

余廉著

# 企业逆境管理



辽宁人民出版社

(辽)新登字1号

图书在版编目(CIP)数据

企业逆境管理/余廉著—沈阳:辽宁人民出版社,

1993. 12

ISBN 7-205-02767-5

I 企…

II. 余…

III. 企业管理

IV. F270

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区北一马路108号 邮政编码 110001)

辽宁省新华书店发行 朝阳新华印刷厂印刷

---

开本: 850×1168 1/32 字数: 310,000 印张: 14 插页: 5

印数: 1—2,110

1993年12月第1版

1993年12月第1次印刷

---

责任编辑: 孙绍军

版式设计: 王珏菲

封面设计: 李国盛

责任校对: 宋毓培

---

定价: 9.60元

---

---

## 序 言

企业逆境管理理论，是一门揭示企业逆境现象：经营失利、管理秩序波动、管理行为失误失效的成因机理和运动规律，研究防止和摆脱企业逆境或保持企业顺境的管理方法的应用性基础理论。它的提出，其现实背景是我国企业严重的持续数年的亏损困境和未来市场机制的风险趋势，其理论背景是现有企业理论已难以全面和准确描述解释企业现实活动规律而处于效用低下的滞后状态。企业逆境管理理论产生的本质，则是企业外部环境的稳定或突变（景气或不景气）同企业经营的顺态或逆态（成功或低效失误），这两对客观矛盾现象交互地、周期性地作用于企业机体的运动规律。因此，它的产生是客观的必然。

企业逆境管理理论的主要研究思想，是将企业经营活动中的管理失误行为和管理秩序与功能的波动现象，视为一种有其内在活动规律——现有理论尚不能全面解释的现象，来确立其研究命题和研究内容的。它的理论目标，是在揭示企业逆境的活动规律的基础上，揭示企业在顺境状态中的识错防错机理和在逆境状态中的治错化错机理。它的应用目的，是在企业的经营管理组织中构建预警预控管理系统，来监控生产经营活动中各种逆境（波动、失误）现象的发生征兆，使企业活动始终处于“安全”的运行轨迹。

---

企业逆境管理理论研究在学术上主要表现为 5 个特点。一是它将企业内的各种逆境现象（经营失利、管理波动、管理失误等），作为一个相对完整独立的活动过程来考察分析，认为：企业逆境现象成因于正常境况即顺境下的经营活动，但逆境现象的发展变化却有自身内在的活动规律，这必然导致企业在逆境中的管理行为不同于常规状态下的管理行为。对这种表现为差异性的、独特的管理活动及其方法的揭示，是对现有理论与方法的补充与完善。它对企业逆境现象成因机理的研究，使企业能够借助于该理论与方法去“寻找病因”，而“对症下药”，并克服了西方管理理论只注重企业危机状态的紧急应对方式而忽略其成因分析的研究局限性。二是该理论研究的立论基础，是在对全国大中型国有企业进行“企业在逆境中的管理”的系列实践调查中产生的。在 1990——1992 年期间，由作者负责的企业逆境管理研究课题组，向全国东部和中部地区的 19 个省区的 500 余家国有大中型企业，开展抽样问卷调查和案例调查，先后设计 3 套问卷向这些企业的高、中层管理人员发出 1 500 份问卷，通过对 788 份有效问卷的几十万个数据的计算机处理和 30 家企业的案例分析，取得了较为翔实的第一手资料和由此产生的不可替代的论据与结论。这些在全国首次进行的，以考察企业管理失误和经营失败现象为主题的大型连续的调研活动，使企业逆境管理理论研究在较为充分的定量研究基础上，获取了对企业管理实践中各种矛盾现象的科学的定性归纳。同时，这个系列企业调查活动，也使该理论有着鲜明的中国特色。三是该理论研究在方法论上具有独到之处：其研究立足点，是企业现实活动中的经营困境和管理难题；其研究的主要对象，是

