

门”带来的混乱,即谁都负责、又谁都不负责。其缺点是:缺乏横的联系,较少灵活性,信息传递缓慢等,若中间一个环节出现问题,就会使“上报下达”陷于停顿,影响工作。因此命令统一原则必须结合“跳板原则”进行。

2. 目标和任务原则。

企业组织是为企业生产经营目标服务的,从某种程度上说,它是完成生产经营任务的手段。因此,组织设计要以企业战略、目标和任务为主要依据。当然,制定战略、确定目标应当考虑组织现状,但积极的经营状态,应以目标带动组织的变革,而不是一味迁就组织现状。

根据这一原则,企业组织设计应因事设职,因职设人。企业应设哪种机构,何种职务,多少职位,应根据生产经营需要决定,而不能因职设事,因人设职。只有如此,才能既保证组织的必需功能,又保证其精干、高效。

3. 有效管理幅度原则。

管理幅度或管理跨距,是指一名上级管理者直接领导下级人员的人数。在企业职工人数一定条件下,管理幅度同管理层次二者成反比例关系,即管理幅度越大,则管理层次越少;反之,管理幅度越小,则管理层次越多。由于一个管理者受其知识、经验、能力、精力等条件的制约,因此,管理幅度是有限度的,超过了这个限度,管理者就不可能对其下属实施具体、正确、高效的领导。所谓有效管理幅度,是指一名领导者能够有效地直接管理下属人员的数量限度。有效管理幅度并不是一个固定不变的数值,它因管理层次的高低、管理工作的繁简程度、技术性的高低、职能机构健全状况、信息反馈快慢、管理者的水平和能力等不同而多少不等。

依据这个原则,在组织设计时要尽可能在扩大有效管理幅

细越好,而是要适当。分工过细,就会成倍增加协调工作量,从而抵减分工带来的优点。

奉行这一原则,要求企业各部门、各生产单位乃至每个岗位,都要在观念上增强全局意识,在制度上明确分工的责任和协作的义务,在组织形式上把分工和协作结合起来,为实现整体目标而共同奋斗。

5. 集权和分权相结合原则。

集权与分权,在企业管理体制上主要表现为企业上下级之间的权力分配问题,这是企业管理上的一个重大问题。集权制就是将企业生产经营和行政管理权限集中在企业最高管理层的一种管理模式;而分权制则是将企业生产经营和行政管理权限适当分散在中、下管理层的一种管理模式。国内外管理学家对管理体制模式的分类方法虽多,但是基本是集权型、分权型和两者结合型三种模式。不同管理体制模式的核心问题,是如何处理企业计划和市场调节之间的关系问题。

事实上,集权和分权都是相对而言的,既没有绝对集权,也不可能存在绝对分权。集权管理有利于统一指挥,是社会化大生产下科学地组织分工与协作的客观要求;分权则是在生产和管理越来越复杂,企业最高层管理者又不可能做到事必躬亲的客观形势下,为了适应管理工作的需要,借助于下属的力量达到经营管理上的游刃有余而出现的。所以,在企业机构设计工作中,既要有必要的权力集中,也要有适当的权力分散,把二者有机结合起来,做到大处集权,小处分权。要防止出现绝对集权和绝对分权两个极端。具体来说,影响企业内部集权和分权程度的因素主要是:企业专业化与协作程度;企业的规模;专业工作的性质;各生产单位的管理基础和管理干部的素质;企业的地区分布等。

在我国企业管理中,处理集权和分权的关系是实行统一领

导,分级负责的原则,它是民主集中制原则在企业管理中的具体体现。对关系企业全局发展的重大问题的管理权限应集中在最高管理层,如管理委员会,同时,要适当下放一部分权力给下属,并规定其相应的责任和利益,既调动基层管理人员的积极性,又能使高层管理者集中精力于企业发展重大战略的研究。

6. 权责相称原则。

权就是职权,是授予管理者执行任务的权限;责就是职责,是管理者相对于一定职位应负的完成任务的义务。权责相称意指某人应承担的责任,不能超出或少于其所拥有的职权;或其所拥有的职权,不能超出或少于其所承担的责任。

