

“当代世界新知识”精选
——跨越世纪、面向世界50讲

现代企业与商业的经营管理

原著 美国加州大学伯克利分校 翻译 陶秀璩 等 主编 潘国和



中央广播电视大学出版社
上海大学出版社

联合出版

“当代世界新知识”精选——跨越世纪、面向世界50讲

现代企业与商业的经营管理

原著 美国加州大学伯克利分校

翻译 陶秀璈等

主编 潘国和

中央广播电视大学出版社、上海大学出版社联合出版

上海大学出版社发行

(上海市延长路149号 邮政编码 200072)

新华书店经销 江苏省句容市排印厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 5.125 字数 126 千字

1998年9月第1版 1998年10月第2次印刷

印数 1 001—3 000

ISBN 7-81058-042-6/G·003 定价: 10.00元

翻译者：

陶秀璈	黄法莉	孙淑英	孙文莉
杨 滨	朱 莉	王艳灵	何 仲
梅 青	钱桂东	梅盛普	凌 红
张松荃	韩光明	王玉凤	刘 洁
徐丽雯	杨 滨		

参加翻译的人员还有：

吕 海	吴树平	韩 莉	袁永生
欧阳高宏			

编者的话

今天,在世纪之交,当您拿到“‘当代世界新知识’精选——跨越世纪、面向世界 50 讲”这套丛书时,一定会被它独特的知识结构和丰富的信息底蕴所深深吸引。

本套丛书涵盖了《21 世纪的信息革命》、《现代化城市管理》、《现代企业与商业的经营管理》、《金融财税业的现代化管理》和《国际商务民事法规通则》等五大系列(每册 10 讲,共计 50 讲),并配有相应的、在美国实地拍摄的音像教材。

在编制本套丛书的过程中,我们力求反映原书以世界当代科学技术和学科发展的前沿信息与发展趋势为经,以现代信息技术、金融、企业、管理、法学等学科领域的内涵与实践为纬的原貌,以精选为本,去泛求精,又不失其原汁原味,着重体现它知识面广且知识点多的特点,又充分折射出它知识密集和知识较新的特征,为每位读者在宝贵的时间内能集约化地汲取知识营养创造一定的条件。可以这样说,本套丛书是专门为具有一定的理论功底和实践经验,并承担一个方面工作的负责干部和从事一定领域研究的专业人员编撰的。它着眼于负责干部和专业人员综合、有效素质的提高,着力于知识的更新和知识面的扩大,从而做到触类旁通、举一反三,增多思维触角,浇灌理论之花,进而增强创新意识和宏观决策的能力。

编者认为,在世界经济日趋一体化的今天,我们正迎接知识经济时代的到来,正面对东南亚金融风波的事实,这就更需要我们走向世界和了解世界。只有真正了解世界,才能更深刻理解党的路线、方针、政策的正确性,更自觉地高举邓小平理论的伟大旗帜,更坚定地走有中国特色的社会主义道路。无疑这一切必须以宽厚的理论功底和知识基础为支持,以丰富的实践经验和强烈的创新意识为先导。本套丛书就是要在在这方面为大家提供一定的服务和帮助。

如果说,通过本套丛书的学习,大家能有所收获和体会的话,那将是编者最大的心愿。

最后,祝各位学习成功,并让我们共同努力去探索加大高级人才再培养力度的新路。互勉!

潘国和于上海

1998年7月

目 录

1 经营世界级竞争	(1)
1.1 世界级竞争	(1)
1.1.1 总论	(1)
1.1.2 新的组织模式的开端	(6)
1.1.3 质量是关键	(7)
1.1.4 W. 爱德华兹·德明	(10)
1.1.5 新世界所具有的特征	(10)
1.1.6 新组织是强大的新力量	(12)
1.1.7 德明的十四个观点	(13)
1.1.8 飞跃性变化的时代	(19)
1.1.9 企业联合网络	(21)
2 怎样做一个有效的领导者	(23)
2.1 新纪元的领导风格	(23)
2.1.1 指令性的、协商性的和服务性的领导者和 企业文化	(23)
2.1.2 作为变化创造者或执行者的领导者	(25)
2.1.3 审时度势、放眼未来的领导者	(26)
3 公司重组	(30)
3.1 兼并与收购	(30)

