



我们的路

——中国企业管理模式探索

邓世敏 著

中国商业出版社



我们的路

——中国企业管理模式探索

邓世敏 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

我们的路：中国企业管理模式探索 / 邓世敏著.
—北京：中国商业出版社，2003.12
ISBN 7-5044-4931-8

I. 我... II. 邓... III. 企业管理—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第092834号

责任编辑：陈学勤

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京兵工印刷厂印刷

★

1600×2350毫米 16开 19.75印张 250千字
2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷
定价：26.00元

★ ★ ★ ★

(如有印刷质量问题可更换)

序言一

评《我们的路——中国企业管理模式探索》

邓世敏同志的专著《我们的路——中国企业管理模式探索》（以下简称《我们的路》），是在他的博士学位论文基础上进一步修改而成的。世敏同志曾长期从事银行业的领导工作，对企业管理具有丰富的实践经验。他在郑州交通银行任行长期间，创新管理模式，发挥职工的积极性和主动性，业绩突出，使该行成为交通银行系统的优秀典型。世敏同志的事迹，也为新闻媒体广泛报道。他在调任天津交通银行行长不到一年的时间里，很快扭转了该行的不利局面，在管理工作中做出了新的成绩。以后继续在银行系统和证券业系统任领导职务。近三年来，他一边从事繁忙的业务工作，一边抓紧时间攻读博士学位课程。作为他的导师，我对他的勤奋学习和勤于写作，深有了解。世敏同志在攻读博士学位前，就发表过不少论著，是一位善于从理论高度总结管理经验的学者型官员。近年来，新闻媒体对政府官员读博士学位有所议论。然而，这个问题也应实事求是，具体分析，避免以偏概全。世敏同志的学习与写作是认真的、踏实的，是一步一个脚印走过来的。他在攻读博士学位期间，发表在《中国改革报》、《经济评论》和《财贸经济》等报刊的多篇论文，获得好评，是他自己独立完成的。为了完成博士论文的写作，他进行了广泛的、深入的调查研究，阅读了大量的有关著作和资料。25万多字的博士论文，是他一字一句独自完成的。论文在专家评议和答辩中，获得了一致赞誉。

《我们的路》一书，不是一般地研究企业管理问题，如财务管理、人事管理、技术管理等，而是从大管理思想的高度出发，从中外民族文化和价值取向的差异对管理理论和实践的深刻影响，从生产力、经济体制与政治体制对企业管理模式的决定和制约作用，从我国

传统计划经济与市场经济体制下管理理念和模式的不同与变化，从我国解放前与解放后，企业管理方式的对比，从对传统计划经济体制下企业管理的得失成败的总结和评价，从对当前我国社会主义市场经济体制下企业管理的特点和存在的问题分析，多角度、多方位、系统地对我国企业管理模式进行了有深度的研究与探索，侧重于理论研究与分析。《我们的路》的最后两章《怎样管理我们的企业》，强调要“放正位置，读懂自己”，要进行“企业管理的总体把握”。提出要用好中华民族的情感文化，激励员工奋发向上；帮助职工确立正确的精神朝向，培养和提高员工的创造能力。作者认为，管理是一项复杂的系统工程，重在掌握神韵和灵魂。管理的各组成部分和子系统是相互支持和制约的，而且管理的各种手段都具有延伸效果。企业管理的制度约束与要求是必要的，但仅靠制度的约束具有局限性，因为它对员工来说是被动性、他律性的。如果配以可激励员工积极进取、主动创新的文化氛围，即管理制度与企业文化相结合，员工就可以把硬制度转化为树立企业形象、展现企业文明、取得社会信誉的自觉行为。被动性变为主动性，他律性转化为自律性，制度也才能有效地贯彻执行。

世敏同志的新著《我们的路》特别重视研究学习西方管理的世界观和方法论问题。学习西方发达国家的管理经验是必要的，而且也取得了成绩，有助于提高我国的企业管理水平。作者同时强调指出：我国目前在这方面存在着应引起重视的学习的方法论问题，那就是：脱离开不同国家在经济、政治和文化等背景方面的不同，对西方国家的管理方式与经验生吞活剥、死搬硬套、简单模仿、“自我否定”过正，重在学习外国管理的外在形式，而忽略其实质内容，忽略其企业管理立体联系中的神和魂。这是我国学习外国管理方式与经验中一直没有很好解决的方法论问题。这一问题如不解决，我们的学习就会走弯路，出偏差，从而好