根据这一原则组织设计时,就要求在授予下属权限的同时,又要赋予其相应的责任,欲要管理者承担多大的责任,就应该授予其履行该责任的权限。否则,没有权限,执行任务就没有保证;缺乏责任,权限就可能被滥用。

值得注意的是,领导者可以将自己的一部分权力授予下属,但责任不能授予。它只能来自于下属对其职能的主动担负。这就是说,领导者在授权给下属的同时,就必须使下属自己承担起应负的责任。有时,即使下属分担一部分责任,但实际上并不能减免主管的最后责任,正所谓“士卒犯罪,过及主帅”。如企业的一个车间,不能按期完成生产任务,该车间主任应主动担负责任,可厂长最终还是要承担对外延期交货的赔偿责任。

实际中,领导者也许会发现企业组织中有很多职权和职责不相称的现象。或是权大于责,或是责超出权。调整的方法,一是收回下属一部分权限,二是追加一部分责任,达到权责相称的目的。我国企业在改革中,通过建立健全经济责任制,把责权相称发展成为职、责、权、利相称,极大地调动了各方面的积极性。

(二)企业组织机构形式

企业管理以一定的组织形式体现。组织机构是企业组织的形式,是企业组织的各个部分之间关系的一种模式。现代企业的组织机构形式,从其发展过程来看,到目前为止,主要有以下几种:

1. 直线制的组织机构。

直线制是一种最早、最简单的组织形式。这种形式,不设职能机构,从最高管理层进行垂直领导。其模式如图 2—3 所示。

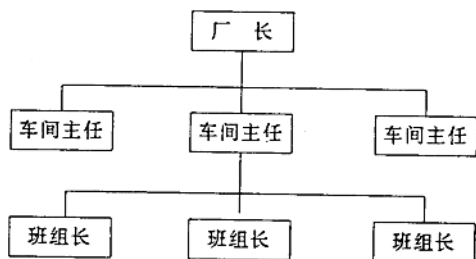


图2—3

这种形式的优点是权力集中,职责明确,机构简单,决策迅速,指挥统一。但采用这种形式,对厂长在管理知识和专业职能方面有较高的要求。因此,它只限于规模小、管理业务单纯、生产过程简单的企业。在规模较大的企业或管理职能复杂的情况下,就不宜采用。

2. 职能制的组织机构。

这种组织形式,是适应现代工业企业发展,并在企业管理职能相应发展的基础上产生的。这种形式下,企业各级管理层次除有主管负责人外,还相应设置一些职能机构。这些职能部门在自己业务范围内,有权向下级主管下达命令和发布指示,直接指挥下级单位。其模式如图 2—4 所示。

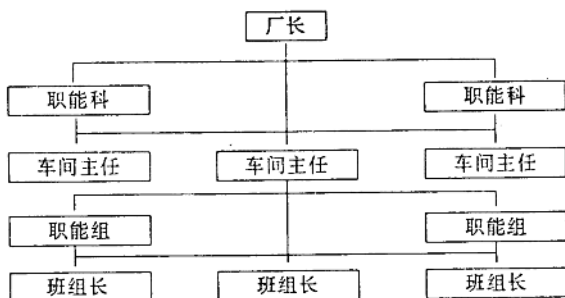


图2-4

职能制的优点是能够充分发挥职能机构的作用,适应企业管理的复杂情况。但它形成“多头领导”,违背了命令统一的原则,使下级无所适从,不利于明确职责,容易产生无人负责的现象。因此,这种形式虽然早在1908年由泰罗提出,但未被推广。

3. 直线职能制的组织机构。

它又叫直线参谋制,或称生产区域制,是直线制和职能制的综合和发展,既保持了直线制集中统一的生产指挥和管理,又能吸收职能制的优点,充分发挥专业职能管理的参谋作用。其模式如图2-5所示。

