

刘其文 主编

西方社会科学概览

• 企业管理卷 •

现代西方企业管理

河南人民出版社

刘其文 主编

西方社会科学概览

。企业管理卷。

现代西方企业管理

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

西方社会科学概览. 企业管理卷/刘其文主编. - 郑州:河南人民出版社,2007. 1
ISBN 978-7-215-06127-9

I. 西… II. 刘… III. 社会科学-概况-西方国家
IV. C15

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 003806 号

编委会主任

刘其文 政协河南省委员会副主席

编委会副主任

岳文海 河南省郑州新郑国际机场管理有限公司总经理

欧继中 河南省人民政府发展研究中心副主任

刘世伟 河南省煤炭工业局副局长

王成志 中央党校教务部助理巡视员

编委会成员

周 立 刘殿敏 张继红 王志远 陈 星

刘向阳 阎荣舟 杨银海 施新州 马龙虎

张俊华 薛泽海

策划

王 丽

序

当今世界,经济全球化已是发展潮流,给各国提供了新的发展机遇。然而,全球化就好比一把“双刃剑”,在带来机遇的同时也提出了更加严峻的挑战。20多年的改革发展历程表明,中国与世界的联系越来越紧密,中国影响着世界,世界也影响着中国。我们只有深入认识外部世界,才能更好地利用一切人类文明发展中积累的优秀成果,实现民族伟大复兴。

“他山之石,可以攻玉”。西方社会科学研究的是西方国家与社会的发展问题,反映了一定阶段内人类社会发展的经验,其中既有各国的特殊经历,也有相应时代的普遍规律。所归纳的诸多理论,在社会历史发展的进程中,闪烁着智慧的火花。西方社会科学知识,是人们探知社会演变与发展理性的成果总结,是全人类的共同财富,曾为人类社会的发展与实践提供了方向和指导。当前,中国正在经历一场深刻的社会变革,作为变革的实践者们,为持续稳定地推进我国经济社会的全面发展,必须要了解并掌握国外社会科学领域中业已形成的诸多理论成果及新建树、新进展,必须要借鉴西方先进的社会科学知识与理论,通过吸收西方发达国家的先进文明,丰富、开阔我们的视野,并在此基础上思考我国社会的发展问题,在邓小平理论和三个代表重要思想指导下开拓创新,为中国特色社会主义建设的伟大实践提供有益的思路。

西方社会科学虽非高深莫测,但是涉及众多领域和学科,若想在短期内对其全面而系统的把握,也非一蹴而就。特别是广大领导干部,在现代化建设中担负着重要的任务,更需要了解和掌握一些西方社会科学的基本方法和理论。但是,很多同志往往缺少系统学习的时间和必要的学习指导,要自修内容庞大而繁杂的西方社会科学理论,确非易事。《西方社

会科学概览》一书,就是编者为广大领导干部和企业管理者,开辟一条捷径,使他们较快地掌握必要的西方社会科学知识,而奉献的一份礼物。

本书的编者,多为工作在经济、社会建设一线的实际工作者与理论工作者,以及中央党校、北京师范大学、中国政法大学、东北财经大学、河南大学等高校从事西方社会科学研究的中青年学者,他们深入研究当代西方社会科学理论,以社会科学的基本要领为立足点,采用事论结合、以史为线的编写方式,精选了西方社会科学领域各个发展时期,具有重大影响的理论和思想,结合历史与现实背景,对经典名著进行解读,对主要理论予以阐释,对重要人物予以介绍。

本书分为《经济理论卷》、《经济政策卷》、《经济发展卷》、《政治卷》、《公共管理卷》、《企业管理卷》、《科技与教育卷》、《法律卷》、《哲学与宗教卷》、《文学与艺术卷》10卷;涵盖了西方经济、政治、文化、哲学、艺术、法律、科教与管理等方面,具有综合性、开放性和跨学科性。对西方社会科学理论与知识的介绍,既恪守西方社会科学的基本原理,又不拘泥于西方学者原有的表达方式。内容全面、系统,语言通俗易懂、深入浅出,表达严谨,可读性强。