的东西没有学到位，坏的东西反被我们吸纳和发扬了。作者列举了多种案例，说明迷信西方管理方法的教训。显然，这是关系到我国改革与发展的一个重要问题，是值得我国有关部门和单位切实重视的。

从论著的内容可以看出，作者研究和探索我国企业管理模式问题的理论视野是开阔的，知识面是很广的，实践经验是丰富的，理论与实际是紧密结合的，分析和立论是在理的。当然，有些涉及具体问题的观点，是作者自己的领悟和个人见解，或有不成熟处，有待进一步研究和论证。不过作者肯于独立思考、勇于提出自己的独立见解、愿讲真话的学风，是科学研究中所需要的，是值得肯定的。

马兴华

序言二

国企改革的路该怎样走？

——评价邓世敏博士著《我们的路——中国企业管理模式探索》

邓世敏博士撰写的《我们的路——中国企业管理模式探索》，是一本颇有特色的探讨走向社会主义市场经济的国有大中型企业管理模式的力作。作者立足于中国国情，从中国经济转型时期的实际出发，历史地评价建国以来我国企业管理的经验和存在的问题，切中时弊地指出企业改制转型过程中出现的盲目照搬西方企业管理模式的有害倾向。作者分析了当代各种管理理论和企业管理模式形成的历史条件和社会环境，正确地指出了任何一种企业管理理论和管理模式都是特定的社会、经济、文化、历史传统等诸多因素作用的结果，因而都有一定的适用条件和范围。现代企业管理虽有共同的一般的原则，但企业管理模式没有也绝对不可能有普遍适用的、一成不变的最佳模式。作者是一位长期从事管理工作的实际工作者，十分重视在管理的实践中学习管理，并把实践的经验提升到理论高度。这种学习精神是值得倡导的。当前，企业管理层缺乏的不是MBA文凭和桂冠，而恰恰是这种学习精神。企业管理本身就是一所学习管理的大学校。如果我们每位企业管理者都能珍惜有限的时光，坚持日有所进，持之以恒，必将把我们企业管理总体水平提升到一个新的高度。

我国改革至今23年。国有企业改革起步最早，出台的改革方案和措施不可谓不多。但至今没有取得实质性的进展，没有取得预期的成效，付出的代价却十分巨大。这是发人深省的。问题出在何处？需要从国企改革的指导思想上寻找答案。邓小平同志早就有言在先：“无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验、别国模式，从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有

中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”（《中国共产党第十二次代表大会开幕词》）“我们既不能照搬西方资本主义国家的做法，也不能照搬其它社会主义国家的做法，更不能丢掉我们制度的优越性。”（《我们干的事业是全新的事业》）“改革开放必须从各国自己的条件出发。每个国家的基础不同，历史不同，所处的环境不同，左邻右舍不同，还有其它许多不同。别人的经验可以参考，但不能照搬。过去我们中国照搬别人的，吃了很大苦头。中国只能搞中国的社会主义。”（《思想更解放一些，改革的步子更快一些》）邓小平同志的上述论点深刻地总结了历史经验和教训，对企业改制无疑具有指导意义。

然而，在经济学界，邓小平理论在一些人的心目中早已成为不合时宜的摆设。这些年，新自由主义经济思想一路绿灯大行其道。美国现代企业制度被捧为我国国企改革的目标模式；西方流行的企业管理理论被奉为不容置疑的经典；企业管理制度，跟着洋人亦步亦趋。甚至洋人已遭到失败的不成功的经验还作为灵丹妙药推广。学生对老师可谓言听计从，俯首帖耳，但是，老师却不给学生的面子。近年来，美国和欧洲一系列跨国公司丑闻不断，有的甚至宣布破产。可笑的是，我国主管部门规定凡上市公司，财务报表必须有一家外国中介机构参与审核。就在这一规定宣布不久，在华注册的一家跨国会计师事务所因卷进美国公司造假暴出丑闻，信誉扫地。前不久，美国两家中介机构调查，有35%的被调查企业存在各种形式的经济犯罪。面对严酷的现实，英国《观察家报》（2003. 6. 29）发表文章批判“美国商业模式”，说贪婪“不仅没有带来共同繁荣，反而导致公司盗窃和腐败”；“过去20年占支配地位的市场万能主义是资本主义最大的敌人”；“市场的真相是：毕竟还有其它可供选择的办法”。西方的有识之士在反思，难道我们还要重走他们的老路吗？

