



延边大学“211工程”建设项目系列研究成果

中韩企业

经营管理比较研究

主 编 李昌南 石庆华

副主编 高 斌 金 雄 金春花



延边大学出版社

延边大学“211 工程”建设项目

——“东北亚研究与图们江流域开发”系列研究成果

中韩企业经营管理比较研究

主 编 李昌南 石庆华

副主编 高 斌 金 雄 金春花

延边大学出版社

2006·延吉

图书在版编目 (CIP) 数据

中韩企业经营管理比较研究/李昌南, 石庆华著. —延吉: 延边大学出版社, 2006. 6

ISBN 7-5634-2226-9

I. 中… II. ①李… ②石… III. 企业管理-对比研究-中国, 韩国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048524 号

中韩企业经营管理比较研究

主编: 李昌南 石庆华

责任编辑: 马永林

封面设计: 金胜铉

出版发行: 延边大学出版社

社址: 吉林省延吉市公园路 977 号 邮编: 133002

网址: <http://www.eabook.com> (东亚书城)

E-mail: eabook@eabook.com; eabook@hotmail.com

热线电话: 0433-2965690 传真: 0433-2732434

印刷: 长春市永恒印务有限公司

开本: 880 × 1230 毫米 1/32

印张: 7.25 字数: 220 千字

印数: 1-1000 册

版次: 2006 年 6 月第 1 版

印次: 2006 年 6 月第 1 次

ISBN 7-5634-2226-9/F·205

定价: 29.00 元

《中韩企业经营管理比较研究》

课题研究组

主 编 李昌南 石庆华

副主编 高 斌 金 雄 金春花

编 者 韩成吉 金 兰 金 华

陈 默 朴美燕

前 言

21 世纪,是新经济时代,是全球化、信息化、网络化时代。一个国家如果想要参与全球竞争,分享全球经济带来的利润和财富,必须让本国的企业加入到由跨国公司主导的全球价值链体系之中。因此,国家竞争力很大程度上取决于本国企业的竞争力,而管理技能和水平则成为构建企业竞争优势的重要因素。20 世纪 70 年代以来,东北亚经济的持续增长已经成为世界经济的一个亮点,尤其是中国经济改革的成功使 21 世纪成为中华民族全面复兴的重要历史时期。因此,比较研究东北亚各国企业管理现状、异同及成因,探寻我国企业经营管理的谋略,具有十分重要的现实意义。

当代企业管理的理念已经有了许多新变化。我国经过 50 多年的经济建设,已经建立起比较完整的国民经济体系,但大多数企业素质较差,效益不高。与发达国家相比,我国企业落后的最根本差距,就是管理落后。因此,积极吸收和借鉴先进国家企业的经营理念、管理技术和方式方法,逐步创建具有中国特色的社会主义企业管理思想、理论、方法和手段,显得尤为重要。

本课题研究着眼于中韩企业经营管理比较研究,从企业管理理念、战略管理、文化管理、人事管理、财务管理

等方面,分析韩国企业成长过程中不同发展阶段的管理理论和管理实践的变迁,特别注意在经济起飞阶段主流的管理理论和管理实践,以及不同规模、不同类型的企业在发展中面临的主要问题和解决办法。

鉴于国内对中韩企业管理进行比较研究,多局限于某一管理领域或某个侧面,而企业管理的诸多领域和不同规模企业管理的综合系统研究较少的状况,本课题重点着眼于管理思想、机制、方式方法,与我国企业的管理实际进行比较研究,找出我国企业管理落后的症结所在,指出改善企业管理工作的最佳途径,提出相应的对策建议。

第一章为中韩企业经营管理理念比较研究。着重阐述企业管理理念及其特点;中韩企业制度与文化;中韩企业经营管理理念之比较;韩国企业经营管理理念对我国企业的启示;创建具有中国特色企业经营管理理念等。

第二章为中韩企业人力资源管理比较研究。企业人力资源管理面临的挑战;人力资源管理的变化;人力资源管理与企业核心竞争力。中韩人力资源管理发展过程;中韩人力资源管理发展过程比较;中韩企业员工培训比较研究;韩国企业绩效考核与薪酬管理比较研究;人力资源管理发展趋势等。

