

ZOU XIANG CHUANGXIN DE
QIYE GUANLI

走向创新的 企业管理

◆ 邵安兆 程 杰 张国强 刘东霞 编著

经济日报出版社

走向创新的企业管埋

邵安兆 程 杰 编 著
张国强 刘东霞

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走向创新的企业管理 / 邵安兆等编著 .—北京: 经济日报出版社, 2003.1

ISBN 7-80127-844-5

I. 走… II. 邵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 103452 号

走向创新的企业管理

编 著	邵安兆 等
责任编辑	龙 吉
责任校对	齐 欣
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	(010) 63588446 (编辑部)
网 址	edp.ced.com.cn
E - mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京市英杰印刷厂
开 本	850 × 1168 毫米 1/32
印 张	9.125
字 数	198 千字
版 次	2003 年 1 月第一版
印 次	2003 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80127-844-5/F·253
定 价	19.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

前 言

旨在推动现代化进程的经济体制改革已经走过了三十多年的里程，企业管理理论在中国的传播、研究、应用随之也有了长足的发展，理论界和实业界已不满足于一般理论研究而致力于企业管理新观点、新理论、新方法、新技术的探索。

管理创新是企业持续发展的永恒主题。美国著名管理学家杜拉克指出，现在已经进入一个企业管理的新时代，知识越来越比资本、土地等更值钱，企业只有善于学习，不断创新才能跟上时代的步伐，获得持久旺盛的生命力。随着我国社会主义市场经济体制的建立和完善，特别是加入 WTO 后经济全球化、市场国际化的影响，企业必须根据变化的环境不断更新观念，把握多维度、多变量、多层次、多结构的市場脉搏；制定与现实合拍的经营战略，建立科学的组织结构和管理体系；选择更为有效的管理方法和手段，培养优秀的企业文化，不断提高自我发展能力。企业在新形势下的经营管理实践迫切需要走向创新的企业管理理论的指导。本书注重管理学的演绎性，从管理的本质问题展开，通过管理框架、管理过程及管理方式的运用最终达到管理的目标，使读者在学习之后能够把握其逻辑推演的体系，抓住其纲要。内容上反映了管理理论上的新变化，对构建新型组织结构形

式、全面营销管理系统和现代生产管理系统以及推行现代管理方法方面进行了尝试性的探索。力求做到汲取国内外最新管理理论和实践经验，融入作者的学术成果，紧密结合国情和企业实际，着力于科学性、知识性、系统性、实用性的统一，定性与定量分析、理论与实证分析的结合。希望该书能成为企业管理理论研究者、教学工作者、实务工作者的良师益友。

本书由邵安兆构思框架、设计大纲、组织编写、审稿定稿。具体分工为：绪论、第一篇由张国强编著；第二篇由刘东霞编著；第三篇由邵安兆编著；第四篇由程杰编著。写作过程中参考了大量文献资料，在此对其作者表示深深的感谢。由于水平所限，难免有不当之处，恳请有识之士予以指正。

让我们携手走向企业管理创新的时代。

作 者

2002 年 11 月

目 录

绪论——纵观变化中的管理理论	(1)
一、迈进知识经济时代	(1)
二、管理思想演变之回顾	(4)
(一) 传统管理理论	(4)
(二) 现代管理理论	(13)
第一编 现代企业管理问题与战略	(20)
一、重新审视现代企业	(20)
(一) 现代企业性质新解	(20)
(二) 重新认识现代企业制度	(25)
二、企业经营管理中的基本问题	(32)
(一) 企业经营管理	(32)
(二) 企业经营管理与社会生活水平	(35)
(三) 企业经营中的生产要素及相互关系	(35)
(四) 技术与企业的成长	(38)
(五) 管理职能	(46)
三、现代企业市场经营制胜之路——战略管理	(48)
(一) 认知企业战略管理	(49)
(二) 战略管理的过程	(51)

