

*A Handbook
of Modern Business Management*

现代 企业管理

[精要全书]

20世纪80年代以来西方企业管理新发展

关注20世纪80年代以来西方企业管理发展前沿

集成40多种最新流行的企业管理理论与方法

结合80多个中外经典的企业管理案例

打造系统、全面、务实的现代企业管理手册

战略管理 · 资本运营卷

主编 刘刚

编著 孔杰 刘刚 王雯 程寨华

南方出版社

现代企业管理精要全书

(战略管理·资本运营卷)

刘 刚 主编

南方出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理精要全书, 战略管理·资本运营卷 / 刘刚主编.
编. —海口: 南方出版社, 2004. 4
ISBN 7-80701-112-2

I. 现… II. 刘… III. ①企业管理 - 经济发展战略②企业管理 - 资本经营 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 024159 号

现代企业管理精要全书(战略管理·资本运营卷)

刘 刚 主编

责任编辑: 高庆凯

封面设计: 牧 阳

出版发行: 南方出版社

邮政编码: 570203

社 址: 海南省海口市海府一横路 19 号华宇大厦 12 楼

电 话: (0898) 65371546 传真: (0898) 65371264

印 刷: 北京小红门印刷厂

开 本: 680mm×980mm 1/16

印 张: 59

字 数: 900 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80701-112-2/F·5

全三卷定价: 99.00 元 (本卷定价: 33.00 元)

序 言

学习西方现代管理理论与方法 全面提升企业管理竞争力水平

一、改革开放以来,我国企业管理水平虽然有很大程度的提高,但其国际竞争力依然处于较低的水平

纵向比较而言,自改革开放以来,我国企业在管理创新和改进方面取得了很大的成绩。国有企业正逐步转变为市场主体,战略管理受到越来越多企业的重视,基础管理工作有了一定程度的提高,企业组织结构呈现出多元化的发展趋势,人才激励、约束机制有较大幅度的增强,一些现代管理方法开始在企业中得到应用,运用现代信息技术改进管理手段已经为企业所关注。但在看到成绩的同时,也必须清醒地认识到,管理仍然是当前企业工作中的一个薄弱环节。经营观念陈旧、法人治理结构仍待完善、忽视核心竞争力管理、决策随意、制度不严、纪律松弛、组织结构僵化、人力资源管理不到位、管理手段及管理水平低下等问题仍相当突出,这些问题已严重制约企业效益的改善和市场竞争力的提高。由于管理的漏洞,不少意志薄弱者沦为腐败分子。

如果将我国企业的管理能力放到国际大舞台上进行横向比较,则差距表现得更为明显。根据瑞士洛桑国际管理发展学院(International Institute for Management Development, IMD)对世界近 50 个国家和地区国际竞争力的评价,1996~2000 年间,我国企业管理国际竞争力的总体排名平均为 33.4,处于中下水平¹。

从表 0-1 可以看出,中国企业管理的国际竞争力主要依靠低下的劳动力成本为主,在 5 个评价因素的排名中,劳动力成本竞争力最强,平均排名为 5.8,这与国际竞争力的发展主流极其不同。劳动生产率竞争力平均排名 40.0,处于最为不利的地位。无论是企业管理总体竞争力还是各评价子因素,排名都呈下降趋势,尤其是劳动力成本、公司业绩、公司文化等因素,下降名次均超过 10 位。可见,进一步提高我国企业管理水平依然任重而道远。

¹ 在 IMD 的竞争力评价体系中,企业管理是与国内经济状况、国际化程度、政府作用、金融环境、基础设施、科学技术、国民素质并列的 8 大类指标之一,它包括 34 项具体指标。

表 0-1: 我国企业管理国际竞争力总体水平及主要评价因素排名

评价指标 \ 年份	1996	1997	1998	1999	2000	平均排名
企业管理总体水平	30	34	30	36	37	33.4
劳动生产率	36	38	42	46	38	40.0
劳动力成本	12	2	1	3	11	5.8
公司业绩	28	37	31	35	39	34.0
管理效率	36	32	29	34	33	32.8
公司文化			20	27	32	26.3

(资料来源: IMD, 《世界竞争力年鉴》)

与发达国家相比,我国企业管理水平的差距主要表现在以下一些方面:

