

AA 管理学研究生教材

(增补版)

Modern
Business

ADMINISTRATION

现代企业管理

—— 变革的观点

■ 黄速建 黄群慧 / 主编 ■



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

AA 管理学研究生教材

(增补版)

Modern
Business

ADMINISTRATION

现代企业管理

—— 变革的观点

■ 黄速建 黄群慧 / 主编 ■



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：变革的观点/黄速建，黄群慧主编.
增补版. —北京：经济管理出版社，2007.3

ISBN 978-7-80207-869-7

I. 现... II. ①黄...②黄... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 024226 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：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：张永美

技术编辑：晓 成

责任校对：超 凡

787mm×1092mm/16

41.25 印张 739 千字

2007 年 3 月第 1 版

2007 年 3 月第 1 次印刷

定价：62.00 元

书号：ISBN 978-7-80207-869-7/F·742

·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

导论 面向未来的管理学变革

虽然最早的管理实践可以追溯到遥远的古代人类文明，但真正企业管理学的形成却源于 20 世纪初弗雷德里克·泰勒的开创性的贡献。在一个世纪的时间里，企业管理理论经历了古典管理理论阶段、行为科学阶段和现代管理理论阶段，出现了社会系统学派、决策理论学派、管理过程学派、系统管理学派、经验主义学派、管理科学学派、经理角色学派、权变理论学派等诸多流派，形成了庞大的企业管理学知识体系。企业管理学不同于其他学科，它是一门实践导向很强的科学，是一门科学，也是一门艺术。实际上，面对百年形成的庞大的知识体系和众多的流派，我们很难归纳出一条企业管理学发展的逻辑主线。如果我们研究百年来企业管理经典著作所关心的主题，可以归结为管理与管理者、领导、组织与人事、效率、市场与顾客、竞争与战略、创新与变革、现代公司的组织逻辑和管理的国际化等诸多方面。从企业管理学的学科分类角度而言，战略管理、人力资源管理、生产管理、营销管理、组织管理、质量管理等构成企业管理学的经典内容，而且这些学科还在不断地丰富、细化、交叉和发展，管理学的新学科、新分支还在不断地产生。

进入 20 世纪 90 年代以后，由于世界经济环境的发展变化，科学技术尤其是信息技术突破性的进展和广泛的应用，市场竞争的日趋激烈和国际化，使得企业管理学在管理思想、方法、手段和组织等诸多方面都有新的进展。其中具有相当影响的主要包括核心能力理论、动态能力理论、战略联盟、企业知识理论与知识管理、企业资源理论、嵌入理论学习型组织、危机管理、流程再造、虚拟企业、心理契约、社会资本理论、EVA 法、平衡计分卡、实物期权、职业生涯设计、人本管理、团队管理、员工持股计划、股票期权计划、供应链管理、企业资源计划、6 西格玛管理、敏捷制造、精益生产、计算机集成制造、大规模定制、界面管理、标杆管理、清洁生产、顾客价值管理、客户关系管理、网络营销、绿色营销、关系营销、整合营销、服务营销、直复营销、渠道管理、顾客忠诚管理、顾客满意度管理、连锁经营、跨文化管理、企业形象设计等。应该说，这些理论、方法或者思想有些是可以具体对应到分支学科，属于这些分支学科的新进展，但有些则难以仅仅归结到一个学科分支中，有的则

可以认为属于创建了一个新的企业管理学学科分支。实际上,这些创新和发展正逐渐改变传统的企业管理学教科书内容,企业管理学正悄悄地进行这一场革命。但是,可能与企业管理学学科本身发展的特征有关,这些新进展是非常凌乱的、不系统的,这些新进展之间存在互相交叉、包含现象。要想全面把握这些新进展,对这些新进展进行全面系统的梳理、归类和评价,是非常困难的。从管理学重要的分支学科角度出发,我们可以对这些管理理论和实践的主要新发展进行如下简单描述。