第二篇 走向创新的管理组织与人力资源管理	(91)
一、组织理论的创新	(91)
(一) 组织理论的发展	(91)
(二) 知识经济时代企业组织结构的变革	(93)
(三) 建立和保持畅通的信息沟通渠道	(103)
(四) 确定真正有效的激励机制	(109)
(五) 加强企业文化建设	(116)
(六) 领导理论	(120)
二、人力资源开发与管理	(128)
(一) 人力资源管理的发展	(129)
(二) 人力资源计划是企业发展战略的重要 组成部分	(131)
(三) 工作分析是人力资源管理的基础 业务	(132)
(四) 人力资源管理的核心业务：招聘、培训、 绩效考核	(134)
第三篇 走向创新的全面营销管理	(154)
一、解读全面营销管理	(154)
(一) TMM 的起点——界定营销市场	(154)
(二) TMM 的关键——理清营销管理过程	(157)
(三) TMM 的创新——营销管理的新境界	(160)
二、TMM 的灵魂——规划企业营销战略	(174)
(一) 营销环境应变战略	(174)
(二) 营销竞争战略	(184)
三、TMM 的利器——整合企业的营销策略	(198)
(一) 优化产品组合	(199)

(二) 优化价格组合	(208)
(三) 优化分销组合	(215)
(四) 优化促销组合	(219)
第四篇 提升企业竞争力的保证——生产系统管理 ...	(227)
一、解读生产流程及其再造	(227)
(一) 正确认识企业的生产流程	(227)
(二) 生产流程的基本组织	(230)
(三) 再造企业的生产流程	(233)
二、生产作业过程的计划与组织	(240)
(一) 作业计划的基础——期量标准	(240)
(二) 编制作业计划的方法	(242)
(三) 基于库存控制的物料需求计划	(246)
(四) 变革企业的生产组织方式	(252)
三、改善业绩的关键——生产现场管理	(266)
(一) 维持良好环境的 5S	(267)
(二) 全面改善质量的 TQM	(268)
(三) 加强生产保全的 TPM	(276)

绪论——纵观变化中的管理理论

一、迈进知识经济时代

19 世纪，以蒸汽机的出现为发轫，在英国的纺织业引发了第一次工业革命；并随之带来了一大批史无前例的技术创造发明。与之相应，科学管理亦随之出现，两者的有效组合，使得人类生产的效率急增。从此，西方世界一举从传统的农业社会转变成了现代化的工业社会。

20 世纪下半叶，爆发了一场新的技术革命。信息代替了传统的能源与原材料而成为一种新的资源，实现了生产方式上的又一次革命。生产经营活动中大量的信息储存在光盘中，通过光导纤维传播着，由每秒钟运行数亿次的超大规模计算机处理和加工，这项技术出现后，信息开始大规模地向生产领域渗透，导致了人类在能源的开发和利用、生产力发展水平的计量与控制、对企业内部复杂性和企业之间关系认识等方面的根本性变化。使得整个商务世界进化成为一个以信息为纽带，相互之间关系日益密切的新世界，经济和文化的全球化已成现实。

1996 年 10 月 8 日，总部设在巴黎的经济合作与发展组织（OECD）在一份题为《科学、技术和产业展望报告》中，首次正式提出知识经济（Knowledge - based Economy）一词，

标志着知识经济的正式到来。正如管理大师德鲁克所言：“知识已经成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素。知识已经成为首要产业。这个产业向经济提供生产所必需的重要核心资源。”以往企业管理的社会环境正在迅速转变，世界范围的企业管理制度、思想、方法正在不断创新。以“人性化”、“知识化”、“科学化”为标准的新的管理模式正在兴起。这场变革要求经理人要从思想上彻底摆脱传统观念和思维模式的束缚，以适应变革大潮的客观需要。在这个知识社会的演进过程中，最关键的不再是想方设法地获得各种自然资源，也不是无限制地追求资本的膨胀，而是获得适应时代变革所需求的知识，并且把知识迅速地转化为人们所需求的产品和服务。