国有企业改革要实行“政企分开”，走政企分治之路。这个问题讲了多年，但收效甚微，甚至走了回头路，强化了政企合一。一方面，我们按照市场经济要求，对经济运行和企业实行间接调控；另一方面，却反其道而行之，从行政和组织上对企业实行直接控制，建立了中央企业工委和中央金融工委，政企不分又加上了党企合一。本书作者指出了“官本位”的危害性，其根源在于政治体制的缺陷。应当看到，我国原有体制特点在于：经济政治一体化、一元化；政治凌驾于经济之上；经济运行籍助于行政组织、行政机制、行政手段。从这个意义上说，在这个体制之外并不存在独立的经济体制。显然，这种体制是不适应现代社会化大生产和市场经济性质及其规律的要求的。新中国建立后，中国共产党成为国家唯一的执政党。党在新时期的地位、任务、职能发生了历史性的变化。但时至今日，如何行使执政的权力和职能，依然是一个没有解决的难题。这恰恰是当前我国经济和社会生活中产生诸多问题的症结。加快政治体制改革已刻不容缓。

“走自己的路”！这应当是我们的结论。

于社尧



邓世敏先生简介

邓世敏先生,河南辉县人,1957年6月出生。中国人民大学经济学博士,研究员。

历任交通银行郑州分行党委书记、行长;交通银行天津分行党委书记、行长;中国光大银行党委副书记、副董事长(主持工作),现任光大证券公司监事长。

邓世敏先生从事银行、证券等企业管理工作20年以上,具有丰富的金融企业管理经验。因其出色的管理业绩,曾先后于1994、1995年被共青团河南省委授予“杰出青年企业家”、河南省“十大杰出青年”称号;1996年被团中央、全国青联授予“中国十大杰出青年提名奖”;1998年获河南省“五一劳动奖章”;1999年被河南省政府授予省“劳动模范”称号。

邓世敏先生以其丰富的企业管理实践为基础,积极开展理论研究,笔耕不倦,先后著述或主编《商业银行资金运营管理》、《商业银行外汇业务》、《商业银行中间业务》等多部金融业务和企业管理书籍,并在国内核心期刊发表企业管理、经济学研究等论文数十篇,其中有多篇论文曾荣获省部级科研奖及核心期刊奖。其著述和文章也多次受到业内知名学者的好评和认可。基于其理论造诣和实践功底,1993年获高级经济师职称;

1996年起,被郑州大学聘任为经济学兼职教授;1999年,河南省专家评审委员会授予其研究员职称。

目 录

CONTENTS

■ 前言	I
序言一 评《我们的路——中国企业管理模式探索》	卫兴华 I
序言二 国企改革的路该怎样走?	于祖尧 IV
■ 第一章 对现代企业管理思想的前提观点	1
1.1 对现代西方企业管理理论的基本评价及问题的提出	1
1.2 关于对我国过去的企业管理问题的评价	7
1.3 市场经济体制下我国企业管理情况的变化	20
■ 第二章 对学习国外管理及知识方法论的批评	30
2.1 中国学习西方管理的世界观与方法论问题	30
2.2 迷信西方管理方法的教训	34
2.3 民族自卑和“自我彻底否定”的表现	50
2.4 国民学习和教育制度的“半目标”文化	56
2.5 知识传输的“玄念”化倾向	76

目录

CONTENTS

■ 第三章 对企业管理制约因素的探讨	82
3.1 生产力对企业管理的决定作用	86
3.2 民族文化背景对企业管理模式的制约和影响	102
■ 第四章 民族文化与价值观比较 ——美、日民族文化透视	118
4.1 美国文化与价值取向	119
4.2 日本的民族特性与处世哲学	143
■ 第五章 民族文化与价值观比较 ——中华民族的文化背景与特点	162
5.1 中华民族文化的产生与发展简评	162
5.2 文化中浓重的情感色彩和弹性标准	175
5.3 重人轻物的民族文化对科学和商品经济发展的影响	182
5.4 民族文化中的信仰缺陷	189
5.5 民族文化弱性产生的民族自卑感	197
5.6 民族文化中的官本位	202