第三章为中韩企业战略管理比较研究。着重阐述战略管理理论发展的历史脉络;战略管理在企业管理中的地位及作用;韩国企业战略管理现状以及存在的问题;韩国企业战略管理的发展趋势;中国企业战略管理研究;中国企业战略管理现状及存在的问题;中韩企业战略管理

比较研究;中国企业战略管理中应该注意的问题;中国企业战略管理的发展趋势等。

第四章为中韩企业文化管理比较研究。着重阐明企业文化的内涵;企业文化的潜流;企业文化之探索;相互影响的文化领域;企业文化与管理实践;企业文化与组织;企业文化与战略;中韩两国企业管理文化的差异及其比较等。

第五章为中韩企业上市公司股权结构比较研究。着重阐述韩国上市公司股权结构发展情况及研究现状;我国上市公司股权结构改革的必要性;我国上市公司股权结构特征及存在的问题;韩国上市公司股权结构对我国的借鉴意义等。

本课题的研究,只是中韩企业经营管理比较中的一部分,其学术价值在于尝试对涉及中韩企业管理的不同历史阶段的分析,涉及企业管理诸多领域的管理举措,涉及个案分析和总体分析的实证资料,涉及基础理论和应用理论的研究成果,涉及正反两方面经验教训,涉及改善企业管理的对策建议等,做到了理论和实际的结合。

本课题的研究成果将为今后实现东北亚区域经济合作,实现我国企业经营管理现代化,提供理论性、应用性较强。具有跨时代意义的管理思想和管理方式方法,为政府和企业实施正确决策提供参考依据。

李昌南

2006年3月

目 录

前言	(1)
第一章 中韩企业经营管理理念比较	(1)
第一节 企业经营管理理念概述	(1)
第二节 企业经营管理的典型模式	(6)
第三节 中韩企业制度与企业文化	(9)
第四节 中韩企业经营管理理念范例	(16)
第五节 中韩企业经营管理理念比较	(30)
第六节 韩国企业经营管理理念之启示	(35)
第七节 创建具有中国特色的企业经营管理新理念	(39)
第二章 中韩企业人力资源管理比较	(42)
第一节 企业环境与人力资源管理	(42)
第二节 中韩企业员工培训比较研究	(47)
第三节 中韩企业薪酬管理比较研究	(53)
第四节 人力资源管理发展趋势	(65)
第三章 中韩企业战略管理比较研究	(74)
第一节 企业战略管理的概念、特点及作用	(74)
第二节 企业战略管理理论的演进	(79)
第三节 战略管理在中国的发展历史及现状	(83)

中韩企业经营管理比较研究

第四节 中国企业战略管理的实证研究 ——以海尔为例	(86)
第五节 韩国企业战略管理的实证研究 ——以三星为例	(101)
第六节 从中韩企业比较中看中国企业战略管理中 存在的问题	(122)
第七节 中国企业发展企业战略管理的重要性 及其对策研究	(127)
第四章 中韩企业文化管理比较研究	(133)
第一节 企业文化概述	(133)
第二节 中国和韩国的社会文化	(151)
第三节 韩国和中国的企业文化比较	(159)
第四节 中国和韩国企业文化比较的意义	(177)
第五节 中国和韩国企业文化管理的对策	(179)
第五章 中韩上市公司股权结构比较研究	(185)
第一节 股权结构概述	(185)
第二节 韩国上市公司股权结构发展及现状	(187)
第三节 我国上市公司股权结构改革的必要性	(204)
第四节 我国上市公司股权结构特征及存在的问题 ...	(206)
第五节 我国上市公司股权结构改善措施	(212)
后记	(221)

第一章 中韩企业经营 管理理念比较

第一节 企业经营管理理念概述

当今最流行的企业管理方法,一般来说都对解决企业生产经营方面的一些问题很有成效。成功企业的决策者们普遍认为这些管理方法过去一直够用。可是如今世界范围内很多企业陷入危机或困境,多半怪罪于经济不景气、员工怠惰,却看不到旧有的企业经营理念与今日的经营环境相脱节。因此,只是感到束手无策,无能为力。这种现象在欧洲、日本等国家已经是比较普遍的了。问题的症结在于,缺乏适应现代经济发展潮流的现代企业经营管理理念。作为企业必须确立明确的经营理念。经营理念是一个企业在经营活动中所遵循的价值观、信念和行为准则。随着时代的进步,经营理念已经发展为企业文化的核心部分,成了企业维系员工精神力量的纽带,几乎所有成功的公司都在经营理念塑造上倾注了大量的心血。一种好的经营理念并不会自发地形成,它是一个企业内部经营总结、外部经验导入、领导者大力推动和不断改进完善的过程。事实证明,一套明确的、始终如一的、正确的企业经营理念,在企业生产经营管理活动中发挥着至关重要的效能,而且决

