



中国社会科学院管理科学研究中心 • 管理前沿系列

王 钦 主编

现代企业管理 基础工作新发展 ——理论与案例

NEW DEVELOPMENT ON THE BASIC WORK OF
MODERN BUSINESS ADMINISTRATION
—— Theory and Case



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国社会科学院管理科学研究中心 • 管理前沿系列

王 钦 主编

现代企业管理 基础工作新发展

——理论与案例

NEW DEVELOPMENT ON THE BASIC WORK OF
MODERN BUSINESS ADMINISTRATION
—— Theory and Case



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理基础工作新发展——理论与案例/王钦
主编. —北京: 经济管理出版社, 2007. 10

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0051 - 1

I. 现... II. 王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 140574 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 勇 生 史慧梅

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 超 凡

787mm × 1092mm/16

19 印张 407 千字

2007 年 10 月第 1 版

2007 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0051 - 1/F · 51

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

绪 论

企业管理的基础管理工作就是为了实现企业战略并有效执行各项职能管理提供资料依据、管理规范、基本手段和方法的工作，它是企业管理的一个重要组成部分。企业管理的基础工作内容包括与生产、营销服务、物流、财务、组织、人力资源、技术、质量、信息和安全等职能管理相关的管理规范、基本手段和方法。我们通常讲，管理创新是企业可持续发展的不竭源泉，而企业管理基础工作的创新又是管理创新的基石。面对日益激烈的竞争环境，企业通过学习应用先进的管理知识和理念，指导管理实践、解决管理实际问题、提高管理活动效率的过程，本身就是企业管理基础工作不断创新的过程。同时，企业管理基础工作的创新又为企业管理理论的创新和发展提供了基本素材和实践基础。从这个意义上讲，企业管理理论创新和基础工作创新是统一的。外部环境的快速变化是中国企业必须面对的现实。因此，我们对于中国企业管理基础工作创新的认识，就必须基于特定的背景因素来展开，对基础工作创新的特征进行总结和概括，并在结合企业竞争环境变化的基础上，对未来中国企业管理基础工作创新的方向进行一定的展望。

一、中国企业管理基础工作创新的三维背景分析

纵观我国企业管理基础工作创新的进程，以市场化、国际化和信息化为导向的创新特征十分明显。事实上，创新的过程实质上就是适应经营环境变化的过程。从计划经济走向社会主义市场经济，从封闭经济走向开放经济，再到信息技术在生产经营活动中的广泛应用，面对企业经营环境的变化，我国企业管理基础工作创新活动正是从市场化、国际化和信息化三个维度上展开。

1. 中国企业管理基础工作创新的市场化背景

由于特殊的政治、经济、文化背景，新中国成立 50 多年来，企业管理走过的历程不同于西方。大体上，可以划分为三个阶段：第一阶段（1949 ~ 1978 年），计划经济体制下的企业管理阶段；第二阶段（1978 ~ 1992 年），过渡阶段；第三阶段（1992 年至今）社会主义市场经济体制下的企业管理阶段。在不同的阶段，中国的企业管理基础工作创新表现出了不同的特点。

在第一阶段（1949 ~ 1978 年），高度集中的计划经济体制决定了我国企业管理基础



工作创新的“计划性”色彩。

计划经济体制下生产型管理模式是该阶段最为显著的特点，它走过了模仿、探索和倒退的曲折历程。在国民经济恢复时期和“一五”时期，我们通过对前苏联企业管理经验的学习，建立起企业管理基础工作，建立了原始记录和统计分析制度、各种技术经济定额和一套考核指标、各种技术标准和技术规程，以及责任制度等，虽然还不是很完善，但基本上适应了各项专业管理的要求。紧接着进入了“大跃进”和调整时期的探索阶段，“鞍钢宪法”、《工业七十条》、“大庆经验”等，都是这一阶段最具代表性的成果。其中，“两参一改三结合”的经验，在今天看来仍有借鉴的意义。但在“十年动乱”期间，我国的企业管理出现了大倒退，企业管理的基础工作受到冲击，否定科学管理、否定定额工作，否定合理的规章制度，企业生产力遭到极大破坏。

通过以上的回顾可以看出，第一阶段由于计划经济体制因素的影响，企业管理基础工作创新基本上是借鉴和发展了“科学管理”的部分内涵，例如，规定了企业管理基础工作需要标准化、定额、计量、信息、培训和班组建设，但是不够完整，未形成系统、合理、规范的创新机制。再者，在行为科学发展滞后的情况下，对管理人员和职工都缺乏心理需求分析，缺乏对他们进行系统的激励。基础工作创新在很大程度上取决于领导者的素质、经验和风格，遵循长官意志并时紧时松地进行着，创新的焦点更多地集中在是否需要“强化”原有管理方式、是否需要形式上更加“严格”，而对于岗位职责、工作程序、规章制度的科学性、有效性，以及对于资金、人才、时间、物资等资源使用的效率缺乏实质性控制。因此，我们说，这一阶段的基础工作创新的“计划性”色彩很浓厚，创新活动的范围和内容较为有限，创新活动更多的是在静态层面表现，缺乏动态更新，也就更谈不上形成长期、稳定的企业创新动力系统。

