

创新制胜

CHUANGXIN ZHISHENG

● 丛书主编 芮明杰 ● 芮明杰 著

XIANDAI QIYE GUANLI CHUANGXIN

现代企业管理

创新

● 丛书主编 芮明杰 ● 芮明杰 著

XIANDAI QIYE GUANLI CHUANGXIN

现代企业管理

创新



山西经济出版社

现代企业管理创新

著 者	芮明杰 著
责任编辑	李肖敏
复 审	寇志宏
终 审	张凤山
内文设计	肖 敏
出版发行	山西经济出版社出版发行
经 销	新华书店经销
内文排版	山西经济出版社照排中心
封面制作	山西经济出版社艺术策划中心
印 刷	山西人民印刷厂
开本印张	850×1168 1/32·11.375
字 数	260 千字
版 次	1998 年 10 月第 1 版·1998 年 10 月第 1 次印刷
通联方法	太原市并州北路 69 号·邮编 030001 电话 0351-4052495·4044102
书 号	ISBN 7-80636-201-0 /F·197
定 价	22.00 元.



版权所有 违者必究

总 序

现代企业赖以成功的因素很多。当我们认定国有企业经营状态不佳、产权不明、制度不良进而大规模推进现代企业制度改革时,确也有些国有企业就在原来的制度模式下运作不错,经济效益良好,企业发展迅速,于是便有人认为产权并不重要。当我们认定乡镇企业普遍的管理水平低下、设备陈旧、技术人才缺乏时,却可以看到就在这样的条件下,有些乡镇企业生产出了适合市场的产品,甚至成为该产品市场上的霸主,于是又有人认为管理并不重要,重要的是抓住市场。当我们意识到了市场的重要,当我们也看到了市场需求的变动趋向而机会就在面前时,或许突然发现自己缺乏开发新产品、新工艺的能力,突然发现筹不到资金,只好将机会让给那些既有资本实力,又有开发创新能力的跨国公司,……等等。

现

代企业的成功是很多因素共同作用的结果。我们可以列举许许多多成功的因素,例如人才、资本、技术、信息、产品、管理、竞争、合作、企业精神、企业文化、优秀的管理者、营销、名牌、商誉等等。将这些因素稍加整理可以区分为两大类:一是企业成功的基础因素,如制度、组织、人才、资本、技术、信息等,这些因素在企业成功的全过程中都是必要的因素;一是企业成功的主导因素,如产品、管理、竞争、营销、企业文化、产业等,这些因素虽然在企业成功过程中也不可或缺,但企业成功有时只主要依赖其中一个或几个因素便可。事实上,我们可以看到许多因一个产品而成功,因一个名牌而走红,因一名优秀的企业家而重振雄风,因良好的战略战术而获胜的各类现代企业。不是吗?“新科”的成功就是靠了VCD,“春兰”就是靠了空调;而“恒源祥”就是因“小囡牌”而成为绒线大王,“三枪”的成功就是因为企业有了苏寿南这样优秀的企业家。但是,如果仅仅看到成功企业赖以成功的主导因素,而忽视了它们成功赖以支撑的基础因素,以为照他们

那么做,创个名牌,搞个产品,引进一个企业家,便可打开市场,自己的企业便可以成功的话,那么在市场经济中将没有失败的企业了。事实上,按照美国波士顿咨询公司的研究成果:现代公司的平均寿命只有40年,是人自然寿命的一半。

现代企业的成功需要创造出成功的因素,事实上任何一个企业均有其成功的基础因素,也有其成功的主导因素。但是成功的企业尤其是取得巨大成功的企业只是所有企业中的一小部分,而绝大部分企业不怎么成功或破产消亡。为什么会产生这样的结果呢?为什么许多企业同样拥有成功的各类因素而最终未能成功?要完整地回答这个问题并非易事,但有一点是肯定的,即凡成功的企业一定有其主要的成功因素,而这种主要的成功因素是该企业在其各类因素的基础上创新出来的。导致长虹成功的主要因素——市场战略是长虹市场创新的成果;导致宝钢成功的主要因素——低成本高质量是宝钢管理创新的结果;导致海尔成功的主要因素——五星级服务是海尔组织创新的成果;而导致微

软公司和比尔·盖茨成功的主要因素恰恰是其技术创新的结果;现代公司本身也是制度创新的产物。正如著名新制度经济学家威廉姆森(O. Williamson)所指出的那样:“我认为要将现代公司主要理解成许许多多具有节约交易费用目的和效应的组织创新的结果。”^①

