

南京大学 2005 年硕士研究生入学考试试题

科目名称：管理学原理 代码：421

适用专业： 企业管理、土地资源管理

试回答下述问题(每题 30 分，共 150 分)

1. 有人认为企业文化的特点决定了它是不可被移植(或被模仿)的。你是否同意这个观点？请说明理由。
2. 何谓“规模经济”？何谓“范围经济”？规模经济与范围经济的实现对企业战略管理提出了哪些要求？
3. 梅奥(George Elton Mayo)等人通过霍桑试验得出哪些主要结论？对当今的企业管理有何指导意义？
4. 为什么现在许多企业要建设学习型组织？你认为学习型组织有哪些主要特征？
5. 企业生命周期有那些阶段？企业在生命周期的不同阶段有哪些不同特征？

参考答案

南京大学 2005 年硕士研究生入学考试试题

科目名称：管理学原理 代码：421

适用专业：企业管理、土地资源管理

试回答下述问题(每题 30 分，共 150 分)

1. 有人认为企业文化的特点决定了它是不可被移植(或被模仿)的。你是否同意这个观点？请说明理由。

答：我同意这个观点。企业文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

(1) 企业文化之所以能产生管理的功效，完全取决于组织文化自身所具有的特点，以及这些特点在管理中所产生的作用。一般而言，企业文化具有以下几个方面的特点：

①企业文化是以组织的价值观念为基础的。任何一个组织都是把自己认为最有价值的对象作为本组织的最高追求目标、最高理想和最高宗旨。所以，价值观念是组织存在的支柱，也是企业文化的灵魂。当这种最高发挥人的主观能动性，努力提高组织成员的社会责任感和使命感，使组织成员成为真正的命运共同体和利益共同体，才能不断地增强组织的活力。

②企业文化的中心是以人为主体的以人为本文化。从企业发展的过程来看，人在企业中的重要性也不是随企业的诞生而出现的。20 世纪初，劳动者只是“泰勒制”驱使下的机器；40 年代，行为科学进入管理领域，开始强调人的精神作用，人的需求受到重视；60 年代人力资源成了企业管理的一种重要的战略要素，受到关注；80 年代后期，信息技术和知识经济的迅猛发展，企业认识到人力资源是所有资源中最重要，人的才能可以创造巨大的价值。人在企业中的地位日益重要的过程，实际上就是孕育企业文化的过程。因此，确立起以人为主的人本文化，以组织成员的成长与发展为中心，提供有助于他们实现自我价值的工作平台和发展空间，这是企业文化的主旋律。

③企业的管理方式是以柔性管理为主。企业文化是一种以文化的形式出现的现代管理方式，它是通过文化的柔性引导来构建组织的合作关系，建立和谐的心理环境以及协调的人群氛围，调节组织成员的心态与行为，并通过对企业文化的心理认同，逐步内化为组织成员的主体文化，使组织目标转化为员工的自觉行为。实践证明，由柔性管理所产生的组织协同力要比刚性管理有着更为强烈的影响力和持久力。

④企业文化的重要任务是增强群体凝聚力。组织成员一般都是来自四面八方，不同的文化传统、风俗习惯、工作态度、行为方式和目的愿望都会导致成员之间的摩擦、对立、冲突或者是对抗，从而使组织的目标难以实现。而企业文化就是利用一定的文化积淀，通过建立共同的价值观，实现文化的认同和融合，不断地强化组织成员之间的沟通与合作、信任与团结，使之产生亲近感、信任感和归属感。所以，企业文化总是以增强凝聚力为主要目标和任务的。事实表明，具有凝聚力的组织才能人心所向，才能同心协力地完成组织目标。

(2) 由上面企业文化的特点可以看出，企业文化的几个特征价值观念、人本位文化、柔性管理、凝聚力量都是一些软的指标，不像生产运作过程中一些具体而实在的硬性指标和技术那样可以轻易的模仿和复制，不同的企业有不同的组织成员，不同的行业背景，不同的组织历史等等，这些都是形成组织文化重要的因素，这些因素的不同必然导致形成不同的组织文化。对组织文化简单的移植很容易造成“水土不服”，这也就决定了组织文化的不可移植和模仿的特性。