这种形式下,职能部门的参谋作用,表现为通过各自的专业职能管理,对生产经营活动进行业务指导和专业职能保证,并向各级行政领导提供组织和改进生产经营活动的建议与方案,作为领导决策的参考,但不能向下级行政主管发布命令和指示。其优点是:集中领导,能够对企业人、财、物力资源进行统筹安排;每个部门实行专业分工,有利于提高工作效率;各部门职责清楚,企业组织稳定性较强。其不足主要是:下级缺乏必要的自主权;各部门容易产生本位主义,协调工作量增多;信息传递慢,灵活性差;高度的专业分工,造成横向联系缺乏,不利于从企业内

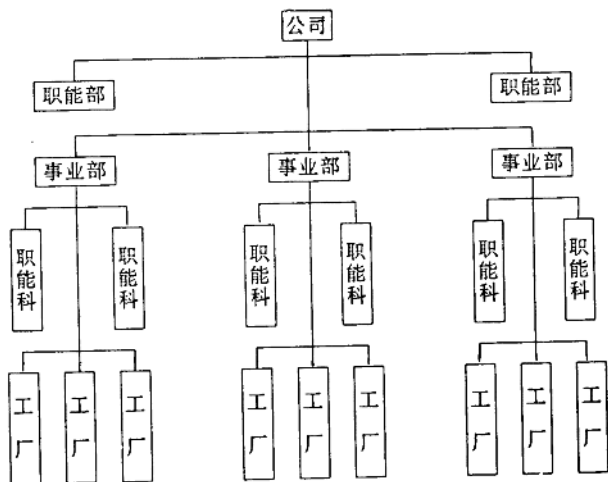


图2-6

主权,能比较灵活地适应市场变化,迅速做出相应对策;最高管理部门能摆脱日常事务,成为坚强有力的决策中心;有利于从企业内部培养高质量的管理人才。其缺点:一是机构重叠,管理费用增加;二是各事业部都是利润中心,各事业部容易从本部门利益出发考虑问题,造成分散的本位主义;三是不配备得力的干部,可能导致事业部经营的失败。这种组织形式,主要适用于产品或服务品种多样,市场环境变化快,企业地区分布较宽的大型企业。我国在改革过程中中外合资企业或国内合作企业大多采用这种组织形式。

5. 超事业部制组织机构。

它又叫执行部制,是在分权事业部制的基础上,在企业最高管理层和各事业部之间增加一级管理机构,称为“超事业部”。这是因为企业规模越来越大型化,事业部越来越多,总公司直接领

导各事业部,显得跨距过大,难以做到有效的管理,因而增加一层超事业部,分别领导若干个事业部,总公司则只是直接领导各个超事业部。所以“超事业部”组织,实际上相当于总公司下属“分公司”组织。其模式如图 2—7 所示。

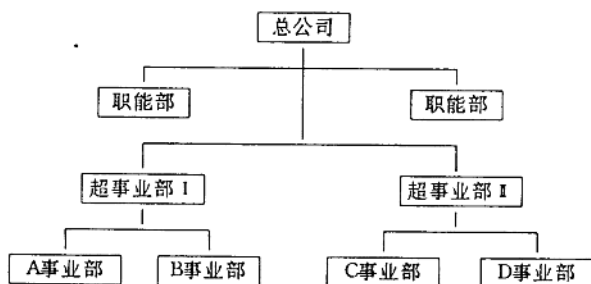


图2—7

这种组织形式,主要适用于规模很大的公司。

6. 矩阵制组织机构。

矩阵结构是近代发展的较新形式,又称为目标规划结构。它是在直线职能制垂直领导系统的基础上,又增加了一种按规划目标(产品或工程项目)划分的横向领导系统,两者结合起来便组成了一个矩阵式的纵横交叉的管理模式。如图 2—8 所示。

图中:——表示直线职能关系

……表示目标—规划关系

○表示规划执行人员,同时也是职能部门人员

如图所示,参加目标规划任务的人员要同时接受两个系统的领导,即在日常工作任务方面,接受本部门的垂直领导;在执行具体目标规划任务方面接受规划负责人的领导。矩阵结构是一种集权和分权相结合的组织形式。它最大优点是:可以集中有