在第二阶段（1978～1992年），伴随着改革开放，企业管理基础工作创新也表现出计划与市场并存的“过渡性”特点。

十一届三中全会不仅在我国政治、经济生活中具有深远意义，同时也是我国企业管理发展的一座里程碑，它意味着中国的企业管理将进行转轨、变型，朝着管理科学化、现代化的方向发展。在这一大的经济体制背景下，增强企业活力，转换企业经营机制，使企业成为自主经营、自负盈亏、自我约束的市场主体成为这一阶段企业改革和管理创新的中心任务。企业管理基础工作创新的焦点是除了关注企业内部生产要素的配置之外，更加关注企业内部资源与市场、用户等外部资源的有效整合，初步显现出以“市场为中心”的创新特点。其中，上海宝钢的基础工作创新活动就是这一阶段的一个典型。宝钢在引进国外先进技术的同时引进了管理经验，例如，从日本引进了七种管理方式，即组织、生产、技术、设备、能源、物资、运输。包括指导思想、原则、机构、职责、业务流程、标准、规章制度，都系统地加以引进，同时以中国国情为基础，进行消化、吸收、融合、创造，设计出了生产计划管理和干部、劳动人事管理等一整套制度，形成了“集中管理、专业化分工、社会协作”的管理体制，并率先以经济效益为龙头，认为企业“人多是灾难”，坚决压缩定员编制，提高劳动生产率，向国际水平靠拢。^①

^① . 李占祥：《矛盾管理学》，北京：经济管理出版社，2000。



但同时也应该看到,在这一阶段由于政企分开、政资分开、官商分开的制度环境正在建设过程之中,企业制度的双轨制,即行政干预企业决策与制衡机制下的自主经营这两种企业体制并存,且处于胶着状态;另外,通过市场价格配置资源的力量较弱,且受到行政权力分配资源的侵蚀。^① 这些制度的缺陷使企业管理基础工作创新活动呈现出时起时落、时停时进的状态。换言之,正如这一阶段经济体制具有“双轨性”和“过渡性”的特征^②一样,企业管理基础工作创新活动同样也是具有“过渡性”这一明显特征,“计划性”和“市场性”创新的色彩同时并存,并逐步将创新重心向“市场性”移动。

在第三阶段(1992年至今),伴随着改革目标的进一步明确,中国企业改革也进入了建立现代企业制度的新阶段,企业管理基础工作创新体现出以市场为中心的特点。

十四届三中全会《中共中央关于建立社会主义市场经济体制的决定》中,将现代企业制度的基本特点描述为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。这一描述本身体现出深化企业改革同加强和改进企业管理是相辅相成的,企业管理改革是企业改革的重要组成部分。这也就进一步明确要求广大企业要不断进行管理创新,树立企业管理新观念、丰富新内容,采用现代管理方法和手段,不断推进企业管理的现代化、科学化。建立社会主义市场经济体制方向已经明确,自然也要求企业建立新的机制,即以市场为中心,适应外部环境变化,制定企业发展战略,形成追求效益最大化的科学决策机制;营销策略灵活,以客户满意为中心的市场反应机制;及时调整产品结构、人才结构、资本结构,不断优化生产要素配置的机制;既调动经营者积极性,又规范其行为的激励和约束机制。按照这一要求,一批优秀企业进行了大量企业管理基础工作创新活动,例如,邯钢的“模拟市场核算,实行成本否决”的经验;小天鹅的“末日管理”;海尔集团的“日事日清、日清日高”,“斜坡球”,“市场链”;嘉陵集团的“三元动态平衡法”等。所有的这些管理基础工作创新活动都体现出适应市场经济要求,以市场为中心的特点。可以看出,面对市场经济的竞争压力,企业管理基础工作创新,不仅体现在对科学管理的继承和完善,更体现在经营观念、组织结构、组织行为、管理规范、管理方法和管理技术等方面。因此,这一阶段的企业管理基础工作创新充分体现出以市场为中心的特点,创新的范围更加广泛,并具有非常明显的动态演进特点,已基本形成长期、稳定的创新动力系统。

纵观我国企业管理基础工作创新的历程,基本上走过了“以计划为中心的创新阶段”、“过渡性创新阶段”和“以市场为中心的创新阶段”,详见表1。总体上,基础工作创新的进程是与中国的经济体制改革的进程相一致,体现出在制度框架下以市场为导向的企业管理基础工作创新特点。换言之,经济制度因素对我国企业基础工作创新具有非常明显的影响。伴随着我国经济体制市场化的进程,我国企业管理基础工作创新将在更广阔的范围、更深的层次上展开,动态演进的特点也更加明显,最终将形成一个以市场为驱动的,长期、稳定的创新动力系统。

