

企业管理新范式的探索

In Search of
Management New Paradigm

(韩国) 申光龙
(澳门) 谭俊荣

中国物资出版社

企业管理新范式的探索

In Search of Management New Paradigm

(韩国) 申光龙

(澳门) 谭俊荣

江苏工业学院图书馆

藏书章

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理新范式的探索/(韩)申光龙,谭俊荣著.
北京:中国物资出版社,2001.5

ISBN 7-5047-1712-6

I. 企…… II. ①申……②谭…… III. 企业管理——文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 22848 号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编 100834

全国新华书店经销

河北涿水华艺印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:7.625 字数:177 千字

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-1712-6/F·0609

印数:0001-1000 册

定价:22.80 元

(图书如出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

工业经济时代的基础在于任意支配物质资源(能量和能源等),因此,网络、交通、运输、通讯等基础设施便与整个工业经济的体系紧密相关。企业管理的整体研究也大都以此为中心展开。今天,人类社会已迈进一个新的阶段——“信息网络时代”,彼得·杜拉克所谓的“知识经济时代”。无论是信息时代或知识经济时代,管理学理论工具是实现这种时代转变的重要推动力。面对企业组织愈来愈不能适应竞争日益激烈的新环境,管理学界提出要在企业管理的制度、流程、组织、文化等方方面面进行创新。美国企业从20世纪80年代起开始了大规模的“企业重组革命”,日本企业也于90年代开始进行所谓“第二次管理革命”。在这二十年间,企业管理经历着前所未有的、脱胎换骨的变革。

信息化和全球化浪潮迅速席卷全世界,跨国公司影响力逐日上升,跨国经营渐渐成为大公司重要的发展战略,跨国投资正不断增加。知识经济的到来使信息与知识成为重要的战略资源,而信息技术的发展又为获取这些资源提供了可能;顾客的个性化、消费的多元化决定了企业只有合理组织全球资源,在全球市场上争得顾客的投票,才有生存和发展的可能。目前的管理理论研究主要针对网络型组织及其与利害关系者沟通问题而展开。

与此相应,现代企业为了生存,虽然朝着企业高科技

化和改善财务系统等方向努力,但是企业的生存环境已经今不如昔——只依靠单纯的发展战略或成本缩减,生存机率大大降低了。因此,在市场环境的急剧变化中,企业应该根据生存远景采取适当的应变措施。

大多数的管理学研究都将研究重心放在企业应如何使用或适当使用管理学新工具上,并且为此提出种种衡量的方法,列出了许多影响因素。然而,管理学研究是属于一种动态性的工作,新的管理理论为企业所带来的工作效率的提高、市场信息的掌握、组织间沟通的便捷,以及对产业上下游企业间的整合或供应链之间的关系,是无法利用定时、定点的静态方式来衡量的。现代企业在资源、人力和技术方面有限的情况下,往往会对如何利用管理学理论来提升企业的竞争力无从下手;缺乏正确的引进程序或适当的管理方式,也是企业在经营中较常见的缺失。企业该如何依照自身的体质利用管理学理论工具建立起有效的管理机制,是它们提高核心竞争力的当务之急。

由于管理学理论本身的抽象性、可学习性及可累积性,企业可以通过学习来强化原有的管理系统,不断传递、扩散、交流、衍生出新的内部知识,改善组织内部的管理活动,使企业创意活性化。

管理是一种复杂且充满智慧挑战的艺术。而信息化时代的来临,使管理者面临的工作更具挑战性。基本上组织变革的因素有四项:结构、任务、技术与人,四者之间是相互影响的。因此,组织利用新的管理学理论工具会影响组织在流程上的变革与再造,同时也会是一种

群体学习、成长与改善的过程,这样的历程不仅牵涉到组织的结构,更会造成企业文化的冲击。

对企业来说,企业环境的变化所带来的新管理理论工具,应该只是企业竞争力的促进剂,而不是主体。企业建立起新的管理系统,并不意味着它可以立即成为深具竞争力的企业。企业导入新管理理论工具之后,有可能引起灵活机制的暂时混乱,但从长远来讲,这是提高企业整合能力的基础。企业唯有建立起符合自身营运特性的组织管理机制,在变与不变间找到平衡点,才可以达到利用新管理学理论工具提高核心竞争力的目的。

