

第一章 经济建设呼唤管理科学

一、管理发展的国际回顾

管理是随着人类出现共同劳动就已存在,可是管理对推动生产力发展的关系和作用,却是经过了无数岁月的不断实践、不断摸索的过程,才逐步为人们所领悟。

进入 20 世纪后,对管理的认识曾出现了几次飞跃,先是在本世纪初,以美国工程师弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor, 1856—1915)于 1911 年发表《科学管理原理》一书为标志,总结了前人长期实践经验中的客观规律,把世代人们凭自己经验进行管理传统管理时代,推进到了科学管理时代。于此同时,在本世纪 20 年代,美国汽车业巨子亨利·福特(Henry Ford, 1863—1947)把 18 世纪英国经济学家亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)在其著作《国富论》中提到的分工理论应用到生产上,创建了流水作业法和流水生产线,大大提高了劳动生产率。而通用汽车公司则把这种分工理论用到管理上,创建起按职能分工的管理部门和分层次的管理结构,从而形成了金字塔型的组织。

这些管理方面的新的理论与创新,大大促进了本世纪前期生产力的提高,推动了一些国家的工业化进程。

二次大战后,各国为了恢复和发展生产,很多科学的管理方法和管理技巧也都应运而生,诸如运筹学的发展于民用、价值工程、全面质量管理、计划评审技术、ABC 分类法、数据处理等等,都是旨在使现有资源得到更充分有效的利用,这样就使生产效益和管理水平大大提高了一步。同时科学管理也发展成为管理科学,成为

跨自然科学、技术科学和社会科学的一门跨学科的专门科学。人们对管理的作用和管理的规律渐渐从自发阶段进入自觉阶段。

如果说战前人们对管理的认识主要认为只有大企业才用得上的话,那么战后则开始认识到,管理在任何组织中都存在并发挥着作用。换句话说,任何群体,不论是企业、机关、学校、团体,在设定了这个群体的奋斗目标之后,就要组织全体成员去为实现这个目标而共同努力,要发挥大家的聪明才智,为之做出贡献。这整个过程就是管理的过程,是管理在发挥其作用的过程。

因此在战后的 50 年代中期,国际上出现了重视管理的热潮。美国管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾说:纵观战后几十年的历史,管理对推动经济发展所起到的作用,与同一时期科学技术上的任何突破相比,则管理对经济发展的影响,可谓有过之而无不及。

战后各国发展经济的实践还证明,经济的振兴与发展,一靠先进的科学技术,二靠先进的管理。科学技术属于自然科学与技术科学的范畴,基本上是不受国界或地域的限制,是到处都通用的,就像数、理、化一样,可以采取“拿来主义”。但管理却要通过人去执行,而人是在不同的社会、经济、政治、历史文化传统和不同的家庭、教育、心理等的背景下成长和生活的,因此生活在不同环境下的人,在处理同一管理问题时就不会用统一的、一成不变的方式,而必须考虑到当地、当时的不同背景。也就是说,管理和科学不完全和科学技术一样可以到处通用,而必须根植于不同的国情与民情,不同的文化背景之中。

跨国公司在认识上的变化就是一个很好的说明。

战后跨国公司在扩展它的经营范围,特别在发展到一些不发达地区时,他们把在其总部的一套行之有效的管理方式也推行到那些地方去,可是却没有见到预期效果。这时他们认为,公司原有一套管理方式是无可怀疑的,要是在何处行不通,那问题不在于管

理方式本身,而是要使那个地方改变到能适用他们的方式才行。在碰了多次钉子之后他们才明白过来,这样的认识是不符合实际的。70年代末一位荷兰学者基亚特·霍夫斯塔特(Geert Hofstede)对此做了专门研究,提出了不同文化背景下不同管理方式的论点,于是跨文化管理的问题越来越成为跨国经营的重要条件而受到国际重视。