一、核心能力理论的提出标志着战略管理 步入了新的发展阶段

企业战略理论的发展大致可以划分为三个阶段。一是经典战略理论阶段。这是一个确定战略管理基本概念和理论框架的阶段。该阶段建立了对企业内部条件和外部环境进行系统分析的较完整的理论体系。这套体系内容涉及制定战略的科学程序、企业环境分析、战略目标的确定、战略决策实施与评价等。其中较有代表性的战略分析方法是所谓的优势、劣势、机会、威胁(SWOT)分析方法,波士顿战略组合技术则是该阶段战略理论为企业提供的一项非常富有操作性的经营战略分析与制定技术。二是波特开创的产业结构分析阶段。进入20世纪80年代以后,随着产业组织理论的发展,波特开拓性地将产业组织理论引入经营战略分析,^①从而把经营战略研究推向一个新的高度。波特在其代表作《竞争战略》、《竞争优势》中,把传统的产业组织理论框架(市场结构—行为—绩效)与企业战略问题研究相结合,确立了“产业与竞争分析—一般竞争战略—获取和维持竞争优势”的企业战略管理基本框架。波特开拓性的贡献还体现在他为产业结构分析提供了一套规范的分析方法,即所谓的五种力量分析(潜在竞争对手的入侵、替代品的威胁、产业内现有竞争对手之间的竞争、客户和供应商的讨价还价的力量)框架。为了弥补这种分析框架过于注重产业分析而忽视企业作为战略主体的缺陷,波特还提出了以企业价值链为核心的战略管理观念。由于波特从经济学角度对企业战略管理问题进行研究,使得战略分析具有成熟的产业组织理论支撑,同时他的分析又融入了获取竞争优势的实务途径,具有很强的操作性,因而,波特的理论成为20世纪80年代企业战略管理的主流观点,迄今为止,对企业战略管理的理论和实践仍有巨大的影

^① 迈克尔·波特:《竞争优势》,华夏出版社,1997;迈克尔·波特:《竞争战略》,华夏出版社,1997。

响。第三阶段则是企业核心能力理论阶段。90年代以后,由于企业经营环境的巨大变化,以及随着交易费用经济学发展、以博弈论和信息经济学为基础的产业组织理论发展,尤其是以资源为基础的企业理论的进展和核心能力概念的提出,人们对企业竞争优势的来源、企业战略目标的确定、企业战略的模式等都有了新的认识,企业战略管理理论步入了一个以核心能力理论为“核心”的新的阶段。核心能力理论认为,企业战略管理的关键在于培育和发展能使企业在未来市场竞争中居于有利地位的核心能力。在战略管理过程中,企业应该首先识别现有的资源和能力,并判断在一定的市场机会中这些资源和能力的价值,然后确定自己的能力和资源与未来可能的市场机会对企业资源和能力要求的差距,最后制定弥补这些差距的战略决策,包括自我培养和发展战略、战略联盟、企业兼并等。

一般认为,所谓核心能力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。^①核心能力由洞察预见能力和前线执行能力构成。洞察预见能力主要来源于科学技术知识、独有的数据、产品的创造性、卓越的分析和推理能力等;前线执行能力产生于这样一种情形,即最终产品或服务的质量会因前线工作人员的工作质量而发生改变。核心能力是一个过程,能够把企业的许多创新构成一个新的有机整体。核心能力理论认为,核心能力是企业的特殊能力,具有价值优越性、异质性、难模仿性、不可交易性、难替代性等特征。核心能力理论认为,企业核心能力已经成为企业竞争的基本战略。因为市场战略、产品战略、技术战略等职能战略是企业外在和显性化的战略,面对激烈的市场竞争,任何企业单是依靠某一项或某几项职能战略,最多只能获取暂时的优势。唯有培育核心能力才是使企业立于不败之地的根本战略。具有活的动态性质的核心能力是企业追求的长期战略目标,是企业持续竞争优势的源泉。企业培育核心能力的途径主要有两个:传统途径和现代途径。传统途径就是产品经营,指企业为了实现内部资源的最优配置而采取的一系列管理行为,包括技术创新、供应管理、生产作业管理、市场营销管理、财务管理等,在战略上体现为内部型战略、实业扩张战略、产品扩张战略。现代途径是企业重组(其核心是资本运营),指企业为了有效整合外部资源而采取的更为复杂的管理行为,包括兼并、收购、分拆、上市、联营、破产等,在战略上体现为外部交易型战略、金融扩张战略、资本扩张战略。

