



中国特色的企业管理方略

张霞 李春华 著

ZHONGGUO TESE
DE QIYE GUANLI FANGLUE

中国特色 的企业管理方略

张 霞 李春华 著

ZHONGGUO TESE
DE QIYE GUANLI FANGLUE

山西出版集团 山西人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

中国特色的企业管理方略/张霞,李春华著. —太原:
山西人民出版社, 2009.1

ISBN 978 - 7 - 203 - 06026 - 0

I . 中... II . ①张...②李... III . 企业管理—研究—中国
IV . F729.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 003698 号

中国特色的企业管理方略

著 者:张 霞 李春华

责任编辑:谢 成

特约编辑:岳志昆

装帧设计:谢 成 岳志昆

出 版 者:山西出版集团·山西人民出版社

地 址:太原市建设南路 21 号

邮 编:030012

发行营销:0351 - 4922220 4955996 4956039

0351 - 4922127(传真) 4956038(邮购)

E - mail: sxskeb@163.com 发行部

sxskeb@126.com 总编室

网 址:www.sxskeb.com

经 销 者:山西出版集团·山西人民出版社

承 印 者:太原市力成印刷有限公司

开 本:787mm × 1092mm 1/16

印 张:28.25

字 数:400 千字

印 数:1 - 1000 册

版 次:2009 年 1 月第 1 版

印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 203 - 06026 - 0

定 价:38.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

前 言

近几年我国企业管理水平取得长足发展,但与国外企业相比仍有差距,造成我国各类企业竞争力不强。因此,急需把握世界范围的企业的发展趋势,构建符合我国国情的企业管理模式,以提高我国企业管理现代化水平,缩小与发达国家的差距,从而增强我国企业的竞争力。

本书内容以管理一家企业为主线,分析在管理过程中的基本理论和实践活动,应用管理原理,将管理职能渗透到具体的管理实践中,最终目的说明科学的企业管理是如何进行的。

根据以上主线,本书共分十三章。首先,分析本书的研究背景和意义,阐明研究范畴和研究角度并指出研究框架结构和研究方法。其次,分析现代企业的建立,包括企业创立、现代企业制度、组织制度和管理理论的发展。再次,从战略管理出发,分别论述市场营销管理、人力资源管理、筹资管理、投资管理、信息管理、物流管理、生产与运作管理、创新管理是如何进行的。在项目管理中,从实战出发,阐述具体到一个项目如何进行管理,以点带面,体现本书的管理思路。最后,企业文化作为现代管理新兴的理论和方法,已成为决定企业兴衰的关键因素。企业化管理这一章从企业文化的认识、企业文化的基本内容和如何进行企业文化建设三方面阐述。

通过本书,使人们树立现代企业管理和现代企业制度的思想和观念,掌握现代企业经营管理中各项实务管理的原理、方法和技能,并运用这些原理、方法和技能解决实际问题。

本书编写工作由张霞编写本书第一、二、四、八、九、十、十三章,李春华编写第三、五、六、七、十一、十二章。全书由张霞统稿。

随着我国改革开放的不断深入和科学技术的发展,现代企业管理的内涵也在不断拓展。在编写本书时,我们想尽量突破传统管理的内容,吸收现代企业管理的新成果为中国企业所用,体现中国特色的企业管理之路。由于知识水平有限和时间的紧迫,不一定能尽初衷,疏漏之处,在所难免,恳请专家和读者指正。

本书在编写过程中,参考了许多专家的研究成果,作为参考文献附于书后。值此出版之际,首先向他们表示感谢。同时,还要向所有直接或间接参与本书编写和出版的同仁表示诚挚的感谢。山西人民出版社为此书的出版做了大量的组织工作,在此,也向他们一并表示衷心的感谢。

作 者

2008 年 6 月

目 录

第一章 导论.....	1
第一节 研究背景与问题的提出	1
第二节 研究范畴和研究角度	4
第三节 研究框架结构和研究方法	10
第二章 现代企业的建立.....	12
第一节 现代企业和企业制度	12
第二节 现代企业制度	24
第三节 国有企业的公司制改造	35
第四节 现代企业组织	44
第五节 现代企业管理理论沿革	69
第三章 战略管理	85
第一节 企业战略环境分析	85
第二节 企业战略选择	96
第三节 企业战略的制定、实施与控制	104
第四节 经营决策.....	111
第四章 市场营销管理	122
第一节 市场营销和企业经营指导观念.....	122
第二节 市场营销细分和市场定位.....	130
第三节 市场营销策略组合	148
第五章 人力资源管理.....	157
第一节 人力资源管理概述	157

