

迈向 21 世纪的中国现代企业经营管理

# 现代企业综观管理论

邓志阳 著



汕头大学出版社

获“广东省高教厅人文社会系

1版

迈向 21 世纪的中国现代企业经营管理

# 现代企业综观管理论

邓志阳 著

汕头大学出版社

粤新登字 15 号

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业综观管理论/邓志阳著  
—汕头: 汕头大学出版社, 1995. 12.

ISBN 7—81036—131—7/F. 16

- I. 现…
- Ⅰ. 邓…
- Ⅲ. 经营—管理
- Ⅳ. F2

汕头大学出版社出版发行

(广东省汕头市汕头大学内)

揭阳市新华印刷厂印制 新华书店经销

1995年第1版 1995年12月第1次印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 7

字数: 150千字 印数: 0~3,000册

定价: 10.00元

# 序

改革开放，给中国的社会经济带来了极为深刻的变化。

在中国社会的历史性变迁中，中国企业在组织结构、领导体制、经营机制、管理形态等方面也发生了一系列的巨大变革。企业由“小而全”、“大而全”转向专业化、联合化；由单一单位、单一功能，变为多单位、多功能；由国内经营到跨国经营，企业面貌焕然一新。多单位多功能多角化经营的现代企业，现已成为国民经济的主角和支柱。可以说，中国经济已开始向现代企业经济迈进。

社会创新创业，从而使政府的经济政策、管理制度发生互动，产业会进一步进行调整，以促使技术加快进步，以及国际国内市场竞争的全新组合。为了适应国际国内市场的变化，企业必须调整组织目标、组织结构、组织工作程序。因此，当今企业组织的变革，不是单纯的工作小组、个别部门的变化，而是整个企业组织的变动，甚至牵动企业最高领导层。企业整体组织变革的频率，在迈向 21 世纪的时候，比以往任何时候都快。

企业管理以人为中心，人活动于企业组织之中。人如果没有组织起来会是一盘散沙，如同乌合之众。人的才干，只有在良好的组织管理中才能得到充分发挥。现在，有一种较

为普遍的现象，企业经理比较注意用物质利益、员工培训、感情投资去调动员工的积极性，开发员工能力，而忽视组织结构的功能。如果企业组织结构老化、脆弱、僵化，缺乏相关联系，信息不畅，难于接受足够数量高质量的信息，对环境的变化不能做出灵敏反应的话；那么，势必限制、束缚员工积极性的发挥，甚至可能在激烈的国际市场竞争中，使企业陷于无为状态，导致企业倒闭。

企业组织结构的变革，需要有相应的管理形态、管理体制和管理方式。中国企业以往多为单一单位企业，主要进行的是企业内部的生产、销售、技术、设备、财务、人事等具体业务的现场管理，其传统的理论与方法不能解决现实中多单位、多功能、多角化的现代企业面临的管理问题。因此，随着现代社会经济的迅猛发展，迫切需要进一步探索和运用新的管理理论和方法，为现代企业制度的建设服务。本书从企业整体的角度，系统地探讨现代企业的组织结构、管理形态和管理方式及其发展变化的规律性，提出了现代企业管理的“新五论”，即：企业生命周期管理论、内部化经营管理论、内部竞争管理论、企业危机管理论、跨国经营管理论。同时，作者还将“新五论”如何应用问题加以介绍，使之具有较强的操作性。

本书在撰写过程中，香港广运船务有限公司董事总经理庞全学、东莞市辉煌装修工程公司总经理梁仲辉、肇庆市水利电力局机械工程公司进口汽车部经理梁湛明提出了宝贵意见，在此表示衷心感谢。