国外有关企业核心能力理论的研究涉及经济学和管理学两大学科。在经济学中,与企业能力相关的经济学理论源于Penrose的“企业成长理论”。在此基

① 李建国:《企业核心能力分析》,载《中国工业经济》,1998(11)。

础上 80 年代末 90 年代初产生的一种新的企业理论——资源基础的企业理论 (The Resource-Based Theory of the Firm), 它用于探讨企业持续竞争优势的经济基础, 可以认为是一种关于企业核心能力的经济学基础理论。^① 这种理论进一步演化为“资源基础论”、“企业动力能力论”、“企业知识基础论”等不同流派。在管理学中, 90 年代以后出现了以 Hamel 等人为代表的非正规的企业能力理论, 这种理论强调企业核心能力在战略管理中的作用, 强调企业如何利用现有的资源储备建立企业的竞争优势, 企业核心能力的概念逐渐被管理学界和管理实践工作者接受和重视。^② 从战略管理的发展过程看, 企业核心能力理论代表战略管理演变的最新发展, 代表继波特“五种力量分析模式”、“价值链分析模式”之后的新的战略管理分析思想, 较好地解释了许多大公司的战略行为, 尤其是跨国公司的战略行为。核心能力理论认为企业本质上是一个能力的集合体, 能力是对企业分析的基本单元, 而企业拥有的核心能力是企业长期竞争优势的源泉, 积累、保持、运用核心能力是企业的长期根本性战略。国外已有的关于核心能力的研究成果主要集中于核心能力的基本内涵、主要特征、重要意义, 以及核心能力竞争的多层次性、核心能力的管理等。尤其是具体到谁有核心能力、核心能力的持久性、可转移性和可仿造性等问题, 国外大量文献从理论到实践都有很深入的研究。

企业核心能力理论作为 90 年代新兴的企业理论和企业战略管理理论, 虽然已经显示出强大的生命力, 但在以下几方面还有待进一步的创新和发展: ①在经济学和管理学相关研究的成果基础上, 建立一套相对严密的由概念、命题和定理组成的理论体系, 并进一步发展一个类似于波特建立的“五种力量分析模式”那样的操作性强的分析框架。这使得企业核心能力分析有一套科学的程序。在对核心能力科学界定的基础上, 把核心能力作为一种现代管理思想深入研究, 探索将核心能力概念应用于除战略管理领域以外更为广阔的管理领域中。②探讨产业特性与企业核心能力的关系。虽然企业核心能力是以企业为对象进行分析, 但企业所处的产业差异会对企业核心能力具有重大的影响, 产业规模、产品特点、技术进步影响程度、市场结构、竞争程度、进入和退出壁垒等都对企业核心能力培养和形成, 进而对企业战略的制定发生作用。应该详细分析这些影响和作用, 寻求规律性的东西, 指导企业根据所处的产业特性辨识和培育核心竞争力, 寻求经营战略的正确基点。尤其值得关注的是有代表性产业的核心能力问题, 如信息产业、机械制造业、家电产业、服务业、金融业

① 王科、姚志坚:《企业能力理论述评》, 载《经济学动态》, 1999 (12)。

② 李东红:《企业核心能力理论述评》, 载《经济学动态》, 1999 (1)。

等。③从企业核心能力角度解释现代企业的战略行为。现代企业的战略选择，如跨国经营战略、战略联盟、兼并战略、多角化经营战略、差异化战略等，可以从企业核心能力角度进行评定。对这些企业日常采用的战略行为进行分析，一方面可以归纳出这些战略的适用条件，从而指导企业进行科学的战略选择；另一方面也为企业已有的战略选择提供了新的评价和判断。④建立企业核心能力的识别体系与企业绩效的评价指标。这涉及相互关联的两方面指标体系内容的建立，一方面的指标是有关企业核心能力的评价指标体系。如何识别、评价企业的核心能力，需要有一套全面、科学的指标，没有这套指标的建立，就不能判断企业核心能力的差异，使基于核心能力制定经营战略无法操作。另一方面的指标是对企业绩效的衡量。这套指标用于测度运用核心能力理论制定和选择企业战略行为的结果。⑤大多数关于企业核心能力的研究仅仅集中于战略管理领域或企业经济学领域，有必要将核心能力作为一种现代管理思想深入研究，把核心能力的概念应用到其他管理领域中，并积极发展有关核心能力积累和使用的有效管理原则。

二、“人本管理”的思想极大地丰富了 人力资源管理理论和实践

重视人在生产经营中的作用并不是今天才提出来的。眼光远大的企业家、专家、学者历来都强调人的重要作用。不过，如果我们仔细加以分析，在不同的时代，企业家、专家、学者对在生产经营活动中的地位、作用等的认识是有很大差别的。在传统的管理思想中，是把人作为和土地、资本一样重要的生产要素看待的，认为它们都能创造价值；在泰勒的“科学管理”理论中，也只是把人当做“经济人”对待，因此，他片面强调金钱的刺激作用，运用严厉的控制手段来管理工人，以达到高的生产率。随着科学技术的发展、人类文明程度的提高，以及民主化的普及，企业家、专家、学者对在生产经营活动中的地位 and 作用也有了新的认识，他们把企业职工不仅仅看成是一种生产要素，也不仅仅是看成一种“经济人”，而是看成“社会人”和“文化人”，把他们看成是企业的主体。于是就提出了“人本管理”的新思想。