2 中国特色的企业管理方略

第二节 人力资源管理的基本内容	161
第三节 薪酬管理	176
第四节 人力资源管理发展态势	185
第六章 筹资管理	189
第一节 企业筹资概述	189
第二节 权益资金的筹集和管理	193
第三节 负债资金的筹集和管理	209
第四节 资本成本	226
第七章 投资管理	231
第一节 企业内部投资管理	231
第二节 企业对外投资管理	247
第八章 信息管理	257
第一节 信息及其特征	257
第二节 信息管理工作	259
第三节 信息化管理	266
第九章 物流管理	273
第一节 物流管理概述	273
第二节 物流管理的内容	280
第三节 供应链管理	290
第四节 我国第三方物流企业竞争力研究	293
第十章 生产与运作管理	301
第一节 生产管理的基本内容	301
第二节 现代生产管理的发展趋势	305
第三节 生产系统的设计	311
第四节 生产系统的运营管理	326
第五节 信息技术支持下的生产管理	337
第六节 准时化生产方式	347
第十一章 创新管理	352
第一节 创新及其作用	352
第二节 创新的基本内容	357

第三节 创新过程及其管理	362
第十二章 项目管理	369
第一节 项目和项目管理	369
第二节 项目工作阶段的划分	380
第三节 项目管理过程	388
第四节 项目的生命周期	393
第十三章 企业文化管理	400
第一节 文化和企业文化	400
第二节 企业文化的基本内容	410
第三节 企业文化的建设	428
参考文献.....	445

第一章 导 论

第一节 研究背景与问题的提出

一、企业管理是管理领域的重大分支

由于组织的管理方式关系到我们每个人的切身利益,管理在人们的生活中处处存在,人们越来越认识到良好的管理在社会生活中起着重要作用。对于渴望成为管理者的人来说,学习管理可以获得管理的基础知识,这将有助于使他们成为有效的管理者;对于不想从事管理的人来说,学习管理能使他们领悟其上司的行为方式和组织的内部运作方式。而企业管理是管理领域影响巨大的一个分支。企业管理如同其他管理一样,均是通过计划、组织、激励、协调、控制等施加影响于生产经营活动,使之符合客观规律,从而取得良好效果。企业管理的任务即是通过管理企业的生产经营活动,使企业完成任务,达到其目标。企业的生产经营活动只有遵循客观经济规律,才能取得良好的社会效益。

企业管理的对象是企业。所谓企业,是指从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,自主经营、独立核算并具有法人资格的基本经济单位。企业管理的目的是实现企业目标,完成企业任务。企业的总目标是提高社会效益,包括社会生产目标、盈利目标、自我发展目标,等等。为实现这些目标,企业必须完成产品开发、资源筹集、职工队伍建设、生产、销售等任务,这些任务的完成有赖于企业管理。企业是国民经济的基本单位,一般来讲,企业管理属于微观管理范畴。企业主要从事生产、流通等经济活动,尽管企业也要关心员工思想和生活,但企业管理的基本属性是经济管理。

二、企业管理对社会进步的作用

自从有人类,就有管理。管理是人类文明和进步的巨大推动力。管理学家杜拉克描绘说:“工商管理是本世纪的成功的事实,它在自己的领域中取得了成效,它所提供

出来的经济商品和服务是1900年的那一代人难以想象的。”主要由于工商管理上的成就,先进社会在目前才能提供大量的高等教育。工商业既为这种昂贵的事业提供了支持的经济手段,又提供了使知识成为生产性的并得到报酬的各种工作……只有工商管理,才能把具有不同语言、文化、传统和价值观的人,在一个共同的目标上联合起来,而极少民族主义的影响。经济学家熊彼特认为,资本主义的发展主要依赖企业家的创新活动这一“内在因素”。这种创新包括引进新产品、采用新技术、开辟新市场、发掘原材料新来源等“技术创新”及改进企业组织等“制度创新”。资本主义国家资本积累与技术进步的快慢,主要取决于有没有一大批善于和勇于创新的企业家及能否为他们提供创新的环境。这一理论对于我们也是有启发的。

