

现代企业管理学

李占祥 杨先举 编著



现代企业管理学

CD/65/18

李占祥 杨先举 编著

中国人民大学出版社

编 者 的 话

写一本具有中国特色的企业管理学，是我们为之努力的奋斗目标。为此，我们在写这本书的过程中，根据马克思主义的管理理论，密切结合我国实际，总结和研究中国企业管理中的问题，力求做到理论与实际结合；着重研究党的十一届三中全会以来出现的我国企业管理的新鲜经验及问题，同时也注意总结我国管理历史实践中的体会，做到研究现实与总结历史经验结合；从我国实际出发总结经验，同时也注意汲取国外管理经验的有益成分为我所用，做到博采众长，国内国外经验结合。我们认为，企业管理的内容，充满着对立统一的关系，事物常常是既相互对立，又相互依持而存在着。我们努力用唯物辩证法思想分析问题，称这种研究问题的方法为矛盾分析的方法，称这种观点为矛盾分析学派的观点。

为创建具有中国特色的企业管理学，我们已作过不少努力。1984年，我们写出《工业企业管理原理与组织》的书。我们再写《现代企业管理学》，力求使本书较前书在内容上写得更充实些，理论上阐述得更深邃些，把创建具有中国特色的企业管理学的工作推进一步。

本书的一些内容在1985年以后的几届硕士研究生教学中试讲过，也在一些培训班上试讲过，从中听取意见，并到实际工作单位调查，几经修改写成本书。本书可供工业企业管理专业硕士

生教学用，也可供本科相关专业的学生用；可供电大及其他类型职业大学学生学企业管理学用，也可供企业及其他搞实际工作的同志学习用。

本书导言及第一、二、三、六、八章为李占祥所写，第四、五、七、九、十、十一、十二章为杨先举所写。

书中有不当之处，恭请读者批评指正。

1990年5月

目 录

导言——研究的对象与方法.....	1
第一章 概论.....	8
第一节 中国企业管理面临的新形势.....	8
第二节 企业管理的两个重要指导原则.....	17
第三节 企业管理任务.....	26
第二章 社会主义企业.....	36
第一节 社会主义企业模式.....	36
第二节 企业经营方式.....	43
第三节 企业组织形态.....	50
第三章 企业目标与经济效益.....	57
第一节 企业目标.....	57
第二节 经济效益.....	63
第四章 企业文化.....	74
第一节 企业文化的概念与特征.....	74
第二节 企业文化的提出及其意义.....	78
第三节 企业文化的结构、内涵与塑造.....	84
第五章 企业利益分配.....	91
第一节 正确处理国家、企业、职工个人三者利益 关系.....	91
第二节 关于按劳分配.....	95

第三节	关于处理国家与企业间的利益分配关系	100
第四节	关于处理企业与职工间的利益分配关系	106
第六章	领导权威与领导体制	113
第一节	领导权威	113
第二节	领导体制	119
第三节	实行厂长（经理）负责制	125
第七章	职工	134
第一节	职工在现代企业管理中的地位	134
第二节	职工思想道德品格的塑造	137
第三节	职工科学文化素质的培育	144
第四节	发挥职工作用	148
第八章	集权与分权	152
第一节	集权与分权是对立的统一	152
第二节	正确处理集权与分权的原则	155
第三节	集权与分权的影响因素	159
第九章	生产要素优化	164
第一节	生产要素与经济效益	164
第二节	劳动者优化	167
第三节	劳动资料优化	172
第四节	劳动对象优化	177
第十章	技术与管理	180
第一节	技术与管理概说	180
第二节	技术对管理的作用	186
第三节	管理对技术的作用	190
第十一章	专业管理与基础工作	197
第一节	专业管理	197
第二节	基础工作	204
第三节	专业管理与基础工作的关系	206