随着现代经济管理发展的不断创新实践，诸多西方学者和管理家将企业文化理论运用到实践当中，不断充实和发展了企业文化的内涵和精神实质。哈佛大学教授泰伦斯·E·迪尔和

麦金赛管理咨询公司专家埃伦.A.肯尼迪在长期的管理实践中,总结出企业文化五大组成要素:企业环境、价值观念、英雄人物、文化仪式、文化沟通网络。在广告大师奥威格的眼中,企业文化是由许多部分组合而成的——传统、神话、仪式、习俗、习惯、英雄、特色和价值观。现代企业的管理中核心竞争力、技术创新等方面都可以模仿的,但企业文化没法模仿,企业文化是一个企业具有自身特点,根源于自身企业,在企业发展过程中,企业领导者和生产者所总结、积淀出文化与管理等方面的成就,为什么海尔的企业文化只适用在海尔自己,而别的企业在学习“海尔”文化之后,盲目的嫁接到自己的企业,没有再产生又一个克隆的“海尔”呢!其实这些企业学习的结果就是学来了“皮毛”,舍弃“精髓”。有这样的一个例子:曾经有一家商业企业,该企业领导层集体去“海尔”考察学习,盲目以为在取到“真经”之后,千方百计想把“海尔”的文化移植到自己的企业。该企业一味搞“海尔”的“零库存”、“狼来了”等企业管理理念和管理模式,其实这家企业管理者根本就不知道这样的浅显道路,“海尔”的管理模式是建立在海尔企业文化的,“零库存”是建立在海尔企业文化中所提到的企业营销体系之上,自己的企业根本就没有这样的企业文化氛围,企业管理者与企业的生产者根本就没有从思想深处接受这样的企业文化理念。结果是企业领导者站在台前指手画脚、照猫画虎决策部署,中层的管理干部糊里糊涂执行,下面的职工是不知东西,闹出了一场克隆企业文化的闹剧。

由此可以看出,这种活动其实就是在计划经济时代我们企业之间推广的“比、学、跟、帮”的模式,其实企业文化不是简单复制和克隆,企业浪费大量财力、物力大搞企业文化建设,企业还是原来的模式,没有什么变化,这样的事例在我们周围也是屡见不鲜的,作为企业管理者应该避免走这样的弯路,深刻认识企业文化。

2. 何谓“规模经济”?何谓“范围经济”?规模经济与范围经济的实现对企业战略管理提出了哪些要求?

答:“规模经济”和“范围经济”是现代企业生产经常追求的两种经济效应,“规模经济”和“范围经济”对企业的生产经营有着重要的积极作用。

(1) 规模经济(Economies of Scale)又称“规模利益”(Scale Merit)。规模指的是生产的批量,具体有两种情况,一种是生产设备条件不变,即生产能力不变情况下的生产批量变化,另一种是生产设备条件即生产能力变化时的生产批量变化。规模经济概念中的规模指的是后者,即伴随着生产能力扩大而出现的生产批量的扩大,而经济则含有节省、效益、好处的意思。按照权威性的包括拉夫经济学辞典的解释,规模经济指的是:给定技术的条件下(指没有技术变化),对于某一产品(无论是单一产品还是复合产品),如果在某些产量范围内平均成本是下降或上升的话,我们就认为存在着规模经济(或不经济)。具体表现为“长期平均成本曲线”向下倾斜,从这种意义上说,长期平均成本曲线便是规模曲线,长期平均成本曲线上的最低点就是“最小最佳规模(Minimum Optimal Scale, 简称 MOS)”。上述定义具有普遍性,银行业规模经济便由此引伸而来。

(2) 范围经济是指由厂商的范围而非规模带来的经济。只要把两种或更多的产品合并在一起生产比分开来生产的成本要低,存在范围经济。自然垄断企业能收到生产与分配的纵向统一利益和对多种用户提供多种服务的复合供给利益。范围经济以成本的弱可加性为基础,其原理在于,它要求企业必须将密切相关的业务有效聚合起来进行一体化经营才可以节约交易成本,加强企业的市场竞争力。

