

F-270
D17c

纺织高新技术科普丛书

现代企业管理

戴昌钧等 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是“纺织高新技术科普丛书”之一,内容包括企业核心能力,职业生涯的开发与管理,快速反应策略,企业再造工程,组织设计和标杆管理等六部分。全书通过大量实例,全面地反映了管理方法的最新发展及变化动态,其中绝大部分是80年代以后风行于世界著名公司且行之有效的管理方法。作者通过对内容的合理浓缩,取其精华,使本书成为一本篇幅不大,但信息密集、知识容量大,又通俗易懂、可读性强的科普读物。

本书能为我国企业管理人员、厂长、经理提供一些新的思路,为企业的创新提供有用的素材,也可为广大读者了解世界最新企业管理动态提供方便。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/戴昌钧等编著. —北京:中国纺织出版社, 1999

(纺织高新技术科普丛书)

ISBN 7-5064-1482-1/F·0071

I. 现… II. 戴… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 06000 号

责任编辑:杨建新 责任校对:楼旭红
责任设计:胡雪萍 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64168226

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

1999年3月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:5

字数:129千字 印数:1—5000 定价:12.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

这虽是一本小册子,却有南开大学、中国纺织大学管理学院 5 位教授参加了编写,因此这也是一部集体合作的结晶,同时也从某种程度上反映了我国管理学界对现代管理方法应用于高技术企业的高度重视和浓厚兴趣。

自泰勒开创近代科学管理至今只有一百年不到的历史,但是管理的理论与实践却发生了巨大的变化。在管理发展的进程中可以看出,一定的管理模式总是与一定的经济技术水平相适应的。因而,高技术的研究、开发和应用(包括它的商业化和产业化过程)都离不开现代科学管理。没有科学管理,高技术的发展是不可想象的,因此把本书列入“纺织高新技术科普丛书”是丛书组织者深刻洞察高新技术本质以后的一项明智的选择。

现代高新技术绝大部分都发生和应用在企业中,因此本书介绍的现代管理方法主要是指现代化的企业管理,内容包括从企业战略、市场营销、生产经营到人力资源管理各个领域,着重介绍 20 世纪 80 年代中期至 90 年代世界上兴起的一些新的管理方法和技术。具体内容如下:

第一章企业核心能力。本章回顾了传统战略管理思想的发展历史,介绍了 90 年代在美国兴起的一种新的竞争战略理论——企业核心能力理论。这一理论认为企业竞争力来源于企业内部经营资源的协调能力和适应迅速

变化的环境所需要的组织知识。显然,这一理论对于高技术企业具有特别重要的意义。本章介绍了这一理论的基本思想和主要内容。

第二章职业生涯的开发与管理。主要讨论如何协调员工个人职业生涯的发展需求和企业需求,实现个人和企业的共同发展,因此这是一种以人为中心的人本主义管理方法,也是开发和管理高素质人力资源的一种有效方法。

第三章快速反应策略。这是始于 80 年代西方发达国家纺织业兴起的一种新的管理体系,它从生产技术的信息化入手,引发了以服装为龙头的营销体制的改革,进而导致整个纺织业观念的巨变。本章介绍了快速反应策略发展的背景、主要内容以及实施这一策略的组织和程序。

第四章企业再造工程。这是 90 年代初开始于欧美企业的一种新的管理改革潮流。这一改革潮流被誉为是企业管理上的一场革命,它的矛头直指亚当·斯密的劳动分工。本章介绍了再造工程的基本思想以及实现这一模式的方法和条件。

第五章组织设计。本章从组织设计的程序和原则着手,介绍了工业社会企业组织设计的特点,同时针对企业传统组织设计的缺点,列举了国外企业所进行的各种典型的组织变革举措并分析了高技术企业的组织设计问题。

第六章标杆管理。这一管理方法最初发源于美国施乐公司,它以某个管理领域中的先进企业为标杆和基准进行学习并通过一系列规范化的程序,最终实现对先进企业的赶超。这一管理方法已被世界绝大部分大公司所采用。本章介绍了这一方法的主要内容和操作程序。