过去长期被忽视而事实上决定着企业经营成败的管理失误行为和管理波动现象；其研究方法，是采用问题导向原则来指导研究过程，所确立的研究模式是多维、多角度考察的多元分析，并以数理分析技术为主体。四是该理论对企业活动规律中的安全经营机理和成功经营机理的研究，以及由此提出的企业预警预控管理的原理与方法，为企业在管理活动中预防失误失败，保持经营活力提供了适用于各种境况的科学适用的理论思想与技术方法。它不仅仅是中国国情下对企业管理理论的发展，也是具有世界意义的理论拓展，因为企业经营的失利、失误和失败将是不分国界的普遍现象。五是该理论的产生及其发展，其本身不但是对管理科学研究的前沿开拓，而且还可由此拓展出新的学科研究领域。比如，对管理失误行为的研究，就可以从企业领域扩展到对政府经济主管部门和其他社会组织的管理领域中，还可以从哲学、社会学、医学、心理学、政治学、司法学、文化学等学科领域来研究管理失误行为，由此产生新的分支研究领域。

企业逆境管理理论的实用价值，可以表现为4个方面。一是该理论是基于我国严重的企业困境和理论困惑问题而提出的，其立论基点是管理实践问题，其演绎归纳的原理与方法本身就指向实用。诸如企业管理失误行为的主要发生领域、管理秩序波动的组织征兆的识别等，主要来自于企业调查。因此，该理论方法具有较高的实践效用；二是该理论提出的对各种逆境现象（经营失利、管理波动、管理失误）的成因分析思路和征兆诊断模式，为企业管理者正确察知逆境、把握其活动规律提供了思维指导和分析技巧；三是该理论提出的企业预警预控管理系统及其操作原理与方法，为我国企业转换经营机制，构造

适应市场机制的经营管理组织体系，提供了有价值的可操作的模式。这种预警预控管理系统，可以在防止与摆脱诸种失误与波动、提高现实管理水平、扭转企业亏损困境等方面，发挥直接的功效；四是该理论在企业管理实践中的应用，具有原理精练、方法简捷、易于接受和掌握、投入成本低的特点，企业可根据理论原理、结合自身特点而建立一种适用和高效的新型管理方式。

企业逆境管理理论的研究，在1990年得到了国内学术界最高级别基金——国家自然科学基金的资助。该基金的支持，使作者的研究由早期的经验层次的管理技巧性研究，转入系统的基础理论研究阶段，也使作者在早期著作《企业避入陷阱技巧》（科学出版社，1990年）中零散的思想与观点得到深入研究的压力和条件。没有国家自然科学基金委员会的支持和激励，对这个中外学术文献匮乏的企业逆境（管理失误）研究主题，作者是很难产生深入研究的勇气与毅力的。

本书是作者在近年来公开发表的30篇学术论文和早期著作基础上，经过系统归纳和深入研究而完成的。有关企业逆境管理理论的主要研究范畴和研究思想，曾在中国科学技术协会首届青年学术年会上公开宣讲（该次盛会在8000篇应征论文中筛选500篇，于1992年初在北京人民大会堂召开）。经过反复的理论思考和艰辛的企业调查，终于形成了企业逆境管理理论作为新兴管理学科的基本体系与研究雏型。

本书的大部分内容，曾在交通部系统的企业领导干部岗位职务培训班（为期半年）和武汉交通科技大学管理学院本科专业，各进行过两期的系统讲授，并作为在一些行业或地区所举

办的企业管理研讨班的讲座。这些教学活动，收到了良好的效果。

正如本书的重点研究内容——管理失误行为存在各种致错因素一样，作者的研究也受到各种不利因素的影响和制约。诸如个人知识结构、学识水平的主观限制，对企业现实活动中管理失误失败与经营失利现象的素材与数据的采集难度，以及中外学术文献中相关研究结果的稀少或原件缺乏，会使本书的内容出现许多疏露与不成熟之处。因此，作者在期望将企业逆境现象（经营失利、管理行为失误、管理秩序波动等），作为一个新的认识领域来研究其内在规律的同时，更期望本书能激起争议，进行讨论，并由此，产生一门系统的适用的理论方法来指导和解决现实的企业逆境问题。因此，我期待读者、尤其是管理学术界和企业界的人士，能提出问题，展开论争。