邓志阳

1995年7月5日

# 目 录

序	
<b>第一章</b>	<b>现代企业未来管理的路向</b> ..... (1)
一	中国企业的历史性变革..... (1)
二	中国现代多单位企业的发展..... (7)
三	现代企业管理形态的发展趋势 ..... (16)
四	推动现代企业管理形态变革的原因 ..... (32)
<b>第二章</b>	<b>企业内部化经营管理</b> ..... (40)
一	内部化经营管理的依据 ..... (40)
二	内部化经营管理的方式 ..... (48)
三	经营多样化与内部化经营管理 ..... (58)
四	多单位企业对经营管理活动的有效控制 ..... (64)
<b>第三章</b>	<b>企业内部竞争管理</b> ..... (73)
一	企业内部竞争的特征与功能 ..... (73)
二	企业内部竞争形态 ..... (81)
三	企业内部竞争管理方法 ..... (88)
四	企业内部竞争的组织管理 ..... (98)
<b>第四章</b>	<b>企业危机管理</b> ..... (106)
一	衰退与危机——“企业病”的病状..... (106)
二	危机管理的过程与动力..... (119)
三	危机管理的策略..... (132)

<b>第五章</b>	<b>企业跨国经营管理</b> .....	(143)
一	新型现代企业——跨国公司.....	(143)
二	企业国际化的发展过程.....	(151)
三	企业国际化经营方式及选择.....	(163)
四	企业国际经营管理的特殊性.....	(173)
<b>第六章</b>	<b>企业生命周期管理</b> .....	(181)
一	企业生命周期的含义.....	(181)
二	企业生命周期各阶段经营管理要略.....	(188)
三	企业的创新创业管理.....	(203)

# 第一章 现代企业未来管理的路向

当今的中国企业与十年以前的企业相比,在所有权结构、组织形态、经营机制、经营方式、技术特征等方面,都发生了根本性的变革,从而使企业的管理体制、管理形态、管理方法发生了一系列重大的变化。研究这些变化,对于进一步探索现代企业管理体制,具有十分重要的意义。

## 一 中国企业的历史性变革

### (一) 企业基本制度由工厂制转向公司制

长期以来,国有企业乃至集体企业实行的是工厂制、商店制。在国有企业改革和股份制探索中,确立了公司制。股份有限公司、有限责任公司,现已成为中国企业的主导性企业制度。中国企业由工厂制、商店制转向公司制,这是国有企业基本制度的巨大变化。应该承认,公司制是发达国家起主导作用的企业制度,是在私有制基础上发展起来的,在公有制基础上如何建立公司制却没有先例。中国现代企业制度的建立,无疑是一个创新、创举。

社会主义市场经济体制下的公司制,与计划经济体制下的工厂制、商店制相比,有许多差异。



第一，企业的法律地位不同。工厂制企业是政府机构的附属物，企业的债务由国家（政府）负无限责任，企业有生无死，老而不亡。公司制企业是独立法人，企业独立地从事经济活动，承担法律责任。在承担债务责任时，公司制企业以企业法人财产负有限责任，企业有生有死，具有“生命周期”。

第二，企业的财产构成不同。工厂制企业的财产主要来自国家投资，财产主体是国家，是单一的国有制，企业不具有财产权。公司制企业的财产来自国家、法人单位、个人、外资，投资主体多元化，是股份制或复合所有制，并形成企业法人财产，企业拥有法人财产权，有自己独立的权力与利益。

第三，企业的领导制度不同。工厂制企业实行的是厂长（经理）负责制，厂长（经理）由上级政府主管部门任命，厂长（经理）对上级政府主管部门负责。公司制企业实行董事会领导下的总经理负责制，董事会由股东大会产生，总理由董事会聘任，总经理对董事会负责，董事会对股东大会负责，即董事会、总经理要对企业负责。

第四，企业的经营自主权不同。工厂制企业的经营内容、经营方式由上级政府主管部门确定，经营绩效由上级政府主管部门考核、评价，企业是被动的执行者。公司制企业由自己决定经营内容、经营方式，评估经营绩效，是独立的商品生产者和经营者。

第五，企业的财产转移不同。工厂制企业的财产基本上不转移，有转移也多由国家进行调拨。公司制企业的财产可以进入产权交易市场进行转让，有利于经营资源的流动和优化组合。

公司制企业制度的创建，引起中国企业的产权制度、领导制度、经营管理制度的一系列变革。它使企业“国有国营”变为自主经营，自担风险，由依附型变为自主型。因此，它要求有相应的新管理观念、新管理方式。