企业在现代社会中具有十分重要的地位。企业化是经济发展的一般趋势。传统农业正在被企业化的农场或合作社代替;许多公用事业,如铁路、电讯,甚至城市垃圾处理,在不少国家已由企业经营,在我国,越来越多的科研单位由事业性质转为企业性质,在大学管理方面也渗透了若干企业化的因素,如一些大学为弥补经费不足在办公司,搞“创收”。难怪许多西方经济学家把现代社会称之为“企业社会”。

企业不仅为现代社会提供绝大部分生产资料和生活资料,是国家财政收入的主要来源,而且也是解决劳动者就业的主要场所。企业的上述对社会进步所承担的责任理所当然要由企业管理予以落实。

在我国,企业管理除了要完成向社会提供需要的产品、增加积累及提供就业机会等任务,还要维护好社会主义生产关系,建设社会主义精神文明,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍,为建设有中国特色的和谐社会而作出贡献。

三、在实践中的意义

(一)我国企业改革和发展的现状

我国企业可以分为国有企业、集体企业、民营企业和外资企业四大类。二十余年的改革开放使企业结构和企业绩效都发生了极大变化,各类企业的生产效率有了不同程度的提高。一方面,国有企业的生产和经营效率有了很大提高,至今在我国经济中仍占有极大比重,国有企业基本进入市场,一些企业(新国企)具有相对较强的竞争力;另一方面,尽管人们公认企业改革对经济改革和转型的关键作用,并且进行了诸多尝试,但总体而言并不十分成功。国有大中型企业的改革鲜有成就,小企业营运上的困难状况特别突出。比如,国有企业在相当长时间内全要素生产率增长显著较慢(Jefferson and Singh, 1994)。在工业企业中,尽管国有经济从产值、就业人数、固定资产

净值和利税总额等方面衡量仍处于基础性地位,但其增长率贡献份额已从1982年的 $2/3$ 下降到1995年的不到 $1/4$ (林毅夫、蔡防、李周,1997)。特别是近年来,国有企业陷入了相当严重的经营困境,存在着持续的亏损和效益恶化趋势。1996年,国有工业企业的资金利税率只有6.77%,低于全部工业企业的7.42%。许多企业资产负债率过高(谢德仁,1999),企业亏损面偏大,“下岗”人数持续增加。乡镇企业一度是推动经济高速增长的主要力量,但近年来效益明显下滑(吴敬琏,1999)。同时,民营企业和涉外企业的发展也存在一些问题。这不仅导致我国企业管理水平与国外企业管理水平差距扩大,而且也成为我国各类企业竞争力不强的原因之一。因此,当务之急是把握世界范围的企业管理的发展趋势,结合我国实际情况建立符合我国国情的企业管理模式,提高我国企业管理现代化水平,缩小与发达国家的差距,从而增强我国企业的竞争力。

(二)宏观经济的持续发展

实际上,发达国家的新经济在很大程度上由企业支撑,而我国宏观经济持续发展的一个根本影响因素在于企业层次的创新。在转型经济中,这一创新不仅指技术创新,而且包括制度创新和管理创新,作为这一创新支持的企业管理显然是一个关键因素。企业管理在我国经济改革和转型中的重要作用表现为,在市场正常的情况下,企业管理可以发挥作用;在市场不正常的情况下,企业管理同样可以发挥作用。我国改革历史中的许多制度创新,比如承包制、租赁制、资产经营责任制、股份制,有些是由理论界提出,企业家接受和试点,比如资产经营责任制;有些是由企业首创,比如承包制和租赁制。企业管理机制的建立对转变政府职能,推进政治体制改革也具有积极作用。

我国许多有识之士在实践中已逐渐认识到,发展企业管理学是振兴中华的重要途径。经过二十年的改革开放,我国企业管理水平有很大提高,但仍有差距。20世纪末,有关部门对我国亏损国有企业的调查表明,政策性亏损和宏观经济变动引起的亏损约各占10%,而经营管理不善引起的亏损占80%左右。因此,需要了解世界范围的企业管理的发展趋势,结合我国实际情况建立符合我国国情的企业管理模式,提高我国企业管理现代化水平,缩小与发达国家的差距,从而增强我国企业的竞争力,提高我国经济整体实力。尤其在管理理论与实践操作的接口,迫切需要加强。因此,对一本既能阐明理论同时又可以指导实践的书的需求应运而生。基于以上认识,本书对构建中国特色的企业管理方略进行了有益的探索。