3.2	收购的原因：正确的和错误的	(32)
3.2.1	简介	(32)
3.2.2	兼并的概念	(32)
3.2.3	杠杆收购	(33)
3.2.4	兼并动机	(34)
3.2.5	兼并正确的原因	(35)
3.2.6	兼并错误的原因	(40)
3.2.7	反收购的原因	(45)
3.2.8	收购出价前的防范措施	(46)
3.2.9	收购出价后的抵制措施	(48)
3.2.10	反收购策略的变化	(50)
4	公司管理	(52)
4.1	在公司管理中新兴的 LBO 的作用	(52)
4.1.1	LBO 在公司管理中的作用	(52)
4.1.2	杠杆收购的兴起	(56)
5	企业家	(60)
5.1	成为企业家的五个步骤	(60)
5.1.1	评价潜能	(60)
5.1.2	听取专家意见	(61)
5.1.3	选择市场	(62)
5.1.4	制定每周、每月、每年的计划	(63)
5.1.5	选择销售策略	(64)
5.1.6	介绍自我	(69)
6	21 世纪人力资源管理	(72)
6.1	引论、目的和综述	(72)
6.1.1	不断变化的商业环境	(73)
6.1.2	变化的原因	(74)

6.1.3	结 论	(75)
6.1.4	人力资源管理从改进到变革	(76)
6.1.5	人力资源管理的职能	(79)
7	零售业与连锁店管理	(87)
7.1	美国零售业的发展历史	(87)
7.1.1	概述	(87)
7.1.2	美国零售业的历史	(87)
7.2	促销策略	(102)
7.2.1	促销组合	(102)
7.2.2	零售企业如何设计他们的促销策略	(102)
7.2.3	制定促销组合	(106)
7.2.4	市场开发	(109)
8	金融风险管理	(110)
8.1	风险管理过程	(110)
8.1.1	日益增长的金融风险	(110)
8.1.2	日益增长的金融风险：历史数据	(112)
8.1.3	构筑风险管理过程	(116)
9	战略管理	(122)
9.1	SWOT 分析——总体环境理论	(122)
9.1.1	总体环境	(123)
10	计算机在企业中的应用	(135)
10.1	环球网	(135)
10.1.1	引言	(135)
10.1.2	投资于全球网络的目的	(138)
10.1.3	谁在关注着 WWW	(136)
10.1.4	怎样访问 WWW	(137)
10.2	管理信息系统	(138)

10.2.1	引言	(138)
10.2.2	商务全球化使信息技术复杂化	(138)
10.2.3	计算机应用于提供信息反馈	(139)
10.2.4	法律规定	(139)
10.2.5	用户服务器	(139)
10.2.6	硬件的变化	(140)
10.2.7	软件的变化	(141)
10.3	CD-ROM	(142)
10.3.1	引言	(142)
10.3.2	消费者题材的种类	(142)
10.3.3	一张光盘的容量	(145)
10.3.4	邮寄成本	(146)
10.3.5	光盘的优点	(146)
10.3.6	光盘业 —— 计算机技术	(147)
10.3.7	什么将被光盘取代	(147)
10.3.8	采用光盘进行培训和指导	(148)
10.3.9	用光盘备份硬盘	(148)
10.3.10	新的经营机会伴随光盘出现	(149)
后记		(150)

1

经营世界级竞争

1.1 世界级竞争

1.1.1 总论

1. 企业组织机构的变化

一切论题都会涉及组织机构变化的各个方面。最富有效率的企业组织,不是一种静态的实体,也不是现成地存在着的适合于一切时间和一切技术类型的、一种合乎理想的组织,而是处在不断的发展变化之中。最佳的组织机构,即在任何市场、任何产业,在任何特定时间内有最强的竞争力的组织,都具有这些特征。具有这些特征的组织,在现代全球经济中,我们称为世界级组织。