希望广大读者在阅读本书过程中,从中系统地学习到西方社会科学的基本理论,掌握西方社会科学的基本知识;思考并领会西方社会科学的基本原理,汲取具有普遍意义的精髓,从中获取灵感与启发;立足于中国改革开放的发展环境,灵活地把西方社会科学知识运用于社会主义现代化建设的伟大实践中。

目 录

第一章 效率之门的钥匙——组织管理	(1)
第一节 认识组织与组织管理.....	(1)
第二节 怎样设计企业组织结构.....	(3)
第三节 什么样的组织结构最好.....	(7)
第四节 优良组织十诫	(11)
第二章 产品的摇篮——生产管理	(14)
第一节 丰田公司的准时生产制(JIT).....	(14)
第二节 管理之道——质量控制	(20)
第三章 虎口夺食的策略——营销管理	(30)
第一节 产品策略	(31)
第二节 促销策略	(33)
第三节 价格策略	(37)
第四节 销售渠道策略	(40)
第四章 运筹帷幄——战略管理	(43)
第一节 目标管理	(43)
第二节 价值链理论	(48)
第五章 未雨绸缪——危机管理	(54)
第一节 企业危机的发展性	(54)

第二节	危机的识别和预防	(56)
第三节	变危机管理为管理危机	(59)
第六章	企业的根基——人力资源管理	(66)
第一节	创造价值的主体——人力资源	(66)
第二节	西方人力资源管理的 X、Y、Z	(73)
第三节	西方人力资源管理的两种模式	(86)
第四节	21 世纪美、日人力资源管理模式的发展	(106)
第五节	寻找有用的人——人力资源的评估与招聘	(111)
第六节	如何用好人——微观人力资源管理	(129)
第七节	国家富强的基础——人力资源的宏观配置	(145)
第八节	21 世纪西方国家的人力资源管理	(157)
第七章	企业的灵魂——企业文化	(168)
第一节	Z 理论	(168)
第二节	企业文化与创新精神	(174)
第三节	企业文化与企业发展	(176)
第四节	惠普之道给我们的启示	(180)
附 录		(183)
后 记		(191)

第一章

效率之门的钥匙——组织管理

组织工作是管理的重要职能,它把企业生产经营活动的各个要素、各个环节,纵横交错的相互关系,从时间空间的先后次序上科学合理地组织起来,成为一个统一的整体。企业组织工作的一项重要内容是设计一套企业的组织机构,这套机构既是企业存在的形式,也是实现企业目标的基本保证。不同类型的企业,由于经营业务的性质和内容不同,其结构会不一样。而且,企业的组织结构还与企业规模、技术复杂性、企业发展战略以及企业环境等因素有关,这些因素的变化会对企业组织结构提出新的要求。因此,企业组织结构还要随着环境或条件的变化进行不断调整。本章先讨论企业组织设计的一般原则和方法,然后通过对国外几个知名企业在组织结构设计上的成败得失进行分析,使大家对组织结构的重要性有进一步的认识。

第一节 认识组织与组织管理

组织的涵义

所谓组织,是人们为了实现某种目标,通过有序结合、明确责任、分工合作、协调行动而形成的人工系统以及该系统的运转过程。这是从目标和结构上给组织下的定义,这一定义强调了四个方面的含义:一是组织必须具有目标;二是组织是由人组成的,是一个人工系统;三是组织内部是有序的,即组织中的人不是混乱地汇合在一起,而是通过人员间的分工合作和各种规章制度形成的有机体;四是组织有必要设立部门结构,而且要

注意其运转过程。因此,并不是所有人的集合都能称得上“组织”。现代组织管理理论的代表人物巴纳德(Chester I. Barnard)从功用上给组织下的定义是:“组织是二人或二人以上,用人类意识加以协调而成的活动或力量的系统。”这种“协调系统”依据系统原理,使系统中的各种要素相互协调配合,产生“综合效应”,保证企业目标的实现。

