

国家社会科学
“九五”规划重点研究项目成果

企业管理新论

● 主 编 蔡建华

● 副主编 张佐友 王海平

红旗出版社

国家社会科学“九五”

规划重点研究项目成果

企业管理新论

顾 问：刘海藩 陈清泰

蒋黔贵 赵文源

刘本仁

主 编：蔡建华

副主编：张佐友 王海平

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理新论/蔡建华主编. —北京:红旗出版社, 2001. 11

ISBN 7-5051-0633-3

I. 企…

II. 蔡…

III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 082285 号

企 业 管 理 新 论

蔡建华 主编

红旗出版社出版发行

邮政编码:100727 地址:北京沙滩北街2号

电话:编辑部 64037148

武汉市汉盛实业总公司汉桥印刷厂印刷

2001年11月北京第1版 2001年11月湖北第1次印刷

开本:880×1230毫米 1/32 印张:33.125 字数:830千字

印数:1-3000册

ISBN 7-5051-0633-3/F·35

定价:58.00元

国家社会科学基金 “九五”重点资助项目

- 书名题写：**刘海藩 中共中央党校副校长、教授、博士生导师
- 顾问：**刘海藩 中共中央党校副校长、教授、博士生导师
- 陈清泰 国务院发展研究中心党组书记、副主任
- 蒋黔贵 国家经济贸易委员会副主任
- 赵文源 湖北省委常委、省企业工委主任
- 刘本仁 武钢集团公司总经理 教授级高工

编委会

- 主任委员：**蔡建华 中共武钢集团公司党校原校长
教授 中国生产力学会副会长
- 副主任委员：**张佐友 北京联合大学北京学研究所北京
经济研究室主任 教授
- 王海平 中国市场经济报 记者
- 委员：**(以姓氏笔划为序)
- 王天义 中共中央党校经济学教研室 主任 教授 经济学博士后

史美兰	国家行政学院科研部	处长 教授
卢嘉瑞	河北经贸大学经济研究所	所长 教授
冯大愚	天津社会科学院经济研究所	原副所长 研究员
尹庆民	北京联合大学	系主任 副教授
林万雄	中共浙江省委党校函授学院	副院长 教授
林庆苗	国家经济贸易委员会企业司	硕士
刘思华	中南政法财经大学研究所	所长 教授 博士生导师
孙大德	山东省人民政府办公厅	研究员
陈志炯	中共武汉市委党校经济学教研室	主任 教授
李和坤	武汉市外商投资企业协会	副会长
张志宏	北京市国际工程咨询公司	副总经理 高级工程师
赵诗清	中共湖北省委党校马列所	所长 教授
金庆培	宝钢集团公司现代化管理研究所	负责人 高级经济师
高春初	中共江苏省委党校	教授
梁绿琦	北京联合大学	副院长 副教授
康健	中共中央党校学报	副总编 博士后
曹会胜	湖北生产力学会	代秘书长 副研究员
曹桂先	湖北电视台新闻中心	主任记者
彭辰	武钢集团公司	总会计师 副教授 博士
谢地	吉林大学经济管理学院	副院长 教授 经济学博士
薛家凯	中共广西区委党校	教授

序 言

陈清泰

本书是国家社会科学规划基金资助项目——“三改一加强”良性循环研究的成果之一。这一研究成果聚集了许多高等院校管理方面的教授和专家的最新成就。

在总论中，本书从哲学的高度对企业管理、管理文明、管理属性、管理的作用等方面，提出了一些新的观点、新的认识，而该书主干部分则围绕“三改一加强”的思路展开。

企业改革是破旧立新，扫除企业走向市场求发展的体制障碍，获取新的体制动力；企业改组是改善企业经营结构、组织结构，形成可持续发展的肌体；企业改造则是发明或选用当代新技术成果，更新产品和服务，取代过时的技术、产品和装备。而管理作为推动企业运转的一种手段，与企业改革、改组、改造既交互作用又贯穿于全过程，并对其效果产生决定性影响。