战后一些国家发展经济的经验也证明了这一点。最明显的例子是日本。

日本作为战败国,在战后组织了大批专业人员去西方学习考察。他们既向西方学习技术,也向西方学习管理。对西方的先进技术他们学回去就应用。可是对于西方的管理,日本人却不是照搬照抄,而是结合日本的国情、民情;“洋为日用”,逐步形成有自己特色的所谓“日本管理方式”。概括起来说,就是终身雇佣制、年功序列制和企业工会。而这三条是与西方管理全然不同的。到了70年代,这个战败国在国际市场上一下子变成了欧美的强劲竞争对手,这就不能不引起全世界的关注。在70年代末,80年代初,国际上研究日本经济高速发展的原因与日本管理方式,成为学术界与企业界的热门话题。

这些事实说明,一个国家要振兴和发展自己的经济,除了依靠和应用先进的科学技术外,同时还必须发展立足于本国实际情况的管理方式。前者可以直接采用外来的已有成果(当然如只利用别人的成果,那就只能亦步亦趋,永远落于人后。如要走到世界前列,更需高度重视自己的研究开发能力)。而适合本国国情、民情的管理方式,则更无现成模式可照搬,必须从本国实际出发,在实践中不断探索、提炼,才能形成有本国特色的管理模式,以进一步推动本国的经济发展。

从另一方面也可看出,要振兴和发展国家经济就离不开形成一套适合国情、具有本国特色的管理和科学。这已为各国的历

史与现状所证实。尤其像中国这样一个 12 亿人口的大国,又具有五千年文明史,要进行现代化建设就更应重视这方面的研究。

二、改革开放以来我国的管理发展

党的十一届三中全会确定把党和国家工作的中心转移到经济建设上来,开辟了改革开放和集中力量进行社会主义现代化建设的历史新时期。自那时以来,大家从实践中越来越认识到,要实现工业、农业、国防和科学技术的现代化,就都离不开管理的现代化。当时人们就把科学技术和管理的现代化,就都离不开管理的现代化。当时人们就把科学技术和管理的现代化,就都离不开管理的现代化。当时人们就把科学技术和管理的现代化,就都离不开管理的现代化。当时人们就把科学技术和管理的现代化,就都离不开管理的现代化。这个比喻既形象又深刻。与世界先进水平相比,我国科技落后,而管理则更落后。

建国以来,全国高等院校培养了大批理工科和文科的专业人才,而忽视了对管理专业人才的培养。在转向现代化建设时才深感管理人才严重不足,广大企业的经营者都缺乏现代化管理的系统教育和系统知识,而主要凭自己以往的经验在运作。这是因为长期以来,在我们闭关锁国和实行计划经济体制的情况下,我们不认为管理是一门专业,更不用说承认管理是和自然科学或技术科学一样,也是一门科学。因此理工科高校毕业生作为专业人才安排到专业技术工作岗位工作,而没有专业的人员则可从事任何管理工作。计划经济体制下的企业,作为行政附属物,也并没有需要应用科学的管理原理或方法,以提高经营水平或增加经营效益的客观要求。因此企业的管理水平低下,浪费严重,巨大的潜力得不到发挥。

在我们建国的头二三十年里,我们对管理的重要性还茫然无知,从而也没有培养相应的专业人才。国际上的管理科学却有了重大发展。当开放初期我们走出国门一看,才发现管理科学已发展了不少新的分支,有些新名词如 ergonomics(后译作功效学),我们

