

● XIANDAI QIYE GUANLI MOSHI ●

现代企业管理模式

——和谐理念

郑天一 主编

任佳 周昭 陈利君 卢晓昆 著



责任编辑：张惠敏 崔新艳

责任校对：孙 昉

版式设计：周国强

技术编辑：战淑娟 王世伟

现代企业管理模式

——和谐理念

郑天一 主编

社址：北京海淀区万泉河路 66 号 邮编：100086

出版部电话：62630591 发行部电话：62568485

任佳 周昭 陈利君 卢晓昆著

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@public2.east.net.cn

(版权所有 翻印必究)

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

外文印刷厂印刷

河北永清后奕装订厂装订

850×1168 毫米 32 开 8.75 印张 220000 字

1999 年 12 月第一版 1999 年 12 月第一次印刷

印数：0001—6000 册

ISBN 7-5058-1982-8/F·1418 定价：17.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理模式：和谐理念 / 郑天一主编；任佳等著 .—北京：经济科学出版社，1999.12

ISBN 7-5058-1982-8

I . 现… II . ①郑… ②任… III . 企业管理-经验-中国 IV . F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 52472 号

序 言

企业管理伴随着企业改革的步步深入,日益成为现代企业关注的问题。一个成功的企业,必然是一个管理一流的企业、管理和谐的企业。一个管理好的现代企业,必须处理和协调好企业与市场、企业与政府、企业与企业、企业与社会的关系,以适应外部环境的变化,开创性地利用环境因素和内部力量,谋求企业的发展;必须处理好人与人的关系,把具有不同知识、技能、特长的个人力量通过某种和谐的方式结合起来,形成集体化的行为和力量;必须建立人与物的适应系统,使得企业发展过程中存在的人与机器、个人与组织、内部组织与外部环境等的矛盾和不平衡得到调整和改善。所以,现代企业管理的模式不同于传统管理模式,现代企业面对的是多重的极为复杂的内外环境,其管理模式应该是一种能灵活应对这种复杂关系的系统。本书以昆明卷烟厂这样一个全国典型的国有大中型企业作为案例,在对人类历史上各个阶段的管理思想和理论进行总结和提炼的基础上,对昆明卷烟厂的过去和现在的管理模式进行了剖析,提出了现代企业管理模式的实质就是寻求关系的和谐这样一个命题。从昆明卷烟厂的管理道路得出这样的结论:和谐是现代企业管理的真谛。企业如果通过管理能创造出和谐的内外关系,管理就能出效益,企业就能走上良性循环的轨道。

对一个企业而言,无论是企业本身还是企业所处的环境,都不可能长期不变,这样一种长期有效的管理模式就不能也不可能是一套固定的管理规范,而必须是从企业的实际出发,根据企业

自身及其所处环境的变化,适时地确定和调整自身的管理。因此对管理者而言,就必须是在动态过程中不断调整种种内部和外部关系,追求和保持各种关系的和谐。

本书主线清晰、结构合理、逻辑严密、观点鲜明,以管理的和谐理念作为主线贯穿全书始终。从方法上看,遵循的是从一般到特殊、从抽象到具体,并注意把演绎与归纳、思辨与实证等方法结合起来。首先从理论上提出动态过程中企业管理的核心是寻求关系的和谐这一基本命题,然后一步步从昆明卷烟厂管理实践的各个主要方面对这一命题进行具体的深化和丰富,最后在管理理论的支撑和对昆明卷烟厂进行综合分析、比较和判断的基础上,提出“以寻求关系的和谐为核心的动态理性化管理”作为对现代企业管理模式的概括和提炼。我认为这一提炼,不仅是对昆明卷烟厂管理模式和管理特色的高度概括,而且也是一种理论的升华,是对现代企业管理模式和企业管理理论的创新。

本书力求把对管理的哲学层次上的思考与技术层次上的标准结合起来,使成果既有足够的理论深度与普遍适用性,又避免过分的抽象与空泛,以便于成果在实践中的运用,对昆烟进一步改善和提高自身的管理水平发挥积极的作用。对企业的管理者尤其是高层管理人员来说,对管理的哲学层次上的思考是不可或缺的,离开了哲学层次上的思考,在种种繁杂丰富的管理工具中就可能失去选择和判断的能力,难以长期保持自身管理的有效性,难以做出真正切合企业实际的管理创新。实际上,我国许多企业管理水平不高,管理创新能力不强的一个重要因素就是缺乏对管理的哲学思考,缺乏一种有效的管理哲学的指导。本书提炼出来的“以寻求关系的和谐为核心的动态理性化管理”,就是对管理进行哲学层次上的思考所得到的一个成果,是对动态过程中企业管理所应遵循的一般规律和要求的哲学概括。然而,如果对管

