

企业管理新理念透析

第五组：俞辉

时代的进程分秒不停地延续着。科技革命浪潮引领高新技术群，日益成为现代企业发展和追寻的主流，世界经济全球化、国际市场一体化、区域经济集团化的趋势，也作为企业发展不可忽视的背景态势展现出来。这些主流时尚和发展趋势需要企业家们彻底的重新思考与设计企业作业流程，以期在成本、品质、服务以及绩效等方面达到决定性改善。也就是说，要以新的思维方式对管理进行全方位的重新思考和设计。

现今企业管理意识形态领域出现的问题，主要在于企业主要决策者仍将整个企业过分依托于有形的实物或在相对短的时期内有可能转化成这些有形实物的东西，对于能够无可限量地以一种潜在的能量补充企业血液的、能够为企业提供更超等价值利润的无形之物，考虑甚少，而这，才是现代企业管理的真谛。

纵观现今能以现代管理理念引导进程的企业，展望未来管理变革中可能出现的趋势，我们不妨做出以下透析。

一、

（一）创新：未来管理的主旋律

急剧变化的年代，变是惟一不变的真理，那种固定不变的常规型管理已经不能适应时代要求，必将为创新型管理所取代。所谓创新型管理，一是指为适应科学技术、经营环境的急剧变化，不断进行战略创新、制度创新、组织创新、观念创新和市场创新，把创新渗透于整个管理过程之中，作为经常性的主要管理职责。二是每个经理人，都将成为创新者。长期以来，经理人主要以手工方式处理管理业务，写写算算和开会占去了他们的大部分时间，进行创造性思维的时间极其有限。电脑的大量应用，自动化管理信息系统的建立，将把经理人从手工劳动中解放出来，使管理工作效率几十倍或成百倍的提高，从而使经理人将把大部分时间用于创造性劳动，研究新问题、新动向、新思路，成为创新型的工作者。三是每一企业要为全体员工创造才能的自由发挥建立新的机制，过去管理组织与制度的设计，常常以避免错误发生作为出发点，过多地强调管制，在一定程度上束缚和抑制了人们的个性和创造力。面对未来，需要的是能够激励人们不避风险不怕犯错误，勇于创新探索的管理机制。四是在激烈的竞争中一味模仿别人的企业是难以生存的。实践证明，成功的企业，必将是具有个性化、活力化特征的创新型企业，是能够创造出与众不同的产品和独具特色的经营方式的企业。也只有如此，才能创造出万紫千红、绚丽多姿、五彩缤纷的大千世界。

（二）知识：最重要的资源

在农业社会，主要的资源是劳动力和土地，在工业社会，主要的资源是资本，在信息社会，主要的资源是知识。信息社会是智能化、知识化的社会，是知识量、信息量急剧增长的社会，知识生产力已经成为社会经济发展的关键性因素。技术的内涵和实质是知识，知识将成为企业获取效益的主要手段。首先，每一现代企业，都必须高度重视知识资源的开发和有效运用。电脑技术与现代通讯技术相结合，形成了超越企业与国家疆界的全球信息网络，为信息资源共享提供了条件，人们可以迅速、及时的从中获取所需信息和知识，所以，每一个现代企业，都应善于运用信息网络，把握世界范围内的新知识、新信息、新动向，充分利用全人类所创造的知识宝库和精神财富，加快自身的发展。

其次，开发知识资源，还必须高度重视企业员工科学知识水平的提高和潜在能力的发掘。知识的背后是人才，人才高于一切。在发达国家，脑力劳动者已占全体劳动者的60%以上，成为社会经济发展的主力军。因而每一个现代企业，必须着力培育员工，提高员工的科学知识水平，使之成为适应时代要求的智能型劳动者，并充分发挥他们的潜在才能。对于发展中国家来说，更需要以战略眼光高度重视这一发展趋势，大力发展教育，尽快提高员工的科学知识素质。再次，开发知识资源，还应高度重视“外脑”的利用。由于当代管理影响因素复杂多变，企业领导人仅凭个人的知识和能力，难以有效地解决重大战略与管理问题，因而迫切需要借助于众多专家的知识与智慧，促进企业的有效发展。