■ 第六章 怎么管理我们的企业
——放正位置 读懂自己 214

- 6.1 企业的自定义问题 216
- 6.2 在适应和驾驭文化中实现管理目标 220
- 6.3 外部文化环境对企业管理的侵入影响与利导 243

■ 第七章 怎么管理我们的企业
——企业管理方式的总体把握 265

- 7.1 管理是系统工程 265
- 7.2 管理重在掌握神韵和灵魂 272
- 7.3 机械主义是管理的敌人 275
- 7.4 公正性是实现管理目标的最根本保障 289

■ 内容提示 300

■ 国内知名专家学者观后感 308

■ 后记 313

第一章 对现代企业管理思想的前提观点

1.1 对现代西方企业管理理论的基本评价及问题的提出

管理作为人类协作劳动的产物，至少有几千年的历史。但是，企业管理从18世纪欧洲工业革命时期起才成为一种有意义的活动。不过把突出“人本”的企业哲学、精神、形象等归纳为企业文化，并把相对成熟的理论应用到企业管理中，形成现代企业管理思想，仅有二十几年的历史。尽管时间不长，但突出“人本”的企业文化和管理思想作为一种最基本的价值观已被理论界，尤其是中国的理论界推崇为现代企业发展的核心竞争力。

现代科学与工业化生产源自西方文明，由此而派生的企业管理思想和方式也不能否认起源于西方。难怪西方人普遍的都像理查德·帕斯卡尔(Richard Pascale)和安东尼·阿索斯(Anthony Assos)那样不无骄傲的认为“所谓现代企业管理主要是西方的一个创造物”^[1]。形成体系化的企业管理理论不仅是起源于西方，而且从18世纪资本主义出现工厂制度开始，以后经过19世纪的古典管理理论、20世纪初的行为科学理论、二次世界大战后的管理科学理论，以至到20世纪80年代以来形成的“以人为本”的现代企业管理理论，在整个企业管理史中都是以西方学者或企业家的专著和理论观点为代表的。确切的说，在企业管理理论的早期，企业管理理论学派的代表人物几乎都是欧洲人，企业管理理论的萌芽时期，代表人物主要是英国人，比如重商主义代表人物詹姆斯·斯图亚特(James Stuart)提出实行鼓励工资的思想，古典政治经济学的奠基人亚当·斯密(Adam Smith)提出分工理论和“经济人”的观点，空想社会主义者罗伯特·欧文(Robert

[1] R. 帕斯卡尔、A·阿索斯,《日本企业管理艺术》,第1-6页,1981年,社会科学出版社。

Dale Owen) 提出重视人的因素在工业中所起的主要作用的思想等。到古典管理理论阶段, 其代表人物除《科学管理原理》的作者, 即著名的“泰罗制”的设计者弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)是美国人外, 其他的代表人物也全部是欧洲人, 如提出“经营六种职能”、“管理五种因素”以及“十四条管理原则”的《工业管理和一般管理》的作者法约尔(Henri Fayol)是法国人, 提出所谓“理想的行政组织体系”理论的《社会组织与经济组织理论》的作者马克斯·韦伯(Max Weber)是德国人, 还有提出“组织的八项原则”的林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)是英国人。但从20世纪20年代的后期, 企业管理进入行为科学阶段以后一直到现代的“人本管理”阶段, 理论的代表人物几乎全部是美国人了。行为管理阶段的代表人物中有在美国进行了著名的“霍桑工厂试验”的乔治·艾尔顿·梅奥(George Elton Mayo)和罗特利斯伯格(Fritz J. Roethlisberger), 提出“激励因素-保健因素理论”的赫茨伯格(Frederick Herzberg), 提出“X理论-Y理论”的麻省理工学院教授道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. McGregor), 提出“团体力学理论”的库尔特·卢因(Kurt Lewin)。二次世界大战以后, 现代管理科学阶段的决策理论学派代表人物, 1978年度诺贝尔经济学奖获得者西蒙(H. A. Simon)、马奇(J. G. March)、社会系统学派的代表人物巴纳德(C. I. Barnard)、经验主义学派代表人物杜拉克(Peter Drucker)、戴尔(E. Dule), 管理科学学派代表人物伯法(E. S. Buffa)等全部都是美国或移居到美国的学者。尤其是20世纪80年代全世界公认的被称为四重奏的《企业文化——现代企业的精神支柱》、《追求卓越——美国杰出企业家成功的秘诀》、《日本企业管理艺术》、《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》为代表的现代人本管理理论, 其代表人物和作者都是美国人(其中《Z理论——美国企

