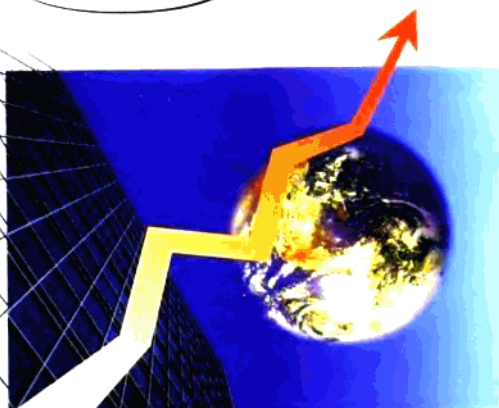


综观经营管理

邓志阳 著



地震出版社

序

经济问题是综观的，有时很难截然划分宏观、微观。在研究处理经济问题时，强调宏观经济而忽视微观经济固然不对，而强调微观经济而忽视宏观经济也是不对的。要把宏观与微观有机地结合起来全面地、综合地看问题。为此，1982年，我在广东社会科学联合会召开的学术研讨会上，发表了《浅谈综观经济学》（载于《技术经济与管理现代化》1982年第2期），经过十几年钻研，于1988年、1989年和1996年先后出版了《综观经济学》、《综观经济学论文集》、《综观经济学精华本》（中英文合订本）等著作，创建了《综观经济学》这一新的经济科学理论。

相对国民经济而言，企业的经济活动是微观的。它与宏观经济有紧密联系，应该综观地进行经营管理，但是应该怎样进行综观经营管理，这是一个需要深入探索研究的问题。邓志阳教授在这方面进行了开拓性的研究，取得了许多成果，发表了《现代企业的综观经营管理》等论文，现又撰写了《综观经营管理》这一学术著作。

《综观经营管理》一书是综观经济学丛书的第七本，该书内容新，体系新，令人耳目一新，填补了企业经营管理学方面的空白。

《综观经营管理》一书的理论体系与现有的企业管理教科书不同，它在论述现代企业综观特征的基础上，将综观经营管理的内容划分为支柱、动力、方式三大部分，并着重对后两部分进行论述，与独立企业的现场作业管理明显地加以区别，形成了一个新的企业综观经营管理学的理论体系。

邓志阳教授在《综观经营管理》一书中，不仅吸收了许多国内外学者在管理学方面的研究成果，按照综观经营管理学的理论

框架系统化，而且提出了许多自己的学术观点。

第一，邓志阳教授在深入研究关于企业本质的各种学术观点之后，认为企业是具有一定产权关系和生产经营要素结构，具有资源配置和转换功能的社会经济体系。这一界定不仅打开了企业本质的“黑匣子”，并观察到了里面的全貌，具有十分重要的理论意义。邓志阳教授将这一界定作为红线贯穿全书，使全书结构紧凑，理论观点明确。

第二，邓教授在深入研究企业成长历史的基础上，从组织结构、经济特征、企业功能三个方面论述了现代企业的综观特征，特别是现代企业的综观经济特征，揭示了现代企业的本质特征，为现代企业为什么和怎样进行综观经营管理打下了坚实的理论基础。

第三，邓教授论述了企业生命周期中的创业管理、不同形态规模经营的综观管理、网络经营管理、内部化经营管理、内部竞争管理等，给现代企业经营管理提出了新的思路和方法。

任何新生事物在它们开始的时候都不完善，《综观经营管理》一书也是这样，它的理论体系尚待完善，某些论述还显单薄，需要进行更深入的研究。但是，这些不足掩盖不了《综观经营管理》对发展管理学的重要贡献，以及对推动现代企业经营管理的积极作用。



1998年元月8日于华农园

前 言

面对 21 世纪,现代企业面临着新的挑战。科技革命的深入发展,促使人类社会进入知识型社会,知识将成为主要的经济资源,它将取代资本、劳动力等,成为社会经济增长的首要动力。在高新技术的推动下,互联网络的迅速发展,如同 20 世纪的公路网、电力网那样,将成为未来繁荣社会经济的发动机。经济全球化带来了更加广阔的市场,同时也带来了更加激烈的竞争。因此,现代企业被推到了高新科技和国际竞争的前沿,遇到了前所未有的机遇与挑战。现代企业必须由工业社会的组织、技术、经营、管理结构,转变为信息社会的组织、技术、经营、管理结构,彻底变换体制,以便挑起国民经济主角的重任,在国际市场竞争中驰骋风云。

