

现代经营管理系列

西方企业经营管理创新

周立公 主编

上海社会科学院出版社

(沪)新登字 302 号

责任编辑 陈一田

封面设计 邹越非

现代经营管理系列

西方企业经营管理创新

周立公 主编

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路 622 弄 7 号)

新华书店上海发行所发行 丹阳新华印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.5 字数 190000

1993 年 10 月第 1 版 1993 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—2000

ISBN 7-80515-891-6/F·280

定价: 12.00 元

序 言（代导论）

第二次世界大战以后，西方国家随着科技革命的深入和发展，一方面经济实力和产品总量迅速膨胀，另一方面有支付能力的消费需求跟不上经济的增长，出现了卖者竞争的“买方市场”。为了争夺市场，生产经营者在国内、国外展开了激烈的竞争。优胜劣汰，适者生存，这是竞争的客观规律。企业为了在竞争中取胜，时时刻刻都在革新管理，更迭经营策略，从而推动了经营管理的创新发展。目前，西方企业经营管理处于大变革的时期，新的理论层出不穷，有大小大小十余个学派，尤如“热带丛林”。在每个学派的理论体系中都有值得我国企业界学习借鉴的精辟见解。可是要我们的企业家及广大读者去一一阅读各学派阐释自己理论体系的巨篇宏著几乎是不可能的，他们没有那么多的时间。为了便于企业家及其他读者采他山之石，需要一本集精汇萃之作。这便是周立公副教授撰写本书的初衷。他做了一件好事，一个很有意义的工作，一定会受到广大读者朋友的欢迎。

本书从四个方面对有关问题进行了探讨。

第一，战略管理。这部分的第一章，从企业外部环境或大气候方面；介绍了市场观念变革和市场开拓方法、从本世纪70年代开始，战略管理已成为企业管理的新动向，并形成了“战略热”。因此，在第二章里介绍了战略管理的实施情况和战略管理方法。风险是关系企业全局的又一重大问题。传统

的管理只重视生产和降低消耗，而风险管理从新的战略高度提出了企业经营安全率的问题。在第三章，介绍了当前西方企业风险管理的发展状况，分析了决策者的风险倾向，提出了风险度量 and 风险管理的方法。第四章，介绍西方企业社会责任观念创新。企业存在于社会，它从社会取得资源，它应该怎样回报社会？这关系到企业如何对待社会环境问题。作者通过分析研究，使人们认识到企业的职能不仅仅是产品的生产与销售，企业还应该承担其他社会责任。对企业社会责任问题的探索，反映了西方企业经营观念的更新，也反映了人们对企业职能认识的深化。

第二，管理思想和管理职能。在这一部分，作者首先研究了管理思想的变革。第五章分析了管理软化思想和管理软化趋势，探讨了西方企业管理软化产生的原因，总结了管理软化的各种形式。这一章，反映了西方企业管理哲学的更新和管理方法的软化。管理职能是管理劳动分工的产物，是管理者实施管理劳动的基本手段。在许多管理学教科书中，对管理职能只作简单的概念介绍。其实近十年来，西方学者对管理职能问题作了大量的研究，丰富、发展了管理职能的内容和管理职能实施的具体技巧。第六章论述组织结构的新理论，组织结构的软化趋势和组织软化的形式。第七章领导思想和领导方法创新，是从管理者与被管理者的相互关系上，阐明了组织、指挥、协调职能的运用技巧，使人们对这些职能的认识，由抽象概念向应用操作方向迈进了一大步。第八章是控制职能，研究了控制的必要性、控制的种类，总结了西方企业管理中进行有效控制的方法和新经验。在管理职能部分，对计划职能部分没有专门研究，主要因为在第二章(战略管理)中已经涉及。

第三,劳动组织和工作激励。这部分的第九章,介绍了西方企业的劳动组合原理和方法,然后研究工作满足,提出了工作满足的标准,影响工作满足的因素,体现了西方企业在工作研究方面的创新。第十章介绍了西方学者的激励理论,提出了一系列有效的激励方法。第十一章,研究了人际冲突,阐明了冲突产生的原因,冲突诊断模型和冲突管理方法。第十二章,从创新活动和创新管理的角度,论证了创新对提高人的积极性和职工工作效率的作用,它在本书结构中起到了画龙点睛、突出主题的作用。

