

■ 财政部重点会计科研课题系列丛书 (2006)

课题管理单位：中国会计学会

RESEARCH ON VALUE CHAIN
MANAGEMENT THEORY AND
POSITIVE ANALYSIS

价值链管理理论研究
与实证分析

■ 课题主持人：张 鸣

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

■ 财政部重点会计科研课题系列丛书 (2006)

课题管理单位: 中国会计学会

RESEARCH ON VALUE CHAIN
MANAGEMENT THEORY AND
POSITIVE ANALYSIS



价值链管理理论研究
与实证分析

■ 课题主持人: 张 鸣

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

课题编号：2003KJA 032

价值链管理理论与实证分析

课题主持人：张 鸣

课题副主持人：王明虎

课题组成员：贾莉莉 李琛艳 孔 东



© 张 鸣 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

价值链管理理论与实证分析 / 张鸣主持. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 5

(财政部重点会计科研课题系列丛书·2006)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 036 - 0

I. 价… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 058436 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连金华光彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 230mm 字数: 167 千字 印张: 9 1/4 插页: 1

2007 年 5 月第 1 版

2007 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 方红星 李 季

责任校对: 尹秀英

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 036 - 0

定价: 22.00 元

财政部重点会计科研课题结项鉴定评审委员会

主 任

刘玉廷

副主任

李玉环 周守华

委 员

(以汉语拼音为序)

戴德明	樊行健	盖 地	黄世忠	李玉环
刘明辉	刘永泽	刘玉廷	陆建桥	陆正飞
骆家骧	秦荣生	曲晓辉	宋献中	汤谷良
唐国平	田志心	王 斌	王化成	王 乔
王善平	王世定	魏明海	伍中信	夏冬林
谢建宏	谢志华	杨世忠	杨雄胜	杨有红
喻 灵	张龙平	张美霞	张 鸣	张 蕊
赵德武	周守华			

出版说明

为落实中国会计学会第六届理事会科研规划，繁荣中国的会计理论研究，中国会计学会组织实施了财政部重点会计科研课题（2003）的研究。本次重点会计科研课题是针对我国会计改革与理论研究中出现的亟待解决的难点问题予以立项的，共有 16 个课题项目、75 个课题组中标。

中国会计学会对所有立项课题进行了严格的跟踪管理。经过近三年的认真研究，绝大部分课题组都较好地完成了课题预期的研究任务。自 2005 年 8 月开始，中国会计学会先后在广东、江西、北京、湖南等地召开七次课题结项鉴定会，与会专家对本次重点课题的研究成果给予了充分肯定，同时对每一份研究报告提出具体的修改意见。根据报经财政部批准的课题评审结果，有 71 个课题研究报告通过评审，其中 12 个获得“优秀奖”。

为及时推广本批课题的理论研究成果，更好地为我国会计改革与发展服务，中国会计学会特选出部分优良的课题研究报告，作为“财政部重点会计科研课题系列丛书（2006）”予以出版。

会计是经济工作的重要基础。适应我国市场经济发展要求、与国际惯例趋同的企业会计准则体系和注册会计师审计准则体系的实施，将为会计理论研究提供丰富的研究课题。中国会计学会将继续团结全国广大的会计工作者，联系会计改革实际，开展会计理论研究，为更好地发挥会计的作用、促进经济社会健康协调可持续发展，作出更大贡献。

中国会计学会
2007 年 3 月

前言

有关价值链管理的研究一直是近期比较热点的话题，这是因为价值链管理思想的产生体现了管理发展的要求，体现了价值增值的企业管理目的，是管理思想史发展的趋势。学者们从多个方面进行了研究，其中国外的研究包括 Michael E. Porter、Shank 和 Govindarajan 等著名学者的研究，他们大多数认为价值链管理是指对企业价值链进行优化的系统过程，从企业价值链角度考虑价值链管理；国内的研究很多，但各个流派观点不一。纵观现行有关价值链管理的研究，有以下四个方面的问题：（1）研究理论概念多，而讨论企业实践少；（2）规范研究多，实证研究少；（3）研究缺乏理论系统性，多数研究仅仅局限于某一个或不相关的几个概念的探讨；（4）缺乏强有力的理论支持，没有一个逻辑性较强的理论框架，难以进行后续研究。