1. 企业还没有完全成为市场主体, 仍然存在较大程度的行政干预, 法人治理结构尚不完善

随着我国现代企业制度建设的逐步推进,有许多应该属于企业,而被政府主管部门掌握着的权力逐渐让渡给了企业,企业的自主权增强,国有企业正在全面走向市场,其他类型的企业更是完全由市场调节。然而,实行经济体制改革以来,虽然取消了绝大多数指令性计划指标,但以红头文件来规范、调节经济活动的形式依然十分普遍,行政性审批仍广泛存在,这在企业投融资活动中表现尤为明显,特别是一些重大项目,从投资规模大小确定、项目建议书、可行性报告到合同章程等,都需要得到地方政府、国家行业主管部门、国家综合部门的层层审批,不仅剥夺了企业的决策自主权,而且贻误投融资时机。许多国有企业改制为股份公司或国有独资公司以后,并没有建立规范、合理的企业法人治理结构,表现为:董事会与经理层高度重合,集决策与执行于一体,缺乏有效的制衡机制;不少公司监事会形同虚设,上市公司的独立董事成为“花瓶董事”、“人情董事”,没有发挥很好的监督作用;在上市公司中,股权结构过于集中,国有股比重过高,不少甚至超过 80%。

2. 战略管理开始为企业所关注,但对核心竞争力的重视程度远远不够

20 世纪 90 年代以来,重视战略管理成为大型跨国公司的发展趋势。它们认识到,只有从整个行业趋势出发,把握企业的重大走向,才能实现企业的可持续发展。正

是良好的战略管理造就了微软、通用汽车等大型跨国公司的辉煌。社科院工业经济研究所开展的调查¹表明,目前,我国70%的企业建立了明确的发展战略,只有30%的企业没有发展战略。这表明在外部环境不确定性增加的情况下,企业日益重视战略管理因素。尤其是民营企业,有明确发展战略的企业接近80%。相比之下,国有独资企业建立战略的只有43%,表现出较大的差距。导致国有独资企业战略管理能力低的原因在于,传统国有企业习惯于由政府决定的稳定的外部环境,对市场环境下需求的经常变化适应性差,而这正是国有企业亏损严重的重要原因之一。

随着近些年来全球范围内的工业产品价格持续下跌和市场竞争格局的重新调整,迫使企业紧紧围绕自己的核心竞争力实施企业发展战略,将不创造价值或创造价值较少、其他企业能够比自己干得更好的业务外包或剥离出去。戴尔公司之所以能在短短几年之内,在包括惠普、IBM、康柏等大型跨国公司在内的微机市场上脱颖而出,成为世界上收益性最好的微机厂商,就是因为它建立了一套包括灵活的订制化生产系统、以客户价值为中心的个性化直销配套服务以及极为高效的供应链管理等在内的难以模仿的业务体系,塑造了强有力的核心竞争力。相比之下,我国只有少数较为先进的企业开始关注核心竞争力,而大部分企业对自己的核心竞争力缺乏明确的认识,更不用说围绕核心竞争力制订发展战略。企业“万事不求人”,追求“大而全”、“小而全”的现象依然十分普遍,缺乏企业之间有效的分工与合作。

3. 基础管理仍有较大的差距,基础管理薄弱制约着企业的长期发展

建章立制,照章办事,从严治企,是强化基础管理的主要内容。改革开放以来,我国企业为此付出了巨大的努力,尤其是针对成本管理、资金管理、质量管理等企业管理的薄弱环节有较大幅度的改进,涌现出邯钢“模拟市场,成本倒推”、海尔追求“零缺陷”等先进典型。然而,基础管理薄弱仍是制约我国企业发展的一个障碍。据社科院工业经济研究所的调查²表明,对企业基础管理认为很好的企业仅占2%,认为好的占32%,60%的企业认为基础管理一般,而差和很差的占6%。我国企业在基础管理上的差距主要表现在以下几个方面:

(1) 片面重经营、轻管理的现象较为普遍

与我国经济体制由计划体制向市场体制转变相适应,我国企业的市场意识越来越强,将着眼点放在市场开拓上成为众多企业的自觉行动。但由于在20世纪90年代中期以前,短缺仍是市场的基本态势,国内市场的空白点较多,许多企业对基础管理并不重视,它们寄希望于短期的、缺乏科学分析的广告战术、策划热,热心于通过大

¹黄群慧、徐炜:《对我国企业管理现状的若干判断》,载《经济管理》,2002.1。

²黄群慧、徐炜:《对我国企业管理现状的若干判断》,载《经济管理》,2002.1。

量的广告宣传使自己一举成名。但由于管理不到位,要么给企业留下了很多后遗症,要么导致了一批昙花一现的短命企业。

(2) 管理制度不到位,管理主观随意性强

西方企业的管理比较清晰,我国企业的管理则比较模糊。以进入当今世界 500 强的跨国公司为例,其子公司、分公司及营销网络分布在几十甚至上百个国家。它们之所以能够成功地进行跨国、大范围、远距离的运作,与其建立了一整套科学、完备的管理制度密切相关。而我国许多企业的管理制度不健全,无论是国有企业,还是私营企业,都有一个共同的特点,经营者本人的领导权威影响极大,管理的随意性太强,人治的味道太重。虽然在目前的环境条件下,这种集权和独裁在许多时候是有效的,但面对未来复杂多变的环境,人治将很难保证企业的顺利发展和在竞争中获胜。