“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念，它要求理解人、尊重人，充分发挥人的主动性和积极性。一般认为，“人本管理”可分为五个层次：情感管理、民主管理、自主管理、人才管理和文化管理，具体包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参

与意识；建设企业文化，培育企业精神，等等。

在国外具体的管理实践中，企业文化和股权激励最能够体现人本管理的思想。一般认为，企业文化是人本管理的最高层次，指企业在长期的生产经营活动中所形成的共同的价值观念、行为准则、道德规范以及体现这些企业精神的人际关系、规章制度、厂房、产品和服务等制度和物质因素的集合。企业文化可以划分为精神层、制度层和物质层三个层次，企业文化的核心层次是精神层，是呈观念形态的价值观、信念和行为准则，体现为企业哲学、企业精神、企业道德、企业宗旨和企业风气等；企业文化的制度层次是呈行为形态的员工的工作方式、社交方式和处事方式等，具体包括企业的各类管理制度、企业习惯等；企业文化的物质层主要表现为企业形象，具体包括产品设计、企业外貌、企业公共关系用品、员工服饰等，从物质层文化中可以折射出企业精神层和制度层文化的内容。企业文化对于企业的发展至关重要，它对企业的管理体制、决策指导思想、经营战略、管理方式等都有重要影响，从而对企业的兴衰成败起到决定性的作用。

关于股权激励，主要包括员工持股计划和管理者的股票期权、虚拟股票、股票溢价权、股票购买、股票奖励、业绩股份等诸多形式。由于这些股权激励计划的实施，使得“以人为本”的思想转化为实实在在的报酬制度。在企业中，员工拥有的人力资本（大致包括生产者的体力、技能等，一般管理者的管理知识、监督能力等，以及企业家对付不确定性的经营决策能力）与企业的非人力资本（即物质资本）具有了同样的地位，都具有分享利润的权力。企业成为众多独立要素所有者所拥有的人力资本与非人力资本的特别合约。据估计，至1991年，美国已有1.1万家公司推行职工持股计划，拥有股票的职工达1200万人。^①有的学者把员工持股计划、利润分享制或收益分享制统统归为和传统的支薪制公司相对应的分享制公司，认为日本到1988年，91%的公司采用了分享制，而美国在30%以上，日本员工分享额占公司利润的比重在42%~67%。^②80年代中后期以来，美国企业界越来越多地向高级管理人员推行各种类型的股权激励方案。经营者持股成为一种潮流。经营者收入中股权收入所占总收入的比重日益增大，美国的经理人员的报酬中，固定工资、年末奖金和股票期权的大体比例为4:3:3。对于许多大公司的高级经理而言，股权和股票期权收入所占总收入的比重更高，1998年美国收入最高的10位总裁，股权收入所占总收入比重基本都在90%以上。^③