有效使用信息,必须对信息按不同标志加以分类:(1)按照信息产生过程可分为原始信息和加工信息;(2)按信息的来源可分为企业内部信息和企业外部信息;(3)按照信息的时间可分为历史信息、现时信息和未来信息;(4)按信息作用可分为决策信息、控制信息和作业信息;(5)按照信息的内容可分为指令信息、市场情报信息、经营管理信息、营销环境信息、科技信息和人事信息等;(6)按信息的稳定程度可分为固定信息、流动信息和突发信息。

(二)信息工作主要内容

企业信息工作一般地说,包括信息的收集、加工、传输、储存等基本环节,实际上是管理信息系统的基本工作内容。

1. 信息的收集。它是信息系统运行的第一步,也是重要基础。信息质量的高低在很大程度上取决于企业所收集的原始信息的真实性和完整性。企业信息来源极为广泛,必须动用各种方法进行收集。实践中主要有:(1)原始记录法;(2)观察询问法;(3)阅读收听法;(4)市场预测法;(5)协作交流法;(6)采集通讯法;(7)购买法

收集信息过程中,一定要确保所收集信息的准确性、全面性、严肃性,提示原始信息质量。

2. 信息的加工。信息加工就是将收集到的各种原始信息按照一定程序和方法进行分类、计算、分析、判断、编写,使之成为一种真实准确的信息资料,以便传递、使用和储存。信息加工包括手工操作、机械加工、电子计算机加工。其基本工作内容包
(1)分类;(2)比较;(3)计算;(4)研究;(5)判断;(6)编写。

信息加工应尽量做到准确、及时、系统、适用、经济、便于贮存。

3. 信息的贮存。加工后的信息,不论是立即使用,还是备用,

贡献大小,正确贯彻执行按劳分配的基本条件。定额水平反映一定时期内企业的生产技术水平和管理水平,所以定额又称技术经济定额。企业的定额种类一般可分为:产品质量和效益定额;劳动定额;固定资产利用定额;流动资金利用定额;物资消耗定额等。有些定额列入国民经济计划,是国民经济计划的重要质量指标,也是检验与衡量企业计划与管理工作的质量高低的标准,通常称为技术经济指标或经济效果指标。

定额工作是指对各类技术经济定额的制订、执行、修订和管理的工作。其核心是在确定先进合理的定额水平的基础上,贯彻执行定额,及时消除执行中的偏差,建立科学的定额管理制度,严格考核,做好定额的统计与分析工作,充分发挥定额的作用。

三、计量工作

计量是指保证计量单位统一,量值准确一致的测量。它是影响产品质量的主要因素,加强计量工作对提高产品质量,降低消耗,提高劳动生产率,提高经济效益和加速实现管理现代化都有十分重要的作用。

企业计量工作内容分为计量管理和计量技术两个方面。计量管理是对企业计量实行技术的、经济的、法制的、行政的管理。计量技术是指计量基准的建立到量值的传递,以及生产过程的实地测量,它包括计量方法和计量手段。

做好企业计量工作的基本要求是:企业要根据生产规模、技术要求和计量测试任务的工作量,建立健全相应的计量组织机构,配备专职计量人员;制定各项计量制度和技术文件;完善计量测试手段;加强企业计量工作的定级、升级工作。

第三章 现代企业经营战略实务

战略一词来自军事用语,是指挥战争全局的计划和策略,是军事首脑为了克敌制胜,布署并运用军事的艺术。在企业经营中,经营战略是关系到企业全局和长远发展的战略规划,是企业最高经营者的根本任务,是企业家使自己的企业得以长期保持旺盛的生命力的经营艺术。本章将对企业经营战略的基本理论和制定经营战略的实用方法做以介绍。

