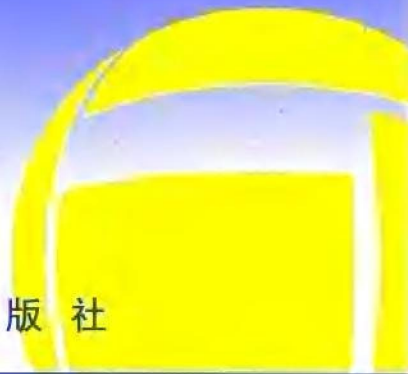




现代企业管理理论与

实践的新发展

主编 陈佳贵



经济管理出版社

现代企业管理理论与 实践的新发展

主编 陈佳贵

经济管理出版社

责任编辑 苏全义
版式设计 王宇航
责任校对 贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理理论与实践的新发展/陈佳贵主编. —北京: 经济管理出版社, 1998. 7

ISBN 7-80118-657-5

I. 现… I. 陈… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 15000 号

现代企业管理理论与实践的新发展

主编 陈佳贵

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京国马印刷厂

850×1168 毫米 1/32 10.75 印张 266 千字

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6 000 册

ISBN 7-80118-657-5/F·628

定价: 18.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

目 录

总论	1
一、国外企业经营管理理论与实践的新发展.....	1
二、近年来,我国企业学习、借鉴国外新的 管理思想与方法的情况	12
三、需要注意的几个问题	15

第一篇 现代企业管理理论与思想的新发展

第一章 “人本管理”思想及其实践	21
一、管理思想的演变与“人本管理”的产生	21
二、“人本管理”的层次与内容.....	28
三、中外“人本管理”的理论实践	40
四、对“人本管理”理论的若干评价	46
第二章 学习型组织与第五项修炼	51
一、五项修炼及其整合	51
二、建立学习型组织	66
三、五项修炼:学习、评价与借鉴	72
第三章 管理革命与“企业再造”理论	79
一、管理思想的突破:从量变到质变	79
二、“企业再造”及其实施过程.....	85

三、“企业再造”的管理与保证体系·····	93
四、“企业再造”理论的若干评价·····	103
第四章 企业无形资产管理与知识产权保护·····	107
一、对企业无形资产及其管理的基本认识·····	108
二、重视无形资产管理是现代企业管理发展的 必然趋势·····	111
三、知识产权保护的发展：从企业、国家到 国际组织·····	118
四、加强无形资产管理，重视知识产权保护， 促进我国企业改革与发展·····	123
第五章 信息社会与企业管理信息化·····	133
一、信息与信息社会·····	134
二、信息社会给企业管理思想带来的变革·····	137
三、管理信息及企业管理信息化的发展过程·····	145
四、加快我国信息化建设，促进我国企业管理 水平的提高·····	150

第二篇 现代企业管理方法与手段的创新

第六章 决策技术的新发展与决策的科学化·····	155
一、现代企业经营决策的特点·····	155
二、决策科学化对决策方法创新的要求·····	159
三、决策方法现代化：运筹学方法的新发展·····	161
四、决策方法现代化：博弈论方法的应用·····	174
五、提高我国企业决策现代化水平·····	180
第七章 现代生产管理的技术发展与模式创新·····	184
一、现代生产管理技术发展与模式创新的背景分析·····	185

二、精益生产 (LP) 及制造资源计划 (MRP II):	
日美现代生产管理模式比较分析.....	193
三、敏捷制造: 21 世纪的生产管理模式	200
四、我国企业生产管理技术发展与模式	
创新问题分析.....	203
第八章 市场营销方法创新与企业形象设计.....	207
一、市场营销方法的多元化创新发展趋势.....	208
二、现代市场营销方法创新与发展的背景分析.....	217
三、CIS: 一种系统的市场营销方法创新	221
四、对我国企业市场营销若干问题的探讨.....	225
第九章 计算机技术运用与管理手段更新.....	229
一、计算机手段在企业中的运用: 图表概说.....	230
二、计算机手段对企业经营决策的辅助: DSS/ES	233
三、计算机网络技术及其在企业管理中的运用.....	236
四、计算机化企业 (Cybercorp): 计算机技术发展	
引发的企业管理革命.....	244

第三篇 现代企业管理组织结构变化的新趋势

第十章 70 年代以来组织结构理论的新发展	249
一、70 年代以来组织结构理论发展的基本走向	250
二、对几种主要组织结构理论的分析与评价.....	257
三、组织结构理论进一步发展所面临的重大挑战.....	270
第十一章 当代组织结构变革的基本方向与主要模式.....	276
一、80 年代以前组织结构变革方向的简要分析	277
二、80 年代以来组织结构变革的基本方向分析	283
三、80 年代以来出现的新的组织模式评析	291