还是第一次接触到。

十一届三中全会以后,大家开始认识到管理的重要性与管理人才的短缺,自 80 年代初,教育培训管理人员的任务被提上日程。这主要通过两大渠道进行:一是在教育系统,一些高等院校开始设立管理专业的系、所,继而在一些综合性大学成立管理学院或经济管理学院,再进而有些管理学院开设工商管理硕士生班(MBA),以培养高层次的管理人才。但是完全靠高校提供和输送这方面的人才,一是数量上远不能满足客观需要,而且在时间上对当前正在从事管理的人员来说,也解决不了燃眉之急。因此培养这方面人员的另一重要渠道就是对广大管理人员进行在职培训。这主要由各级政府和民间团体来组织,后来一些省市相继建立了该省市的经济管理干部培训中心或学院。对在职干部进行较系统的培训,为期 2 年~3 年或半年,也有专题性的短训班。像 1980 年开始的由国家经委与美国商务部共同组织的大连培训中心为期半年的培训班,针对大中型企业的中高级管理人员,由外国专家学者系统讲授新的管理理论与管理方法,当时在使我们了解管理科学的国际新发展,学习运用现代化管理方法与技巧等方面,对大家开阔视野,促进管理现代化起到了很好的推动作用。此外还有像国家经委与欧洲共同体在北京中国企业管理协会培训中心举办的管理硕士生 MBA 班,学制三年,由欧共体国家的外籍教师开课,也是培养管理高级人才的又一途径。

但是对量大面广的管理人员来说,能离开现职岗位脱产进修较长时间的毕竟为数不多,要普遍增加管理人员的专业知识,尤其在改革中不断出现的有关新政策能有更好的了解,举办专题短训班就成为学习培训的一种重要方式。各地区、各部门根据当时形势发展的需要和可能,组织不同专题对不同专业人员进行短训,自 80 年代以来在各个部门和各个层次蓬勃展开。请各方面管理专业的教师或政策制订、政策实施部门的有关官员向学员授课。这种

较普遍的短训方式，对推动管理教育的发展也起着重要的补充作用。

在 1981 年—1985 年的第六个五年计划期间，国家提出了对国有工业企业进行全面建设性整顿的要求，以恢复被 10 年文革所破坏的企业管理，整顿管理秩序，提高管理水平。在这次企业整顿中，一个重要任务就是整顿企业领导班子，实现干部‘革命化、年青化、知识化、专业化’的‘四化’要求。通过整顿，一大批企业的专业人员（主要是技术人员）走上了企业领导岗位。他们虽对自己掌握的专业技术是轻车熟路，可是面对一个企业或一个部门的整体组织、沟通、协调、监督等职能，却面临了新的挑战。于是很多这类企业领导就对及时补充管理的专业知识产生了紧迫感。因此改革开放以来管理教育已被重视，并得到发展，管理教育适应了形势的需要，有着广泛的社会基础。

自对外开放以来，我们学到了国外战后时期发展起来的各种管理方法与管理技术，一些企业运用它们在管理实践中进行试点，果然取得程度不同的效果。往往在没有增加投资、不增加设备或人员的情况下，利用了一些科学的管理方法，便使产品产量有所增加，产品质量有所提高，各种消耗有所降低，从而使成本有所下降。这正有力地证明，科学的管理是科学技术的重要组成部分，它本身也体现为生产力。

当时国家经委对这类管理方法在一些企业试点，并证明是行之有效的。在此基础上，提出了 18 种科学的管理方法与管理技术，推荐给广大企业参考推广。有些省市还举办了推行管理现代化的成果展览会。

为适应现代化建设的需要，我们要学习应用国外的先进技术来发展我国的生产和经济。这一点已成为全国的共识，没有什么异议。可是在管理上是否也需要学习借鉴外国的管理理论和方法，对此当时在认识上并不完全一致。1983 年初，袁宝华同志针对应当

如何看待和学习外国管理经验的问题上,在中国企业管理协会在京组织的‘借鉴外国企业管理经验座谈会’上,及时地提出了著名的十六字方针‘以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家’。

‘以我为主’就是从我国的实际情况出发,立足于我们自己现在和过去的成功经验,同时借鉴外国的管理经验,但不照搬外国的现成模式。我们的管理与现代化管理相比,虽有些滞后,但我们也有优势。中华民族有几千年的灿烂文化,在其宝库中蕴藏着丰富的治国理论和管理经验。建国以来的几十年,特别是改革开放后的这些年,我们创造和积累了不少好的管理做法和经验,而这些是在我国自己的土地上生根发芽的,是我们自己的东西。所以在学习借鉴外国经验时,要把‘以我为主’作为出发点。