本书问世之时，正是我国企业机制转轨之际。如果本书能对此起到一些促进思考并得到企业实践的检验，这无疑是作者最大的心愿。

余 廉

1993年9月

---

# 目 录

## 序言

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>引子：艰难的企业制度改革 .....</b>            | <b>1</b>  |
| 一、企业制度改革的历史回顾 .....                  | 2         |
| 二、企业制度改革不能代替企业内部改革 .....             | 4         |
| <br><b>第一章 亏损与补贴：企业经营机制的困惑 .....</b> | <b>6</b>  |
| <b>第 1 节 企业亏损与潜亏 .....</b>           | <b>6</b>  |
| 一、国有企业的亏损 .....                      | 6         |
| 二、“三资”企业的神话 .....                    | 10        |
| 三、转换企业经营机制的试点：仍然亏损 .....             | 18        |
| <b>第 2 节 企业破产、停产的趋势分析 .....</b>      | <b>21</b> |
| 一、历次经济过热与整顿下的停产 .....                | 21        |
| 二、企业破产的警告 .....                      | 23        |
| <b>第 3 节 企业补贴效用分析 .....</b>          | <b>30</b> |
| 一、企业亏损补贴的实际效用评价 .....                | 31        |
| 二、对企业补贴政策理论思考 .....                  | 35        |
| 三、企业补贴同企业经营机制及改革的关系 .....            | 39        |
| <br><b>第二章 理论反思：企业久衰不振的原因 .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>第 1 节 企业外部环境突变的根源 .....</b>       | <b>46</b> |

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| 一、企业面临的十大困难 .....                   | 46         |
| 二、宏观经济的周期性波动 .....                  | 51         |
| 三、经济波动的运行规律及其同企业效益变动的关系 .....       | 62         |
| 四、企业陷入困境的主要原因 .....                 | 69         |
| 第2节 企业内部管理落后的成因 .....               | 70         |
| 一、企业内部困境的十大特征 .....                 | 70         |
| 二、企业管理水平低下的内在原因 .....               | 72         |
| 三、企业管理水平低下的外部原因 .....               | 77         |
| 第3节 对企业经营机制转换问题的理论思考 .....          | 81         |
| 一、企业经营机制的内涵 .....                   | 81         |
| 二、企业管理理论的局限性 .....                  | 88         |
| <b>第三章 “穷”则思变：企业逆境管理理论的建立 .....</b> | <b>96</b>  |
| 第1节 企业逆境的普遍性与现有理论的功能缺陷 .....        | 97         |
| 一、企业逆境的普遍性 .....                    | 97         |
| 二、现有管理理论对企业逆境的忽视 .....              | 102        |
| 三、传统企业管理理论在研究方法上的缺陷 .....           | 104        |
| 第2节 对企业逆境研究的现状及发展动向 .....           | 109        |
| 一、市场运行中的经济政策效用研究 .....              | 110        |
| 二、企业活动机理方面的研究 .....                 | 113        |
| 第3节 兼容完善：企业逆境管理理论的提出 .....          | 128        |
| 一、企业逆境管理理论的实践前提 .....               | 128        |
| 二、建立企业逆境管理理论的理论基础 .....             | 130        |
| 三、企业逆境管理理论的基本研究结构 .....             | 135        |
| <b>第四章 企业逆境管理理论的基本范畴 .....</b>      | <b>136</b> |
| 一、企业环境 .....                        | 137        |
| 二、企业目标 .....                        | 139        |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 三、管理行为 .....         | 143 |
| 四、管理组织周期（管理周期） ..... | 146 |
| 五、管理失误 .....         | 153 |
| 六、管理波动 .....         | 161 |
| 七、企业逆境 .....         | 169 |
| 八、管理误区 .....         | 176 |
| 九、管理预警 .....         | 183 |

## **第五章 企业逆境管理研究的命题、基本矛盾关系与分析结构**

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 盾关系与分析结构 .....              | 192 |
| 第 1 节 企业逆境管理的研究命题 .....     | 192 |
| 第 2 节 企业逆境管理的基本矛盾关系 .....   | 195 |
| 一、基本矛盾关系的表现形式 .....         | 195 |
| 二、基本矛盾关系的运动：安全机理与成功机理 ..... | 199 |
| 三、基本矛盾关系的分析方法 .....         | 202 |
| 四、企业逆境管理研究模式的功能 .....       | 206 |
| 第 3 节 企业逆境管理研究的分析结构 .....   | 207 |
| 一、企业逆境管理理论的概念体系 .....       | 207 |
| 二、企业逆境管理理论的分析模式 .....       | 208 |
| 三、企业逆境管理理论的操作体系 .....       | 212 |