理的思考仅限于哲学层次的探讨,对实际工作而言则难免抽象与空泛,不易直接把握和运用,特别是不易为中下层管理人员把握和运用。因此,本书还进一步深入到管理的技术层面,对昆明卷烟厂在企业经营管理的几乎所有重要方面的管理措施、方法、制度和规程进行具体的分析和总结,使“动态过程中寻求关系和谐”这一哲学层次上的命题在昆烟的具体管理实践中贯穿和体现出来,大大增强了成果的实用性。由于对具体管理措施、方法、制度和规程的探讨是以昆烟的管理实践为蓝本,因而成果的指导意义和实用性具有很强的针对性;又由于对昆烟厂的管理实践进行了哲学层次上的思考和提炼,从而成果中总结出来的一般规律和要求又具有了广泛的普遍适用性,其指导意义和应用价值就不再局限于昆烟一家企业,对其他企业改善和提高自身的经营管理水平也就极富参考价值。

本书力求使理论研究的严谨抽象与文字表述的生动具体结合起来,在不失理论严谨的前提下,着力追求表述的生动活泼,并注重选材的知识性和趣味性,努力使全书具有较高的可读性。固然,作为理论成果而言,其价值主要由成果本身的科学性与理论上的创新和突破来决定,但理论成果本身的影响力,特别是对普通读者的影响与成果表述形式息息相关。为了使研究成果在公众中具有影响力,对成果可读性的追求显然也是不可或缺的,本书在这方面也做出了有益的尝试。



1999年10月23日

前 言

在社会主义市场经济体制下，企业管理已经越来越成为影响甚至决定企业生存、发展及参与市场竞争的重要因素。以科学的管理理论作指导，搞好企业管理；在从事企业管理实践中把自身的经验体会加以理论的概括和总结，使之理论化、理性化，使之上升到更高的高度，并反过来指导企业的管理，这是马克思主义认识论的客观要求，也是我国国有企业在市场经济条件下，在改革开放的大背景下不断提高自身素质，增强市场竞争能力和发展后劲的重要途径。作为一个成功的企业，作为一个成功的企业家，总是非常注重企业管理的实际运行与理论研究的有机结合。昆明卷烟厂自 1996 年初新一届领导班子上任后，紧紧围绕市场需求，通过强化内部管理、调整经营机制，推出了一系列新的经营管理举措，在短短的二三年时间里，生产经营状况大大改观，企业效益大幅度增长，使这个已有数十年历史的老企业焕发了勃勃生机，产品在市场上呈现出强劲的扩张势头。在全国卷烟行业生产能力过剩、企业效益普遍下滑的背景下，昆明卷烟厂近几年的强劲发展无疑在卷烟行业形成了一道亮丽的风景线。一个历史悠久、负担沉重、关系复杂的老企业，一个由于行业的特殊性至今仍处于高度计划管理控制下的大型国有企业，在市场经济的新形势下，在短时间内由衰退一举变为兴盛，这一现象引起了理论界的重视，云南省社科院经济研究所希望以该企业作为案例对现代企业管理模式进行探讨，对企业的成功经验进行提炼，使其由一般的经验

总结上升为较为系统的理论概括，进而对企业的生产经营活动发挥更好的指导作用，促进企业进一步顺利地发展。这种理论概括不仅对昆明卷烟厂，而且对所有国有企业乃至其他类型的企业，都是极有价值的。正是遵循马克思主义认识论的基本原则，正是从昆明卷烟厂的实际情况出发，云南省社会科学院经济学研究所对昆明卷烟厂的决策管理、生产管理、战略管理和市场营销管理作为个案进行研究，从而形成了《现代企业管理模式——和谐理念》这一研究成果。