面对新的挑战,传统的企业管理理论与方法难以解决现代企业经营中的顾客需求、全球竞争、创新创业这三大主题,需要探索新的经营管理思想与方法。为此,笔者撰写了《综观经营管理》一书,全书共 7 章,第一章,研究企业的实质,企业演进历史及现代企业成长过程。论述现代企业的综观特征及功能,这是现代企业实施综观经营管理的内在原因。第二章,论述现代企业综观经营管理形态,进一步阐述综观经营管理的理论及现实依据,以及综观经营管理的体系和机能。第三章,论述企业生命周期各个阶段创新创业内容,以及如何搞好各阶段的创新创业。第四章,论述如何确定企业合理的规模,对于不同的规模如何经营管理,以及怎样进行网络经营管理。第五章,论述在多单位、多样化经营的情况下如何进行内部经营管理,如何进行有效的控制。第六章,讲述如何搞好企业的内部竞争管理,使现代企业充满活

力。第七章，讲述现代企业怎样进行变革，不断寻找新的突破点。全书可分为三个部分，第一～二章是现代企业及综观经营管理体系，第三～五章是综观经营管理的具体方式，第六～七章是现代企业的活力及变革管理。

《综观经营管理》的内容显然与传统企业的生产管理、营销管理、技术管理、人事管理、财务管理的理论与方法有很大区别。传统的企业管理理论与方法着重于局部、现场、结果、眼前，综观经营管理则着眼于全局、战略、过程、将来。两者回答的问题不同，运用的理论与方法不同，是两种不同的理论与方法体系。传统企业管理的理论与方法满足了单体企业的需要，综观经营管理则适应了多单位、多产业、多功能、经理群现代企业经营管理的需要。

《综观经营管理》是广东省高教厅重点学科重点科研课题的资助项目，得到省高教厅的大力支持及指导。

《综观经营管理》一书写成后，笔者忐忑不安，作为一门新的管理学理论，它还很不完善，敬请各界读者提出宝贵意见。

作者

目 录

第一章 现代企业的综观特性及其功能	(1)
一、企业特征及功能演进的历史阶段	(1)
1. 企业的实质	(1)
2. 原始企业阶段——手工业工场制企业	(3)
3. 近代企业阶段——工厂制企业	(4)
4. 现代企业阶段——集团制企业	(6)
二、现代企业的成长过程	(8)
1. 现代企业的界定	(8)
2. 现代企业的产生	(9)
3. 现代企业的成熟	(10)
4. 中国现代企业的迅速发展	(12)
三、现代企业的综观特征及功能	(13)
1. 现代企业的网络型组织结构	(13)
2. 现代企业的综观经济特征	(15)
3. 现代企业的综观功能	(17)
第二章 现代企业综观经营管理形态	(19)
一、综观经营管理提出的依据	(19)
1. 企业经营管理的演变	(19)
2. 外部环境对企业的影响	(21)
3. 企业自身变化的要求	(26)
二、综观经营管理的体系及特征	(28)
1. 综观经营管理的体系	(28)
2. 综观经营管理的特征	(30)
三、综观经营管理的机能	(33)

1. 统分结合的经营管理体制·····	(33)
2. 产产结合的经营格局·····	(35)
3. 守创结合的管理形态·····	(35)
4. 软硬结合的管理方式·····	(36)
5. 企社结合的管理架构·····	(40)
第三章 企业生命周期中的创业管理 ·····	(42)
一、企业生命周期的含义·····	(42)
1. 企业生命周期的形态·····	(42)
2. 影响企业生命周期的要素·····	(45)
3. 企业生命周期管理的意义·····	(48)
二、初生期的经营管理·····	(49)
1. “人行”是企业初生期的关键·····	(49)
2. 初生期创业的经营方略·····	(50)
3. 初生期企业管理的特征·····	(51)
三、壮大期的经营管理·····	(52)
1. 壮大期的“二次创业”·····	(52)
2. 壮大期的组织管理·····	(54)
3. 树立良好的企业形象·····	(55)
四、成熟期的经营管理·····	(55)
1. 成熟期的特征·····	(55)
2. 成熟期的再次创业·····	(57)
3. 管理转型·····	(58)
4. 现代企业对企业生命周期管理的优势·····	(59)
五、现代企业的创新创业管理·····	(60)
1. 企业创新和创业的内容·····	(60)
2. 企业创新创业的来源和技能·····	(63)
3. 资本经营管理·····	(65)
4. 建立创新创业型管理体制·····	(68)
第四章 现代企业规模经营管理 ·····	(71)