(3) 从规模经济和范围经济的概念中可以看出,这两种效应成为企业采取一体化战略、多角化战略和并购战略的主要动因。

①规模经济促使企业采取一体化战略。一体化战略又称企业整合战略,是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中,组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配,以求共同发展的一种战略。即企业充分利用已有的产品、技术、市场优势,向经营的深

度和广度发展的一种战略。具体来讲一体化战略又分为横向一体化和纵向一体化战略。

纵向一体化又叫垂直一体化，是指企业将生产与原材料供应，或者生产与产品销售联合在一起的战略形式，包括后向一体化战略和前向一体化战略，也就是经营领域向深度发展的战略。纵向一体化战略可以使企业获得如下的经济性：联合经营的经济性；内部控制和协调的经济性；节约交易成本的经济性；稳定关系的经济性。

横向一体化战略是指企业与处于同一经营领域的其它企业或经营单位进行一体化的战略，专指将生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下，兼并与同行业的竞争者进行联合，扩大生产规模。横向一体化可以使企业获得规模经济性，横向一体化可以通过收购同类企业达到规模扩张，尤其是在规模经济明显的行业中，可以使企业获取充分的规模经济，从而大大降低成本，取得竞争优势。同时，通过收购还可以获取被收购企业的专利、品牌、销售网络等无形资产。

②规模经济和范围经济促使企业实施多角化发展战略。多角化发展战略是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营，如机械、电子、化工等等。

多角化可以实现规模经济。规模经济是一种经营资源，企业可以通过职能要素或产品要素获得低成本，即实现最佳的资源使用密度。导致规模经济的具体要素，一般有特殊用途的机器设备、专门的技术技能、专门的营销服务和专门的信息网络等。企业从事多种经营，扩大其规模，能在质量和数量方面占有丰富的经营资源，享受规模经济效益，同时还可以弥补企业规模不当的弱点，提高盈利水平。

多角化可以实现范围经济性。企业考虑如何使用与生产环节或产品无关的要素，是为了获得最少的单位生产间接费用，并由此达到最佳的信用广度。导致范围经济的非具体要素一般有通用机器设备、普通应用的技术技能、一般的营销服务和通用的信息网络等。从寻求范围经济的角度出发，企业希望在两个或多个经营单位中分享如制造设施、分销渠道、研究开发等资源，以减少在各经营单位的投资，降低成本。

③规模经济性促使企业采取购并战略。购并是指一个企业通过购买另一个企业的全部或部分资产或产权，从而控制、影响被购并的企业，以增强企业自身的竞争优势，实现经营目标的行为，是企业取得外部经营资源、谋求对外发展的战略。

购并可以产生规模经济性。通过横向购并，同一行业内的两家企业进行合并，可以产生规模经济性，降低生产经营成本。可以减少管理人员，从而减少企业的固定资本。企业可以相互利用研究开发成果，节省研究开发费用。可以相互利用营销渠道，减少广告和营销费用。

总的说来，规模经济和范围经济促使企业不断进行边界扩张，只要企业内部交易的费用低于企业内部和外部交易的费用，企业的边界就可以不断进行扩张，使企业做大、做强。

3. 梅奥(George Elton Mayo)等人通过霍桑试验得出哪些主要结论?对当今的企业管理有何指导意义?

答：霍桑试验是 20 世纪 20 年代中期至 30 年代初期在美国西方电器公司的霍桑工厂进行的有关职工行为的一系列试验，这个试验的本来目的是要研究企业物质条件与工人劳动生产率之间的关系，但试验的结果却出人意料，促使了人际关系学说的产生和行为科学的创建。

梅奥等人对霍桑试验的材料加以研究之后得出的结论主要有三个：第一，工人是“社会人”，而不是“经济人”；第二，企业中存在着“非正式组织”；第三，新的企业领导能力在于通过提高职工的满足程度来提高其士气。梅奥等人由霍桑试验得出的上述结论对后来人际关系理论的发展起到了极大的促进作用，也对当今的企业管理具有重要的指导意义。

(1) 社会人假设打破了泰勒科学管理理论中把人当作机器来看待的思想，使管理者更加注重对员工的关怀。当今企业“以人为本”的管理思想，就充分运用了“社会人”假设的思想。

