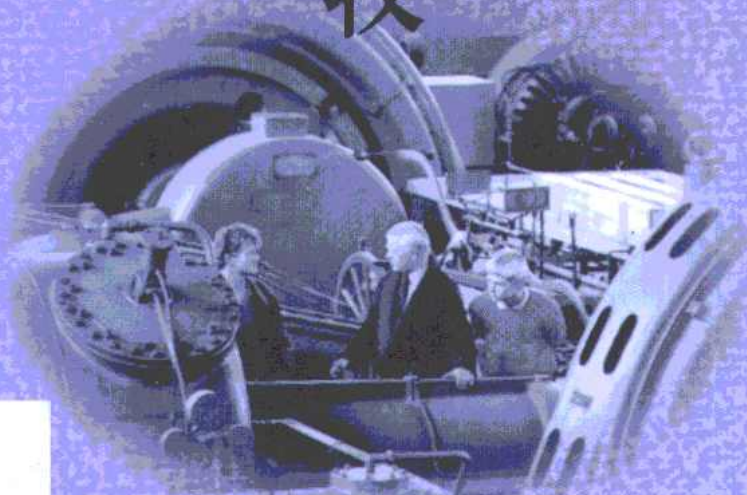




王树林 / 主编

国外企业 经营管理比较



华文出版社

国外企业经营管理比较

王树林 主编

华文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国外企业经营管理比较/王树林主编. - 北京: 华文出版社,
2000.1

ISBN 7-5075-0984-2

I. 国… II. 王… III. 企业管理-经验-对比研究-外国
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 75698 号

华 文 出 版 社

(邮编 100800 北京市西城区府右街 135 号)

电话 (010) 63096781 (010) 66063891

新华书店经销

北京金盾印刷厂印刷

850 × 1168 32 开本 10.125 印张 240 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 14.00 元

前 言

现代市场经济条件下，各国企业在经营管理上有相似之处，又各具特色。我们编写的这本书，运用对比的方式，侧重介绍国外企业经营管理中有特色的一些经验和做法，并进行必要的分析比较。我们希望，人们能够从这些经验中得到借鉴，从比较中得到启迪，加深对现代企业制度运作机制和规律的认识，从而提高企业经营管理的水平，更加自觉地建设具有我国特点的现代企业制度。

企业经营和管理，是两个相互联系但内涵不同的概念，对此人们有不同的理解。本书所说的企业经营，是指企业如何处理它的外部关系；本书所说的企业管理，是指企业如何处理它的内部关系。按照这种理解，我们对本书的内容结构是这样安排的：第一章是企业经营管理理论的发展阶段，这部分内容不但是了解国外企业经营管理所必须掌握的，同时它为后面介绍国外企业经营管理的做法作了理论上的铺垫；第二章是企业的法律形式和管理体制，介绍国外企业如何建立和组织，包括其“商业身份”的确立和内部建构；第三、四章是企业的经营问题，包括企业如何处理同国家、消费者和其他企业的关系；后六章是企业内部的管理问题，其中第五、六、七章介绍的是企业内部物的管理，包

括生产管理、技术创新与质量管理、财务与成本管理，第八、九、十章介绍的是企业内部人的管理，包括职工教育、职工参与企业管理和企业文化。

参加本书编写的有：王树林（第一、二、三、五、九、十章，第四章第二节），刘树桂（第六、八章），金国利（第四章第一节），刘治兰（第七章）。全书由王树林作了统一加工和修改。

编 者

1999年10月

第一章 企业经营管理理论 发展阶段

第一节 企业管理理论的发展

人类从事生产劳动，从来都是以集体为单位进行的。共同的生产劳动，离不开组织与协调，即必须进行有效的管理。有了管理的实践，必然产生管理的理论。人类管理思想的萌芽，可追溯到二几千年以前，散见于古代埃及、巴比伦、中国的史籍中。

近代意义上的企业管理理论，是伴随着资本主义的出现，特别是产业革命的发生而产生和发展起来的。1776年，英国古典政治经济学家亚当·斯密第一个提出了生产经济学的概念。他分析了劳动分工的经济效益，提出了生产合理化的思想。1832年，英国数学家巴贝奇发表了《机器与制造业的经济学》。他在亚当·斯密的劳动分工学说的基础上对专业化的有关问题进行了系统的研究。系统的企业管理理论，是19世纪末到20世纪初形成的，以后不断发展、完善。其形成和发展大体可划分为三个阶段。

