

# 西欧企业管理

张彦宁主编

人民出版社



2 018 8650 2

# 西欧企业管理

张彦宁 主编

人 民 大 学 出 版 社



封面设计：王师颜

西欧企业管理  
XIOU QIYE GUANL

张彦宁主编

人民出版社出版 新华书店发行

张家口地区印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.5印张 131,000字

1986年1月第1版 1986年1月北京第1次印刷

印数00,001—12,500

书号4001·567 定价0.90元

# 前 言

——兼谈西欧管理理论的发展简史

本书是在实地考察、参观访问和有关资料的基础上加工编写而成的，目的在于对西欧国家的企业管理情况做一简要介绍，以供我国企业的广大干部和读者参考。

胡耀邦同志在中国共产党第十二次全国代表大会上指出：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平”。从近几年的实际情况来看，经济管理水平的提高有赖于两个方面，一方面是对我国行之有效的管理经验进行系统的、深刻的总结；另一方面是对国外的先进管理经验进行认真的、切实的学习和借鉴。但是，学习国外先进管理经验的意义还不仅于此。因为，胡耀邦同志还指出：“实行对外开放，按照平等互利的原则扩大对外经济技术交流，是我国坚定不移的战略方针。我们要促进国内产品进入国际市场，大力扩展对外贸易。要尽可能地多利用一些可以利用的外国资金进行建设，为此必须做好各种必要的准备工作，安排好必不可少的国内资金和各种配套措施”。我们认为，要贯彻这一战略方针，必须做到知己知彼，也就是说，为了扩大对外经济技术

交流、扩展对外贸易和利用外资，我们必须了解和熟悉资本主义市场和国外企业的经营管理情况，只有这样，我们才能够<sup>①</sup>在实行对外开放政策时，立于不败之地。

革命导师马克思和列宁早就指出，资本主义企业管理具有二重性。它“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程”。<sup>①</sup>它“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”。<sup>②</sup>对于国外管理制度和方法反映资本主义生产关系和上层建筑的一面，必须予以分析批判，对于其反映社会化大生产的客观规律的一面，应该予以研究和学习。那些认为国外管理经验一切都好或一切都坏的观点都是片面的。当然，即使对于国外管理制度和方法中合乎科学的方面，也必须经过分析和消化，使之适合于我国国情，决不能照搬照抄。我们最终的目的是逐渐创造出一套具有中国特色和具有世界先进水平的管理制度和方法，以保证我国四个现代化建设的顺利进行。在国外先进管理经验中，还有一些由于经济发展水平的差别是我们当前用不上但将来可能有用的，对此我们也应该积极学习和研究，以待条件具备时加以应用。

西欧是资本主义发展最早的地区。这个地区的国家曾对资本主义管理理论和发展做出过较大的贡献。在18世纪下半叶，英国资产阶级古典经济学家亚当·斯密在其《国富论》（1776年出版）一书中，曾首次总结了由于劳动分工而产生的三个经济利益，即：（1）工作的熟练；（2）时间的节约；（3）新工具的发明。亚当·斯密的这一科学总结，具有

① 《马克思恩格斯全集》第23卷第368—369页。

② 《列宁选集》第3卷第511页。

很大的意义，因为它标志着人类已开始从理论上来认识劳动分工问题。为此，资本主义国家的管理专家和学者们一致把亚当·斯密奉为古典管理理论的鼻祖。到19世纪上半叶，英国剑桥大学教授查尔斯·巴比奇，于1832年出版了《论机器和制造业的经济》一书，该书不仅对组织的一般原则、生产、人际关系、财务和销售等五个问题进行了论述，而且首次开创了对生产过程中时间的研究。查尔斯·巴比奇一方面赞同亚当·斯密关于劳动分工产生的经济利益的看法，另一方面还注意到了亚当·斯密所忽略的另一经济利益，即对工人按劳动分工不同而付给不同报酬的原则。他在分析了制针过程所需要的7个工序之后指出，如果由个人完成全部工序的话，那么对工人就得按全部工序要求的最高技术水平来支付工资，而实行劳动分工就可以按每个专业所需要的人数和技术水平来支付工资，这样就会减少一部分工资费用。