企业组织除保证企业目标的实现外,还必须保证企业中成员的个人目标的实现,如果不能满足组织成员的这种需求,组织就不可能形成。人之所以要参加组织,并向组织投入一定的人力、时间或其他要素,目的是为了自己的某种目标。

企业组织的边界

在自然人企业的组织中,经营者管理属于自己的资产,此时,企业组织工作主要是对企业经营者和他所使用的雇工之间进行协调。但在现代公司制企业中,一个显著的特点是所有权与经营权相分离,而且所有者往往不止一个,这时的组织工作就不仅包括经营者与一般劳动者的协调,还包括资产所有者之间以及资产所有者与经营者、劳动者之间的协调。两权分离后的现代公司制企业建立法人治理结构,企业的投资者,即股东一般不直接参与企业的日常经营管理,更不从事具体的生产经营作业活动。所以,从对企业日常生产经营活动的协调来看,企业组织应只包括企业经营管理者和劳动者,这时的组织边界称为“内边界”。但是,公司制企业的两权分离是相对的,企业的出资人为了维护自己的利益,确保自身利益最大化,会通过行使所有者权利间接干预企业的生产经营和管理活动,而且从利益目标 and 责任范围来看,他们与经营管理者和劳动者一起构成企业利益共同体。将企业出资人包括在内的企业组织边界称为“外边界”。

组织管理及其工作内容

组织管理是管理活动的一部分,是通过建立组织结构,规定职务或职位,明确责权关系,以使组织中的成员互相协作配合、共同劳动,有效实现组织目标的过程。

组织管理的工作内容,概括地讲,包括四个方面:第一,确定实现组织目标所需要的活动,并按专业化分工的原则进行分类,按类别设立相应的工作岗位;第二,根据组织的特点、外部环境和目标需要划分工作部门,设计组织机构和结构;第三,规定组织结构中的各种职务或职位,明确各自

的责任,并授予相应的权力;第四,制定规章制度,建立和健全组织结构中纵横各方面的相互关系。

组织管理,应该使人们明确组织中有些什么工作,谁去做什么,工作者承担什么责任,具有什么权力,与组织结构中上下左右的关系如何。只有这样,才能避免由于职责不清造成的执行中的障碍,才能使组织协调地运行,保证组织目标的实现。

第二节 怎样设计企业组织结构

组织结构设计的基本原则

在设置组织机构时,美国企业大都注意遵循专业化、集权与分权相结合、有效的控制、相互联系和协调、节约费用、稳定性与适应性相结合、目标一致、提高效率等原则。日本企业建立管理组织的基本原则,主要包括四条:一是精干,即企业的组织机构要尽量小,人员要尽量少,费用支出应压低到最低限度;二是实效,即根据企业的具体特点,选择管理效率最高、经营效益最大的组织形式;三是分工与专业化,即把各项经营管理工作分别交给专门的组织负责,使企业组织专业化;四是权力下放,即根据指挥层次,尽量把权力向下分解。综合来看,企业组织设计应遵循以下原则:

系统整体原则

系统整体原则是由企业管理的本质决定的。有组织的集体之所以比构成这个集体的个人的简单的力量大,原因就在于这些个体在集体中结成关系网络,明确了各自的岗位职责,联结成了一个坚强的整体。因此运用系统原理来研究要素之间的联系,确保管理组织整体目标的实现,是组织结构设置过程中必须遵从的基本原则。按照这一原则设计企业组织结构要体现出结构完整、要素齐全、确保目标的特点。

统一指挥原则

统一指挥原则是企业组织机构设置的另一条基本原则,即强化生产经营指挥,通过明确的规章制度,以保证集中统一,信息畅通,有效控制。这个原则要求上下级之间组成一个指挥链,靠它来统一全体人员的思想和行动,为实现共同的管理目标而努力。这个指挥链是不能中断的,否则

会造成上令不能下达,下情不能上传,使整个组织瘫痪。为保证统一指挥,切忌出现多头领导,因为多头领导必然会政出多门,导致有利大家齐上,有责互相推诿,也使得下级疲于应付甚至无所适从,从而严重影响工作效率。为了保证指挥链的完整,在通常情况下,上级对下级的指挥应逐级进行,不要随意越级指挥。