(3) 数据管理不完善,影响管理信息化的效率

“三分技术,七分管理,十二分数据”,数据管理是企业基础管理的重要内容,是企业管理信息化建设的前提条件。目前,数据管理仍是我国企业管理的弱项。原始记录、会计凭证、统计资料的真实性、完整性大打折扣,企业缺乏比较健全的劳动工时、原材料消耗、资金占用、费用定额等标准。管理信息化的实施,在某种程度上无非是利用技术的手段将管理的制度进行固化,一步一步地将过程控制、资源调配做到位。基础数据不准确、不完备、不及时,即使都以一定的数据库格式输入到计算机里,也是错误、过时的信息,所谓“输进去的是垃圾,输出来的还是垃圾”。

4. 企业组织形式呈现出多元化趋势,但组织创新总体水平依然相对滞后

据中国企业家调查系统有关调查¹显示,半数以上的企业采取直线职能制,尤其是中小企业和中西部企业,采用直线职能制的比重较高,上市公司采用直线职能制的比重最低,不到 1/3。采用母子公司制的企业比例接近 1/4,上市公司采用母子公司制的比例最高,超过一半。采用事业部制的企业比例达到 1/10 强。此外还有少数企业采用矩阵制、多维立体制等组织形式(见表 0-2)。可见,企业组织形式已开始呈现出多样化的趋势。

值得注意的是,该调查还显示,有 2.6%的企业对自己所采用的组织形式不甚清楚。目前,传统的直线职能制依然是企业组织形式的主体。与国外大型企业大量采用事业部制的现实相比,我国大型企业在采用事业部制方面与中小企业并无多大分别。组织层次多、领导机制僵化、信息传递不及时等现象仍很常见,业务流程再造(BPR)未引起企业足够的重视。此外,战略联盟、虚拟企业、供应链管理(SCM)等涉及企业

¹ 中国企业家调查系统:《企业创新:现状、问题及对策——2001 年中国企业经营管理者成长与发展专题调查报告》,载《管理世界》,2001.4。本次调查有效回收问卷 5075 份,因此,表 0-2 的数据对反映我国企业的组织形式有较大的代表性。

表 0-2:多元化的企业组织形式

	国有企业	非国有企业	股份有限公司	有限责任公司	上市公司	大型企业	中小企业	东部企业	中西部企业	高新技术企业	总体
直线职能制	53.7	55.2	41.8	52.1	30.9	40.4	59.1	52.2	56.2	49.6	54.3
母子公司制	25.9	23.4	33.5	26.9	53.9	39.5	19.8	25.6	24.0	25.3	24.8
事业部制	11.4	10.9	15.0	10.8	9.9	11.2	11.1	12.4	9.7	16.9	11.1
矩阵制	4.3	4.3	4.2	4.9	2.6	5.1	4.0	4.4	4.1	3.6	4.3
多维立体制	2.5	3.1	4.1	3.1	2.6	3.0	2.8	2.7	3.0	3.4	2.8
不清楚	2.2	3.1	1.4	2.2	0.0	0.8	3.2	2.3	2.9	1.3	2.6

间关系的组织形式的运用在我国企业中尚处于刚刚起步阶段,不少企业甚至还没有听说过这些概念,更不用说付诸行动。所有这些,说明我国企业的组织创新总体水平仍待进一步提高。

5.人才激励、约束机制有较大幅度的增强,但市场化程度依然有限

随着企业经营机制的转换,国有企业的厂长经理开始由政府官员向职业企业家转变;非国有企业的发展,也使一批企业家涌现出来。我国的企业家队伍正在逐步形成。通过深化企业内部劳动、人事和分配制度改革,人浮于事、“大锅饭”、“铁饭碗”的问题在国有企业中有一定程度的缓解。但由于社会保障体系尚不完善,企业家市场尚不健全,三项制度改革还受到较大幅度的制约,市场选择也并未在企业经营者的任

表 0-3:企业经营者任职方式¹

	国有企业	非国有企业	上市公司	总体
组织任命	80.7	28.9	59.2	56.4
市场双向选择	0.6	4.1	6.3	2.3
组织选拔与市场选择相结合	11.9	14.2	21.11	12.9
自己创业	1.1	32.9	4.2	16.1
职工选举	4.8	17.2	3.5	10.5
其他	0.9	2.7	5.6	1.8

¹ 中国企业家调查系统:《企业创新:现状、问题及对策——2001年中国企业家成长与发展专题调查报告》,载《管理世界》,2001.4。

职方式中占据主导地位,组织任命仍然处于主导地位(见表 0-3)。企业经营者的名义收入低,工资和奖金仍然是企业经营者收入的主要来源;年薪制、股权激励、期权激励的比重很低;虽然来自各个方面的对企业经营者的掣肘不少,但由于法人治理结构不完善,缺乏有效的约束机制;激励、约束均不到位,导致企业经营者强烈的费用偏好,职务消费高,灰色收入甚至不合法收入多,收入构成不合理。