## **第六章 企业逆境管理研究的内容、功能与特征**

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第 1 节 企业逆境管理研究的对象、任务与内容 ..... | 214 |
| 一、企业逆境管理理论的研究对象 .....         | 214 |
| 二、企业逆境管理研究的目标与任务 .....        | 215 |
| 三、企业逆境管理理论的研究内容 .....         | 217 |
| 四、企业逆境管理理论的研究意义 .....         | 218 |
| 第 2 节 企业逆境管理理论的功能 .....       | 220 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 一、企业逆境管理理论的功能 .....            | 221        |
| 二、企业管理系统的功能体系重构 .....          | 222        |
| 三、对企业经营机制重构的设想 .....           | 228        |
| 第 3 节 企业逆境管理理论的特征 .....        | 234        |
| 一、企业逆境管理理论的学科特征 .....          | 234        |
| 二、企业逆境管理研究的方法 .....            | 239        |
| <br>                           |            |
| <b>第七章 企业逆境：无法回避的变动</b> .....  | <b>243</b> |
| 第 1 节 企业逆境的类型与运动形式 .....       | 243        |
| 一、企业逆境的类型 .....                | 244        |
| 二、企业逆境的周期性运动规律 .....           | 248        |
| 第 2 节 企业逆境的成因分析 .....          | 256        |
| 一、企业逆境的成因分析模式 .....            | 256        |
| 二、企业环境的成因要素分析 .....            | 257        |
| 三、企业内部管理的成因分析：企业活力问题 .....     | 270        |
| 第 3 节 对企业逆境成因的实证考察 .....       | 275        |
| 一、衡量企业出现经济损失的评价指标的缺陷 .....     | 276        |
| 二、企业对亏损的预测依据与对策绩效 .....        | 278        |
| 三、企业产品供过于求的内因 .....            | 280        |
| 四、对企业亏损补贴的效用分析 .....           | 282        |
| 五、结论与建议 .....                  | 282        |
| <br>                           |            |
| <b>第八章 管理波动：不协调的组织运行</b> ..... | <b>284</b> |
| 第 1 节 管理波动的类型与运动形式 .....       | 284        |
| 一、管理波动的类型 .....                | 285        |
| 二、管理波动的运动形式 .....              | 290        |
| 第 2 节 管理波动的成因分析 .....          | 294        |
| 一、“人——人”关系的失衡 .....            | 294        |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 二、“人——机”关系的失衡 .....           | 297        |
| 第3节 企业决策活动中的波动分析 .....        | 301        |
| 一、逆境状态下企业决策的特点 .....          | 302        |
| 二、影响企业逆境决策行为的因素分析 .....       | 306        |
| 三、逆境决策活动中的障碍 .....            | 312        |
| 四、企业内部组织运行的障碍 .....           | 318        |
| 五、企业主管部门的制约：体制性障碍 .....       | 323        |
| 六、结论与建议 .....                 | 325        |
| <b>第九章 管理失误：意想不到的事实 .....</b> | <b>328</b> |
| 第1节 对企业管理失误的实证考察 .....        | 329        |
| 一、对西方领导行为研究的思考 .....          | 329        |
| 二、对我国企业管理失误的调查设计 .....        | 333        |
| 三、对企业管理失误的成因探析 .....          | 335        |
| 四、企业逆境的致错因素 .....             | 344        |
| 第2节 管理失误的成因分析模式 .....         | 345        |
| 一、合理性管理失误的构成分析 .....          | 346        |
| 二、非合理性管理失误的构成分析 .....         | 348        |
| 三、隐形性管理失误及其构成分析 .....         | 351        |
| 四、管理失误的成因结构分析 .....           | 354        |
| 第3节 企业决策行为的致错环境分析 .....       | 356        |
| 一、逆境形势下的管理方式对决策行为的影响 .....    | 357        |
| 二、逆境决策倾向 .....                | 359        |
| 三、决策过程中的致错环境分析 .....          | 361        |
| 四、领导协作行为对决策失常的影响 .....        | 363        |
| 五、领导素质及其工作取向对决策失误的影响 .....    | 365        |
| <b>第十章 管理预警：成功的基石 .....</b>   | <b>369</b> |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 第 1 节 企业预警预控管理系统的理论模型·····    | 369        |
| 一、预警预控系统的构建原则与目标 ·····        | 370        |
| 二、预警预控管理系统的活动内容 ·····         | 376        |
| 第 2 节 企业预警预控管理系统的功能与组织特征····· | 382        |
| 一、预警预控管理系统模型的功能 ·····         | 382        |
| 二、预警预控系统同其他管理系统的组织关系·····     | 385        |
| 第 3 节 企业预警预控管理系统的运行·····      | 389        |
| 一、预警预控管理系统的运行模式 ·····         | 389        |
| 二、预警预控管理的组织机构 ·····           | 394        |
| 三、预警预控管理系统的组织运行 ·····         | 396        |
| 第 4 节 预警预控管理的信号系统：评价指标·····   | 400        |
| 一、预警预控评价指标的构建原则与评价范围·····     | 400        |
| 二、预警信号系统的设计 ·····             | 405        |
| 三、预警系统的输出信号图 ·····            | 412        |
| 第 5 节 企业危机管理·····             | 416        |
| 一、企业危机的征兆 ·····               | 416        |
| 二、制订危机管理计划 ·····              | 422        |
| 三、确立特别管理机构的活动规程 ·····         | 426        |
| 四、危机管理的战略选择 ·····             | 427        |
| <b>主要参考文献·····</b>            | <b>430</b> |
| <b>后    记·····</b>            | <b>433</b> |