本书的主要特色有两个：一是较全面地反映了管理方法的最新发展及变化动态，书中的内容绝大部分都是80年代以后风行于世界著名公司且行之有效的管理方法；二是比较紧密地结合高新技术的特点和需要。由于本书介绍的管理方法都是首先从世界一些大公司推行开来的，这些公司的产品及服务一般都有较高的技术含量，有的甚至是最新的技术前沿，因此这些管理方法必然蕴含着高技术企业管理的一些共有规律。

管理永远是科学和艺术的结合，任何一种管理方法只有根据实际情况进行创造性的运用才能行之有效。如果这本小册子能为我国高新技术企业（特别是纺织行业高新技术企业）的管理人员提供一些思路，为他们的管理创新提供一些素材，起到抛砖引玉的作用，那正是我们所企求的。

本书各章分别由以下人员负责编写：

第一章 王迎军(南开大学副教授)

第三章 顾庆良(中国纺织大学教授)

第四章 张金成(南开大学教授)

第五章 张玉利(南开大学副教授)

第二、六章 戴昌钧(中国纺织大学教授)

出版说明



国际纺织高科技迅速发展,我国纺织业各级领导干部、管理干部、技术人员、科研人员、院校师生、商贸人员等迫切希望了解和掌握新的基础知识、纺织发展趋势和技术信息,为了帮助大家学习和更新知识,我们组织编写了“纺织高新技术科普丛书”。这套丛书按专业分为《新型纺织原料》、《新型纺纱》、《新型织造》、《新型针织》、《新型非织造布技术》、《新型纺织品》、《新型染整》、《现代企业管理》及《当代服装科技文化》九个分册,内容主要介绍新原料种类、性能,新工艺、新技术、新设备的应用、发展和信息。

叙述力求简明通俗、深入浅出,有一定的科学性和可读性。

由于我们水平有限,在内容和形式上难免存在缺点,欢迎读者批评指正。

中国纺织出版社

目 录

第一章 企业核心能力——战略管理理论的新发展	(1)
第一节 技术革命与全球化经济时代.....	(1)
第二节 传统战略管理思想.....	(3)
第三节 基于资源的竞争战略——企业核心能力.....	(8)
第二章 职业生涯的开发与管理——人力资源管理的 一种新方法	(23)
第一节 职业生涯管理方法的产生及发展	(23)
第二节 职业生涯开发与管理的基本原理	(26)
第三节 企业职业生涯开发与管理的的方法和程序	(33)
第四节 职业生涯开发与管理的成功案例	(39)
第三章 快速反应策略——纺织业生产营销体制的 创新	(48)
第一节 什么是快速反应策略	(48)
第二节 快速反应策略的技术因素	(53)
第三节 快速反应策略的组织与实施	(58)
第四节 快速反应策略对我国纺织与服装业的影响 及在我国的应用	(61)
第四章 企业再造工程——企业管理流程的一场 革命	(65)
第一节 亚当·斯密劳动分工理论所面临的挑战.....	(65)
第二节 企业再造工程的兴起	(74)
第三节 企业再造工程的原理	(82)
第五章 组织设计——组织变革的新趋势	(98)

第一节	组织设计	(98)
第二节	工业社会企业组织设计	(103)
第三节	知识社会企业组织变革	(109)
第四节	高技术企业的组织设计	(116)
第六章	标杆管理——企业实现超越的新武器	(120)
第一节	标杆管理活动的起源和发展	(120)
第二节	标杆管理的基本内容	(124)
第三节	开展标杆管理活动的程序和步骤	(142)
参考文献		(152)

第一章 企业核心能力—— 战略管理理论的新发展

第一节 技术革命与全球化经济时代

第二次世界大战后,世界经济发生了翻天覆地的变化。其中最主要的变化有两个,一是新一轮技术革命高潮的兴起;二是全球经济一体化的步伐日益加快。这两个变化对企业的经营管理产生了极其深刻的影响。