有感于此，我们在本课题的研究中，力求突破上述研究局限性，形成系统的、具有一定理论水平和实践指导意义的研究成果。在本课题研究中，我们力求把握以下几个要点：

（1）在研究目的上，要求建立价值链管理的理论基础，深入探讨价值链管理的本质，分析企业价值链管理的运用形式和实施程序，讨论企业管理实务中价值链管理的实施动因、实施条件和实施结果。建立上述研究目的，是要在课题研究中把握研究的方向，使本课题的研究既有一定的理论创新意义，又有一定的实践指导意义。

（2）在研究方法上，要求规范研究、实证研究和案例研究相结合。价值链管理既是一种管理理念的创新，也是一种管理方法和制度的变革，在现代企业管理中获得了广泛的运用。在价值链管理的研究中，如果只注重规范的理论研究，而不结合企业实际，就很难知道现实生活中价值链管理应用的具体情况和存在的问题，也不可能把这些问题提炼为理论研究课题进行进一步研究，从而失去了研究的价值。我们在本课题研究中充分运用实证研究和案例研究的方法，分析企业现阶段价值链管理的特点和问题，运用理论进行分析和探索，提出了一些新颖的观点。这些观点不仅在理论上有所突破，也很有利于企业改进管理实践。

（3）在研究过程中，要求持续关注其他研究人员新的研究结论和实践中的管理创新，力求将最新的研究成果和管理方法反映在本课题的研究成果中，使其具有一定的先进性，也使得我们的研究结论不断发展，理论水平不断提高。

当然，由于课题组人员的研究能力和方法上的欠缺，本课题研究成果还存在一定的问题和局限性。比如理论基础的推导过程中，没有运用严格的数学推理，

显得没有自然科学那么严谨；实证研究中有一些数据为调查数据，未经严格第三方核实，可能存在误差；对于价值链管理研究的一些相关领域，比如价值链管理与供应链管理的关系、网络条件下企业价值链管理的实施等，未做研究。但我们相信，在我们的研究成果之上，会有更多的学者进行更先进的研究，从而使价值链管理的研究不断丰富和发展。

张 鸣

2007 年 3 月

目 录

第1章 导论	1
1.1 企业管理重点的变迁历程	1
1.2 价值链思想产生的必然性	4
1.3 价值链管理文献研究回顾	11
1.4 本课题的研究目的和研究框架	20
第2章 价值链管理的理论基础	24
2.1 权变理论对价值链管理的启示	24
2.2 系统论、信息论及其对现代价值链管理的启示	27
2.3 价值增值理论对价值链管理的启示	33
第3章 价值链管理的基础研究	39
3.1 价值链管理的基本概念	39
3.2 价值链管理的实质	49
3.3 价值链管理的特征	55
3.4 价值链管理的应用研究	58
第4章 价值链管理的实施研究	65
4.1 价值链分析	65
4.2 价值链优化	69
4.3 价值链评价	74
第5章 价值链动因的实证分析	77
5.1 价值链管理的规模动因分析	78
5.2 企业价值链管理动因的行业特征因素实证研究	86
第6章 价值链管理的基础条件和实施效果的实证研究	97
6.1 企业价值链管理基础条件的研究	97
6.2 价值链管理绩效的实证研究	107
第7章 结论、研究价值、创新和不足	116
7.1 本课题的基本结论	116
7.2 本课题的研究价值	117
7.3 本课题的创新和不足、后续研究内容	118
附录1: 调查表内容	120
附录2: 调查表反馈结果	123
附录3: 价值链管理的案例研究	131