在19世纪末和20世纪初，美国泰罗有关工时的方法就传到了西欧，科学管理在法国和德国得到了传播。泰罗等人的著作被翻译为西欧一些国家的文字，并得到了广泛的宣传。西欧一些国家的企业管理人员结合自己的需要和实际情况，对泰罗的方法加以运用，使科学管理思想深入到了西欧一些国家的管理实际中。在美国泰罗发起科学管理运动的同时，法国的亨利·法约尔对管理理论和实践也做出了贡献。法约尔是法国的企业家兼管理顾问，他认为经营和管理是两个不同的概念，管理包括在经营之中。经营就是指导或引导一个整体（组织）趋向一个目标，经营包括6个活动，即：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。管理仅为经营所包括的这6活动中的一种。法约尔

还把管理过程分为计划、组织、指挥、协调和控制等5个步骤，并对这5个步骤之间的关系做了论述。1916年，法约尔提出了工业和一般企业的14项原则，即：(1) 分工；(2) 权力；(3) 纪律；(4) 命令统一；(5) 指挥统一；(6) 优先考虑共同利益；(7) 职工报酬合理；(8) 集中；(9) 分层负责；(10) 把适当的人放在适当的位置上；(11) 公正；(12) 就业稳定；(13) 尊重创造性意见；(14) 合作。法约尔的上述研究成果对现代资本主义管理理论的发展和企业管理实践有着深刻的影响。法约尔的著作同泰罗的著作一样被奉为资本主义管理理论的经典。第二次世界大战后，美国的管理过程学派（主张把管理分为计划、组织、指挥、协调和控制等5个步骤），同时把法约尔奉为该学派的创始人。

在这一阶段，德国的社会学家和政治经济学家韦伯，对行政管理理论做了较重要的论述。韦伯认为，在一个典型的行政机构中，各种职位的安排都应当遵循分级的原则，下级机构应当服从上级机构的控制，每一级也都应当有明确的职责范围，而且还应该按照技术能力的要求来挑选各种职位上所需要的人员。韦伯的这些观点，不仅对政府的管理有一定的推动作用，而且对企业的行政管理的改进也产生了直接的影响。

如果对西欧管理理论和美国管理理论做一比较的话，我们可以发现，在第二次世界大战之前，美国管理理论研究的重点是在企业的中下层，而西欧管理理论研究的重点是在企业的上层和行政管理方面。法约尔和韦伯的研究成果就可以说明这一点。因此，西欧管理理论是资本主义管理理论的一个不可缺少的重要组成部分。

自从第二次世界大战结束以来，随着西欧国家的重建和经济的迅速发展，西欧的企业管理又有了新的发展。这主要表现在：(1) 越来越注意制定着眼于世界市场的经营计划和经营战略；(2) 形成了一套国家与企业密切配合的职工培训和考核制度；(3) 在技术进步中既注意使用现代化的技术，也充分利用旧设备和传统的手工技巧；(4) 在经营多样化、生产专业化和协作社会化的同时，还注意管理机构设置的灵活多样；(5) 用法律的形式明确规定了职工在企业管理中的作用；

(6) 注意充分发挥民间组织在企业经营管理方面的作用。西欧国家在企业管理方面的这些新发展，使其在激烈的国际竞争中不仅能生存下来，而且能有力量与美国和日本企业抗衡。

战后以来，西欧国家经历了三个经济发展时期：(1) 重建时期 (1946—1957年)；(2) 迅速发展时期 (1957—1973年)；

(3) 衰落和为生存而寻找新出路时期 (1973—1982年)。在第三个时期中，西欧国家把企业管理放在了更重要的地位。值得注意的是，在企业管理中，西欧国家又特别强调创新管理。欧洲管理论坛主席施瓦布教授曾对创新做过具体的解释。他说，为了应付美国和日本的日益增多的挑战，西欧国家的企业必须致力于创新，这种创新不仅仅是技术上的创新，它还有更广泛的含义，即：西欧国家的企业必须寻求新的原料、新的市场、新的产品、新的顾客、新的管理方法乃至新的观念。施瓦布教授还认为，只有创新，西欧地区国家的经济才能向前发展，否则就没有出路。

无论是西欧国家在历史上的管理理论和管理经验，还是在战后以来的新发展和当前对管理的新探索，都值得我们进



行了解和研究,其中许多东西经过改造以后还可以为我所用。当然,由于西欧国家都是资本主义国家,在学习这些国家的管理理论和管理经验时,必须注意资本主义企业管理的二重性,即在学习其科学的一面时,必须同时批判其残酷剥削和压榨、欺骗工人的一面。另外,也必须看到,资本主义的某些管理制度(如西欧一些国家中普遍实行的工人参加监督委员会和单独成立工人委员会的制度以及有关的福利制度)也是工人阶级斗争的产物,决不是资本家对工人的恩赐。