笔者因攻读博士课程相识于南开园,由于志趣相同而结为好友。本书是我们进入管理学研究领域二十年学习研究成果的荟萃。我们试图通过管理学新理论的研究、达到为有志于研究管理学新范式的同行专家们在实践或者学术研究方面提供参考的目的。需要说明的是,无论何种管理思想或理论,都是为了提高管理的“效果”和“效率”。对于今天的企业来说,没有过时或无用的理论,应当结合自身“所面临的管理环境”,兼收并蓄,有选择地取舍,这样才能在继承前人的基础上,发展自我——这也是我们出版本书的目的所在。因而,企业远景、整合营销传播、知识网络、战略联盟、非营利组织管理、迅速反应管理、服务质量管理、业务外包战略等等依旧是我们今天探讨的话题。

作 者

2001年4月于南开园

目 录

1. 企业远景的探索性研究
An Expletory Study on Corporate Vision
(韩国)申光龙 (1)
2. 试论 IMC 战略的执行人—营销传播管理者
IMC Strategy Executive—Marcom Manager
(韩国)申光龙 (24)
3. 整合营销传播战略与营销信息技术之结合
The Consolidation of Integrated Marketing Communications Strategy and Marketing Information Technology
(韩国)申光龙 (52)
4. 非营利组织管理的界定性研究
An Enclosure Study on Nonprofit Organization Management
(韩国)申光龙 (73)
5. 迅速反应管理与电子商务的探索性研究
An Expletory Study on Quick Response Management and Electronic Commerce
(韩国)申光龙 (98)
6. 澳门旅游业服务质量研究
Macau Service Industry's Service Quality
(澳门)谭俊荣 (126)

7. 企业战略联盟动因的探索性研究
An Expletory Study on the Intention of Corporate Strategic Alliances
(澳门)谭俊荣 (155)
8. 知识管理时代的全球知识信息网络的探索性研究
An Expletory Study on Global Knowledge Information Network in the Age of Knowledge Management
(韩国)申光龙、(澳门)谭俊荣 (175)
9. 试论虚拟衍生企业模式
A Study of Virtual Derive Corporation Model
(韩国)申光龙、李非、彭立嵩 (197)
10. 业务外包战略的决策框架与电子制造服务
Decision—Making Framework of Outsourcing Strategy and Electronics Manufacturing Services
(韩国)申光龙、(韩国)李承业 (219)

企业远景的探索性研究

An Expletory Study on Corporate Vision

(韩国)申光龙*

摘 要

在冷酷的全球竞争(Global Competition)中,只有用彻底的企业远景武装起来的企业才能生存。特别是发展中国家的企业已经面临着生存决战:一方面,发达国家要求它们进一步开放国内市场,将无可避免地为此展开胜负之战;另一方面,消费者的选择权也在日益扩展。

与此相应,现代企业为了生存,也正朝着企业高科技化和改善财务系统等方向努力,但是企业的生存环境已经今不如昔——只依靠单纯的发展战略或成本缩减,生存机率大大降低了。因此,在市场环境的急剧变化当中,企业应该根据生存远景采取适当的应变措施。特别值得一提的是,企业员工的工作热情并非来自于规章制度,而是源自于共享的企业远景。因此,重整企业远景成为目前企业经营的迫切需要,否则急剧变化的企业环境将引起企业的生存危机。

* 南开大学现代管理研究所副教授,管理学博士,E-mail:skyin@public.tpt.tj.cn

关键词:企业远景、共享价值、价值体系、企业远景监督体制

Key words: Corporate Vision, Shared Value, Value System, Corporate Vision Checking System

前 言

运动员要在体育竞技中取胜,必须将个人技能和团队的战术巧妙地结合起来,而运动员个人的精神作用更为重要。运动员就是以其思想和体能的高度集中和良好发挥取得成绩的。

那么,对于企业来说,要靠什么来凝聚成员的精神呢?答案可能有多种,但其中最重要的是企业员工对企业远景的共享(Share of Corporate Vision)程度。