一、古典管理理论

古典管理理论，是19世纪末、20世纪初，适应当时工业发

展水平比较高的资本主义国家提高劳动生产率的需要而形成的。19世纪60年代美国经过南北战争以后,经济得到了较快的发展,但由于企业管理落后,劳动生产率提高不快,许多工厂的产量远远低于额定生产能力,能达到60%的很少。因此,当时美国经济中最迫切的问题是提高劳动生产率,特别是车间的劳动生产率。当时工业起步较早的其他资本主义国家也存在企业管理与组织同经济发展不相适应的矛盾。所以,如何通过科学管理提高劳动生产率,便成为当时工业较发达国家的共同要求。由于各国的具体情况不同,又形成了侧重点各有不同的古典管理理论。

(一) 泰罗的科学管理理论

泰罗的科学管理理论,是古典管理理论中最具代表性、影响最大的理论,泰罗作为科学管理的创立人被称为“科学管理之父”。

弗里德里克·泰罗(Frederick W. Taylor, 1856—1915)出身于美国费城的一个律师家庭。泰罗科学管理思想的形成,与他的个人经历是分不开的。泰罗早年在一家机械工厂当学徒,以后由一个普通工人被提拔到相当于主任工程师的职位,并在此期间念完业余大学工程专业。这段特有的经历使他有可能在生产第一线系统地研究劳动组织与生产管理问题,取得了工作时间研究方面的初步成果。后来他从事咨询工作,使他把自己的一些想法付诸实施成为可能。

泰罗及其追随者倡导的科学管理,即泰罗制,主要是围绕提高劳动效率,研究和解决以下问题:

1. 工时和动作研究

这是科学管理的基础。泰罗认为,要制订出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。方法是

选择技术熟练的工人，把他们的每一个动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓工作定额原理。

2. 为每项工作挑选“第一流的工人”

泰罗认为，人具有不同的天赋和才能，一个人对完成某项工作可能是最胜任的，但对另一项工作不一定适合。比如，身体强壮的人干重活是好样的，但不一定适宜干精细的活。管理人员的责任就在于为每项工作找出最适合这项工作的人选，并对他们进行训练，使他们成为完成“最高级、最有兴趣、也最有利的那种工作”的第一流的工人。泰罗强调，第一流的工人不包括那些能工作而不努力工作的人。一个工人能否成为第一流的工人，一方面要看管理部门为他安排的工作是否合适，另一方面还要看他自己是否肯干。用泰罗的话说，“不唱歌的鸟儿，在科学管理中是没有地位的”。在制订工作定额时，泰罗是以第一流的工人“能在不损害其健康的情况下维持很长年限的速度”为标准的。

3. 推行标准化管理

在制订了工作定额，挑选了“第一流的工人”之后，还要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化。在此之前，工人的操作方法是根据自己或师傅的经验来确定的，工人劳动和休息时间的搭配、机器的安排和作业环境的布置等，是由管理人员根据自己的判断和经验确定的，不规范，也缺乏科学根据。泰罗认为，必须用科学的方法对上述操作和管理问题进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法。为此，泰罗等人进行了各种试验。

4. 建立刺激性的工资制度

泰罗主张实行有激励和刺激作用的计件工资制，其中最具有特点的部分被称之为“差别计件制”。其办法是，计件工资采用不同的单价，工人如果完不成定额，就按“低价”付酬，一般为标准单价的80%；工人如果超额完成定额，全部都按“高价”付酬，一般为标准单价的125%。可见，超额与否在工资报酬上的差别是很大的，就是说，刺激性很强。泰罗还提出，工人和雇主都应当懂得提高劳动生产率对双方都有利，因而应来一次“精神革命”，相互合作，为提高劳动生产率而共同努力。

5. 管理组织和体制改革

泰罗主张将企业中的计划职能（管理职能）同执行职能（实际操作）分开。计划职能由专门的计划部门承担，主要任务是：

（1）进行工时和动作等调查研究，为确定定额和改善操作方法提供科学的依据；

（2）制订有科学依据的定额和标准化的操作方法；

（3）拟出计划并发布指示及命令；

（4）比较“标准”和“实际情况”，进行有效的控制。

在过去，工人按照经验与习惯确定自己的工作方式，工长一般只告诉工人要做什么，而不告诉他怎样去做。把计划职能从工长和工人身上分离出来，一方面可以使工人腾出更多的时间从事生产，提高劳动效率；另一方面，也是更重要的，是使管理职能专业化，从而为管理科学化创造了条件。