第四,业务管理创新和经营管理趋势。业务是企业的基本经济活动,是管理赖以生存的基础。第十三章,介绍企业产品开发、调整的策略、方法,总结了西方企业在这方面的新理论、新方法。第十四章,对企业销售组织的变动趋势作了研究,介绍了产品、劳务营销新理论,总结了营销实践的新经验。第十五章是未来管理的创新趋势。这一章,既是对业务活动的总结,也是对未来管理的科学预见。这一章放在最后,是逻辑思维的合理归宿,也是篇章结构的自然结局。它与书名相呼应,使本书的主题得到了升华。

本书的重点是研究西方企业经营管理在哪些方面有所创新,以及在这些方面的新理论、新策略和新方法。在前人研究成果的基础上,作者博采众长,融合提炼,形成了自己的体系,有自己的分析评价。本书立意新,材料新,结构合理,行文流畅,篇幅适中,资料翔实,凝集着作者的研究心得,是一本颇有特色的学术著作。该书对教学科研人员是一本有价值的参考书,对经济管理类的学生是一本了解西方企业经营管理的好教材,对从事管理工作的干部、业务人员是一本适用的工具书。

本书写作过程中,引用了国内外已出版的书籍、报刊的观点、材料,受作者委托仅向各位专家、学者表示衷心感谢。

中国全日制高等院校商业企业研究会会长

中国人民大学贸易经济系教授

夏光仁

1993年2月20日

目 录

序言(代导论)	(1)
第一章 市场策划理论与方法创新	(1)
一、市场观念的演变与创新	(1)
二、市场开拓方法的创新与完善	(6)
三、市场环境管理的最新模式	(15)
第二章 企业整体化管理创新	(20)
一、企业战略管理的特点和作用	(20)
二、战略分类和战略选择	(23)
三、战略管理过程	(27)
四、战略管理的研究方法	(33)
第三章 风险管理的思想与方法创新	(39)
一、现代企业的“救生圈”	(39)
二、西方企业对风险认识的突破	(40)
三、对决策者风险倾向的科学分析	(44)
四、风险管理运作的新技术	(47)
第四章 企业社会责任观念创新	(58)
一、企业社会责任观的形成和发展	(58)
二、企业承担社会责任的原因分析	(63)
三、企业社会责任的实践	(65)
四、企业社会责任评估方法创新	(69)
第五章 管理思想创新	(73)

一、管理软化——西方企业管理的新趋势·····	(73)
二、西方企业管理软化的原因·····	(75)
三、管理软化的具体形式·····	(80)
第六章 组织结构创新·····	(91)
一、组织设计原理的丰富与发展·····	(91)
二、组织层次的新理论·····	(97)
三、组织结构的新形式·····	(101)
第七章 领导思想和领导方法创新·····	(111)
一、领导行为理论的发展与创新·····	(111)
二、领导与下属交流的方法创新·····	(118)
三、协调理论和方法创新·····	(124)
第八章 系统控制的应用与创新·····	(131)
一、企业实施控制的必要性·····	(131)
二、控制程序和控制方法·····	(134)
三、控制技巧·····	(141)
第九章 劳动组织理论和方法创新·····	(148)
一、劳动组织研究的新理论——劳动组合论·····	(148)
二、劳动组织的新方法——工作研究·····	(153)
第十章 工作激励理论与方法创新·····	(166)
一、需求满足是工作激励的基础·····	(166)
二、激励理论·····	(167)
三、激励的技巧和方法·····	(175)
第十一章 冲突管理方法创新·····	(185)
一、冲突形成的原因及冲突管理的重要性·····	(185)
二、对冲突的认识和诊断方法·····	(187)
三、冲突管理的有效方法·····	(191)
第十二章 创新活动与创新管理·····	(198)

一、创新的概念与创新原则·····	(198)
二、创新机会与创新思维形式·····	(200)
三、创新活动与创新管理·····	(206)
第十三章 产品结构调整与产品创新·····	(213)
一、产品结构调整策略·····	(213)
二、产品结构调整决策的新技术·····	(216)
三、产品创新战略与策略·····	(221)
四、产品创新的新方法·····	(223)
第十四章 产品和服务推销创新·····	(230)
一、销售组织发展新趋势·····	(230)
二、产品销售方式创新·····	(234)
三、服务业异军突起·····	(241)
第十五章 未来管理的创新趋势·····	(245)
一、未来管理大趋势·····	(245)
二、过去管理和未来管理的比较·····	(258)
后记·····	(260)