发端于微电子工业领域的当代技术革命,表现为一个新技术不断取代旧技术的过程。在这个不可逆转的过程中,企业外部环境的一些重要因素如市场需求、竞争力量等可能发生深刻变化。顺应技术发展趋势的企业有可能后来居上,而固步不前的企业则会失去它们原有的市场地位。例如美国的德克萨斯仪器公司率先开发半导体技术,用晶体管向通用电气公司的优势产品电子管挑战,动摇了后者在电子领域中的领导地位;波音公司利用洛克希德公司正在改进涡轮式螺旋桨发动机的时机,将技术开发的重点集中在新一代的涡轮式喷气发动机上,从而一举确立了自己的优势。德克萨斯仪器公司和波音公司的成功都直接得益于它的领导对技术发展趋势独具慧眼,正确地把握了技术创新的方向。

一些学者把技术发展对企业的影响归结为新旧技术的交替会打破竞争常规。持有这种观点的人中包括迈克尔·波特,他主张技术变革是“所有能够改变竞争机制的因素中”最重要的因素;再有克利福和凯文,他们认为企业“如何竞争”比“何处竞争”重要得多,并且认为解决“如何竞争”的主要途径是创新。应该承认,这是一种非常独特而又富有启发性的观点,对企业管理者的战略构思大

有裨益。

第二次世界大战以后,在科学技术的推动下,世界经济迅猛发展,国家间的经济交往与联系异常活跃。特别是进入 80 年代以来,各国通过贸易、生产要素流动和国际经济合作越来越紧密地联系在一起。世界各国经济越来越相互渗透、相互依存,而两次石油危机事件则大大动摇了许多人对美国经济的信仰,这也标志着战后美国经济时代的结束,并开启了真正的全球化经济时代。经济全球化成为人类发展史上最重要的事件之一。

全球化经济使企业的发展不受国界的限制,企业的经营地域不断延伸,从另一角度带来了世界经济一体化、世界市场一体化的新局面。1983 年,哈佛大学的莱维特教授在“市场全球化”(The Globalization of Markets)一文中指出:“企业经营者应该认识到,企业经营没有地域或国家的差别,世界就是一个巨大的市场”。也就是说,不再存在国内或国外市场的区分,世界经济已经进入了“无限制竞争时代”。从 20 世纪末到 21 世纪初,这一趋势将日益加强。

无限制竞争时代使国际竞争不断加剧,各国环境与文化的差异以及消费者的不同偏好使企业经营的不确定性和风险增大,而技术创新浪潮的冲击,更加剧了企业经营环境的巨变。80 年代初领先产业界的实力强劲、占有极大竞争优势的欧美企业,很少在 10 年后依然稳居龙头地位,丝毫不受影响。如 IBM、飞利浦、环球航空、波音、西尔斯、福斯汽车、花旗银行、西屋、杜邦等,纷纷被新兴企业所超过,不仅原本赢家的地位有所动摇,甚至往日成功的基础也几乎破碎。而另一批企业(如微软等)却在激烈的生产竞争中迅速成长起来,取得了出色的业绩。

面对此种现状,企业的领导们开始积极地寻找确立竞争优势的新途径。这一途径绝不是对昨日事业的修补,而是着眼于未来。在此背景下,战略管理理论日益受到重视,而新的战略理论,也对传统的战略思维方式进行了推进和更新。

第二节 传统战略管理思想

一、传统战略管理思想的发展

传统战略研究注重于对企业外部经营环境的分析,将战略看成一种市场定位实践或操作,企业根据其是否适合当前行业结构来选择战略。传统战略管理理论的发展大致可分为两个时期。

(一)60~70 年代初——长期战略规划阶段

这一时期,美国经济稳定发展,多元化经营成为企业扩张的有效手段,企业面临的现实问题是如何有效经营庞大的企业。企业的经营决策不仅对当期,而且也将来长时期有着影响。战略分析者为解决这一实质性问题,提出以中长期经济预测或市场需求的预测为前提,通过对企业经营实绩的回顾来预测企业未来的行为,拟订相应的中长期计划。企业的各种资源根据此计划重新配置,制定投资计划、财务或市场战略,以求帮助企业实现潜在的增长或对付可能的不利环境。