第一节 现代企业经营战略的基本理论

一、企业经营战略的含义及其重要性

(一)什么是企业经营战略

企业经营战略,一般是指企业为谋求长期、持续、稳定、协调的发展,在把握时代潮流和经营环境变化的基础上,以正确的战略思想为指导,对企业的方针目标、服务方向、产品结构的选择和对企业经营资源进行相应的分配和利用的决策。它是属于企业最高经营者的决策。其领域有方针目标的调整、产品市场的新计划、经营资源的再分配、管理系统的变革、经营方式的选择等。

经营管理和战略管理各有侧重点,美国佐治亚大学管理学院教授威廉·F·格鲁克和劳伦斯·P·乔奇认为它们的区别在以下几方面,见表 3—1。

表 3—1

经营管理	战略管理
1. 关心已建立的企业管理目标。	1. 关心新目标和战略的识别与评论。
2. 经营的目标通过大量的过去的经验能证明是有效的。	2. 新的目标值得争论,对其实施,企业几乎没有什么经验。
3. 经营的目标可以分解为企业执行部门的具体目标。	3. 战略的目标通常着重考虑的是企业的生存和发展。
4. 最高领导人较多关注的是企业经营手段的应用。	4. 最高领导人较多考虑的是影响企业生存和发展的外部环境的变化。
5. 最高领导人能较迅速地了解企业目标的执行情况。	5. 几年以后,最高领导人才能知道战略目标的执行情况。
6. 为了完成经营目标,企业将规定一系列奖励的办法,刺激企业员工的积极性。	6. 企业战略什么中,一般没有用物质刺激员工积极性的完成战略目标的内容。
7. 企业竞争对手之间既存在的比赛规则,对于有经验的领导人来说是熟悉的,他能把握临势的变化,也能胜任自己的工作。	7. 企业家要探索和思考许多全新的领域,过去的经验已经不可能运用,也不可能把握住“新的比赛”。
8. 经营中存在的问题很快就能反映出来,这些问题较具体,对有经验的管理者来说也较熟悉。	8. 在一定意义上说,战略中的问题是抽象的,要延续一段时间后才能知道,并且可能是不熟悉的。

总之,在同样变动的环境下,经营管理偏重于依据原有的资源投入和产出方面的经验,以适应外部环境的变化;而战略管理则侧重于通过对没有现成经验可依据的未来的投入和产出的组织,一方面适应环境,一方面创造和改变环境。因此,战略管理和

经营管理的区分可以看作是“新的一现存的”区分。

(三)企业经营战略的重要性

经营战略正确与否,对社会主义现代企业的生存和发展是极其重要的。

1. 企业经营战略是对企业未来经营的筹划,它是现代经济活动的必备条件。随着我国社会主义市场经济的发展,国际国内的经济格局将发生显著的变化。如企业将逐渐发育成真正的商品生产经营者;企业之间、地区之间、部门之间的经济联系将越来越广泛而紧密;新产品、新能源、新材料、新技术乃至新的产业部门将不断面世;国际间的经济合作和贸易交往将越来越频繁,其领域也将不断拓展;商品生产和经营将打破地区、部门和国界的限制,越来越社会化、集团化,以充分发挥生产要素的效用和各自的优势,增强竞争力;居民消费结构也将逐渐地由生存资料消费为主向享受资料和发展资料消费为主转化,由此市场需求愈来愈呈现出复杂化、小型化、分散化的倾向等等。在这样一种变化环境中,社会主义现代企业必须从习惯于向过去看的经营观念转变为注重未来的经营观念,善于预测未来,思考未来各种可能发生的情况及对企业发展的影响,制定本企业未来的生存和发展规划,使企业在变化多端的情况下获取长期、稳定、持续和协调的发展。80年代日本小汽车在国际市场上夺魁,就是一个突出例证。缺乏对未来经济活动的预测和谋划的企业,最终将为未来所淘汰。

2. 企业经营战略是企业发展的方向,赋予企业理想和活力。企业经营战略的核心,就在于规定一定历史时期内企业发展的总体目标和实现这一目标的根本途径,这一目标就是企业的理想,是企业全体职工的奋斗方向。因此,企业经营战略不仅为企业经营管理活动提供了一个指导原则,而且更重要的是使职工