创造成功因素的过程就是创新的过程。创新并非就是通常人们理解的技术产品的创新,就现代企业而言创造成功因素可以是全方位的,因而现代企业创新涵盖诸多方面。但我们认为在当今世界上,现代企业创造成功因素的主要方面为:制度、组织、管理、技术与市场,这样也就有了本套丛书的创意。本套丛书希望探讨、论证现代企业如何在制度、组织、管理、技术和市场五个方面进行创新,创造出足以导致企业走向成功的因素和条件,改变以为企业只要产权安排合适、委托代理关系理顺企业便能够成功,从而轻视组织、管理、技

① O·威廉姆森:《现代公司:起源、演进、特征》,载《经济学文献杂志》,1981(19)。

术与市场创新的偏见,使我国的企业对成功有一个全面深入的认识,同时也拥有进行制度、组织、管理、技术和市场创新的方式方法与手段,使我们的企业有更多成功的几率。

本套丛书由五本独立但又相互关联的著作构成,它们是:《现代企业制度创新》、《现代企业组织创新》、《现代企业管理创新》、《现代企业技术创新》、《现代企业市场创新》。这些著作突出了理论的清晰阐述和应用的实际步骤的结合,有独到的见解和新颖的思路,相信不仅对企业家、企业管理人员、技术人员、政府公务人员以及管理爱好者有极大的价值,而且也是高等院校财经管理类教师、博士、硕士以及 MBA、本科生们重要的专门性读物。我不认为国内外现已有同类著作问世,如果有的话也只是就一个方面进行了研究而已,就像我本人曾有这方面不成熟的研究成果一样。

本丛书的作者均为复旦大学管理学院拥有博士学位或正在读博士学位或已拥有高级职称的中青年学者,他们之中有的已在管理领域中颇有建树,有的正崭露头

角;他们思想敏锐,受过严格的学术训练;同时又参加过现代企业的各种策划,代表了新一代管理学人的价值取向与学术风范。作为本丛书的主编,虽然在丛书创意以及各位作者的思路修正方面有些贡献,但与其他作者来说不过是一个很好的合作者而已。最后对山西经济出版社及李肖敏、寇志宏两位同仁的辛勤工作表示衷心感谢。

仅

以此丛书献给中国的企业家们及有志成为企业家的人们。

主编 芮明杰

1998年5月于复旦大学

前言

近年来,我在繁忙的学术研究与教学工作之余常受邀为国有大中型企业和三资企业的高层管理人员作报告,尽管在宝钢讲的是“国有资产经营”,在上海纺织控股公司讲的是“公司战略与政策”,在香港招商局讲的是“现代公司战略设计”,在上海汽车工业总公司讲的是“现代公司组织设计”,在深圳正大康地集团讲的是“中国消费品市场分析”,在宝山区国资公司讲的是“管理创新的实践”,在可口可乐中国公司讲的是“中国宏观经济走势与企业发展”,在上海氯碱股份有限公司讲的是“资产经营与重组”,为大庆石油管理局讲的是“现代企业制度设计构想”,为上海电线电缆集团讲的是“管理创新的新趋向”等等,具体

题目和内容并不相同,但回想起来,我都在阐述那些内容的同时强调一个观点:这就是现代公司的成功离不开管理上的不断创新。令我欣慰的是他们总是用热烈的掌声表示同意我的观点,这就使我有把把这些观点更多地与中国的企业家们分享的欲望。

我以为管理是有效整合组织内的有限资源,以实现组织既定目标和责任的动态创造性活动,管理的实质就是创新。当然,管理活动的出发者是负有组织重任的人,人是管理的主体。

作为管理的主体,其在整合资源的过程中会遇到两大类问题。第一类问题为程序性问题,即管理主体只要按既定的程序或范式投放资源、配置资源,便可达到既定的目标。比如生产流水线的运行,当人们将生产的节拍调整好,在各岗位上配备训练有素的员工,准备好必要的材料或零配件,流水线一旦运作,日产量目标便可顺利达成。第二类问题为非程序性问题,即管理主体没有可以参照的程序或范式用来配置资源,需要针对这些问题特性去创设全

新的适合的资源配置程序或范式,以达到既定的目标。例如,当人们为信息高速公路四通八达,人们获取信息只需举手之劳而欢呼时,如何防范网络中的信息污染,如何堵“黄”,就成了一个颇为棘手的网络管理问题,显然这一问题是非程序化的,人们并无既定的管理模式可参照。

