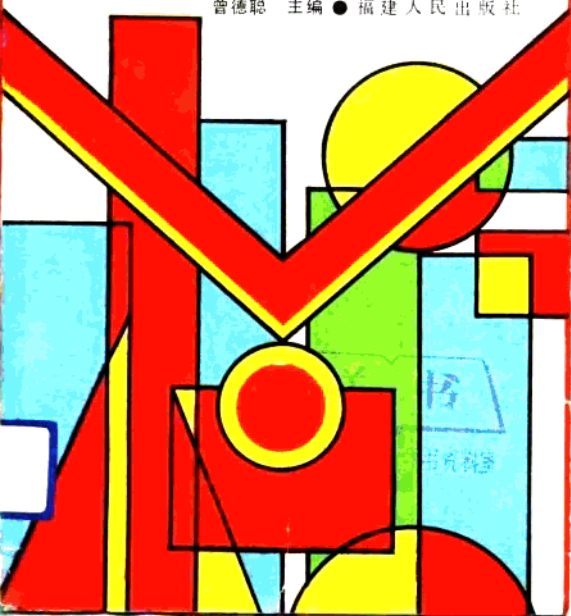


当代企业管理

曾德聪 主编 ● 福建人民出版社



前 言

为提高企业领导干部队伍素质，培养和造就一批又一批有较高水平的社会主义企业家，增强企业发展后劲，适应改革、开放和商品经济发展的需要，根据国家有关企业领导岗位职务培训的要求，福建省经济管理干部培训考试领导小组和福建省经济委员会组建福建省工业企业管理干部岗位职务培训教材编委会，编写一套企业领导干部岗位职务培训教材，供本省企业领导干部岗位职务培训使用。

工业企业领导干部不仅应掌握现代企业管理的基本理论和基本知识，而且应着重掌握决策层应掌握的当代企业管理的基本思想与基本理论。考虑到厂长、经理有的已通过国家考试，有的参加过经济系列职务聘任考试，相当多的人已掌握现代企业管理理论的情况，我们选用《当代企业管理》这一专著作为企业领导干部岗位培训的主教材。

《当代企业管理》是曾德聪同志在完成福建省科委和福建省哲学社会科学规划领导小组下达的新技术革命与企业经营战略重点研究课题过程中提出的新课题，是集体研究的成果，是为适应当代企业决策层的需要而作的。它以科学方法论的新发展、现代管理科学的新成就、科学技术的新成果和企业实践的新经验为基础，探讨当代企业管理中包括竞争、机会、信息、社会、形象、机制、集团、创新、危险、战略在

内的一些人们共同关心的前沿问题，对建立具有我国特色的当代管理科学的理论体系作了有益的尝试。学习与掌握当代企业管理理论，对面对国内外复杂激烈的竞争环境而又刻意发展外向型经济的我省企业管理干部来说尤为重要。

这次出版的这套教材，还包括《社会主义基本经济理论与政策》、《涉外经济法概要》、《企业领导学》、《企业涉外实务》等书。在出版过程中得到福建人民出版社黄智奎等同志的大力支持和帮助，福建经济管理干部学院戴克商同志承担了教材出版的协调工作，在此谨表谢意。

**福建省工业企业管理干部
岗位职务培训教材编委会**

1990年12月

序

当代，科学技术大发展，各种信息大膨胀，产业结构大调整，国际社会大动荡。在这种环境极端复杂、竞争极端激烈、需求极端多样的情况下，企业为了谋求生存与发展，就需要不断地改善和变革自己的经营管理。在这种条件下，关于竞争、机会、信息、社会、形象、机制、集团、创新、危险、战略等方面的理论与活动在企业的生存与发展中的地位与作用越来越突出，也理所当然地成为当代企业管理理论研究的前沿问题。现行的各种企业管理理论体系虽都或多或少地涉及上述问题，但都未曾对它们加以全面的概括；原有的理论框架也很难全面概括它们，更未能完全如实地反映它们在当代企业管理活动中的地位和作用。这就要求突破原有企业管理理论的框架，构筑与之相适应的新的理论体系。同时，客观实际迫切要求企业的决策层不仅必须同其一般成员一样掌握现代企业管理理论，而且应该着重掌握包括以上述十大方面为主要内容的当代企业管理理论。这样，当代企业管理理论的形成与发展就成为客观的要求、成为历史的必然了。