定着企业的命运和未来的发展。

一、企业经营管理理念及作用

企业经营管理理念是经营者在企业经营过程中作为指导思想的基本意识,是经营信条或经营哲学,是企业所特有的基本信念、价值标准和行为准则等的总和。企业经营理念有一些核心的要素,比如市场、竞争、创新和以人为本观念等等。它是企业管理者追求企业绩效的根据,顾客及竞争者以及职工价值观与正确经营行为的确认。在此基础上形成企业的基本设想与科技优势、发展方向、共同信念和企业所追求的经营目标。

企业经营理念是企业经营思想和方法的最高原则。具体可以从三个方面来探讨。(1)企业经营理念要回答企业“为什么存在”的问题。在现代社会中,企业与社会之间的联系越来越深,企业既是一个经济单位,也是社会文化政治的综合体,它不仅要为公众制造产品,而且对社会与人类进步也富有使命。现代企业不仅赢得公众普遍而持久的支持和理解,还要满足企业员工自我实现的需要,激发他们的创造热情。(2)企业经营理念还要回答企业“做什么”的问题,在日益激烈的市场竞争中,企业必须找准立足点,从市场细分中明确自己的活动范围,综合考虑自己和竞争对手的生存理由或条件、生存能力和生存期望等因素后,制订好发展战略,准确地规定自己的生存发展空间。(3)企业经营理念也要回答企业“怎样做”的问题,要制订企业内部的人际交往和企业中对外的经营活动中所奉行的价值观和指导原则。对企业经营理念的回答,实际上就是对企业宗旨的界定。

企业要保持经营管理理念的稳定性和连续性,同时也要根据时代的变化,适时调整自己的经营理念。企业经营理念,有些学者和企业称之为企业理念。不过在称为企业理念的同时,又分为企业主理念与企业分理念(或企业核心理念和企业具体理念)。分

理念包括发展、市场、决策、规划、生产、营销、人事、公共关系等众多理念。一套完整的企业经营理念包括三个部分的内容：一是对组织环境的认识，包括对社会及其结构、市场、顾客及科技情况的预见；二是对企业特殊使命的认识；三是对完成企业使命的核心竞争力的基本认识。

企业经营管理理念特征是，它一经确定，在短期内不会发生变化，保持其相对稳定性，它是随着企业的长期发展，适应社会经济环境的变化和企业所承担的新的使命而逐步发生变化的。

企业经营理念通常表现为以追求利润为中心的传统理念，认为利润最大化是企业尽其社会责任的唯一出路。而以社会责任为中心的现代理念，认为随着产业的高度发展、企业利害关系的复杂化、企业社会地位的提高，企业经营者的社会责任就成为企业经营理念的重要内容，包括企业的持续发展、利害关系的调整、接班人的培养、防止公害的发生等。

企业经营管理理念贯穿于企业的全部活动，指导企业的方向，影响企业全体成员的精神面貌，决定企业的素质和竞争能力。企业经营理念所包含的基本信念、价值标准和行为准则是作为群体心理定势及氛围存在于企业员工之中的。首先，企业的经营理念是一种精神的力量，支配、决定企业中每个成员的行动方向，引导和推动整个组织朝着既定的目标前进。其次，企业的经营理念是一种道德的力量，促使企业的成员自觉地按照共同准则调节和规范自身的行为，使其转化为企业成员内在的品质，从而改变和提高企业成员的素质。再次，企业的经营理念是一种心理的力量，它能使企业员工在各种环境中能够有效地控制和把握自己的心理状态，使其在激烈的市场竞争以及艰难困境的环境中拥有旺盛的斗志、坚定的信念、顽强的意志，从而形成企业的心理优势。

