

外国经济管理知识简介

钱家骏

主编

刘 玮



圆时改经济出版社

外国经济管理知识简介

钱家骏 刘 玮 主编

中国财政经济出版社

外国经济管理知识简介

钱家骏 刘 玮 主编

*

中国财政经济出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 8.875印张 181,000字

1985年10月第1版 1985年10月北京第1次印刷

印数: 1—10,000

统一书号: 4166·621 定价: 1.50元

前 言

在贯彻执行中共中央关于经济体制改革的决定的过程中，全国各地的工商企业都在总结自己的经验，同时考虑吸收国外有用的经验，以提高企业管理水平，从而建立我国社会主义企业管理的新体制、新方法。我们编写这本小册子的目的，在于为广大企业管理干部，以及有兴趣研究企业管理的职工和高等院校学生，提供一些参考资料。希望它有助于开阔眼界，开拓思路，使我们借鉴国外企业管理经验的工作做得更好些。

近年来，报刊上虽然介绍过不少国外企业管理经验，一些介绍国外企业管理理论与经验的专著也陆续出版，但这些材料散见于各种书刊，收集、阅读起来费时费力，很不方便。为此，我们在编写时，力求文字简明扼要，通俗易懂。同时，还把这些经验和知识分类汇编，以便读者查阅。

这里需要说明的是，这些经验和知识，都是资本主义国家的，除国内已经介绍的外，还有一部分是根据国外新资料编写的。

按照马克思主义的观点，企业管理具有合理组织生产力和维护生产关系两重职能。就合理组织生产力的职能来说，社会主义企业管理与资本主义企业管理是类似的。然而就维护生产关系的职能来说，社会主义的企业是为保障人民利益

而进行企业管理的；而资本主义企业则是为维护私有制、谋取最大利润而进行管理的。不过，企业管理的这两重职能，在实践中又往往联系在一起，难于截然区分。因此，在借鉴西方企业管理经验的时候，既要吸收它符合自然规律和经济规律的科学部分，又要批判它唯利是图、尔虞我诈的糟粕部分。我们在编写中虽然注意了这个问题，但由于是简介性质，不可能作过多的分析批判。希望读者在阅读时，要运用马列主义观点进行分析研究，取其精华，弃其糟粕，以便为我所用。

参加本书编写工作的有：周天豹、杨沐、王常纲、初丹曦、刘玮和钱家骏。

由于我们水平有限，书中不妥以至错误之处在所难免，欢迎读者批评指正。

1984年11月

目 录

一、企业经营战略.....	(1)
(一) 公司的战略管理	(1)
(二) 市场领袖战略	(6)
(三) 市场挑战者战略	(10)
(四) 新产品开发战略	(15)
(五) 公司成长的五个阶段	(20)
(六) 7-S结构与公司成长	(25)
(七) 管理咨询	(29)
(八) 投资决策管理	(34)
二、计划和计划管理技术	(39)
(一) 市场计划	(39)
(二) 市场导向型企业的计划管理	(43)
(三) 人力资源计划	(46)
(四) 人力资源计划的程序	(50)
(五) 关键路线法与计划评审法	(55)
(六) 线性规划	(59)
(七) 物资需求计划法	(61)
(八) 生产资源计划法	(64)
(九) 零基预算	(66)
(十) 灵活预算	(69)
(十一) 系统方法	(72)

三、企业财务管理	(75)
(一) 管理会计	(75)
(二) 财务指标分析	(77)
(三) 标准成本	(80)
(四) 内部价格	(83)
(五) 加速折旧法	(86)
(六) 增加盈利的途径	(90)
(七) 降低成本的方法	(95)
(八) 降低成本所需的技能和工具	(101)
(九) 企业经营形式的选择	(107)
(十) 普通股票	(110)
(十一) 公司所得税	(112)
(十二) 个人所得税	(116)
(十三) 公司经营破产	(117)
(十四) 管理审计	(120)
四、市场管理理论和实践	(125)
(一) 市场管理哲学	(125)
(二) 推销原则	(130)
(三) 市场审计	(134)
(四) 行销管理	(138)
(五) 市场区隔化	(143)
(六) 产品生命周期	(146)
(七) 市场销售策略	(150)
(八) 市场预测	(153)
(九) 包装	(157)
(十) 商标决策	(160)
(十一) 产品决策	(164)