6.一些现代管理理论与方法开始在部分企业中得到运用,企业管理信息化尚处于刚刚起步阶段,均有待进一步提高

自改革开放以来,我国就开始从国外引进先进的企业管理理论与方法,如全面质量管理(TQM)、目标管理(MBO)、企业文化、企业形象系统(CIS)、营销管理、物流管理、核心竞争力、供应链管理、客户关系管理(CRM)、虚拟经营、大规模定制等。从 2001 年底公布的第八届国家级企业管理创新成果来看,共有 73 项被审定为国家级企业管理现代化创新成果。这 73 项成果,是上述先进的企业管理理论与方法在我国的具体运用。按统一规范的测算方法计算,这些成果 2000 年共创造了约 137.5 亿元的直接经济效益,自开始实施至 2000 年累计创造了约 256.4 亿元的直接经济效益¹。

企业管理的大规模信息化,在欧美开始于 20 世纪 80 年代,在日本开始于 90 年代,许多企业以相当于每年销售额 1%的预算推进企业信息化进程。世界一流的企业都具备很高的信息化水平。近年来我国企业通过实施管理信息化,效益十分显著。联想集团、海尔集团等企业的信息化建设走在前面。联想集团实施企业管理信息化以后,公司每年降低成本 6 亿元,总体费用率由 1995 年的 20%降低到 2000 年的 9%。总的来看,凡采用了管理软件的企业,大都规范了管理、加强了监管、堵塞了漏洞,取得了良好的投入产出效果,将过去传统的人盯人的管理方式转化为程序式的、规范的科学管理,提高了企业的综合竞争力。

但目前无论是现代管理理论与方法的运用,还是企业管理信息化的应用,在我国尚处于刚刚起步的阶段,在企业管理中的应用水平还不高,程度参差不齐。相当多的企业决策者对各种现代管理理论与方法及企业管理信息化认识不够,投入不足,支持不力;在导入过程中缺乏总体规划,由于前期系统咨询论证不充分,导致后期体系混乱;企业管理信息化人才匮乏,特别是既熟悉管理又懂计算机的复合型人才严重缺乏;现阶段软件的功能还不够完善,质量也有待提高。根据对广东省 335 家企业管理信息化建设的一项调查显示:全省只有 31.64%的企业建立了管理信息系统(MIS), 29.55%的企业建立了计算机辅助设计(CAD)系统;应用 Internet 的企业占

¹ 企钡:《第八届企业管理创新成果揭晓》,载《经济日报》,2001.12.30。

23.88%;应用 Intranet 的企业占 21.49%;应用计算机辅助制造 (CAM) 的企业只有 16.12%;制造资源计划 (MRP II) 和计算机集成制造系统 (CIMS) 的建设情况更差,只占 3.88%和 1.49%¹。作为全国信息化建设排头兵的广东省,其企业管理信息化的总体状况仍然处于起步阶段,尚不容乐观,其他省份更可见一斑。

二、经营管理环境的深刻变化,对我国企业的管理现代化提出了迫切的要求

按照权变管理理论的观点,企业管理是环境自变量的因变量,必须随着环境的变化进行动态改进。目前,我国经历了从计划经济到市场经济、从短缺经济到相对过剩经济、从封闭经济到开放经济的深刻变化,科学技术的迅猛发展使得产品生命周期不断缩短,知识经济、信息经济、网络经济兴起,企业经营管理环境正在发生着翻天覆地的变化。环境的深刻变化,既对我国企业的管理现代化提出了迫切的要求,也为我国企业的管理现代化奠定了坚实的物质基础。

1. 计划经济正在向市场经济转变

中国经济改革的最根本性质是实现从计划经济体制向市场经济体制的转变。随着改革的逐步深入,政府作为国有企业出资者承担无限责任的状况已经得到很大程度的改变,占国民经济很大比例的国有企业逐步从行政机关的附属物向自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的独立商品生产者和经营者转变。与此相适应,国有企业的管理模式必将发生深刻的变化,从直接听命于政府主管部门的生产管理型向生产经营管理型转变,生产什么、生产多少、如何生产、为谁生产等决策的主体由计划经济下的政府转变为市场经济下的企业,要求企业必须熟悉市场,关注消费需求的变化,面对来自其他经济类型企业及其他国有企业的直接竞争,遵循“优胜劣汰,适者生存”的市场经济基本规律。如何更好地发现、满足消费者的需求,如何提高相对于竞争对手的竞争优势,如何实现企业持续、健康的发展,成为摆在企业决策层面前的关键问题。而这些问题都与管理现代化息息相关。

2. 短缺经济已经转变为相对过剩经济

从 20 世纪 90 年代中期开始,我国从典型的供给约束型经济增长模式转变为需求约束型增长模式。伴随着短缺经济向相对过剩经济、卖方市场向买方市场的转变,生产者主权逐步让渡给消费者主权,消费者的期望和要求越来越高。具体表现在:一

