

高等学校城市轨道交通系列教材

上海市本科教育高地建设资助项目

城市轨道



企业管理

- 主 编：邱薇华 李 健
- 副主编：钟峻青 黄远春 黄 璐
- 主 审：叶华平

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

高等学校城市轨道交通系列教材
(上海市本科教育高地建设资助项目)

城市轨道交通 企业管理

主 编 邱薇华 李 健
副主编 钟峻青 黄远春 黄 璐
主 审 叶华平

中 国 铁 道 出 版 社

2011年·北 京

图书在版编目(CIP)数据

城市轨道交通企业管理/邱薇华,李健主编. —北京:中国铁道出版社,2011. 4

(高等学校城市轨道交通系列教材)

ISBN 978-7-113-12402-1

I. ①城… II. ①邱… ②李… III. ①城市铁路—交通运输企业—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F570.73

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 253767 号

书 名: 高等学校城市轨道交通系列教材
城市轨道交通企业管理
作 者: 邱薇华 李 健等

策划编辑:殷小燕 电话:(010)51873147

责任编辑:殷小燕

封面设计:陈东山

责任校对:张玉华

责任印制:陆 宁

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:三河兴达印务有限公司

版 次:2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

开 本:787 mm×960 mm 1/16 印张:30.75 字数:579 千

印 数:1~3 000 册

书 号:ISBN 978-7-113-12402-1

定 价:50.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

电 话:市电(010)51873170 路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话:市电(010)63549504 路电(021)73187

序

世界城市轨道交通发展至今已有近 150 年的历史。1863 年,世界上第一条城市轨道交通在英国伦敦建成通车。我国城市轨道交通建设起步较晚,直至 1969 年,才建成通车第一条城市轨道交通——北京地铁一期工程,运营线路长度仅 21 km。21 世纪的第一个 10 年,我国城市轨道交通进入了一个快速发展时期,从 2000 年只有北京、上海、广州等 3 个城市拥有轨道交通线路,总长度 130 多 km,到 2010 年,内地已有 10 个城市开通了 30 多条轨道交通线路,运营线路总长度 1 300 km,10 年时间内增长近 10 倍;另有 70 多条线路在建,里程总长超过 1 370 km。以上海为例,目前已有运营线路 11 条、总长度达到 425 km,在国内处于领先地位,这些线路的建成仅仅用了不到 20 年的时间,而伦敦地铁建设花了 147 年,目前运营里程 439 km,纽约地铁用了 143 年,达到目前的 368 km。中国城市轨道交通的发展速度之快由此可见一斑。

与拥有百年历史的国外城市轨道交通相比,我国的城市轨道交通显然是十分年轻的。第一,进入城市轨道交通网络化运营的时间较短。以前,我国建成轨道交通的城市仅有一两条线路,运营方式都是单线路独立运营,而转入网络化运营是最近 5 年之内的事情。第二,由于线路大都是近 10 年内新建成的,很多设施设备投入使用的时间也不长,城市轨道交通运营企业的员工队伍也十分年轻,企业的管理更显得年轻。但是,我们的乘客对轨道交通服务的需求和要求却丝毫不逊色于国外乘客。因此,城市轨道交通的快速发展,迫切需要研究城市轨道交通企业的管理,培养大量的专业的企业管理人才。提高城市轨道交通企业管理人员的专业知识和技术人员,建设一个基础理论扎实、技术过硬的企业管理团队,才能确保城市轨道交通企业科学、合理、有序的运转,保证城市轨道交通的高效运转、优质服务、运营安全。

本书作者熟悉城市轨道交通企业管理工作,有着丰富的城市轨道交通企业管理专业教学或工作的经历。他们紧贴实际,汇集管理者经验,潜心研究了城市轨道交通企业在管理中所遇到的问题,集各家之长,对城市轨道交通企业管理中各方面的内容进行了科学、有效地研究和分析。