第十二章 综合跨国公司的组织模式	301
一、综合跨国公司组织结构的基本特征.....	301
二、跨国公司实行的传统组织模式的分析与评价.....	311
三、对综合跨国公司实行多中心网络制组织模式的 分析与评价.....	317
后记	332
主要参考文献	333

总 论

邓小平同志生前十分强调吸收、借鉴国外先进的管理思想和管理方法。他在 1992 年南巡时指出：“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法。”要学习、借鉴国外的先进管理思想和方法，我们必须对它们进行了解和研究。下面我们谈谈近年来，国外企业在管理思想、管理方法、管理手段和管理组织结构等方面变化的一些新情况。同时，对我国企业如何学习和借鉴这些新的管理思想、方法也发表一些意见。

一、国外企业经营管理理论与 实践的新发展

（一）企业经营管理思想的变化

经营管理思想（或者说经营管理理念）是企业的灵魂。它贯穿于企业经营管理的全过程，企业的一切生产经营活动都受它支配。它的正确与否，对企业的生存和发展起着决定性的作用。近些年来，国外企业经营管理思想在发生深刻的变化，主要表现是：

1. 对人的管理更加重视，提出了“人本管理”的新思想

重视人在生产经营中的作用并不是今天才提出来的。眼光远大的企业家、专家、学者历来都强调人的重要作用。不过，如果我们仔细地加以分析就可知道，在不同的时代，企业家、专家、学者对人在生产经营活动中的地位、作用等的认识是有很大差别的。在传统的管理思想中，是把人作为和土地、资本一样重要的生产要素看待的，认为它们都能创造价值；在泰勒的“科学管理”理论中，也只是把人当作“经济人”对待的，因此，片面强调金钱的刺激作用，运用严厉的控制手段来管理工人，以达到高的生产率。随着科学技术的发展，人类文明程度的提高，民主化的普及，企业家、专家、学者对人在生产经营活动中的地位和作用也有了新的认识，他们把企业职工不再仅仅看成是一种生产要素，不仅仅是看成一种“经济人”，而是看成“社会人”和“文化人”，把他们看成企业的主体。于是就提出了“人本管理”的新思想。

“人本管理”是与“以物为中心”的管理相对应的概念。它要求理解人、尊重人、充分发挥人的主动性和积极性。有的学者将人本管理概括为“3P”管理，即 of the People（企业是由人组成的）；by the People（企业要依靠人进行管理）；for the People（办企业是为了满足人的需要）。也有的学者将“人本管理”分为五个层次：即情感管理、民主管理、自主管理、人才管理和文化管理。尽管人们对“人本管理”的认识还有一些分歧，但是多数人都认为，“人本管理”包括这样一些主要内容：运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利于劳动力资源；推行民主管理，提高劳动者的参与意识；建设企业文化，培育企业精神，等等。

2. 对生产经营系统和管理组织结构更加强调革命性的变革，提出了“企业再造”的新思路

长期以来，人们对生产经营系统、管理组织结构的变革都持

一种比较慎重的态度，主张用改良、完善的办法来改善和加强企业管理，对管理组织结构也是要求保持稳定性和灵活性的统一，避免出现大的震动，造成工作秩序的混乱。近年来，有的专家对传统的思想提出了挑战，提出了“企业再造”的理论（“再造”英文为 Re-engineering，有的译为企业重建、企业流程重建等等），主张对企业的生产工艺流程、管理组织系统进行重组、再造。

“企业再造”是美国麻省理工学院的电脑教授迈克尔·哈默 (M. Hammer) 提出来的。他对再造工程下的定义是：“将组织的作业流程，作根本的重新思考与彻底翻新，以便在成本、品质、服务与速度上获得戏剧化的改善。”其中心思想是美国企业必须采取激烈的手段，彻底改变工作方法。因此，他强调企业流程要“一切重新开始”，摆脱以往陈旧的流程框架。迈克尔·哈默认为，企业再造工程必须组成团队来进行，要使信息在各个部门得到充分运用。再造工程一旦推行，就会带来以下一些根本性的变化：①工作单位划分的基础，从职能变成以流程为基础。②工作内容从单一变成丰富。③人员的角色，从被控制转变为有决策权。④获得工作能力的方法，从没有系统的训练，变成有全盘计划的教育。⑤绩效评核与奖励方面，从观察单一活动转变为观察其整体活动的结果。⑥决定晋升的因素，由以绩效为主转变为兼顾绩效与技能。⑦在价值观方面，将为主管而工作变成为顾客而工作。⑧生产线上的管理人员，由监督者变为教练。⑨组织结构，由层级式变为扁平式。⑩高层主管，由事后评分变为对员工主动引导。