表面上看,作为管理主体的人在处理非程序性的管理问题时面临着创新,因为非程序性管理问题的圆满解决非依靠创新不可。实际上从长远的观点来看,程序性的管理问题既是过去管理上创新的累积,又是未来管理上创新的替代。事实上,生产流水线是 20 世纪福特汽车公司的工程师的创造,它引发了一场不大不小的管理革命,它的成功以及扩散就成了今天的一种程序性管理模式。

既然无论是程序性问题还是非程序性问题都是与创新分不开的,这就要求作为管理主体的人有着不可缺少的创造性潜能,有着能把这些创造性潜能发挥出来并付诸实践的能力。这种创造性潜能必然包含着对未来创新方面的敏感,必然包含着

在不确定的众多因素中发现实质所在的能力,而这并不是每个人都能具备的,因此并不是人人都能成为合适的尤其是杰出的管理者。

管理者面临着未来的挑战!在人类即将告别 20 世纪,迈向 21 世纪的时候,管理者已经不能把自己的思维定格于如何创造性地有效整合和组织内有限资源,以实现组织既定的目标和责任的范围之内,而要想一想所使用资源长远供给问题,即当管理者现在合理或有效配置资源时,是否正在将这一资源消耗殆尽危及未来的使用?需要想一想组织既定的目标和责任究竟在多大程度上与全人类、全社会的健康长远发展相一致,而不是仅仅从某个利益集团出发?需要进一步审视一番你所创新的管理的技术和方法是否对人本身的身心健康、全面发展有好处?

管理面临着未来的挑战!当信息已成为重要的资源时,当人力资本的价值已高于资本价值时,当管理者的观念、价值观已发生变化时,当管理赖以进行的组织架构从过去的“科层制式”转变为扁平的“学

习制式”时,当争夺消费者已从其未来需求的判断到了判断其本性欲望进而创造其需求时,曾经给予我们的重大帮助且我们所赖以生存发展的管理模式、管理方式方法就需要进行改革,需要创新。

管理创新虽是学者们的责任,但更多地是企业家们的责任。我更希望中国的企业家们多承担这一责任,因为只有如此,中国的企业才更有希望,中国的管理才更有希望。

当你步入上海浦东新区金桥出口加工区的土地土时,一定会被四周排列整齐而各具特色的厂房、大片的绿地、漂亮的树木所吸引,当你步入上海贝尔公司、上海日立公司、上海易初摩托车公司、上海水仙公司,一定会为公司明亮的厂房、整洁的生产车间、全封闭的加工中心、自动化的流水线的管理,真正是现代企业。

现代企业是不是就是那些拥有先进生产设备、漂亮厂房的企业?或者说现代企业是不是就是那些拥有豪华办公室和电话无时不响的企业?或者说那些拥有上百家连锁店的商业公司或大商厦就是现代企业?如果这样理解的话,现代企业似乎只是一个漂亮的架子!只要有钱,谁都能整出谁不会做!

目 录

前 言	(1)
-----	-----

1. 现代企业与管理创新

1.1 现代企业与现代企业管理	(2)
1.2 对管理的再认识	(10)
1.3 管理创新概念的产生与内涵	(20)

2. 管理创新的源起与效用

2.1 管理创新源起的实践背景	(31)
2.2 古典管理理论的发展与创新	(43)
2.3 现代管理理论的发展与创新	(60)

2.4 管理创新对现代企业发展的效用	(67)
--------------------------	------

3. 现代企业管理创新的空间

3.1 管理创新空间的存在	(78)
3.2 管理创新空间的构造	(86)
3.3 管理创新空间的特征向量	(94)

4. 现代企业管理创新基准

4.1 管理创新的原则	(103)
4.2 东西方管理创新的差异及原因	(108)
4.3 管理创新的条件与模式	(116)

5. 现代企业管理创新主体

5.1 谁是现代企业管理创新主体	(126)
5.2 管理创新主体的心智模式	(133)
5.3 管理创新主体的能力结构	(142)

6. 现代企业管理创新动因

- 6.1 管理创新的行为目标 (152)
- 6.2 管理创新的动机及行动 (161)
- 6.3 管理创新行为的内在机理与外部约束 (168)

7. 管理创新重点之一——构建共同愿景

- 7.1 何谓企业的“共同愿景” (180)
- 7.2 建立共同愿景的方式途径 (189)
- 7.3 构建共同愿景的基础及步骤 (199)

8. 管理创新重点之二——把握产业先机

- 8.1 产业与产业领先 (213)
- 8.2 创造与把握产业先机 (222)
- 8.3 把握产业先机的准备 (230)