第二节 研究范畴和研究角度

一、研究范畴

管理,是指协调集体活动已达成预定目标的实践过程。管理是一门实践性、应用性很强的学科。其渗透到社会生活的方方面面,应用范围很广,管理作用于整个人类社会,涉及各类组织,包括家庭、企业、学校、军队和国家。

管理的第一要素是集体活动,因为只有集体活动才需要协调。集体活动的性质可以是劳动、作战或游戏;集体活动的参与者少则几个人,多则成千上万人。这些活动都需要管理。

管理的基本对象是人。集体活动的主体是人,尽管管理一般都要涉及人、财、物、信息诸方面,但纯粹以财、物、信息为对象的“管理”不是真正的管理,只有包括人在内的活动才是真正的管理对象。这就是说,管理是一种人际关系,存在着管理者与被管理者。

管理是人类改造世界的实践过程,是一种特殊形态的实践活动。在一切需要协作才能达到目标的场合,均存在两种类型的实践活动:一类是人们亲自动手,施作用于客体,产生直接效果,例如耕地、开机器、爆破敌方工事、传授知识等,通常称为“作业”。另一类是通过施作用于作业者,对改造客观世界产生间接效果,如计划、组织、激励、控制等,这就是管理。在实际的社会生活中,常常是有些人主要从事管理工作,同时也完成某些作业,如车间主任、连长等;另一些人虽然主要从事“作业”,但也参与某些管理活动,如工人中的职代会代表等。

管理的定义有多种。福莱特(Follett, 1942)曾给管理下了一个经典的定义,她把管理描述为“通过其他人来完成工作的艺术”。这一定义把管理视作艺术,它强调了人的因素在管理中的重要性。但要想对管理有个较全面的了解,这一定义显然是不够的。

下面我们援引有代表性的中外管理学教科书对管理所下的定义,据此给出本书的定义。

罗宾斯和库尔特(Robbins and Couhar, 1996)认为,“管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。”这一定义把管理视作过程,它既强调

了人的因素,又强调了管理的双重目标:既要完成工作,又要讲究效率。

(3)管理的对象是相关资源,即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的。在任何类型的组织中,都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。

(4)管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。本书之所以把“信息”列为管理的职能之一是因为信息在现代管理活动中占有特殊的地位。

(5)管理的目的是为了实现既定的目标,而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的,这也是建立组织的原因。组织可以小到几个人,大到几万、几十万、几千万、几亿人。

本书的研究范畴是管理在企业中的应用,即企业管理。属微观管理范畴。企业管理是根据企业的特性及生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和激励,充分利用各种资源,实现企业不同时期的经营目标,不断地适应市场变化,满足社会需求,同时求得企业自身的发展和满足职工利益的一系列活动。

这个概念包括以下几方面含义:

(1)企业管理的对象。企业的再生产活动是生产过程和流通过程的统一,因此,企业的主要活动是内部的管理活动和涉及外部的经营活动。企业管理的对象就是内外结合的生产经营活动。

(2)企业管理的主体。企业是由管理者来管理的。包括企业的高层领导、中层领导在内的,凡是参与管理的人,都是管理者。当然,企业的总体发展,各方面活动的总体控制是由企业的厂长、经理及以他们为中心组成的企业管理系统来进行的。在这个系统中的人,就是企业管理的主体。

(3)企业管理的目的。管理是一种有意识、有组织的动态活动过程。管理的目的是为了组织的目标,合理地利用资源,在满足社会需求中获得更多的利润。

(4)企业管理的依据。企业管理是管理者的主观行为。要使主观行为变成可行的客观活动并取得客观效果,就必须使管理的行为符合客观规律。所以管理的依据是企业的特性及由此表现出来的生产经营规律。因此,企业管理的成效如何取决于管理者的认识和利用生产经营规律的程度以及主观能动性的发挥程度。

刘易斯(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)等人指出:“管理是指有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程。”这一定义与前面的定义大同小异,所不同的只是它立足于组织资源。

普伦基特和阿特纳(Plunkett and Attner, 1997)把管理者定义为“对资源的使用进行分配和监督的人员。”在此基础上,他们把管理定义为“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并实现目标的活动。”这一定义比前面的定义更加具体,突出了管理的职能。