一、企业规模的确定	(71)
1. 企业规模经营的演进	(71)
2. 规模经营的经济性及特征	(73)
3. 确定企业规模的方法	(75)
二、不同形态规模经营管理	(78)
1. 单体及横向企业规模经营	(78)
2. 一体化企业规模经营	(80)
3. 综合型企业规模经营	(82)
三、网络经营管理	(84)
1. 网络经营的成因	(84)
2. 网络经营的建造	(88)
3. 网络经营的规则	(90)
4. 计算机互联网络与企业网络经营	(92)
第五章 现代企业内部化经营管理	(94)
一、内部化经营管理的依据	(94)
1. 内部化经营管理的含义	(94)
2. 外部市场的不完全性	(95)
3. 决定内部化经营管理的要素	(97)
4. 产品生命周期与内部化经营管理决策	(99)
二、内部化经营管理的方式	(100)
1. 生产合理化	(100)
2. 成熟企业活跃化	(102)
3. 财务决算集团化	(104)
4. 营销一体化	(107)
三、经营多样化与内部化经营管理	(109)
1. 企业经营多样化的原因与途径	(109)
2. 经营多样化过程是内部化过程	(112)
3. 内部化经营管理决定多样化经营的成败	(113)
四、现代企业对经营管理活动的有效控制	(114)

1. 内部控制的目标	(114)
2. 制定决策与实施控制	(115)
3. 内部控制实务	(118)
4. 有效内部控制的实现	(119)
第六章 现代企业内部竞争管理	(122)
一、企业内部竞争的特征与功能	(122)
1. 企业内部是否存在竞争	(122)
2. 企业内部竞争的特征	(125)
3. 企业内部竞争的功能	(127)
二、企业内部竞争形态	(128)
1. 企业内部竞争的基本类型	(128)
2. 专业能力竞争	(129)
3. 综合能力竞争	(130)
4. 个体竞争与群体竞争	(131)
5. 竞赛型竞争与争夺型竞争	(133)
三、企业内部竞争管理方法	(133)
1. 目标激励竞争管理法	(133)
2. 能力挑战竞争管理法	(136)
3. 组织创新竞争管理法	(138)
四、企业内部竞争的组织管理	(141)
1. 内部竞争管理的要点	(141)
2. 内部竞争环境分析	(143)
3. 内部竞争中冲突的解决	(145)
4. 企业内部竞争力的提高	(146)
第七章 现代企业危机的变革管理	(148)
一、企业产生危机的原因	(148)
1. 企业危机的形态及特征	(148)
2. 英美企业危机原因分析	(150)
3. 中日企业危机原因分析	(152)

二、企业危机的组织管理	(159)
1. 危机管理的含义	(159)
2. 危机管理的过程	(162)
3. 危机治理的阶段	(164)
4. 危机管理小组的职能	(168)
三、危机处置的策略	(169)
1. 解决危机的基本对策	(169)
2. 处理危机的策略方法	(173)
3. 实施企业再造工程	(175)
四、如何推动变革	(180)
1. 变革角色与变革情境	(180)
2. 变革中的领导与管理	(181)
3. 推动变革的策略	(184)
主要参考文献	(187)

第一章 现代企业的综观特性及功能

面对 21 世纪，人类社会正经历一场重大的历史变革，新时代的政治、经济、文化、生态特征及其发展趋势，促使人们重新认识企业的特性及功能，去重构新的企业，唤起人们打破传统的管理模式，采用新的综观经济管理的理论和方法。