‘博采众长’是指我们借鉴外国管理经验应是全方位的,凡是有成功经验,有长处国家或企业,就都值得我们去学习借鉴其所长,而更重要的是从其成功经验中认真研究分析其所以成功的原因、背景,这样借鉴才能有更深一层的意义与取舍。

‘融合提炼’是建立在博采众长基础上的下一步工作,对他人的之长不一定都能为我所用,所以我们对他人的成功经验不可能全都兼收并蓄,而是要加以分析、提炼,并从我国自己的实际出发,考虑哪些对我们可以直接应用,哪些需要我们加工改造后才能适用于我们的情况,而又有那些不符合我国情况,只能作为参考。

‘自成一家’是借鉴外国管理经验的目的。学习人家最终是为了发展自己。‘自成一家’正是为了在借鉴别人的基础上形成我们自己的管理模式,这就是创建有中国特色的管理模式。为了要自成一家,首先要学透百家。在管理科学的发展过程中,凡是能形成自己学派的,必然有其原因和背景,我们不能从表面的了解上轻易采取肯定或否定的态度。要对各家的理论或经验‘取其精华,去其糟粕’,就必须对它为什么能成为‘一家’的原因进行充分的了解,然后才能得出实事求是的结论,也才能以科学的态度决定是否可以

为我所用和如何为我所用。博采众长,融合提炼,就正是为达到自成一家的目的服务的。

自1983年提出这16字方针以来,十多年的实践证明,这一方针是正确的,是符合我国实际的,也为‘洋为中用’指明了方向。

在1986年—1990年的第七个五年计划一开始,中央又提出了‘抓管理,上等级,全面提高企业素质’的方针。一批又一批经营好、管理严的企业根据国家规定标准,被命名为国家二级企业,之后又对其中少数佼佼者按严格的要求,命名为国家一级企业。这在当时对广大企业重视管理,加强管理,提高管理水平,又是一次重大推动。但后来由于国家某些职能部门把自己所管辖的业务都列入作为‘上等级’的条件,不断增加企业负担而使这一活动宣告停止。

80年代我国国有企业的改革和发展,推行承包经营责任制是个重要内容。这是借鉴农村改革的成功经验而来的。政府根据其管辖企业的不同情况与不同基础,确定各不同企业的承包基数,与企业签订承包合同,企业在完成承包基数之后所得收益,企业可与政府分成。这激励企业增加经济效益,增加收入的积极性。这种做法是政府与企业之间一对一的行为,在确定承包基数时双方可以‘讨价还价’,缺乏统一的、公平的标准。尤其是完成承包基数成了企业经营的主要追求目标,而没有强调达到这一目的的途径与手段,没有强调要通过加强管理,向管理要效益,向科技要效益,通过挖潜改造增加收入,而把注意力主要放到完成承包指标上,因而造成了企业的短期行为,并且不同程度地出现了‘以包代管’的现象,不是加强而是或多或少地放松了抓管理,放松了管理水平与管理素质的提高。承包制的推行,在当时特定的历史时期,确实起到了促进经济发展的特定积极作用。但从我国经济持续、快速、健康发展的要求来说,还必须找到一条带有根本性的发展道路,探索怎样建立起促进我国经济发展,符合我国国情的管理方式与管理

科学。

1988年4月13日在第七届全国人民代表大会第一次会议上,通过了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》。这是经过长达9年之久多次反复酝酿和多方协商的一个成果。从此我国的全民所有制工业企业有了与其地位和作用相当的基本框架,这是一个来之不易的成果。但要使企业真正做到有法可依,对《企业法》有关规定具有可操作性,还需要有一系列相关的法规和条例配套出台,而这尚有待以后的继续努力。

三、90年代管理的新发展

1. 国内

1992年10月党的十四次全国代表大会明确提出,我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,以利于进一步解放和发展生产力。十四大的决定对整个社会主义现代化建设事业具有深远意义,从而使中国社会主义改革开放和现代化建设进入了新的阶段。