“要加强管理”这几乎是任何人都不会反对的老生常谈。但现在我们所说的“加强管理”，绝对不是沿着传统的管理理念、管理思路、管理方法去无限加强。随着经济、技术的发展和外部环境的变迁，管理创新势在必行。当前，在体制转轨时期，企业管理有大量的改革

内容，而改革的成果又需要通过科学管理将其固化。两者既矛盾，也不可偏废。实际上，在市场条件下的企业管理，就是围绕捕捉市场机遇，对市场信息和宏观调控信号及时做出有效反应，形成科学、高效的内部组织，并通过对企业各项活动的计划、组织、指挥、协调和控制，不断优化配置可控制的资源，充分利用市场竞争允许的经营手段，获得最好的经济效益。从这个意义上讲，“管理”是企业一切活动的“牛鼻子”，管理水平决定企业的水平。本书所编入的一些案例，可以充分说明这一点。

针对我国企业管理现状，还有两点值得引起重视：

一是，在企业中进一步突出和改进科技创新管理、突出和改善人力资源开发的地位十分重要。知识工作者拥有属于自己的“生产资料”，那就是知识。在他所从事的工作领域，比他的上级懂得的要多，如何对他们进行“管理”，这是许多企业面临的新课题。“创新是企业竞争的主要手段”，已成为不争的现实，而为“创新”下计划、压任务是无济于事的。对创新的“管理”，更重要的是要体现在为创新者提供良好的环境，调动他们迎接挑战的热情上，使他们从创造性的工作中得到满足。如何做到这一点，对很多企业尚需探索。

二是，现代信息革命为每家企业都带来了机遇，不可错过。企业管理的效率在于对可控制的人、财、物的动态配置，而决定配置效率的是信息。信息革命的伟大成果，使信息收集、处理、存储、传递、分析、使用的

周期和成本大为降低，这就为用现代化信息手段改造传统管理提供了历史性机遇。任何低估由此而引发的企业管理的革命性变化，都会自食其果。企业更要潜心用现代化信息技术创造新的管理概念和管理体系；努力使企业信息——决策——执行三者集成化，提高决策质量和效率；利用信息共享机制，将垂直一体化管理向组织扁平化、矩阵式管理模式转化；用信息技术重构过程管理和物流、资金流管理，改善成本结构，降低管理成本……在激烈的竞争中，面对将改变管理理念、方法、手段的信息革命，任何迟疑都可能酿成历史性悲剧。

本书以国有企业为背景，结合改革、改组、改造的中心任务，就企业管理问题进行了大量研究。书中所阐明的内容，对政府决策、对企业生产经营活动、对教学与研究，都是有参考价值的。

2001年2月2日

内 容 简 介

随着经济全球化、信息化和参加 WTO 等新形势的到来，企业管理在理论上和实践上面临着系列需要回答与解决的新问题；当今社会唯一不变的就是变化，周期越来越短，企业管理尤其如此。本书紧紧围绕着“变化”、“创新”这个中心，研究如何加强科学管理，以其统帅全局，实现“三改一加强”良性循环，迎接新挑战。全书共分四个部分。第一部分总论，着力论述：管理是当前企业成败的主要缘由；管理文明是人类文明的起点、集大成；管理是统帅，是牛鼻子；管理具有多重属性、职能和作用；21 世纪是科学管理的世纪。第二至第四部分（上、中、下三卷），分别为管理与改革、管理与改组、管理与技术改造，分析了在管理统帅下，企业“三改一加强”需要进一步认识和解决的一些重点和难点问题。各卷之后均有附录——“案例”，介绍了一些名优企业“三改一加强”的经验与作法。

本书阐明的内容，对政府决策、企业生产经营活动、教学与研究，都能提供有益的参考。

目 录

序 言	(1)
-----------	-------

总 论

一、管理强弱是企业当前成败的主要缘由	(5)
(一) 宏观上的原因可以造成前进障碍, 但是 不会把道路堵死	(5)
(二) 当前成败的主要缘由在管理	(6)
二、管理是企业中定位最高的科学	(9)
(一) 管理文明是人类社会文明的起点、集大成、 新开端	(9)
(二) 管理是企业中定位最高和开发早的科学	(12)
三、加强科学管理, 兴国振企的共识	(20)
(一) 中国领导人无不重视企业管理	(20)
(二) 成功的企业家和学者无不重视企业管理	(24)
(三) 发达国家的企业家和学者无不重视企业 管理	(27)
四、从企业管理的基本特征, 看企业管理的统帅 地位与作用	(33)