西欧地区共有17个国家和12种语言,在企业管理上,他们除了有共同的特点外,还各有自己的独特之处。本书限于篇幅,只有以联邦德国、法国、瑞士、英国和奥地利等国为主,对西欧国家在企业管理上的共同点进行介绍,至于各个国家的独特之处,只能偶而涉及,不可能单独介绍。

总之,编写这本书的目的,是为我国企业借鉴国外的管理经验,进而在总结我国成功的管理经验的基础上创造出具有中国特色的现代化管理制度和方法提供一些参考材料。

由于我们考察、访问的企业较少,研究也不够深入,本书中的错误或不全面之处在所难免,敬请读者指正。

张彦宁

1984年9月

# 目 录

前言——兼谈西欧管理理论的发展简史……………张彦宁（1）

第一章 西欧企业管理的特点……………和 铭（1）

附：日本、美国、联邦德国企业管理比较……………（20）

第二章 企业的组织机构……………李占祥（29）

第三章 计划管理……………和 铭（64）

第四章 销售管理……………潘承烈（78）

第五章 研究与发展……………谢明干（92）

第六章 管理咨询……………中企咨（132）

附：联邦德国四家管理咨询公司简介……………（144）

第七章 民间组织在管理中的作用……………潘承烈（163）

第八章 职业教育……………为 民（178）

附：试论新技术革命对企业管理的影响……………和 铭（192）

## 第一章

# 西欧企业管理的特点

西欧地区共有17个国家，这些国家不仅在工业和技术方面有着雄厚的基础，而且在企业管理方面也有许多特色。现以联邦德国、法国、奥地利和瑞士等国为例，对西欧企业管理的特点做一简要介绍。据初步归纳，西欧企业管理有以下一些特点：

### 一、越来越注意制定着眼于世界市场的经营战略

西欧国家的经济有两个突出的特点，一是自然资源缺乏，二是出口贸易在国民经济中占有十分重要的地位。这两个特点使西欧国家的企业不得不对世界市场上的竞争予以特别的注意，并制定着眼于世界市场的经营战略。这一点在联邦德国最为明显。

战后初期，联邦德国的工业生产主要是为了满足国内市场的需要，1950年90%的贸易是在国内市场。以后逐渐变化，到了1976年前后，国内市场供过于求，出口贸易大量增加。1980年工业品出口达3,118亿马克，为1950年的40.5倍，占当年工业销售总额的27.7%。1979年联邦德国的出口金额占世界出口总额的10.5%，仅次于美国（10.9%），比日本（6.3%）、法国（6.0%）、英国（5.6%）、苏联（3.7%）

都高得多。在联邦德国工业中，钢铁、机械、电器、重化工业等企业对外国市场的依赖性更大。例如，赫希斯特化学公司1980年国外销售额达2,065万马克，占其总销售额的69%；德律风根电器公司国外销售额为620万马克，占总销售额的42%；梯森钢铁公司在世界钢铁市场不景气的情况下，国外销售额仍占总销售额的43%。不仅大型企业如此，中小企业也大量出口产品。例如，仅有350人的哈西亚·劳农业机械厂，销售额的一半是靠出口。目前联邦德国的工业品出口，仍以欧洲经济共同体和其他西方工业国家为主，同时正在向发展中国家的市场扩展。

为了在竞争激烈的世界市场上站住脚，联邦德国许多企业都有一套着眼于世界市场、积极竞争的经营战略。由于出口对象主要是工业国，这些国家的消费水平高，而联邦德国国内劳动力少、工资高，加之竞争对手增加，现在不少企业已不采取过去“低价促销”的经营方针，而主要是靠高质可靠、价格合理来促进销售，占领市场。例如汽车行业，联邦德国遇到的对手多，其中主要的是日本，对此，各企业已采用了新的战略。据巴伐利亚发动机公司介绍，他们考虑到日本工资低，劳动生产率高，价格便宜，而世界市场对汽车需求数量的增长又主要是发展中国家，靠低价促销是竞争不过日本的。因此，该公司着重发展高性能、高质量的“BMW”小轿车，行销于发达国家（目前60%销于美国和西欧邻国）。价格虽高，但由于质量好，适合消费水平高的用户需要，销路比较稳定。该公司正在千方百计进一步提高质量，以增强竞争能力，如降低耗油量，改进方向盘和把刹车、车窗开关改为电动等等。又如奔驰汽车公司生产的汽车已行销