---

# 引 子

## 艰难的企业制度改革

当前企业改革的艰难，突出地表现为企业外部经营环境的不良制约和日积月累的企业内部矛盾。而企业内外环境两方面所陷入的困境，同我国早期的企业制度改革有着直接关系。因此，回顾我国企业制度改革的进程，对揭示企业亏损、停产、破产现象的成因和探讨企业外部环境的难点本质是非常必要的。

企业制度，是规定企业产权关系及其管理形式的规范。其中，企业产权关系是企业制度的核心。企业产权，是企业对有形资产和无形资产的各种权利的总称，其要素包括资产的所有权、占有权、支配权、收益权和处置权等。企业产权关系主要涉及国家同企业的四种关系：第一，企业资产的所有权，即资产归谁所有，资产如何分割；第二，企业资产使用的控制权，即决定生产什么（投资方向与经营范围）、如何生产（技术与规模）、在什么地方进行生产（区位）等权利；第三，企业资产的收益权，即获得企业收入和索取企业资产余值（增值或贬值后的企业资产价值）的权利；第四，企业资产的处置权，即企业资产的买卖交易或转让的权利。不同的企业制度，意味着国家对企业的不同控制机制，意味着不同的企业行为，从而意味着不同的企业组织形式和企业经营效率。企业制度的改革，就是

谋求企业效率最大化的过程。

## 一、企业制度改革的历史回顾

党的十一届三中全会以后，我国先后在经济领域里进行了一系列改革。在农村实行联产承包经营责任制改革措施的同时，在城市经济中，对国家与企业的关系方面也开始谨慎地实行部分改革措施。即以国家对企业放权让利为主要内容，以厂长负责制为主要管理形式的改革，以此为起点，逐步将企业推上了改革舞台。1984年，城市经济体制改革全面开展，企业制度改革在对传统体制的试点改革基础上摸索出一些思路后，着手实施了进一步的改革步骤。改革的基本思路首先源于对传统经济体制的认识。即在传统经济体制中，国家与企业的关系是“父子”关系，企业没有自主决策权，企业的生产经营活动依靠国家行政命令的控制和约束来推动。这种行政推动，既模糊了责权利的激励，也免去了企业在经济活动中的风险责任。因此，这种缺乏企业自主决策权的企业制度模式，没有激励机制，也没有风险机制，是一种低效的行政式管理机制。