有效性原则

即要求企业的管理组织要有成效,它应有助于企业目标的实现;机构设置要有成效,它应有助于企业目标的实现。机构设置必须服从生产的需要,紧紧围绕企业经营目标和生产类型、规模及其特点,做到机构的稳定性和发展的适应性相结合。每一个组织和这个组织的每一部分,都必须与企业的任务、目标相关,否则就没有存在的意义。组织设计要以事为中心,因事设机构、设职务、配人员,做到人与事的高度配合。

精简原则

所谓精简,是指企业的组织结构在满足经营需要,保证企业目标实现的前提下,把组织中的机构和人员的数量减少到最低限度,使组织结构的规模与所承担的任务相适应。机构臃肿、人浮于事,这一方面浪费了人力资源,另一方面由于多余环节的存在,增大了交往成本。而且人员一多,还会增加人际关系方面的矛盾。

责权一致性原则

责权一致性原则,要求组织结构中的各个部门和个人不仅要有明确的工作任务和责任,而且还要有相应的权力,即责权相适应。权是执行任务时的决定权,责是应尽的义务。在实际工作中,明确了责任,就要授以相当的权力,做到有责的人,必须有权;有权的人,必须负责任。实践证明,权责不对应的组织结构危害极大。有权无责,容易产生瞎指挥、滥用权力的官僚主义;有责无权,会严重挫伤工作人员的积极性。两者都会使组织失去活力。

弹性结构原则

现代组织理论特别强调组织结构应具有弹性,以适应环境的变化。所谓弹性结构,是指一个部门的组织结构、人员职责和工作职位都是可以变动的,以适应组织内外部环境的变化,以便保证组织结构能动态地调整。根据这一原则,首先应使部门结构富有弹性,即根据组织目标的需

要,定期审查组织内任何一个部门存在的必要性,如果已不必要,就应撤销或改组该部门。弹性结构原则还要求组织内工作职位的设置也应富有弹性,使之可以及时更换和调整。

以上原则至关重要,企业在进行组织结构设计时应当认真贯彻。美国一位企业管理学家曾告诫人们:“精神和能力上的最大浪费是由于组织不良引起的。而组织中的绝大多数缺陷则是由于没有遵守一些基本原则而产生的。”

企业组织设计应考虑的影响因素

企业的组织结构应与企业所处的环境相适应,因为企业最终是要到环境中去运行的。设计什么样的组织结构,要根据企业本身的条件,因为,一方面设计出来的组织结构要靠这些条件来支撑,另一方面组织结构的存在也是为企业的经营管理活动服务的。因此,因地因事制宜,是现代组织设计的基本思想。

集权与分权

在建立组织结构时,要考虑的一个重要因素是集权与分权的程度。集权与分权是指上级管理者对下级管理者授权的程度。随着下级管理层次所作决策的数量和重要性的增长,分权的程度也相应增加。分权有许多优点。它使决策速度加快,并允许更大的灵活性;它使组织更有效地应付多样化的经营业务;它使最高管理层摆脱繁琐的日常工作,能更加注意战略管理过程;它能减少费用;等等。但分权的主要缺点也是明显的,它可能造成企业失去控制,带来决策和方针执行的不一致,还可能出现职能的重复和资源的浪费。因此,必须根据企业的实际情况,处理好集权与分权的关系。

经营规模

经营规模的大小是影响组织结构中管理跨度和层次结构的重要因素。规模越大,其内部工作的专业化程度就应越高,标准化操作程序就越容易建立。这样管理者用于处理日常事务的时间就越少,因而管理跨度就可以大一些。从这一点来说,规模大的企业,由于管理跨度可以大一些,有利于减少管理层次。但是,规模大的企业,经营范围宽,业务量大,有些管理职能就可能需要独立出来,这就会增加机构,增加层次。而且规模太大,受管理者能力的限制,分权的程度就会高,有可能需要建立分权