十四大把围绕社会主义市场经济体制的建立、加快经济改革步伐放到关系全局的主要任务的首位。对转换国有企业特别是大中型企业的经营机制,将企业推向市场,作为建立社会主义市场经济体制的中心环节。

在从传统的计划经济体制转向社会主义市场经济体制过程中,企业特别是国有企业必须在经营机制上适应这种转变。因此转换经营机制成为1991—1995年的‘八五’期间企业改革所关注的重点,也是搞活国有企业的⁶关键。国务院在1992年6月颁发了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,并强调企业应拥有¹⁴项经营自主权。但是在贯彻执行过程中,宏观调控与微观改革难以配套,实施起来并不像原预计的顺利。

中央为进一步明确社会主义市场经济体制的一些重大问题，在 1993 年 8 月召开的十四届三中全会上通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》（以下简称《决定》），《决定》把‘产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学’的现代企业制度，作为转换国有企业经营机制的突破口和重点，并作为国有企业改革的方向。在后来的几年中，通过百家企业的试点，正在继续探索和总结这方面的经验。

在这一《决定》公布的头几年，大家把更多注意力放到产权关系上，当时学术界和企业界把转换机制的希望完全寄托在企业的股份制改造上。1993 年 12 月全国人大常委会通过了《中华人民共和国公司法》，通过公司的这种企业组织形式，来实现出资者所有权与法人财产权的分离。

但是企业仅改变其组织形式，而忽视企业内部加强管理，企业仍无法得到活力或走出困境。因此经过短短几年的实践后，中央一再强调，现代企业制度的这四句话要有全面的理解和全面的贯彻，四者缺一不可。

1994 年国家经贸委经过中央同意提出‘转机制、抓管理、练内功、增效益’的 12 字方针。这样在‘七五’的‘抓管理，上等级’活动停止后的几年来，抓管理再次作为政策性的要求被提上日程。

改革开放所带来的经济体制的转变，对企业来说确实是面临了前所未有的重大挑战。非国有企业由于主要诞生于改革开放之后，基本上没有传统的计划经济体制下经营的经验，因此受旧体制的束缚较国有企业为小。可是对绝大部分国有企业来说，通过改革其原来行政附属物的地位发生了根本性变化，原来一切依靠政府，企业把主要精力集中于内部生产的地位，现在变成要自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体，这就要求企业从思想观念到实际经营管理都必须经过一番脱胎换骨的改变，使自己从计划经济下的管理转变为真正适应社会主义市场经济所要求的

经营管理。这些年来企业面临的困难从内因来说症结正在这里,出路也正在这里。

改革开放近 20 年来,企业的外部环境客观上发生了巨大变化,因此企业都遇到了许多前所未有的新情况、新问题、新困难。这是造成企业步履艰难的主要原因。但这只是问题的一个方面。问题的另一面却是在同一地区或同一行业,在同样严峻的客观条件下,不是所有企业都踌躇不前,而仍有少数企业,不但看到转型过程中的客观困难,同时还看到改革开放给他们带来了前所未有的重大机遇,而使企业得到空前的发展。有不少企业在市场经济的大海中学会了游泳,得以脱颖而出;有些在利用国内国际两种资源,开拓国内国际两个市场方面游刃有余,不断提高自身的竞争力,从而发展壮大。

为什么在同样客观条件或客观困难面前企业的经营会有如此巨大的差别?这显然不能从外因上去找原因,而关键还在于企业的内因。在深化改革过程中所出现的一系列新情况对企业虽是造成困难的外因,而且很多企业外因已成为其矛盾的主要方面,但从长远看,内因毕竟是起决定作用的因素。

这也同样可以解释为什么有些企业兴旺火红一阵之后,不久便出现滑坡甚至销声匿迹。市场经济的客观规律是优胜劣汰,这是不以人们意志为转移的。而市场是永远在不断变化之中,永无静止,永不重复,这又是一条规律。企业如果不在内因上下功夫,不能随市场变化而变化,企业就无法提高应变能力,就缺乏生存发展的一项基本功。应变能力不是一朝一夕之功,它取决于管理的基础。没有扎扎实实的基础管理,缺乏灵活机动的管理机制,不具备训练有素的企业素质,则市场变了,企业自己想变也变不了,那就只能在市场竞争中败下阵来。