之所以在企业管理理论之前冠以“当代”两字，是因为它所探讨的是当今企业管理的前沿问题，是当今企业决策层所面临的最经常大量的问题，它所总结和概括的是主要

属于当今企业高级管理层的经验和实践；同时，也是为了区别于现代管理科学各种学派的理论体系。

社会主义商品经济是商品经济发展的高级阶段。社会主义企业在这个阶段中，必将而且已经遇到过的新问题，无论从人类进步、从社会发展的意义上说，还是就这些问题的层次而言，都高于任何资本主义企业所遇到过的问题。科学地回答与有效地解决这些问题，理所当然是当代企业管理的“尖端”问题。这就是“当代企业管理”与“有中国特色”的结合点；它集中地表现了有中国特色与当代企业管理固有的联系与内在的统一。

企业是一个非平衡开放系统，它无时无刻不在同环境进行着物质、能量与信息的交换。在这个交换的过程中，不断出现着关系企业生存与发展的各种机会。企业管理，主要就是企业对各种机会的预测、把握、创造与利用，藉以实现企业经营的根本目的。这是当代企业管理的核心。我们就是围绕这个核心构筑当代企业管理理论大厦的。这个大厦有四大基础八大支柱。四大基础是当代企业管理的实践、科学技术的新成果、科学方法论的新发展、现代管理科学的全部成就；八大支柱是关于信息、社会、形象、机制、集团、创新、危险和战略的理论与实践。这样，构成了一个有我们自己特色的《当代企业管理》的理论框架。当然，这仅仅是一种尝试。

一门成熟的学科，往往伴随着形成一套具有自己特色的研究方法。我们在当代企业管理理论的建设过程中，始终坚持以马克思主义为指导，把马克思主义哲学作为指导研究的最高层次的方法论，并根据学科研究对象的特点，强调应用非平衡系统理论与方法；同时，除了采用一般的具体科学方法（如综合的方法与分析的方法）之外，还采用了一些其他

方法（如凸现）。我们努力跨越空间、提炼时间，拨开错综复杂的迷雾，从事物的内在联系中，忽略一些、突出一些、加强一些，从而认识到一些别人尚未认识到的规律，突出一些别人虽然认识了但尚未把它放到应有的重要位置的事理。我们在提出机会、机会群与机会管理的理论与方法的过程中，以至在构筑当代企业管理理论结构的过程中，这种凸现方法，都起了重要的作用。当然，当代企业管理作为一个学科尚处于草创阶段，这个学科的研究方法也还在探索之中。凸现作为一种方法，在应用过程中也需谨防突出一些不应那样突出的东西、忽略一些更重要更本质的东西的情况出现。我们为此而特别重视系统思维、整体思维或称立体思维，把凸现的方法与系统的方法结合起来。

建设当代企业管理科学是时代的要求，是社会进步的需要，是千百万人的事业，是一个不断认识反复实践的过程。仅就我们对机会与竞争在企业生存与发展中的地位和作用的认识来说，也不是一蹴而就的，开始，我们也只是看到：

- 竞争是常态

- 成功往往伴随着善于把握和利用机会的人，善于发现和使用比自己强的人，善于制订和实施超越竞争对手战略的人

接着，在同我院高级研究班学员的切磋中，在指导他们完成毕业论文的过程中，形成了机会群与机会管理的概念；后来又又在系统研究当代企业管理实践的基础上，认识到竞争与协同是当代企业经营活动的主旋律，机会论是当代企业管理理论的本体论。今天，这个认识活动还没有完结，还在不断地进行。再加，我们由于受经历和水平的限制，缺点、偏颇、错误一定不少，希望能得到各方面同志和朋友的批评与指教。