为了适应车间复杂的日常管理工作，泰罗还提出了一种特殊的组织形式，称为职能工长制，即将管理工作予以细分，使管理者只承担一两种管理的职能。实行结果表明，由于一个工人同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱，所以这种职能工长制没有得到推广。但泰罗这种职能管理的思想为后来职能部门

的建立和管理的专业化提供了参考。

泰罗及其追随者还提出了组织机构上的管理控制原理。他们认为，规模较大的企业不能只依据职能原则来组织和管理，而必须应用例外原则。所谓例外原则，就是企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项的决策和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展为管理上的分权原则和事业部制的管理体制。

泰罗的科学管理理论，在提高劳动生产率方面收到了显著的效果。1911年，泰罗的《科学管理原理》一书出版，并成立了以推广科学管理为宗旨的泰罗协会。除美国以外，欧洲各国也相继翻译出版了泰罗的著作，使科学管理理论得到广泛的传播和应用。在法国，泰罗的管理思想被叫做“工作的科学组织”或“工作的合理组织”。第一次世界大战期间，法国要求所有从事战时生产的工厂，都要研究和应用泰罗的管理方法。德国把泰罗的管理叫做“合理化”。德国的一些企业在第一次世界大战以前就开始推行科学管理。1927年在日内瓦成立了推广科学管理的“国际管理协会”，使泰罗的管理思想、方法进一步为人们所了解，得到更广泛的推行。

（二）法约尔的管理理论

亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）与泰罗是同时代的人，当泰罗等人在美国倡导科学管理时，欧洲也有类似古典管理理论的出现，法国的法约尔是其中有代表性的人物之一。

法约尔 1860 年毕业于国立采矿学校，同年进入康门塔里——福尔香包采矿冶金公司担任工程师，很快就显露出他的管理才能。他 25 岁时就被任命为康门塔里矿的经理，1888 年起担任公司总经理直到 1918 年退休。当他开始担任总经理时，公司

濒于破产，经过他的整顿，公司转危为安，以后经营得欣欣向荣，该公司至今仍是法国中部最大的采矿和冶金集团的一部分。法约尔认为他的成功不在于个人的才能，而应归功于经营管理。基于这样的认识，他十分重视经营管理理论的研究，被称为“现代经营管理理论之父”。法约尔和泰罗都是工程师出身，都致力于企业管理的研究，但由于两人所处的地位不同，研究的侧重点各异。泰罗由学徒升为技工尔后担任总工程师，着重于一个车间、工场的生产管理研究；法约尔开始就当工程师以后长期担任总经理，处于高层管理的地位，因而他侧重于企业全面管理的研究。法约尔在 1916 年发表的《一般管理与工业管理》著作中，全面总结了企业的管理经验和研究成果，主要内容包括：

1. 企业活动与管理职能

法约尔将企业活动划分为相互联系的六个方面：

- (1) 技术活动——生产、制造、加工；
- (2) 商业活动——购买原材料、出售产品；
- (3) 财务活动——资金的筹集、运用；
- (4) 安全活动——财产、人员的保护；
- (5) 会计活动——核算成本、利润、负债，编制资产负债表和其他会计统计报表；
- (6) 管理活动——计划、组织、指挥、协调、控制。

法约尔认为，在企业六个方面的活动中，管理活动是最容易被人们忽视的，应当引起注意。他认为管理包括五项职能或要素：

(1) 计划。

这是法约尔十分强调的一个职能。管理人员应对对企业有影响的未来事态作出尽可能准确的预测，并制订指导未来决策的行动计划。

(2) 组织。

它包含有关组织结构、活动和相互关系的规章制度，以及职工的招募、评价和训练。以后的管理学家把法约尔提出的这项组织要素分解为组织和人事两项。

(3) 指挥。

指挥是管理人员的一种技巧。一个管理者要实现有效指挥，必须对其所属人员有完全的了解、定期检查组织机构等，同时还要以身作则。

(4) 协调。

法约尔认为，协调是使支出同收益相称、维持生产设备以便达到生产目标、保证销售和生产一致的一种平衡活动。

(5) 控制。检查行动是否同所规定的计划、发出的指示和确定的原则相符合，以发现、纠正偏差。法约尔认为，一切都应“受控制”。法约尔的独特贡献，是把行政管理（高层管理）从管理功能中分离出来，并进行了较深刻的分析。他的关于管理组织和职责划分思想，对后来管理组织系统化的研究有深远影响。