3. 对管理的整体性、系统性更加重视，提出了建立学习型组织，进行五项修炼的新理论

面对企业内部外部的新形势，主张企业的全体职工都要进行五项修炼。这是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉 (Peter M. Senge) 在他的著作《第五项修炼》(the Fifth Discipline Fieldbook) 中提出来的。这五项修炼的主要内容是：①锻炼系统思考能力。彼

得·圣吉认为，系统思考是一种“见树又见林的艺术”。因此，强调要把企业看成一个系统，并把它融入社会这个大系统中，考虑问题既要看到局部又要看到整体，既要看到当前又要看到长远。他举例说：企业“成长最快的时候，也正是为困境未雨绸缪的最佳时机；最有效的政策，可能正是消耗资源最快的政策。要把这样的系统原则融入行为之中，必须能从广角镜观察世界。”②追求自我超越。就是鼓励人们做事要精益求精，努力实现心灵深处的热望。彼得·圣吉举例说：“对于想改变组织，但是又觉得自己人微言轻，成就不了什么大事的人而言，自我超越提供了一个选择——你永远可以努力发展自我，超越自我。”③改善心智模式。这项修炼要求企业的领导者和职工要用新的眼光看世界。彼得·圣吉认为：“心智模式是深植于我们心灵的各种图像、假设和故事。就好像一块玻璃微妙的扭曲了我们的视野一样，心智模式也决定了我们对世界的看法。这项修炼的核心任务，就是要帮助我们看见挡在眼前的玻璃，创造出适合我们的新心智模式。”④建立共同远景目标。进行这一项修炼的目的是建立生命共同体。它包括远景（企业将来要实现的蓝图）、价值观（实现蓝图应该遵循的一些基本原则）、目的和使命（组织存在的理由）、目标（在短期内达到的里程碑）等内容。⑤开展团队学习。其目的是为了激发群体的智慧。彼得·圣吉认为，形成“整体配和”是开展团队学习的精髓。也就是说，开展团队学习后，由于团队成员理解彼此的感觉和想法，因此能凭借完善的协调和一体的感觉，发挥出综合效率。有些学者认为，在这五项修炼中，改善心智模式、开展团队学习和锻炼系统思考能力是为了提高应变能力；超越自我和建立共同远景目标是为了提高向心力和创造力。

《第五项修炼》(the Fifth Discipline Fieldbook) 出台的背景是：

①工业革命后，强调大量生产，追求经济规模，降低成本，以提高企业的竞争力，因此在出现大量中小企业的同时，一部分企业

的规模越来越大，但是大企业也有对市场和外界变化反应慢等缺点。如何解决这两者之间的矛盾，是一大挑战。许多很知名的企业由于不能很好地解决这一问题而由盛变衰，甚至倒闭。②科技的发展越来越复杂。以前的企业领导人，一般自己都是这一行业的专家中的佼佼者，在管理上也很内行；未来的企业领导人，要想自己一个人扮演这两个角色就不那么容易了，这就是为什么像IBM这样的大公司这几年都出了问题，而且许多大企业也面临类似的挑战。③在现代社会，马斯洛所说的需求的低层次：温饱、安全等问题已经基本解决，个人强调的是自我实现、成就感，单靠提高工资、晋升职务已经很难满足新一代年轻人的需要，必须有新的办法。

要进行这五项修炼，必须建立学习型组织。学习型组织(Organization learning)，是指更适合人性的组织模式。这种组织由一些学习团队形成社群，有崇高的而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变。在这种学习型组织中，人们胸怀大志，心手相连，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱惑；同时，以令成员振奋的远大共同愿望以及与整体动态搭配的政策与行动，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而由真正的学习中体悟工作的真义，追求心灵的满足与自我实现，并与周围的世界产生一体感。彼得·圣吉认为，判断一个组织是否是学习型的组织，有以下四条基本标准：①人们能不能不断检验自己的经验。②人们有没有生产知识。③大家能否分享组织中的知识。④组织中的学习是否和组织的目标息息相关。

《第五项修炼》出版后，受到了管理学界和企业家们的广泛关注，于1992年荣获世界企业学会最高荣誉的开拓者奖。美国《财星》杂志(Fortune)称彼得·圣吉为改造企业的“十字军”和“学习型组织”先生。他的理论已经用于一些企业的实践。最近这