本书从城市轨道交通作为城市交通骨干的角度出发,认知城市轨道交通相关

运营管理企业的理论与实践。把握城市轨道交通企业的特点、管理体系架构、如何提高管理绩效、城市轨道交通企业人力资源管理的独特之处、如何优化管理处理好企业与乘客之间的纠纷等相关问题,将管理学、法学、经济学等相关理论与城市轨道交通企业紧密联系起来,实现一个最优的结合,运用公司法、合同法、消费者权益保护法等来解决城市轨道交通企业能力相关问题,实现城市轨道交通通向都市美好新生活的目标。

本书是城市轨道交通企业管理理论与实践的高度结合,它不仅包含丰富的理论知识,也涵盖了大量的实践案例。本书内涵丰富,引入管理新理念,紧跟城市轨道交通的快速发展,尤其是应对外部经营环境的急剧变化,改变城市轨道交通企业的经营理念和经营模式,塑造企业形象,引入管理新理念、新知识,借鉴国内外轨道交通企业较成熟的管理模式和方法。本书对于城市轨道交通专业的学生和从事城市轨道交通的管理人员具有很好的参考价值。

上海申通地铁集团有限公司副总裁

钱耀忠

2011年3月于上海

前 言

城市轨道交通作为一种新型的交通工具,以其安全、快速、舒适的特点正受到越来越多的关注。人们对城市轨道交通的依赖程度越来越高,城市轨道交通占人们日常的出行比重也与日俱增,一些大型城市的城市轨道交通客流量每天有几十万甚至几百万。随着各大城市大规模轨道交通的建设,城市轨道交通已经成为一个十分庞大的体系,如何发挥城市轨道交通企业管理的优势,对城市轨道交通运营进行科学、有效的管理,使之更好地为广大市民服务,同时兼顾企业的价值,已经成为一个迫在眉睫需要解决的问题。

有关企业管理的书籍市场上有很多,但专门针对城市轨道交通企业管理方面的书籍现在还是比较少的。本书主要从城市轨道交通企业战略管理和规划,城市轨道交通企业组织管理、运营管理、设备管理、安全管理、运营质量管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、企业文化建设、信息管理、企业创新等方面阐述了城市轨道交通企业在管理中需要考虑的问题,进行了深入浅出的描述。

本书编者主要由城市轨道交通运营管理教学和研究的教师和城市轨道交通企业管理一线人员共同组成,编者深知城市轨道交通企业管理所需理论和会面临的亟待解决的实际问题,一切从城市轨道交通企业实际出发,理论结合实际也形成了本书的如下特点:

第一,理论最新化。技术在进步,环境在变化,管理理论层出不穷。本书用通俗易懂的语言,囊括了众多著名学者的科学管理理论,并将其与城市轨道交通企业自身特点相结合,有机融合,提炼出城市轨道交通企业管理理论。

第二,原理实用化。目前管理类书籍或是纯理论的教科书,或是实际案例,二者有机结合的不多,本书在每部分城市轨道交通企业管理理论原理分析之后,都会结合实际案例加以说明,利用每章后面的应用案例,做到理论与实际相结合,便于读者理解和应用所学理论。

第三,理念、模式系统化。市场上有大量的管理类教科书,也有无数诸如理念、经验、方法、模式、之道、案例等名目繁多的管理类读物,这些读物无疑开阔了读者的视野,也使很多读者眼花缭乱,无法了解现象的本质,对管理缺乏系统的认识。本书针对这一问题,将理念、经验、方法、模式、之道、案例等融合到城市轨道交通企

业自身具体的管理理论系统框架之下,使原理与理论、方法、模式等紧密结合,形成城市轨道交通企业管理系统知识。

第四,内容信息化。本书力争用最小的篇幅,让读者对城市轨道交通企业管理理论、理念、方法、模式有全面的了解。为读者提供城市轨道交通企业管理实用的知识和信息。使读者掌握实用的管理技巧。

管理学是科学,是管理活动中共性问题的升华,是管理者的指南。城市轨道交通企业的管理者应该用现代的管理理念、原理和方法研究管理中出现的问题,使企业继续保持健康、向上的前进步伐。