企业经营管理理念通过共同的价值观和基本信念，可以把来自不同层级、不同地区的企业员工组织成为一个有机的整体，共同

为企业目标的实现而努力奋斗。它可以创造良好的工作环境和组织氛围,促进企业成员之间的和谐沟通,增进对企业的归属感和认同感,与企业同甘苦、共命运,增强其凝聚力。同时,它可以明确企业经营的思路 and 方向,促使全体员工积极、认真、主动地做好工作,为企业的发展做出出色的工作。

二、企业经营管理理念的设计

企业经营管理理念的设计,就是企业在具体的历史环境及条件下,将其生产经营目标、企业员工的期望转化为具体的共同的奋斗目标、信条和行为准则,使之成为企业员工的精神支柱和精神动力,共同为实现目标而奋斗。企业经营理念就是企业内部动力机制。先进的企业经营理念,可以通过群体意识的培育,使企业员工在潜移默化中接受达成共识的企业经营管理理念,促使企业员工与企业真正成为有机整体,产生为实现企业共同目标而努力奋斗的强大动力。

企业经营管理理念的设计,主要包括以下两个方面的内容:

(一)确定企业的宗旨和发展目标

企业是盈利性的经济组织。企业经营理念的设计,不能单纯地把实现盈利作为最高目标,必须把为社会、顾客、企业员工服务作为企业的宗旨和目标。

(二)设计企业的核心能力即核心竞争力

它指的是企业综合协调应用积累性知识,特别是积累生产技能和多种技术知识以获得超越其他竞争对手的独特能力,包括企业竞争战略、经营思路 and 经营方向以及增强企业协调性等方面的内容。它主要解决怎样才能取得并维持核心竞争能力与优势的问题。企业核心竞争力表现为不同企业在获取战略性资源过程中的

异质性,它表现为企业在资源识别、资源转化、资源获取和提供产品过程中的独有的能力。企业拥有了这种能力就有可能在同行业中拥有较强的竞争力。其特征主要表现为:

1. 价值性

它富有战略价值,它能够为顾客带来长期性的关键利益,如降低产品成本、提高产品质量、提高服务效率等,这就为企业创造长期性的竞争主动权及超过同业平均利润水平的超值利润。

2. 独特性

它必须为企业独有。它是在企业发展过程中长期积淀而形成的,孕育于企业文化之中,为企业员工共同拥有,难以被其他企业所模仿和替代。

3. 延展性

它是一种基础性的能力,是一个坚实的平台,是企业其他能力的统领,它可以支持企业向更有生命力的事业领域延伸,为企业创造新的利润增长点,为企业多元化发展提供良机。

4. 时间性

它有一定的时间性。企业若要保持核心竞争力的领先地位,必须对其核心竞争力进行不断的创新、发展和培育,否则,将会丧失它。设计企业核心竞争力的理念,需要做好企业经营哲学的设计、企业精神的设计以及企业价值观、道德观与信誉观念的设计。为此,需要着力做好以下工作:一是拥有一支知识结构合理的人才队伍;二是培养一批具有敏锐的市场眼光和超前意识的经营管理者;三是培育企业成为一个学习型组织。

(三)设计企业的核心价值观和企业行为规范及规章制度

企业经营理念的设计包括工作制度设计、岗位责任制度设计和其他制度设计。根据企业的不同结构可分为三个层次:一是外

观层,即企业经营理念的表层部分,由它折射出企业的经营思想、经营管理哲学、工作作风等,包括企业标志、标识和产品的的外观设计等内容。如企业名称、企业环境、企业面貌、商标、标语等,充当企业理念的载体;产品的外型、式样、品质、包装、维修服务、售后服务等,充当企业理念的具体反映。二是中心层。是企业的制度层。它规定了企业的行为准则,它包括以生产标准、质量标准、管理标准、工作标准等形式表现的企业规章制度。三是核心层。它是企业的价值标准、基本信念和职业道德及精神风貌。它是指导企业确立先进的经营管理理念,摒弃落后的企业经营理念的导向。