## **(二) 企业组织结构由单一单位转向多单位**

中国以往的企业多为单一单位企业，单一单位企业的特征是功能单一，往往是搞生产的不搞贸易，搞贸易的不搞生产。原材料供应、产品研究、货物运输、资金供给隔离，分别由隶属于不同行业、行政管理系统的单个企业分担，或是在单一单位企业内部，设立各种功能部门，搞“大而全”、“小而全”。

现在，企业的组织结构由传统的“大而全”、“小而全”、“专业化”的单一单位企业，通过横向和纵向以及多向结合，将单一单位企业结合成为多单位企业，将单一单位企业的单一生产、贸易、科研、运输、金融功能，变为综合性的多功能。在多单位企业内部，每一单位像单一单位企业那样进行独立经营，拥有自主经营的权利，但资金、技术、原材料、货品的供给，产品的运输、销售等的流动，又服从统一的经营战略和安排。原来外部市场的交换关系，变成了企业内部经营资源的配置和各经营环节的衔接、协调关系。这样，企业就可以用多单位组织结构这只“看得见的手”，取代市场力量这只“看不见的手”，用管理协调取代市场协调。

多单位企业与以往的行政性公司的共同点是，既对所属各单一单位企业具有行政管理的职能，如任免各单位的厂长、经理，规范各单位的经营行为，考核经营绩效，对各单位进

行投资等。但两者又有显著的区别，主要有以下几点：

第一，行政性公司局限于某一行业或产业内，形成行业垄断，它主要是横向的统筹，与单一单位企业的功能基本相同，负责原材料生产的公司与产品加工公司是分离的，它强化了行业部门分割。多单位企业打破行业、部门的界限，将上游（原材料生产）、中游（产品加工）、下游（商品销售）结合在企业内部，同时搞“一业为主，多种经营”。

第二，行政性公司以行政手段为主管理所属企业，实行严格的公司——分公司——工厂的科层管理结构，强调集中，忽视企业的地位和作用。多单位企业实行分权的事业部制、经营承包责任制，在多单位企业总部“宏观”调控下，各单位独立自主经营。总公司是投资中心、战略决策中心，各单位是利润中心、责任中心、成本中心。

第三，行政性公司的总部是国家管理经济的政府机构，它行使国家管理经济的权力，它不是企业。多单位企业的总部虽然赋有行政管理职能，它却是企业的组成部分，是法人企业的“首脑”机构，它的行为是企业行为，而不是政府行为。

多单位企业的产生和发展，使单一企业变为集团企业，企业由单一功能变为多功能，企业由“专营一业”变为“一业为主，多种经营”，高度集权的管理变为集权与分权相结合，又以分权为主要特征的管理。它标志着中国企业的经营管理，正跨入了现代企业经营管理发展阶段。在这个新的发展阶段中，多单位企业是发展国民经济的主角。

### **（三）企业财会制度与国际惯例接轨**

中国企业原有的财会制度，在计划经济体制下，为国家

对企业的直接管理服务，政出多门，核算标准、指标不统一，不利于宏观分析对比和平等竞争。此外，财会制度的制定依赖于国家不同时期的经济政策，因而缺乏科学性、稳定性、连续性、独立性，核算制度一统到底，事无巨细，不利于企业自主理财。改革开放以来，企业的经济成份、经营方式多元化，投资渠道、分配方式多样化，企业的财务会计不仅要反映企业经营活动的状况，更重要的是要反映各种产权关系及利益分配关系。原有的财会制度，显然已难以适应现代企业的发展。

1993年7月1日起施行的《企业财务通则》、《企业会计准则》，与旧财会制度相比，具有高度的统一性、保护所有者权益、促进落实企业经营自主权、强化企业的利益约束机制、同国际会计惯例接轨等特点，有利于企业的健康发展。

实行新财会制度，企业必须注重强化财务管理职能。国有企业在传统经济体制管理下，企业的财务管理混同于会计管理，主要工作是记帐和出纳，财务管理偏重于执行国家规定的财经纪律，替国家执行财务监督，而不是侧重于理财职能。