一、企业特征及功能演进的历史阶段

1. 企业的实质

经济学中的企业理论始于 20 年代初，到了 20 世纪七八十年代，企业理论迅速发展，并成为经济理论的前沿之一。由于企业理论还不成熟，未形成公认的体系，对于什么是企业，企业的本质是什么，有许多不同的观点。下面列举几种有代表性的观点：一是传统的新古典微观经济学的观点，认为企业是追求利润的独立经营实体；二是社会系统理论的观点，认为企业不单纯是经济组织，而且是一种社会系统和协作系统；三是交易经济学的观点，认为企业是管理协调代替市场协调的经济组织；四是一般系统论的观点，认为企业是一种在占有特定生产资料的前提下能够创造物质财富并实现增值的由人机结构组成的社会经济基本单元。

上述研究成果从不同侧面揭示了企业的本质，在前两种观点里，企业成为一个“黑箱”。第三种观点打开了“黑箱”，但未见里面的全貌。为此，笔者对企业作如下界定：它是具有一定产权关系和生产经营要素结构，具有资源配置和转换功能的社会经济体系。这个界定有如下内容：

(1) 产权不仅是指资产的所有权，还指所有者之间的权、债、利关系。产权确定了企业的独立性，自主性。不同的产权构成，反映了企业资产（有形及无形）公有、私有、独资、合资的性质，决

定了企业的治理方式和利益分配。

(2) 生产经营要素包括人、财、物、时间、信息、科技、管理等物质和非物质、生物和社会的东西。它们数量的多少，质量的高低，及其结构方式，反映了企业规模的大小、单位的多少、功能的差别及单位组合，如生产单位、营销单位、开发单位及其组合，以及产品的区别及组合。

(3) 由于资源稀缺的制约，任何经济体系都会进行资源配置方案的选择。市场机制能起资源配置的作用，企业的产权及管理功能也能起资源配置的作用，如决定生产什么，不生产什么，生产多少，为谁生产，投入什么生产要素，多大规模，采用什么技术进行生产等，使资源配置富有成效。

(4) 生产经营要素的某种组合方式，形成某种对资源进行转换的机能，它包括生产、营销、财务、人事、开发的经营机制，以及计划、组织、指挥、协调、控制的管理机能。来自外部生产经营要素的不断投入，通过经营机制、管理机能的转换，不断地产出产品和劳务满足社会需要。转换机能是一种“生命现象”，转换的能力、效果决定了“生命”的不同状况，是健康、生病，还是死亡。

(5) 经济体系。从事生产经营活动的企业是经济组织，主要任务是为社会创造物质财富，满足社会需求，并使之增殖，其经营活动与产业、社会经济紧密相连，是国民经济的基本单元，是一个开放的系统。

(6) 社会体系。企业不单纯是一种涉及生产力的经济组织，它还涉及生产关系，如企业里管理者与被管理者的关系，劳资关系涉及上层建筑，如企业的管理体系及结构、管理制度、企业文化等。

企业是一个历史概念，随着社会生产力及市场经济的发展，它自身也在不断地发展变化，在不同的历史阶段及各国具体的历史环境下，显示出发展的阶段性和特殊性。

企业的内涵告诉我们，企业自产生以来，不论是它的过去、现在或是将来，一般都具有如下几个最基本的特征：

(1) 它占有一定的生产经营要素，形成某种生产经营体系，从事满足社会需要的生产经营活动。因此，它不同于政权组织和社会团体。

(2) 它拥有自己的产权和生命周期，自主经营、自负盈亏、自担风险。因此，它不同于非盈利性的经济组织。

(3) 它不是单纯的经济组织，还具有一定的社会性，承担一定的社会责任和义务。

2. 原始企业阶段——手工业工场制企业

企业是社会生产力发展到一定历史阶段的产物，并不断由低级形态向高级形态进化。在一定的历史时期，某种企业形态处于主要地位，发挥主导作用，随着生产力的发展，它可能日益暴露出历史的局限性，让位于另一种高级企业形态，从而显出企业演进的不同历史阶段：手工业工场制时期—工厂制时期—集团企业制时期。

封建社会，社会生产的主要方式是手工劳动，生产组织形式主要是家庭作坊。大约在 14 世纪，即封建社会的末期到资本主义产业革命以前，由于社会分工的进一步发展，商业贸易的发展及商业资本与家庭生产的结合，资本原始积累的加快，以及劳动力市场的出现，产生了主要由家庭作坊演变而来的手工业工场——雏形企业或原始企业。