长期以来，企业管理的着眼点在于企业的生产经营活动。在这种观念影响下，企业主要通过经验和制度对生产经营活动进行管理，具体又分为对人、财、物进行管理。随着我国社会主义市场经济体制的建立，随着企业的成熟和生产经营范围的不断扩大，传统的管理模式已经不能适应发展的要求。“企业管理的对象”引起了理论界和企业界的重新思考。郑天一厂长认为，企业管理的对象是资源和环境，管理的作用是使资源实现合理优化配置。资源中，人是最重要的资源。企业管理的对象——环境具有复杂性，它既包括企业内部环境，也包括企业外部环境，广泛涉及与企业有关的社会公众关系。现代企业的管理对象可以用资源和环境来高度概括。所以，我们的研究就是侧重从企业的内部环境、外部环境和种种内外关系入手，把握住这些关系的性质和特点，探求这些关系的变化规律，进而不断调适并求得这些关系的和谐，以此确立和调整企业管理的制度、体系、程序、方法和实践，从而摸清企业管理的一般规律。尽管在一般意义上管理有先进与落后之分，但对具体的某个企业而言，却只有合理与不合理之分，一般意义上先进的管理并不一定就是合理的，一切取决于企业的具体条件，取决于企业的具体关系。本书第一章论述了企业具备什么样的条件和

关系，就应采用与之相应的管理，如果这些条件和关系变了，管理也必须做相应的调整，而不能不顾企业的具体条件，盲目仿效和照搬并不适于企业自身的管理。在第二章中，首先分析企业关系的基本性质，说明企业内外的各种关系一方面构成了支配企业的基本力量，另一方面又使企业活动得到了展开的空间或舞台；进而对企业的几种主要关系如企业与市场、企业与社会、企业与企业、企业与政府、企业内部的关系以及企业的物质技术关系等进行了一个概括的考察，通过这一考察可以看到，企业的种种关系中一方面包含着对企业管理活动的客观要求，另一方面包含着对企业管理活动取舍评价的准则。第三章通过对历史上管理实践与管理理论发展演变过程的评述，阐述无论自觉还是不自觉、成功亦或失败，管理都是关系的把握与调适，并以“现代企业管理模式——和谐理念”这一命题作为对现代企业管理理念的提炼，结合对昆烟管理变迁过程的考察，介绍在对企业关系的把握与调适上，昆烟由不自觉到开始自觉地寻求自身关系的和谐，并初步取得了一些可喜的成果。第四章集中分析企业市场的关系，主要介绍在现行体制约束下，为求得企业市场之间关系的和谐，昆烟面向市场采取的经营管理举措，如首先看回报、再分析投入产出的观念革新；优化产品结构的举措；老牌号的更新改造等。第五章从烟草是一种有损健康的特殊消费品入手，引出昆烟追求企业发展是否与企业道德责任相悖等一系列问题，主要从企业与社会的关系方面进行分析，结合对烟草产业发展前景的探讨，突出介绍为求得企业与社会之间关系的和谐，昆烟在经营管理中显现出来的企业道德精神和社会责任感及其对企业发展的作用。第六章集中分析企业与企业之间的关系，介绍为求得企业间关系的和谐，昆烟采取的经营管理举措，特别是昆烟在同行企业

中寻求合作、进行资产运营的尝试。第七章主要分析总结为求得企业内部关系的和谐，昆烟对自身不利条件和内部运行机制进行改造及取得的成果，如技术更新、设备改造、员工素质的提高、干部队伍建设等，重点介绍了昆烟对内部运行机制的改造及对企业管理体制改革进行的探讨。第八章则主要阐述实践中寻求关系的和谐需要理性的指导，而是否自觉运用理论来指导实际工作也是企业管理档次的一种表现；该章突出介绍昆烟在经营管理中自觉运用经济管理理论指导生产经营活动并结合自身的实际有所创新，把理论用活了，特别是在对烟草企业规模经济的分析和对产品与品牌生命周期的分析上，昆烟做出了独到见解。在第九章中，我们对昆烟在企业变化发展的动态过程中，以注重对企业关系的把握和寻求关系的和谐为基本特色的管理实践进行一个总结性的评述，进一步说明这种管理对企业生存和发展的重要作用，继而分析介绍为了寻求企业与政府之间关系的和谐，昆烟对不是企业本身所能改变的制约因素，如“三合一”的体制和企业家职业化等严重影响企业长远发展的制度性问题，所进行的探讨和改革的建议；最后，在协调目前与未来的关系方面，我们从战略管理的角度简要地勾画出昆烟跨世纪全球发展战略的蓝图。