《当代企业管理》是我们在完成省科委和哲学社会科学规划领导小组下达的新的技术革命与企业经营战略的重点研究课题的过程中，提出的新的研究课题，是我们九位同志集体的研究成果，其中，有的阶段性成果已在报刊上发表过了，有的观点和内容也在别的论著中刊用过了。全书分一论十篇二十二章，即导论（曾德聪）、机会篇（梁丹）、竞争篇（戴克商）、信息篇（蒋敏）、社会篇（梁丹）、形象篇（沈萍）、机制篇（朱立民）、集团篇（郑飞跃）、创新篇（潘开标）、危险篇（张明）、战略篇（曾德聪）。在研究过程中得到了张彦宁、蒋一苇、陈光复、苏东水等同志和福建省经委、科委、哲学社会科学规划办的关心和支持，谢庆绵、刘平理、郑绍曾、史致安、王丙丁、卓文禾、张少钦和福建省工业企业管理干部岗位职务培训教材编委会的同志和一些企业家，分别对本书的大纲和全文提出许多宝贵的意见。沈萍、梁丹同志在收集整理各方对本书的意见、进行文字加工和校对方面做了许多工作；我们在这一专著中引用了许多专家学者的论著和报告，其中有些已经注明，有些由于种种原因未加以注明。在这里一并表示衷心的感谢。

曾德聪

1990年秋于福州金山

目 录

I 导论	(1)
第一章 历史的进程	(1)
第一节 西方管理理论发展的历史	(1)
第二节 中国管理科学发展的进程	(18)
第二章 发展的思路	(31)
第一节 面临的挑战	(31)
第二节 管理的本质	(41)
第三节 理论的框架	(52)
II 机会篇	(60)
第三章 机会和机会群	(60)
第一节 机会	(60)
第二节 环境和机会群	(65)
第四章 机会管理	(70)
第一节 机会管理是当代企业管理的重点	(70)
第二节 机会管理的基本方式和应用	(71)
第三节 机会的创造	(80)
III 竞争篇	(85)
第五章 企业竞争的形成和特点	(85)
第一节 竞争的由来	(85)
第二节 当代企业竞争的特点	(89)
第三节 社会主义条件下的企业竞争	(93)

第六章	企业竞争的本质和规律·····	(103)
第一节	企业竞争的本质·····	(103)
第二节	企业竞争的规律·····	(106)
第三节	企业竞争力·····	(108)
IV	信息篇·····	(114)
第七章	企业系统观和信息管理·····	(114)
第一节	企业是非平衡开放系统·····	(115)
第二节	信息管理和企业系统的发展·····	(123)
第八章	当代企业信息管理模式·····	(130)
第一节	企业的信息需求和信息的获得·····	(130)
第二节	当代企业信息管理模式·····	(136)
第三节	当代企业信息管理系统的建立·····	(142)
V	社会篇·····	(146)
第九章	社会和企业·····	(147)
第一节	社会系统中的企业·····	(147)
第二节	企业的社会功能·····	(150)
第十章	企业社会·····	(155)
第一节	企业社会的要素和结构·····	(155)
第二节	企业社会管理·····	(161)
VI	形象篇·····	(178)
第十一章	企业形象和当代企业·····	(178)
第一节	企业形象是企业的宝贵财富·····	(178)
第二节	企业形象的本质和功能·····	(181)
第三节	企业形象的构成·····	(188)
第十二章	企业形象管理·····	(196)
第一节	企业形象的灵魂·····	(196)
第二节	企业形象的建树·····	(202)