① 李兆熙:《国际管理趋势与我国企业管理创新》,载《中国经济时报》,1999年5月26日。

② 这一阶段企业先后经历了从扩大企业自主权到承包制,再到转换企业经营机制,“过渡性”的色彩非常浓厚。



表1 市场化背景下中国企业管理基础工作创新的进程

	计划创新阶段	过渡性创新阶段	市场创新阶段
时间阶段	1949 ~ 1978 年	1978 ~ 1992 年	1992 年至今
经济制度特征	计划经济体制	双轨制阶段	社会主义市场经济阶段
基础工作模式特征	生产型管理模式	生产经营型管理模式	市场型模式
基础工作创新的内容	对“科学管理”的部分借鉴，规定了企业管理基础工作需要标准化、定额、计量、信息、培训和班组建设，但是不够完整，未形成系统、合理、规范的创新机制	基础工作创新的焦点是除了关注企业内部生产要素的配置之外，更加关注企业内部资源与市场、用户等外部资源的有效整合	面对市场经济的竞争压力，企业管理基础工作创新，不仅体现在对科学管理的继承和完善，更体现在对经营观念、组织结构、组织行为、管理规范、管理方法和管理技术等方面
基础工作创新的驱动	行政驱动	计划和市场驱动	市场驱动
基础工作创新的特点	创新的“计划性”色彩很浓厚，创新活动的范围和内容较为有限，创新活动更多的是在静态层面表现，缺乏动态更新，缺乏长期、稳定的企业创新动力系统	“双轨制”的缺陷使基础工作创新活动呈现出时起时落、时停时进的状态。这一阶段创新的动态演进特点日渐明显，以市场为导向的特点初露端倪，并在既有的制度框架下努力构建长期、稳定的创新动力系统	这一阶段的基础工作创新充分体现出以市场为中心的特点，创新的范围更加广泛，并具有非常明显的动态演进特点，已基本形成长期、稳定的创新动力系统
基础工作管理创新的典型案例	“鞍钢宪法”、“大庆经验”等	“宝钢”经验	邯钢的“模拟市场核算，实行成本否决”的经验；小天鹅的“末日管理”；海尔集团的“市场链”；嘉陵集团的“三元动态平衡法”等

资料来源：作者整理。

2. 中国企业管理基础工作创新的国际化背景分析

企业的国际化进程，是指在经济全球化的背景下，企业积极参与世界分工体系，由国内经营向全球经营发展的过程。它是与世界经济发生联系、融合的一个过程，具体包括生产要素方面的联系，如资金、技术、人力资本等；管理基础工作方面的联系，如研发、供应、生产、营销等方面。因此，我们可以将企业的国际化理解为一个双向发展的过程，即内向国际化和外向国际化两个层面。内向国际化活动主要包括技术引进、“三来一补”、国内合资合营等；外向国际化活动主要包括出口、技术转让、国外合资合营、海外子公司和分公司等。同时，企业内向国际化与外向国际化之间并不是割裂的，而是存在着全过程、多渠道、多方式的联系。企业国际化从初期的技术、设备的进口开始，通过内向的国际经济联系，既为企业未来的发展奠定了物质和技术基础，又间接将

企业与国际市场相连接。这种联系不仅仅发生在初期,出口和跨国战略联盟实际上都体现出内向与外向国际化之间的紧密联系。

中国企业处在对外经济更加开放的时期,不仅自身要经历国际化的过程,还要面对越来越多的跨国公司进入中国市场带来的本土竞争。结合中国企业多年来的国际化进程,从企业双向国际化的角度出发,基本上可以将我国企业国际化进程划分为三个大的阶段:^① 第一阶段(20世纪80年代)技术引进、消化吸收阶段;第二阶段(20世纪90年代)产品出口阶段;第三阶段(20世纪90年代末以来)“走出去”阶段。

在国际化进程的第一阶段,在大量技术引进、消化吸收的同时,我国企业对国外先进的管理方法和手段的引进是极为有限的,在有限范围内结合中国国情进行了带有浓厚“引进”特色的基础工作创新,但是这种创新的数量也是极为有限的。

改革开放以来,我国的制造业企业扩大了对外经济交流,开展了大量的技术引进工作。在1981~1988年期间,技术引进合同的平均价值翻了两番,其中在1981~1984年间各类技术引进合同的平均值为280万美元左右,1985~1988年间为570万美元。大量的技术引进使我国制造业企业的技术和生产能力得到改观。以电冰箱和洗衣机为例,1978年产量分别只有2.8万台和400台,到了1988年产量分别达到755万台和60多万台,已经形成了一批具有批量生产能力的企业。目前,我国家电行业的龙头企业基本上都是通过那个时期大规模引进国外的技术和设备发展起来的,如海尔集团的前身青岛电冰箱总厂在1984年与德国利勃海尔签订技术引进合同,是当时中国最后一个电冰箱定点生产厂,最终成长为中国家电市场份额排名第一的大型企业集团;还有位列中国洗衣机市场前3名的荣事达集团(当时的安徽合肥洗衣机厂)于1986年引进日本三洋公司的年产20万台双桶洗衣机的生产线。但是,在企业大规模引进技术的同时,重“硬件”轻“软件”的现象非常明显。总体上看,在国际化的第一阶段,技术引进和管理引进是非均衡的,基本上是重硬件技术,轻软件管理,同时企业缺乏相应的创新动力,基础工作创新的范围较为有限,且“引进”的色彩浓厚,缺乏结合中国国情的创新。

在国际化进程的第二阶段,引进外资和产品出口成为这一阶段的典型特征,这意味着同国外企业有了进一步的交流和学习,与此同时,我国的企业基础工作创新也逐步表现出国际市场驱动和动态演进的特点。

随着进一步的改革开放,外商直接投资、专项贸易、BOT等方式也被运用到技术引进中来,尤其是外商直接投资的方式。在1991~1995年间,我国设备及技术进口合同金额总数为332.4亿美元,而同期FDI流入量为1155.3亿美元,虽然无法准确计算出FDI中技术引进的含量,但是粗略估计FDI已远远超过贸易方式的技术引进,成为主要的技术引进方式。这也就意味着我国企业同国外企业有了更加深入的交流和学习。在此基础上,一些企业通过消化、吸收并进行二次创新,大大提升了自身的技术水平和管理能力。如海尔、春兰等,生产出“物美价廉”的产品,在国际上具有了一定的竞争

