

加入 WTO 后企业生存法则书系

WTO 后企业管理 策略与实务

万瑞嘉华经济研究中心 主编

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

WTO 后企业管理策略与实务 / 万瑞嘉华经济研究中心主编. — 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2002

ISBN 7-81078-157-X

I. W... II. 万... III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 032622 号

© 2002 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

WTO 后企业管理策略与实务

万瑞嘉华经济研究中心 主编

责任编辑: 顾永才

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

网址: <http://www.uibep.com>

河北丰润印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

开本: 850×1168 1/32 13.25 印张 344 千字

2002 年 7 月北京第 1 版 2002 年 7 月 第 1 次印刷

ISBN 7-81078-157-X/F·077

印数: 0 001—3 000 册 定价: 20.00 元

前 言

WTO作为世界上最具广泛性的国际经济组织之一,在推进经济全球化中扮演着重要角色。世贸组织通过多边贸易体制,协调成员间的贸易政策,削减关税和非关税措施,积极推进国际贸易与投资的自由化、便利化,促进全球经济结构调整和资源合理配置,为经济全球化的不断发展创造了积极条件。中国加入WTO,将进一步加快我国经济体制和经济增长方式的根本转变,促进对外开放和改革的深化,促进社会主义市场经济体制的完善和经济结构的优化升级。

我们正在进入一个新的时代,WTO将把我们融入到一个没有边界的经济体系和全球化、网络化的商业环境中。面对更加激烈的市场竞争,您准备好了吗?

企业管理是一个综合性的概念,涵盖了企业经营活动的大部分内容。在我国加入WTO之后的今天,我国企业的境外经济联系和交往日益密切,对企业的管理水平和管理方法都提出了更高的要求。由于我国企业,特别是广大的中小企业的管理水平与世界发达国家的企业还存在不小的差距,随着开放进程的加快以及开放程度的加深,这种差距将对企业的国际化竞争产生诸多的负面影响。因为当今的市场竞争不仅要面对国内企业,而且还要面对来自全球的竞争,企业的内部管理将成为继营销、成本、人才等等之后的一个更为重要的竞争要素。

我国各行业中已经有一批正在崛起的领袖式企业逐渐走入了国际市场,其经营战略定位于国际化发展,管理方式借鉴了大量国外先进企业的经验,并结合了我国的一些实际情况,收到了良好的效果。同时,我国绝大多数的企业仍然沿用着传统的管理方式,效率相对于

国外企业来讲明显低下,整个企业系统比较脆弱,一旦失去政策的保护,在激烈的竞争当中势必受挫,甚至难以生存。正因为这样,我国企业更为迫切地需要转变经营观念、学习先进的适应 WTO 需要的管理方法,特别是广大的中小企业,更是如此。为此,我们立足于我国加入 WTO 后的新形势,在吸收和借鉴国内外企业管理研究的最新成果和有益经验的基础上,编写了《WTO 后企业管理策略与实务》一书。

本书分为十章,内容包括加入 WTO 后企业管理的发展趋势、加入 WTO 后企业的经营战略调整、企业战略管理概述、企业的经营决策管理、企业的国际化经营战略、企业的国际经营管理、企业的生产运作管理、企业的项目管理、中小企业的管理实务、新兴管理模式与实务等等。我们力求使本书具有系统的完整性、内容的前沿性和实用性,为推进我国企业迎接 WTO 的挑战进行有益的探索。

本书是“加入 WTO 后企业生存法则书系”中的一本,“加入 WTO 后企业生存法则书系”还包括《WTO 后企业人力资源管理策略与实务》、《WTO 后企业营销策略与实务》、《WTO 后企业融资策略与实务》等。

本书在写作过程中参考了大量的文献资料,对这些文献资料的作者和提供者在这里表示衷心的感谢。由于我们水平有限,书中错误在所难免,欢迎广大读者批评指正。

万瑞嘉华经济研究中心

2002 年 3 月于北京

万瑞嘉华经济研究中心简介

万瑞嘉华经济研究中心是由一批优秀的中青年专家学者组成的经济研究团体,致力于各类经济问题的研究。包括对宏观经济理论及中国宏观经济问题的研究;对产业经济学及中国产业结构与产业组织问题的研究;对中国企业组织与管理问题的研究;对外国企业投资中国所涉及到的投资政策和投资环境问题的研究等等。同时,该中心还关注着社会热点经济问题,以及民众投资的方向和方法问题,并为此付出了巨大的努力,取得了丰硕的研究成果。