第 1 章

导 论

1.1 企业管理重点的变迁历程

企业管理总是随着市场、竞争和科技的发展而不断发展的，价值链管理的思想也是随着企业管理的发展而萌芽、发展继而成熟的。因此，了解企业管理环境的变化及相应企业管理侧重点的改变，对于我们思考价值链管理的产生具有重要的指导作用，本节我们将讨论在企业管理的变迁中价值链管理是如何逐渐形成的。

1.1.1 人类社会早期——20 世纪初：提高生产效率

在人类社会早期直至 20 世纪初，虽然人类的生产技术不断发展，但产品市场总体上仍呈现供不应求的态势，因此，在相同时间内能生产更多产品投放市场，就成为企业占领市场获取利润的目标。为实现这个目标，管理学家们提供了各种理论并付诸实践，其中具有代表性的当属泰罗的科学管理理论。

泰罗所创立的管理理论主要包括如下观点：^①

- (1) 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。
- (2) 达到最高工作效率的手段是利用科学管理代替旧的经验管理。
- (3) 实施科学管理的核心问题是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上来一个彻底变革。他要求工厂工人树立对工作、同事和雇主负责任的观点；要求管理人员——领工、监工、企业主、董事会改变对同事、工人以及一切日常问题的态度，增强责任观念。

根据上述观点，泰罗提出了如下管理制度：

- (1) 对工人提出科学的操作方法，以便有效利用工时，提高工效。
- (2) 在工资制度上实行差别计件制。
- (3) 对工人进行科学的选择、培训和提高。
- (4) 制定科学的工艺规程，并以文件形式固定下来以利推广。
- (5) 使管理和劳动分离。把管理工作称为计划职能，工人的劳动称为执行

^① 周三多：《管理学——原理和方法》，2 版，50～53 页，上海，复旦大学出版社，1997。

职能。管理者和劳动者在工作中必须相互呼应、密切合作,以保证工作按照科学的设计程序进行。

除了泰罗提出的这些理论外,亨利·甘特、弗兰克·杰布雷斯夫妇等也设计出一些改进工作效率的管理方法。甘特发明了一种用线条表示的计划图表,称为甘特图,而杰布雷斯夫妇则制定出一套砌砖的标准作业方法,提高工作效率两倍。所有这些管理方法,都极大地提高了生产效率,也成为现代管理学的基本理论。

1.1.2 20 世纪初——20 世纪 50 年代:降低产品成本

随着现代科学技术的进步和机器大工业的逐步完善,商品市场供求逐渐趋于平衡。企业若想在竞争中取得优势,除了具有经营的高效率外,必须要降低产品成本,由此引发了企业成本管理的快速发展,也使得以成本会计为中心的管理会计得到迅速发展和运用。这其中以标准成本制度的发展最为典型。

标准成本制度是西方企业用于产品成本计算和控制的主要方法,它包括事先控制、事中控制和事后控制三个阶段。在事先控制阶段,企业要制定标准成本,作为成本控制依据,同时在管理上予以一定的配合,如确定各车间、各部门职责权限,建立材料耗用定额、人工耗用定额、制造费用预算等,以及各种激励制度,以激发职工完成标准定额的热诚和信心。事中控制是指生产管理者在生产过程中随时了解各项成本指标实际数据,并与标准成本相比较,如误差属于正常范围,则不予干预;如实际成本与标准成本相差过大,说明生产情况出现异常,成本过高,则应采取相应措施,降低成本。事后控制是指会计部门根据所记录每日实际成本与标准成本差异分析表汇总,根据差异的可控和不可控明确差异责任,并计算产品实际成本。

1.1.3 20 世纪 60 年代——80 年代:质量管理

随着机器大工业的完善和科学技术的迅速发展,人类生产力水平得到空前提高,商品市场出现供过于求。因此,企业为了赢得市场竞争优势,除了在成本降低上下工夫以降低产品价格外,还要保证产品稳定的高质量,以获得客户的忠诚。由此,西方企业又将注意力重点转到质量管理上,全面质量管理也就成为这期间管理的首要任务。