第十二章 企业的外部环境与管理210

第一节 社会·企业·管理210

第二节 企业的外部环境分析212

第三节 企业要对社会尽责222

导言——研究的对象与方法

管理起源于人类的社会劳动或共同劳动。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^①这种指挥、协调和执行生产总体运动所产生的各种一般职能，就是管理。它把共同劳动中每个人的活动协调一致，使之为实现集体目标作贡献。

企业是人们共同劳动创造物质财富的场所。管理决定着企业的生存和创造物质财富的成就，管理的好坏决定着企业的兴衰。

“美国银行”1973年出版的《小企业通讯》中写道：在美国90%以上的破产企业之所以失败，是由于它们管理上的无能与缺乏经验所致。

企业管理的演变历史告诉我们，企业管理总是适应生产力提高的要求而变革的，总是随着科学技术的进步和生产社会化程度的提高而发展的，总是随着企业外界环境条件的改变而变化的。

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

总之，企业管理应当不断地实行现代化。我们所要探讨的是中国现代企业管理学。

按照系统论的观点，企业管理也是个系统。它具有目的性，即为了实现企业管理任务所转化的目标；它具有相关性，即它是由许多相互依存、相互制约、相互作用的管理职能（如计划、组织、指挥、控制、协调、激励等）所组成的；它具有整体性，各项管理职能都必须为实现企业整体目标，设立自己的目标，积极发挥各自特定功能的作用；它具有环境适应性，要适应改革开放的新形势以及其他外部环境的发展变化。

管理系统的运行，涉及人、财、物、技术、信息等各种生产经营要素，涉及投入、转换、产出生产经营全过程，涉及劳动过程和价值形成过程相统一的商品生产过程，涉及生产、交换、分配、消费再生产过程各个环节，涉及企业内人与人之间的相互关系以及与国家、企业外部相关群体的关系等。总之，企业管理是适应外界环境发展变化的动态系统，它的内容是非常繁复的。但是，从理论上概括起来，主要是生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

生产力方面，主要是指生产力合理组织。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①现代企业进行生产，必须使具有一定劳动技能和生产经验的劳动者，采用机器体系，应用物理的、化学的、生物的各种技术，来加工劳动对象，使其发生预定的变形、变位、变性等各种变化，生产出适合社会需要的物质产品或劳务。它实际上就是人们自觉应用自然科学规律，改造自然的过程。为了保证这一过程的顺利进行，必须采取合理的组

① 《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

织形式、管理方法和手段，不断地把先进科学技术成果应用到生产中去，使各种生产工具、机器设备更好地配置起来，使劳动者和生产资料在空间上和时间上实行最优化的结合，达到以尽量少的劳动消耗（活劳动消耗和物化劳动消耗）和占用，创造出更多的符合社会需要的物质财富，获取更多的盈利。

生产关系方面，主要是指人们在社会生产过程中的相互关系，即要合理调整 and 正确处理在生产、交换、分配、消费等各个环节上人与人之间的相互关系。它既包括企业内部各种人员之间的关系，如领导与被领导之间的关系，机关与基层之间的关系，各部门、单位之间的关系，行政组织、党组织、工会组织之间的关系，等等；也包括企业外部的关系，如企业与企业之间的关系，企业与国家主管部门之间的关系，企业与所在地方政府之间的关系，企业与各经济部门（如金融、物资供应、交通运输、商业）的关系，等等。所有这些关系中，从内容来看，既有分工协作的责任关系，又有权力关系、经济利益关系等。为了调动各方面的主动性和积极性，争取更大经济效益，必须正确处理这些关系。

上层建筑方面，主要是指理论观念、方针政策、法律条例、规章制度、价值标准、道德规范、思想作风、行为准则等方面。为了维护社会主义生产关系，坚持社会主义方向，迅速发展生产力，必须解决好这些问题。

现代企业管理学的研究对象，主要就是以上所述生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题，而这三个方面又是密切联系不可分割的。所以，我们不仅要研究生产力合理组织，推动生产力发展，同时要研究改革与生产力发展不相适应的生产关系和上层建筑。也就是说，应当按照这种要求，来研究管理系统的运动规律，使社会财富越来越多地涌现出来，不断地满足人民日益增长的物质和文化需要。