该课题于 1998 年初启动，由郑天一、罗友凡、任佳、周昭参与策划和设计。郑天一厂长对研究的总体思路提出了很好的建议。研究报告的初稿出来以后，他又进行了认真的审阅和修改。这一研究课题得到了昆明卷烟厂领导和管理人员的高度重视，广大职工的配合，也得到了云南省烟草公司和国家烟草专卖局的支持。国家局科技教育司任民司长、郑富刚处长、张虹处长，云南省烟草专卖局（公司）李维林局长（经理）、张水长副经理、科技教育处任炜处长、马健雄处长都给予了指

导。清华大学经济管理学院李子奈、姜彦福、雷家肃教授也对课题组提出了具体建议。昆明市烟草专卖局局长、昆烟企业党委书记李万兴，昆烟企业党委副书记、昆明市烟草公司副经理朱绍明，昆明市烟草专卖局副局长、昆明卷烟厂副厂长童荣昆，昆烟企业党委副书记、纪委书记杨振民和昆明卷烟厂副厂长武怡也曾给予了积极的支持和具体的指导帮助。课题组在历时一年半的时间里对行业内和行业外、厂内厂外、省内省外的大中型企业及有关部门进行了广泛、深入的调查、研究、比较，在大量占有资料和听取各方面意见的基础上，课题组进行了多次反复的讨论，并数易其稿。由于时间紧迫，工作量大，许多章节是作者们在无数个通宵达旦的辛勤工作下反复修改完成的。目前的成果是在管理理论的支撑下，在对昆烟的企业进行管理进行客观分析和判断的基础上形成的，研究的范围涵盖了其生产经营活动的几乎所有重要方面，对以昆明卷烟厂为案例研究的现代企业管理模式进行了有益的探讨。

在这里，我们要特别感谢海南烟草公司、湖南烟草公司、上海烟草集团、长沙卷烟厂、广州第二卷烟厂对我们调查研究所给予的支持和帮助，他们的情况介绍使我们得以在行业内进行横向比较研究；我们要感谢宝钢集团和海尔集团公司，他们为我们的研究提供了可资借鉴的经验。昆明卷烟厂技术中心主任陈洪同志对课题的研究和成果报告的修改提出了宝贵的意见；赵树昆、周南昆、刘豪、杨勇、田东明、吴月华、胡志华、张丽芬、毛品君、李熙瑶、华业顺、吴益昆、沙云捷、唐立生、李世庆、王珊远、周红、刘仿、李晓燕、叶浩玲等同志都给予了很多的支持。云南省社科院经济学所所长、研究员王崇理和烟厂政策研究室罗友凡主任参加了课题调研、讨论并提出了指导意见。烟厂档案室为课题研究提供了大量的资料，技

术中心办公室王力新、盛雪艳、政策研究室王坚为课题研究和本书的出版做了大量的工作。云南省社科院经济学所李建新副所长、苏金萍、寸守增同志承担了繁重的联系、打印和劳务工作。在此特表示我们深切的谢意。

本课题第一、二章由周昭执笔；第三章由任佳执笔；第四、六章由卢晓昆执笔；第五、七、八章由陈利君执笔。全书最后由任佳、周昭统稿。

目 录

第一章 没有模式的模式	(1)
第一节 管理的永恒主题	(1)
第二节 无常便是有常	(6)
第三节 世间本没有路	(11)
第二章 关系与空间	(17)
第一节 关系的支配与约束	(17)
第二节 经线与纬线	(21)
一、企业与市场的关系	(21)
二、企业与社会的关系	(24)
三、企业与企业的关系	(25)
四、企业与政府的关系	(27)
五、企业内部的关系	(33)
六、现在与未来的关系	(36)
第三节 关系弹出的轨线	(39)
第三章 时间刻下的轨迹	(44)
第一节 岁月有痕	(44)
一、经验管理时期	(45)
二、早期科学管理时期	(47)
三、行为科学管理时期	(50)
四、现代科学管理时期	(53)

