



QIYE ROUXING
GUANLI



安应民 主 编
郝冬梅 副主编

企业柔性管理

获取竞争优势的工具

HUOQU JINGZHENG YOUSHI DE GONGJU



人 民 教 育 出 版 社

企业柔性管理

获取竞争优势的工具

安应民 主 编

郝冬梅 副主编

人 民 出 版 社

责任编辑:关 宏
装帧设计:徐 晖
版式设计:陈 岩
责任校对:李兰亭

图书在版编目(CIP)数据

企业柔性管理——获取竞争优势的工具/安应民 主编

郝冬梅副 主编. —北京:人民出版社,2008.9

ISBN 978-7-01-007168-8

I. 企… II. 安… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 105412 号

企业柔性管理

QIYE ROUXING GUANLI

——获取竞争优势的工具

安应民 主编 郝冬梅 副主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

河北永恒印刷厂印刷 新华书店经销

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:880 毫米×1230 毫米 1/32 印张:18.25

字数:439 千字 印数:0,001-3,000 册

ISBN 978-7-01-007168-8 定价:40.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前言

柔性管理从本质上说是一种对“稳定和变化”同时进行管理的新战略。柔性管理理念的确立,以思维方式从线性到非线性转变的前提。线性思维的特征是历时性,而非线性思维的特征是共时性,也就是同步转型。柔性管理以“人性化”为标志,强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏与弹性,注重平等和尊重、创造和直觉、主动和企业精神、远见和价值控制,它依据信息共享、虚拟整合、竞争性合作、差异性互补、虚拟实践社团等,实现知识由隐到显的转化,创造企业的竞争优势。因此,柔性管理是企业已有先进生产技术和规范管理的基础上,经过系统思考,改变心智模型,提高学习能力,实现自我超越,主动地适应外部环境的变化来实现经营管理状态的变化,为用户提供质量优良、价格适中的产品和服务。具体而言,企业柔性管理涉及以下几个关键性问题:

首先,以满足顾客的需求和偏好为经营导向。传统企业的观念是:供给创造需求。只要能生产,就会有顾客购买,企业就有利润,利润由市场和生产能力决定。在新经济时代,不仅要为顾客提供物品,而且要丰富顾客的价值,使顾客在消费一种物品时能够获得更多的超值感受。柔性管理就是将顾客的需求与偏

好放在首位,使利润蕴涵于顾客对物品需求和满足顾客偏好之中,只要能将顾客的需求与偏好转化为优良的物品或服务,利润就是这种转化的一种必然结果。因此,柔性管理的关键在于确定如何创造提升顾客价值的方案,如何解决顾客所关注的问题的方案?以及如何将顾客感知到的、但并没有完全清楚表达出来的愿望或需求转化为顾客可明确说出“这正是我想要的”产品的方案。应该说,直接定制是在简单的大规模生产模式不能满足消费者的多样化、个性化需求的情况下提出来的,它将每一位顾客都视为一个单独的细分市场,根据个人的特定需求来进行市场营销组合,以满足每位顾客特定需求的一种营销方式。其最突出的特点是根据顾客的特殊要求来进行产品生产。这种以顾客需求和偏好为导向的管理,是对管理者能力的一种挑战。

其次,以促进学习、激发灵感和洞察未来作为管理的最基本职能。美国经济学家麦格雷戈在其《企业的人性面》一书中指出,每一位管理者均有自己的一套管理哲学,其管理哲学取决于其对人性的基本看法。麦格雷戈将这些传统管理哲学归类为X理论和Y理论,其中X理论认为一般人皆生性怠惰,缺乏大志、厌恶责任、宁愿受人指挥,因此员工的行动有赖于指引,管理有赖于说服、奖励、惩罚及控制;而Y理论则认为,人的发展潜力、肩负责任的能力、朝向组织目标以及引导其行为的能力,都是其本性所固有的,而管理的责任,则在于使员工认识其固有的特性,从而自行发展这些特性。柔性管理就是以Y理论为基础的一种科学管理。科学管理的最基本职能是决策,而网络时代管理的最基本职能是寻求知识转化的路径与结点。因为网络时代不确定的市场变化已经把管理的核心作用体现为:促进学习、激发灵感和洞察未来。

第三,以企业的知识团队建设作为创新的源泉。因为识别、发现市场的潜在需求与偏好,把握需求与偏好的动态过程,不仅需要大量的信息,更需要敏锐的洞察力,需要智慧与灵感。在市场需求结构瞬息万变的网络时代,只有通过发挥各个方面的