在传统工业时代，公司生产所依靠的是那些看似取之不尽、用之不竭、可源源不断提供的原材料和廉价能源。公司生产经营的目的就是大量地生产各种各样的商品，以满足市场的巨大需求。经营者通过贸易、广告、运输机构来架起他们与顾客之间联系的桥梁，把大量产品投放到更广阔的市场中去。企业的竞争实力及其财富不但取决于它的资本积累，而且还取决于它对原材料的垄断、对能源和市场的控制以及规模经济等因素。

然而，在世界经济高度发达的今天，这种类型的公司正在逐渐地消失。取而代之的是那些以扩大产品信息内涵、降低能源和原材料耗费为支撑的，以提高和完善产品质量，而不是无限制地扩大产品数量为目的的后工业企业。在后工业公司中，知识的最新领域是市场。变革活动的时间价值，即企业的弹性是推动生产力发展的关键因素，而传统的价格调

节机制则要退居次要位置。经理人只有通过弹性可塑的、适应消费者需求的生产方法，运用经过变革的以消费者为导向的生产加工过程，把各项生产活动连接成为一个个有序的传送链条，才能贴近消费者，赢得消费者的支持和关爱。强调创造性和弹性，剔除传统工业中刚性僵化的职业特性，是后工业时代企业的最重要特征：①生产规模越来越庞大，产销已扩张到全球；②生产技术的复杂程度大大增加；③产品升级换代的周期大大缩短，科技发展迅速加快；④劳动生产率的提高主要不再靠体力劳动的加强，而是靠智力和工作积极性；⑤生产日益社会化使得生产协作关系更加复杂；⑥企业与社会联系日益广泛和密切，社会责任日益加大。相对应这些特点，企业规模的发展呈两个趋势：一方面出现了不少采用现代企业制度的超大型现代公司，并且不断扩张和发展。某些单个公司的产值已达到和超过小国的国民生产总值，并控制了该产业领域的绝大部分市场；另一方面，中小企业的大量涌现，其中有些不过是只有几个人的“迷你型”小企业，这些小企业一般都采用业主制或合伙制，虽然算不上现代企业，却是现代市场经济中不可缺少的部分。

为适应大生产方式的新发展，现代企业制度即公司制也日益成为许多企业青睐的企业制度，并有效地推动了企业大规模的发展。二次大战后生产手段日趋现代化、电脑化，生产和资本日益社会化、国际化，公司制恰恰为此创造了条件，成为跨国大公司的基本组织形式。此外，由于股份转让、购买的简易化，工业资本和银行金融资本相互持股、参股、控股，人事上的相互兼职，导致了巨大的金融资本和金融财团的形成，成为控制经济命脉的主导力量。

与此同时，经济学家和管理学家，开始从新的不同以往的角度对企业的管理、经营展开研究分析，为企业在竞争日趋激烈的市场环境中，如何更好地发展提供了足资借鉴的理论。本书的管理经营观点，大体上是在他们的管理经营思想的基础上发展而来的，认真体察大师们的理论，对我们更好地理解、应用及发展，是甚为有益的。

二、管理思想演变之回顾

随着社会的发展，科学知识的进步，人们将前人总结出的管理思想加以了提炼和概括，并将其在管理活动中进行检验，从中找出属于管理活动普遍原理的东西，最终形成了较为成熟、系统化程度较高的管理思想。

（一）传统管理理论

成熟而系统的管理理论出现于西方，由于历史的发展和现实的经济需要，形成了不同的学派。当然，对于各个学派的划分，各国的一些管理学者的观点并不完全相同。

1. 科学管理理论

科学管理理论研究的核心是如何提高工人的生产率。其代表人物有：弗雷德里科·温斯洛·泰罗、弗兰克·吉尔布雷斯和莲露·吉尔布雷斯、亨利·L·甘特等人。

弗雷德里克·泰罗，大部分工作生涯，是在宾夕法尼亚州的米德韦尔和伯利恒钢铁公司度过的。作为一位有着清教徒背景的机械工程师，他始终对工人的低效率感到震惊。工人们采用各种不同的方法做同一件工作，他们倾向于用“磨洋工”的方式工作，泰罗确信工人的生产率只达到应有水平的 $\frac{1}{3}$ ，于是，他开始在车间里用科学方法来纠正这种状