^① 在改革之前较长的一段时间,我国实行封闭的经济管理体制,与国外的经济联系较少,其中主要是在“一五”期间,利用苏联政府的贷款以156项工程为中心,进行了成套设备的引进。因此,以下的阶段划分选取了改革开放之后。



力，并纷纷通过出口方式进入国际市场。这些企业所走过的历程既是一个由间接到直接，对市场认识逐步加深、跨国经营经验逐步丰富，从而使企业的出口业务不断扩大的过程，同时还是一个以国际市场为导向，以跨国公司为标杆的管理基础工作创新的动态演进过程。例如，海尔的“正向激励法”，格兰仕的“成本控制法”，等等。

在国际化进程的第三阶段，伴随着中国加入 WTO，“走出去”成为这一阶段的典型特征，这意味着企业同国际市场全面融合。面对国际市场的竞争压力，企业管理基础工作创新充分表现出以国际市场驱动的“国际化”和“跨国”的特色。具体而言，基础工作创新的范围和深度都将在国际层面上扩大和增加，并将逐步形成具有国际特色的，长期、稳定的管理创新机制。

另外，值得强调的是，伴随着更多的企业走出国门，我国企业管理基础工作创新的深度将增加。截至 2003 年 11 月底，我国海外企业累计 7438 家，中方协议投资总额 110.78 亿美元。其中，2003 年 1~11 月 448 家，协议投资总额 17.38 亿美元，平均每家企业投资 387.95 亿美元。最大的投资目的地是亚洲，其次是北美，再次是非洲和南美，最后是欧洲（主要是中东欧）。一批优秀企业或在国外建立生产基地，或在国际市场展开并购，或在海外投资设立研发中心。例如，TCL 收购德国的施耐德电子，万向收购美国 UAI，京东方收购韩国现代液晶显示株式会社，安玻收购世界 500 强企业、彩管之父——美国道一康宁公司彩管分部，同仁堂的中药国际化，好孩子集团童车在美国销量第一，康奈登陆意大利，格力在巴西建厂，中兴进入巴基斯坦等。面对中国企业同国际市场更深层次的融合，企业管理基础工作创新将不可避免地具有了“跨国”的特点。

通过以上的分析可以看出，在国际化进程的背景下，我国企业管理基础工作创新也走过了“引进创新阶段”、“出口创新阶段”和“走出去创新阶段”，详见表 2。总体上，基础工作创新的进程是与我国企业同国际市场的融合程度不断提高相一致的，体现出以国际市场为导向和以跨国公司为标杆的创新特点。同时，为了在国际市场上获得持续的竞争优势，我国企业正在积极探索具有国际化特色的，长期、稳定的创新机制。

表 2 国际化背景下中国企业管理基础工作创新的进程

	引进创新阶段	出口创新阶段	走出去创新阶段
时间阶段	20 世纪 80 年代	20 世纪 90 年代	20 世纪 90 年代末以来
国际化进程的特征	技术引进、消化吸收阶段	产品出口阶段	“走出去”阶段
基础工作创新的特点	企业缺乏相应的创新动力，创新的范围较为有限，且“引进”的色彩浓厚，缺乏结合中国国情的基础工作创新	基础工作创新初步表现出了国际市场驱动创新和动态演进的特点	面对国际市场的竞争压力，基础工作创新充分表现出以国际市场驱动的“国际化”和“跨国”的特色，创新的范围和深度都在国际层面上扩大和增加，并将逐步形成具有国际化特色的，长期、稳定的创新机制
创新的典型案例	“宝钢”、“荣事达”等	“海尔”、“格兰仕”经验	“TCL”、“中兴”等

资料来源：作者整理。



3. 中国企业管理基础工作创新的信息化背景分析

人类历史上的每一次技术进步,不仅仅是人类改造自然生产工具的进步,同时还是生产组织方式的进步。生产组织方式进步的背后是人与机器、人与人之间、人与组织、组织与组织之间关系的变化。18 世纪下半叶,以蒸汽动力产生与运用为标志的技术革命诞生了现代意义的工厂制度,也产生了与之相适应的大工业生产的方式。与此同时,机器发明和创新的迅速发展,机器在工厂中的广泛应用,又促进了企业管理基础工作创新的进程。^① 19 世纪下半叶,电磁理论的确立和电机的发明揭开了电气时代的序幕。^② 以电力、内燃动力和合成材料技术为代表的新的技术发明,不仅使整个产业的技术体系发生了根本变化,同时也使企业管理表现出大型化、集中化、系统化和专业化的特点。进入 20 世纪中期以后,一批新兴的技术,例如,电子计算机技术、原子能技术、空间技术、激光技术,以及后来的微电子技术等。这些技术的发展又将人类带入了一个新的时代——电子时代。其中,最值得强调的是,电子时代信息技术在工业部门的广泛应用,对企业管理基础工作创新产生了重要的影响。