二、现代企业经营战略分类

在制定经营战略时,根据不同的战略性思考,可以产生不同模式的经营战略。为此,我们可以对经营战略进行如下六种分类。

1. 根据企业战略行为的各自特点,可以将企业经营战略划分为扩张型、稳定型、紧缩型和混合型战略四类。

扩张型战略,指企业筹划扩大经营规模和实现经营多样化的一种战略型式。扩大经营规模就是对现有的产品与市场从广度和深度上进行全面渗透与扩大。例如,扩大生产,增加企业现有产品的市场份额和扩大企业经营市场的地理范围等等。经营多样化是企业利用其规模、技术和资金等方面的优势,开拓新市场、新业务、新产品。企业的国际化也是企业扩张型战略的一种型式。在不稳定的时代中,扩张型战略对企业来说,它可以创新经营机会和提高资源利用率,但同时也给企业带来风险,使企业经营者面临新的问题。稳定型战略,指企业在现有生产条件下,改善经营管理,提高经济效益的一种战略型式,它通常为处于波动或下降之中的企业采用。紧缩型战略,指企业采取缩小生产规模,减少企业的投入,封存或出卖部分设备等措施,谋求摆脱困境的一种战略型式。企业在经济不景气时期常采用这一战略。但在实行紧缩措施的同时,应加强预测,积极做好迎接新的增长的准备工作。混合型战略,指企业在一个战略时期内同时采取稳定、扩张、紧缩等几种战略,也就是在不同的阶段中采用不同的战略。例如,在企业扩张速度过快而环境又出现某些不利于企业继续执行扩张战略的强有力因素时,下阶段就必须制定和实施稳定型战略或紧缩型战略。

2. 根据经营战略的时间期限,企业经营战略可分为中期战

略、长期战略和超长期战略。

在制定经营战略时,应该把多长时间作为战略期限,应根据行业特性、企业特性及产品特性等因素的不同而不同。一般以三年作为战略期限时称中期战略,长期战略是指五年,七年以上则属超长期战略。

3. 根据经营战略解决问题的角度不同,企业经营战略分为企业内变革型战略和企业环境挑战型战略。

企业内变革型战略是指以挖掘内部潜力,改革企业内部要素为中心的战略。比如组织机构的彻底改革,职工的意识革命,事业结构的变革,新拓销售渠道等。企业环境挑战型战略是指对环境的变化作出迅速反应和对策的战略。比如根据当前市场结构的变化改善经营组织,根据市场的需求研究制定开发战略和多角化战略等。

4. 根据经营战略涉及的地区范围不同,企业经营战略又分为全国性战略、地区性战略和国际性战略。

战略的适用空间范围也成为区分经营战略的一个重要标志。如,要把企业销售网点扩大到全国性范围,就成为全国性战略;把市场开拓的重点放在特定地区内,则成为地区性战略;规划跨国企业或国际性产销网络就可称为国际性战略。

5. 根据企业适应环境的类型不同,经营战略又可分为防御型、探索型、分析型、被动型战略四种。

采用防御型战略的企业是把产品和市场范围限定在较窄的范围内,力争在这个有限的领域内谋求高效率来维持竞争能力。这种企业一般具有核心技术和较有效的管理系统,有能力把产品成本降低到最低水平。他们并不致力于对环境的变化采取迅速的反应和对策,而通过在规定领域内对产品和市场的深入开发来达到生存的目标。采用探索型战略的企业是属于不断地

有注意到、察觉到时,你就发现它并利用它,从而去开发别人尚未想到的产品,开拓别人尚未占领的市场,这才是最可贵的。战略思想的价值还在于敏捷地抓住别人容易忽视的,或者别人不愿开发的产品和不愿占领的市场,在平凡的事业中产生不平凡的企业特色。所以,企业经营战略思想的基本特征,在于企业经营者具有远见卓识,并用革新改造创新的精神,敏锐地把握外部环境变化的动向,对未来形势有一种见解,对企业的未来有一种设想,引导企业排除一切困境和障碍,开创出企业生产经营的新局面,推动企业不断向前迈进。