到 60 年代中期,美国大部分企业,特别是投资基金,都设立了综合计划室来拟订长期战略规划,以市场占有率和市场成长率分析为依据在企业各部门之间分配经营资源。这一时期产品组合的优劣直接影响企业的经营效果,即市场占有率和市场成长率。为此企业需要经常根据外部市场环境和自身经营条件的变化对产品组合状态进行分析、评价,并及时进行调整,以实现产品组合动态最佳。起战略先驱作用的是波士顿咨询公司首创的产品组合评价法——BCG 模型以及麦金斯在咨询中发展出来的“业务屏分析”方法。

BCG 模型是把企业的所有产品按照相对市场占有率和产品所属产业的市场增长率两个指标进行矩阵分类,并按照它们在矩阵中的位置做出相应评价。BCG 模型主要适用于多元化经营的大型企业,成为其分配资源(向何种部门增加投资,从何种部门回

收资金)的重要工具。这相当于把企业能力看成是一种高度可塑的结构,认为企业只需合理配置资源,就可以迅速改变它的能力。在这种背景下,经营战略一时又被称为“经营政策”,成为综合生产管理、市场管理、人事管理、财务管理、会计学等各种技能的学问。

早期的战略管理学家为我们留下了巨大的财富,如安索夫关于协同的论述,关于确定产品——市场关系时应该突破产品结构局限的观点,都为后来的战略理论所继承并发扬,构成了战略理论的基础性内容。

(二)70年代后期~80年代中期——产业结构与竞争分析

进入70年代后半期,随着经济状况本身的变化,企业界不少人开始对“长期战略”发生怀疑。首先,两次石油危机说明经济循环本身会有很大的不确定性,5年或5年以上的中长期战略计划的用途随着世界经济的起伏开始受到怀疑;其次,在战败的废墟上迅速发展起来的德国和日本企业使美国企业的绝对优势开始受到威胁。因此,这一时期适应环境的思想逐渐占据了主要地位。

有关竞争战略的研究很大程度上倾向于集中分析企业的外部环境、优势和弱点。SWOT(优势、弱点、机会、威胁)分析构成战略分析的基础,对企业优势、劣势的认识通常来自于企业和其主要竞争对手经营管理职能(生产、技术、财务、营销、组织管理等)的对比,这实际上构成了对企业能力最初级的分析。遗憾的是,SWOT提供的选择往往是一个长长的有关想法的单子,这个单子越长,显现的战略图画就越模糊。

这一时期,哈佛经营大学的迈克尔·波特的产业结构与竞争战略分析法广为流传,成为战略管理理论的主流。

波特的学说把焦点放在如何培养战略思考方式上,以便理解企业所属的外部环境,迅速适应时刻变化的经济状况。他把产业经济学的理论引入到经营战略中来,并取得了巨大成功。他认为产业是一个企业所处的主要外部环境,企业的效益很大程度上取决于本企业所处的产业结构的特征,包括竞争对手、购买者、原料

供应企业、潜在进入企业、替代品等五种力量的作用,以成本优势或差别化优势在竞争中获胜。波特的这种产业结构分析方法在企业中引起积极反应,他所著的《竞争优势》(Competitive Advantage)和《竞争战略》(Competitive Strategy)称得上是这一时期的代表作。

波特的贡献是无法估价的,他大幅度地提高了战略理论的可操作性,用价值链把企业分解成一些与战略有关的活动,以明白成本的构成,以及现在的和潜在的差异化的根源。一个企业应通过比竞争对手更出色地执行这些战略行动来赢得竞争优势。

虽然如此,波特的理论体系并不是没有问题:成本优势战略要求企业达到行业的平均质量,这并不是一个“又便宜又让人高兴”的选择,如果产品被认为低于标准质量,将被迫以低价出售,因此将损伤边际利润。同样,成功的差异化优势也需要考虑成本,过高的定价必定会伤害企业的市场份额。进一步观察这两个似乎确定无疑的、可行的战略会发现它们实际上是同一个方向的选择:二者都要求高度重视质量(低成本路线尤其要求要消灭废品和返工),都要求特别关注成本控制。我们还会发现,革新(特别是生产过程中的革新)在帮助企业降低成本的同时具有差异性,而且如果成本和生产份额联系精密,那么市场中成本领先者就能够提高创造差异性的能力,同时仍是成本最低的生产者;反之,成功的差异化生产者也会发现自己的销售量能使自己同时成为成本领先者。