本书分14章。第1章、第2章由邱薇华编写;第3章由黄远春编写;第4章由李健编写;第5章、第6章由黄璐编写;第7章由李健编写;第8章由邱薇华编写;第9章由钟峻青、邱薇华编写;第10章由钟峻青编写;第11章由李健编写;第12章由邱薇华编写;第13章由黄远春编写;第14章由邱薇华编写。最后由邱薇华对全书进行了修改和定稿。杨欣凯、李悦、沈雪、王震宇、潘蓉、凌丹等对全书进行了校对。

本书由上海工程技术大学城市轨道交通学院编写的城市轨道交通系列教材之一,在教材的编制过程中得到了上海申通地铁集团有限公司的相关人员的关心和帮助,也得到了上海工程技术大学城市轨道交通学院的和铁道出版社的大力支持,殷小燕编辑为本书的细节提供了细致的指导,在此表示深表谢意。上海工程技术大学城市轨道交通学院副院长刘志钢对本书进行了全程的指导和支
持,在此表示感谢。在本书编著过程中学习参考了不少著作、论文和相关资料,在此一并表示衷心感谢!

本书由上海申通地铁培训中心主任叶华平主任审稿,叶华平提出了大量宝贵的意见和建议,在此表示感谢。

本书由上海市教育委员会重点学科资助项目(J51401)、上海市本科教育高地建设项目资助,谨此一并表示感谢。

本书为现代化的城市轨道交通企业管理打下了基础,它的补充、提高、完善则需要用更多的时间在实践中摸索。在城市轨道交通高速发展的今天,城市轨道交通企业的管理也变得越来越重要,它将关系到整个行业的可持续发展。书中的不当和错误之处,恳请读者批评指正。

编者
2010年11月

目 录

第 1 章 城市轨道交通企业管理概述	1
1.1 企业管理概念	1
1.2 企业管理环境	6
1.3 城市轨道交通企业特点	10
1.4 城市轨道交通企业管理内容	14
管理故事:刺猬法则	15
案例分析:莫斯科地铁	16
思考题	21
第 2 章 城市轨道交通企业战略	23
2.1 企业战略概述	23
2.2 企业战略管理	25
2.3 城市轨道交通企业发展战略	31
管理故事:河边的苹果	36
案例分析:德国城市轨道交通规划思路与运营经验	36
思考题	38
第 3 章 城市轨道交通规划	39
3.1 城市轨道交通规划概述	39
3.2 客流调查与预测	43
3.3 城市轨道交通线网规划	53
管理故事:疯子和傻子	63
案例分析:大连市轨道交通线网规划	64
思考题	69
第 4 章 城市轨道交通企业的组织管理	70
4.1 现代企业制度	70
4.2 企业组织结构	85
4.3 城市轨道交通企业组织结构	90

管理故事:分粥	104
案例分析:深圳城市轨道交通企业组织	105
思考题	107
第 5 章 城市轨道交通运营管理	108
5.1 运营管理概述	108
5.2 行车管理	110
5.3 客运管理	122
管理故事:热炉法则	140
案例分析:某城市轨道交通人民广场站突发事件客运组织	141
思考题	147
第 6 章 城市轨道交通设备管理	148
6.1 设备管理	148
6.2 城市轨道交通设备	153
6.3 城市轨道交通设备管理	171
管理故事:猴子和表	178
案例分析:某市轨道交通三号线某市南站道岔故障调度处置预案	178
思考题	182
第 7 章 城市轨道交通安全管理	183
7.1 城市轨道交通安全管理体系	183
7.2 城市轨道交通安全法律法规和规章制度	190
7.3 城市轨道交通企业安全运营控制体系	199
7.4 城市轨道交通突发事件预防体系	206
7.5 城市轨道交通突发事件应急处置机制	210
管理故事:袋鼠与笼子	212
案例分析:各国地铁安全措施	213
思考题	215
第 8 章 城市轨道交通企业运营质量管理	216
8.1 全面质量管理	216
8.2 ISO9000 系列标准	225
8.3 ISO14000 系列标准	230
8.4 OHSAS 18001 标准	235
8.5 运营服务质量管理	237
8.6 城市轨道交通质量管理	247