“社会人”(Social man)的基本假设就是：从根本上说，人是由社会需求而引起工作的

动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感；工业革命与工业合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义；员工对同事们的社会影响力，更比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。

西方管理理论第二代，是以“社会人”假设为基础和前提的人本管理。随着科学技术的迅猛发展和应用，社会生产率的大提高，以及生产日益社会化，各种各样的管理理论、管理方法相继出现。这些理论和方法在不同程度上都对物本管理提出了批判。其中影响最大的是20世纪30年代前后出现的以“社会人”假设为基础和前提的人本管理理论。人本管理强调从个人的需求出发，不但要满足员工物质上的需求，还要在情感、受尊重和自我实现等方面进行全面的满足。

(2) 非正式组织的提出让管理者学正式非正式组织的存在，克服其消极作用，引导其积极作用的发挥。非正式组织，也称为组织中的小团体，是组织成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。

①非正式组织积极作用表现为：第一，沟通作用。正式组织内部的沟通渠道常常是有限的，且容易受其权力结构的影响，经非正式组织实现的沟通可以成为正式组织沟通的补充。第二，舆论作用。正式组织目标的实现，不仅有赖于其内部严格的规章制度，而且有赖于通过舆论来加强约束力。非正式组织可以通过舆论的作用来影响其内部成员，协助正式组织实现目标。第三，稳定作用。非正式组织是靠情感为纽带联系起来的，它能够起到稳定内部成员的情绪，建立良好的组织气氛的作用。

②非正式组织的消极作用通常表现在：第一，影响工作的效率。如果非正式组织的目标同正式组织的目标发生冲突，它就会成为影响正式组织目标实现的障碍，它能够降低其内部成员对正式组织目标的认同感，影响他们工作的积极性和责任感。第二，传播流言。非正式组织内部的成员聚集在一起，很容易传播小道消息与流言。第三，控制内部成员行为。这种控制作用使非正式组织内部成员往往为了使自己的成员 顺应非正式组织的标准，不得不采取一种从众行为，这很容易挫伤个人的积极性。

③非正式组织是一个不以人们意志为转移的客观存在，其消极作用是难以禁止和取消的。由于非正式组织具有许多有利于正式组织的积极作用，正式组织的领导人就应该充分利用非正式组织，以达到培养集体意识的目的。正式组织的领导人在利用非正式组织时，应把大目标的一致和小目标的分散统一起来，即一方面要把非正式组织的目标、方向统一到正式组织整体目标上来，另一方面对非正式组织的感情需求、社交需求等自由活动要放松控制，提供必要的条件，在“大集体小自由”的关系结构中，使双方协调共处，相得益彰。

(3) 新的企业领导能力在于通过提高职工的满足程度来提高其士气结论的提出，使企业领导更加注重其激励作用的发挥，在此基础上刑场了多种多样的激励理论，包括马斯洛的需求层次理论、麦克利兰的三种需要理论、赫茨伯格的双因素理论、亚当斯的公平理论、弗罗姆的期望理论等等。

激励，是一个领导在与团队和下属的互动中，不可避免地要用到的一把利器。而奖励和认同，是企业中常见的激励方式。领导必须认识到的是，仅仅懂得要给予员工激励远远不够；他还必须懂得如何在适当的时候给予下属适当的激励，达到事半功倍的效果。

4. 为什么现在许多企业要建设学习型组织?你认为学习型组织有哪些主要特征?

答：所谓学习型组织(learning organization)，是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。

(1) 学习型组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。具体说来企业建立学习型组织是由以下因素决定的：

①在世界范围内，企业平均寿命缩短了，传统的管理理念急待改变。经研究发现一般的大企业平均寿命也仅为 40 年左右。传统的管理模式沿用了一百多年。按职能分工，条块分割，用铁路警察各管一段的管理方式所形成的“金字塔”型的层层组织机构，在历史上曾起到了很大的作用。然而 20 世纪 90 年代以来，世界正经历着一场全球化的革命，20 世纪 90 年代的企业生存能力取决于它的应变能力，传统的企业内部金字塔式的管理显然已无法适应面对外来信息变化做出快速反映的需要。必须把企业原来金字塔形的组织结构扁平化、信息化，形成以任务合同为对象的有关职能专业人员的组合，形成多个创造性团体，并使这种团体成为最基础的组织学习单位。团体本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。组织的结构转变为扁平式结构，最大可能地将决策权下放到离最高管理层或公司总部最远的地方，即决策权向组织机构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自主权，并对所产生的结果负责。这种“基层为主”组织结构扁平化的思想，正是学习型组织管理理念中组织结构的主要思想。20 世纪 80 年代以来，企业组织管理的创新频繁，如战略规划理论、质量控制理论、文化管理理论等，学习型组织的管理理论继续这些思想，并融入了当代终身教育思想，把学习作为企业生命的源泉，它使组织寿命的延长成为可能。