第三节	企业形象危机处理·····	(209)
第四节	企业形象的评价·····	(214)
VI	机制篇 ·····	(219)
第十三章	企业经营机制的基本理论·····	(220)
第一节	企业经营机制的内容体系·····	(220)
第二节	改革企业经营机制的理论依据·····	(225)
第三节	国有企业经营机制改革的目标模式·····	(233)
第十四章	社会主义企业经营机制的构建·····	(236)
第一节	健全的决策机制·····	(236)
第二节	健全的动力机制·····	(242)
第三节	健全的约束机制·····	(248)
第四节	健全的组织机制·····	(254)
第五节	企业经营机制运行的外部条件·····	(257)
VII	集团篇 ·····	(260)
第十五章	企业集团的产生和发展·····	(260)
第一节	企业集团概述·····	(260)
第二节	我国企业集团的发展·····	(263)
第十六章	企业集团的组建和管理·····	(273)
第一节	企业集团的组建·····	(273)
第二节	企业集团的组织和管理·····	(276)
IX	创新篇 ·····	(284)
第十七章	管理创新·····	(284)
第一节	创新及其原则·····	(284)
第二节	管理创新的思维和策略·····	(288)
第三节	市场营销创新·····	(294)
第十八章	技术创新·····	(297)
第一节	企业技术进步和创新·····	(297)

第二节	企业技术创新·····	(301)
第三节	产品创新·····	(305)
第四节	生产技术创新·····	(309)
X	危险篇 ·····	(312)
第十九章	企业危险和企业危险管理理论·····	(312)
第一节	企业危险的本质和分类·····	(312)
第二节	企业危险管理的基本理论·····	(316)
第二十章	企业危险的处理·····	(332)
第一节	企业危险处理的手段·····	(332)
第二节	保险在危险管理中的应用·····	(335)
第三节	企业的危险承担·····	(337)
第四节	企业危险爆发后处理的策略·····	(340)
XI	战略篇 ·····	(344)
第二十一章	战略自觉和战略原则·····	(345)
第一节	战略制胜的时代·····	(345)
第二节	当代企业经营战略的本质·····	(349)
第三节	企业经营战略原则·····	(354)
第二十二章	当代企业经营战略的制订和管理·····	(363)
第一节	战略方案的内容和结构·····	(363)
第二节	战略方案的制定方法和程序·····	(367)
第三节	战略方案的评价和决策·····	(370)
第四节	战略的实施·····	(376)
第五节	战略控制和优化·····	(382)
	主要参考书目 ·····	(389)

I 导 论

发展有中国特色的企业管理科学，是我国企业管理理论工作者和实际工作者光荣而艰巨的历史使命。

企业管理有其形成和发展的历史。它经历了漫长的历程，走过了早期的、古典的和现代的发展阶段。今天，它将进入自身发展史上一个崭新的阶段——当代企业管理阶段。

第一章 历史的进程

第一节 西方管理理论发展的历史

有了人类，就有了人们的共同劳动，也就有了管理的实践。中外优秀的文化遗产中包含丰富的管理思想，有许多至今仍然闪烁着耀眼光辉的名著，例如我国古代的《孙子兵法》、《货殖列传》等等。但是，企业管理成为一门科学，成为一种系统化的科学知识体系，则是本世纪的事。它大致经历了以下几个阶段：