管理小故事:扁鹊的医术	259
案例分析:纽约地铁整顿	259
思考题	260
第 9 章 城市轨道交通市场营销管理	262
9.1 市场营销的基本概念	262
9.2 市场营销管理	274
9.3 市场营销组合	281
9.4 城市轨道交通市场营销	294
管理故事:250 定律	303
案例分析:京津城际轨道交通市场营销策略	303
思考题	307
第 10 章 财务管理	308
10.1 财务管理的目标与职能	308
10.2 资本成本分析	314
10.3 资金筹集与预测	321
10.4 财务报表分析	323
10.5 城市轨道交通运营成本分析	337
管理故事:“木桶”法则	346
案例分析:东方市地铁×号线项目建设评估	346
思考题	361
第 11 章 人力资源管理	367
11.1 人力资源管理概述	367
11.2 人力资源管理规划	377
11.3 员工招聘	383
11.4 员工培训	388
11.5 员工激励	395
11.6 员工考核	399
管理故事:用人之道	402
案例分析:上海申通地铁集团有限公司轨道交通培训中心抓培训促发展 ...	402
思考题	404
第 12 章 企业文化建设	405
12.1 企业文化概述	405
12.2 企业文化内容	408

12.3	企业文化的建设	413
12.4	城市轨道交通企业文化建设	416
	管理故事:笼子里的香蕉	429
	案例分析:国际地铁协会(CoMET)	430
	思考题	431
第13章	城市轨道交通企业信息管理	433
13.1	信息系统概述	433
13.2	城市轨道交通企业信息化架构	440
13.3	城市轨道交通信息化总体应用框架	443
13.4	城市轨道交通信息化管理的应用	449
	管理故事:给予	455
	案例分析:北京城轨交通综合信息利用体系结构	455
	思考题	459
第14章	企业创新	460
14.1	企业创新	460
14.2	企业创新管理	465
14.3	城市轨道交通技术创新	467
14.4	城市轨道交通组织创新	474
	管理故事:一滴智慧	477
	案例分析:福特汽车公司业务流程再造	478
	思考题	480
	参考文献	481

第1章 城市轨道交通企业管理概述

1.1 企业管理概念

1.1.1 管理基本概念和特性

1. 基本概念

虽然管理实践几乎伴随人类的产生就已经存在了,但是人们对管理的科学认识的时间还很短暂,管理的理论还很不完善。管理的定义广义地讲,管理是人们为了实现既定目标而有效利用资源的过程;管理的一般定义是,管理是人们为了实现组织的目标而有效利用人力、物力、财力等资源的过程。

而企业管理是由企业管理人员或管理机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、领导和控制,以提高经济效益、实现赢利这一目的的活动总称。最著名的法约尔五职能论指出,企业管理包括计划、组织、指挥、协调、控制。而工业企业管理履行职能循环(POLCM)中指出,企业管理就是计划(Planning)、组织(Organization)、指挥(Leading)、控制(Controlling)、激励(Motivation)。

日本在总结自己经济高速增长的经验时就指出:“管理与设备,管理更重要,管理出效率,管理出质量,管理可以提高经济效益,管理为采用更加先进的技术准备了条件”。

2. 管理特点

管理是科学性与艺术性的统一体,它具有三大特点:

(1)管理具有二重性:管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性是指管理是与生产力相联系的,是由生产力的发展引起和决定的,是社会化大生产的需要;管理社会属性是指管理是与生产关系相联系的,是一定生产关系的体现,管理必须维护资产所有者的利益,实现所有者的意志。

(2)管理具有综合性:管理是综合了多种学科,包括社会学、心理学、教育学、法学、经济学和数学、信息学、计算机科学、产品知识、生产工艺、经营策略的理论和方法。

(3)管理具有艺术性:管理包含了多类艺术,包括统筹艺术、决断艺术、用人艺术、应变艺术等等。

3. 管理作用

管理在社会生产中起到至关重要的作用,社会生产和企业的发展、生存在很大

程度上依赖于管理的优劣,简单而言管理具有以下的作用:

(1)管理是社会化大生产的客观要求,是人类社会活动和生产的必要条件。

(2)管理水平和生产效益水平直接相关,管理在社会生产过程中实质上是起放大和增效作用。

(3)管理是实现企业目标的前提条件。

(4)管理是实现个人目标的前提条件。

4. 管理方法

作为综合性的企业管理方法很多,通常以多种管理方法的综合体出现。但究其方法,可归纳为以下 4 大类型:

(1)经济方法:采用经济手段引导企业经济活动。

(2)行政方法:采用行政命令、手段实施管理。

(3)法律方法:采用经济立法、经济司法手段进行管理。

(4)现代化管理方法:采用现代社会科学、自然科学、技术科学的理论、方法、手段指导管理。

1.1.2 企业管理理论的起源与发展

管理实践几乎伴随人类的产生就已经存在了,但是管理的理论经过了长期的发展,经历了早期的管理思想、古典的管理理论,到现在的现代管理理论,体现出人们对管理的认识及提升。

1. 早期的管理思想

早期管理思想产生于资本主义产业革命以后的 18 世纪 60 年代,此时资产阶级产业革命产生了以机器为基本生产手段的工厂代替了手工业工场,生产规模扩大、专业化程度高、产品和生产技术复杂,管理思想和管理理论相继出现。典型的代表是亚当·斯密在 1776 年发表的经济著作《国富论》中,他以制针业为例说明了劳动分工理论,他指出劳动分工能提高劳动生产率的原因:

(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,提高劳动生产率;

(2)劳动分工可以减少由于转换工作而损失的时间;

(3)劳动分工可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。

2. 古典管理理论

古典管理理论形成于 20 世纪初到该世纪中叶。古典管理理论包括科学管理理论、组织管理理论、人际关系理论,有各自的代表作和主要的理论。

(1)科学管理理论:创始人是美国的弗雷德里克·泰勒(Frederick Winslow

Taylor, 1856—1915年)。他的代表作是1911年出版的《科学管理原理》,以工厂管理为研究对象,提出标准化操作原则,以工作定额原则实行差别计件工资制,建立职能工长制,将计划、执行和控制的职能分开,指出能力与工作相适应原则。该理论的局限性在于将工人看作是“经济人”,其工作动机只是追求经济利益,偏重管理技术,忽视人的社会因素;只注重工作现场作业效率的提高,未能从企业整体上考虑如何解决好经营管理问题。

(2)组织管理理论:以法国的亨利·法约尔(Henry Fayol, 1841—1925年)(现代经营之父)为代表,代表作是1925年出版的《工业管理与一般管理》,以企业为整体进行经营管理研究,他把企业的经营活动分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动,提出一般管理的十四条原则,人们称法约尔法则,包括:

- ① 劳动分工:各项管理和技术工作必须实行专业化分工;
- ② 权力与责任:职权与职责应该是相对应的;
- ③ 纪律:员工必须遵守协议,以达到服从、专心、尽力;
- ④ 统一命令:每个雇员只接受一个上级的命令;
- ⑤ 统一管理:一个项目应该只有一个计划,一个领导;
- ⑥ 个人利益服从集体利益:个人利益不能置于集体利益之上;
- ⑦ 合理报酬:员工的报酬应该公平、合理;
- ⑧ 集中:企业的权力集中是一种趋势;
- ⑨ 等级系统:企业应有从高到低合理的主管人员系列;
- ⑩ 秩序:企业的人或事各有其位;
- ⑪ 平等:上级对下属一视同仁;
- ⑫ 人员稳定:保持企业人员稳定;
- ⑬ 首创精神:企业应提倡首创精神;
- ⑭ 集体精神原则:企业职工之间要和谐与团结。

法约尔的理论弥补了泰勒理论的不足,并为以后的管理理论奠定了基础,但该理论的局限性在于管理的原则缺乏弹性,在实际操作中难以遵守。

(3)人际关系理论:由澳大利亚人埃尔顿·梅奥(Elton Mayo, 1880—1949年)等人在著名的霍桑试验的基础上总结建立起来的管理理论,代表作是1933年的《工业文明中人的问题》,该理论指出:

① 人是“社会人”。影响人的工作积极性的因素,除物质方面的外,还有社会和心理方面的。

② 企业中存在非正式组织。非正式组织是影响人们生产积极性的重要因素,以感情逻辑为其行动标准;正式组织以效率逻辑为其行动标准,一般来说管理人员以效率逻辑考虑问题,工人则以感情逻辑考虑问题。

③ 满足工人的欲望,提高工人的士气,是提高生产率的关键。

该理论的局限性在于过分强调非正式组织的作用,过多强调感情的作用,过分否定经济报酬、工作条件、外部监督、作业标准的影响。

3. 现代管理理论

第二次世界大战以后,特别是 20 世纪 50 年代至 70 年代,管理科学有了飞速的发展,各种管理理论不断涌现,并形成不同的派别。

(1)管理程序学派:是在法约尔管理思想的基础上发展起来的,它的代表人物是美国的哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cycil ODonnell),其代表作是他们二人合著的《管理学》。该学派的观点是管理一套程序,由许多职能要素构成,包括计划、组织、指挥、控制、协调,根据这些职能可归纳出若干指导原则,按照这些原则进行指导,可以提高组织效力,达到组织目标。

(2)行为科学学派:其代表人物是美国的马斯洛(Abraham H·Maslow)和赫兹伯格(Frederick Herzberg),马斯洛的代表作是《激励与个人》,赫兹伯格的代表作是《工作的推动力》。其中最著名的是马斯洛的“需求层次理论”,他提出人有五种需求,从低到高分别为:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。

(3)决策理论学派:是从社会系统学派发展起来的。它的代表人物是美国卡内基梅隆大学教授伯特·西蒙(H·A·Simon),其代表作是《管理决策新科学》。该学派认为管理的关键是决策,决策分为程序化决策和非程序化决策。前者是对反复出现的简单的管理问题事先制订有一套例行程序,人们依照执行。后者是对偶然出现、或其性质或结构尚不确定的比较复杂的问题,无例行程序可循,需要决策者根据具体情况具体分析。

(4)系统管理学派:将自然科学中的系统理论和控制论引入管理科学中来。代表人物是卡斯特(F·E·Kast)等人,其代表作是《系统理论和管理》。该学派把组织看成是一个系统,系统由相互联系、相互作用的子系统构成。

(5)权变理论学派:是一种较新的管理思想,代表人物是英国的伍德沃德(Jown Woodkward)等人。该学派认为,组织和组织成员的行为、环境是复杂的,没有一种管理理论和方法适用于所有情况,因此,管理方式应随情况而变,环境是自变量,管理是因变量,要根据不同情况建立不同的管理模式。建立管理模式时应考虑:组织的规模和结构、工艺技术的复杂性、管理者的位置与权力、人员的素质、环境的不确定性等。

(6)管理科学学派,又称数理学派:是泰罗科学管理理论的继续和发展。代表人物是美国的伯法(E·S·Boffa),他的代表作是《现代生产管理》。该学派采用数学模型进行科学决策,将定性管理向定量管理发展,减少了决策的个人艺术成份,以经济效果作为评价可行方案的依据,计算机的推广、发展给这一学派提供了广阔

的平台。

(7)经验主义学派:代表人物是戴尔(Ernest Dale)和杜拉克(Peter Drucker),戴的代表作是《伟大的组织者》、《管理:理论和实践》;杜拉克的代表作是《有效的管理者》。该学派强调管理要从实际经验出发而不是从一般原则出发,要从企业实际的管理成功、失败中获得解决方案。因此管理科学应分析大公司管理经验,加以概括、总结,进行系统化、理论化后,向管理人员提供实际的经验。

4. 企业管理理论的最新进展

(1)企业再造 BPR(Business Process Reengineering/Business Process Re-engineering,业务流程重组):代表作为美国迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱比(James Champy)1994年《公司再造》。其主要思想是对企业的业务流程从根本上进行再思考、重新设计,彻底改变传统的工作方式,也就是彻底改变传统的自工业革命以来、按照分工原则把一项完整的工作分成不同部分、由各自相对独立的部门依次进行工作的工作方式。使流程本身更简练,面对市场竞争日益激烈带来的3C(Customer 顾客, Competition 竞争, Change 变化)挑战,在更高的水平上进行根本的改革与创新,从而使企业赢得长期和全局的竞争优势。