① 陈佳贵：《现代大中型企业改革与发展》，北京，经济管理出版社，1996。

② 翁君弈：《支薪制与分享制的比较》，载《经济社会体制比较》，1996（5）。

③ 王志平：《美国经理人队伍的开发及其启示》，载《经济研究参考》，2000（76）。

三、建立学习型组织和业务流程重组 代表着组织管理的两大创新方向

学习型组织的提出源于对管理的整体性、系统性的重视。所谓学习型组织，就是通过不断的学习来改革组织本身的组织。善于不断地学习是它的本质特征。学习型组织的真谛就是全体成员全身心投入并有能力不断学习组织；能让成员在工作中体验到生命意义的组织；能通过学习创造自我、扩展未来能量的组织。学习型组织最早是由麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter M.Senge）在其著作《第五项修炼》中提出来的。他认为企业的领导者和全体职工都要进行五项修炼：①锻炼系统思考能力。彼得·圣吉认为系统思考是一种“见树又见林的艺术”，因此，强调要把企业看成一个系统，并把它融入社会这个大系统中，考虑问题既要看到局部又要看到整体，既要看到当前又要看到长远。②追求自我超越。这项修炼就是鼓励人们做事要精益求精，努力实现心灵深处的热望。③改善心智模式。这项修炼要求企业的领导者和职工要用新的眼光看世界。④建立共同远景目标。进行这一项修炼的目的是建立生命共同体。它包括远景（企业将来要实现的蓝图）、价值观（实现蓝图应该遵循的一些基本原则）、目的和使命（组织存在的理由）、目标（在短期内达到的里程碑）等内容。⑤开展团队学习。其目的是为了激发群体的智慧。彼得·圣吉认为，形成“整体配合”是开展团队学习的精髓，也就是说，开展团队学习后，由于团队成员理解彼此的感觉和想法，因此能凭借完善的协调和一体的感觉，发挥出综合效率。要进行这五项修炼，必须建立学习型组织。学习型组织是更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队形成社群，它有崇高而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变。在这种学习型组织中，人们胸怀大志、心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱惑，同时以令成员振奋的远大共同愿望，以及与整体动态搭配的政策与行动，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而从真正的学习中体悟工作的真义，追求心灵的满足与自我实现，并与周围的世界产生一体感。彼得·圣吉认为，判断一个组织是否是学习型的组织有以下四条基本标准：①人们能不能不断检验自己的经验。②人们有没有生产知识。③大家能否分享组织中的知识。④组织中的学习是否和组织的目标息息相关。①

① 彼得·圣吉：《第五项修炼》，上海三联书店，1996。

业务流程重组是美国麻省理工学院的电脑教授迈克尔·哈默 (M.Hammer) 提出来的。长期以来,人们对生产经营系统、管理组织结构的变革都持一种比较慎重的态度,主张用改良、完善的办法来改善和加强企业管理,对管理组织结构也是要求保持稳定性和灵活性的统一,避免出现大的震动,造成工作秩序的混乱。而哈默对传统的思想提出了挑战,提出了业务流程重组的理论。他将企业业务流程重组定义为:将组织的作业流程做根本的重新思考与彻底翻新,以便在成本、品质、服务与速度上获得戏剧化的改善。其中心思想是美国企业必须采取激烈的手段,彻底改变工作方法。因此,他强调企业流程要“一切重新开始”,摆脱以往陈旧的流程框架。迈克尔·哈默认为,企业再造工程必须组成团队来进行,要使信息在各个部门得到充分运用。再造工程一旦推行,就会带来以下一些根本性的变化:①工作单位划分的基础,从职能变成以流程为基础。②工作内容从单一变丰富。③人员的角色,从被控制转变为有决策权。④获得工作能力的方法,从没有系统的训练变成有全盘计划的教育。⑤绩效评核与奖励方面,从观察单一活动转变为观察其整体活动的结果。⑥决定晋升的因素,由以绩效为主转变为兼顾绩效与技能。⑦在价值观方面,将为主管而工作变成为顾客而工作。⑧生产线上的管理人员由监督者变为教练。⑨组织结构由层级式变为扁平式。⑩高层主管由事后评分变为对员工主动引导。^①

四、管理信息化成为现代生产管理变革的主线

企业管理信息化是一个企业不断应用信息技术、深入开发和应用信息资源于企业管理实践的过程。企业管理信息化可以被划分为 20 世纪 50 年代初期到 60 年代中期的电子数据处理阶段、60 年代中期到 70 年代初期的综合数据处理阶段、70 年代初期以后的系统数据处理阶段等阶段。进入 90 年代以后,企业管理信息化有了新的发展,尤其是朝着网络化、信息技术集成化方向的迅速发展,企业管理信息化实现了从个人电脑到群体计算机工作网络、从孤立系统到联合系统以及从内部到跨企业计算机网络的飞跃。信息化给企业管理带来的变化是革命性的。正如著名学者莫顿 (Morton M.S.scott) 所指出的,这种变化至少可以归纳为 6 个方面:^② ①信息化给企业生产、管理活动的方式带来了根

① 陈佳贵:《现代企业管理理论与实践的新发展》,经济管理出版社,1998。

② 转引自俞晓军:《信息革命与企业组织变革》,载《中国工业经济》,1996(6)。

本性的变革。②信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来。③信息化将在许多方面改变产业竞争格局和态势。④信息化给企业带来了新的、战略性的机遇,促使企业对其使命和活动进行反思。⑤为了成功地运用信息技术,必须进行组织结构和管理方法的变革。⑥对企业管理的重大挑战是如何改造企业,使其有效地运用信息技术,适应信息社会,在全球竞争中立于不败之地。