现在企业经营的差距正在拉大,经济效益正在向优势企业不断集中。据 1996 年下半年的统计,我国工业企业经营状况最好的

300 家企业,在数量上仅占全国工业企业数的 0.44%,可是这 300 家企业的销售收入却占全国国有工业企业的 47.4%, 利税占全国的 68.8%。

这些现象都充分说明,随着改革的深化,经营环境变化的加快,抓管理,练内功,确实是企业求生存、求发展,提高市场竞争力的中心任务与当务之急。

1995 年 9 月中共中央十四届五中全会审议通过了“九五”计划与 2010 年远景目标的建议,并在 1996 年 3 月全国人大八届四次会议上通过了这一计划与远景目标纲要。为实现纲要提出的目标,把实行两个具有全局意义的根本性转变作为实现今后 15 年奋斗目标的关键所在。这两个根本性转变一是经济体制的转变,从传统的计划经济体制转变为社会主义市场经济体制;一是在经济增长方式上从粗放型向集约型转变。《纲要》还提出了“科教兴国”战略。

经济体制从传统的计划经济转为社会主义市场经济,意味着从宏观管理到微观管理都会有一系列深刻变化。计划经济体制的管理是以生产为中心,从国家到企业,关心的是生产能力的提高,因为那时是卖方市场,只要把产品生产出来,便不必考虑能否卖得出去,所以管理只着眼于企业内部。但转变为市场经济,竞争加剧,产品丰富,市场也由卖方转向买方,这时管理的着眼点也必须由企业内部转向市场。企业不能仅是把产品生产出来,而必须转变为生产能销售得出去的产品。现实情况是,一方面人民手中有大量储蓄存款,有巨大的购买力,另一方面,企业的库存积压又高达数千亿元。这一矛盾现象正尖锐地反映出整个企业管理要从管理思想到管理方式来一个根本性转变,才能适应形势的发展。

从粗放经营转到集约经营,要把几十年来已形成习惯势力的高投入、高消耗、低质量、低效益,转变为以同样投入取得更多产出,或以更少投入取得同样的产出结果。这就要更好地依靠提高管

理水平,加强基础管理,应用科学的管理方法和技巧,真正做到向管理要效益,向科技要效益。正由于我们长期以来经营粗放,因此存在的潜力也十分巨大,只要在各个环节的管理工作上“精耕细作”,见效还是会非常明显的。

近几年来,随着宏观调控的力度加大,优胜劣汰的市场机制在我们经济活动中日益显示其作用,这样就使部分企业,特别是国有企业在生产经营上的困难加大,究其根本原因,还在于这些企业对这种根本性转变在认识上滞后,它们的改革与发展不适应社会主义市场经济迅速发展的新形势。根据对一些省市工业企业的调查,企业亏损,半数以上主要是经营管理不善造成的。因此加强企业的管理工作,是转变企业机制的重要内容,对促进两个根本性转变,有着十分重要的意义。

中央领导同志曾强调指出:加强科学管理,是固本治标的大计。朱镕基同志在 1996 年 7 月国家自然科学基金委员会的管理科学部成立大会上指出:“当前国有企业的困难,一个重要原因是企业管理不善”;我国国有企业的改革和发展,没有轻巧的道路可走,只有老老实实地研究改善经营管理,建立一套现代企业管理制度才行。”

之后,在 1996 年 9 月 20 日朱镕基同志的这篇讲话即以“科学管理 兴国之道”为题在各报公开发表。

在 1996 年 11 月中央全面部署 1997 年工作时,一再强调加强企业管理的重要性。认为企业管理不加强,企业面貌就难以改变。加强企业管理,不仅是深化企业改革,建立现代企业制度的基本要求,也是企业工作中的当务之急。并且强调一定要从严治厂。所有国有企业都必须在面向市场,转换机制,加快技术进步,强化内部管理,提高经济素质与效益上下硬功夫。