一、早期管理理论

现代企业创立于 19 世纪 20 年代以前。那时商品在市场上供不应求，企业管理的重点是提高效率，增加产量。

19 世纪 30 年代以后，工业革命的成果得到消化、应用，企业的生产技术和组织效率提高，进入大规模生产时代，于是商品在市场上供过于求，买方市场形成，企业之间的自由竞争发展到一个新的阶段。“19 世纪 60 年代和 70 年代，是自由竞争发展达到顶点的最高阶段。”^① 在这种情况下，企业经营的特点是面向市场，以满足顾客的需求为目标；企业由单纯生产型转变为生产经营型，并致力于提高劳动生产率以降低成本、增强竞争力。在管理实践方面，经理制出现和发展，企业的大规模营销也伴随着企业间的竞争而出现和发展，社会产生了管理科学指导的需要。在管理理论方面出现一些著名的论著。最有代表性的是英国剑桥大学教授查尔斯·巴贝奇 1832 年出版的《论机器和制造业的经济》一书，它论述了专业分工、工作方法、机器与工具的使用、成本记录等等，是一部比泰罗的《科学管理原理》早 80 多年的重要文献。管理教育相应出现。巴黎的公立艺术和职业学校的教授查尔斯·杜平把管理作为一门独立的学科进行教学。

这一时代的管理实践和管理理论成果，为管理科学的建立作了准备，奠定了一个初步的基础。

二、古典管理科学

1873 年经济危机后，卡特尔等垄断组织广泛发展。在 19

^① 《列宁全集》第 22 卷第 194 页。

世纪末的高涨和 1900—1903 年的危机时，卡特尔已经成为全部经济生活的一种基础。许多工厂发展成为生产多种产品的大企业。但是，由于剥削的加剧，管理的落后，工人每周的平均劳动时间在 60 个小时以上，效率很低，许多工厂的产量远低于设备额定生产能力，经济的发展、劳动生产率的提高远远落后于科学技术的水平，远远不能适应竞争的环境，亟需在管理方面有一个较大的突破，这就对科学管理的试验和管理科学的建设提出了新的要求。在上一世纪管理实践和管理理论成果的基础上，管理科学逐步成为独立的科学知识体系。在古典管理科学阶段，它主要包括：

1. 科学管理学派和管理过程学派。诺贝尔奖金获得者、美国经济学家西蒙说，以泰罗为代表的“科学管理”是 20 世纪前 25 年中占主导地位的管理理论。泰罗等人通过对时间和动作的观察研究，运用科学方法大大提高了工人的生产效率；同时把管理职能从生产过程中分离出来，从而大大提高了管理效率，促进了生产。这是一次伟大的革命。泰罗 1911 年发表了《科学管理原理》，他是科学管理的先驱，被称为科学管理之父。他和他的追随者们被称为科学管理学派，亦称程序管理学派。这个学派认为管理的中心问题是提高劳动生产率。为了提高劳动生产率，就要制订有科学依据的“合理的工作量”（即工作定额），就要挑选“第一流的工人”，就要使工人掌握标准化的操作方法、使用标准化的工具和材料，就要实行刺激完成工作定额的工资报酬制度，就要把计划职能同执行职能分开（即把管理职能同工人实际操作分开）、变经验工作法为科学工作法，而且提出来一次“精神革命”，使工人和雇主由互相对立变为互相协作，共同为提高劳动生产率而努力。科学管理理论在发挥管理效能提高劳动生产率方面作

出了巨大的贡献，在人类管理史上发挥了重大的作用，产生了深远的影响。但是，科学管理理论有其阶级的和时代的局限性。列宁说：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就”^①。科学管理学派从抽象的人性出发，鼓吹阶级调和的“精神革命”，并说“这个伟大的精神革命是科学管理的实质”；他们把工人当作一种干活的机器，没有研究人在组织中的行为和动力；他们认为职工是一些为了个人生存和个人利益而思考和行动的“经济人”，只能用绝对的集中的权力来统治和管理。因而，他们虽然重视人的因素，但注定无法发挥人的积极性，并且在一开始就遭到工人的反对。

在同一个时期，欧洲出现了以法国亨利·法约尔为代表的一般管理理论和管理过程理论。法约尔同主要从事现场工程技术的泰罗不同，他除在地质学、冶金学等方面作出过突出贡献外，早期就参加了企业的领导集团，以后长期担任企业的最高领导，还在多种行业中进行调查研究，因而，他站得更高，有更宽广的视野。泰罗等人的科学管理理论主要是从技术和作业角度考察，并未涉及企业全局；法约尔的管理理论与管理过程理论则从企业整体、从企业经营管理的全局考察，从分析各项管理职能入手，进而把各项管理职能综合成一个完整的管理过程。他的代表作《工业管理与一般管理》于1916年出版。这一学派因而被称为管理过程学派、管理职能学派或经营管理学派。