¹ 广东省信息中心、广东省信息协会:《广东省企业信息化情况调查报告》,载《经济日报》,2001.07.17。

是对产品的花色、品种、规格等呈现出多样化、个性化的需求,而且这种多样化、个性化需求具有很强的不确定性;二是对产品的质量、功能、可靠性、服务的要求日益提高;三是要求在满足多样化、个性化的前提条件下,产品的价格要像大批量生产那样低廉。短缺经济的打破,对企业管理现代化提出了迫切的要求,具体表现在:

(1) 企业必须对迅速多变的市场需求做出准确预测或快速反应,建立灵活的企业组织结构,培养一支适应性强、自我管理能力强的员工队伍;生产管理向个性化、柔性化、分散化方向发展。

(2) 打破企业的现有边界,使企业日益成为更加开放的系统,实现基于核心竞争力的企业之间的有效竞争,以满足消费者对产品日益苛刻的各项要求。

(3) 为了实现个性化、多样化的成本优势,企业必须想方设法提高管理效率,优化组织形式,开展流程再造等手段便应运而生。

3. 封闭经济日益转变为开放经济

从目前发展情况来看,世界经济日益相互渗透,全球经济一体化的步伐不断加快。经过 20 多年的改革开放,我国已经完成了从几乎完全封闭的经济体系向全方位开放的经济体系的转变。经过 15 年的不懈努力,我国终于在 2001 年 12 月 11 日正式成为世界贸易组织的一名新成员,这是我国进一步扩大对外开放的重大契机。它意味着我国企业将处于更直接贴近国际经济的大环境之中,必然对企业管理现代化造成深刻的影响:

(1) 加入 WTO 以后,一方面,外商投资企业将获得国民待遇,在产品销售、运输、税收、服务等方面与内资企业享有同等条件,提高了外商在我国投资的预期收益,包括国有企业在内的所有企业都必须面临国际竞争国内化的格局;另一方面,我国可以享有包括美国在内的各 WTO 成员国提供的最惠国待遇,由于关税的降低,世界其他国家对我国的市场开放度更大了,国内竞争国际化的程度加剧。面对国际竞争就在身边发生的现状,我国企业为提高国际竞争力,必须努力缩小与跨国公司在管理现代化上的差距。

(2) 随着全球化进程的加快,以全球为视角开展生产经营活动成为发展趋势。为使企业取得最大的经济效益,跨国采购、跨国生产、跨国销售成为许多跨国公司的基本策略。对我国企业来说,在全方位地面对世界市场的情况下,不仅要关注怎样去熟悉和运用世贸组织的“游戏规则”,而且要尽快熟悉国际企业管理运作的基本特点和发展趋势,适时在管理上进行重大变革,与国际企业管理惯例接轨。为提高出口产品竞争力,要求企业遵从各种国际标准,参与各种国际认证体系,如 ISO9000 质量管理

体系认证、ISO14000 环境管理体系认证等。

4. 科学技术突飞猛进

一方面,科学技术的发展使得企业经营管理环境发生了巨大的变化,导致不确定性增加,对企业管理现代化提出了迫切的要求;另一方面,科学技术的发展所形成的先进的计算机技术、通信技术等,又为管理现代化提供了坚实的物质基础。

(1) 日益缩短的产品生命周期要求企业管理强化速度、风险意识

消费需求的多样化、个性化给企业新产品开发提供了强大的驱动力,而科学技术的迅猛发展则为企业新产品开发能力的不断提高创造了条件。与此相适应,新产品的开发周期大大缩短,产品更新换代的速度不断加快,新产品开发风险增大。为提高产品上市速度,减少开发风险,诸如战略联盟、虚拟企业、敏捷制造等现代企业组织形式及管理方法便应运而生。

(2) 知识经济的兴起对企业管理提出变革的要求

以知识为基础、直接依赖于知识和信息的生产、运用和传播的知识经济的兴起,对企业管理将产生深远的影响。知识作为一种关键性的资源在企业中的地位日益重要,那些拥有更多的知识并能够迅速更新知识的员工在企业中的地位日益显赫,让知识所有者拥有企业部分股权,参与企业治理以调动他们的积极性也就顺理成章。作为决策所必须用到的知识,信息对于企业管理的效率至关重要,企业必须提高信息收集、存储的效率,尽量简化信息传递环节,减少信息传递过程中噪音的干扰,以尽可能快的速度将信息转化为生产力,而这又涉及企业组织结构的变革及业务流程再造。由于知识型企业主要由掌握专门技能的知识型人才构成,因此,如何实施有效的分权管理便显得十分关键。由于知识更新速度极快,要求管理者和企业组织都必须始终处于学习的过程中。