式的组织结构。

生产技术

技术复杂程度是影响组织内部协调关系的重要因素。一般来说,技术越复杂,部门或个人之间的交往越多,信息传输量越大,传输频次会增大,因而相互之间的协调关系也会变得复杂。为了有效协调,或者增加协调机构,或者调整组织结构。技术复杂程度高的企业,其自动化程度也高,操作人员和工作岗位减少,基层管理的跨度可能变小。但对上层管理人员来说,由于专业化程度和标准化程度高,管理幅度可以增大。总的情况是管理人员的比重增大。

人员素质因素

人是组织中的决定因素。企业的组织结构实际是人的职位结构。组织结构设计出来后,是由人来担任各个职位上的角色。各个职位上的责任和权力,以及相互之间的各种关系,都要通过人的活动才能体现出来。所以,组织中人的素质对组织结构起着决定性的作用。人员的素质包括身体条件、政治思想、职业道德、知识水平等。高素质的管理者,可以承担更多的责任,可以赋予他更大的权力;一专多能的人才,可以身兼多职,这样可以减少人员和机构。管理人员的素质也是影响权力来源结构的重要因素。

地理分布

地理分布是指企业经营活动或机构在地理位置上的分布。不难理解,地理分布越分散,内部的信息沟通就越困难,集中控制的难度就越大。因此,地理分布会影响管理的跨度,影响集权分权的程度。流通企业一般经营网点多,地理位置分散。因此划分部门和决定管理层次时,地理分布是必须考虑的重要因素。

外部环境因素的变化程度

外部环境的经常变化要求企业的组织结构应具有较强的适应性。机械式的组织结构只能适用于稳定的外部环境。变化频繁的环境则要求组织结构应具有灵活的动态性。环境越是复杂和动荡不定,就越要组织内部协调合作,形成统一整体。

第三节 什么样的组织结构最好

企业组织结构是指企业内部的机构设置和权力的分配方式,搞好企业管理,必须要有一个合理的组织结构。从纵的方面看,要形成一个自上而下指挥自如的统一的生产经营指挥系统;从横的方面看,要使各部门相互配合,使企业形成一个有机的整体。

企业组织结构形式

企业组织结构形式随不同行业、不同规模而异。但就一般而言,主要有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵制。

直线制结构

直线制组织结构是组织发展初期最简单的结构类型,是一种实行直线领导,不设职能机构的管理组织形式。这种组织形式的特点是指令和管理的职位均按垂直系统直线排列,结构简单、权力集中、命令统一、决策迅速。其主要优点是指挥灵敏、职责清晰、效率较高。但由于各项业务工作都由领导者亲自处理,就要求各级主管人员必须具有多方面的管理知识和技能,同时容易使其陷入繁琐的日常事务中,影响其对企业发展的战略性问题的思考。

这种组织结构,由于受领导者能力的限制,管理幅度不可能宽,在企业规模不大、生产技术与工艺过程比较简单、产品单一的小型企业里是比较适用的。

职能制结构

职能制也称多线制,它与直线制组织结构形式不同。它的特点是采用按职能实行专业分工的管理办法来代替直线制的全能管理者,即在经理下面设立职能机构和人员,把相应的管理职责和权力交给这些职能机构,各职能机构在自己业务范围内可以向下级单位下达命令和指示,直接指挥下级单位。

这种组织结构的优点是:具有适应现代企业比较复杂,管理工作分工较细的特点,能够充分发挥职能机构的专业管理作用;由于吸收专业人员参加管理,因而减轻了直线领导人员的工作负担,使他们有可能集中注意

力实现自己的职责。其缺点是:由于实行多头领导,妨碍对企业生产经营活动的统一指挥,容易造成管理混乱;不利于明确划分直线领导人员和职能机构的职责和权限;各职能机构往往只能从本部门的业务工作出发去做工作,相互配合较差;采用这种组织结构类型,不利于培养高层管理人员。因而在实践中,这种组织结构类型采用得很少。