根据信息技术与企业管理基础工作之间的互动关系,我们大致可以将信息化进程划分为三个阶段:第一阶段为信息处理阶段;第二阶段为信息集成阶段;第三阶段为网络信息化阶段。

在第一阶段,信息技术在企业管理基础工作中的应用,主要是处理组织中的基本活动和事务,服务于组织的操作层。例如,将计算机应用于企业物资管理的物资需求计划管理系统 (Material Requirements Planning),它是根据产品结构所需材料与完工日期进行生产计划和物料控制的系统;再如,以物资需求计划管理系统为基础,加入生产过程中的一些环节,加上高层长远规划和财会职能,形成了以物流为主干线,包括若干子系统的制造资源计划系统 (Manufacturing Resource Plan)。可以说,信息化技术在企业管理基础工作中的应用,极大地提高了效率。但在相当长的时间里,信息技术的应用还存在相互分割、各自为政的局面。另外,从信息技术处理的管理问题来看,在这一阶段它主要是用于处理结构化的管理问题,通过获得组织当前的状态和历史记录,直接为企业的底层业务和中层管理服务,起监督控制、决策制定和组织行为管理的作用。因此,在这一阶段的企业管理基础工作创新也更多地表现出局部创新、分割创新的特征。

在第二阶段,信息技术在企业中的应用主要是将企业计划、产品设计、加工制造、销售及服务等环节的基础工作和生产要素集成起来,使其一方面能够发挥自动化的高效率、高质量;另一方面又具有充分的灵活性,以利于经营、管理及工程技术人员发挥智

① 蒸汽机的发明与推广,引起了技术的连锁反应,出现了蒸汽抽水机、蒸汽鼓风机、蒸汽凿岩机、蒸汽锤等新机械,可以说,18 世纪末到 19 世纪初,以蒸汽技术为主导的技术群已经形成,纺织、采矿、冶金以及交通运输等行业无一不是建立在蒸汽动力之上。

② 从蒸汽时代过渡到电气时代,这在人类技术进步史上,无疑是有革命性意义的。在 19 世纪末和 20 世纪初出现了一系列与电气技术有关的重大发明,例如,交流三相发电机、电动机、输配电变压器、大功率电机、电力卷扬机、电力起重机、电力机车等。



能,实现产品结构及各种生产要素的优化组合。例如,计算机集成制造系统(Computer Integrated Manufacture System)。另外,从信息技术处理的管理问题来看,在这一阶段它主要是用于处理半结构化问题和非结构化问题。例如,决策支持系统(Decision Support System),它主要是借助于灵活的人—机交互方式与强大的模型、数据调用功能,支持中、高层管理者有效地处理其面临的复杂决策问题。因此,在这一阶段的企业管理基础工作创新也更多地表现出集成创新的特点。

在第三阶段,信息技术在企业管理基础工作中的作用除了向集成化方向发展外,向网络化方向发展的趋势更加明显。企业网络成为连接企业内各部门并与外界交流信息的重要基础设施。企业内部互联网(Intranet)作为新的工具极大地影响企业的经营管理,Intranet的“ workflow”工具大大提高工作效率、节省时间;Intranet的“群件”工具使各个部门相互共享信息、共享知识,通过Intranet的通信功能可以实现虚拟办公。可以看出,网络化的信息技术渗透到组织设计、流程、战略和组织与外部的关系中,极大地改变了企业管理基础工作的方式和方法,例如,电子商务的应用。因此,在这一阶段信息技术对于基础工作创新的影响通常是具有革命性的。

以上主要对信息化进程三个阶段的企业基础工作创新的特征进行了描述,详见表3。总体而言,伴随着信息技术的发展,基础工作创新表现出从局部创新到集成创新再到网络化创新的特征。结合我国目前的信息化进程来看,基本上是处于从第一阶段向第二阶段的过渡。例如,近年来,我国20多个省市、10多个行业的200多家企业开展了CIMS应用示范工程,其中国有企业超过半数。CIMS工程的实施,不仅给新产品、新技术的开发提供了有效的技术手段,而且改变了传统生产、经营模式和经营思想,促进了企业管理的高度集约化和信息的共享。在上海12家CIMS应用示范企业中,鼓风机厂、沪东造船厂、三菱电梯有限公司等10家企业建立了产品开发的集成环境,产品开发能力、竞标能力明显增强。^①但是,伴随着信息化的进程,我国企业的基础管理水平相对较低,管理的规范化程度不高,缺乏规范的管理流程,缺乏完善的内部管理控制制度,这些因素都为我国企业在信息化条件下进行基础工作创新带来了现实的障碍,严重限制了创新的范围和层次。因此,我们说在信息化背景下,中国企业管理基础工作的完善和创新将是相互促进,共同推进的。

表3 信息化背景下中国企业管理基础工作创新的进程

	信息处理阶段	信息集成阶段	网络信息化阶段
基础工作创新的特点	局部创新	集成创新	网络创新
创新的典型案例	MRP的应用	CIMS的应用	电子商务的应用

资料来源:作者整理。

综合来看,市场化因素、国际化因素和信息化因素分别从三个维度,对我国的企业基础工作创新产生了影响。在这里我们之所以区分出三个因素,主要是为了分析的

① 徐晓飞等:《CIMS:国企管理创新的利器》,载《经济日报》,2001年2月2日。



便利,实际上,我国企业管理基础工作创新通常是三个要素综合作用的结果。同时,在不同阶段每一种因素所起到的作用也有所不同。总体上看,伴随着市场化进程、国际化进程和信息化进程,我国企业管理基础工作创新的范围在不断扩大,层次在不断提高,创新的内在驱动性在不断增强,并逐步形成长期、稳定的创新机制。