创新力量,才能造就一个智能化的企业,才能不断获得新的竞争优势。因此,组建各式各样的虚拟实践社团,努力为企业的发展提供创新性的建议与方案,增强企业的适时学习能力,使企业成为一个真正的学习型企业,这是企业立于不败之地的保证。虚拟实践社团是“强强”合作,它的本质特点是以顾客为中心,以机会为基础,具有一整套清晰的、建立在战略基础上的发展思路和目标。

第四,以新型的网络式组织取代科层组织。质量是20世纪80年代企业成败的关键,而把客户真正当做合作伙伴的团队是当今时代企业成败的关键。科学管理时代的组织是一种金字塔形结构的层级组织,层次过多、反应迟缓,各职能部门间相互隔离,信息流动受边界的限制,上下级之间的信息传递常常扭曲、失真。这种旧的层级管理体制显然不能适应以满足客户为中心的企业战略的需要。而网络式组织的各个部分相对独立,各部分之间是一种融合共生的关系,不存在分别划定的边界。因此,以网络式的扁平化组织结构代替金字塔形的组织结构,提高了信息传递的效率和工作效率,加强了部门之间的相互沟通。这种以柔性管理为特色的团队结构,能够把公司有限的资源集中到最能有效创造客户价值的市场机会中去,增强和助长了企业与市场反馈的触角,提高了企业的整体反应灵敏度,从而使企业能够更迅速地抓住市场机会。

第五,以企业再造为手段,创新企业的管理模式,获取持续赢得竞争优势的能力。企业再造关注的是企业经营模式的调整,这为企业实现柔性管理提供了机会。因为企业再造是在更高层次上确定企业如何对市场做出反应,如何识别潜在市场与创造新市场,并在这种识别与创造中重新定位企业在市场中的角色,赢得竞争优势。企业再造重视培养人的学习能力,目的是把企业变成一个学习型组织,增强了企业从员工个人到整个组织对瞬息万变的环境的适应能力。企业柔性管理就是针对知识经济和全球化经营实际提出的新的管理思维与管理方式,它与

传统管理不同的是通过讲求管理软化,以管理的柔性化更加激发人的主观能动作用,从而适应知识经济“刚性竞争”的需要。实践证明,柔性管理能够以柔克刚,是强化企业市场“刚性竞争”的战略选择,是不断获取企业竞争优势的基本途径。

正是基于以上考虑,我们认为非常有必要就企业柔性管理问题进行深入系统的研究,并选定这一重要命题作为近几年的研究方向。本书的研究内容主要涉及企业柔性管理的基本问题、企业战略柔性管理、企业资源柔性管理、企业生产运作柔性管理、企业财务活动柔性管理、企业人力资源柔性管理、企业时间运作柔性管理、企业营销与市场开发柔性管理、企业技术与产品开发柔性管理,以及心理契约与企业知识性员工流失的柔性管理,等等。同时,在编写过程中,我们尽可能使研究工作能够体现以下三个特点:一是以获取企业竞争优势为基本目的,也就是说抓住现代企业生产经营中最本质的问题。全书以如何获取竞争优势为主线,渗透到企业管理的各个领域。二是学术思想新颖,突出理论提升。柔性管理是现代管理思想发展的一个全新领域,是对传统的“刚性管理”思想的全面提升和重要突破。本书就是要把这种全新的学术思想运用于企业管理实践,提升管理水平,赢得企业的竞争优势。三是探讨基本问题,构建学科体系。企业柔性管理涉及企业管理的许多基本问题,本书就是在重点探讨这些基本问题的基础上,初步构建企业柔性管理的学科体系。

为此,我们也在尽力使研究成果能够实现以下两方面的价值追求。

首先,企业柔性管理的研究是企业管理学科研究的一个全新领域,其学术理论价值不言而喻。从本质上说柔性管理是一种对“稳定和变化”同时进行管理的新战略,它以思维方式从线性到非线性的转变为前提,以“人性化”为标志,强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏与弹性,注重平等和尊重、创造和直觉、主动和企业精神、远见和价值控制,依据信息共享、虚拟整合、竞争

性合作、差异性互补等来持续地创造和不断地获取企业的竞争优势。因此,通过本书的研究能够从理论创新的角度探讨企业柔性管理的学科体系,提升这一研究的理论水平。

其次,能够使企业柔性管理的研究成果对企业的生产经营管理具有直接的指导作用。现代企业经营管理的基本目的就是如何使自己持续不断地赢得竞争优势,立于不败之地。可以说,企业管理学科研究的历史就是不断地探索如何实现这一基本目的的途径和方法。企业柔性管理的研究将就柔性管理在企业生产经营过程中的所有管理领域进行系统分析和科学研究,形成一系列相关的研究成果,并直接服务于企业的各项管理活动,提升企业的管理绩效。因此,其应用价值的实现和发展前景的进一步开拓是这一研究的价值所在。