20 世纪生产管理的技术发展和模式创新可以归结为两次生产管理“革命”,一是 20 年代美国工程专家福特 (Henry Ford) 开创的流水生产技术和大量生产模式;二是 60 年代前后开始的适应后工业化和信息化时代消费者多品种、高层次需要,旨在突破大量生产模式局限性的现代生产管理技术和模式,包括准时生产 (JIT)、物料需求计划 (MRP II)、柔性生产系统 (FM)、敏捷制造 (AM)、供应链管理 (SCM)、企业资源计划 (ERP) 等。而第二次“生产管理革命”之所以能够实现,主要是依靠信息技术的支撑和发展。始于 70 年代的第五次技术变革是以微电子和计算机技术的重大突破以及二者结合产生一系列计算机化的先进制造技术和信息技术为特征的。这使得现有企业可以成为具有低物耗、低能耗、高效益、高应变能力的现代企业。这些先进技术包括 CAD (计算机辅助设计)、CAM (计算机辅助制造)、FMS 和 CIMS、IT (信息技术)、GROUPWARE (群件)、IMS (智能制造系统)、CNC (计算机数控机床) 等。在这些先进技术作用的环境下,不仅传统的大量生产模式对单件成本降低作用消失了,而且使理论上的范围经济的效益源泉成为现实:^①①在传统大量生产模式下,知识和信息的获得需要很高的成本,只有大量生产才比较经济;而在现代先进技术条件下,产品设计制造和管理控制的信息都是以软件形式存在的,相当于“公共物品”,利用和调整信息的成本很低,无须进行大量生产以平摊成本。②智能化和自动化的制造设备从事重复性生产任务,只要从中央计算机中得到指令开始就有效率,无须逐渐积累经验,因而传统大量生产模式的经验和学习曲线不再存在。③传统大规模生产模式下的生产设备、工装具有很强的专用性,效率很高,只有大量生产同一产品才能充分利用其相应的生产能力、降低成本,而现代柔性生产技术下的设备工装往往是多功能的,生产不同产品的生产能力可以互相调剂,从而保证不用大批量生产就可以充分利用生产能力。④在现代先进制造技术下,生产一定数量不同的产品和生产同一数量的同一种产品所花费的成本大致相当,而在同一工厂生产一定数量的不同产品所花费的成本要远远低于在不同工厂的设备上生产同样数量不同产品所

① 谌述勇、陈荣秋:《论种类经济与柔性生产》,载《华中理工大学学报(社科版)》,1996(4)。

花费的成本。⑤CAD 和 CAM 可以很方便、迅速地完 成新产品的设计与制造, 而不像大量生产那样, 转换品种就要重新设计, 重新组织生产, 只有靠大批量才得以弥补相应的品种转换设计费用。⑥现代先进技术下的原料成本和劳动成本可以得到极大的节约, 由于一种原材料可以用于生产不同种类产品, 因而进行同一工序操作时可根据不同产品要求进行下料, 从而减少原料浪费, 而且它还可以通过优化组合利用边角余料。而劳动成本的节约则是由于自动生产技术引起人员数量减少所致。

更进一步, 随着计算机网络技术的发展, Internet 会逐渐改变作为生产管理信息基础的管理信息系统 (MIS), 使生产管理从封闭走向开放。Internet 还将使得企业生产管理系统更具有动态适应性, 更能灵敏地对市场变化进行反应, 更好地满足消费者需求, 从而增加了企业的竞争力。

五、信息技术支持的现代营销管理方法创新

市场营销理论产生于 20 世纪 20 年代的美国, 它是当时美国社会经济环境发展的产物。20 世纪初的美国, 工业生产迅速发展, 专业化程度日益提高, 人口增长急剧, 市场规模迅速扩大, 中间商的作用和地位逐渐突出, 人们对社会、市场和消费的观念发生了变化。这些因素促进了市场营销理论的产生和发展。追溯以美国为代表的市场营销理论的产生和发展过程, 可以将其划分为: 1900~1920 年的萌芽时期, 出现了“市场营销”这个名词, 并意识到这门学科所涉及的内容与“分销”或“贸易”有很大的差异, 这一时期的营销是以生产观念为导向的; 1921~1945 年的职能研究时期, 主要侧重于对营销职能, 诸如购买、销售、运输和库存等进行了深入的研究; 1946~1955 年的形成和巩固时期, 该市场已形成了市场营销理论, 市场已被明确为是满足人类需要的行为, 市场营销研究在现实经济中也愈来愈受到广泛的重视; 1956~1965 年的营销管理导向时期, 开始从营销管理角度论述市场营销理论和应用, 认识到应以消费者为中心, 全面考虑企业内外条件, 以促进企业各项目标实现为目的来建立营销管理体制; 1966~1980 年的协同和发展时期, 对营销管理有了更为深刻、系统、全面的认识, 认识到市场营销是企业活动的总体系统, 通过定价、促销、分销等活动把产品、服务供应给现实顾客和潜在顾客, 而营销管理则是通过创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换和联系, 以实现组织的各种目标而进行的分析、计划、执行和控制过程; 进入 80 年代以后, 市场营销理论则被认为进入了分化和扩展时期, 出现了大量的营销新概念, 营销方法随着营销领