五、劳动工资管理	(167)
(一) 西方企业的工资标准、政策和原则	(167)
(二) 奖励性工资支付方法	(172)
(三) 鼓励性工资计划的种类	(175)
(四) 雇员利润分成	(179)
(五) 企业的工资制度	(185)
六、企业组织管理	(192)
(一) 人类基本需求层次理论的应用	(192)
(二) X理论和Y理论的应用	(194)
(三) Z理论	(196)
(四) 双因素理论的应用	(197)
(五) 企业组织理论的演变与实践	(199)
(六) 组织设计的主要原则	(204)
(七) 企业组织的科层制和有机系统	(207)
(八) 矩阵和多维组织结构	(210)
(九) 分散化经营	(214)
(十) 目标管理	(217)
(十一) 领导风格	(220)
(十二) 管理方格	(224)
(十三) 工人参与管理	(226)
(十四) 企业的职工培训	(229)
(十五) 灵活工作制度	(235)
七、其它	(237)
(一) 公司的法律事务管理	(237)
(二) 设备租赁	(240)
(三) 工艺过程决策	(244)
(四) 卡片制	(247)

(五) 工作研究	(249)
(六) 生产合理化	(252)
(七) 时间管理	(256)
(八) 管理信息系统	(258)
(九) 学习曲线	(261)
(十) ABC法	(264)
(十一) 全面质量管理	(266)
(十二) 质量管理评分制	(270)
(十三) 全面生产维修制	(274)

一、企业经营战略

(一) 公司的战略管理 (Strategic Management Process)

七十年代，西方工业国家的企业界面临的是成本剧增、原材料短缺、能源危机、新技术突破、政府实施管制、高利率，以及更加剧烈的国际贸易竞争、人口膨胀等动荡不定的局面。这就向企业家们提出了一个问题，就是如何适应未来的一个又一个的冲击？他们认为，将传统的外推式计划转变为战略计划，是非常重要的。所谓外推计划，是指大多数公司过去使用的计划，即根据目前的销售情况和环境趋势外推五年或十年，然后以这种外推的数据为基础作出的企业计划。而战略计划则是以市场演变和战略适应为基本概念而建立起来的。他们认为，由于消费者需求的变化，科学技术的发展，竞争者、流通渠道以及法律的变化，市场在不断演变，企业必须通过“战略窗口”注视这种变化，探讨在不同的市场上取得成功所必须具备的条件。对于某一特定的市场，企业的适应能力只在一个有限的时期内才是最佳的。在这个时期，企业应当在这个特定的市场上投资。但是随着市场及环境的变化，企业将会发现自己不再能有效地服务于这些市场了，并应当考虑抽出资金和资源转向其它有发展机会的领域。由于这种环境变化的节拍不断加快，以及银根紧

缩，近年来西方公司的权力已有很大一部分转移到公司分管战略计划和财务的副总裁手里。因为他们要对企业应当生产什么，哪些产品应当维持、哪些应当削减或取消，以及途径的选择等，作出决策。

战略管理程序包括：确定公司的宗旨和目标，制定发展战略，以及决定公司范围内的商业投资计划。所有这些活动的目的是，在公司和外部环境之间建立起一种可行的、有活力的关系。具体来说：

确定公司的宗旨。在通常情况下，一个组织的宗旨或使命，在其发端的时候都是比较清楚的。但随着时间的推移，则可能会发生下述的情况：

1. 随着公司的成长和规模的扩大以及许多新产品和新市场的开发，其宗旨变得不那么清楚了；

2. 宗旨仍然是清楚的，但某些管理人员对于起始的宗旨和意图失去了兴趣；

3. 宗旨仍然清楚，但对于新的条件和环境已经不能适应了。

当管理人员意识到公司处于这种游移不定的处境时，就应当及时地重新确定公司的宗旨。不过，决不能以只确定一纸仅由经理们认可的公司宗旨为满足。一个真正高质量的公司宗旨应当能使所有的职工都了解公司的机会、方向和成就。这应当是一只看不见的手，能够指导各个分散的职工独立地工作，同时又把他们组织成一支集体的力量，朝着充分发挥公司潜力的方向而奋进。

在确定公司的宗旨时，应当考虑下述五个方面：

1. 公司的历史，包括公司的目的、政策以及成就的历史。为了建立新的宗旨，公司必须尊重自己已经建立起来的特点和风格；

2. 管理人员和股东们目前的倾向性；

3. 环境的变化；

4. 根据公司资源的有限性，确定能做什么，不能做什么；

5. 扬长避短，在许多可以做的事情中，只应当做那些可以做得最好的事。

决定公司的目标。管理人员必须将公司的宗旨转变成一系列具体的目标。公司目标一般包括：盈利能力、销售能力、销售的增长、市场份额的扩大、风险的分散以及创新等。为了能达到预期的目标，要做以下几项工作：