50 年代末,菲根堡姆博士首先提出全面质量管理理论,其基本指导思想如下:^①

(1) 从系统全面出发。要求人们在研究和解决质量问题时,不仅要重视影响产品质量的各种因素和各个方面的作用,而且要把重点放在整体效应上,通过

^① 伍爱:《质量管理学》,15~19 页,广州,暨南大学出版社,1996。

综合分析和综合治理,达到整体优化,即以最小的投入,生产出满足用户需要的产品,以取得最佳经济效益。

(2) 为用户服务。要求从用户的立场出发,生产出满足用户需要的产品。只有产品符合用户需要,才能占领市场,取得经济效益。

(3) 以预防为主为指导思想。要求在产品产生、形成和实现的全过程中充分重视质量问题,发现形成质量误差的因素,将质量问题控制在萌芽状态。

(4) 不断改进。随着时间的推移,社会的进步,科技的发展,人们对产品质量的追求也不断地提高。因此,企业职工应具有高度的质量意识,善于发现产品、服务、活动等方面存在的问题,并对其进行不断改进,以提高产品质量。

(5) 全员参与。由于产品质量涉及供产销研多方面因素,因此,就要求企业将各方面员工调动起来,参与质量管理,才能实现质量的全面改进。

1.1.4 20 世纪 90 年代至今:全方位客户导向经营

进入到 90 年代以后,企业的经营环境发生了重大变化。突出表现在客户需求和科技进步两个方面。从客户需求角度看,传统的客户需求注意产品价格和质量,而现代的客户不仅注重价格和质量,还注重消费品的个性化,这就使得以往单一、大批量的生产营销方式不再适合发展需要;从科技进步角度看,科技进步使新产品开发速度加快,产品寿命周期缩短,产品功能多样化。为适应市场和科技的快速发展,企业管理也随之发展,出现了许多新的管理模式和方法,其中以 JIT (及时制) 生产管理模式和敏捷制造 (agile manufacture) 为典型。

1. JIT 生产管理模式

JIT 首先在 1963 年由丰田公司正式全面实施,以后迅速扩张到其他各行业。JIT 所面临的市场问题是市场需求快速多变,传统的生产经营方式由于产品单一、生产组织刚性(不适应市场波动)而产生资金积压和存货滞销变质的问题。为了解决上述问题,JIT 提出以下解决方法:

(1) 企业应尽力降低库存水平,以减少资金占用和存货变质损失。

(2) 为保证随时满足客户需要,企业的生产系统应能快速准确完成销售部门的商品需求任务。

(3) 为保证生产能有效、快速地完成,要求企业与供应商有良好的合作关系,企业内部生产运营能够快速灵活地启动。

(4) 产品设计、开发与产品生产之间衔接流畅,以随时设计和生产出客户需要的个性化商品。

2. 敏捷制造

敏捷制造是美国企业界为应对 80 年代以来市场需求快速多变的特点而提出

的一种新的管理模式,温德成(2001)认为,敏捷制造具有以下主要特征:^①

- (1) 关注顾客,了解顾客期望。
- (2) 以高度细分化、个性化、市场为目标市场。
- (3) 建立良好的顾客关系,为顾客持续增加价值。
- (4) 针对市场需求,建立快速反应制度。
- (5) 分布的、平行的高柔性制造过程。
- (6) 扁平化的组织结构和自我管理的团队。
- (7) 以人为本,广泛协作。
- (8) 高投入的员工培训。
- (9) 信息共享。
- (10) 充分运用员工的技能和知识。
- (11) 内部和外部的协作。
- (12) 兼顾环保问题和社会价值。