②终身教育思想的广为传播，在很大程度上推动了企业向学习型组织迈进。终身教育的思想其基本理念是为每个员工在其一生任何阶段提供各种可能的学习机会。这是人类历史上最具影响力和冲击力的思潮。企业作为维系成员的一种主要社会组织，应该成为实现终身教育理念的团体，为员工提供各种学习机会，从而使他们不断地学会如何表现自己、如何与他人交流、如何探索世界以及如何自始至终地完善自己。

③在信息时代，战略资源是拥有信息、知识和创造力的人才。开发人力资源正成为许多国家的重要国策及企业的首要战略。在知识经济时代，获取知识和应用知识的能力，成为竞争力的关键。21 世纪的企业竞争只能是企业学习的竞争，21 世纪企业管理研究的主题之一是：企业怎样才能进行有效地学习，怎样才能提高获取知识的能力。

(2) 总的说来，学习型组织具有下面的几个特征：

①组织成员拥有一个共同的愿景。组织的共同愿景 (Shared Vision)，来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

②组织由多个创造性个体组成。在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此需要他人配合。组织的所有目标都是直接或间接地通过团体的努力来达到的。

③善于不断学习。这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”，主要有四点含义：一是强调“终身学习”。即组织中的成员均应养成终身学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其成员在工作中不断学习。二是强调“全员学习”。即企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，尤其是经营管理决策层，他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习。三是强调“全过程学习”。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。约翰·瑞定提出了一种被称为“第四种模型”的学习型组织理论。他认为，任何企业的运行都包括准备、计划、推行三个阶段，而学习型企业不应该是先学习然后进行准备、计划、推行，不要把学习与工作分割开，应强调边学习边准备、边学习边计划、边学习边推行。四是强调“团体学习”。即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体智力（组织智力）的开发。学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

④“地方为主”的扁平式结构。传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自主权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。例如，美国通用电器公司目前的管理层次已由

9层减少为4层。只有这样的体制，才能保证上下级的不断沟通，下层才能直接体会到上层的决策思想和智慧光辉，上层也能亲自了解到下层的动态，掌握第一线的情况。只有这样，企业内部才能形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的群体，才能产生巨大的、持久的创造力。

⑤自主管理。学习型组织理论认为，“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法。通过自主管理，组织成员可以自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革、进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评估总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能力。

⑥组织的边界将被重新界定。学习型组织的边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，超越了传统的根据职能或部门划分的“法定”边界。例如，把销售商的反馈信息作为市场营销决策的固定组成部分，而不是像以前那样只是作为参考。

⑦员工家庭与事业的平衡。学习型组织努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰。学习型组织对员工承诺支持每位员工充分的自我发展，而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样个人与组织的界限将变得模糊，工作与家庭之间的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突也必将大为减少，从而提高员工家庭生活的质量，达到家庭与事业之间的平衡。

⑧领导者的新角色。在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

5. 企业生命周期有那些阶段?企业在生命周期的不同阶段有哪些不同特征?