波特的理论对于后进企业赶超先进企业的解释也带有公式化的色彩。正如这一时期的其他学者一样,波特把同类企业在战略行为上的差别作为其理论的内容之一。他把成功归因于企业内部结构(价值链)与外部结构(产业环境)的适应性,而对于决定企业内部结构的内因却很少提及。

二、传统战略管理思想的局限

通过简单的回顾可以看出,在过去的几十年中,战略研究不断深入,但哪些因素决定着内部结构,它们又是如何变化的,还是一

个没有解决的问题。对这一问题的简单认识,会导致战略的公式化。

(1)降低了管理层可能考虑的战略选择方案的数目,战略处方限制了竞争创新的机会。如某企业可能拥有 40 种事业,但仅有 4 种战略——投资、保持、收获和撤出。

(2)现在的产业结构往往反映了行业领先的长处所在,按照行业领先者的规则行事,常常是竞争自杀,往往葬送而不是保护事业。

(3)产生的战略具有可预见性,让对手能轻易破解。

例如 70 年代,不少美国企业根据“成熟”或“衰退”这样的概念,认为民用电子已经变成了成熟产业,纷纷被计算机主机等诸如此类更有吸引力的产业分散了注意力,如摩托罗拉就把电视制造厂卖给了松下。对消费电子事业的放弃当时被认为是十分有远见的,然而具有讽刺意味的是,电视机事业这个一度被认为已成熟的产业,现在正处在新生的边缘,一旦高清晰度电视机投放市场,仅美国就会产生一个每年 200 亿美元的市场。日本制造商还在录像机、电子摄像机和录音机这类市场上形成了实实在在的垄断。

我们从上文已经了解到战略管理在 60~80 年代中期经历了两次大变化,这种变化反映了外部环境的变迁。比较简单的商业环境下,大多数行业的成功与市场份额密不可分。企业为了获得所在行业市场份额的统治地位而相互竞争。较高的市场份额通常意味着较低的成本、提高的市场力量,以及因拥有这些而具有的将竞争对手进一步挤出市场份额的能力。但许多重要因素可能会发生变化:

(1)发达国家较低的经济增长和过剩的生产能力从根本上改变了许多行业的经济学原则——商业发展到一定时候,先行投资以获得市场份额的战略不一定再可行;有效地利用现有能力以及明确地瞄向顾客更为重要。

(2)规模经济固然重要,但它有一定极限。在发达国家,许多

行业已经达到了规模经济的极限。此种情况下,市场份额的增加不一定意味着成本更低,而结果可能正相反,较高的生产容量有时会带来复杂性的增加和管理费用的大幅度上升。如果技术发生了变化,问题就更严重了——大量的投资可能会报废。

(3)技术和行业环境变化为许多行业的小企业创造了机会,其成本相对于市场领先者已不再那么处于劣势。相反,通过开发最新的技术并集中于特定的细分市场,这些小企业有时反而能够拥有显著的成本优势。

(4)顾客的需求正在变得更加复杂,这种变化导致市场细分更易实现。一种方法、一个解决方案对于大多数行业已不再适用,以满足顾客的各种特定需要为目标的竞争者有了足够的空间施展其才能。

(5)一国经济向世界经济过渡,即全球化经济使经济相互依赖性提高,美国、德国、日本之外各国的技术与生产能力大大提高,这不仅使竞争有了新的内容,而且潜在的竞争对手也大大增加了。