不论是 JIT 还是敏捷制造,它们都强调在现在的环境下,企业应适应市场需要,加强企业内部和外部的协作,提高快速反应能力,这是现代企业管理必须强调的一个重要原则。

从以上企业经营环境和管理模式的变迁历程中我们可以得出这样的基本结论:随着人类科技进步和生产力的发展,市场供求总体从卖方市场向买方市场转变,企业间的竞争越来越激烈,而客户的需求越来越个性化,新产品的推出速度越来越快。为适应这种环境变化,企业管理方法也从简单的强调生产各环节协调,向企业内部各部门间业务流程协调,最后向企业内外部协调转变。因为只有这样,企业才能充分运用各方面力量,适应市场需求,赢得竞争优势。这种企业经营各环节的联系和协调,就是价值链管理的基本思想。

1.2 价值链思想产生的必然性

价值链的概念是美国学者迈克尔·E. 波特(Michael E. Porter)于1985年首先提出的,价值链思想的产生并不是偶然的,我们可以从历史发展、管理要求和价值增值三个方面对价值链思想的产生进行分析。

1.2.1 价值链思想的产生是管理思想史发展的趋势

迈克尔·E. 波特把价值链定义为“企业在一个特定行业内的各种活动的组合”,这些活动分为“基础活动”和“辅助活动”两类,基础活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场销售和服务,辅助活动包括采购、技术开发、人

^① 温德成:《敏捷制造与全面质量管理》,载《质量管理》,2001(4),13~15页。

力资源管理和企业基础设施。波特这样将企业活动分为各个价值链的目的,是要让人们注意到企业各种活动的分工与协作关系。分工关系指的是企业内部存在着各种不同职能的活动,协作关系是指各种不同职能的活动不是相互独立的,而是相互影响和相互依存的。这种认识到企业各种活动的分工和协作关系的思想,就是一种最朴素的价值链思想。这种思想是随着人类经济活动的发展而逐渐形成的。我们可以从价值链思想的发展过程来探讨这种发展趋势。

(一) 价值链思想的萌芽期: 18 世纪—20 世纪初

1. 亚当·斯密的分工/协作理论

亚当·斯密在分析增进“劳动生产力”的因素时,特别强调了分工的作用。他认为,分工的益处主要是:^①

(1) 劳动分工可以使工人重复完成单项操作,从而提高劳动熟练程度,提高劳动效率。

(2) 劳动分工可以减少由于变换工作而损失的时间。

(3) 劳动分工可以使劳动简化,使劳动者的注意力集中在一种特定的对象上,有利于创造新工具和改进设备。

在斯密之后,另一位英国人查理·巴贝奇(Charles Babbage)发展了斯密的分工思想。在斯密和巴贝奇之后,在生产过程中进行劳动分工的做法,有了迅速的发展。到 20 世纪,大量生产流水线的形成,使劳动分工的主张得到充分体现。

2. 泰罗的分工/协作思想

泰罗的分工/协作思想,主要体现在企业生产经营的职能分离上。当时西方企业中,进行计划、控制职能和进行生产/指挥职能往往由一人承担,造成计划 and 控制的失误。泰罗指出,在旧的管理中,所有的计划都是由工人凭个人经验制定的。实行新的管理制度后,就必须由管理部门按照科学规律来制定计划。他认为,即使有的工人很熟悉生产情况,也能掌握科学的计划方法,但要他在同一时间既在现场做工,又在办公室工作是不可能的。在绝大多数情况下,需要一部分人先作出计划,由另一部分人去执行。因此,他主张把计划职能从工人的工作内容中分离出来,由专业的计划部门去做。计划部门的任务是:规定标准的操作方法和操作规程,制定定额,下达书面计划,监督、控制计划的执行。从事计划职能的人成为管理者,负责执行计划职能的人成为劳动者。管理者和劳动者在工作中必须相互呼应,密切配合,以保证工作按科学的设计程序进行。

泰罗的分工/协作思想比亚当·斯密的思想有了很大进步,这表现在两个方面:

(1) 强调企业经营的两个重要职能——管理和生产的分工,而不仅仅强调生产过程内部的分工,使管理成为一门真正独立的职业和学科。

^① 周三多:《管理学——原理和方法》,2版,48页,上海,复旦大学出版社,1997。

(2) 在分工的同时强调协作, 强调工人与管理者、与同事之间应密切协作, 树立对企业、雇主负责的责任观, 以保证工作进行顺利。

(二) 价值链思想的发展期: 20 世纪初—20 世纪 80 年代

随着企业生产经营规模的不断扩大, 竞争程度的加剧, 人们越来越意识到企业内部分工与协作的重要性, 分工/协作有了进一步发展。

1. 法约尔的组织管理理论

法国的亨利·法约尔 (Henry Fayol) 虽和泰罗是同时代人, 但个人经历不同。法约尔曾在较长时间内担任法国一个大煤矿公司的领导工作和总经理职务, 积累了大量管理企业的经验。此外, 他还在法国军事大学担任过管理教授, 研究管理理论。法约尔的经历决定了他的管理思想要比泰罗开阔。1925 年出版的《一般管理和工业管理》一书是他的代表作。

法约尔认为, 要经营好一个企业, 不仅要改善生产现场的管理, 而且应当注意改善有关企业经营的六个方面职能:

- (1) 技术职能, 即设计制造。
- (2) 经营职能, 即采购、销售和交换。
- (3) 财务职能, 即确定资金来源及使用计划。
- (4) 安全职能, 即保证员工劳动安全及设备使用安全。
- (5) 会计职能, 即编制财产目录, 进行成本统计。
- (6) 管理职能, 包括计划、组织、指挥、协调、控制五项职能。

与泰罗相比, 法约尔的理论有了更大的进步。他对企业内部分工的认识比泰罗的计划—执行职能划分更为精确, 已具备现代企业职能划分的雏形。

2. 系统管理理论的兴起

20 世纪 50 年代, 随着系统论、信息论、控制论的兴起, 管理学者们将这些新兴理论运用到企业管理中, 结合现代数学和计算机技术, 形成系统管理理论。

系统管理理论认为, 企业作为一个系统, 一方面包括了物的生产和为了进行物的生产所需要的技术手段, 另一方面包括了经营管理部门、服务部门、情报部门所采用的各种管理方法。前者可以称为“硬件”, 后者可以称为“软件”, 两者结合构成了企业系统。具体来说, 可以分为六个要素:

(1) 人, 人是企业系统第一要素。人的要素可以通过人的数量、素质、专长等来表现。

(2) 物资, 包括原材料、半成品、成品和能源等。

(3) 设备, 包括各种生产设备、运输设备、仪器工具、厂房仓库和其他设备, 是企业进行生产经营的物质技术基础。

(4) 资金, 包括流动负债、长期负债和所有者权益。

(5) 任务, 包括为满足市场需要而必须进行的各种经营活动任务。

(6) 信息, 包括各种产供销的原始数据、技术标准、规章制度、内外部环

境资料等。

企业的具体组织形式是多种多样的,但可按照系统理论将上述六个要素分为许多子系统,如技术子系统、财务子系统、情报子系统、生产子系统等。各子系统内有独立的运行规律,同时它们又统一存在于一个企业系统之中,系统之间相互影响,如果企业想要获得最佳经营业绩,必须要各子系统协调运行。

系统管理理论的进步,来自于其对企业各项职能活动相互关系与企业整体效益之间的关系认识。系统管理理论认识到,只有企业各职能子系统协调运行,才能获得企业整体业绩最优,这为现代价值链优化提供了理论基础。

(三) 价值链思想的成熟期:20 世纪 80 年代至今

进入 80 年代后,企业的经营环境发生了重大变化。爱德华·布洛切等(2001)总结出企业经营环境变化,如表 1—1 所示:^①

表 1—1 企业经营环境变化表

		以往经营环境	现代经营环境
生产	竞争基础	规模经济、标准化	质量、功能、顾客满意度
	生产过程	大量、长期生产,在产品 & 完工产品存量高	少量、短期生产,关注降低存货和其他非价值增值活动及成本
	生产技术	自动化生产线,分离的技术应用	机器人、柔性制造系统,网络连成的集成技术应用
	所需劳动技能	机器操作,低水平技能	独立而有团队意识,高水平技能
	质量	允许正常的浪费	零缺陷
营销	产品	几乎无产品差别,生命周期长	许多产品差别,生命周期短
	市场	大多为国内市场	全球市场
管理组织	记录和报告的信息类型	几乎清一色的财务数据	财务及生产数据,企业战略成功因素
	管理组织结构	层级的命令控制结构	网络化的组织,强调团队——雇员拥有更多的责任
	管理焦点	关注短期业绩报酬,维持现行股价,高级经理任期短、流动性大	关注长期及关键成功因素,重视长期成功,包括增加股东价值