(3) 信息化、网络化的发展对企业管理带来革命性的变化

据中国互联网信息中心(CNNIC)发布的《中国互联网络发展状况统计报告》,截止到 2002 年 12 月 31 日,中国内地网民约 5910 万人,与上年同期相比增幅超过 75%。信息技术和网络技术的蓬勃发展,对企业管理带来的变化是革命性的,其对内将企业各个部门、各个环节联结成一个整体,对外则使企业与世界联结在一起。在企业组织内部,提出了由原来的金字塔形结构转为扁平化、网络化结构的要求;在企业组织之间,提出了利用现代信息技术、网络技术重塑企业之间界面管理的要求;在生产管理上,大大提高了分散生产、异地生产的协作效率和管理能力;在营销管理上,则从原来企业对顾客的一对多,变为现在企业对顾客的一对一;在管理控制上,由事后

控制逐步过渡到实时控制。

三、积极借鉴和吸收西方先进的管理经验,是我国企业实现管理现代化的重要途径

面对经营管理环境的巨大变化,面对与西方发达国家在企业管理上的巨大差距,我国企业必须深刻认识到实现管理现代化的必要性和迫切性,积极借鉴和吸收西方先进的管理经验,并注意“本土化”问题,从管理思想、组织形式、管理方法、管理人才、管理手段等各个方面,加快管理现代化的步伐,争取到 2050 年,我国企业管理水平达到或接近国际先进水平¹。

1. 管理思想现代化

管理现代化首先必须要求企业各个层面的管理者的思想现代化。面对日新月异的企业经营管理环境,需要不断突破旧有的思维框框的限制,以顾客需求为中心,树立全球化观念、创新观念、信誉观念、服务观念、速度观念、竞合观念、知识观念、信息观念等现代化的管理意识。从全球的视角审视企业的竞争能力,在全球的舞台上开展竞争;不断打破旧有的局限性,持续创造新的产品、新的市场、新的服务、新的管理模式;遵循诚实守信的市场经济的基本游戏规则,树立良好的企业公众形象;在生产产品之外注重对顾客的服务,以全方位满足顾客需要来提高企业的竞争力;速度是企业成败的关键,企业应努力提高对顾客需求的反应速度;将竞争与合作整合为一体,在竞争中合作,在合作中竞争,实现企业之间的共赢;知识能够显著提高企业的生产力和竞争优势,必须尊重知识,尊重人才;充分认识到信息的价值,重视信息在提高企业决策效率和运营效率中的作用。

2. 组织形式现代化

(1) 加快建立现代企业制度的步伐,完善企业法人治理结构

国有企业要加快建立现代企业制度的步伐,除关系国计民生的大型企业改制为国有独资公司之外,其他企业通过上市、中外合资、并购、相互参股、拍卖等形式,依照《公司法》的规定改制为股份有限公司或有限责任公司。在公司内设立董事会和监事会,明确股东会、董事会、监事会、经理层各自的职责权限,形成有效制衡的治理结构。积极转变国有企业的经营机制,深化劳动、人事、分配三项制度改革。在劳动人事管理上,对管理层和员工采取动态管理的方式,一方面对各个岗位实行竞聘上岗,积极从

¹ 具体而言,争取到 2050 年,我国企业的管理能力在瑞士洛桑国际管理发展学院(IWD)对全球近 50 个国家和地区的排名中,总体水平能够处于前 10 位之内。

社会上引进企业急需的人才；另一方面解聘不胜任的管理人员和不适应企业发展的员工。通过减员增效、下岗分流等手段逐步淘汰冗余员工，真正做到经营管理者能上能下，人员能进能出。在分配方面，除了完善考核机制，真正做到工资、奖金与绩效挂钩外，还要积极扩大范围，探索年薪制、养老金计划、员工持股计划、股票期权等新的激励方式。对于已形成一定规模的私营企业而言，要逐步摆脱家族式的经营管理模式，通过股权多元化、所有权和经营权相分离，逐步建立现代企业制度。

（2）通过业务流程再造优化企业内部组织结构

1990年由美国的迈克尔·哈默（Michael Hammer）教授首先提出的业务流程再造，强调在大变革的背景下，企业业务流程必须打破以往陈旧的流程框架，一切从头开始，进行重新设计，以达到绩效的飞跃。鉴于经营管理环境已经和正在发生的剧烈变化，我国企业为提高环境适应能力，也必须在业务流程再造上下功夫：