资本主义国家的企业管理，自19世纪末20世纪初，出现了以泰罗为代表的“古典管理学派理论”到现在，随着科学技术的进步、生产力的发展、生产社会化程度的提高和企业外界环境的巨大变化，适应管理实践不断发展的要求，管理理论有了很大发展。但是，由于对管理学的研究对象和研究方法看法不一样，从而形成了许多不同的学派。美国管理学者孔茨认为，现代西方管理理论可以划分为以下11个学派：

经验主义学派，也称条例学派。它认为管理科学应当把研究重点放在研究经验，即研究成功和失败的案例，并且加以概括和理论化。

人际行为学派。它认为管理工作就是通过人去把事情办好，人的行为是管理的关键因素。所以，管理科学就是要研究人的本性、需要和行为的动机，尤其应当集中研究人际关系。

组织行为学派。它和人际行为学派密切相关，认为管理学主要是研究如何使组织行为变得更加有效。

社会系统学派。它认为社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互进行协作的各个人组成的系统。一个正式组织的存在必须有三个要素：信息联系、协作意愿、共同的目标。非正式组织也有重要作用。经理人员，即各级主管人员的任务，就是在一个正式组织中维护好一个协作系统，使整个组织形成一个整体，并在各种矛盾的力量和事物之间取得最好的平衡。

社会技术系统学派。它认为把一个组织只看作社会系统是不够的，应当把一个组织看成为两个系统，即社会系统和技术系统，这两个系统又是相互作用的。组织效果不仅取决于人们之间的相互关系如何，还取决于他们工作的技术环境如何，同时还要把这两者协调好。对以上这些问题，都是该学派研究的内容。

决策理论学派。它认为决策贯彻于管理的全过程。管理的本质就是决策，管理要以决策为中心，管理主要是研究合理的决

策，即从各种可能的抉择方案中选择一种行动方案。

系统方法学派。它认为应用系统理论来研究管理，是一种很有效的方法，它能使各个相关因素构成一个网络，有助于提高效率，更好地实现企业的总目标。

数学法学派，也称管理科学学派。它把管理工作主要看成是数学运算、概念、符号和模型，认为管理学研究的重点是数学模型。

权变理论学派。这是随机制宜或因情况而异的方法。它认为在管理工作中，要根据企业所处的内外条件随机应变，世上没有在各种具体情况下都适用的“最好的”管理理论和方法。

管理任务学派。它认为管理学本质上就是观察和研究企业各级领导人员实际上在做什么，并从中得出结论，明确什么是管理活动或任务。

经营管理学派。它认为管理工作是一种经营过程，这个过程可以通过对管理职能的分析与剖析，形成基本概念、基本原理和方法。

以上这些西方管理学派，都有其各自的代表人物和著作，它们都从不同的角度和方面对管理学的研究作出了贡献。但是，由于它们都未能抓住管理科学的最本质的东西，因而都有一定的局限性，都缺乏一定的理论深度。

我们认为，必须应用辩证法，从分析生产力和生产关系的矛盾、经济基础和上层建筑的矛盾出发来研究管理问题，才能抓住管理的本质，形成管理科学。

马克思主义认为，世界上任何事物都充满着矛盾，一切事物都是在自身的矛盾运动中发展的，没有矛盾就没有世界。企业也是在矛盾运动中发展的。唯物辩证法是我们认识企业、研究管理的根本方法。在企业管理中，既有人和物以及物与物之间的矛盾关系，又有人们之间的矛盾关系；既有上下各方面的矛盾关系，