于170多个国家和地区。该公司认为，“高效能加高质量就是经济合理”。在汽车市场的竞争日益激烈的形势下，他们采取的经营战略是，争取国内、国外的销售量各占50%，轿车和载重车各占50%，这样可以在不同地区、不同车种上互相补充，保证生产和销售的稳定。在许多企业中，不仅有经营战略，而且还有相应的出口计划，并根据世界的变化不断加以调整。

为了保证经营战略和计划的实现，联邦德国的许多企业都设有强有力的销售机构，有的在国内外还有庞大的销售网。在联邦德国，不论企业规模大小，都有专管销售的经理和销售部。一些大型企业，还按地区和国家设销售机构。进行多品种生产的企业，还在按产品设置的部门中设销售机构。例如赫希斯特化学公司，在总公司的中央职能部门中设有销售机构，在按14大类产品设置的产品部门中也设有销售机构，在美国、西欧、东欧和远东等7个国家和地区还设有分公司或代办处，办理销售业务。主管销售的经理和销售部门的负责人，在公司内的地位都是较高的，14个产品部门的销售负责人，9个是公司理事会的成员。哈西亚·劳农业机械厂有两名经理，一名管生产技术，一名管销售，全厂四个职能部门中就有一个是销售部，在销售部门里还专门设有进行市场调查和预测的小组。联邦德国企业一般都很重视销售人员的培训，许多企业都建立了销售人员的培训制度。在销售人员的培训班里，受训人不仅要上销售专业课，而且还要参加基础课学习和生产实习，经过考试合格，才能担任销售工作。

联邦德国企业十分重视向用户提供完备的售后服务，产

品销售到哪里，服务工作就跟到哪里。奔驰汽车公司的东亚经理部主任在一次座谈会上说：“奔驰公司销到中国的汽车已有3,000辆，我们正在不断派人到中国去搞好服务工作，这样，这3,000辆汽车就会象3,000个大使一样”。由此可见，该公司把服务工作摆在何等重要的地位。

联邦德国经济的兴衰，在很大程度上取决于对外贸易。因此，联邦政府采取了大力支持、资助企业出口的政策，竭力放宽对出口的限制。政府和企业千方百计地搜集国际市场情报，分析国际市场行情动向，培养和挑选最好的推销员向国外推销产品，注意提高联邦德国产品在国际市场上的信誉。联邦德国的中央银行和私营银行都大力支持和鼓励资本输出。联邦政府不断增加对外援助，以扩大和带动商品输出。政府还聘请经济界知名人士、企业家和外贸专家组成外贸顾问委员会，帮助制定对外经济和贸易的战略。这些人士大都是身兼数职的大公司经理和做生意的行家，他们做为政府的智囊，经常跟随政府首脑出国访问，参与各种经济会谈、签定协定等重大活动。

## **二、形成了一套国家与企业密切配合的职工培训和考核制度**

西欧国家企业中的工人之所以具有较高的技术水平，是与这些国家和这些国家中的企业重视职工培训分不开的。

在联邦德国，职工培训有较长的历史传统。19世纪末，为适应工业发展的需要，工业界开始对青年工人进行大规模培训。到本世纪20年代，学徒工在企业 and 学校同时接受培训的双轨制培训制度开始实行。战后，职工培训做为重建经济

的一部分，受到极大的重视。国家用法律的形式规定了受训的专业，联邦政府各部还制定了各类工作的培训标准。国家建立了联邦职业教育研究所，负责研究和制定有关政策。各级政府中都有专管职业教育的机构和人员。据统计，在15岁到18岁的青年中，每两个人就有一个在职业学校学习。全国从学徒工培训到中等、高等职业教育，形成了一个完整的体系，各州、各市已形成职业教育网。在联邦德国不仅普及了普通中学的义务教育，而且在某种程度上也普及了职业教育。这对联邦德国经济的发展、技术水平的提高、青年就业率的提高和社会秩序的稳定，都起了重大的作用。联邦德国某些人认为，战后联邦德国经济受到巨大破坏，但是技术人才大部分保留下来了，正是依靠这批技术力量，加上不断培养出大批的熟练人才，才能有战后的“经济奇迹”，并使联邦德国成为西方生产率和工资水平最高的国家之一。“职业教育是联邦德国经济发展的柱石”。这些看法不无道理。