(三) “学习型组织”：未来成功企业模式

由于技术、经济的迅速发展和知识量的急剧增长，只有不断探索，不断学习，不断更新知识，才能再造企业的无限生机。所以，未来成功的企业，将是“学习型组织”，即能够设法使各阶层人员全身心投入，并有能力不断学习的学习组织。这一著名论断，是当代管理大师彼得·圣吉在《第五项修炼》一书中首先提出的。在这本畅销全球且极具影响力的巨著中，不仅要求组织每一成员终身学习，不断充实新知，超越自我，而且强调系统思考与知识整合的力量，强调为实现共同的远景，凝聚集体智慧的团队学习。在市场竞争舞台上，企业很难保持永恒的卓越，为了适应环境和生存，为了永续经营和保持持续的活力，更需不断学习，从知识中吸取力量。但学习型组织的真谛，不仅仅是获取知识和资讯，同时也高度重视人们心灵的根本转变，让每一成员，活出生命的真正意义，从而大大增强组织革新与创造的能力，去不断创造未来。

(四) 快速的应变力：时代的新要求

当今社会瞬息万变，并且变化速度日益加快，被人称之为“10倍速时代”。如何跟上时代的步伐，如何适应迅速变化的需求，成为经营管理的一大难题。惟一的答案是：快速反应，提高应变力。未来的竞争，不仅比质量，比价格，比服务，还要比快、求快、抢快，比速度，比效率。在市场经营和竞争中，商机稍纵即逝，抢先一步就是胜利，落后半步就可能失败。反应快、决策快、动作快，是台湾奇美公司成为世界上最大的ABS生产厂家的关键因素。美国花旗银行由于将贷款作业时间由5天缩短为15分钟，使业务量大增，绩效显著提高。

围绕着提高快速反应力这一管理课题，要求大大提高管理工作的效率，改革管理工作程序、工作方法和工作作风，突破常规，把效率作为衡量组织功能的首要标准。其次，必须以敏锐的洞察力，时刻面对未来，观测和预见未来，密切注视未来的变化趋势和新动向，以超前的意识、领先的经营理念 and 开拓创新精神，抓住时机，果敢决断，力求适应未来的发展要求。与此同时，必须建立效率高、适应性强的生产体系，把由工业时代大机器推动的大批量、单一型生产，转变为由市场驱动灵活生产，以适应多样化的市场需求。再次，在目前条件下，尽管人们努力提高预见能力，但也难以完全预见未来的一切变化，难免会受到某些意想不到的事件的冲击，因而每一组织的结构，都应设有因应处理意外变化的机能。就像消防队一样，它无法预测下一场火灾将在何时何地发生，但它拥有一支时刻戒备着、有效率、有战斗力的团队，能迅速及时地处理不可预期的突发事件。

(五) 权力结构转换：变正金字塔为倒金字塔

过去的组织，多是典型的正金字塔型组织。金字塔的顶端，是企业的总裁，其次是中间管理层，金字塔的底层，则是从事生产制造、销售服务的广大员工。这种组织结构，已难以适应时代的要求。其一，由最高层实施命令控制型的领导方式，难以激发迎接未来挑战所需要的创意和敏感度；其二，在传统组织里，领导者被喻为企业的大脑，智慧的化身，组织则成为僵化了的身躯，忽视了组织作为生命有机体的整体活力的塑造；

其三，最底层的广大员工，直接与用户打交道，最了解用户，当领导旨意与用户要求出现不一致时，将使员工处于两难境地，最终必将服从领导旨意而不顾用户要求，不利于“用户至上”这一经营宗旨的实施。

将正金字塔型组织变为倒金字塔型，首先意味着由于员工的知识、能力、技术持续性的提升，获得了独立处理问题的管理才干。其次意味着组织的分权，把权力从领导者手中分散到组织成员手中，使他们可以直接处理自己职责范围内的事物，不必再层层请示。再次，倒金字塔的上端是与用户直接接触的员工，意味着真正的顶层是广大用户。员工直接承担为用户服务的责任，领导者则支持、指导员工的工作，激发员工的智慧，并为员工服务。