公司常常可能追求为数众多的目标。其中最好的办法是将这些目标按其重要性进行排队，分清轻重缓急，而不要胡子眉毛一把抓。

将目标数量化，这一条非常重要。比如“提高投资盈利率”，“将投资盈利率提高到7.5%”和“在第二年末将投资盈利率提高到7.5%”等。这几种描述方式，哪一种最好呢？当然是最后一种，因为它向人们提出了确定的时限和数量要求。

切实可行，指的是通过仔细地研究，选择目标水平。只有分析了机会和现有资源之后所确定的水平，才能够符合实际。

一致性，是指各种目标之间的一致及其平衡制约关系。

比如，一个公司可以通过降价、改善产品质量、增加广告和推销等办法来达到销售的目的。但这些措施在超过某一点后可能又会导致利润的下降，这又是和扩大销售的目的相悖的。对于任何一个企业，都可能会面临以下几种基本的、战略上的平衡协调问题：近期利润和长远利润的增长；毛利率和竞争地位（指薄利多销，或者垄断价格决策）；直接销售的努力和市场开发的努力；对现有市场的渗透和开发新的市场；做为长期成长源泉的相关的和不相关的新机会；盈利和非盈利的目标（指企业的社会责任等）；任何一个公司都必须对于互相矛盾着的目标作出选择并确定其重点。

制定公司成长战略。在明确了宗旨、确定了目标和奋斗方向之后，问题就在于如何去达到它的既定目标。为了达到目标而作出的重大设计，就叫作战略。西方企业界认为，公司战略包括达到目标的重要方向和最佳路径的选择，以及资源的分配。

大多数公司都将销售和利润的增长作为主要目标。在一个技术发展迅速、竞争激烈的环境里，不成长就意味着落伍或被淘汰；而要成长，就必须制订成长战略。西方的市场学和战略经营学通常将企业成长战略分为三种基本的模式，即内含成长模式、一体化（联合）成长模式和多样化成长模式。他们有所谓产品——市场扩张矩阵。这个矩阵包括：现有市场和现有产品的市场渗透性扩张，现有市场和新产品的产品开发性扩张，现有产品和新的市场的市场开发性扩张，新产品和新市场的多样化经营扩张。前三种途径统称为内含成长模式。

市场渗透，可以采取刺激措施使现有顾客增加其购买率，或采取措施吸引竞争对手的顾客，以及努力吸引现有市场里还不是顾客的其他消费者。

市场开发，是为现有产品开辟新市场的措施。公司可以进行区域性的、全国性的、甚至跨国的市场开发，也可以推出不同形式的产品打进新的市场，进入其它流通渠道或采用其它广告媒介。

产品开发，是公司在现有市场上，发展新的或者改善了的产品以增加销售量。具体办法是：采用新技术、新工艺，发展新产品或改进产品的性能；创造不同质量档次的产品；发展新的、不同样式和规格的产品。

以上都是内含成长模式的措施。这种内含成长模式一般只适用于一个公司对其目前产品和市场的潜在机会尚未充分利用的情况。

联合成长模式是通过与其生产前的资源供给者和与生产后的流通渠道的联合，或者进行横向联合，以求得公司的发展。

与生产前资源供应者的联合，主要是为了控制重要资源的供应，比如钢铁公司与煤矿、铁矿等的联合。尤其是当某些重要资源未来的发展不确定的时候，这种联合显得更加重要。

与生产后阶段的流通渠道，包括批发商、连锁商店等的联合，目的是为了在流通系统中获得更多的所有权和控制权。

横向联合，是为了获得某些同行业竞争者的所有权或者

控制这些竞争者。

多样化成长模式，适应于公司现有市场体系中已没有多少发展机会、而在现有市场体系之外发现了某些发展机会的情况。当然，这样的公司也不能碰着什么机会就干什么，而是要确定哪些领域是公司所能胜任并真正有发展前途的。这里有三种类型的多样化可供选择，即同轴的多样化，水平的多样化和团形的多样化。所谓同轴的多样化，是指公司所发展的产品技术和市场都与现有产品的技术、市场有协同作用。水平的多样化是指新增加的产品尽管与现有产品生产线的技术无关，但却是现有顾客所喜好的。团形的多样化是指公司所增加的产品与现有技术、产品或市场均无联系。