(二)经营方针目标

经营战略的研究,关键在于发现围绕经营目标的许多因素中的战略要素,并集中精力抓住这个战略要素展开目标与手段的连锁性研究。因此,方针目标的确定既是企业进行经营战略决策的任务,又是搞好战略决策的基础,是在企业战略决策过程中首先要解决的重要问题。

企业经营方针,是企业经营思想的具体反映,是决定企业经营活动的基本原则和纲领。它一般包括产品发展方向、技术发展方向、企业发展方向。企业经营目标,是企业在一定时期内预期达到的指标,是企业经营方针的数量化和具体化。它一般包括企业贡献的目标、技术开发与进步目标、建设或发展目标、管理目标、生活福利目标等。企业经营方针和经营目标是一个整体,前者是定性的,后者是定量的。把这两者放在一起称之为企业经营方针目标。企业方针目标的期限和企业发展规划相联系,可以是长期的,也可以是短期的。由于企业条件和经营重点不同,企业经营方针目标可以是单项的或多项的,也可以是综合性的。

(三)经营战略措施

企业经营战略措施是企业为实现经营战略方针和目标而采

取的影响企业全局与未来发展的长期性的经营政策和策略。其中最核心的是企业新产品开发与市场选择,企业经营资源的分配使用,设备的投资。此外,生产的专业化与联合,全厂组织机构的设置,人事劳动组织安排等,都是战略措施的重要部分。

(四)企业经营战略规划

企业经营战略规划是把企业经营战略方针和目标与实现方针和目标的经营战略措施加以综合,通过协调平衡而形成企业经营的长期规划。因此,经营战略是企业经营战略规划的主要内容,经营战略规划如无经营战略就失去意义;经营战略如没有编入战略规划中去,就会落空。经营战略一定要通过编制战略规划具体化,并通过战略规划的执行保证其实现。企业经营战略规划的内容一般有:产品发展方向;生产发展规模;工艺技术的发展趋势和水平;主要经营技术指标和发展水平;科研计划;职工教育培训计划;生活福利计划;其它重要问题的专门计划(如外部协作,原材料供应,环境污染治理等)。企业经营的方针目标不同,其战略规划的编制形式与内容也不尽相同。

企业经营战略规划,最终必须落实到企业年度计划中去,以保证其实施。

(五)经营战略计划的执行

经营战略计划的贯彻执行,不但要求企业经营者有坚定不移的决心和坚韧不拔的行动,而且还要求有切实可行的实施方案和实施办法。

1. 实施方案。战略计划的贯彻执行好坏,很大程度上取决于战略计划的实施方案。战略计划的执行是一动态过程,这一过程包括方案的设想——市场调查——产品开发——设备投资——产品生产——销售等工作环节。实施方案一般构成有四个:(1)明确目的。即从战略角度明确项目计划的目的和方针,并说明计

划的依据；(2)预定行动。即项目计划的什么事项，在什么地方，如何实施；(3)生产要素的投入方案。是指如何投入及什么时候投入人、财、物等经营资源，而且指明哪个部门负责，即明确实施组织和投入步骤；(4)预计效果。是项目计划目的的具体化，包括个别经济效果和综合经济效果，项目的效益性及在最坏情况下的损失。此外还要规定项目实际成果的报告方法，包括报告时间和报告对象。

2. 实施方法。战略计划的实施方法，主要有方针目标管理和经济责任制。

四、制订企业经营战略的原则

- (一)经营思想优先；
- (二)扬长避短；
- (三)适应市场变化与引导市场消费；
- (四)经营扩大化与多角化；
- (五)规模经营与专业化、自动化；
- (六)保证重点与顾全大局；
- (七)有限合理；
- (八)把握时机，当机立断。

第二节·现代企业经营战略的形成过程

经营战略的形成过程大致分成分析阶段和确定阶段。在确定经营战略之后，就可以据此编制长远的经营计划。如图 3—3 所示。