实质上,我们所要证明的,在研究这个问题时将变得越来越清楚的,就是组织结构真正说来是一种技术的职能——这些技术包括生产资料、所生产的产品类型、制造产品的方式——它表明了特定时间某种经济的特性。随着技术进步,最有竞争力的组织,即

处于竞争主导地位的组织,也会变化和发展。

2. 过去二三十年来崭新的组织模式一直在发展

过去数十年来,组织企业运作的崭新方式一直在发展。实践证明,这种组织模式比任何其他组织结构有更强的竞争性,有更高的生产效率,更适合于所出现的、表明今天世界特点的技术发展趋势。

首先,我们来综观组织机构,特别是观察产业革命开始以来的组织是如何发展的,可以加深了解过去二百多年这个进化过程所走过的道路,这些趋势如何形成了一种完全新型的组织机构。

在这里要指出一件非常重要的事情。约四十年前,一些经济学家,如诺贝尔奖获得者罗伯特·索罗,约翰·肯里德克和其他人进行了很有意义的研究,论证了在美国引起增长的最重要的因素。一切工业化民族的发展并不仅在于积累资本,或工人人均占有资本量的增加,也不仅在于生产过程中劳动量的增加,而更在于改变资本自身的性质。换言之,经济发展主要是技术革新及应用的结果。索罗发现,约一百年前,美国发生了转变为工业化经济的汹涌浪潮,其中,改革和新技术在经济增长中所占的比例至少达到80%~85%。重要的是要认识到,美国在那个年代,或稍前一些时候所发展起来的组织类型,最适合于促进改革和经济增长,使在该特定时代所出现和可待利用的技术类型得以有效利用,并继续推向进步。

3. 随着工业化而出现的等级制的、官僚主义的企业组织

几乎存在于现代世界一切地方并一直在许多年占统治地位的组织模式,我们称为等级制组织。在这种类型的组织中,存在着带有“直线和参谋”职能的军事类型的等级制。虽然这种组织类型几

百年前在企业中并不存在,但它确实存在于政府和军事组织中。美国在 19 世纪 30 年代发展更多的等级制组织机构,是由于蒸汽动力在工业中的扩大应用和技术的发展。有关的新技术导致了第一个等级制组织的建立,它是由这一时期新的铁路业所完成的。产业革命的基石是蒸汽机的发明和使用。詹姆士·瓦特的分离式冷凝器蒸汽机得到改善并被应用于许多产业的各种用途,这些用途对于经济发展的影响最早体现在运输业中,特别是体现在发展蒸汽机车上。这一技术的发展造就了新的铁路工业。由于这种技术的引进,提高了效率,火车运行得更快:起初每小时运行约 10 英里,接着先后达到 15 英里、20 英里、30 英里、40 英里、50 英里。这样,从一个地点到另一个地点所需的时间开始缩短。船只的运行也在加快,横跨海洋的时间迅速被缩短:过去由欧洲航海到北美要花去几乎一个月的时间,现在缩短到了一星期或更少些。整个世界的航行都同样如此。

这样,蒸汽机的推广使经济活动的步伐和速度急剧地增长。在美国,大量增加的移民使人口迅速增长,他们遍布整个大陆,建造城市,繁殖人口,散布范围极广。在这个地理上不断扩展且不断增长的市场中,机车使以下这一点成为可能:由于靠近资源而比较具有优势的某地产品,可以迅速地运送到其他地区的市场。

4. 第一次控制的大危机

其他类型的技术也在发展,例如,在 19 世纪 60 年代后期铁路制造厂采用了酸性转炉法炼钢。显然,在此状况下,企业可以提高产品在生产作业中运行的速度,以及产品运送到市场上的速度。这些企业有着竞争的优势,表现在较低的生产成本上。此外,这些组织以巨大的规模从事生产,相互影响,这体现了工艺技术水平

提高,同时也导致了大量复杂事物的发生。在炼钢中,人们发现:在进行熔化操作的时候,你还可以进行其他工序,精加工、制作和塑形加工等操作工序都可同时进行。所有这些工序都必须协调一致,融为一体。这些操作要求调配相关工人,需要大量信息控制机制。这正是职员等级制组织发展的时机。所有那些能果断迅速地引进这种机制的组织获得了极其有利的竞争优势。