徐国华等(1998)指出,管理是“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程。”这一定义有三层含义:第一层含义说明,管理有五种职能—计划、组织、控制、激励和领导。第二层含义是第一层含义所要达到的目的,即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源。第三层含义又是第二层含义所要达到的目的,即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达成组织目标。以上三个层次环环相扣,构成一个有机整体。

杨文士和张雁(1994)认为,管理是指“组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。”该定义与前一定义没有本质区别,只不过它只强调人的作用,而忽视了对其他资源的作用。

综合上述定义,本书对管理的定义是:

管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

对这一定义可作进一步解释:

(1)管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

(2)管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程,而不是其他。所谓“合理”,是从管理者的角度来考虑的,因而有局限性和相对的合理性。

二、研究角度

目前对企业管理的研究角度,主要从以下几方面展开。

管理原理,这种角度从管理的原理出发,分析各项管理原理的基本理论,主要围绕人本原理、系统原理、科学管理原理、权变原理等展开的。

管理职能论,阐述各项职能,主要有计划、组织、领导、控制和激励五职能、七职能等学说,重点阐述各项职能如何进行。

经营管理论,侧重分析涉及管理的具体活动,主要包括战略管理、决策管理、人力资源管理、市场营销管理、物流管理、技术创新管理、财务管理等。

案例管理论,从经验入手,通过介绍案例说明管理活动是如何展开。

本书认为,以上观点从不同角度阐明了管理的实质及企业管理的要领,提出了各种有效的管理理论、原则和方法,也为人们认识企业管理提供了启示和思路,但也存在局限性。首先,每个角度只是从某一方面展开,缺乏对管理问题的完整和协调一致分析。管理原理论侧重原理;管理职能论,阐述各项职能;经营管理论,侧重分析涉及管理的具体活动;案例管理论,从经验入手,通过介绍案例说明管理活动是如何展开。其次,理论和实践的接口不好,要么理论介绍太多,要么只是描述实践活动,没有将理论和实践有效结合,对读者的意义不大。

本书将从企业管理的实战角度出发,介绍管理原理、管理职能在企业管理活动中的应用,全方位的阐述企业管理内容和思路。我国企业需要吸收国际上先进管理模式的经验,结合我国企业的实际情况,推进企业管理模式的转型,逐步形成有中国特色的企业管理模式。

(一)中国特色的企业管理模式的内涵

1.基础管理扎实

我国企业的管理仍落后于发达国家,夯实管理基础一直是我国企业管理的重要内容之一。现代化企业的基础管理主要通过以下几条途径实现:(1)变“人治”为“法治”,不断完善以岗位职责和操作规范为核心的规章制度,真正实现权责分明,权、责、利对等,提高企业执行力,建立起合理、高效、严谨、文明的生产秩序和管理秩序。(2)推行量化管理,强化定额工作,提高生产组织科学性,完善对生产经营活动中人力、物力、财力消耗、利用和占用的计划编制,夯实企业成本核算与经营分析的信息基础。(3)推行国际标准体系(ISO9000 系列)等管理变革。国际标准组织《质量管理和质量保证》系列标准为加强企业基础管理提供了十分有效的方法和手段,充分利用、有力推行这些质量保证体系可提高企业管理水平、社会信誉及市场竞争力。

2.人力资源管理完善

“千里马常有,而伯乐不常有。”中国企业不缺乏人才,而缺乏有效的识人、用人,保证人尽其才、才尽其用的机制。21 世纪,企业间的竞争是人才的竞争,对人力资源

的理解、对人才的使用,即人力资源管理成为企业管理的当务之急和重中之重。所以,现代管理模式不可缺少的一个组成部分就是完善的人力资源管理机制。我们可以从选、育、用、留四个方面来鉴别一个企业的人力资源管理机制是否完善:选,不能搞论资排辈、首长意志,而要广开“才”源,充分利用“市场”这个人才蓄水池;育,建立完善的培训机制,使之与考核、激励有效结合,使个人成长与企业成长相契合;用,建立权、责、利对等的用人机制,确保人尽其才、才尽其用;留,以待遇留人、事业留人、感情留人来留住人才,努力提供人才施展才能的舞台,充分体现人才自我价值。