第二节 追求关系的和谐	(57)
一、古代、中世纪管理：出现了追求关系和谐的萌芽	(57)
二、古典科学管理：追求人与机器关系的和谐	(58)
三、行为科学管理：追求人与人关系的和谐	(59)
四、现代科学管理：追求整体关系的和谐	(61)
第三节 趟过弯弯的小河	(63)
一、昆烟的经验管理时期（1942~1960 年）	(65)
二、昆烟的科学管理时期（1960~1982 年）	(68)
三、昆烟进入了向现代科学管理的过渡时期（1982~1998 年）	(71)
四、昆烟管理历史的总结	(79)
 第四章 窗外有个市场	(86)
第一节 窗外的市场真精彩	(86)
一、奋力拼搏，再创辉煌，创建名牌企业	(87)
二、创造名牌产品	(89)
三、爱你没商量，弃你同样没商量	(90)
四、合理的价格能带动市场的扩大	(92)
五、准确的市场定位	(94)
六、建立高效运作的市场营销网络	(96)
七、融于社会，建立良好的社会公共关系	(98)
第二节 汤姆叔叔的小屋	(99)
一、来自企业内部经营机制的制约	(100)
二、来自企业外部的体制制约	(101)
三、来自市场的制约	(102)
第三节 把颠倒的逻辑再颠倒过来	(103)

一、打好管理的基础	(104)
二、打好品牌的基础	(109)
三、打好原料基础	(113)
四、打好市场基础	(116)
第五章 在道德的天平上	(120)
第一节 云里雾里看烟草	(120)
一、烟草有害无害之争	(121)
二、烟草发展与不发展之争	(126)
三、世界烟草发展的态势	(130)
第二节 是是非非谈道德	(131)
一、企业道德及其作用	(132)
二、昆烟的道德观	(133)
第三节 献出我的心，献出我的爱	(137)
一、实行质量和服务两个承诺制	(137)
二、努力提高卷烟的安全性能	(139)
三、积极为社会做贡献	(140)
四、积极推进企业文化建设	(141)
第六章 寻求竞争中的合作	(146)
第一节 本是同根生	(146)
一、分工与协作	(147)
二、竞争性并存	(148)
三、同行企业之间的分工和协作	(149)
第二节 工农协奏曲	(152)
一、科学决策，按产品配方需要组织原料生产	(154)
二、实行区域化、专业化和规模化经营	(155)

三、实施科学种烟，全面提高烤烟质量	(158)
第三节 千万里我追寻着你	(160)
一、20 年高速发展后出现的新情况	(160)
二、新思路、新办法	(164)
第七章 重塑一个自我	(168)
第一节 我家住在红土高坡	(169)
一、物质技术基础薄弱	(169)
二、人员素质不适应新形势的要求	(171)
三、体制和机制不够协调	(176)
第二节 多深的根基多高的墙	(180)
一、高起点更新技术设备	(180)
二、强化工艺技术改造，提高产品科技含量	(181)
三、加强干部队伍建设，努力提高干部的管理 水平	(182)
四、加强培训工作，努力提高企业职工素质	(184)
五、转变职工观念，增强市场和竞争意识	(185)
六、促使职工树立敬业爱岗精神和增强企业凝 聚力	(187)
第三节 成也萧何败也萧何	(188)
一、构筑新型的管理体制，协调企业的组织关系	(189)
二、寻求物质技术与高素质职工队伍的有机结合， 实行科学管理	(192)
三、建立激励与约束相结合的运行机制	(194)
四、实施 ISO9000 质量体系认证体系，推行标准化、程序化、 规范化管理，协调物与物、人与人之间的关系	(195)
五、狠抓企业内部管理，向管理要效益，协调	

企业人与人、物与物、人与物之间的关系	(197)
第八章 登上理性的灯塔	(199)
第一节 一个幽灵在盘旋	(200)
一、传统管理即将走到历史的尽头	(200)
二、少数企业已开始用理性思维指导实践	(202)
第二节 吾将上下求索	(206)
一、产品与品牌生命周期理论	(207)
二、产品规模经济理论	(212)
第三节 愿智慧之光普照大地	(217)
一、实行知识型理性化管理势在必行	(218)
二、知识型理性化管理的重要性	(222)
第九章 跨越新世纪的门槛	(225)
第一节 平平常常才是真	(225)
一、昆烟的管理是一种寻求关系和谐的管理	(226)
二、昆烟的管理追寻的是一种动态的管理	(228)
三、昆烟的管理追寻的是一种知识型的理性管理	(231)
第二节 为了明天的辉煌	(233)
一、“三合一”体制何去何从	(233)
二、企业家职业化与年薪制等待推进	(237)
三、财税体制改革不能“有饭大家吃”	(241)
第三节 我的未来不是梦	(247)
一、再造企业流程和管理组织	(248)
二、推行“人本管理”，建立学习型组织	(249)
三、创新管理方法与管理手段	(251)
四、建立和完善科技创新体系，大力开发适应	