又有左右、前后各环节的矛盾关系；既有局部和整体的矛盾关系，又有当前和长远的矛盾关系；既有各项管理职能之间的矛盾关系，又有职能管理同基层工作的矛盾关系；既有企业内部的矛盾关系，又有企业同外部的矛盾关系；等等。总之，企业管理存在着多元化的错综复杂的矛盾关系，只有善于观察和分析管理中的各种矛盾关系，运用正确的理论、原则和方法来处理 and 解决各种矛盾关系，才能调动企业的一切积极因素，推动管理系统顺利运行和发展，为社会需要创造更多的物质财富，获得更好的经济效益，实现企业目标。因此，坚持唯物辩证法，按照生产力和生产关系、经济基础和上层建筑之间矛盾运动的理论，从分析矛盾出发，来研究管理问题，是我们研究管理科学的基本方法。如果划分学派的话，我们就是矛盾分析理论学派。

那么，我国现代企业管理中，有哪些主要矛盾关系呢？主要是：关于物质生产同企业精神文明建设的矛盾关系，企业内部工作同外部环境的矛盾关系，国家、企业、职工个人三者利益的矛盾关系，企业同职工的矛盾关系，行政组织、党组织、工会组织的矛盾关系，集权和分权的矛盾关系，机关和基层的矛盾关系，各项管理职能之间的矛盾关系，商品生产中价值和使用价值的矛盾关系，分配中的公平和效率的矛盾关系，近期目标和远期目标的矛盾关系，管理和技术的矛盾关系，等等。总之，应当从企业实际出发，对各种复杂现象及其运动、发展的客观规律，不断地分析研究和总结，使之条理化、系统化，归纳出影响各方面积极因素的、决定企业生机和活力的、有利于提高企业整体效能的各种主要矛盾关系，并且上升为理论，指明正确处理和解决有关各种矛盾关系的方针、政策和方法，再用以指导实际工作。这是创建中国现代企业管理学的基本任务，也是我们探讨管理学、写作此书的基本思路。

对企业管理学的研究对象和方法的看法不同，书的体系结构

也不一样。现在国内外有关管理学的书籍，有的按管理职能安排体系结构，有的按管理技法安排体系结构。根据前面所讲的管理学研究对象与方法的基本观点，本书包括两部分内容：第一部分（第一、二、三章），主要阐述当前企业面临的新形势和如何认识中国社会主义企业，以及企业管理任务、指导企业管理的两个基本原理和必须把管理任务转化为企业目标等。第二部分（第四章至第十二章），主要是围绕企业管理任务，应用矛盾分析法，阐述一些有关的矛盾关系问题。这里需要说明的是，虽然我们有了前面讲的创建现代企业管理学的基本观点和思路，但是究竟应当归纳出哪些主要矛盾关系，以及如何阐明各种关系的矛盾运动规律等，还需要从企业改革的实际出发，博采古今中外的一切好经验，融合提炼，使之不断地深化，不断地丰富和发展，以便建立起比较完善的具有中国特色的现代企业管理学。

第一章 概 论

研究我国现代企业管理学，首先要明确当前我国企业管理面临的新形势、企业管理的指导原则以及企业管理的任务等带根本性、综合性的问题。

第一节 中国企业管理面临的新形势

企业管理是随着企业及其外部环境的发展变化而发展变化的。当前，我国企业及其外部环境正在发生着深刻的变革，要使企业管理适应新形势，建立现代企业管理学，首先必须研究这种新形势，认清这种新形势。

一、中国社会主义企业管理的两个阶段

新中国成立至今，我国社会主义企业管理，随着企业及其外部环境的历史性的重大变革，主要经历了两个大阶段。

第一阶段，从1949年新中国成立至1978年党的十一届三中全会以前。中国大规模地进行社会主义现代企业管理，是从新中国成立以后开始的。当时，国家没收了官僚资本，建立了社会主义全民所有制。人民政府接管了这些企业后为了解放生产力，恢复和发展生产，迅速铲除了帝国主义、封建主义、官僚资本主义在这些企业中的残余势力，破除那些奴役和压迫工人的组织制度；对那些修配性的、量小质差的、简易的生产结构和布局进行了合