中央对企业管理的高度重视,反映了深化改革到了今天,企业要跟上宏观上建立社会主义市场经济的步伐,企业加强自身管理

已成为能否继续前进的关键。现在一再强调要加强企业经营管理与企业领导班子的建设,把企业管理重新提上改革的重要日程,这就为广大企业在这方面下硬功夫,也为总结我国的管理经验,研究发展我国的管理和管理科学,创造了前所未有的有利环境。

2. 国际

90年代以来,随着我国深化改革,扩大开放,建立社会主义市场经济体制,对加强企业管理的重要性有了进一步的认识。国际上也由于世界经济发展的新格局,而出现了许多不同于90年代以前管理发展的新趋势。

中央多次强调,对外开放是我们既定的基本国策,必须坚定不移地长期坚持。要扩大对外开放程度,提高对外开放水平,充分利用国内国际两种资源、两个市场,更好地促进我国社会主义现代化建设。

根据中央这一精神,我国企业要走向世界,首先必须了解世界。知己知彼是参与竞争的前提条件。特别在近几年来随着国际经济的新发展,对管理出现的新趋势,我们更需要及时加以研究分析,这既有利于我们开阔视野,对搞活我们的经营思路有所裨益,更可从他人实践与经验的基础上供我们借鉴参考,起到“他山之石,可以攻玉”的作用。

90年代以来国际经济发展出现的一个新的特点,就是全球经济一体化正在加速它的进程。人们认为,这是一场新的革命,其规模和影响之深远超过19世纪那场工业革命。其实这一趋势在80年代后期就已出现。当时有些大企业就提出,企业的经营要从全球着眼,要到原材料最便宜的地方去采购,到加工最便宜的地方去生产,然后到最能卖得出好价钱的地方去销售。当然这是一种理想的说法,但这至少反映了观念上的变化,即要从局限于本地区或本国范围内的经营转变为放眼世界。

全球化趋势在 90 年代中期出现加速趋势,是和信息革命带来的信息网络遍及全球分不开的。现在资金、技术、专利、先进设备等等都以前所未有的速度在全球范围内流动和转让。近二、三年内互联网络(Internet)的出现与普及,迅速改变着经济和社会生活的许多传统形态。过去当你得到一个来自遥远地区所发生事件的信息时,在时间上它已成为历史。但是现在人们可以在不到一秒钟之内便获悉地球上任何地方发生的事情。从这个意义上说,人们都生活在同一“时区”,都生活在“现在”。而这在人类历史上还是第一次。例如在奥运会期间大家坐在家电视机前看赛场上的现场直播,就是现实生活中最直接的明证。

互联网络在现在出现是由于三个革命走到一起的结果。一是多媒体革命,它将电脑、传真、音响、图像等多种功能溶为一体;二是个人电脑(PC)革命,现在全世界已有 3 亿台电脑在使用中;三是网络革命,互联网络把现已存在的网络联结成统一的网络,因此被称之为“网络中的网络”;它的覆盖面包围了整个地球。这样就使互联网络中的用户可以与网络中的任何用户沟通。在短短二、三年时间内,互联网络的用户已有七、八千万,且以每月 150 万新用户加入的速度在增加。有人预计,用不了多长时间,人们利用互联网络沟通,就会像今天打电话一样普及和方便。

正是在这种全球化的大背景下,企业管理出现了以下几种主要发展趋势。

(1) 企业管理不少传统做法与思路发生了变化

由于全球化进程的加速导致市场变化的加速,企业要对此做出灵活的快速反应,靠原有的那种按职能分工、条块分割,像铁路警察各管一段的管理方式所形成的多层次金字塔型的组织结构,显然已无法适应变化了的环境。在 90 年代最初几年,一些著名的跨国公司连年亏损,更引起国际企业界与学术界的深切关注。认为,当世界即将进入一个新的世纪,而企业的管理还在沿用着一