二、中国企业管理基础工作创新的方法特征

伴随着市场化、国际化和信息化的进程,我国企业管理基础工作创新取得了一定的成果,促进了企业竞争力的提升,成为企业取得持续竞争优势的不竭源泉。纵观中国企业管理基础工作创新的历程,具有三个方面的特征。

1. 基础工作创新的思维:理论导向与实践导向

基础工作创新从某种意义上讲,就是要突破原有的思维定式,重新组织和整合资源,从而提高企业的经营效率。但是在现实中,“基础工作创新”往往被简单地理解成采用新手段、新方法,应用新技术、新理论。特别是认为别的企业都在搞创新,自己的企业也一定要搞。并且是“流行”什么,就搞什么;别人搞什么,我也搞什么。看起来这似乎没有任何问题,但是这往往会出现基础工作创新的“一刀切”现象,出现某种创新活动的“一阵风”现象。实际上,基础工作是由多因素、多阶段构成的,是一个复杂的过程。它包括创新愿望的形成、创新定位、创新方案的形成、创新实施,以及创新的评价与总结。^①但在“一刀切”或“一阵风”的创新思维逻辑下,基础工作创新往往就成为一种外在的任务,常常作为一项任务交给有关部门去办理,甚至还有数量的要求。在这样的创新思维导向下,基础工作创新势必表现出以追求新颖性、领先性和科学完备性为动机的理论化倾向,对企业的具体实践帮助不大,反而在应用过程中会给企业造成巨大的人力、物力、财力损失。事实上,这些企业基础工作创新的成果不是从企业自身的实际和实践需要出发,而是为创新而创新的。实践中,一些脱离实践在理论上看似乎十分完美和诱人的创新成果通常给企业带来巨大的损失。例如,在企业信息化的浪潮下,一些企业纷纷引进各种先进的信息管理系统和制造解决方案,建立各类企业网站和电子商务交易平台等,结果这些所谓的基础工作创新大都脱离企业实际,非但没有实现创新预期的目的,还致使大量资金被占用,造成了企业运营的困难。

就基础工作创新的来源,或者说是创新愿望的形成来看,它一般有两种形式,一是自我发动,二是环境诱发。所谓自我发动即是企业自身由于效益下降、亏损或发展问题,出于改变这一现状的内在要求而有了创新冲动;所谓环境诱发则是由于企业外部经营环境的变化,特别是竞争的加剧,使企业必须创新。^②综合来看,基于这两种形式的基础工作创新都是以实践为导向的创新思维,而不是为创新而创新的以理论为导向的创新思维。固然,理论对实践具有一定的指导意义,有利于基础工作创新的展开,但它并不是创新的原动力。因此,在我国企业基础工作创新活动中更应该树立以实践为导向的

^{①②}孙艳、陶学禹:《试探管理创新的过程模式》,载《科学管理研究》,1999(1)。



创新思维，并逐步形成长期、稳定的创新机制。

2. 基础工作创新的范围：内部导向与外部导向

伴随着市场化和国际化进程的加快，我国企业的经营环境发生了剧烈的变化。从计划经济向社会主义市场经济过渡，从国内市场向国际市场过渡，等等。客观上讲，这一切变化都要求企业要适应外部环境。但是，在重视企业外部战略或营销方面创新的同时，并不是说要忽视或放松企业基础工作方面的创新。根据全国管理现代化创新成果审定委员会对我国“第五～七届国家级企业管理创新成果”的统计分析，1998～2001年间，针对外部市场和环境的整体营销管理等方面取得的创新成果多达66项；而针对生产、质量、组织管理等基础工作方面取得的创新成果仅19项。^①可以看出，基础工作创新在关注外部创新的同时，对内部创新关注不够，换言之，就是在外部创新和内部创新之间有失平衡。实际上，外部创新和内部创新之间有着紧密的联系，从一定意义上讲，内部创新的成功与否，或者说内部创新水平的高低直接制约着外部创新的成败或创新水平。因此，我国企业管理基础工作创新在范围选择上，更应该注意内部创新和外部创新之间的均衡和协同发展，由局部创新逐步向整体创新过渡，由阶段创新逐步向持续创新过渡，最终，以建立长期、稳定的创新机制为目标。

3. 基础工作创新的层次：模式导向与机制导向

在我国管理创新过程中，一定的管理模式始终是企业所追逐的。以先进的企业为标杆，学习并借鉴优秀的经验，这是企业提高管理水平的有效路径。但是，在现实的管理创新实践中，很多企业都在探寻着“普适的”、“万能的”、“永续的”管理模式，并试图进行“机械”的移植。实际上，这种“模式导向”的企业管理基础工作创新背后是创新简单化、创新机械化的表现，创新的“计划性”思维依然非常明显。可以说，这种模式导向的创新依然是一种较低层次的创新，它与市场化、国际化和信息化进程所提出的要求是不一致的。诚然，在我国企业管理发展的历史上，我国企业曾创造众多的“管理模式”，并在全国范围内得到推广和学习，且确实取得显著的效益。但是，伴随我国企业经营环境的飞速变化，任何模式总有它的适用范围和使用期限，所谓“永续的”管理模式是不存在的，尤其在市场环境日趋复杂、不确定性日趋增强的今天，不同企业的实际情况差异很大，一味地追求管理模式创新，对企业获得可持续的竞争优势来说是远远不够的，企业必须追求能为企业带来持续创新源泉的机制创新。机制创新的关键在于构建企业内在的创新动力系统，培育企业持续的管理创新能力。