^① 《列宁选集》第3卷第511页。

法约尔首先区别了“经营”和“管理”。他认为经营是指导或引导一个组织趋向一个目标，它包含技术、商业、财务、安全、会计和管理等六种活动；管理只是经营活动的一种，管理本身又由计划、组织、指挥、协调、控制五种要素构成，管理的这五种要素也就是管理的五种职能。这是法约尔管理理论的主体。法约尔还在实践基础上提出有名的 14 条管理原则，即分工，权限和责任，纪律，指挥统一，命令统一，个别利益服从整体利益，报酬，集权，等级系列，秩序，公平，人员的稳定，创造性，团结和谐。法约尔把这些原则当作理论与实践的一种“灯塔”，一种向导，他认为要实现这些原则，还需要有管理手段、管理工具和管理技术。特别值得指出的是，法约尔把不同管理学派（比如泰罗主义）不是当作对立的竞争对手，而是当作互相补充的理论，这导致后来推广法约尔主义同推广泰罗主义在法国结合的实现，并使管理过程学派成为西方很有影响的学派而被孔茨列为西方六大管理学派之一。法约尔管理理论强调管理理论的重要性与普遍性，强调人的因素和管理教育的重要性，说“管理活动只是对人起作用”，通过对管理职能与管理过程的分析建立了一个具有自己特色的经营管理理论框架。但是，管理过程学派是为资本主义辩护的，有的代表人物宣扬只有私有制才能成为合理组织生产的基础，孔茨甚至明目张胆地宣称“大棒加胡萝卜”的方法一贯是、今后还将继续是资本主义生产组织的基础。^①他们没有考察企业同环境之间的关系，基本上是把企业看成一个封闭系统，也没有认真地具体研究企业的运行机制和经理人员的活动，因而人们批评他们是脱离实际的。

① 哈罗德·孔茨：《管理和未来的挑战》。

泰罗和法约尔等人的理论广被宣扬，而对之进行系统整理阐述的当推英国人林德尔·厄威克和美国人卢瑟·古利克，他们合编的《管理科学论文集》在管理科学史界颇有地位。厄威克的八项组织原则和古利克的七项管理职能，至今仍被广泛注意。

2. 人际关系学说和行为科学学派。西蒙说从霍桑试验开始的人际关系学说和行为科学学派是本世纪第二个 25 年管理理论的代表。1927 年梅约在美国西方电器公司的霍桑工厂进行了有名的“霍桑研究”，提出人是“社会人”、有着社会和心理的影响（以前的管理理论把人看作“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力）；生产效率主要取决于职工的积极性，取决于职工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系；职工中存在着能左右其行为的、有特殊的感情和倾向的无形组织（非正式的小团体）；新型的领导者要善于倾听和沟通职工的意见，提高其满足感，使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡，并开始了管理社会学、社会心理学、工程心理学、人的因素工程学等方面的研究，从而扩展了管理作为一门科学的领域。作为霍桑试验的总结和人际关系学说的代表作，梅约在 1933 年出版了《工业文明的人类问题》。人际关系学说被称为早期的行为科学，第二次世界大战之后有了很大发展，1949 年在美国芝加哥的一次跨学科会上被正式命名为行为科学。行为科学有广义和狭义两种解释。狭义行为科学指运用心理学、社会学、管理学等学科的理论和方法研究人在组织中的行为的一门综合性科学。60 年代提出的组织行为学说就是狭义的行为科学。后期行为科学的发展主要集中在：

1) 个体行为理论方面，关于人的需要、动机和激励问题。