- (一) 从属性和职能的多重性特征, 看企业管理
的统帅地位与作用 (33)
- (二) 从整合性特征, 看企业管理的统帅地位与
作用 (52)
- (三) 从实践性特征, 看管理的统帅地位与作用 (66)

上卷 管理与改革

第一章 管理与改革是一部同步发展的历史

- 总结过去 (1978—2000 年) (77)
- 第一节 经济体制与管理体制改革同时拉开
帷幕 (1978—1991 年) (77)
- 第二节 经济体制与管理体制改革进入到以
市场经济为目标的新阶段 (1992
—2000 年) (87)

第二章 管理与改革是一部同步发展的历史

- 创新未来 (2001 年—) (98)
- 第一节 当前国企面临的困难与问题 (99)
- 第二节 新世纪建立现代企业制度与管理
同步创新 (107)

第三章 改革突破离不开管理决策 (122)

- 第一节 科学决策要充分发挥管理的能动
作用 (122)
- 第二节 改革突破离不开管理决策 (131)
- 第三节 选准切入点方能势如破竹 (136)

第四章	改革深化要求管理创新（之一）	(143)
第一节	观念创新——从转移型思维到创新 型思维	(143)
第二节	制度创新——从传统工厂型管理到 现代化公司型管理	(146)
第三节	取向移位——从计划导向到市场 导向	(148)
第四节	职能扩大——从被动完成任务到 自主战略决策	(153)
第五章	改革深化要求管理创新（之二）	(157)
第一节	领域拓宽——从运营产品到经营 资本，面向国内国际大市场	(157)
第二节	方位增加——从单一化生产到多 角化经营	(163)
第三节	手段更新——从手工操作到信息 化、网络化	(169)
第六章	改革深化要求加强战略管理	(176)
第一节	战略管理是企业走进市场的 第一任务	(176)
第二节	战略制订中的科学管理	(182)
第三节	战略实施中的科学管理	(191)
第七章	改革促进发展——管理任务的中心点	(197)
第一节	改革的根本目的是促进生产力的 发展	(198)
第二节	改革与发展的互动作用	(201)
第三节	把改革调动起来的积极因素及时	

地转化为现实生产力	(208)
-----------------	-------

第八章 优化配置劳动资源——管理不能回避的

难点	(216)
第一节 人是企业之本和最宝贵的财富	(220)
第二节 人在合理的劳动结构中才是财富	(226)
第三节 企业在岗劳动资源的合理配置	(230)
第四节 失业人员的社会化再配置	(236)

第九章 高素质的领导班子——科学管理的关键

之点	(236)
第一节 选准好领导，配置好班子	(239)
第二节 企业领导成员应当具备的基本素质	(243)
第三节 既要注重个人素质，也要注重结构 优化的整体素质	(248)
第四节 认真改进选择企业领导班子的民主 方法	(252)

第十章 从严治厂——科学管理的不变定律

第一节 “严”是科学管理的不变定律	(258)
第二节 严之有理，严之有据	(265)
第三节 严之有度，严之有的	(272)
第四节 严之有情	(278)