之后进一步发展为大批生产作业。所达到的最高点是本世纪早期在密执安州的亨利·福特 T 型汽车装配生产线。在这里主要是生产大量相对低成本的产品。等级制的本质观念是要控制那些涉及生产系统的不同方面的操作工人。这对于铁路业来说尤为如此。等级制组织结构基本上是美国人的发明,它由于近代工业的大规模市场驱动而产生,并扩展到世界其他地方。

美国的组织结合了在德国一百年前发展起来的另一重大变革。这种变革的观念是,在公司或组织内,设立一种具有研究和发​​展职能的机构,或作为独立的部门,或作为分公司。这样就把一种职能嫁接到等级制结构之中。原有的独立机构职能如设计、生产规划、销售等等,这些独立机构的领域构成了他们各自独立的王国或“地盘”,现在又加上了一种新的研究和发展的职能。此外,这些新的职能之所以具有如此强大的力量,就在于这些研究者或是哲学博士学位获得者,或是出自学校的专业研究人员。哲学博士学位第一次成为一种研究的学位。

一系列的变化大大推动了欧洲和美国的工业。请记住,这种变化现在要纳入制度之中,成为等级制和机构的一部分。这就是控制变化和引进它的方针。对于它的时代,各种它所应用的企业和领域,这是非常强有力的组织形式。

在第二次世界大战时,开始发生重大的变化。美国的工业支配了整个世界的经济。在第二次世界大战中,美国已经发展了这

种巨大的大规模生产能力,它可以制造出军工生产所需要的数量庞大的一切东西。如曾在一个月內制造出一万架飞机,每天制造一艘自由轮、一艘运输船,如此等等。因此,就在世界需要从第二次世界大战的破坏中重建的时候,美国有着非同寻常的生产能力。整个 20 世纪 50 年代,美国在世界上处于强大的垄断地位,因为世界非常需要在美国的车间和工厂里生产出来的东西。

然而在某种意义上,美国的企业在这个时期又是最薄弱的。在发展美国军工生产能力方面起过重大作用的一小群人员来自美国电话电报公司(AT&T),特别是来自西方电气公司,它是 AT&T 产品的制造企业,来自贝尔实验室,这是 AT&T 在世界负有盛名的研究机构。他们为美国经济向战时经济转轨作出了重大贡献。他们汲取了伟大的质量倡导者瓦尔特·塞沃尔特的质量观念。塞沃尔特培训了 AT&T 的许多人学习统计质量管理。他的学生有 W.爱德华兹·德明、荷默·萨拉桑、约翰·普罗兹曼、弗兰克·波尔金霍纳和其他许多人。这些人为美国的战时生产委员会工作,以提高美国军事物资的质量和生产效率。战争结束后,这些质量专家没有被美国的企业所吸纳,因为企业和大多数美国人对质量并无太多兴趣。企业的兴趣仅是要求大批量地生产。

然而,日本人正在寻求发展他们的工业潜力、工业结构和在世界市场中竞争的方法,他们求助于这些质量专家的观念,这些专家来到日本,开始发展日本经济。这些质量观念不只在日本倡导,某些重要的发展也引进了这一时期的欧洲。最令人注目的结果——它产生了最初的重大冲击——是日本的产品在 20 世纪 50 年代末期开始进入了美国市场。当日本产品开始冲击许多美国经济部门和整个产业时,这种竞争的挑战引起了美国企业界的巨大震动。事情很清楚,这些产品比美国的产品质量更好,并且在许多情况下,成本更低,特别在电器类消费品,如电视机,在汽

车方面对比也很明显。20 世纪 60 年代和 70 年代,绝大多数美国经济部门都感觉到了来自日本的挑战。美国管理咨询顾问理查德·施伯格在他的《建立顾客的链条》一书中,把竞争性挑战称为“伟大的觉醒”,这是一个发展构造组织和管理它们的一条新途径的信号。这是一次巨大的震动,像地震一样,它开始摇撼着组织管理的现存模式。研究表明,美国产品的市场在日本竞争的压力下急剧缩小。