安 应 民

2007 年 8 月 8 日于海口

目 录

前 言	1
第1篇 企业柔性管理导论	1
一、企业管理理论的演变与发展	2
二、柔性化与柔性管理	16
三、企业柔性管理的表现形式与发展趋势	31
四、企业柔性管理的学科属性与地位	41
第2篇 企业战略柔性管理	45
一、企业战略柔性管理的提出	45
二、柔性 with 战略柔性的理论背景及研究现状分析	49
三、战略柔性与企业优势绩效研究	62
四、战略柔性与企业优势绩效营造关系分析	71
五、企业战略柔性体系的构建与增强途径	100
第3篇 企业资源的柔性管理	109
一、企业资源柔性管理的基本问题	109
二、企业投入要素的柔性管理	143
三、企业环境的柔性管理	151
四、企业投资的柔性管理	170
五、企业信息资源的柔性管理	183
六、企业资本运营的柔性管理	198

第4篇 企业生产运作的柔性管理	207
一、企业生产运作从刚性向柔性的演变	208
二、企业生产运作柔性化的表现形式	214
三、企业生产运作柔性化的管理方式	235
四、企业生产运作柔性化的创新与发展趋势	243
第5篇 企业财务活动的柔性管理	253
一、企业财务管理柔性化的演变及其必要性	253
二、企业财务管理柔性化的理论创新	268
三、企业财务管理柔性化的方式选择	276
四、企业财务管理柔性化的发展趋势	294
第6篇 企业人力资源的柔性管理	306
一、企业人力资源管理柔性化的历史演变	306
二、企业人力资源管理柔性化的理论创新	319
三、企业人力资源管理柔性化的表现形式	332
四、企业人力资源管理柔性化的发展趋势	348
第7篇 企业时间运作的柔性管理	356
一、企业时间运作管理的柔性化趋势	357
二、企业时间运作管理柔性的理论创新	373
三、企业时间运作管理柔性的行业选择	387
四、企业时间运作管理柔性的方式选择	417
第8篇 企业营销与市场开发的柔性管理	444
一、企业营销与市场开发柔性管理的基本概念	444
二、客户关系管理	453
三、企业市场营销柔性管理的创新	458
四、企业柔性营销管理的发展趋势	469

第9篇 企业技术与产品开发的柔性管理	481
一、企业技术与产品开发管理柔性化的基本概念	481
二、企业技术与产品开发管理柔性化的表现形式	485
三、企业技术与产品开发管理柔性化的方式选择	490
四、企业技术与产品开发管理柔性化的发展趋势	500
第10篇 心理契约与企业知识型员工流失的柔性管理 ...	511
一、心理契约研究的主要观点与问题	511
二、知识型员工的相关问题分析	535
三、从心理契约视角看知识型员工流失的原因及其影响	547
四、心理契约视角下知识型员工流失的柔性管理策略	561
后 记	573

第1篇

第1篇

企业柔性管理导论

柔性管理从本质上说是一种对“稳定和变化”同时进行管理的新战略。柔性管理理念的确立,以思维方式从线性到非线性的转变为前提,线性思维的特征是历时性,而非线性思维的特征是共时性,也就是同步转型。柔性管理以“人性化”为标志,强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏与弹性,注重平等和尊重、创造和直觉、主动和企业精神、远见和价值控制,它依据信息共享、虚拟整合、竞争性合作、差异性互补、虚拟实践社团等,实现知识由隐到显的转化,创造企业的竞争优势。因此,柔性管理是企业已有先进生产技术和规范管理的基础上,经过系统思考,改变心智模型,提高学习能力,实现自我超越,主动地适应外部环境的变化来实现经营管理状态的变化,为用户提供质量优良、价格适中的产品和服务。可以认为,柔性管理是企业发展史上的一场创新管理的革命,对整个世界的影 响非常巨大。企业管理的实践也越来越明确地表明,柔性管理相对于传统的刚性管理具有非常独特的优势,已日益显现出其经济性与社会性的多种效能。

一、企业管理理论的演变与发展

一般来说,企业管理理论的演变是与管理思想、管理理论的演变同步发展的,管理思想和管理理论不断发展推动了企业管理理论不断发展,企业管理实践的不断深入又不断促进了管理理论的创新和发展。鉴于管理思想和管理理论的发展经历了从早期的管理思想、古典管理理论、人际关系学说与行为科学到现代管理理论的发展过程,因而企业管理理论的发展演变也大体经历了这一过程。