企业的财务管理与会计管理有密切联系，它们的对象都是公司的资金运动，但二者又有区别。财务管理着重于资金的筹措、分配及使用，它要搞好企业的投资、筹资、内部资金的管理，如投资分析、筹资分析、财务规划、财务报表分析、企业短期资金管理、基金管理、公司兼并等，要处理好与银行、保险公司、证券公司的关系，偏重于动态管理；会计管理则侧重资金运动的记录，如记帐、编制预算、编制财务报表、内部审计、税负、原始数据管理等，偏重于静态管

理。

在 20 世纪 50 年代以前，外国企业财务管理的出发点是从外部筹措资金。60 和 70 年代，由于证券市场的发展，出现了证券和资产组合的优化理论，对企业财务管理产生重要影响，资产价格模型和风险分析的出现，为财务决策的理论和方法奠定了基础。同时，计算机技术的推广和在财务决策分析中的应用，使原来难以分析测定的复杂计算变得简单易行，使财务管理进入一个新阶段，其财务职能也发生了根本性变革，在企业管理中跃居中心地位，成为掌握公司经济命脉的关键。我国在 80 和 90 年代，由于证券市场恢复和迅速发展，财务管理的重要性也逐渐显现出来。为了发挥财务管理职能，企业大都设立独立的财务管理部门，以便统一集中企业的财务管理，并赋予一定的权力，配备必要的现代分析工具。

#### **（四）企业经营由内向型转向外向型**

近代各国经济的起飞，都依靠外向型经济的发展。现代经济是企业经济，在国家发展外向型经济时，企业经营必然由内向型转向外向型，中国也是如此。我国在实施经济发展战略时，大力发展外向型经济，涌现出一大批外向型的国营工商企业、乡镇企业、外商投资企业等。

现在，外贸的含义、范围已大大突破原来“进出口”的界限。这些外向型企业通过商品进出口、对外直接投资、非股权经营方式，积极参与国际分工和国际市场竞争，将国内市场与国际市场衔接起来，不断调整企业的组织结构、产业结构、技术结构，充分利用国际资源，大量出口本国的商品和劳务，同时引进国外各种先进技术、设备、管理经验等，这

不仅推动了企业自身的发展,同时也带动了国民经济的发展。

中国众多的企业由内向型向外向型的移行,不仅对传统的企业管理提出了挑战,同时又给中国企业改进经营管理提供了机遇。它使中国企业由封闭式经营管理转向开放式经营管理,从而推动中国企业管理进入崭新的发展阶段。

## 二 中国现代多单位企业的发展

### (一) 何谓“现代企业”

一般认为,企业的进化过程分为三个历史阶段:第一是原始企业阶段,即产业革命以前,以手工业工场为主要形态,属于企业雏形时期;第二是近代企业阶段,产业革命到第二次世界大战结束,以单厂形态为主,这在企业发展史上是一个质的飞跃;第三是现代企业阶段,第二次世界大战结束以来,企业大型化、联合化、跨国化,以多单位为主要形态,这是企业发展史上的又一次质的飞跃。各发展阶段的企业,对不同历史条件下的社会经济发展起着主导作用。

关于“现代企业”这一词语,究竟作何解释,说法不一。有人认为,在发达国家中,无论大中小型企业,由于科学技术的高度发展,企业几乎都已现代化,由此推导出具有高度科学技术的企业即是现代企业的结论。有人则认为,现代公司制企业是现代企业。显然,前者是以科学技术特征,后者则以财产特征来界定现代企业。然而,无论在人类发展的任何阶段,先进的科学技术必定居于前导性地位;而公司制从16世纪末17世纪初即已诞生,发展至今已日趋成熟完善,即

便是股份制，它主要的是解决企业财产所有者的权益、经营者的权益及其相互关系，所以说两者都没有从企业的本质和机能去界定“现代企业”概念，即没有从企业是一个拥有特定生产资料，能创造物质和精神财富，并使财产增殖的由人机组成的社会经济实体，它不仅具有生产、营销、财务、人事、开发的经营机能，同时还有计划、组织、指挥、协调、控制的管理机能去界定“现代企业”。

美国企业经营史学家、哈佛大学商学院的钱德勒（A·D·Chandler）教授在他的《看得见的手》一书中，从企业的本质、机能的角分析研究了美国现代企业的形成和发展。他指出：“由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多单位企业，即可以适当地被称为现代企业。”第二次世界大战之后，由于市场和科学技术的发展，推动了大量生产、大量销售的发展及其结合，从而使现代企业迅速发展起来，并成为在许多经济部门中占优势、居于支配地位的企业。这是企业组织自身的创新和变革，并带来企业经营管理的革命。