直线职能制结构

直线职能制又称为生产区域制。这种组织形式把企业管理人员分成两类:一类是可以对下级直接下达命令的直线指挥人员,他们对自己主管的工作全权负责;另一类是按专业分工的参谋管理人员,他们是直线指挥人员的参谋和助手,不能对下级发布命令。

直线职能制组织形式是在直线制和职能制基础上发展起来的,基本属于集权式管理。它的优点是:集中领导,统一指挥,便于调配人力、物力、财力;职责分明,各主其事,有利于提高工作效率;工作系统关系明确,秩序井然,企业有较高的稳定性。它的缺点是:权力过于集中;各部门容易产生本位主义,增加了上一级指挥机构的协调工作量。

事业部制结构

事业部制是美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年首创的,因此又被称为“斯隆模型”。它是在大型企业中,实行分权式的多分支单位的组织结构形式,简称 M 型结构,即在总经理的领导下,按地区、市场或商品设立事业部,各事业部有相对独立的责任和权力。企业战略方针的确定和重大决策集中在总经理层,事业部在总经理的领导下,依据企业的战略方针和决策实行分权化的独立经营。各事业部作为利润中心,实行独立的财务核算,总部一般按事业部的盈利多少决定对事业部的奖惩。但事业部的独立性是相对的,事业部不是独立的法人,只是总部的一个分支机构,即分公司。它的利润是依赖于公司总部的政策计算的,它在人事政策、形象设计、价格管理和投资决策方面一般没有大的自主权。

事业部制的优点是:使统一管理和专业化分工更好地结合起来,集中决策和分散经营使高层领导者摆脱了日常经营管理事务,同时又调动了各经营部门的积极性。其缺点是:集权与分权的程度有时难以掌握,处理不好会削弱统一性,协调难度大。

矩阵制结构

上述四种组织结构形式还有两个共同的弱点,就是横向信息沟通比较困难,缺乏弹性。为克服这些弊端,在企业中根据产品项目或某些专门任务成立跨部门的专门机构,这样形成既有按职能划分的垂直领导系统,又有按产品项目划分的横向领导系统的结构,即称为矩阵制结构。矩阵制结构的特点是:为了完成某一项特别任务,例如要研制某一项新产品,成立一个专门的项目小组,在研究、设计、试制、投产等各个不同阶段,分别由各有关职能部门派人参加,力图做到条块结合,以协调各有关部门的活动,保证任务的完成。这些专门小组是临时组织起来的,任务完成后就撤消,成员回原单位工作。

矩阵制的优点是:有弹性,适应性好,横向信息沟通容易,协调配合好。其缺点是:缺乏稳定性,双重领导的结构容易产生矛盾。

组织结构的選擇

对于最佳组织结构的選擇,并不存在绝对的原则,也没有一种组织结构适用于一切情况。最适宜的组织结构主要取决于组织的目标,同时也受到组织规模、环境条件、所用技术和其他动态因素的影响。

管理大师德鲁克选择适宜的组织结构的原則有这样几条:一是能够完成工作任务的最简单的组织结构就是最优的结构;二是判别一个好的组织结构的标准是它不带来问题;三是没有哪个原則主要是注意人而不注意任务的;四是不同的设计原則仅是不同的工具,而工具本身是无所谓好和坏的;五是为使结构尽可能简化并具有最大程度的适宜性,设计组织时必须清楚地掌握产生关键效果所需的关键活动,并从这里入手;六是组织设计师必须牢记他所设计的结构宗旨。下面我们看看几个国际知名企业对组织结构的選擇。

福特的選擇

在1903年建立福特汽车公司的几年内,亨利·福特的目标非常明确,就是要为大众制造汽车,制造工人们都买得起的汽车。正如同行们称亨利·福特是“疯狂的亨利”一样,福特制定的目标与当时一班人的观念相去甚远。那个时候,汽车是富人专有的玩具,虽然很有趣,但是价格昂贵,性能也谈不上稳定可靠。汽车制造还只是一门手艺,手工制作,一次只能生产一辆。经过多年的精心研制,亨利·福特终于造出了自己梦想