本书的续篇《第五项修炼 I 实践篇》(上、下)也已经出版。

4. 对无形资产的管理更加重视,保护知识产权成了企业管理的主要内容之一

长期以来,企业管理的重点是在企业内部,因此,减少费用,降低成本,增加产量,一直是管理者关注的主要问题。产品丰富后,竞争日趋激烈,企业生产出的产品是否能卖得出去成了企业经营管理的重大问题,由此营销地位突出了。但是,这种变化,仍然是将有形资产作为管理对象,所以,对原材料采购、储存、使用的管理,在制品的管理、产成品的管理、产品销售的管理以及对机器设备的管理等一直是企业管理的一些主要内容。随着科学技术的发展,产品中的技术含量逐渐增加,知识的地位和作用突出了。在一些发达国家,技术对经济增长的贡献率达到50%以上,近些年还出现了知识经济的提法。技术、知识既可以转化为有形资产,也可以是无形资产,如专利权、非专利权、商标、计算机软件、著作权、秘密制作方法、技术诀窍、配方,等等。它们成了企业在激烈竞争中取胜的秘密武器和获取利润的基础和主要手段,具有极高的价值。比如,据权威研究机构的评估:可口可乐的商标值359亿美元,万宝路的商标值330亿美元,雀巢咖啡商标值115亿美元,柯达商标值100亿美元。其他一些驰名商标也具有极高的价值。正因为如此,企业对创造自己的品牌、树立企业形象等也更加重视,因为它们也具有极高的无形价值。据国际设计协会的分析,在企业形象上投资1美元,可产出227美元。

总之,体现知识产权的无形资产不仅成了企业管理的重要内容,甚至成了国家之间进行经贸战的武器。比如,这些年,中美贸易摩擦在很大程度上都是围绕保护知识产权而展开的。

对企业无形资产(资本)的经营管理至少包括以下一些内容:
①加强对无形资产管理的基础工作,如对无形资产进行成本核算、无形资产信息收集,管理制度的制定和执行等。②无形资产中的

知识产权保护工作，如专利申请、商标注册、追究侵权者的法律责任等。③对无形资产进行确认、评估。④无形资产的投资、获取与发展，是无形资产经营的核心工作，企业尤其要重视对人力资本、企业形象、品牌等无形资产的投资。⑤无形资产的使用和转让，利用无形资产取得收益。⑥无形资产的收益分配。

5. 随着信息社会的到来，信息化成了企业和社会普遍追求的目标

一些学者认为，西方发达国家已经发展到后工业社会。后工业社会也可称为信息社会或信息时代，其主要特点是信息量越来越大，信息在社会经济中的作用越来越重要。信息的处理、储存、传输和使用都用计算机完成，并形成了网络，企业和社会的信息化的程度发展到了很高的水平。所以信息化是80年代以来企业技术发展和设备投资的重点。比如，在80年代，美国用于信息化设备的投资达1万亿美元；1990年以来，美国经济增长部分的38%来自企业和消费者对信息设备的购买；1995年美国企业更新设备的投资为5220亿美元，比1994年增长17.6%，其中信息设备的投资达2493亿美元，占设备投资额的40%，增长幅度为24.1%，比设备投资总额高出6.5个百分点。1994年，美国商务部要求10人以下的小公司的财务系统也要实现计算机信息网络。这样，1995年美国公司财务管理方面的信息化联网率将达到90%，2000年前全部企业要实现联网。其他管理方面的信息化也发展很快，有些学者估计，到2000年，在经营管理方面美国公司将全面实现信息化。

信息化给企业管理带来的变化是革命性的。著名学者莫顿(Morton M. S. Scott)的研究表明，这种变化至少可以归纳为六个方面：①信息化给企业生产、管理活动的方式带来了根本性的变革。②信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来。③信息化将在许多方面改变产业竞争格局和态势。

④信息化给企业带来了新的、战略性的机遇，促使企业对其使命和活动进行反思。⑤为了成功地运用信息技术，必须进行组织结构和管理方法的变革。⑥对企业管理的重大挑战是如何改造企业，使其有效地运用信息技术，适应信息社会，在全球竞争中立于不败之地。