原始企业形态，其资产结构主要是独资和合伙两种。生产经营要素的数量少，劳动分工有限，生产经营要素配置比较简单。生产技术以劳动者的技艺为主，有了木制为主的机器，其劳力以自然力（风力、水力）、畜力、人力为主，因此，资源的转换能力不强。由于上述原因，企业的管理工作不多，管理方式也不复杂。在当时的情况下，企业多处于农村、城镇，为社会服务的地域及产品范围不广，社会对企业的经营管理行为也缺乏法制规范。

手工业工场虽然只是企业雏形，但它已经具有了企业的基本特征，与家庭作坊已经有了明显的区别。

(1) 产权结构不同。家庭作坊的产权结构十分单一，它只是在将产品出售时，才与产品的购买者发生责、权、利关系。手工业工场出现了雇佣制，业主往往要以高薪或“红利”来承认有特殊技艺雇员的“权利”，以便把他们留住。

(2) 生产规模不同。家庭作坊的劳动者以家庭成员为主，生产手段以自己的技术为主，雇工也只有数量很少的帮工或学徒，生产规模小、效率低。手工业工场的规模比较大，17世纪，美国有的手工业工场雇佣几百人，1736年美国一家呢绒工场竟拥有600台织布机。

(3) 劳动分工不同。家庭作坊由于规模小，以业主个人技艺为主，劳动分工极其简单。手工业工场由于雇员多，使用机器，劳动分工有很大进步。在工场内部，有的将某一产品的生产过程，划分为若干作业阶段，极大地提高了生产效率。

(4) 生产目的不同。家庭作坊生产的商品，主要是为了在市场上换回自己需要的生活资料和自己缺少的生产原料，是为了买而卖。手工业工场生产的产品，主要是为卖而生产，买也是为了卖，目的是为了通过资源的配置、转换创造更多的财富，实现资产的增值。

(5) 业主角色不同。家庭作坊的业主，也是劳动者，产品的生产以他为主导，为核心，由他来指导，监督别人劳动。手工业工场的业主，往往不直接参与产品的劳动过程，而主要是策划、组织、指挥，协调控制工场的生产及产品的销售，他是经营管理者。

3. 近代企业阶段——工厂制企业

近代企业阶段，主要是指1760年工业革命到第二次世界大战结束这段时间。

1760年英国开始的技术革命，蒸汽机取代了风力、水力、人力、畜力；19世纪中期又发生了以利用电力为主的科技革命，市

场经济得到空前的发展，手工业工场制逐步为工厂制取代。工厂制的建立标志着近代企业的诞生，这是企业发展史上的一次质的飞跃。它与手工业工场制相比，具有明显的区别和特征。

(1) 工厂制的资本结构以股份制为主，主要形式有股份有限公司，有限责任公司。在法律上确立为企业法人产权。企业对债务以企业法人资产负有限责任，而不是负无限责任。

(2) 所有权与经营权分离。1841年10月5日，美国西部从马萨诸塞州到纽约的铁路上，两列火车相撞，造成2人死亡，17人受伤，舆论哗然。在马萨诸塞州议会的压力下，铁路公司老板交出了企业管理权，聘任有管理才能的人来管理企业，老板只拿红利。这一管理权与经营权分离的做法迅速传开，使管理自成体系，从而引起企业经营管理体制的一场革命。管理不再是附属于生产的一种活动，而成为一种独立的职能，管理不只是老板的事，它成为一种专门职业，管理工作的不断细分化，不仅大大提高了管理效率，并且推动了企业组织形态的变革，为科学管理打开了大门。

(3) 资源配置及转换以机器体系为核心，企业内部的劳动分工精细，协作严密，科学技术被广泛用于生产经营过程，企业不断地采用新技术，新设备，发展新产品，科学技术成了产品的灵魂，产品是科学技术的化身，企业规模不断扩大，资源转换能力不断增强。例如1771年，美国企业家理查·阿克莱特创办的一家纺织厂，使用大机器进行生产，雇佣的工人就多达5000名。