(2)学习型组织(Learning Organization):代表作为彼得·圣吉(Peter M. Senge)1990年《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》。其主要思想是通过培养整个组织的学习氛围,充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平化的、符合人性的、终生学习、不断自我组织再造、能持续发展的组织。其五项要素是建立共同愿景,团队学习,改变心智模式,自我超越,系统思考。通过训练、演练、修炼,整体的提升组织文化,使组织进入长期持续发展的轨道。

(3)虚拟企业(Virtual Enterprise):由美国肯尼思·普瑞斯(Kenneth Preiss)、史蒂文·戈德曼(Steven L. Goldman)、罗杰·N·内格尔(Roger N. Nagel)三人在1991年编写的一份重要报告——《21世纪的生产企业研究:工业决定未来》中首先提出的。当市场出现新机遇时,具有不同资源与优势的两个以上独立实体为了共同开拓市场,共同对付其他的竞争者而组织的、建立在信息网络基础上的共享技术与信息,分担费用,联合开发的、互利的企业联盟体。即这两个以上独立实体为了迅速向市场提供产品和服务,在一定时间内结成动态联盟。企业的类型有组织机构虚拟的公司、功能与资源能力虚拟的公司。虚拟企业的特点是虚拟企业使得传统的企业界限模糊化,具有流动性,是建立在当今发达的信息网络基础之上的企业合作,在运行过程中运用并行工程而不是串行工程来分解和安排各个参与企业要做的工作,一般在技术上占有优势,可以看作是一个企业网络。

5. 企业管理理论的未来走向

(1)企业“软件”管理将更加系统化。

- (2)企业创新管理将越来越受到重视。
- (3)企业战略管理将强调目标的创新。
- (4)企业权变管理和权变方法将更加灵活和精细。
- (5)开放式面对面的感情管理。
- (6)企业管理将更善于借用外脑。

1.2 企业管理环境

1.2.1 企业管理环境

企业管理环境是指对企业的生产经营活动具有直接或间接影响作用的内部和外部因素的总和。

企业管理环境包括企业宏观环境和企业内部环境,其中影响企业宏观环境因素有:政治环境因素、经济环境因素、科技环境因素、自然环境因素、法律环境因素、社会文化环境因素、自然环境因素等;企业内部环境包括企业所拥有的资源状况和利用这些资源的能力,包括人力资源、财力资源、物力资源、信息资源、企业文化等。

1. 企业宏观环境

(1)政治环境:包括一个国家的社会制度、执政党的性质与导向、各级政府的政策法规等。通过对政治环境的研究,可以使组织了解国家和政府支持什么,反对什么,鼓励什么,限制什么,从而使组织的管理活动能符合国家利益,受到政府的支持和保护。

(2)经济环境:可分为宏观经济环境和微观经济环境。宏观经济包括一个国家及其周边地区总的经济发展概况,如国民生产总值、人口数量及其增长趋势、人均收入以及通过这些指标所反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境则主要是指组织所在地区的经济情况,如消费者的收入水平、储蓄与就业情况以及消费者的行为偏好,这些因素都直接和间接地决定着组织目前和未来的市场大小、产品定位、发展规模等,是企业进行战略决策的根本条件和关键因素。

(3)科技环境:指与企业从事生产和产品开发的相关的技术条件、技术水平以及高新科技转化为生产力的速度和规模等。科学技术的进步不仅促使生产手段和工艺流程的改变,同时将大量取代和淘汰那些落后于时代的老产品,因此,任何企业都必须密切关注其技术环境,不仅要注意科学技术的发展动态,更要注意广泛地应用新技术,提高组织的活动效率。同时要不断推出新产品,占领新市场。

(4)社会文化环境:包括一个国家和地区的居民与消费者文化传统、价值观念、风俗习惯、教育水平、宗教信仰等一系列心理因素和行为特征。近几年来,随着信