○从重视职能管理到重视流程管理转变。长期以来，我国企业大都按照职能设置管理部门。这种部门设置虽一定程度地发挥了专业分工的优势，但在市场不确定性日益增加的情况下，却由于部门分工过细，业务环节太多，导致市场反应能力迟缓，且容易形成部门割据状况，各部门站在自己的立场上追求局部最优却导致企业整体失去竞争力。因此，必须从重视职能管理向重视流程管理转变，从满足市场需求出发优化企业业务流程，解决传统职能管理存在的分工过细、机构过多、分段管理、推诿扯皮等问题。适当简化部门分工，实现机构综合化，力求各部门对其管理的物流和业务流实现自始至终的统一管理，达到物流畅通和管理过程连续，以实现企业整体的最优，并提高市场反应能力。海尔集团从1998年开始实施的以市场链为纽带的业务流程再造，堪称这方面的典范。它将市场的利益调节机制导入企业内部，以市场需求订单为中心，为订单采购，为订单生产，为订单配送，强调上一个环节为下一个环节服务，以订单信息流带动物流和资金流的运行，显著提高了企业的竞争力。

○企业组织结构向扁平化、柔性化的方向发展。在传统的企业组织结构中，企业决策层与作业层之间存在着庞大的中间管理层，负责信息的收集、传递及对操作层的监督。信息技术、网络技术的发展使企业信息处理能力大大提高，企业网络内的每一台终端都可以同时获得全面的数据与信息，电子数据表格和各种软件程序使信息的收集和处理等工作自动化，企业决策层可以通过内部网实时了解操作层的工作情况，大大减少了中间管理层作为信息“中转站”的作用，使企业趋于采用扁平化的组织结构。同时，一些临时的、以任务为中心的跨部门工作团队得到广泛的运用，这些工作团队得到企业决策层的充分授权，为完成特定的任务有较大的相机抉择的权力，确保了企业组织的高柔性。

(3) 积极发展现代化的企业间协作形式,提高企业竞争能力

不确定性所导致的市场风险的增大对企业提出了通过开展各种形式的合作以减少风险的要求,而 EDI、互联网等现代通信技术的发展则为企业之间开展各种形式的合作创造了条件。具有共同战略利益的几个企业,通过以合作协议结成战略联盟或虚拟企业,可以达到资源互补、风险共担、利益共享的目的。企业通过实施供应链管理,构建包括从原材料采购开始,到制成中间产品再到制成最终产品,最后到销售给最终消费者的所有参与者,即供应商、制造商、经销商、最终消费者、物流服务提供商乃至供应商的供应商、经销商的经销商等的网链结构,从合作观点出发,最大限度地减少成员企业之间的内耗和浪费,有助于提高供应链的整体竞争力,实现所有成员企业的共赢。

3. 管理方法现代化

(1) 实施基于核心竞争力的企业战略管理

在外部环境比过去更加复杂多变的情况下,企业战略决策的重要性日益突出。战略决策若稍有不慎而出现偏差,或者对环境变化、技术发展不够敏感而略显迟钝,就很容易在战略转折的关键时刻被甩下来,使企业遭受严重挫折。在环境急剧变化的情况下企业要获得持续发展的后劲,就必须建立能够创造顾客价值、明显优于竞争对手但却又难以被竞争对手模仿的竞争能力。这种能力,就是普拉哈拉德(C. K. Praharad)和哈默尔(G. Hamel)在 1990 年提出的核心竞争力。未来企业应将自己的主要精力集中到附加价值高、自己拥有核心竞争力的业务领域,而将价值增值低或自己不具备核心竞争力的业务环节外包出去。通过精干主业,优化产业供应链,对关键要素资源在企业内部、外部进行有效整合,努力培育自己的核心竞争力。值得一提的是,核心竞争力的培育是一个长期、动态的过程,不可能一蹴而就,也不可能一劳永逸,需要企业持续的学习和创新。同时,企业有必要将战略管理与标杆管理、危机管理等结合起来,以向优秀企业学习,提升自己的竞争能力,并有效规避潜在的各种经营管理风险。

(2) 从一般财务管理升级为资本运营

随着我国资本市场的发展及对国际资本的开放,作为企业运营成果的集中反映,财务管理应从战术性、事务性的一般财务管理向战略性、全局性的资本运营方向发展。纯粹依靠企业内部增收节支的内聚型扩大再生产已不适应时代发展的要求,而更多地需要通过发行股票、债券、企业并购等方式筹集资本,实现企业几何级数的增长。面对日益增多的融资渠道及融资方式,企业需要对其融资成本、收益、风险等做出科学的分析。随着企业投融资活动的深入,品牌、商誉、专利、专有技术、特许经营权等无

形资产的作用越来越重要,必须重视对无形资产的管理。尤其是在优势企业对劣势企业的并购中,有形资产的注入不再是导致并购成功的主导因素,更重要的是优势企业知名的品牌、先进的管理技术及企业文化的导入。