第一章 市场策划理论与方法创新

市场是商品交换的场所，是买卖双方经营活动的舞台。企业是市场的主体，认识市场，开拓市场，是企业经营活动的首要任务。企业要在市场上生存发展，必须精心策划自己的行为。我们讲的市场策划，主要是指企业树立什么样的市场观念，利用什么样的方法开拓市场，如何适应市场环境，从而使自己在市场活动中立于不败之地。在这三个方面，西方企业有许多独到的见解和卓有成效的方法。

一、市场观念的演变与创新

市场观念是企业市场行为的指导思想。西方学者和企业经过近一个世纪的实践与研究，市场观念有许多创新。

（一）企业要确立市场营销观念

企业的市场观念经过多次变革，经历了生产观念时期、推销观念时期，通过 80 多年的探索，到 20 世纪 50 年代进入了市场营销观念时期。人们终于否定了“以产定销”的原则，提出了“以销定产”的观念。这个观念表明，消费者需要什么，企业就生产什么，这是以需求为中心，以消费为导向的经营哲学。1775 年古典经济学家亚当·斯密曾经说过，“消费是生产的唯一目的”，并提出了“消费者至上”的观点。市场营销观念正是以这个理论为基础，并以满足需求作为自己的经营方针。

背离这个方针，企业经营是无法取胜的。日本松下集团通过自己的经营实践，再一次体会到了这个理论的真谛。近年来松下集团鉴于市场环境的变化，终于放弃了引以为自豪的“大量生产、大量销售”的经营方针，提出了 MTM (Market-oriented Total Management System) 的新战略。MTM 即“营销导向全面管理系统”。该系统的实质是借助于市场的反应，以顾客需求为导向，实行产品多样化、差别化的经营战略来改革企业经营系统的方法取得一定成效。

(二) 企业不仅要适应市场，还要善于创造市场

市场营销观念把市场环境看成企业的不可控因素，应该根据市场需要，组织生产经营活动。这种观念有其进步性，也有不足之处。企业适应市场是对的，但同时还应该积极主动地去改变市场。事实上，市场态势在企业作用下，也是有可能发生变化的。如创造新产品，建立名牌形象，引导消费，能创造出新的市场需求，从而形成新的市场。对企业封闭的市场，不属企业的市场。但如果企业不是采取消极被动的态度，而是主动进攻，打破市场壁垒，就可以变封闭市场为开放市场。这种创造市场的观念称为“大市场营销观念”。它有两个显著特点：1. 大市场营销十分重视企业与外部各方面的关系，通过权力和公共关系扫清流通的障碍，变封闭市场为开放市场。2. 大市场营销突破了市场营销环境是不可控制因素的传统看法，认为企业不应该消极被动地适应环境，而应该积极主动地去改变环境，创造市场。

(三) 企业要有鲜明的“管理导向”和敏锐的战略意识

在市场经济条件下，经营与管理是一对孪生兄弟，它们相辅相成，共处于统一体之中。经营是基础，管理为经营服务，但在一定条件下，管理决定经营的成败。以往的企业行为有

重经营、轻管理的倾向,企业只重视扩大生产,增加销售,对企业的运营过程缺乏理性分析和有效的管理。从50年代开始,美国学者约翰·霍华德和尤金·麦卡锡提出了市场营销的“管理导向”问题。他们主张要从管理决策的角度来研究卖主的市场营销活动,根据经营环境和条件制定正确的市场战略。这个理论使人们看清了管理在经营中的作用,提高了市场战略的地位。许多企业借助“管理导向”,分析环境,制定了一系列行之有效的市场战略。例如从1990年世界环保日以后,西方学者认为90年代是“环保行动的10年”,企业的产品营销必须适应这个时代要求,并据此提出了“绿色”战略。这就是说,为了保护环境,企业要生产没有污染的“绿色”产品。随着“全球化”经营的发展,许多企业提出了自己的全球化战略。市场营销专家认为,市场观念中的“管理导向”使人们的营销思想大大前进了一步,使以往的营销理论“黯然失色”。

(四) 企业要在市场活动中提倡“营销文化”