（二）市场领袖战略（Marketing-Leader Strategies）

所谓市场战略，西方的市场学中比较一致的定义是：在特定的竞争环境中，为了指导本公司达到长期的利润目标，公司制订的一系列连续的、前后一致的、恰当的和可行的原则。通常，一个公司的市场战略必须考虑的因素是：公司在市场上的竞争规模和地位；公司的资源、目标和政策；竞争对手的市场战略；市场上的购买状况；产品在其生命周期中所处的阶段；宏观经济的特点。

根据公司在某一特定的市场上所占的份额（该公司产品销售额占该种产品市场总销售额的百分比），可以将公司的竞争地位划分为领袖地位、挑战地位、追随者地位和夹缝地位。处于不同竞争地位的公司必须有不同的市场战略，这里介绍的主要是处于市场领袖地位的公司的市场战略。

几乎在所有的工业产品市场上都有某一公司被公认为领袖。这样的公司在该市场占有的份额最大（但并不一定超过50%，只是所占百分比在同行业中最大），而且在同类产品企业中，其价格变化、新产品引进、流通渠道以及推销媒介方面都处于领导地位。尽管这样的领袖地位不一定受到其它企业的赞扬和尊重，但该企业的主导地位都是被承认的。因此，市场领袖企业就成为其它企业注意的焦点。其它公司或者向其发起挑战，或者随大流，或者小心翼翼，处处避其锋芒，自寻生机。拥有市场领袖地位的著名公司有：美国通用汽车公司（汽车），柯达公司（胶卷），国际商用机器公司（计算机），及可口可乐公司（软饮料）等。

作为一个市场领袖，除非该公司处于合法的垄断地位（比方某些政府经营的专卖公司），其前程是艰难的，因为这样的公司必须始终保持活力。其它公司在不断地向它的优势挑战，或者攻其弱点。在这样的斗争中，市场领袖企业很容易失去一些机会而滑到第二位去。某些新的发明和技术上的突破也可能使领袖企业的产品过时从而失掉其领先地位。

总之，市场领袖实际上是众矢之的，它在竞争者面前暴露得也最充分。而作为市场领袖的企业，其目标就是要千方百计地维护其领袖地位。这个总目标又可分解为三个分目标：发现扩大整个市场规模的途径；采用进攻和防守相结合的战略，保持现有的市场份额；进一步扩大现有的市场份额。

扩大整个市场的规模，受益最大的当然是领袖企业。比如，美国的通用汽车公司几乎占有了美国汽车市场的一半。如果美国人决定购买一千万辆汽车而不是以前的八百万

辆，尽管通用汽车公司卖出去的汽车仍然只占50%，但其数量却由四百万辆增加到了五百万辆。要使整个市场规模扩大，有三种途径可供选择。其一，更多地吸引某种产品的使用者。这里有一个很好的例子，JLJ公司的婴儿洗发剂是首屈一指的。但随着婴儿出生率的下降，该公司对其将来的销售增长产生了极大的忧虑。后来他们的市场专家发现，不少家长也喜欢用他们的婴儿洗发剂。因此，他们决定发起一个广告宣传运动，创造了一种新的成人喜欢的婴儿洗发剂。只经过了很短一个时期，该公司所生产的婴儿洗发剂便成了整个洗发剂市场的领袖商品。其二，发现和扩大现有产品的新用途，从而使市场容量扩大。杜邦公司的尼龙可以在这方面提供一个很好的例子。人们曾认为尼龙已经到了其生命周期的成熟期，难于发展了。但新的用途总在不断发现，最初，尼龙是用来做降落伞的人造织物，然后成为妇女的长统袜的主要原料，再后来成为妇女外套和男人衬衣的原料，再后来进入了汽车制造业，成为轮胎、座垫等的原料。可以想象得到，新的用途还会不断发现。每一种新用途的发现，都会使这种产品开始一个新的生命周期。产品的新用途，还往往是由使用者发现并告知制造商的。因此，公司的一个十分重要的任务是：经常对产品使用情况进行调查研究，不断向用户征求关于产品使用效果、新用途的意见——这常常比公司实验室的研究还要重要。其三，千方百计提供方便，鼓励用户更多地使用该产品。

市场领袖战略的第二个分目标是保护现有市场的份额。在竞争中，他们对于那些不断上升的对手，常常使用所谓