第十一章 铸造精神支柱——加强企业文化建设

第一节 企业是经济组织，也是社会组织 和细胞	(283)
第二节 企业文化——企业的前冲力和凝	

聚力	(288)
第三节 培育正确的市场经济道德观念	(294)
第四节 树立争一流敢为人先的企业精神	(301)
案例一 大庆油田依靠职工,“三老四严”谱新篇	(301)
一、建立规范严格的岗位责任制,开展 经常性的岗位责任制大检查	(301)
二、坚持科技领先,实施科技兴油战略, 为油田的可持续发展提供技术保证	(302)
三、以改革促发展,加强预算管理和成本 控制	(303)
案例二 模拟市场成本管理,带动改革深化与全面 发展	(305)
——邯郸钢铁集团公司改革经验剖析	
一、面向市场,挖潜增效,实行模拟市场 成本管理	(305)
二、从成本管理切入,加大改革力度,深 化企业改革	(308)
三、成本管理和改革深化使邯钢发生显著 变化	(311)
四、邯钢成本管理和改革深化的特色	(315)
案例三 改革促进管理,管理推动改革	(318)
——海尔集团公司成功之路探析	
一、变革忽视质量的旧意识,建立严格的 质量管理体系	(319)
二、变革旧制度,实行“动态转换”的员工	

管理新制度	(321)
三、变革脱离市场、封闭停滞的技术落后 状况,实行不断开拓创新的技术管理 制度	(322)
四、加强企业文化的建设与管理	(324)
五、变革“火车头式”的兼并联合的旧思路, 坚持“组建联合舰队”的规模扩张战略	(326)
案例四 有行业特色的同仁堂企业文化	(328)
一、同仁堂企业文化的渊源	(328)
二、同仁堂的企业精神	(331)
三、同仁堂的企业形象	(332)
四、新时代的同仁堂	(332)
案例五 民主管理的新尝试	(335)
——武钢推行“值班厂长”制	
一、“值班厂长”的提出,是民主管理的 创新和发展	(335)
二、“值班厂长”的实施,为职工更好的 参政议政提供了广阔的舞台	(336)
三、“值班厂长”效应,来自高素质的职工 代表	(337)

中卷 管理与改组

第一章 我国国有企业发展正处在改组带动期	(341)
第一节 我国国有企业发展的几个主要障碍	(341)
第二节 国有企业战略改组的基本特点	(346)

第三节	改组要面向世界, 面向未来, 面向 市场经济发展的新格局	(354)
第二章	精心策划, 把企业改组与改革结合起来	(363)
第一节	要素重组, 建立母子公司产权制度	(363)
第二节	机构重组, 建立法人治理结构	(371)
第三节	利益重配, 规范公司制的分配制度	(376)
第三章	微观宏观有机衔接, 把企业改组与结构 调整结合起来	(384)
第一节	企业改组要符合产业结构调整方向	(384)
第二节	按结构优化要求改组劳动资源	(388)
第三节	按结构优化要求改组技术资源	(401)
第四章	面向两个大市场, 把企业改组同规模扩大 结合起来	(410)
第一节	规模经济与企业规模	(410)
第二节	改组是企业扩大规模的最快途径 和机遇	(416)
第三节	以市场为导向, 把改组同企业规模 扩大有机结合	(421)
第五章	掌握全局, 把改组同促进地区经济合理布局 结合起来	(425)
第一节	我国地区经济布局的由来与现状	(425)
第二节	企业要通过改组促进地区经济布局 合理化	(430)

第六章	统筹规划,把改组同城市综合改革结合起来	
	起来	(445)
第一节	国企改组要同城市的战略规划相衔接	(445)
第二节	国企改组给城市经济带来的影响	(450)
第三节	我国城市的特点与发展趋势	(460)
第四节	顺应中国城市的特点,在国企改组中引导劳动力和存量资本科学流动	(469)
第七章	立足现代市场制高点,将企业改组同技术改造结合起来	
	改造结合起来	(474)
第一节	现代经济发展趋势与市场竞争特点的变化	(475)
第二节	企业的改组决策要把技术资源优化配置放在首位	(481)
第三节	国企改组与技术改造相结合,重点是缩短与国际企业之间的技术差距	(492)
第八章	实施企业集团战略	(496)
第一节	企业集团及其特征	(496)
第二节	企业集团的重组模式	(503)
第三节	跨国公司的组建途径	(511)
第九章	强强联合型企业集团的组建与管理	(518)
第一节	强强联合型企业集团的内涵与组建	(518)
第二节	产权结构的现状与规范	(526)
第三节	法人治理结构的现状与规范	(531)