市场和市场观念不仅仅是个经济范畴,它们还受各种社会文化因素的影响。传统的市场观念只注重市场交易行为和交易成果,对社会文化因素没有引起足够的重视。如在企业软件与硬件的关系上,只注重设备引进与更新。商店的兴建与装修,很少考虑如何利用社会文化因素促进企业的经营活动。在企业与消费者的关系上,强调企业对消费者的诱导和说服,进行单向信息沟通,忽视消费者的信息反馈。现代市场观念则引入了社会文化因素,主张在供应者与消费者之间进行双向信息沟通,发掘供需双方共有的兴奋点。日本学者吉田顺一说,文化即“共有的价值”,是“社会共有的价值规范体系”。如果企业与消费者之间没有共同的价值取向,它们在市场活动中,也就不可能变成相互依恋的“情侣”。在市场活动

中应用“营销文化”，必须了解经济生活的现状和发展趋势，掌握消费者生活情趣和心理活动的脉搏。舍此，就不可能找到共有的“营销文化”。日本学者很重视这个问题的调查研究。近年来，随着日本经济的腾飞，日本与世界各国的经济、文化交流日益频繁，再加上亚太国家“打工仔”的涌入，使居住在日本的外国人急剧增加。这些人要生活，要吃饭，从而形成了异国饮食文化对日本饮食文化的冲击。该国流通科学大学的荒川正也也对这个问题进行了研究，他认为，随外国人员的流入，日本饮食行业必须提供符合外国人需要的食品，使异国饮食文化在日本得到传播和应用；另一方面，异国饮食文化对日本民族的饮食文化也会发生渗透，使传统的饮食结构发生变动。事实上，日本以及东方的一些其他国家，利用传统文化，如艺术、宗教、传统等文化因素，开展商品、旅游、服务营销，都取得了良好的效果。

（五）企业要利用市场机制，也要发挥计划调节的功能

随着世界经济国际化经营的发展，市场和计划在不同的国度里得到了运用，它们不再成为划分国家政治制度的标准。正如邓小平同志 1992 年初的讲话中指出的，计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段。计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。市场是社会需求的晴雨表，是优化资源配置的有效形式，但市场信息也有片面性和失真性，而宏观计划却具有高瞻远瞩的优势，可以弥补市场机制的缺陷。所以，西方国家在实行市场经济的同时，比较重视国家对企业实行“计划调节”。在这方面，日本、法国比美国、德国更胜一筹。日、法政府认为，通过宏观计划的实施，能限制和纠正市场的盲目性，减少市场盲目性对企

业经营造成的破坏作用,限制自发调节的弊病,利用和发挥市场的积极作用。法国经济学家称这种计划为“市场的调节器”、“调节市场的工具”。日本学者白石善章在1992年11月召开的中国与亚太地区市场营销国际研讨会上说,第二次世界大战使日本经济完全崩溃,但40年后它变成了超级经济大国。他认为日本成功的首要原因是:政府通过计划调节,对国民经济各行业进行有效的指导。虽然西方国家的计划对企业没有强制的约束力,但它对企业经营的指导作用是不容否定的。

计划和市场两种手段相结合的范围、程度和形式,在不同时期、不同国家、不同领域和不同地区可以有不同的形式。例如第二次世界大战期间,德国政府为了保证军需,对重要物资采取“配给制”,市场在资源配置方面的作用受到了限制。俄国在十月革命后,废除了“战时共产主义”,实行和平建设时期的“新经济政策”,扩大了市场调节的范围和作用。在宏观经济方面,计划调节的功能常为人们所称道,在微观经济管理中国计划的功能也是客观存在的。例如,滚动式计划在生产安排方面也可以发挥很好的作用。滚动式计划的计划量,在一个滚动期内分为实行计划和预订计划,计划量既有不变的,又有可变的。这样的计划既有一定的稳定性,使生产不因计划量变化而打乱生产秩序,同时又有按订货合同变化的可变性,使生产能适应社会需要的变化。

总之,不管采取什么样的经济制度,计划和市场这两种手段都是可以利用的。没有计划的市场经济,必然导致社会生产的无政府状态;没有市场机制的计划经济,有可能陷入过于僵化、没有活力的困境。科学、合理的市场观念应该是计划与市场的完美结合,只有两种手段并用,才能实现经济的稳定、