另外，值得强调的是，在模式导向创新活动中，我国许多企业出现了重视所谓的“硬件创新”，忽视“软件创新”；重视“形式创新”，忽视“内容创新”的现象。例如，一些企业在信息化进程中，引入了企业资源计划（ERP）、制造资源计划（MRP II）、准时生产模式（JIT）、按类个别生产模式（OKP）、优化生产（OPT）、精益生产（LP）、基于并行工程的产品开发与生产管理新模式等，但是有相当数量的企业在引进这

^① 黄群慧等：《国有企业管理创新的现状研究》，载《经济管理》，2001（22）。



些模式的同时,相应的“软件创新”不够,没有与本企业实际契合,自然也就很难发挥管理职能集成、资源整合利用的优势。创新效果自然大打折扣;再如,一些企业在纷纷引入学习型组织、合作型组织、“水母”型组织、生态型组织等创新模式的同时,并未关注组织理念和内涵的创新,仅仅停留在“概念创新”的阶段。

从以上的分析中,对我国企业管理基础工作创新的层次有了进一步的认识,可以说,在一定程度上,我国企业管理基础工作创新存在重“模式创新”轻“机制创新”的问题,制约了基础工作创新层次的提高。

综合来看,我国企业管理基础工作创新的方法特征主要体现在创新思维、创新范围和创新层次等方面。结合我国企业管理基础工作创新的实践活动来看,在创新思维上表现出“重理论化”轻“实践化”的导向;在创新范围上表现出重“外部化”轻“内部化”的导向;在创新层次上表现为重“模式化”轻“机制化”的导向。这些问题在一定程度上限制了基础工作创新的效率和效果,使创新的范围相对较窄,层次较低。因此,我国企业管理基础工作创新在方法选择上,更应该注重在创新思维上的实践导向,在创新范围上的内部与外部平衡,在创新层次上的机制导向,逐步构建适应市场化、国际化和信息化进程的,长期、稳定的企业创新机制。

三、未来中国企业管理基础工作创新的发展

伴随着中国经济市场化和国际化进程的加快,中国企业所面临的生存环境发生了本质的变化。中国企业所面对的竞争模式,已经从单一维度的竞争转向了立体竞争格局,即竞争的范围更加广泛、竞争内容更加深入、竞争的程度更加激烈。这一点我们可以从企业的竞争行为清楚地看到,以前企业所常用的“价格战”、“广告战”、“终端战”等单维度的竞争手段,正在被“供应链竞争”、“顾客忠诚竞争”、“品牌竞争”等立体化竞争手段所替代。同时,在国际竞争国内化和国内竞争国际化的今天,全球价值链的整合又为中国企业提出了一个新问题。另外,从我国企业所处的生命周期而言,有相当数量的企业已经在一定层次上走过了萌芽期、成长期和成熟期,正面临着两种选择,要么是完成企业的“蜕变”,再写辉煌;要么是步入“衰退”阶段,淡出市场。可以说,无论是从外部环境的变化而言,还是从企业自身的发展阶段而言,都对未来中国企业管理基础工作创新提出了新的挑战。因此,如何适应环境变化,不断提高企业竞争力,并保持持续的竞争优势,将成为未来我国企业管理基础工作创新的主线。

1. 树立企业管理基础工作创新的系统思维

纵观中国企业二十多年的成长,有相当一部分企业从最初完成原始积累,到专心发展主业,再到“多元化”发展,企业的规模不断扩大,并具有了一定的市场地位。例如,“联想”、“海尔”等这些成功的企业,都是这样一步步走过来的。尽管这些成功的企业通过不断创新,在市场上取得一定的地位,但在今天又面对着新的成长瓶颈。这种企业成长的瓶颈内生于原有企业成长思维的惯性,“机会导向”和“一招鲜”的创新思维模式一直是引导中国企业成长的主流思维。面对变革的市场环境,“机会导向”和



“一招鲜”的做法日益收到挑战。消费者行为的理性化使企业所常用的“价格战”、“广告战”、“终端战”等招数收效甚微；跨国公司本地化能力的增强无疑也使“一招鲜”和“机会导向”的冲击力大大降低。因此，我国企业亟须进行成长思维的创新，培养与新的竞争环境相适应的成长思维，即由传统的“机会导向”转向“战略导向”，由传统的“一招鲜”转向“系统创新”。实际上，这种转向就是在努力构建一种长期、稳定的企业管理创新机制，以保证企业获得持续的竞争优势。

以我国的制造业企业为例，电力、煤炭、石油、钢铁、铝、铜、乙烯等重要能源和原材料价格的上涨，使中国企业遭受了巨大的挑战。相当一部分企业，一方面要面对企业上游原材料价格上涨导致的制造成本提高；另一方面还要面对同质化竞争导致的产品市场价格的持续低迷。这些企业都充分认识到自己产业链条的薄弱和竞争手段的单一，一旦产业链上游发生某些变化，自己就陷入了十分被动的局面。事实上，企业的持续成长必须依赖一系列企业管理基础工作的支撑，例如，对行业价值链网络资源的掌握，对行业特有人力资源的积累，对行业市场网络资源的控制等。这些企业管理基础工作的积累都绝非是在“机会导向”思维指导下所能够快速获得的。企业只有在“战略导向”、“系统创新”的思维指引下，才能够跨越企业成长的“基础工作缺口”。实际上，这也就意味着我国企业必须重新思考创新的范围和层次，并着力构建持续的创新机制。