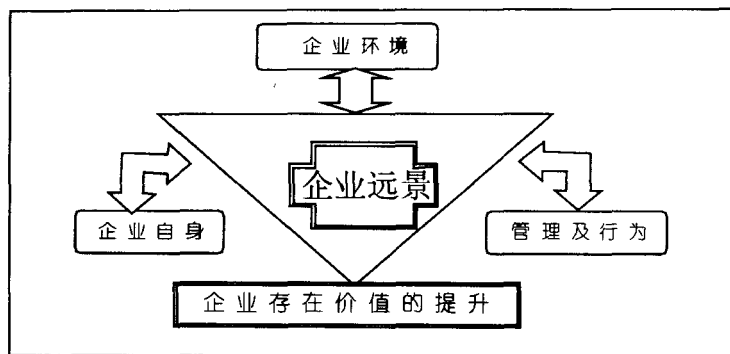
一般来讲,企业远景是和企业理念(Corporate Idea)、企业哲学(Corporate Philosophy)、社训(Corporate Guide Line)、企业原则(Corporate Principle)、企业精神(Corporate Sprit)、企业使命(Corporate Mission)、企业座右铭(Corporate Motto)、行为纲领(Guiding Principle)等概念合为一起的。但这些概念只反映了远景的一部分内涵,或者是属于次一级概念。

企业远景(Corporate Vision)基本上体现在企业内、外部公开发表的所有价值链(Value Chain)上,其价值链包括领域性和层次性概念。

企业远景的领域性包括[图 1]所示的企业自身、企业环境、管理及行为这三个方面,即表现为企业自身存在的意义及使命,企业与其所处社会环境及利害关系者(Stakeholders & Interest Groups)之间的关系,还有企业员工的行为准则或实务指南等因素。

企业远景又可以划分为[图 2]所示的三层概念:上层是企

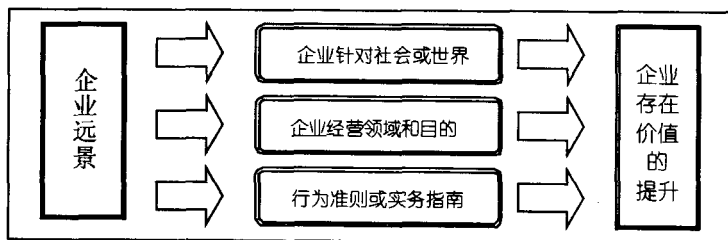
企业远景的探索性研究



资料来源：申光龙，“企业远景的新展开（一）”，《化工管理》，1999年12期。

〔图1〕 企业远景的领域性概念

业针对社会或世界的远景，中层是企业的经营领域和目的，下层是员工的行为准则或实务指南。



资料来源：申光龙，“企业远景的新展开（一）”，《化工管理》，1999年12期。

〔图2〕 企业远景的层次性概念

企业远景的本质就是将企业的存在价值提升到极限。传统观念认为，企业的存在价值是企业作为实现幸福的人类社会的手段与工具，在促进全社会幸福和寻找新的财富来源的过程中创造出来的。^{〔1〕}近年来，在此基础上对企业的活动增加了与全

〔1〕 申光龙，“企业远景的新展开（一）”，《化工管理》，1999年12期。

球自然环境共生共存和对国际社会的责任和贡献等内容,使企业存在价值这一概念更加完整。在价值观经历全球化变革的时代,企业远景及其概念范围也在扩大。

企业远景的作用是促使组织的所有部门拥向同一目标并给予鼓励。同时,它也是员工日常工作的价值判断基准。为此,在规定企业远景时应明确显示企业的存在价值和目的。企业的存在价值是企业本质的存在理由和信念。这不同于财务报表上的利润价值或近视的期望值。

企业远景的另一构成要素——企业目的(Corporate Purpose)是给企业员工导向未来发展方向,提供制度上激励的基本框架,如 Merck 公司的“帮助同疾病斗争的人”,通用电器公司的“以技术和革新来使生活丰饶”等都是体现企业存在目的的代表范例。

企业创立初期不能设定明确企业远景的内容及其实践方案,也“没有怎样”才是最好的标准答案。就是说,企业远景不是由其显示的内容,而是由其未来远景的明确性和远景下具有整合性的经营活动来控制、强化的。例如许多企业都可以设定“利用尖端技术生产出高科技产品来贡献社会发展与人类生活”作为同样的企业远景,但关键是这种远景有多么深远并且是否能一贯坚持下去。