万瑞嘉华经济研究中心主要成员有:

首席顾问:国际贸易、WTO 问题专家,中国人民大学商学院温厉教授。

郝杰(项目管理专家,硕士、MBA)

邱新志(金融、证券问题专家,硕士)

刘万方(金融问题专家,博士)

赵丽(资深财经记者,硕士)

甘春开(世界经济专家,博士)

胡月(人力资源专家,博士)

目 录

第一章 加入 WTO 后企业管理的发展趋势	(1)
一、企业管理发展的总体趋势	(1)
二、WTO 与知识经济时代企业管理的新趋势	(7)
三、全面信息化	(9)
四、虚拟经营	(11)
第二章 加入 WTO 后企业的经营战略调整	(17)
一、加入 WTO 后中国企业的核心竞争力	(17)
二、WTO 环境下中小企业的成本管理战略	(23)
三、中小企业竞争战略	(26)
四、加入 WTO 后中小企业的战略发展方向	(29)
第三章 企业战略管理概述	(39)
一、企业战略与战略管理	(39)
二、企业战略管理的主要活动与形式	(44)
三、企业战略管理的步骤与基本问题	(50)
四、加入 WTO 后企业的行业环境与战略	(56)
五、企业的战略方案	(64)
六、企业战略方案的评价与选择	(78)
七、企业管理中的团队战略	(86)
八、WTO 环境下中小企业成长战略的选择	(89)

第四章 加入 WTO 后企业的经营决策管理	(96)
一、产品线决策分析	(96)
二、产品品牌决策分析	(102)
三、市场决策分析	(110)
四、科学决策及其基本原则	(121)
五、经营决策的步骤与程序	(129)
第五章 WTO 环境下企业的国际化经营战略	(145)
一、国际化经营战略的模式与选择	(145)
二、企业国际化经营战略体系	(153)
三、企业国际化经营战略的实施	(167)
四、企业国际化经营决策分析	(169)
五、跨国经营	(180)
第六章 加入 WTO 后企业的国际经营管理	(186)
一、商品出口	(186)
二、技术授权	(193)
三、合同安排	(197)
四、对外直接投资	(200)
五、国际经营方式的选择	(206)
六、国际经营计划	(211)
七、国际经营的组织结构	(214)
八、国际经营的控制	(221)
九、国际财务管理	(228)
十、国际商务中的融资管理	(231)

第七章 现代企业的生产运作管理	(239)
一、生产运作概述	(239)
二、生产运作系统	(244)
三、生产运作管理的概念	(254)
四、生产运作管理与竞争优势	(263)
五、生产运作战略的形成	(270)
六、生产运作战略的类型	(277)
 第八章 现代企业的项目管理	(281)
一、项目与项目管理	(282)
二、项目背景	(287)
三、项目运作系统	(290)
四、项目管理中的团队建设	(296)
五、项目目标与计划	(308)
 第九章 加入 WTO 后中小企业的管理实务	(320)
一、入世对中小企业的影响分析	(320)
二、中小企业如何建立管理信息系统	(323)
三、中小企业的内向型国际化	(325)
四、中小企业财务管理中应注意的问题	(331)
五、中小企业的品牌共享战略	(333)
六、中小企业的声誉管理	(337)
七、中小企业的媒体管理	(341)
八、中小企业项目投资的决策管理	(344)
九、加入 WTO 与中小企业技术创新政策调整	(348)
十、中小企业的物流管理	(358)

第十章 新兴管理模式与实务	(367)
一、赋权管理	(367)
二、变革管理	(369)
三、风险管理	(371)
四、迅速反应管理	(379)
五、动态联盟模式	(391)
六、协同管理	(395)
七、有效管理方式举例	(401)

第一章

加入 WTO 后企业管理的发展趋势

加入 WTO 后,中国企业面临的将是一个全球经济一体化、国内经济工业化、现代化、城市化的环境和企业本身不容乐观的管理现状。这些意味着竞争的激烈和消费者不断增长的需求。如何在这种环境中创造和保持竞争优势对所有企业管理者都是一种挑战。