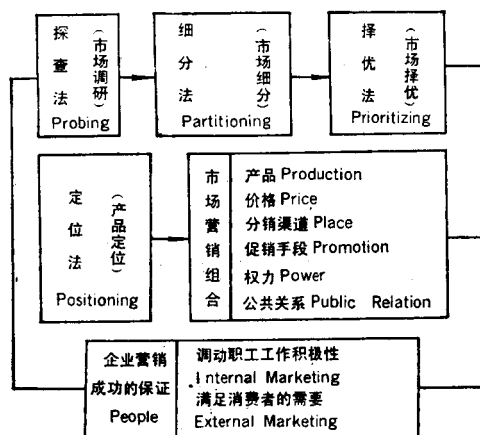
高速增长。

(六) 企业要确立市场竞争意识

市场经济必须具有竞争机制,才能实现优胜劣汰、适者生存的经济运行机制。市场是独立生产者活动的舞台,市场观念本身就应该包括竞争的合理内核。竞争能够带来活力,竞争能够提高效率。企业在竞争中效率高低,通过市场的客观评价,排定坐次,决定其生死命运。所以,西方国家颁布了一系列法律,保护和促进竞争。在生与死的搏击中,胜者日益兴旺,败者日趋萎缩,直至灭亡、破产倒闭。传统的观念认为,西方国家企业倒闭造成生产力的巨大浪费;新的观念认为,适者生存、败者灭亡这是天经地义的,要使一部分企业活得潇洒,必需让另一部分差的企业灭亡,没有死,就没有活,这和动物界的生存竞争是一样的道理。有死有活,才能提高效率,实现社会资源的优化配置。

二、市场开拓方法的创新与完善

市场开拓方法的创新,主要表现在它采用了系统的理论,从众多因素全面系统地考虑问题,而不是就某个因素片面孤立地决定市场开拓的方法和策略。并通过企业实践使这个方法得到了丰富与完善。市场开拓的系统方法,它不仅要求把原材料供应、产品生产、产品销售、售后服务作为一个大系统来研究,而且要求兼顾生产、流通各个环节、各个部门的经济利益。企业的职能不仅要向消费者提供产品和服务,而且要求企业行为符合消费者利益和社会长远利益,求得公司利益、消费者利益和社会利益三者的平衡。根据这样一个总体要求,对市场开拓提出了包括 11 个 P 的系统方法(如图 1-1)。



(图 1-1) 市场开拓的系统方法

在模型的 11 P 中, 原来的 4 P (产品 Production · 价格 Price · 销售渠道 Place · 促销手段 Promotion) 称为市场营销的战术原则, 后来又增加了四个战略性原则。四个战略性原则为:

1. 探查法(Probing): 通过调查研究了解和发现市场机会。

2. 细分法(Partioning): 通过市场细分, 为市场选择奠定基础。

(3) 择优法(Prioritizing): 选择既能发挥企业优势又有较大容量的市场。

(4) 定位法(Positioning): 通过产品定位, 确立企业产品在消费者心目中应有的地位。

当产品进入封闭市场, 为了排除产品通往目标市场的障碍, 攻克来自政治上的“守门员”, 争取有关机构、集团的支持与合作, 必须善于应用权力 (Power) 和公共关系 (Public

Relation)这两个 P。

最后一个 P 是 People, 它的意思是理解人和向人们提供服务。这个 P 贯穿于市场营销的全过程, 是前面 10 个 P 取得成功的保证。其实, 企业成功与否无非取决于内外两个方面的因素。在企业内部, 要了解职工的需求, 适当满足他们物质和精神上的需要, 调动职工的积极性、创造性, 这称之为企业内部营销 (Internal Marketing)。从外部来看, 要使产品符合消费者需要, 提供优质服务, 以实现利润最大的目的, 这称之为企业外部营销 (External Marketing)。

这个方法在实践中得到了广泛的应用, 并以事实丰富了它的内容, 使之更加完善和具有说服力。这方法应用时的主要经验有:

(一) 重视调查研究, 搜集情报资料

成功企业在进入市场之前, 都要花很多时间去分析市场机遇, 深入了解顾客的要求, 考察在特定的目标市场上如何组织市场营销。例如, 日本的索尼公司在打进美国市场之前, 先派出了一组经营和技术专家, 到美国去研究如何设计它的产品, 使之适应美国消费者的需要和爱好。在此基础上雇佣美国的专家、技术人员、经理帮助他们设计如何打入美国市场。

(二) 了解目标市场的权力结构, 巧妙利用权力和公共关系

企业经过分析研究, 按照三种权力结构提出了相应的策略。

1. 金字塔结构。权力集中于统治阶层, 它可以是一个人, 一个家族, 一个公司或一个派系。统治层是权力所有者, 中间层贯彻统治层意图, 下层是执行者。在这种结构中, 通常是上层说了算, 但有时上层的话中层不愿听, 也可为准准备侵入