重视企业远景的原因即在于此,因为企业员工对自己的工作热情和决心并非来自规定或工作指南,而是源自在全体员工中取得共享的企业远景。无论经营者多么优秀,如果一个组织的未来远景不清晰,或在组织成员之间只限于形式,得不到透彻的理解,那么这个组织必将变得没有前途。因此,企业远景对于企业经营越发重要起来。企业若迷失其远景,那么其生存目的与生存手段就会混淆起来。

一、远景的含义

对远景(Vision)概念的探讨一种观点认为,它是关于可能性和所渴望的将来,它表现了乐观主义和希望,并且也这样做了,它被定义为一种“分析前的认识行为”〔1〕或者是“个人在没有受到理论和议程约束之前的感觉或感情”。〔2〕

远景是对某种目标的个人热情,即个人认为一个对象或目标看上去应该怎么样,以及应该如何是好,包括应该如何把这个对象或目标带向未来发展。同样,远景对培养个人最初的印象有重要作用,并且决定了个人因不同的立场所做出的最终选择。这就是未来想象力。

对未来想象力的最早研究是由1968年雅克(E. Jaques)进行的一项调查。〔3〕他探讨远景的概念时强调了时间概念,就是确定一个人能够不受监督者的直接干涉,自由地决定在工作中如何表现的时间期间,也就是个人具有应付能力的时间期间。帕斯金斯(D. Paskins)认为与级别较低的管理者相比,级别较高的管理者因为他们职务的不同,他们计划的起点要高。〔4〕雅克和帕斯金斯的研究提出了一个有趣的问题,即是天生就具有

〔1〕 Schumpeter, J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York, 1954.

〔2〕 Sowell, T., *A Conflict of Vision: Ideological Origins of Political Struggles*, William, Morrow and Co. Inc., New York, 1987.

〔3〕 Jaques, E., *Time Span Handbook*, Heinemann Educational, London, 1968.

〔4〕 Paskins, D., "Thinking Futures—How to Survive and Thrive in a Fast Changing (Business) World," *Futures*, vol. 29, No. 3, 1997, pp. 257—266.

对未来想象力的人更可能会取得成功,并且这种成功是因从不同职务上得到的机会不同所致。因为在一个组织或团队里,地位越高的人就越有机会和自由在更大的范围内实施他们所想象的主要决策,即使其他人对这些决策存在分歧。

圣吉(P. M. Senge)也把远景看作是一个不断进步的过程,它是对不受欢迎事物的消灭和改正。圣吉的远景是与“创造性的压力”有关的。“创造性的压力”出现于一个人可以清楚地看到希望在哪儿,即一个人的远景以及个人所面对的现实是什么。两者之间的差距“产生了一种自然的压力”。^[1]远景是鼓舞,如果要激励人们,就需要向组织的全体成员提出挑战。因为没有激励,不容易建立远景。关键是如何利用这种创造性的压力以及它所产生的能量有激励于个人、群体和组织稳步地实现他们的远景。虽然一个组织的远景与组织使命相似并且经常难以区分,但是它们之间仍存在着微妙的差别。组织使命和远景之间基本的区别是:组织使命是指本组织的目的,而远景则描述了本组织在实现自己的使命时的希望。远景是个人或群体所渴望的未来的“状态”。远景就是未来的基本结构,它允许个人利用不同的手段去构建它。一想起远景、企业使命和因此而产生的职能,就可能考虑要建立一个合适的组织结构来实现这个远景。

作者认为远景是“一种可想象出来的行为的基础上能看待或思考的方式,和一种明确的未来辨别力和希望的平台”。远景的建立是一个渐进的过程,它并不是一瞬间能达到的,而是要求考虑所有可能的选择,共享建立远景的必要信息,并且愿意遵循

[1] Senge, P. M., "The Leader's New Work: Building Learning Organization," *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1, Fall, pp. 7-23.