域的深化和拓展,趋向多元化发展。^①现代科学技术的发展,尤其是现代电子信息技术,为现代市场营销方法创新和发展提供了技术手段和基础,而且许多新的营销方法就是现代科学技术直接创造的,出现了诸多与电子技术、信息技术密切相关的市场营销方法,如网络营销、电子销售、客户关系管理、营销决策支持系统和虚拟市场等。随着现代电子技术、信息技术的进一步发展和社会的进步,这些营销方法必然会逐渐取代传统的营销方法。这里尤其值得一提的是网络营销和客户关系管理。

网络营销是一种基于网络技术的营销方法创新,具有潜在的、不可限量的发展前景。网络营销就是利用计算机网络所进行的营销,尤其是专指在国际互联网上进行的营销活动。国际互联网超越了时空限制,兼备多媒体声光功能,既可以用于展示商品、链接资料库、提供商品信息查询,又可以收集市场信息、进行市场试销和消费者满意度的调查。这种和顾客互动双向沟通的特性使得国际互联网成为一个十分有效的营销工具。加之国际互联网的发展迅速,网络使用者数量激增并遍及全球,是一条极具开发潜力的营销工具。与一般的营销方式相比,网络营销具有诸多特性,这包括:24小时随时随地地提供全球性营销服务;为消费者提供全面、准确、形象的信息;可以及时、准确地了解市场需求,开发生产符合消费者要求的产品,制定消费者满意的价格;节省流通费用,营销成本低;由于可以长期与消费者进行双向沟通,易形成与消费者的长久信任关系,符合关系营销的要求;具备一对一营销的条件,符合直接营销的未来发展趋势;消费者在整个营销过程中具有主动权,满足消费者导向的营销理念要求;基于国际网络,直接进入国际市场,进行跨国营销等。对于网络营销,其营销策略4P组合也有特殊性。从产品与服务策略看,要利用网络双向沟通的特点,制定科学的产品或服务决策,选择既符合消费者需要,又适合于用互联网络进行营销的产品或服务。一般网络营销的产品具有知识含量高,以国际互联网络用户为目标市场,需要覆盖较大的地理区域,网上销售费用低,消费者在网上获取信息后就能作出购买决策等特点,电子书报、电子杂志、游戏软件等信息化产品是首选网络营销对象。从价格策略看,基于双向沟通,强调双方协商理性定价,建立可以随季节不同、市场行情差异、竞争对手价格变化等而自动迅速调价的系统。从促销策略看,一方面采用网上广告、建立网上公共关系、树立良好的网上企业形象等策略吸引已上网消费者;另一方面与相关行业的企业联盟争取更多的人加入网络,挖掘潜在顾客。从销售渠道看,充分利用虚拟现实技术,设立虚拟商场进行商品展示,在消费者决定购买

① 黄群慧:《现代市场营销方法的创新和发展趋势》,载《外国经济与管理》,1998(6)。

后,可用电子邮件、信用卡及其他传统途径订货,除部分产品可以网上取货外,其他商品需送货或邮寄。从网络营销的上述特点可以看出,它具有传统营销方式所不可比拟的优势。仅以商品目录为例,Internet 商品目录具有传统纸商品目录所不具有的优势:电子商品目录的信息量,使顾客可以查询到大量的商品信息;传统纸目录的改变费用很高,改变时间周期长,而电子目录则可以很快地、很低费用地变化;大规模的散发纸目录费用很大;电子目录可以根据具体顾客和地区的需要方便地进行改变;网络目录允许对网络上众多具有特殊爱好的顾客群进行微观市场营销;电子目录可以有动画、音乐图像;电子目录是交互的、双向交流的;最为重要的是网络目录是面向全世界的。总之,网络营销与传统营销相比,其优势在于向消费者许诺了一个可以找到最佳价格的世界范围的市场,向销售商许诺了一个以最低费用接近特定顾客或预先确定的顾客的世界市场的进入权。网络营销真正实现了从大规模无差异营销模式向个性化集中营销模式的转变。