(一)早期的管理思想

在 19 世纪末期以前的漫长历史时期,是早期管理思想产生和发展的一个重要历史阶段。可以这样认为,自从有了人类历史就有了管理。因为人是社会性动物,人们所从事的生产活动和社会活动都是集体进行的,而要组织和协调集体活动就需要管理。

在原始社会,一群人分工配合来捕杀猎物,组织这种相互配合的活动实际上就是管理。随着生产力的发展,管理思想也得到了相应的发展。公元前 5000 年左右,古代埃及人建造了世界七大奇迹之一的大金字塔,这一浩大的工程背后,包含了大量的组织管理工作。在公元前 2000 年左右,古巴比伦王国颁布了著名的汉穆拉比法典,全文共有 280 多条,其中对人的活动作了许多规定,如个人财产应该怎样受到保护,百姓应该遵守哪些规范,货物贸易如何进行,臣民之间的隶属关系,最低工资标准,家庭纠纷与犯罪的处理,等等。其中涉及许多管理思想。公元前 370 年,希腊学者瑟诺芬(Xenophon)曾对劳动分工作了如下论述:在制鞋工厂中,一个人以缝鞋底为业,另一个人进行剪裁,还有一个人制造鞋帮,再由一个人专门把各种部件组装起来。这里所遵循的原则是:一个从事高度专业化工作的人一定能工作

得最好。公元284年,古罗马建立了层次分明的中央集权帝国,他们在权力等级、职能分工和严格的纪律方面都表现出相当高的管理水平。^①在15世纪的意大利,曾出现过一位著名的思想家和历史学家马基雅弗利(Machiavelli Niccolò),他阐述了许多管理思想,其中影响最大的是他提出的四项领导原理:一是领导者必须要得到群众的拥护;二是领导者必须维护组织内部的内聚力;三是领导者必须具备坚强的生存意志力;四是领导者必须具有崇高的品德和非凡的能力。马基雅弗利的这四项领导原理是对当时出色领导人活动的概括和总结,现代领导理论中的一些原则同这些原理相当类似。

18世纪60年代以后,西方国家开始进行产业革命。生产力有了很大发展,管理思想也随之发生了革命性变化。1776年,苏格兰的政治经济学家与哲学家亚当·斯密(Adam Smith)发表了代表作《国富论》。这部著作不但对经济和政治理论的发展有突出贡献,对管理思想的发展也有重要的贡献。书中以制针业为例说明了劳动分工给制造业带来的变化。根据斯密的描述,如果一名工人没有受过专门的训练,恐怕一天也造不出一枚针来;而通过合理的分工,并借助新的机器,平均每人每天可以生产4800枚针。斯密认为,劳动分工之所以能大大提高生产效率,主要有三个原因:一是增加了每个工人的技术熟练程度;二是节省了从一种工作转换为另一种工作所需要的时间;三是发明了许多便于工作又节省劳动时间的机器。产业革命后期对管理思想贡献最大的人应该是英国人查尔斯·巴贝奇(Charles Babbage)。他通过时间研究和成本分析,进一步分析了劳动分工使生产率提高的原因:(1)节省了学习所需要的时间;(2)节省了学习期间所耗费的材料;(3)节省了从一道工序转移到下一道工序所需要的时间;(4)经常从事某一工作,肌肉

^① 安应民主编:《管理学新编》,中央党校出版社2004年版,第20—22页。

能够得到锻炼,不易引起疲劳;(5)节省了改变工具、调整工具所需要的时间;(6)重复同一操作,技术熟练,工作速度较快;(7)注意力集中于单一作业,便于改进工具和机器。

巴贝奇还提出了一种工资加利润分享的制度,以此来调动劳动者工作的积极性。他认为,工人除了拿工资外,还应按工厂所创利润的百分比额外地得到一部分报酬。这样的做法有以下好处:(1)每个工人的利益同工厂的发展及其所创利润多少直接相关;(2)每个工人都会关心浪费和管理不善等问题;(3)能促使每个部门改进工作;(4)有助于激励工人提高技术及修养品德;(5)工人同雇主的利益一致,可以消除隔阂,共求企业的发展。尤其是巴贝奇还对经理人员提出了许多建设性的意见,几乎研究了制造业的各个方面,他提出的许多原则不仅适用于企业,也适用于其他类型的组织。