最符合组织长期发展的行动纲领。

二、企业远景的产生背景

柯林斯(C. James Collins)和帕拉斯(Porras)在《*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*》一书中将企业划分为两种类型。第一种类型是明确企业远景,并成功地将它扎根于员工之中的企业。这些企业大多是排位世界前列的受尊重的企业。第二种类型是认为只要提高销售额即万事大吉,而没有明确的经营理念或企业远景,或企业远景没有扩散到企业。这些企业绝不可能居世界首位,只有企业全体员工共同拥有企业远景,则这个企业就有了成长为优良企业的基础。^[1]

在当今的企业经营活动中企业远景的必需背景如下:

(1)整合的企业远景

要使企业员工都自觉地参与到企业经营活动之中,就需要有整合了企业所有理念的企业远景。当前,随着结构重组、再造工程和标杆学习等西方管理方法的普及,东方式的终身雇佣制逐步解体,取而代之,个人经理的自律性受到了重视。若要在自律的基础上,企业员工充分发挥个人能力去达成企业共同的目标和远景,同时实现自我,就必须明确企业远景。仅仅从经济成本或交易的角度去理解个人或企业关系是不全面的。当个人能理解和参加到企业远景中时,就能融进企业里,文字化的企业远

[1] Collins, James C., Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, January 1997, chapter 1.

景不应是抽象的概念或口头上的东西,而应包含具体明确的方针。^{〔1〕}当提出明确的企业远景,并传播到每个员工,激发起员工的自觉参与意识时,企业才能获得发展。

(2) 强化关系性

要强化企业的关系性,就必须有企业远景。近来在管理和营销领域,关系性概念受到关注。这是企业在对不良体制造成的人际关系衰退后进行反思产生的概念,许多学者认为这种概念对于曾坚持生产者观念的企业是必要的。关系的概念不但适用于企业和直接利害关系者与间接利害关系者的交往,^{〔2〕}也适用于企业与内部员工之间关系。经营者和员工之间关系不是指简单的劳动合同,而是指以相互信赖和密切联系基础上的关系。即,有机的伙伴关系,这种关系需要通过公司内部沟通创造出共享价值的“共同创造”观念。另外,这种关系的基础要求由企业成员共享的共同企业远景。有了共享的企业远景,就能迅速正确地沟通,企业成员在同一企业远景、共同的目标下建立关系的话,企业成员就能在相互沟通和活动中创造共享价值。^{〔3〕}

(3) 知识竞争力

当前企业远景受重视的另一个理由是“知识竞争力”作为企

〔1〕 Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. "Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal," *Sloan Management Review*, Winter 1996, pp. 23-36.

〔2〕 申光龙,《整合营销传播战略研究——利害关系者及营销传播管理者初探》,南开大学管理学博士论文,1997,第3章。

〔3〕 Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. "Changing the Role of the Top Management: Beyond Systems to People," *Harvard Business Review*, May-June 1995, pp. 132-142.

业竞争力要素开始受到关注,传统观念的企业竞争力是由产品或服务的生产能力、销售能力、资本的调配和运营能力等与企业利润直接相关的要素决定的。但随着近年来企业活动领域的巨大变化,应重新讨论企业竞争力的来源。企业竞争力由复合要素构成,价格、质量、品牌、技术含量是产品竞争力的重要因素。而近年来,以下两种有助于提高竞争力要素尤其受到关注:首先是组织知识。近来,一些管理学者把企业组织看作知识主体,而把它的知识创造力看作竞争力来追求。^{〔1〕}其次是应变能力。今天,企业环境剧变,如果不能创造性地、灵活地应对这种变化,企业本身的生存发展就会陷于危境。有人认为组织决定于战略,若战略随环境而相应变化,则组织也应随环境变化。此时关键是以企业远景为基本指导思想,即企业战略是实现企业远景的主要手段。^{〔2〕}

〔1〕 参见:Nonaka, Ikujiro, "The Knowledge Creating Company," *Harvard Business Review*, Nov. - Dec., 1995. Sviokla, John, "Knowledge Workers and Radically New Technology," *Sloan Management Review*, Summer 1996. ; Mullin, Rick, "Knowledge Management: A Cultural Evolution," *The Journal of Business Strategy*, Sep. - Oct. 1996. ; Miles, Raymond E., Charles C. Show, John A. Matherws, Grant Miles, and Henry H. Coleman, Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form," *Academy of Management Executive*, Vol. 11 No. 4 1997.

〔2〕 参见:野中郁次郎,「俊敏な知识创造经营」,东京,ダイヤモンド社,1997. Dove, R., Hartman, S., and Benson, S., "An Agile Enterprise Reference Model With a Case Study of Remmele Engineering," *The Agility Forum*, Dec. 1996. ; Dove, R., Realsearch: A Framework for Knowledge Management and Continuing Education, *IEEE Aerospace Conference*, March 1998.