二百年来亚当·斯密的分工理论。于是在 1993 年出现了“企业重建”的理论与实践(“重建”原文为 Re-engineering,有的译作企业再生工程、企业重组或企业流程再造等,至今尚无统一译名)。它的核心思想是把原来依职能划分的组织结构改为按任务或合同为对象,将有关职能专业人员组合在一起,对完成这一任务全面负责。将原来金字塔型的管理结构改变为扁平化管理机构。采用这种组织形式的技术基础是信息网络在企业内部各个部门、各个岗位的普遍覆盖,这就使职工通过网络可得到企业内与自己业务有关的任何信息,大大节省了过去有了情况需要层层上报,上面有了决定再层层下达的繁琐过程,明显缩短了以往报表、数据在不同职能部门间的流转时间,加速了整个生产周期或工作周期,精简了管理人员,也加强了扁平化机构内每一成员的责任心,为他们了解和关心完成该任务的全局情况创造了条件。

互联网络的出现也为传统的管理方式带来一些革命性变化。由于在互联网络内的任何用户可以与网络内其它任何用户直接沟通,现在已出现了“网络营销”的新形式。顾客在互联网络内,可以方便地查询到他要采购的某一商品在网络内供应商提供的详细信息。“货比三家”的概念在新的形势下已扩展到了世界范围无数同类供货商,而且可以在网络内“一对一”地直购直销,改变了原来生产厂通过批发商、零售商才到顾客手中的传统流通模式。当然,这也并不意味着现有商店今后会消失,因为网络营销难以取代人们逛商店的休闲方式与乐趣。看来其发展趋势将会两者并存。但对企业来说,却正面临着信息革命带来的新的挑战,对此应提前做好思想准备。

(2) 企业兼并正在更大规模与更高层次上展开

优胜劣汰本是市场竞争的客观规律,但随着竞争的国际化,竞争变得日趋激烈,以往那种把竞争仅看作是“大鱼吃小鱼,小鱼吃虾米”的格局在现时代已有了新的延伸。

江泽民同志在党的十四大报告中深刻地指出：“当前国际竞争的实质是以经济和科技实力为基础的综合国力较量。”

在当今世界任何国家其经济实力和综合国力实际上是其各个企业所获成就的综合体现,没有强大有力的大企业或企业集团,就难以有持续的经济增长。这正如美国哈佛大学迈克尔·波特(Michael Porter)说的:竞争实际上不是在国家和国家之间,而是在大的企业与企业之间进行的。很难找到一个国家不拥有强大的企业而能在全球经济中竞争的。因为如果没有某一产业在国际上处于主导地位的一批强有力的大企业,如果没有某些企业推出国际公认的名牌,则又如何体现这个国家的综合国力?又如何在国际竞争中与别国较量?

因此问题的实质是企业自己怎样才能成为国际上真正的强者?按原有大鱼吃小鱼的游戏规则已不能完全适应新的全球形势了。首先鱼不在于其大小,更重要的是其活力,是其竞争力。大而无当,缺乏活力的企业被小而有力的企业所兼并,即‘小鱼吃大鱼’的事例现在已屡见不鲜,更不用说死鱼必然被活鱼吞食了。

现在整个形势推动着国际大环境在加速变化,企业的生存与发展在很大程度上取决于企业的变革能否跟上客观环境的变革规模与变革速度。企业如果自身虽在变化,但跟不上形势发展的变化速度,则仍然会在竞争中没有立足之地。因此 90 年代的形势是游得慢的鱼会被游得快的鱼吃掉,即‘快鱼吃慢鱼’。

随着国际竞争的日益加剧,一些原来在国际上知名的大企业已觉察到仅凭自身的力量还不足以在国际竞争中占必然优势。于是自 80 年代后期开始,出现了跨越国界的强强联合,即‘鲨鱼吃鲨鱼’以形成更强大的国际竞争优势。

例如,1988 年瑞士一家有名的电气工程公司 BBC(Brown Boveri Co)与瑞典另一家大企业 ASEA 公司以控股兼并形式组成跨国的 ABB 集团公司,成为目前世界上最大的电气工程集团公司