2. 强化企业管理基础工作创新的组织保证

企业组织是企业管理基础工作创新实施的基本保证，而创新关键又是打破长期形成的组织惯性，以及背后的利益格局。例如，对业务流程和组织结构进行调整，重新定义岗位职责，重新协调岗位之间的联系，重新进行权力的配置，重新形成新的团队，等等。我国企业的组织结构长期是以直线职能制为主导的，对于一些大型企业而言，也采取了事业部制。但是，变革的市场环境，对组织柔性、组织的快速反应提出了更高的要求。可以说，组织结构的网络化发展是未来企业组织管理创新的趋势。从中国社科院工业经济研究所企业管理研究室2004年对实业界和理论界人士所作的一次企业管理前沿问题的问卷调查中，可以清楚地看到这一发展趋势。^①同时，人们对于如何应用和实现组织的网络化也表现出更高关注。即人们除了对于“学习型组织”等一类组织理论的关心外，在未来一段时期，人们将更加关注于组织扁平化、流程再造、虚拟企业和战略联盟等有关组织结构调整方法在企业中的具体应用。

另外，从中国企业的组织实践出发，公司治理的创新也是值得强调的。纵观我国公司治理所走过的历程，基本上是与市场化进程一致的，从“计划经济”时期工厂制的行政型治理，到“双轨制”阶段的过渡型治理（行政治理与市场治理并存），再到社会主义市场经济阶段的市场型治理。目前，我国有相当数量的企业正在从过渡型治理向市场型治理转变，这实际上既是一次公司治理的创新，更是企业组织管理基础工作的创

^① 王钦、黄群慧：《企业管理学研究前沿：知识来源、具体问题与判断标准——关于企业管理学研究前沿问题的一项问卷调查分析》，载《经济管理》，2004（3）。

新,其中尤其是公司董事会的建设,它不仅涉及如何发挥董事会的作用、强化董事会的职责,以及提高董事会的效率等问题,更涉及与董事会建设密切联系的企业决策、风险管理、沟通机制、危机管理等企业基础管理工作的完善和创新。

3. 把握企业管理基础工作创新的战略和人本导向

以我国企业人力资源管理基础工作创新为例,有相当数量的企业是在完成管理机制转换和“三项制度”改革深化层面上展开的客观上讲,这方面的管理创新无论在机制上、功能上、方式方法上,都取得了许多值得借鉴的创新成果。有的企业结合高科技产业特点,形成了人才培养与生产、科研一体化的高速高效管理体系,例如安阳玻壳;有的以超国家质量标准同世界强手争高低为目标,建立了高素质、超常规的人才培养方式,例如温州轴承;有的对岗位技能工资进行了强化与完善,把工资细化为岗位、技能、效益、辅助工资等进行动态考核,例如,如嘉陵摩托。^①

通过以上的分析我们可以清楚地看到,上述的人力资源管理基础工作创新基本上还属于传统意义的人事管理创新,在创新范围上更多的是局部的、割裂的创新,很少从与企业战略相匹配的人力资源管理视角去思考创新。因此,在这里我们要着重强调战略性人力资源管理在企业管理创新活动中的应用,即实现企业战略管理与人力资源管理基础工作的双向互动,一方面是自上而下,从企业战略延伸到人力资源管理基础工作,确定与战略相适应的人力资源管理活动;另一方面是自下而上,从现有的人力资源情况来思考企业的战略问题。另外,值得强调的是在人力资源高速流动、人力资源专有资本特征更加显著的条件下,单纯依靠市场交易手段已很难承担起这项使命。从心理、情感、关系层面去思考人力资源管理工作,发展组织和员工承诺,培育组织和员工忠诚就有着特殊的现实意义,心理契约的概念将会为未来人力资源管理基础工作创新提供一个新视角。^②

4. 驾驭企业管理基础工作创新的国际化趋势

为了在激烈的国际竞争中取得一席之地,中国的企业家们已经试着迈出国际化的步伐,从张瑞敏的“海尔国际化”,到李东生的“TCL 国际大并购”打造全球彩电大王,中国的民族产业开始在国际上崭露头角。但是,在取得了一定成绩的同时,我们也不能忽视所面临的种种障碍,例如,“绿色贸易壁垒”、反倾销、“337 条款”等。如何跨越障碍,就构成了今后中国企业基础管理工作创新的新内容。

就“绿色壁垒”而言,中国企业最为迫切的就是加快申请“双绿色认证”,即 ISO14000 和 OHSAS18001 两大国际认证。通过认证就标志着企业在通往海外市场、打破“绿色壁垒”方面开通了一条“双绿色”通道。同时,还应进一步申请贸易对象国的“绿色认证”,如美国电器产品的 UL 认证、水果和蔬菜的 HACCP 认证,加拿大的 CSA 认证,英国的 BSI 认证等。

① 吴葆红:《试论企业管理创新》,载《安徽大学学报》(哲社版),1999(3)。

② 黄群慧、王钦:《企业管理学科前沿报告》,载《工经所研究报告》,2004(3)。



另外，在 2006 年，中国是遭受反倾销调查最多的国家之一。可以说，国内企业面对反倾销，果断应诉、积极应对是最终获得成功的前提。再有，中国企业在海外创业过程中，越来越多地被知识产权的纠纷所困扰。因此，加强企业的知识产权管理能力，不断积累专利筹码已是迫在眉睫。