1984年后，我国的企业制度开始沿着对企业放权让利、扩大企业自主决策权这条线索开始展开。首先是实行了企业实现利润留成、利润包干制等形式，之后又赋予企业以日常经营决策权，改变了企业的人财物、产供销等方面完全由国家包下来的局面。这些初步改革的实施，使企业在一定程度上具有了利益激励和风险约束机制，调动了企业和职工的生产积极性，使企业充满了生机，由此形成了继农村改革成功后的我国第二次经济改革浪潮。

随着经济体制改革的日益推进，中国企业制度的改革也在

不断深化。在企业所有制方面，形成了以公有制经济为主体的多种所有制形式共存的经济模式。同时，在全民所有制企业中，进行了以明晰产权制度为线索，确定企业所有者和经营者的责、权、利关系，约束国有企业行为并提高企业效率的企业制度改革。到1987年，我国城市经济体制改革已经从最初的国家对企业单向放权让利和中央同地方单纯划分权限阶段，走上了深化企业制度改革以建立新的企业内部经营机制的新阶段。此后，各种形式的企业制度改革形式纷纷出现，有效地发展了社会主义经济。时至今日，租赁制、承包制、股份制，这3种改革类型，仍是我国企业改革的主要制度形式。

概括地讲，我国经济改革可以分为两方面。一是建立市场经济运行机制的改革，它以改革宏观经济管理体制为核心，通过改变价格、工资、利率、税率等经济参数来形成新的经济运行机制；二是所有制的改革，它以企业制度变革为核心，重构微观经济基础，以形成新的企业制度，使企业成为市场经济的运行主体。两方面的改革是一个互相依赖的有机整体。前一方面的宏观经济体制改革，通过建立市场经济机制为后一方面的企业制度改革创造良好的激励性外部环境；同时，前一方面改革的失当或不配套所形成的市场经济环境，也为后一方面的企业改革产生巨大压力和困难。而后一方面的企业改革又维护和发展前一方面的宏观经济改革。但企业改革的不彻底、不完善，也会动摇宏观经济改革的稳定。我国近10年多来所发生的经济过热与企业滑坡等现象，说明我国在如何搞活经济这个问题上，必然要通过企业制度改革去激发企业微观的活力才能解决。但是，实践表明，企业制度的改革并没有完全达到转换企业经营机制的预期目标。目前在企业经营机制转轨中所遇到的困难，迫

使人们去进行认真的思考，企业制度改革同企业经营机制构建的内在关系到底应该如何认识。

## 二、企业制度改革不能代替企业内部改革

毋庸讳言，在我国企业制度改革过程中出现的几种主要形式，对于建立和完善我国企业制度和构建社会主义市场经济，都做出了积极的贡献。经过这几种形式的制度改革，企业内部相应地建立了一套比较完善的经营管理制度和利益激励制度，并改变了传统的管理思维与管理方式，使企业初步具备了作为市场经济主体的基本特征。然而，企业租赁制、承包制、股份制在当前形势下的运行都有其缺陷（有些问题甚至难以逾越）。任何一种制度作为独立形态去统一全国企业改革的模式，在目前既不可能也不科学。但几种制度形态的同时并存，也是一种不规范的改革形态<sup>①</sup>。现在有一个重大争论：是完善承包制而继续进行，还是由承包制向股份制过渡<sup>②</sup>？这充分表现了我国企业改革的实践艰难性与理论困惑性。

在实际上，企业制度的改革不可能一帆风顺，它从一开始就经历并将继续经历艰难曲折的过程。这种艰难性之原因，除了我国体制改革在向市场经济转轨过程中发生波折而产生冲击外，企业改革自身在理论上的准备不足，也是影响企业经营机制转换的直接作用力。

不论是承包制，还是股份制，毕竟都是国家管理企业的一

---

① 参见：杨培新在《经济学消息报》1993年5月6号第二版发表的观点。

② 注：杨培新等专家主张继续完善承包制。而厉以宁、周叔莲等专家主张由承包制向股份制转轨。