答：所谓企业的生命周期，就是企业诞生、成长、衰退、甚至死亡的过程。根据对国内外企业成长过程的考察，企业的生命周期可以划分为孕育期、求生存期、高速成长期、成熟期、衰退期和蜕变期等成长阶段。下面对每个阶段作具体说明。

(1) 孕育期。指企业的创建阶段。企业无乱采取哪种方式兴建，在孕育期都有如下特点：①可塑性强。由于企业处在筹建过程中，产品方向、工艺技术装备、建厂地点等的选择余地都很大。企业建成什么样子，主要取决于创办者的实力、技能、经验、发展目标以及市场定位等因素。②投入大，建设周期较长。要建设一个企业，需要投入大量资金。一般都需要2~3年才能建成，有些企业，如大型水电站、地铁等则需要更长的时间。在建设期，只有投入，没有产出。建设周期越长，企业的负担越重。因此，要尽可能缩短孕育期，使企业早投产，早创收。③对企业以后的发展影响大。在孕育期，各方面的工作做得比较细，基础打得不好，企业投产后就能顺利发展；相反，如果工作做得粗，决策失误，如技术装备选得不合适，工艺不合理，就有可能造成先天不足，甚至流产。

针对以上特点，在企业的孕育期，企业应该把主要精力放在抓质量和生产的准备工作上。

(2) 求生存期。企业去得登记注册，并开始营运后，就进入求生存期。企业在求生存期间具有以下特点：①实力较弱，依赖性强企业初创阶段，人力、物力、财力都比较薄弱，在市场上尚未站稳脚跟，需要各方面扶持。因此，在这个阶段多数企业独立性较差。②产品方向不稳定，转业率高。在求生存期，企业的产品方向很不稳定，经常发生转业现象，即经常从一个产业转向另一个产业。有关资料显示，在日本，中小企业平均转业率为6%左右，高出大企业平均转业率2.6倍。③创业精神强。企业在求生存阶段，除采用灵活多变的经营战略外，还以“新”取胜。有资料显示，法国、原联邦德国、英国的小型工业企业的发明分

别占本国所有重大发明创造总数的 31%、26%和 23%。美国小型企业的重大发明展美国所有企业重大发明的 50%。④发展速度不稳定，波动大。在求生存阶段，一方面，由于企业是从零开始的，基数较低，产量尚未达到设计能力，只要有市场需要，企业的发展速度可以达到几倍，甚至十几倍；另一方面，由于企业竞争力还不强，用户还不稳定，又会影响企业的发展，使企业的生产产生较大的波动。⑤破产率高。有关资料显示，美国平均每年倒闭的 20 万家小企业中 55%是开业不到 5 年的新企业。在 70 年代，日本倒闭的企业中，绝大多数也是开业不久的小企业。⑥管理工作不规范。管理制度还不健全，无章可循和有章不循的现象同时存在，管理水平较低。⑦企业缺乏自己的形象。由于企业刚投产不久，在企业内部尚未形成具有本企业特点的管理哲学和企业文化；企业的产品在市场上还没有得到广泛认可；企业还没有树立起自己的形象。

根据以上情况，在求生存期，企业的主要精力应该放在做好基础工作，树立自己的形象和开拓产品市场上。围绕着这些工作促进企业健康成长。

(3) 高速发展期。企业创立以后，在 5~7 年之内能生存下来并获得一定的发展，一般就会进入高速发展时期。企业在这一发展阶段的主要特点是：①实力增强。企业进入高速增长期后，生存问题已经基本解决，经营者已经积累了比较丰富的管理企业的经验，企业职工增加，他们的技术水平也得到了提高，企业自身拥有的资金增加，筹措资金的能力也增强。②形成了自己的主导产品。在这期间，企业形成了自己的主导产品，他们一般都占企业销售额的 70%以上。这些主导产品已经得到用户的承认。因此，企业可以大批量生产。③企业由单厂企业向多厂企业发展。在求生存期，企业一般为单厂企业，随着高速增长期的到来，企业规模进一步扩大，但场企业发展到一定规模，要再扩大生产规模就会使成本上升，效率降低。为了使企业继续成长，企业只得另建新厂，企业由单厂企业变成了多厂企业。④创造力强，发明创造投入使用快。处于高速发展阶段的企业，不仅具有很强的创新精神，而且具有很快将发明创造投入使用的能力。⑤发展速度快，波动小。处于高速发展阶段的企业具有很强的活力，又具有较强的实力，所以一般都发展很快。⑥企业的专业化水平提高，企业之间的协作加强。在高速发展阶段，由于企业的产品得到了社会的承认，销售量激增，往往出现企业的生产赶不上市场需求增长的现象。为了解决这一矛盾，不少企业往往把零部件扩散出去，让别的企业生产。因此，企业之间的协作、联合大多数发生在企业的高速发展阶段。⑦管理逐步走上了正轨。企业规模扩大，管理变得复杂起来，企业的规章制度得到了完善，一些先进的管理办法也逐步在企业得到了采用；管理组织结构发生变化，逐步由集权制向分权制发展。