由正金字塔型转为倒金字塔型组织，不只是结构层次的转置，而且管理层次会大大减少，这主要由于信息网络化，使主要承担上下之间信息沟通联络的中间管理层，失去其应有作用。同时，管理层次的缩减，也会大大提高组织效率和应变力。

(六)弹性系统：跨功能、跨企业的团队

适应经营环境的快速变化，要求组织具有更大的弹性，并大大提高组织整体的综合效能。过去以分工为基础的职能部门制，提高了管理工作的专业水平，但也带来部门间互相割裂、难以协调配合的弊端。由于各项管理活动相互交织以及经营环境日益复杂化，那种就生产抓生产，就销售抓销售的分割式组织，已远远不能适应，任何重要环节的活动，都需要各类专业人员的配合与协作。例如技术开发或产品设计，需要了解市场，了解生产状况，需要综合汇集市场调研、生产、品控、营销、财务、环保等多方面人才的智慧。为此，必须突破部门分工的严格界限，为实现某一特定目标和任务，实现功能的重新组合，建立跨功能的机动团队，增强企业的活力、效能与系统整体合力。

目前，这种活性化、功能综合化的团队，不仅在企业内部，而且突破企业界限，出现了一种为实现某一目标集诸家之长的新型企业组合，以形成更大优势，增强竞争力。例如，某一企业开发一种新产品，如果本企业不具备多方面的优势，可以在社会范围内选择最佳的生产厂家、富有经验的推销公司和有实力的供应商等，组成临时网络，一旦任务完成，便可自行解散。这种富有弹性的灵活性团队，是企业合作的一种新形式，由于它具有机动灵活，博采诸家之长，集合优势等特点，同时又大大降低了维持固定型组织所需费用，这一新的组织形式，必将在更大领域内得到广泛的发展。同时，也可从中领悟到企业联合的多种思路。

(七)全球战略：新世纪企业决战成败的关键

一个“无国界、无墙界”的全球化的时代已经来临。处于开放性的世界，不管每一企业是否意识到，实际上已经参与国际竞争，并直接受到全球化竞争的冲击。同时，它也提供了机遇，提供了施展才华的空间，每一企业都可以在世界范围内寻求发展的途径。问题在于，是否把自己作为“地球村”的一员，树立强烈的全球观念，是否主动出击，迎接挑战，制订全球竞争战略，并从全球战略的高度，提高经营管理水平和质量。

每一现代企业，都应扩展视野，面对全球，研究国际市场需求变化的动向，研究各国、各地区需求的特点，研究强劲的竞争对手的状况，研究如何适应国际市场多样化、多层次的需要。同时，也要研究如何充分有效地利用世界资源和先进技术，寻求国际间多种形式的企业联合，以增强自己的实力。

国际市场的竞争十分激烈，最突出的，一是产品竞争，在当今时代，只有创造出高品位、高质量、独具特色的国际名牌产品，才能牢牢占领国际市场。二是高技术的竞争，拥有高新技术，才能不断创造出技术含量高、档次高、附加价值高的新产品。所以，从一定意义上说，国际经济竞争，实质上是技术竞争，是一场“科技

战”，谁拥有高技术，谁就能占领市场竞争的“制高点”。三是规模实力的竞争，正以排山倒海之势向前发展的跨国公司，以其经济、技术的强大实力，成为国际市场的主力军，将对世界经济产生巨大而深远的影响。

面对如此激烈的全球化竞争，每一企业都应以强烈的竞争意识和危机感，认真思考自己的全球竞争战略。一方面，从世界水平的高度，努力创造达到国际标准的一流产品、一流服务和一流管理，另一方面，则应努力发掘自身的优势和特点，集中力量创造相对优势，寻求自己应有的位置和发展空间。

(八) 跨文化管理：管理文化的升华

经济活动与管理活动，是人的有意识的活动，必然受人们价值观念、伦理道德、行为准则、社会习俗等的影响，因而管理也是文化。管理活动与不同的文化相结合，形成不同的管理哲学和管理风格。