企业经营管理理念的先进与否,不仅决定一个国家的经济实力和效率,而且决定这种企业经营管理理念是否为世人所接受,能否经受经济发展过程中所应对的各种考验。

第二节 企业经营管理的典型模式

纵观当今世界,比较有影响力的企业经营管理模式主要有两种:美国 A 模式与日本 J 模式,还有结合这两种模式的 Z 模式。

一、美国 A 模式

美国是一个移民国家,是集世界民族为熔炉的国家。二战以后,美国成为了世界的先进大国,形成了一整套企业经营管理模式,他们强调劳动分工,认为只有分工才能提高劳动效率,而且把一些科学的研究理论应用于管理,形成了科学管理理论,强调诸如工作定额、标准化、能力与工作相适应、计划与执行相分离,实行职能工长制,几个人负责制。到现代管理阶段,管理并不是仅仅局限在车间和企业内部的生产组织和提高作业效率的问题,人们的眼界更高、更宽,开始注重战略与决策,同时,综合运用现代理论知识

——概率论、系统论、信息论、控制论,以及现代化的手段——计算机、电视监测系统、自动化生产线等等,更加重视行为科学,以人为本。形成了百花齐放、百家争鸣的局面。先后出现了管理程序学派、社会系统学派、人际关系行为学派、系统管理学派、决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派、经验主义学派等等。美国 A 模式也是在工作中不断发展的。这就是其最大的优点。

当美国企业为了实行专业化的生产,对生产线进行现代化的改装以后,人们的工作变得单调和枯燥。据调查,现在西方先进国家工作的一名工人,只要用 30% 的精力就可完全应付日常的工作需要,余下的 70% 的精力都是浪费的。这时,它借鉴了日本的管理模式的精华,形成了 Z 模式理论。众所周知,二战以后,美国一直是世界上第一经济强国,但在 70 年代初石油危机的冲击下,美国企业的竞争能力减弱,而日本在战后经过短短二三十年的发展,迅速成为世界经济强国之一,这种强烈的反差迫使美国的专家开始研究日本企业的成功之道。通过实地考察和对比分析,他们发现:日本的经济奇迹主要来自日本式的企业经营管理理念,最突出的就是企业文化。日本很好地把民族传统文化融合到企业经营管理之中,形成了全体员工共有的集体价值观念,在企业中营造和谐共处、感情色彩浓厚的文化氛围,使员工树立起与事业荣辱与共的信念、团队精神和敬业精神,企业则关心人的管理、人的培养和员工文化素质的提高。而美国企业注重的是理性化的管理,看重的是技术和装备,强调的是严密的组织结构和规章制度,而没有重视精神的作用和文化的力量。

但是,由于美日两国社会文化的巨大差异,许多美国人对日本式的企业管理方法能否在美国获得成功持怀疑态度,因此,日裔美籍教授威廉·大内耗费 8 年多时间,对日美两国的典型企业进行了深入的调查和研究,并于 1981 年出版了著作《Z 理论—美国企业怎样迎接日本的挑战》,曾在美国的管理界引起轰动。大内认

为,由于两国企业在任务上有基本相似之处,因此日本企业的某些管理模式是可以移植的,美国的企业应当结合本国的特点,向日本企业的管理方式学习,形成一种新的企业经营管理模式。他把这种管理方式归结为 Z 管理模式。

美国、日本和 Z 理论的组织模式比较

组织模式	美国 A 模式	日本 J 模式	Z 模式
雇佣制	短期雇佣制	终身雇佣制	长期雇佣制
决策方式	个人决策	集体决策	集体决策
负责制	个人负责	集体负责制	个人负责制
评价和 提升的速度	短期而快速	长期而缓慢的	长期而缓慢的
控制过程	明确的控制	含蓄的控制	含蓄与明确兼 用的控制
职工的发展	专业化方向	多面性发展	适当照顾向多 面性发展
对员工的关怀	只关心在职期	长期关心	在职期的个人 和家庭

二、日本 J 模式

日本的企业经营管理模式可以称作是在世界上又一种获得成功的管理模式。主要原因是因为它是有别于美国的管理模式的一种管理方式。这种模式的最大的特点是以终身雇佣制和年功序列制为代表的。在日本,一个学生毕业以后,到一个企业去就职,企业首先要对这个员工进行岗位培训与职业技能教育,为这个员工的职业道路开辟方向。这个职工则要为这个企业服务终生,即使经济不景气时,企业也不可解雇员工。在这种情况下,日本发明了许多的管理奇迹,如全面质量管理、全面设备管理、零库存生产等