况。他花了 20 年时间以极大的热情寻求从事每一项工作的“最佳方法”。由于其管理思想贡献卓著，被大部分管理学者尊为管理学之父。泰罗和其后来的追随者们主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题，他们认为：当时工人提高劳动生产率的潜力是很大的，于是他们在科学试验的基础上，制定出所谓标准的操作方法。用这种标准的操作方法对全体工人进行训练，并据以制定较高的定额，这就是所谓工作定额原理。为了使工人完成较高的工作定额，除了使工人掌握标准的操作方法外，还必须把工人使用的工具、机械、材料以及作业环境加以标准化，这就是所谓标准化原理。为了鼓励工人完成工作定额，他们提倡实行一种有差别的、刺激性的计件工资制度，他们认为，要提高劳动生产率，就必须取得雇主和工人两方面的合作。雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资。要使雇主和工人两方面认识到，通过科学管理提高了劳动生产率，两者都可以达到自己的目的。泰罗等人认为，这就是雇主和工人双方“协调与合作”的基础。但他们并没有像后来的“行为科学”学派那样从社会学和心理学等角度来考察企业中“人的关系”。此外，泰罗等人还对计划职能和执行职能的划分、职能管理制的采用和组织结构上的管理控制原理等进行了探讨。泰罗的代表作是 1911 年出版的《科学管理原理》一书。1912 年泰罗在美国国会众议院特别委员会对泰罗制和其他工场管理制的听证会上的证词，也是研究科学管理的一篇重要文献。

2. 组织管理理论

组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。代表人物主要有：亨利·法约尔、马科斯·韦伯、林德尔·厄威克、

切斯特·Z·巴纳德等人。

法约尔虽然同泰罗一样是个工程师，但两人有所不同。泰罗开始是作为普通工人进入工厂的，其后主要从事于工程技术工作。法约尔则从进入企业开始，就参加了企业的管理集团，以后又担任了一个大公司的最高领导，并在法国的多种机构中从事过管理方面的调查和教学工作。所以他的管理理论是以大企业的整体为研究对象的，或言之，他所关注的焦点是整个组织。他认为他的理论不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和宗教组织等。他的管理理论主要包含在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中。他认为，管理不同于经营，只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。这六种职能活动，企业组织中各级人员由于职务高低和企业大小的不同而各有侧重。至于管理活动，又包含五种因素，即：计划、组织、指挥、协调、控制。法约尔对管理的五种因素进行了较详细的论述，并提出了十四条管理原则，即：分工；权限与责任；纪律；命令的统一性；指挥的统一性；个别利益服从于整体利益；报酬；集权；等级系列；秩序；公平；保持人员稳定；首创精神；集体精神。法约尔还特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会进行管理并提高管理水平。

马科斯·韦伯是德国社会学家，他的研究主要集中在组织理论方面，他的贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论，这集中地表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。韦伯主张，为了实现一个组织的目标，要把组织中的全部活动划分为各种基本的作业，作为公务分配给组

组织中的各个成员。各种公职和职位是按照职权的等级原则组织起来的，每一职位有明文规定的权利和义务，形成一个指挥体系或阶层体系。组织中，人员的任用完全根据职务上的要求，通过正式考试或教育训练来实行。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种“职业的”管理人员。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。这些规则和纪律是不受个人情感影响而在任何情况下都适用的。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导。这种不偏不倚的态度不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。韦伯认为，这种理想的行政组织体系能提高工作效率，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织体系。