高速发展阶段是企业的关键发展时期，在这一时期，一方面要抓住机遇加快发展，另一方面，管理者要保持清醒的头脑，认真分析企业的内外形势，再作决策。

(4) 成熟期。经过高速发展以后，企业就进入了成熟阶段。处于这一阶段的企业的主要特点是：①发展速度减慢，甚至出现停止发展现象，但是效益提高。企业规模已很大，企业的发展逐步由外延式转向内涵式，由粗放经营转为集约经营。②产品逐步向多样化方向发展，并形成了由特色的产品，甚至名牌产品。企业经过长期的经营，提高了自己产品的知名度和市场占有率，有些企业还创造出了在全国或全世界有很高知名度的名牌产品。③企业向集团化方向发展。随着分公司、分厂数量的增加，总公司对它们采取集权式管理越来越不利于发挥它们的经营积极性，只好将它们从总公司分离出来，让它们成为独立的法人，而且公司在发展过程中也会兼并一些企业。④树立起了良好的企业形象。经过多年的经营，企业形成了自己的经营理念和经营哲学，培养起了具有本企业特点的企业精神，创出了名牌产品和商标，并过过各种广告媒体的作用，使企业在公众中树立起了良好的企业形象。⑤内部管理逐步由集权模式向分权模式发展。为了适应公司产品向多样化方向发展和公司组织形态向集团化和跨国公司的方向发展，企业管理模式逐步由集权型向分权型发展，公司下属单位的权

限扩大。⑥创新精神减退，思想趋于保守。处于成熟期的大企业，领导者中老年人较多，他们的知识面全、见识广、经验丰富、老成持重，但是，他们最明显的缺点是不如年轻人对新事物敏感和有强烈的改革要求，思想趋于保守。

在这一阶段，企业工作重点是如何保持创新精神，防止和克服骄傲自满情绪，千方百计挖掘企业潜力，提高企业的经济效益，延缓衰退期的到来。

(5) 衰退期。企业如同人一样，机体也会衰退。企业在衰退期的主要特征是：①“大企业病”日益严重。“大企业病”是由规模过大而产生的。它的症状很多，包括：间接生产人员增多，管理机构庞大；决策过程复杂、行动缓慢的“迟钝症”；企业内部各个部门、各个单位的矛盾增多，协调困难的“失调症”等。②工艺落后，技术装备陈旧。在现代，新工艺、新技术、新材料大量涌现，使得企业技术更新的周期加快，处于衰退期的企业，由于没有抓住机会进行技术更新改造，或者企业无力进行大规模的更新改造，使得企业的工艺落后，设备陈旧。③产品老化。造成产品老化的原因很多，有的是因为整个产业衰退了，出现了新兴产业；有的是由于企业的研究与开发工作没有搞好，拿不出新产品代替老产品；有的是由于工艺技术落后造成的。④企业生产萎缩，效益降低。由于受产品老化、资源枯竭和“大企业病”等因素的影响，企业的生产发展萎缩，有的甚至出现负增长。⑤负债增加，财务状况恶化。由于生产萎缩，效益降低和严重的亏损，企业的资金周转日益困难。

因此，处于衰退期的企业的工作重点是尽量缩短衰退期，促进企业的蜕变。

(6) 蜕变期。企业进入衰退期后，存在着两种途径：一是衰亡企业在成长的各个阶段，都会有企业因为各种原因而破产，使企业消失，但是这些破产死亡只是夭折；而进入衰退期之后的破产死亡是企业机体老化而引起的，所以可以称它们为衰亡。二是蜕变。这种蜕变就如同某些昆虫的蜕变一样，是改变了形体而存续下去。需要强调的是，对欠发育成长型企业来说，进入衰退期后，衰亡的可能比较多。

企业的蜕变期是企业成长过程中一个关键阶段，它关系到企业是否会延续。