一、企业管理发展的总体趋势

(一)管理科学化

管理科学化是贯彻在工业化社会中所有组织,尤其是企业组织中的一条主线,而且在发达国家是已经完成得比较好的一项工作。在这项工作过程中我们有以下几项任务需要完成:

1. 所有者和经营者的分离

对于国有企业的改革目标,我国提出了政企分开、产权明晰、责任明确、管理科学的方向。这个方向其实就是科学化的过程。资本

所有者从企业经营管理领域逐步退出,经营者作为日常管理者,其地位逐渐上升,并随着经营管理的职业化而固定下来,这种职业化趋势逐步演变为相对独立的经理市场。职业经理是一个具有职业独立性的要素,经营管理是他的职业,因而他不得不追求企业的长期目标。

2. 程序化与标准化工作

不论是在生产线还是在职能部门,员工工作的大部分将是程序化和标准化的,而且有科学的指标进行衡量。这样做虽然会影响到创造性的发挥,但是对于减少人员的偷懒偏好和鼓励勤勉是有帮助的。同时程序化和标准化的工作也对产品、服务和管理的质量起到重要的保证作用。

3. 科学管理思想的贯彻

科学管理思想的精髓是严格、精确、自律和试验。这些思想要贯彻到管理职能的所有方面,包括计划过程和由此产生的制度、程序、政策、战略和目标、组织过程和组织结构以及激励和领导。跨国管理、复杂性管理、创新管理等新的课题离不开科学管理思想的贯彻。尤其是自律,因为它是一种很高的自觉境界,是一种能够持久地激发人的自我意识的制度环境。我们不反对“企业人道主义”或“人本化管理”,但是我们应该认识到“人本化管理”是在科学管理基础上实施的,是在员工和管理者能自觉地贯彻了科学思想之后才能行之有效的。没有科学管理作基础,“人本化管理”必将是无本之木。

(二)管理制度化

管理制度化是与管理科学化紧密相联的,它是伴随着企业规模的扩大和企业所有权与经营权的分开,以及面临着越来越多的经营风险而逐步被认识和强化的。要适应复杂的市场和残酷的竞争,我们必须通过科学的制度和程序,确立互相协调的目标的优先顺序,而不是通过管理者的随意性或某种妥协来达到。在制度化过程中将有以下方面的工作需要加强:

1. 确立制度的权威性

确立制度的权威性,主要是针对制度的执行问题而言的。在企业中,制度一旦建立,组织内所有成员无论是制度制定者,还是普通员工,必须不折不扣地加以贯彻执行,而不允许任何特权和例外的存在。如若不然,必然造成制度形同虚设,而且也将降低企业管理者本身的权威性。

2. 制度制定的科学性

当然,制度得以执行的重要前提是制度本身是科学合理的。在制度的制定过程中,就必须考虑执行的问题。制度应该是针对企业的实际情况,真实准确地反映某一方面的问题和需要,具体详细地提供解决问题的途径或方案。既不能脱离现实,也不能抽象泛泛。而且在制度的制定中,应该与各层次员工充分沟通,征求其意见和建议,确保制度得以贯彻执行。

3. 制度的完善性

由于企业是一个复杂的系统,企业的管理制度也必然是一个复杂的系统。任何一个制度的实施,都有可能由于相关方面制度的不完善或缺乏而造成负面的影响。因此,管理制度本身应该是完善的,涵盖企业管理系统的方方面面,并且随着企业内外环境的变化,不断地加以补充、修订和加强。

(三)分权化

分权化是伴随着整个工业现代化过程而发展起来的,因为企业规模和企业业务范围在不断扩大,同时技术和顾客需求的变化速度也在加快,另外企业外部和内部信息量都在成倍增长。这些都使企业的高层管理者不可能最快捷和最准确地进行所有方面的决策,这就导致了分权化的发展。同样与之相适应的是,这个时期企业中层管理者的素质有了很大提高,他们完全有能力处理自己职权范围内的一切事情。在分权化过程中有以下方面的管理工作需要加强:

1. 充分授权

充分授权是建立在对员工的充分信任基础上的。充分授权包括责、权、利三位一体的同时授予,也就是说,赋予相应的权利和责任以实现目标。但充分授权不等于放任自流,有所不为而有所为,对于企业经营者来说,哪些权利下放,哪些权利控制在自己的掌握中是一个重要的课题。

2. 合理组织

分权化的结果就是产生相应的分权化的组织结构。无论是事业部制的初期分权,还是战略事业单位制以及扁平化的组织结构的产生,都是迎合分权的管理潮流而出现的。这就需要企业的经营管理者根据企业的发展战略和现状合理地进行企业组织结构的变革,新的组织结构不仅能够使决策的重心下移到适当的层次,而且还能对组织目标的实现有所贡献,高层管理者对战略的实施有所控制和把握。

3. 以合作促进竞争

分权化不仅体现在企业内部,还要体现在企业外部。通过在组织内部建立企业所需要的职能服务和零配件供应,把这些部门置于完全的命令和控制范围内的思想观念是产生“大而全”、“小而全”现象的主要原因;而分权化思想则要求采用其他方法来影响,进而控制这些服务和供应商。他们可以用参股、控股或提高自己知名度等等方法,而不再简单地利用完全并入的方法;要逐步建立通过与别人的合作来提高自己的竞争力的思想和方法。

(四)民主化

民主化是由于信息量的加大和所需技术的日益复杂所产生的后果,同时也是激励员工的一种重要手段。当物质激励越来越不能满足员工的需求时,以让员工有充分的参与权利成为激励手段新的选择。

1. 决策的民主化

如果说分权化是决策重心发生变化的话,那么民主化则是针对决策过程而言的。决策的民主化体现在影响决策制定的人员范围扩大了,而且企业内部确实允许员工对决策发表自己的意见,并且可以尊重和认真对待员工的决策建议。可以说,决策的民主化也保证了决策的完全执行。决策的民主化可以通过在不同层次、不同决策内容等方面建立决策制度加以保证,而员工真正的参与则有赖于民主的企业文化氛围。如果没有这样的文化基础,决策的民主化也不会得到员工的响应。

2. 全员参加

全员参加在目标管理的实施过程中格外重要。企业内部各个层次的员工都参与自己目标的设定,参与对组织目标的决策,有利于充分调动每个员工的积极性、创造性和责任感。在企业管理中,能否发现问题是关键。通过全员参加,动员企业内部所有力量去发现问题、分析问题、解决问题,有利于企业竞争力的提高,也有利于形成企业内部的凝聚力,通过共同的事业,对共同目标的追求和实现,员工对企业的归属感也可以大大增加。目前在企业流行的全面质量管理(TQC)就是以全员参加为基础的。

3. 职务扩大化

职务扩大化或职务柔性化,是在实际工作中促进员工学习并且提高他们工作愿望的方法。在职务扩大化中,可以减少员工之间在沟通上的障碍,加快信息的流动,进而保证各项决策的顺利实施。同时,职务扩大化可以使一人多能,提高人力资源的利用率。

(五)教育化

教育化是伴随着技术或技能不能适应激烈竞争的需要而日益受到重视的。同时在教育过程中公司的宗旨、价值观、政策能够形成共识,这保证了分权能够得以很好地进行。教育还是对于员工的一种重要激励。未来的竞争将是人才的竞争、技术的竞争、知识的竞争,

其中人才竞争是关键;而中国目前的人力资源状况并不乐观,因此教育就显得更加重要。在教育化过程中要加强以下方面的工作:

1. 注重培训

注重培训,首先要端正对人力资源的正确认识,对员工的培训,无论是对素质高的员工,还是对素质低的员工来讲,都是提高人力资本投资回报率的过程。人力资本素质提高后,通过人所生产和提供的产品和服务的质量也将随之提高。注重培训,还要规划和设计一套与企业实际情况和发展战略相适应的培训体系,无论从培训科目的设计、培训计划的拟订和实施,还是培训效果的考核和评估都要注重企业目标的实现。

2. 终身学习

学习型组织,是未来企业竞争环境中最具有竞争优势的因素,原因不在于通过学习掌握了先进的科学技术,更重要的是在于保持一种学习的能力,而这种终身学习的能力才可能适应不断变化的外部竞争环境,才可能使企业和员工永远保持不败。活到老,学到老,这种终身学习的动力不仅来源于环境的压力,还来源于企业不断追求进步、追求创新的企业文化。