(3) 积极采用现代化的生产管理方法

消费需求的日益多样化和个性化,使得单一品种的大规模生产方式向多品种、小批量的生产方式转变。伴随着这种转变,为节约生产成本,提高市场反应速度,企业需要采用一系列新的生产管理方法:为杜绝各种超量生产,消除无效劳动和浪费,可采用准时制(JIT)生产,由下一个环节决定上一个环节的生产数量;为降低多品种生产带来的管理难度,可采用成组技术,根据性能和外观不同的产品之间零部件和工艺具有相似性的特点,按结构和工艺的相似性原则进行分类编组,以零件组为中心组织生产和管理;尽可能用并行的生产方式代替顺序的生产方式,以优化工作流程,达到缩短生产周期的目的;将先进的柔性制造技术、熟练掌握生产技能的劳动力和企业内部的灵活管理方式集成在一起,建立完全按订单生产的敏捷制造(AM)系统;以整体优化为基础,科学合理地组织与配置企业拥有的生产要素,精简一切不必要的生产环节和组织机构,以尽善尽美为最终目标,开展精益生产(LP);为减少产成品的库存,采用延迟化生产方式,在产品基本功能模块的组装完成之后,将产品个性化、多样化的功能模块留待离消费者最近的地方组装;为实现企业环境的和谐发展,大力推行清洁生产。

(4) 注重营销管理方法的创新

企业在使用传统的市场营销4P组合,即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)的时候,容易陷入机械的模式之中,将产品而不是顾客需求作为市场营销的出发点。随着消费者需求多样化、个性化的趋势愈演愈烈,订制化、一对一营销模式越来越普及,直接根据客户详细的订货要求进行生产。这就要求在传统4P组合的基础上,进行以4C为内容的营销创新,即围绕顾客(Customer)需求这一核心,以顾客可接受的成本(Cost),考虑到顾客购物的方便性(Convenience),加强对顾客的沟通(Communication),向顾客提供订制化的产品和服务。顾客订单应逐步成为驱动企业运作的源动力。客户关系管理(CRM)等新的营销管理方法日益受到企业的重视,连锁经营、品牌营销、关系营销、直复营销、绿色营销、网络营销、服务营销、整合营销等新的营销模式在企业中大量采用。

4. 人力资源管理现代化

(1) 树立“以人为本”的人力资源管理思想

¹ 石书灿、赖月莲、崔连秀:《知识经济时代:企业管理的六点思考》,载《政策与管理》,2001.3.

人力资源在企业中的作用与日俱增。韩国汉城大学经营学教授慎侑根在对韩国 199 家成功企业进行 10 年的调查研究后发现,在企业成功的十大经验之中,第一条就是人才第一主义¹。重视人在企业生产经营中的作用,早在上世纪初“霍桑实验”以后,就由梅奥等管理学家提出,在知识经济兴起的大背景下,提出人本管理对企业的可持续发展至关重要。人本管理是与“以物为中心”的管理相对的一个概念,它不仅将员工看成是一种生产要素或者“经济人”,而是把他们看成是“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”和“文化人”,强调理解员工,尊重员工,充分激发员工的主观能动性。在现代化的进程中,我国企业应树立“以人为本”的指导思想,强调情感管理,培育企业文化,提高员工对企业的向心力;推行民主管理,提高员工的参与意识,让员工在为企业献计献策的过程中实现自我价值;重视对员工的教育、培训,积极提高员工素质,开发员工的潜能;在知识性企业中,充分发挥员工自主管理的作用;运用行为科学,塑造良好的人际关系。

(2) 建立学习型组织,不断提高企业及其员工的环境适应能力

人力资源的作用最主要体现在他们所拥有的知识上,而知识又呈现出更新不断加快的特点。据统计,最近 30 年人类积累的知识占有史以来人类知识总和的 90%。因此,企业及其员工必须具备适应动态变化的学习能力。1990 年,美国麻省理工学院的彼得·圣吉(Peter M. Senge)教授出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书,系统提出了学习型组织的理论,指出学习型组织就是通过不断学习来改革本身的组织,并提出了学习型组织的五项修炼技能,即锻炼系统思考能力、追求自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、开展团队学习。在知识经济兴起的大背景下,我国企业应努力在企业内部创造一种学习的氛围,充分利用企业内部网强化知识在组织内的传播,利用有效的激励机制调动员工不断学习的积极性,为员工参与各种形式的学习和培训创造有利的条件。

(3) 强化对知识这一关键资源的管理力度

由于知识作为一种关键资源在企业中的地位日益重要,知识管理提上了议事日程。在企业管理信息化的基础上,实现对企业知识的编码化,建立企业知识仓库,形成有效的决策支持系统(DSS)。企业显性知识的编码化较简单,可以从各种书面资料的电子化入手。而存在于员工的头脑中和组织的结构、文化中,无法用语言或书面材料进行准确表述、但对企业组织却更为重要的隐性知识的编码化则较为复杂,需要通过一系列管理程序的操作得到逐步加强。如一整套的 ISO9000 质量管理体系认证可以将大量隐性知识提升到程序性和操作性文件中来。在大企业及高科技企业中,应设立具有副总裁级别、专司知识管理的首席知识主管(CKO),改变知识管理无人负责