上述这些变化要求我们对竞争优势的概念进行拓展,而不能囿于陈旧的老观念:成本是否最低?产品能否提供价格上的优惠?等等。也就是说,在竞争分析方法上必须要有突破。一般说来,传统的竞争者强调竞争对手现在的资源状况(人力、技术和财务),只把那些具备一定资源条件、能侵蚀本企业下一个计划期内利润和市场份额的企业看作对自己的威胁,而对于对手的随机应变能力、决心、持久力和创造力,即建立新竞争优势的步伐,则很少去考虑。正因为如此,50年代以来在成为新的全球经营者方面,西方企业很少有什么值得称慕的记录。最近10~20年欧美企业几乎没有建立新的全球品牌,而日本企业却创造了像NEC、富士通、松下、东芝、索尼、爱普生、佳能、日立等这样的世界品牌。

第三节 基于资源的竞争战略—— 企业核心能力

从 90 年代初开始,经营战略分析的视角越来越多地从企业外部转向企业内部。基于资源的竞争理论突出地反映了这种理论倾向。

对经营资源的研究起源于 1959 年经济学方面彭罗斯的《公司成长的理论》(The Theory of Growth of The Firm)。彭罗斯认为“企业是诸多生产性资源的集合体”,“企业通过日常经营活动,不断积累未利用的内部资源。这种不断产生的未利用资源,是企业发展的源泉”。他的这种观点于 1984 年开始被威纳菲尔特引用到经营战略方面。之后,许多经营战略研究人员在经营资源分析上付出很多努力。特别是 90 年代普雷赫莱德和哈默发表《公司的核心能力》(The Core Competence of the Corporation)一文后,此种基于资源和能力的竞争理论更受到理论界和企业界的关注。普雷赫莱德和哈默认为核心能力是企业竞争优势最重要的源泉。这种理论为更加动态性地分析企业成长提供了理论性模型。为了更好地理解企业核心能力,我们有必要先对经营资源作一简单介绍。

一、作为竞争基础的经营资源

所谓经营资源,是指企业在生产经营中投入的每一种要素,包括厂房、机器、建筑等固定资产,以及职工技能,企业所有的专利权和品牌等在内的总体资源。也就是企业为实现正常的生产经营活动需要投入的人、财、物、信息等要素,它们以各种各样的方式被投入到企业的产品或服务之中(见表 1-1)。

经营资源是企业的根本源泉,经营资源的战略意义在于不仅保证企业获得最大限度的利润,而且进一步左右企业的成长。对波特理论进一步分析可以发现,高效益的产业结构与竞争优势,终究源于企业本身的经营资源。首先,因垄断产业结构所获得的高

表 1-1 经营资源的分类与特性

经营资源	主 要 特 性	核 心 指 标
物 质	工厂物资和设备的规模和位置, 技术的精密性和韧性, 建筑物土地的用途与位置等是重要的指标。此外获得原材料的可能性将限制企业的生产可能性, 并决定费用及品质优势	固定资产的再销售, 资本设备的寿命, 工厂的规模, 固定资产的用途转换可能性
金融资源	企业的贷款能力和内部资金的运用可能性将决定企业的投资能力	负债/资本的比率, 可支配现金的总量, 信用等级
技术资源	专利权, 制作权, 企业机密等垄断技术和包括技术专利等专门技术的技术资源, 技术革新资源, 研究设备, 技术人才	专利权的数目和重要性, 从独占性知识产权所得的收益, 全体职工中研究开发人才的比重
品 牌	企业以众所周知的商标靠近消费者, 使消费者对企业所生产的产品有信赖感	品牌知名度, 相对于竞争品牌的价格加价, 再购买比率, 对产品品质的客观测定
人力资源	对职工的培训和职工所具有的专业技术决定企业所能利用的技术水平; 职工的韧性决定企业所计划的战略韧性; 职工的忠诚和贡献决定维持竞争优势的企业能力	职工教育, 技术, 专业资格, 产业平均对比, 工资水平

资料来源: (韩) 张世进. Strategic Management in the age of Global Competition, Seoul. 博英社, 1996. 260

效益与企业所具有的高市场占有率、专利或商标权等进入障碍, 在新进入的竞争企业进行价格竞争时为资金力所决定; 而且企业的争价能力即购买者的力量和供应者的力量、企业的对抗能力, 也被企业规模、资金力所左右。其次, 成本优势和差别化优势也源于企业的经营资源: 成本优势源于企业所具有的生产过程、工厂规