3. 培养企业文化

企业文化的建设,在于提高企业的凝聚力。通过企业文化的塑造,使员工的价值观与企业的核心价值观趋同,从而保证了企业战略的实施有充分的执行基础。企业文化的培养,应该重实质而不拘泥于形式,应该获得企业上下的认同,应该表现企业日常活动的行为模式并充分反映企业的经营理念。培养企业文化,关键在于企业的高层管理者。

总之,未来的环境对我国企业的发展提供了很多机遇,同时也使之面临较大挑战。要想抓住机遇,战胜挑战,从而使一批中国企业立于世界优秀企业之林,就必须从现在起,真正在管理科学化、民主化、制度化、分权化、教育化方面做实实在在的努力。市场竞争是实际的

和残酷的,只有虚华的外表,没有真正的功底,在未来竞争中是无法取胜的。

中国经济的发展,离不开中国企业的发展。提高管理水平,提高中国企业竞争力,是每个企业管理者担负的历史重任。

二、WTO 与知识经济时代企业管理的新趋势

(一)合作竞争

随着全球化进程的加快,企业之间形成利益共享、风险共担的合作伙伴或战略联盟已成为 20 世纪 90 年代以来企业管理的一股强劲的潮流,合作竞争正日益成为企业经营战略的新的核心。企业的发展壮大将更多地依赖于把各种分散的技术和管理优势组合成一种新的、更加强大的协同优势,以虚拟企业的形式组成联合舰队,使各企业之间在资金筹集、技术开发、技术使用、产品更新换代、市场销售等方面形成相互联接的利益共同体。

市场如战场,战胜竞争对手,将对手置于死地而后快,这是企业界人士长期的竞争思维定式。现在,面对变化的环境,面对激烈的市场竞争,如果把市场竞争看作如同分蛋糕,企业愿意同一些供应商、顾客以至于竞争对手联手合作做蛋糕,蛋糕做得大,大家分得比以前多,参与合作的企业就都能得到比以前更满意的结果。而大家分散竞争,蛋糕做得小已经无法再分,多数企业将不会得到满意的结果,即使是胜利者,其结果也未见得比预料的好。因此,大家应达成一个共识,即想方设法把蛋糕做大,在更多的利益的前提下,形成双赢的结果,这正是合作竞争的目的。

(二)全球战略

伴随世界经济全球化进程的推进,不管每一个企业是否意识到,

实际上已经直接或间接参与了国际竞争,企业再也不能单纯依靠地区性行为来维持其利润增长了。企业应立足于全球经营,研究在全球范围内如何生存和更好发展的全球竞争战略,并从全球战略的高度,提高经营管理水平和质量。当今世界上众多的跨国公司发展壮大以及其经营战略从“多国国内”到“简单一体化”再到“复合一体化”,由初级向高级发展正是顺应了经济全球化的趋势。

跨国公司的全球竞争战略主要包括以下四个方面:

1. 要面向全球开发与配置资源

跨国公司在资本、劳动力、技术等经营资源的开发与配置上,开始从以国内为主逐步转向全球范围的统筹考虑和合理配置。

2. 跨国公司开始积极开展国际协调研究开发。

3. 建立基于国际分工协作的高效生产体制

跨国公司正改变国内生产为主,海外生产为辅的传统经营方式,力求建立基于合理国际分工协作的、全球范围的高效生产体制。

4. 加强和完善国际营销网络

跨国公司大力培养不仅懂营销、懂外语,而且熟悉当地文化特点和消费习惯的营销人才;完善国际网络,建立信息交流机制;加强市场营销与研究开发的联系,依据市场需求信息,研制出适销对路的产品。

(三)跨文化管理

由于实行“无国籍经营”战略的跨国公司把触角伸到了全球各地,子公司和分支机构遍布各国,形成全球经营。但是随着这一战略的展开,跨国公司将面临越来越多的陌生文化环境,它的管理人员和雇员越来越多地来自不同文化背景,这也就意味着更多的文化摩擦。这就使管理文化的交流、融合、取长补短更有可能,更有必要。跨文化管理将是一种必然趋势。

跨文化管理,就是在保持本土优秀文化的基础上,兼收并蓄,博