(4) 企业管理科学化。工厂制这种以大机器生产取代手工生产的新的社会生产组织形式，在机器体系生产的条件下，如何处理人与机、机与机之间的协调运转，如何进行协作劳动之间的组织和配合等，仅凭业主个人的聪明才智、经验难以解决，传统粗放的管理方式及手段已行不通。在19世纪末20世纪初，产生了泰罗的科学管理原理，法约尔的组织管理理论，梅奥的行为科学，使企业管理用科学管理代替了经验管理。企业里逐步形成和建立

了一整套生产、技术、设备、成本、资金、采购、销售、人事等的作业管理制度和方法。同时，设立专门的生产计划及调度、财务会计、劳动人事等职能管理部门，配备专职人员，明确规定他们的职责、权利，形成严谨的管理控制体系，完备了企业的经营职能和管理职能，使企业充满活力。

4. 现代企业阶段——集团制企业

20 世纪 50 年代以来，各国之间的政治、军事对峙逐步为经济竞争所取代。经济竞争比以往任何时代都更加激烈，更加复杂。世界经济格局出现新的发展状况：世界经济日趋一体化，经济活动更加信息化，科技发展趋向国际化。现今，各国经济日益国际化，不出国门，在国内就存在着激烈的国际竞争。在这种情况下，多单位的集团制企业，逐步取代了单厂的工厂制企业，在国民经济乃至在世界经济中占据主导地位，这是企业发展史上又一次质的飞跃。现代的集团制企业有如下突出特征：

(1) 多单位。工厂制企业虽然也可以具有很大规模，但患有“大企业病”；单厂的组织形式，很难容纳高度发展的现代生产力，阻碍了企业的发展。集团制企业多单位的组织形式“又大又小，大中有小，小连成大，能发挥又大又小的两个优势”，能容纳更加复杂、更大规模的产权结构和生产经营要素结构。集团的成员，可以是独资子公司，也可以是合资子公司，可以是有限责任公司，也可以是股份有限公司。它可将企业外部的交易关系变为内部交易关系。这种内部交易关系不仅是在国内，还可跨越国界。它不仅可以在国内拥有和控制若干生产和服务设施，还可在基地国以外拥有和控制若干生产和服务设施。

(2) 多产业。单厂工厂制企业很难从事多种产业的生产经营活动。多单位的集团制企业，只要它愿意，可以从事当今所有产业的生产经营活动。因此，它有很强的资源配置能力，不仅可以在国内谋求资源的优化组合，还可以跨越各国政体和经济模式的界限，在全球范围内谋求生产经营资源的优化组合，在全球范围

内选择最有利的目标市场，从而构建起巨大规模的资源转换体系。产品不仅大型化、成套化，也向轻、小、薄发展。产品的科技含量更高，往往是多种高科技组合的结晶，产品智能化、多功能。1970年美国电话电报公司的年度报告中，有这样一段话：本公司在世界六大洲，24小时营业，从南极到北极，从海底到月球。

(3) 多目标。二战后，市场总体的供求关系发生变化，逐步由卖方市场转为买方市场，企业的经营目标由单一变为多项，企业不仅追求经济利益，如企业利润、股东利益等，还要考虑企业在市场上的地位，制订市场目标，如销售额、市场占有率等，要考虑企业的生存发展，确定技术进步、规模扩大等发展目标，制定与政府、竞争者、供货商的关系、企业社会声誉等公关目标，制订税收、社会义务及责任等贡献目标。为此，企业思考的不仅仅是自身的微观问题，它还要综观地思考宏观与微观的关系问题，综观地协调各方面的关系。

(4) 综观经济管理。多单位、多产业、多目标的集团制企业，出现了资本经营与产品经营的分离，从而产生了总部战略经营管理与子公司战术经营管理的分离，由此诞生了企业的综观经营管理，以便适应集团制企业综观特性对企业管理的综观要求。

(5) 经理群。单厂工厂制企业，它由少数、个别企业家经营管理企业，主要是产品经营。多单位的集团制企业，总部所在的公司及其所辖的子公司都是法人。总部主要从事资本经营，子公司主要从事产品经营，企业由一个庞大的企业家群体来经营管理，这是集团制企业生存发展的重要要素。

企业由低级向高级的发展过程，是企业结构和功能更加复杂、更加完善的过程，在这个过程中，企业的生命机能不断增强。