按钱德勒的看法，现代企业可归纳如下特点。

第一，现代工商企业控制了许多经营单位，这些经营单位在不同地点，从事不同类型的产品和服务等活动。每一经营单位有一套自己的会计帐簿、帐目，与公司总部分开，它们作为独立企业运转，各经营单位之间的交易内部化。

第二，现代工商企业接管了协调生产、销售的功能，获得了原先是市场执行的功能。一群经理结合在一起，执行市场机制的功能，控制各单位的活动。

第三，只有当管理上的协调比市场机制能带来更大的生产力、低成本和高利润时，多单位企业才能取代传统的小公

司，并将若干经营单位的活动内部化。

第四，现代工商企业的中、高层经理形成新的企业家阶层，他们的主要目标是追求公司长期稳定发展，而不是短期利润的最大化。他们关心的是产品和销路，发展新产品和服务，更充分地利用现有设备和人员，有利润则再投资，使之变为企业持续发展的力量。现代公司变成经理式企业，经理职业化。

由此我们可以看出，在具有高新技术及公司制的企业中，只有是多单位、经理群的企业才能称之为“现代企业”。换言之，尽管也具有高新技术及公司制的特征，但如果是单一单位的单厂、单店企业，或由个别、少数经理管理的企业，都不能称之为“现代企业”。这一点是显而易见的。

当然，现代企业并非都是大型、巨型的集团企业、联合企业，它们也有大、中、小之分。即便是中小企业，它们通过多单位、经理群将企业的单一功能变为多功能，将单一业务变为一业为主多种经营，由此提高生产力，减少风险，这即是现代企业的基本特征，而现代企业不用说具有强劲的发展趋势。

## **(二) 中国现代工商企业的迅速发展**

改革开放中，中国的商业企业率先向现代企业转化。不少零售商店合并成大百货公司，有的自我发展，由小变大，有的由专营商店变为百货商场、购物中心等。营业面积成倍增加，装修豪华、设备现代化，营业点增多，形成连锁商店。经营商品的品种由过去的几百、几千种增加到几万种。实行开架销货、购物自选，开展批发业务，年营业额由过去的几百



万元、几千万元增加到几亿甚至上百亿元人民币。如北京王府井百货大楼，除了自身的扩大之外，国内在四川成都、辽宁锦州、海南海口等地设立了分店，国外在匈牙利等国设立了分店，1992年商品销售额为8.0459亿元人民币，1993年的销售额达11.1595亿元人民币，获得了规模经营的经济效益。这些大型的百货公司、购物中心对所属分店的经营活动统一规划，分散经营，在资金、货品、人才、经营管理等方面给予支持，将部分外部市场的交易内部化，获得了商业企业规模的扩大和营业额的迅速增长，它标志着中国商业企业开始向现代企业迈进。

中国的工业企业面临着世界新技术革命的挑战，在改革开放中，它们通过自身的改造和技术引进，加快了技术进步和设备更新，使产品发生演变，逐步脱胎出一代高性能、高质量的新型产品。随着生产组织、作业方式的改进，设计、生产、人员素质的提高，实现了生产的高效化。如沈阳锻压设备厂是个有名的老厂，产品广泛应用于机械加工、塑料、化工、轻纺、冶金等多种行业。1988年他们依靠技术进步，开发新产品，率先研制成功Y62—1200无缝三通液压机，能生产具有当代国际水平的无缝三通管件，由铸造、焊接改为液化一次成型，使管件生产发生了一场革命，产品出口美国、加拿大等20多个国家和地区，并促进了国内管件行业的兴起和发展，迅速在国内形成了1735万吨管件的生产能力。该厂1992年的固定资产、销售收入、实现利润分别比1988年增长2.5倍、3.9倍、1.2倍。在改革开放和新技术革命的推动下，中国涌现出一大批大量生产和大量销售的工业企业。由《管理世界》中国企业评价中心和国家统计局工业交通统计司按