中国作为四大文明古国之一在管理思想的发展史上也占有重要地位。《论语》、《老子》、《墨子》、《韩非子》、《孙子兵法》、《贞观政要》、《资治通鉴》、《三国演义》等古代典籍都包含了极其丰富的管理思想。事实上,许多西方管理理论都可在中国古代管理思想中找到类似的论述。许多企业包括西方的许多企业都在主动应用中国古代管理思想指导企业管理,日本、新加坡、韩国等亚洲国家和我国台湾地区的发展,与他们对中国古代管理思想的借鉴和应用也有密切的关系。

然而,从企业管理实践角度看,由于当时的企业组织形式主要是简单的家庭手工作坊,生产主要以被雇用的工匠的手艺为基础,所以管理上赋予了手工工匠一定的自主权,主要是经验型管理,故也称为经验管理阶段。

(二) 古典管理理论

古典管理理论阶段大体从19世纪末到20世纪初期,主要还是比较系统地探讨了经济管理、特别是企业管理方面的一般问题,主要包括科学管理原理和古典组织理论两个方面。两者各

有侧重,各具特色。“科学管理原理”侧重于对企业具体工作的管理,“古典组织理论”则侧重于对工作的“组织”的管理。其代表人物有美国的泰罗、法国的法约尔等。

1. 泰罗的科学管理原理

弗雷德里克·泰罗(1856—1915),是美国著名管理实践家,科学管理之父。他自幼酷爱研究,先后当过学徒工、机械工人、车间管理员、技师、小组长、工长、总工程师、总经理,他提出的科学管理理论与他的这种经历有很大关系。1911年,他发表了代表作《科学管理原理》。正因为他对科学管理理论的突出贡献,被誉为“科学管理之父”,后人还把这一称号刻在他的墓碑上,其理论被尊称为“泰罗制”。

泰罗科学管理原理的主要内容有:

(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰罗指出:“科学管理的根本就在于此,因为科学管理如同节省劳动的机器一样,其目的正在于提高每一单位劳动力的产量。”

(2)工时定额原理。为了发掘工人们劳动生产率的潜力,就要制定出有科学依据的工作量定额。定额可以通过调查研究的方法科学地加以确定。为此,他提出了时间和动作研究的方法。所谓时间研究,就是研究人们在工作期间各种活动的时间构成,包括工作日写实与测时。所谓动作研究,就是研究工人干活时动作的合理性,即研究工人在干活时其身体各部位的动作,经过比较、分析之后,去掉多余的动作,改善必要的动作,从而减少人的疲劳,提高劳动生产率。他进行的著名的搬铁块实验,通过动作研究,把搬运工的工作效率提高了四倍。

(3)能力与工作相适应。泰罗认为,为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”。第一流的工人需要具备两个条件:一是具有做某种工作所需要的能力;二是愿意从事这种工作。为此,企业管理当局要根据人的能力和天赋把他们分配到最适合的工作岗位上去,而且还要对他们进行培训,激励他们尽最大的努力来工作。

(4) 标准化原理。这是指工人在工作时要采用标准的操作方法,而且工人使用的工具、机器、材料和所在工作现场环境等都应该标准化,以利于提高劳动生产率。

(5) 刺激性的工资报酬制度——差别计件工资制。泰罗认为,要在科学地制定劳动定额的前提下,采用差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额。如果工人完成或超额完成定额,按照比正常单价高出 25% 计酬;如果工人完不成定额,则按照比正常单价低 20% 计酬。这种工资制度对工人和雇主都是有利的。

(6) 计划与执行相分离。泰罗主张企业成立计划部门,负责进行调查研究,并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法和工具,负责拟订计划并发布命令和指示。工人和工头只负责执行,即按照计划部门制定的操作方法和指示,使用规定的标准化工具从事实际操作,不得自行改变。

(7) 实行例外原则。所谓例外原则,即企业的高层管理者把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只处理例外事项,如企业的发展战略、重要人事任免等。

(8) 工人和雇主两方面都必须进行一场“精神革命”。要从对立转向合作,共同为提高劳动生产率而努力。泰罗认为,“双方在科学管理中所发生的精神方面的伟大革命是双方都不把盈余的分配当做头等大事,而把注意力转到增加盈余量上来,直到盈余大到这样的程度,以致不必为如何分配而争吵。他们会看到,只要他们停止互相争夺,转而并肩朝同一方向努力,他们的共同努力所创造的盈余的确是令人震惊的……足够给工人大量增加工资,并同样地给制造业者大量增加利润。”这就是通常所说的“做大蛋糕原理”,只有大家共同把蛋糕做大以后,每个人才能分到更多。

列宁曾对“泰罗制”作了公正的评价,指出它同“资本主义的一切进步的东西一样,有两个方面。一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就,