理调整。为此，接管后即在这些企业中开展了民主改革和生产改革运动。同时，在企业中还建立了体现职工群众主人翁地位的民主管理制度——工厂管理委员会和职工代表会议制度。另外，对民族资本主义企业，主要是采取委托加工、计划订货、统购包销、委托经销代销等进行管理。这样，我国企业广大职工群众革命和生产的积极性十分高涨。到1952年底，我国胜利地完成了恢复国民经济的任务，工农业生产达到了历史的最高水平。

从1953年起，我国开始进入了社会主义经济建设第一个五年计划时期。在这期间我国新建了一大批现代化的骨干企业，对民族资本主义工商业实行和平赎买政策，进行了社会主义改造，对个体手工业实行合作化。到1956年，全国绝大部分地区基本上完成了对生产资料私有制的社会主义改造。这样，在全国范围内，基本上形成了全民所有制经济和集体所有制经济，即单一的社会主义公有制经济。这一期间，在国家经济管理体制和企业管理上，我们学习和引进苏联的经验，逐步建立了高度集中统一的、以指令性计划为主的经济管理体制，以及建立在这种经济体制基础上的内向型（封闭式）的、执行性的、以生产组织管理为主的一套企业内部管理体系、制度和办法，如生产技术财务计划、生产作业计划、定额管理、技术标准管理、原始记录、统计、技术检查、厂内经济核算、经济活动分析、以一长制为核心的领导体制和组织机构等。企业内部建立起正常的生产管理秩序。这些对于企业生产发展，对建立社会主义建设的物质技术基础，曾经起了重要作用。但是，当我国社会主义改造基本完成，转入全面的大规模的社会主义建设以后，我国经济发展的规模越来越大，这套经济体制及其企业管理体系和制度，越来越不适应形势发展的需要。加之1957年以后，党在指导思想上的“左”倾错误的影响，把搞活企业和发展社会主义商品经济的种种正确的观点和措施当成“资本主义”来批判。这样，就使经济体制上过度集中统

一的问题，从50年代后期至1978年的党的十一届三中全会以前长达20年中不能解决，企业一直处于国家行政机构的附属地位。这一时期在企业管理上，实行的基本上是单纯执行性的内向型的以生产组织管理为主的企业管理模式。这就是第一阶段我国企业管理的基本特点。

第二阶段，从党的十一届三中全会至现在。1978年12月召开的具有伟大历史意义的党的十一届三中全会，作出了把全党工作的着重点转移到现代化建设上来的战略决策，同时着重提出，为了实现社会主义现代化，必须对经济体制进行改革。十年多来，由于破除了脱离我国国情的不利于生产力发展的传统观念，坚决推进全面改革和对外开放，使得企业及其外部环境发生了根本性的变革，主要是：经济体制的变革；企业地位的变革；所有制结构的变革；以及经济模式的变革。这既是对我国企业管理的严峻挑战，也是突破过去僵化的经济体制和旧的企业管理模式，提高企业管理水平，迅速发展社会主义经济的极好机会。它要求我国企业管理必须适应新形势的要求实现管理现代化。

二、我国企业管理的新形势

1.经济体制的变革。这一变革的内容用一句话来概括，就是由高度集中统一管理经济体制，变为适应社会主义商品经济发展的新体制。

建国以后，我们学习苏联，实行了高度集中统一管理经济体制。这种体制把计划经济同商品经济对立起来，不承认市场机制和价值规律的作用。这种体制的特点是把全民所有同国家机构直接经营企业混为一谈，政企职责不分，国家机构直接经营和管理企业，企业的人、财、物均由国家统一安排，企业生产什么、生产多少、原材料由哪里供应、产品生产出来以后销售给谁等，都由政府部门统管。企业利润全部上缴，需要资金再向国家申请。这样，企业也就不可能有承担经营好坏的经济责任。同时，