2. 管理的原则

法约尔提出了管理的 14 条原则，这些原则是他从切身体会中总结出来的。他认为，不应把这些原则看成固定不变的，而只是作为显示其管理理论的一些“灯塔”。这些原则是：

(1) 分工。

实行劳动专业化是提高生产效率的基础和保障。同泰罗一样，法约尔认为分工原则不仅适用于工人，也适用于管理工作。

(2) 权力与责任。

权力是指发布命令并强使别人服从的力量。法约尔作了职务权力与个人权力的区分，认为前者是由职务和地位而产生的，后者则是来自管理人员的智慧、经验、道德品质和领导才能。好的

管理人员，要以后者补充前者。

(3) 纪律。

纪律对办好企业极为重要。纪律应建立在企业和雇员之间的服从与尊重的基础上，而不应以恐惧为基础。

(4) 统一指挥。

企业里的每一个雇员，只能接受一个上级的命令。这是法约尔组织原则的一个重要内容。

(5) 统一指导。

组织内部那些有着同一目标的工作，应当只由一个管理者使用一个计划进行指导。

(6) 个人利益服从整体利益。

(7) 个人报酬。

报酬及其支付方式应当对雇员、雇主双方都是公平的。

(8) 权力集中与分散。

企业权力集中与分散应当有弹性，根据组织的性质、问题和工作人员的能力而定。

(9) 管理层次（或称等级链）。

企业从最高层到最低层应建立关系明确的权威等级。为防止梯形指挥系统的活动失灵，法约尔设计了一种分层管理的“跳板”，也叫“法约尔”跳板，以沟通信息，及时处理问题。

(10) 程序。

泰罗提出过“物皆有位，物在其位”，意思是说材料、工具都有固定的位置，以保证工作效率。这里主要是指人，就是说管理者应当合理规定每个人的岗位，“人皆有位，人称其职”。

(11) 公正。

管理者对下属必须和善、公平。

(12) 保持人员的稳定。

雇工流动率高对组织的有效运行是不利的。

(13) 发挥职工的主动和创造精神。

(14) 集体精神。

要努力在企业内部建立起和谐与团结的气氛。法约尔指出：“分裂敌人的力量是聪明的，但分裂自己的队伍是对企业的严重犯罪。”

法约尔的这 14 条原则，是他用来讨论管理要素的结构单元的。这些原则中有些虽然在早期的工厂制度中有所反映，但把它们概念化、系统化，却是法约尔的贡献。

(三) 韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯 (Max Weber, 1864—1920) 与泰罗和法约尔也是同时代的人，他是古典管理理论在德国的代表人物。

韦伯出生于德国的富裕家庭，他对社会学、宗教学、经济学和政治学都有着广泛的兴趣，担任过教授、政府顾问、编辑等。韦伯在管理理论上的最大贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论，韦伯因此被称为“组织理论之父”。行政组织体系原文可直译为官僚政治、官僚主义，这两个词在原文中并无贬义。韦伯的原意是通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。他所说的“理想的”，指的是抽象的、纯粹的组织形态。韦伯的主要著作有《新教的伦理》、《经济史》、《社会和经济组织的理论》等。

韦伯的理想的管理体系的概念同泰罗的看法十分相似，即管理意味着以知识为依据进行控制，领导者应具有胜任工作的能力，应依据事实而不是凭主观随意性来领导。韦伯提出的理想的行政组织体系的要点是：

(1) 在分工的基础上明确责权。

将一个组织为实现其目标所需的全部活动都划分为各种基本的作业，分配给组织中的成员。组织中的每一个职位都有明文规定的权利和义务。经过合理的分工，在组织的每个环节上，就可以由拥有必要职权的专家进行管理。