业界怎样迎接日本的挑战》一书的作者威廉·大内为日裔美国人)。从笔者提出的上述代表人物名单看,无论现代企业管理理论定义在二次世界大战后门派众多的管理科学阶段,还是定义在 20 世纪 80 年代后至今都非常热门的突出“以人为本”的企业文化的管理理论,我认为美国管理查德·帕斯卡尔(Richard Pascal)和安东尼·阿索斯(Anthony Assos)认为的“所谓现代企业管理主要是西方的一个创造物”的说法并非妄言。实际上应该说现代企业管理是美国人的“创造物”。

我们说现代企业管理是美国人的“一个创造物”也不是仅仅局限在作者或这一理论体系的代表人物的国籍上。更重要的是:作者和代表人物所坚持的基本观点是以自己所处的社会、文化、信仰、历史、生产力水平为背景的;摄取的素材和范例几乎全部来自于本国或个别特定的比较国;以本国的科学水平、现代化程度和大规模企业为假定。尤其是被世人所热衷的代表现代以人为本管理理论的《企业文化——现代企业的精神支柱》、《追求卓越——美国杰出企业家成功的秘诀》、《日本企业管理艺术》、《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》“四重奏”,所体现的上述三个方面的特点极为明显。

首先,“以人为本”的现代企业管理理论是八十年代初美国与日本贸易竞争失利的产物。二战以后战败国日本经济崩溃,惟有依赖美国勉强生存,但进入 20 世纪 50 年代以后,日本靠美国支持和在朝鲜战争中美国把其作为物资生产供应基地而开始起步,20 世纪 60 年代日本经济起飞,70 年代日本经济继续腾飞,并创造了持续高速增长的奇迹,到 80 年代初,日本的国民生产总值已占到世界第三位,作为一个超级经济力量出现在世界舞台,不仅如此,日本还在美国掀起了一股投资热,收购美国企业的债权与股票,在美国建工厂,对美国进行资本输出。美日之间的经济贸易竞争中,以美国的惨败而告终,这就促使美国专家提出一系列的疑问:日本国土只占世界的 0.252%,仅为美国

一个州的面积，人口却占世界的2.11%，是美国的一半，且资源缺乏，其经济腾飞的秘诀何在？日本靠什么管理使企业的产品具有如此强大的竞争力？于是美国像理查德·帕斯卡尔(Richard Pascal)、安东尼·阿索斯(Anthony Assos)和威廉·大内(William Ouchi)等一批学者和管理专家开始如此感叹和有目标的自我批判：“有许许多多的统计数字证明了日本经济的威力和美国工业地位的下降。的确，这些数字是令人震惊的。但是真正的挑战，却像在哥伦布航海之前所遇到的那样，实际上我们并不是被前面的茫茫大海所制服，而是失败于我们对问题所做的错误假设。因而，我们应像哥伦布那样，对问题做出不同的理解，从而使我们能更好地对待它……”^[2]。

他们把美国经济相对衰退归罪于企业管理方式。日本经济的高速发展主要是日本的先进管理方式带来的。正如Z理论创设人威廉·大内(William Ouchi)借用某大公司副总经理的话所说：“美国企业在20世纪90年代将要面临的关键问题不是技术或投资，也不是规章制度和通货膨胀，关键问题将是我们如何对这一事实做出反应——日本人比我们更懂得怎样管理企业”^[3]。他们带着已经肯定的结论实地走访本国企业、收集日本企业资料，对其管理进行比较研究，探索日本管理模式中的文化内涵，以寻求适合美国和能支持美国企业发展的最佳管理模式。这就是“以人为本”的现代管理理论产生的动力、初衷和目的。

其次，产生于美国的现代企业管理理论是为美国人自己量身定做的。现代管理理论被普遍认为是通过对美国本国的企业调查和所取得的日本企业管理资料进行对比，找出自己管理的不足和学习日本优秀企业文化和管理方式的理论。但实际并非完全如此，在现代管理理论的争论中不少学者是不承认日本管理文化的。最为典型的是《追求卓越

[2] R. 帕斯卡尔、A·阿索斯，《日本企业管理艺术》，第1-6页，1981年，社会科学出版社。

[3] 威廉·大内，《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，第2页，1984年，社科出版社。