美国是科学管理的发源地，渗透着西方文化的美国管理理论与管理实践，取得了巨大成功，在战后一个长时期内，使美国在技术、经济、效率、效益、质量等方面，处于世界领先地位。20世纪60年代、70年代，日本经济迅速增长，实力日益增强，到80年代，已形成对美国的威胁，使美国失去很多市场份额，才使人们逐步认识到，以东方文化为基础的日式管理的魔力。美国式管理强调个人价值，强调严格的制度，理性决策技术和追求最大限度的利润等等，而日本式管理则强调和谐的人际关系，上下协商的决策制度，员工对组织的忠诚与企业的社会责任等。显然，这种不同管理模式的特色，源于不同的文化。

值得注意的是，美国通过对日本管理模式的研究和反思，企业经营观念正在不断变化之中，如重视企业的社会效益，人力资源的开发和员工队伍的稳定等。日本也在检讨原有管理模式的不足，正在强化人事竞争机制，摒弃论资排辈，让员工相信，只要有能力，就能够出头，强调异质化、活力化、效率化经营等。同在一个“地球村”，在管理文化上取长补短，相互融合是必然的趋势。需要强调的是，跨文化的管理，决不是文化的同一化，而是在保持本土文化基础上兼收并蓄，不断创新，建立既有自己特色又充分吸纳人类先进文化成果的管理模式。

(九) “四满意”目标：企业永恒的追求

所谓“四满意”，简称“四意”目标，是指顾客满意、员工满意、投资者满意和社会满意。“为顾客服务”，早已被许多企业奉为信条。其后又概括出TSM——全方位满意管理，提出方方面面达到顾客满意。著名的IBM公司根据其价值观，提炼出“为员工利益、为顾客利益、为股东利益”的三原则，也取得了显著成效。四满意目标，则是在三原则基础上的扩展，从而更全面地体现了文明时代现代企业的经营宗旨，必将成为新世纪所有企业的管理目标。21世纪，是以消费者为中心的世纪，消费者的权益、地位将大大提高。但过去所提出的“顾客至上，用户第一”，绝大多数企业还远远没有做到。所以，未来的企业，首先应把顾客满意度作为第一目标。顾客满意度具有丰富的内涵，并且是一个不断变化着的动态的概念。同时，它既是消费者群体，也是指消费者个体，让所有消费者人人满意、处处满意。为此，需要明确确定一定时期顾客满意度的标准，并根据满意度标准的要求，对企业经营管理及生产、技术、行销、服务等一切方面，进行全方位的设计与改善。

人是最重要的财富，是企业生存与发展的根本，如何尊重人、关心人、培育人、信任人，如何为员工的成长和实现自身价值创造条件，如何使员工与企业融为一体必然是未来管理的重大课题。

投资者所期望的是公司发展，所关心的是投资的回报，这是天经地义的。但在现代，尤其是在文明程度越来越高的未来时代，企业的效益，是以广大顾客、员工和社会的信任、拥戴为前提的。所以，作为现代企业，不仅要能创造出一流的产品、一流的服务、一流的营销，同时还要塑造企业良好的形象，很高的信誉和优秀

的企业文化：不仅要创造出经济效益，同时也要创造社会效益——为人们生活质量、环境质量的提高和社会科学、教育、文化等事业的发展作出应有的奉献。

(十) “没有管理的管理”：管理的最高境界

所谓“没有管理的管理”，并非取消管理，而是使管理进入更高的层次和更高的境界。传统的管理模式，较多的表现为管制、监控、指示、命令，在一定程度上束缚了人的个性和创造才能。走向未来社会，员工的知识能力和能力极大的提高，获取信息和处理信息的能力极大的提高，社会文明程度和人的精神境界极大的提高，以此为基础，必将把管理推向新的境界。其一，全员管理将提到新的高度，人人都是经理人，都是重大决策的参与者，也都是决策的执行人。其二，以人为本，顺应人性，尊重人格，将会大大激发员工的主动精神，员工不再被动的在管制束缚下工作而是自动自觉地完成自己应当做的事情。其三，通过管理文化，创造一种高度和谐、友善、亲切、融洽的氛围，使企业融为一体。其四，顺应形势、顺应社会经济运行的自然法则，塑造更为科学有效的管理机制，这一切必将管理达到如此境界，才能使领导者摆脱日常管理事务，才能面对未来，纵观世界审时度势，筹谋企业发展的根本大计。