（二）管理方法的创新

随着管理学、经济学、数学、社会学、心理学、计算机等在企业管理中的广泛采用，新的管理方法层出不穷。在经营决策方面，由于“运筹学”（Operation Research）、“博弈论”（Game Theory）等的采用，大大提高了企业家的决策水平。在生产管理方面，由于“准时制”（Just in Time）在生产和物资管理中的运用，大大降低了零部件和其他物资的库存，降低了产品成本；由于“成组技术”（Group Technology）的采用，实现了用大批量的生产技术进行多品种、小批量生产；由于“柔性制造系统”（Flexible Manufacturing System）的采用，生产过程实现了高度自动化，不仅适用多品种、小批量生产的市场需求，而且提高了生产能力，提高了产品质量；由于采用了“最优化生产技术”（Optimized Production Technology），最大限度地减少了“瓶颈”现象，达到了取得最佳经济效益的目的；由于采用了“敏捷制造”（Agile Manufacturing）技术，不仅使制造系统发生了革命性的变化，而且产生出了新的企业形式——虚拟公司。在营销方面，由于“企业形象塑造”（Corporate Identity System）的运用，不仅能使企业在消费者心中留下深刻的长久的印象，而且能够使企业形成良好的经营理念。

由于篇幅的限制，我们不可能对这些新的管理办法来一一列举和解释。但是，我们可以分析这些新的管理方法的一些基本特

点：①在新的管理方法中，决策管理占了很大的比重。这说明决策在企业管理中的地位越来越重要。在市场经济条件下，企业要能够满足市场的需要和适应市场的变化，在激烈的竞争中立于不败之地，决策是否正确是关系企业生死存亡的大事。所以，企业、大学和研究机构都加强了对决策理论和决策方法的研究。在管理学院开设的课程中，“博弈论”等决策管理理论和方法占了很大的比重，也正因为如此，新的决策管理理论和方法层出不穷。②许多新的方法都与计算机的运用紧密联系在一起。计算机的运用已经不仅仅是一种管理手段，它常常和管理方法的创新相联系，形成一个个系统，以致于人们很难分清它们是一种管理手段或管理方法。在本文中，我们只是为了便于分析才将它们分开了，但这种划分并不一定妥当。③解决综合性问题的方法增多了。在信息社会，由于强调知识的“整合”、“集成”，所以，许多新的方法的出现，都不是为了解决某一个专业管理的问题，而是为了解决企业生产经营过程中的一系列问题或一些综合性的问题。

（三）管理手段的更新

管理手段的方面最大的变化莫过于计算机在企业管理中的广泛运用。由于计算机的运用使企业经营管理带来了革命性的变化。60年代，企业利用计算机来进行物资管理，计算机运用和管理专家维特（W. Wight）和普劳士（W. Ploschi）设计出了物资需求计划管理系统（Material Requirements Planning），70年代，这种系统又将生产过程的一些环节包括进来，使该系统得到了发展，80年代又把财务、供销、技术等环节包括进来，形成了以物流为主干线，包括若干子系统的大系统，即制造资源计划管理系统（Manufacturing Resource Planning）。与此同时，计算机进入设计环节，形成了计算机辅助设计系统（Computer Aided Design），计算机进入

制造环节,形成了计算机辅助制造系统(Computer Aided Manufacturing),用计算机处理信息,形成了管理信息系统(Management Information System)。

计算机在各项专业管理中的运用,大大减少了工作量,提高了工作效率,使企业管理发生了根本性的变化。但是,在相当长的时期里,计算机在管理中的运用存在相互分割、各自为战的局面。进入80年代后,出现了把这些系统联合起来的想法和呼声。于是出现了计算机集成制造系统,简称CIMS(Computer Integrated Manufacturing Systems)。CIMS的中心概念是“集成”,它把一些成熟的管理办法和技术转化为数学模型和软件包,形成四大方面的系统,即计算机管理信息系统,计算设计与开发信息系统,生产自动化信息系统和质量控制系统,CIMS对这4个系统实现了“集成”和一体化,从而大大提高了工作效率。据美国科学院调查,一些大企业采用CIMS后,产品质量提高200%—500%;生产率提高40%—70%;设备利用率提高200%—300%,生产周期缩短30%—50%;在制品减少30%—60%;工程费用减少15%—30%;人工费减少15%—20%;提高工程师的工作效率300%—3500%。

谈到管理手段的变化,还必须说一说信息网络化的问题。为了充分发挥计算机在企业经营管理中的作用,除集成化之外,还在向信息化方向发展。不仅在企业内部形成网络,做到信息共享,而且企业还与外部网络沟通,形成互连网络。Internet网络的建立和使用,为建立全球性的信息网络创造了条件。它使网络内的用户彼此很容易沟通,从而为企业方便、快速地获得充分的信息,改善企业与用户的联系,提高工作效率创造了良好的条件。