1.1.2 新的企业组织模式的开端

1. 质量

第一个伟大的竞争性变化是对质量的新的关切。简单地说,质量是一种观念,它是这一时期开始出现的新的组织制度的核心。新的组织制度由于竞争的需要而激起了对质量的坚持不懈的追求。美国企业突然认识到,他们已经让质量溜走了。经理们开始熟悉统计质量管理和使质量进入产品的其他方式。许多企业开始加强他们的产品检验制度,这往往通过建立新的等级制的、官僚的组织——质量管理部门来进行。负责质量的职员开始增多。采取这种方法的企业不久遇到了许多困难。许多企业发现,他们不能达到他们所要求的质量,尽管有少数企业做到了。

2. 授权于职工,职工工艺权

第二步发展是组织的变化。事情变得明显起来:给予工人真正的权力和责任有很多好处——这种运动被称为“授权于工人”的运动。要赋予他们工艺权和对质量的责任。人们认识到,如果工人被赋予改变质量的责任、权威和权力,那么,质量的改善就能最有效地实现。

3. 重点小组和流水线

下一步变化是,我们发现了一种组织形式——小组,我称之为“重点小组”,和发现了重点小组与生产流程的关系。这个发现大大缩短了产品生产时间,常称为“周期”,即把投入的资金转化为最后的成品所花费的时间。这也意味着,现代的有效率的组织内部连续地减少了生产所需要的工序数目,并且也减少了每一步骤所要求的时间。在大多数情况下,总计周期时间的减少是由于各个步骤所累计的时间减少,这是由于生产工人在组里的行动而造成的。

4. “瘦小的”组织

接下来的事情是,企业开始实行和发展一种“瘦小的”或精简的组织结构。变革的核心是引入了“得到授权的工人小组”这种组织形式。瘦小的组织基本上没有庞大的等级制。这些企业对迅速变化的技术和产品有巨大的灵活性和适应性。

5. 设计小组和设计简化

下一个步骤是发现设计小组的价值和职能,设计小组明显是“得到授权的生产小组”职能的扩展,它的意义在于:产品和工艺设计的简化对改善质量和效率能起作用。这些变化明显地是由于改善产品质量的需要所激起的。

1.1.3 质量是关键

我们将分别来考察所有这些事物,但是关键的因素,首先需要探讨的因素和转变组织的因素是质量。让我们来看质量问题。质

量是一切事情的关键。如果你向一位老式的、更传统的等级制组织的经理请教什么是质量,他或她会把质量定义为运转良好、没有缺陷、不会很快磨损而且在某种意义上能保持“长时间”的产品。如果人们谈到服务质量,它通常意味着一位顾客很快地获得对他的需要作出的殷勤恭敬的反应,而不必排很长的队,等待他的需要得到满足。

整个世界掀起了有重大意义的质量运动。它几乎已深入到美国商业的每一个方面。在旧金山州立大学的商学院中,我们有一个全球竞争中心,它由我指导,已经从事质量教育有很长时间了。

• 我们所谓的“质量”是什么

教科书上往往给出某种关于质量是什么的意义含糊的定义。它们常这样说:质量是“符合规范”。在另一本书上,质量被定义为“满足或超过顾客的需要”——而很少有人想到对“需要”提出一个清晰的定义。在进一步论述之前,我们需要更具体地探索质量观念。如果我们买一个产品,如汽车或电视机,当购买了这些商品后,它们没有正常运转,那么我们要花时间解决此问题。我们要回到商店使问题得到解决。如果是结构上的问题,可能要跑几趟拿去修理。这就是质量粗劣,而质量粗劣的后果是相当明显的:要它为它花时间,并且可能要花掉一些钱。要花费时间去修理出现的毛病。这意味着在那段时间要放弃干别的事情。我们不得不放弃可支配自己时间的选择。这意味着我们放弃了那段时间要完成的目标。再加上这个事实:本打算要使用所买的产品或工具去完成一些事,然而在产品修理期间我们就无法去做。

如果以更广的意义来考察这一点,负的质量可认为是某种从我们的生活中夺走选择的东西。在我们修理这个东西的时间里,我们不能真正控制这段时间。这些不是我们作出的选择,我们不