3.创新管理活跃

虽然诸如“华为”之类成功的高科技公司不断涌现,但是,受过去计划经济体制和现在急功近利心理的影响,我国企业的技术创新能力普遍低下。“科学技术是第一生产力”,纵观全球各大产业的明星企业,如软件业的“微软”、“IBM”、汽车业的“丰田”、“福特”,每年均花费巨额研发经费,组织强大的研发团队,无不体现了对研发的高度重视。技术创新使企业通过提供高附加值的产品实现较高利润,达到增强实力和竞争优势的目的。技术创新是知识经济时代的一个重要特征,然而创新管理往往很难把握,研、产、销的脱节是中国企业的常见病。中国企业需要通过以下措施加强研发管理:建立规范的流程和运营机制,以加强研、产、销的协同;将研发项目当作投资来看待,在立项之初就充分考虑各项市场因素,通过研发过程管理减少无效研发项目,提高项目成功率;同时为技术人员提供技术专家和管理专家的双重晋升跑道,建立完善的激励与约束机制。

4.文化管理顺应时代

在多元化和全球化的环境中,企业价值观和员工心理契约的形成并非一蹴而就,而更容易产生对立与冲突。在这种情况下,欲求成功的企业可通过塑造企业的英雄人物,设立企业礼仪,规范员工服饰,彰显企业标志等措施为员工营造内部环境,使组织成员共同明确组织的方向和目标,使大家产生整体感,形成能使企业在竞争中保持优势的持久起作用的强有力的文化环境。但企业文化的“内部”性并不意味着封闭、静止,一种能赢得持久竞争优势的企业文化必须是开放的、动态的,现代管理模式还必须要充分利用不同文化互相合作的方法,以摆脱单一文化的束缚,不断创造出适应环境的新的企业文化,避免僵化。企业文化的另一种作用是增加企业产品(服务)的文化附加值。在今天,商品中的文化含量、文化附加值越来越高,世界已进入了文化产业的新发展阶段,因而现代管理模式就是要顺应人们购买商品(服务)时

着重文化符号,注重情感化的趋势,具有创造一种文化符号,然后销售这种文化符号的能力。这也是文化管理的一项重要内容。

(二)管理模式转型中的关键转变

1.从生产管理向知识管理的转变

工业经济社会,企业的管理主要面向生产过程,有人称之为生产管理,也有学者将之称为市场管理。而信息社会的到来不仅迅速改变着世界的经济增长方式,而且人力资本在企业多种要素中的重要作用越来越明显,知识工人的需求与日俱增,知识创新成为企业最重要的活动。知识和信息越来越影响一个企业的生死存亡。面向信息社会的企业管理也由市场管理转向以知识为核心的管理,即知识管理。知识管理的出发点是把知识作为企业竞争力提高的关键。由于人是知识的重要载体,从而人力资源管理是知识管理的重要组成部分。知识管理把人从传统的生产管理概念中解放出来,充分发挥人的主观能动性,这正是信息社会企业管理的核心所在。

2.从物的管理到人的管理的转变

传统的管理服从于资源经济或工业经济时代大工业生产的需要,以机器为中心的管理,工人被当作机器系统中的配件,因此,人被异化为物,管理的中心是物。因此,管理部门要求雇员成为标准人,以便实行规范化的管理。这种管理不利于人的创造性的发挥。随着科学技术的发展,信息社会的来临,人的因素:创造性、个性、才能,在生产活动中的作用越来越重要。这就使企业的管理部门日益重视人的因素,管理的方式也发生了相应的变化,管理从物转移到人。在新的生产系统中,将以人为中心,而且是以人的创造性活动为中心。

3.从刚性管理到柔性管理的转变

工业社会占主导地位的管理模式是刚性管理,即依靠严明的纪律、赏罚分明来进行管理。随着信息社会的来临,一方面管理重心由物到人,研究人的需要、人的行为、人与组织的关系,强调人本位主义,管理倾向于柔性化,管理由刚性转向柔性。另一方面,柔性管理也是与信息社会崭新的生产制造方式——柔性制造系统的生产方式相伴而生的。信息社会的标志性特征之一就是知识和信息在生产中的应用产生了许多诸如计算机辅助设计、计算机辅助制造系统等一系列技术。这些高新技术的进一步集成导致了一系列新型的生产制造模式——柔性制造系统模式,从而直接促成了管理的模式也随之由刚性向柔性转化。

4.从垂直管理到水平管理的转变