在联邦德国，学校、企业对徒工培训，各自负有明确的责任。美国和日本的徒工培训，都是在企业进行的，专门的职业学校与企业之间的联系并不密切。但在联邦德国，学徒工培训统一实行双轨制度，即在企业里学习实际操作，在职业学校里学习理论知识。在3年学徒期间，每周3天半到4天在企业学习，一天到一天半在学校学习，双方共同负责培训。学徒工生活费由企业支付，但学徒工并不算企业正式人员。学徒毕业后，既可留在本企业，也可到其他企业工作。企业把培训学徒看做是对社会承担的义务之一。

在瑞士，也有类似的培训制度。据瑞士企业家罗宾逊·布鲁德勒介绍，在瑞士对国际货运人员的培训，也是采取双

轨形式进行的。学徒工在3年学徒期间，除在公司内接受各种训练之外，每周还必须用一天半时间到职业学校去学习，以接受系统的专业知识。

在西欧国家的企业中，对职工多有一套严格的考核制度。在联邦德国，企业录用新工人，都从经过培训的学员中挑选。新工人有3至6个月的试用期，考核合格后才能转为正式工人。企业对职工的考核，平时由主管上级进行，年终时实行总考核，以决定是否提升或调整工作。

西欧国家和企业还十分重视企业管理人员的培训。如法国企业管理教育基金会，就是为了加强企业管理学校和企业之间的联系，于1966年由法国雇主联合会、工商会和政府联合创立的。现在该会联系的企业管理学校有69所，分布在全国29个城市，这些学校形成了一个对企业管理人员培训网。法国的企业管理学校，既招收高中毕业生，让他们系统地学习大专课程，又都设有在职人员的培训中心。就后者来说，各校的培训对象又有所不同，如里尔企业培训中心，以培训在职的企业领导人为主；巴黎欧洲实业管理学校，以培训外国企业管理人员为主；马赛国际贸易中心，以培训外贸人员和远洋运输人员为主，等等。但它们也有共同点，即都强调实行教学、研究和咨询三结合的办学方针，都强调在教学组织中，把校内实习同企业管理实践结合起来，把学习国内管理同学习国外管理结合起来。

### **三、在技术改造中，既注意使用现代化设备，也注意充分利用旧设备和传统的手工技巧**

西欧企业在对老企业进行技术改造的过程中，比美国更



加重视旧厂房、旧设备的利用，并特别注意发挥传统手工技巧的优势。例如，联邦德国奥尔德分离器公司是1892年建立的老厂，该厂在战后陆续购置了一批现代化的数控机床和电子检验设备，但同时还保留着战前使用过的一些旧式机床和一个手工车间。在这个手工车间内，有一批技术熟练的50多岁左右的老工人，专门用不锈钢片镶包分离器的生铁铸件，这种技术可以使分离器的铸铁缸体同全部用不锈钢制造的缸体发挥同样的效用，但前者比后者的成本却大大降低了，在该厂培训的青年工人中，有一批人专门学习这种手工技术。又如奥地利安德利兹机械公司，是1852年建立的，他们把1900年建造的木结构厂房，与50年代扩建的钢结构玻璃厂房连接起来，在现代化生产线的旁边配置有战前使用过的皮带车床，水轮机叶片用手工打磨，他们的口号是：“传统加进步。”他们认为，木结构的老厂房还能继续使用，而且噪音较现代化的钢结构厂房小。旧的16米立式车床采用三班生产，产量并不比新式自动车床两班生产低，质量也不差，如果用新设备取代，需投资200万美元。由于他们采用这种方法，产品成本比10年前降低了30%。

#### **四、在经营多样化、生产专业化和协作社会化的同时，注意建立灵活多样、讲求实效的组织机构和制度**

在西欧，企业的组织机构设置，反映了企业领导人的经营思想及经营方式。随着市场情况和生产技术的变化，组织机构也在相应变化和“创新”，不千篇一律，不互相模仿，不因人设事。即使是同类型的企业，机构设置也不一样。但有其共同特点，这就是组织严密，管理集中，讲求实效。在