社会系统学派以美国的巴纳德（C.L.Barnard, 1886 ~ 1961 年）为首。巴纳德认为，社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互进行协作的个人组成的系统。这些协作系统是正式组织，都包含有三个要素：协作的意愿、共同的目标、信息联系。非正式组织也起着重要的作用，它同正式组织互相创造条件，在某些方面对正式组织产生积极的影响。至于组织中经理人员的作用，就是在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作进行协调，以便组织能够维持运转。巴纳德的代表作是 1938 年出版的《经理的职能》一书。

3. 行为管理理论

行为管理理论始于上个世纪 20 年代，开始称为“人际关系——行为科学”理论。所谓行为科学，就是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括

领导同工人的关系), 所以, 它在早期叫做人际关系论。

行为科学早期的代表人物有原籍澳大利亚而后来移居美国的梅奥 (Elton Mayo, 1880 ~ 1949 年) 和美国的罗特利斯伯格 (Luther J. Roethlisberger, 1898 ~ 1974 年)。他们从 20 年代后期开始, 在美国进行了有名的霍桑工厂试验, 并以实验的结果为依据, 提出了以下几条原理: 其一, 工人是“社会人”, 是复杂的社会系统的成员。工人不是单纯追求金钱收入, 他们还有社会、心理方面的需求, 即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此, 必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。其二, 企业中除了“正式组织”之外, 还存在着“非正式组织”。所谓正式组织就是具有一定的目标, 并且由规章、制度、方针、政策等规定企业中各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。所谓非正式组织就是企业成员在共同工作的过程中, 由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。这些团体有自然形成的规范或惯例, 其成员必须服从。古典管理理论所注意的只是正式组织的一面, 而梅奥等人则认为还存在着非正式组织, 并强调它同正式组织是相互依存的, 对生产率的提高有很大的影响。其三, 新型的领导能力在于通过对职工满足度的提高而激励职工的“士气”, 从而达到提高生产率的目的。所谓满足度就是工人的需要得到满足的程度。工人所要满足的需要中, 金钱只是一部分, 更多的是感情、安全感、归属感等。梅奥等人通过在霍桑工厂的试验了解到, 工人并不是把金钱当做刺激积极性的唯一动力的“经济人”, 而是在物质之外还有社会的和心理的因素的“社会人”。所以, 新型的领导能力就是要在正式组织的经济需求和工人的非正式组织

的社会需求之间保持平衡。他们认为，这样就可以弥补古典管理理论的不足，解决劳资之间以至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高生产率。他们的这些观点主要反映在以下的代表著作中：梅奥的《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》，罗特利斯伯格的《职工的生产率中的人的因素》等。梅奥等人奠定了行为科学的基础以后，西方从事这方面研究的人大量出现。行为科学在下一阶段的发展，主要集中在两个领域：

第一，有关人的需要、动机和激励的问题。在这方面有代表性的理论有：①美国的马斯洛（Abraham H. Maslow, 1908~1970年）的“人类需要层次论”，他在《人类动机的理论》、《激励与个人》等著作中，把人的需要按其重要性和发生的先后次序排成以下的五个层次：第一层，生理上的需要，包括维持生活所必需的各种物质上的需要，如衣食、住房、医药等。第二层，安全上的需要，如生活有保障、不会失业、生病或老年有所依靠等。第三层，感情和归属上的需要。第四层，地位和受人尊敬的需要。第五层，自我实现的需要，也就是我们通常所说的事业心。马斯洛认为，人们一般按照这个层次来追求各项需要的满足，以此来解释人们行为的动机。②美国的赫茨伯格（Frederick Herzberg）的“激励因素——保健因素理论”，他在《工作的推动力》、《工作与人性》等书中提出，工作环境或工作关系方面的因素是保健因素。所谓保健因素是指，对职工满足的效果，类似卫生保健对身体健康所起的作用一样。卫生保健不能直接提高健康状况，但有预防作用。同样的，保健因素不能直接起激励职工的作用，但能预防职工产生不满。属于保健因素的有：