在这种市场需求快速变化、新产品快速推出的环境下,单纯对企业某一个职能进行优化来获得竞争优势,显然已不可行。于是,迈克尔·波特以价值链的形式,把企业各种职能活动与企业价值、利润的关系表示出来,并通过把企业价值

^① [美] 爱德华·J. 布洛切、康·H. 陈、托马斯·W. 林:《成本管理——战略与概论》,英文 2 版,王斌、潘爱香、高晨译,15 页,北京,华夏出版社,2001。

链与竞争对手价值链相比较,找出本公司的优势与劣势,以巩固优势、克服劣势,超出竞争对手,这使得价值链思想最终进入成熟阶段。

1.2.2 价值链思想的产生体现了管理发展的要求

企业管理总是随着环境的变化而发展的,在外部环境变化加速的今天,传统的企业管理模式已显现出不适应性,迫切需要改革。传统的企业管理模式主要有如下几方面的特点:一是组织形式上以传统的科层形式为主;二是生产组织上以大量大批的固定流水线生产为主;三是经营决策中以企业决策为主;四是管理体制上以集权管理为主。这些特点在以往比较稳定的企业环境下具有一定的作用,但在现代企业环境中它们有很大的局限性。本部分将主要讨论这些局限性。

1. 组织形式不利于企业职能部门之间的协调

传统的企业组织形式基本上是以马克斯·韦伯的官僚组织体制为指导思想建立的科层体制。这种科层体制强调以下几个方面的规则:^① ①从提高管理效率的目的出发,这种组织形式特别强调分工和各负其责,而专业化的分工意味着每个人执行明确的任务;②从上下关系看,组织被划分成若干层次,是一个等级分明的金字塔,这种森严的权力等级为监督和控制提供有意义的机制;③从组织的横向关系看,每一管理层被分为并列的管理部门,每一部门负责一部分专门的工作,各自独立,而组织部门之间严格遵守规则以及标准的程序,可以保证组织以预定的、常规的方式运转。

这种金字塔结构的严格等级制度在产品 and 市场变化不大的环境下,可以起到降低成本和提高生产效率的作用。但在现代高度不确定的市场环境中,科层体制具有许多不适应性。由于科层体制的严格分工和金字塔权力体制,使得企业很难协调各部门之间的工作。这是因为:①由于专业化分工,各部门员工间专业知识不同,很难交流彼此对工作的意见和建议;②由于职责分明,权力等级严格,各部门员工不能随意因其他部门原因调整本部门工作,造成工作中难以及时协调;③由于部门分割的激励机制,各部门没有动力为其他部门配合活动而增加工作。因此,席酉民等总结出科层体制具有以下五个方面的不适应:①信息难以及时沟通和反馈;②员工缺乏主动性和创造性;③宗派主义、本位主义严重;④发展是非线性、混沌的;⑤忽视人性的复杂性。其中前三方面很明显不利于企业各职能部门间彼此协调工作。

2. 生产组织不利于业务流程和内外部协调

企业传统的生产组织形式是以机器大工业为代表的流水线生产方式,这种生产组织方式具有如下特点:^②

(1) 产品市场需求量大且产品生命周期较长,品种单一,企业以不变应万

① 席酉民、尚玉钊:《和谐管理理论》,4页,北京,中国人民大学出版社,2002。

② 季建华:《运营管理》,286页,上海,上海交通大学出版社,2004。