关于客户关系管理,是依靠信息技术可以实现的全新的“营销观念”:强调客户价值和便利,充分利用以客户为中心的资源,拓展全新的销售方式、销售渠道。企业任何产品的销售都是建立在良好的客户关系基础之上,客户关系成为企业发展之本质要素。因此,客户应该被作为一种宝贵的资源纳入到企业的经营发展中来,但大量的、动态的客户信息资源,如果不依靠现代信息技术是无法真正有效管理的。客户关系管理是一种解决方案,同时也是一套人机交互系统,它能帮助企业更好地吸引客户和留住客户,特别是在与客户交流频繁、客户支持要求高的行业,如银行、保险、房地产、电信、家电、民航、运输、证券、医疗保健等行业,采用了客户关系管理后,都会获得显著的回报。一个企业级的客户关系管理系统通常包括市场管理、销售管理、客户服务和技术支持四部分。正在流行的很多新营销概念,如一对一营销、数据库营销等,实际上都可以纳入客户关系管理的范畴。^①

综上所述,我们可以认为,20 世纪末期的管理理论和实践的创新和发展正逐渐改变传统的管理学教科书内容,管理学正悄悄地进行这一场“革命”。考虑到这些管理变革的“革命”性质,也许在不久的将来现有的管理学教科书必须全面改写。本书则是在这方面的一个尝试。

然而,我们认为,对于正在进行的这场“管理革命”而言,现在就对这些管理变革进行特征归纳进而教科书式的体系化可能还为时过早,因为现在所概括的任何特征都可能是不准确的,有可能马上还会发生巨大变化或者所呈现的

^① 杨冰昕:《企业的客户关系管理》,载《电子与信息化》,1999 (12)。

特征不再突出,与其费尽心机构造不适应变化需要、随时都可能过时的、教条的新教科书体系,不如真实地描述、评价这些正在发生的管理变革,引导学生了解、掌握这种变革的内容,培养学生分析管理变革趋势和规律的能力。而这正是我们编写本书的基点。

本书除导论外共有 29 章,内容涉及企业理论、企业成长管理、企业重组、企业集团、信息技术发展与企业组织变革、学习型组织与知识管理、企业业务流程再造、战略管理理论、多元化与专业化经营战略、核心竞争力、企业战略联盟、人本管理理论与实践、心理契约、股票期权制度与员工持股计划、生产管理技术创新与模式发展、供应链管理、模块化、负债经营与证券化融资、实物期权、适应性企业、研究与开发管理、冲突与危机管理、关系管理、电子商务、无形资产管理与品牌价值、企业社会责任、企业跨国经营与竞争优势、管理绩效评价等诸多问题。从中可以看出,本书没有追求一般教科书的逻辑体系,而是围绕管理理论和实践的新发展展开内容的,试图较为全面地评价这些新发展。而且在写作方式上,我们更侧重从研究角度进行论述,并在每章后面都附有案例、要点内容、研究思考题目和推荐阅读资料。我们认为,作为研究生教材,从培养研究生的分析能力角度而言,这种编写尝试是有价值的。

目 录

导论 面向未来的管理学变革 / 1

第一章 现代企业制度与企业管理 / 1

第一节 建立现代企业制度是国有企业改革的方向 / 1

第二节 现代企业制度的基本内涵 / 4

第三节 建立现代企业制度与加强企业管理 / 11

本章案例 / 19

本章要点 / 22

研究思考题目 / 23

推荐阅读材料 / 23

第二章 公司治理与经营者的激励约束 / 25

第一节 现代企业的产生与企业理论的发展 / 25

第二节 公司治理结构：基本共识与模式比较 / 28

第三节 现代企业经营管理者激励约束机制的基本内容 / 33

本章案例 / 40

本章要点 / 41

研究思考题目 / 42

推荐阅读材料 / 42

第三章 企业成长管理 / 43

第一节 企业成长目标：做大、做强还是做久 / 43

第二节 企业成长方式与成长理论 / 45

第三节 企业生命周期管理 / 48

第四节 企业持续成长的文化基础 / 55

本章案例 / 60