应用等。

1985 年第三次企业管理现代化座谈会，就“中国社会主义现代化企业管理的特色”作为一个专题进行重点讨论研究。会议初步归纳为五点：(1)在生产资料公有制为主体、多种经济形式并存的条件下，企业经营方式灵活多样；(2)国家计划指导与企业自主经营相结合；(3)集中领导与民主管理相结合；(4)实行责、权、利相结合，国家、企业和职工个人三者利益相统一的经济责任制；(5)坚持思想政治教育和按劳分配相结合。会议还总结前两年企业管理现代化的实验经验，指出在推行企业管理现代化同时必须提高各级领导和企业人员的思想认识；企业管理现代化必须与经济体制改革、培训人才、技术进步相结合。据 1985 年 18 个省市统计，全国有 117 个企业推广管理现代化，初步形成一定体系的有 54 个企业，占全部试点企业的 30%，取得一定成绩的有 105 个企业，占 59.9%。全国重点抓的试点企业，由 1984 年的 20 个增加到 36 个；地区、部门、行业抓的试点企业，据不完全统计，已由 1984 年的 117 个增加到 400 多个。这说明推行企业管理现代化已有一个比较扎实的基础。

1986 年年初在北京召开的全国经济工作会议以及同年 4 月召开的企业现代化第四次座谈会上，讨论了《企业管理现代化纲要》。这个纲要是全国各个方面集思广益，研究与探讨的结晶，也是近年来对企业管理现代化实验的总结。《纲要》共计十三章四十条，是我国“七五”计划期间推行企业管理现代化的指导性文件。《纲要》提出我国推行企业管理现代化总的指导思想是：第一，坚持走社会主义道路；第二，坚持实事求是；第三，要发扬创新精神；第四，要有经营战略思想；第五，树立市场竞争观

念；第六，要坚持群众路线。《纲要》还提出要按照我国社会主义制度、民族传统、政治经济文化特点，坚持“古为今用”、“洋为中用”的方针，逐步确立符合我国社会主义经济发展规律的现代化管理体系。《纲要》从六方面勾划出我国企业管理现代化的蓝图。它阐述了我国为什么要推行企业管理现代化？什么是企业管理现代化？实行什么样的管理现代化？如何实现企业管理现代化等一系列问题，基本上描述了我国企业管理现代化的模式和规划。

第二节 中国企业管理现代化的体系和内容

一、中国企业管理现代化的各种看法

如何理解企业管理现代化是关系到我国企业究竟走什么样的企业现代化道路，究竟从哪几个方面进行管理现代化，究竟怎样实现企业管理现代化的重大问题。对此，我国管理理论界以及企业界人士广泛展开研究和探讨。理论界对中国企业管理现代化所包含内容提出了多种看法，主要有：(1)是“一制四全”观点，即以经济责任制为中心，全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面人事管理为主要方面和内容的模式。(2)是以“包、保、核”为中心的经济责任制为主的模式。(3)是以现代管理八个方面为主要内容的八大管理模式。(4)是我们提出的以建立具有中国特色的社会主义企业管理现代化体系为目标，以管理思想、管理组织、管理方法、管理手段、管理人才五个方面现代化为基本内容的模式。我们提出的这个模式在理论界引起了很大的反响，并得到了许多学者、专家和企业界人士的理解和支持。

二、企业管理现代化的基本内容

建立中国企业管理现代化模式首先必须确定中国企业管理现代化的道路,这就是将中国社会主义特点、民族特点和我国目前企业具体特点相结合的企业现代化道路。要确定这样一条道路又必须建立具有中国特色的企业管理理论体系,这个理论体系不仅要吸收国外现代管理理论的科学部分,更要吸取和提炼中国古代思想家丰富的管理思想和中国优秀管理实践家的成功经验。

其次,建立中国企业管理现代化模式应该确定企业从哪些方面着手实施。从根本上来说,企业管理现代化的内容包括合理地组织企业生产力和正确地调整企业生产关系。具体地说,体现在以下五个方面:

第一,管理思想现代化。即要确立现代企业经营管理思想,包括战略观念、市场观念、金融观念、竞争观念、服务观念、质量观念、信息观念、人才观念、时间观念、效益观念等。

第二,管理组织现代化。就是企业要根据生产关系适应生产力、上层建筑适应经济基础的原理,考虑企业自身的经营战略、生产技术、企业规模等特点,遵循现代企业管理组织的原则,建立和完善企业管理体制,设置和选择管理组织机构,确定生产组织和管理组织的内部构成,克服官僚主义,提高工作效率,促进生产力的不断发展。

第三,管理方法现代化。就是企业要根据自身的技术水平,选用一系列与其相适应的现代企业管理方法,如现代经营决策方法、现代计划管理方法、现代理财方法、现代物资管理方法、现代企业生产管理方法、现代思想政治工作方法等。

第四,管理手段现代化。即运用一系列企业现代管理必须的管理工具,如先进的监控手段、电子计算机、管理信息系统,等