(2) 形成有效的指挥体系或阶层体系。

组织中的各种职务或职位按职权的等级原则组织起来，每一个下级接受他的上级的控制和监督，他不仅要对自己的行动还要对下级的行动负责。

(3) 人员任用的依据是职位上的需要，并通过正式考试或教育培训确定人员。

每个职位上的人员必须称职，也不得随意免职。

(4) 除了某些按规定必须通过选举产生的公职，管理人员是委任的。

(5) 这些行政管理人员不是他们所管理的单位的所有者。

(6) 组织中人与人之间的关系必须以理性准则为指导，不应受个人感情的影响。

(7) 管理人员是专职的“工薪者”，有明文规定的升迁制度，按照年资、工作业绩或两者的综合，由上级决定是否升迁。

(8) 管理人员要严格遵守组织的规章、纪律。这些规章和纪律不是针对某个人的，它是规范人们行为的准则。

韦伯认为，理想的行政组织体系最符合理性原则，效率最高，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织形式，能高度精确地计算出组织的领导人和成员的成果，能适用于各种管理工作及当时日益增多的各种大组织，如教会、国家机构、军队、政党、企业等。

国外古典管理理论是人类第一次尝试以科学的、系统的方法

来探讨管理问题。它反映了产业革命以后，适应大机器生产和科学技术的发展，管理必须从封建的、经验的或主观的方式转变为科学的、规范的、讲究效率的方式的客观要求，对于提高管理效率和劳动生产率起到了显著的作用。

二、行为科学

古典管理理论的共同特点，是把人只看成单纯追求物质利益的“经济人”，强调的是管理中的科学性、精密性，而忽视人的因素，把工人看成只是机器的附属品。这样，古典管理理论在提高劳动生产率方面虽然取得了显著的成绩，却激起了工人们的严重不满。于是，从本世纪 20 年代起，西方国家开始寻求新的管理理论和方法，以缓和、平息工人们日益增长的不满情绪。行为科学，就是在这一背景下应运而生的。

所谓行为科学，是应用心理学、社会学、人类学、经济学、管理学的理论和方法，对企业职工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的一门综合性的边缘学科。行为科学按其发展阶段和研究的侧重点不同，大致可划分为前期和后期两个时期：前期的行为科学侧重于“社会人”的研究，后期的行为科学侧重于“自我实现的人”的研究。

（一）前期的行为科学

前期的行为科学又称“人际关系”学说，这一研究的开创性活动是著名的霍桑试验，主要代表人物是哈佛大学教授乔治·埃爾頓·梅奧（George Elton Mayo, 1880—1949）。

霍桑工厂是美国西方电器公司下属的一个工厂。研究人员从各方面改善工人的工作条件，如改善照明，增加工休时间，供给午餐，压缩每日工作时间和每周工作天数等，但是并未观察到规

律性的变化。不论条件如何改变，产量总是上升，而且当取消改善的条件以后，产量还是增加。研究人员经过同 2.1 万名职工谈话，发现职工的心理因素和社会因素对他们的生产积极性影响很大。这些工人平日地位低下，生产积极性不高，现在搞试点，受到重视，不管工作条件是否改善，都比平日努力，没有试点的小组也不甘落后，因此劳动效率和产量普遍提高。梅奥通过对霍桑实验材料的研究，于 1933 年发表了《工业文明的人性问题》，提出了以下主要观点：

1. 职工是“社会人”

以前的管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激职工积极性的惟一动力。梅奥根据霍桑实验提出了人是“社会人”这一论点。他认为，工厂的职工不是单纯追求金钱收入，他们还有社会方面、心理方面的需求，即需要人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。工资报酬、工作条件等不是影响工效的第一因素，工效高低主要取决于职工的积极性，而职工积极性又取决于职工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。因此，要从心理方面来鼓励工人提高劳动生产率，而不是单纯从技术条件着眼。梅奥还尖锐地批评了“工业社会”及其所产生的工业社会环境的某些方面，指出工业化破坏了促使社会团结的文化传统，造成了“社会解体”和“不愉快的个人”。梅奥认为要使这个问题得到解决，企业首先要考虑到人的社会和心理方面的要求，合理地组织管理。

2. 企业中存在着“非正式组织”（无形组织）

所谓“正式组织”，指的是古典管理理论中所说的，为了有效地实现企业目标，规定企业各成员之间相互关系和职责的一定组织体系。古典管理理论只注意研究正式组织，研究组织机构设置、职权划分、规章制度等。梅奥指出，“人是独特的社会动