

□ 夏健明

上海企业强化管理研究

处于世纪之交的上海企业,面临“在2010年上海基本建成国际经济、金融、贸易中心之一,浦东基本建成具有世界一流水平的外向型、多功能、现代化的新区”这一宏观经济和社会发展战略环境的机遇与挑战,必须以“改制、改组、改造”和“加强管理”为发展思路,以创新为主旋律,以企业战略管理、企业再造工程和管理手段电脑化为着力点,全面提高管理素质和管理水平。

一、战略制胜和战略管理

(一)当代企业已进入“战略制胜”的时代

工业发达国家企业的发展大致经历了四个阶段:现代企业建立和形成阶段(上世纪二十年代至本世纪初);大规模生产阶段(本世纪初至三十年代);大规模营销阶段(三十年代至五十年代);后工业化阶段(六十年代以后)。进入后工业化阶段以来,企业所面临的社会经济环境进一步变化,其显著的特征是:物质生活更加丰富,消费需求的重点不再是基本生活必需品,而是信息、文化、娱乐、旅游、服务等;技术进步正在改变整个经济结构;生态环境恶化和资源短缺引起普遍关注;一国经济走向全球经济,国际竞争日趋激烈;各国政府对经济和企业的干预加强了,企业承担的社会责任加重了。由于外部环境的变化加快,企业与环境的关系更加密切,企业管理的重点逐渐转变为适应性、应变能力、创新精神、服务、质量、研究与开发、国际经营、重视人的作用和社会责任。

与企业发展阶段相一致,企业管理的指导思想从生产导向、推销导向、营销导向进而发展到战略导向。当今发达国家的企业,战略已转向管理领域的中心地位。战略正确,企业在竞争中取胜;反之,则在竞争中消亡。战略不仅为大公司所重视,也为中小企业所关注。企业家共同的想法是,企业成功的关键在于能以远大的目光去洞察千变万化的经营环境,作出正确的企业发展战略决策。企业战略已成为指引企业迎接挑战、利用机遇、发挥优势的保证。因此可以说,当代世界是战略制胜的时代。

企业战略是在买方市场形成后,环境变化越来越快、环境因素对企业制约和影响越来越大、越来越复杂的条件下提出来的,是一定的历史和环境条件的产物,反映了一定的社会经济环境的要求。我国自经济体制改革和对外开放以来,特别是转入社会主义市场经济体制,激发了微观经济主体发展的活力,增强了市场对资源配置基础性作用,利用了国内外的市场、资源、资金和技术,形成了以最终需求为导向的经济发展模式;企业成为具有独立法人地位的自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位;买方市场正在形成,竞争的威胁、环境的变化对企业影响日增。预计在本世纪剩下的年代里,中国企业生存环境将发生三大根本性

变化：企业所有权与经营权的革命；“国民待遇”的普及；生产能力普遍过剩与买方市场的全面到来。上海企业在率先建立现代企业制度迈向 21 世纪中，要具有战略家的眼光、胸襟和抱负，克制追逐眼前利益的诱惑，善于在上海“一个龙头三个中心”整体发展战略中正确定位，实施战略管理。

（二）世纪之交上海企业战略环境分析

党的十四大关于“以上海浦东开发开放为龙头，进一步开放长江沿岸城市，尽快把上海建成国际经济、金融、贸易中心之一，带动长江三角洲和整个长江流域地区经济的新飞跃”的重大战略决策，明确了上海在中国改革开放和经济建设中的地位和作用，在世界经济发展中应有的地位和作用，也给上海企业带来了前所未有的机会和挑战。在这样的大背景下，上海企业在本世纪末和下世纪初所面临的战略环境主要特点是：

1. 根据国际经济中心城市的基本特征和上海经济社会发展总体战略，上海城市生产功能定位是：充分利用原有的工业基础，转变功能，扩大规模，增加绝对额，从数量的扩张转向质量的提高，强化技术创新、产品开发和加工制造功能，发展代表国家工业化、现代化发展潮流的支柱产业。

2. 上海产业结构调整以“三、二、一”产业发展次序为起点，实现产业结构从低度化、重型化向高度化、轻型化的跳跃式转变。

3. 随着改革的深化，以产权清晰为运行基础、产权流动为运行方式、权 明 为运行制约、政企分开为运行条件、科学管理为运行质量的微观经济体制逐步形成。

4. 外贸经营权的限制将逐步取消，生产与销售、内贸与外贸的分割局面将被打破，一批集科、工、商、贸为一体，以金融为中介，以资产为纽带的大型企业、综合商社和跨国公司将涌现，一个与国内外经济联系更为广泛，对国内外更为开放，竞争更为激烈的高层次、规范化、强辐射的大市场体系逐步形成。

5. 经济管理和办公事务普遍实现计算机化，标准化、系统化、多功能和开放型的现代化信息网络逐步形成，实现国际国内的信息联网。

6. 政府管理方式从调控企业转向调控市场，从直接管理转向间接管理，实 管理转向价值管理，从部门管理转向行业管理。

（三）企业战略的基本选择

企业战略是在市场经济条件下，企业为谋求长期的生存和发展，在预测和把握外部环境和内部条件变化的基础上，结合自身经营专长，高瞻远瞩地作出的总体谋划。根据上海实现“三个中心”的总体战略，成为国际经济中心城市的功能定位、产业结构和产业政策，一个更为开放的市场，以及企业已有的基础和区位优势，上海企业在本世纪末下世纪初的发展目标要求是：从粗放式、以初级加工为主的劳动和资源密集型向集约式、以深度加工为主的技术和知识密集型发展，加快高新技术的推广应用，提高增长质量，发展一批技术含量和附加值高、市场竞争力强、前景好的拳头产品和重点产业；增强支柱产业的经济规模，在开发新产品的基础上向高度化和大规模方向发展，增强国际竞争力，达到国际领先水平；加强高新技术产业化，形成新的支柱产业，形成高新技术产业群；建立现代企业制度，形成以支柱产业骨干企业为龙头、以资产为纽带、金融为中介、集工科商贸为一体、扩大境内外市场占有率为目标的跨地区、跨行业并跻身于国际市场竞争环境的企业集团。因而，企业总战略的基本选择是股份化、集团化、多角化和国际化。以改制、改组、改造为支点，通过股份制改造和环行持股，达到产权明晰、主体到位、权责

清晰,优化资本结构,盘活存量资本,扩大增量投入和企业规模,促进集团化。其主体内容构成包括:

(1)产品战略。企业产品结构实现成套化、系列化、多样化;企业产品项目实现高附加值、高技术含量、高档次、高出口率、高效益;企业产品创新开发与引进仿制相结合。

(2)市场战略。抢占制高点,掌握竞争控制主动权;市场国际化,参与大循环;市场多元化,经营多角化,平衡收益,拓宽市场面,提高抗风险能力。

(3)企业组织战略。扩大规模,积聚实力,组织集团军和联合舰队,发挥专业化、大协作和规模经济的优势和效应;扩大外资利用,发展海外投资和跨国经营,建成跨国公司雄踞国内外市场。

企业要以战略管理为抓手,增强企业战略的指导性和战略管理的力度,通过正确地制定战略和实施战略,不断推进管理现代化,提高管理的科学性和先进性,提高管理的效率和效益。

二、创新思维和企业再造

(一)当今世界企业管理的一场革命

二战以后,尤其是七十年代以后,新技术革命和信息技术的发展极大地改变了社会的经济结构、企业的生存环境、市场的消费需求和生产的技术工艺,日益激烈的市场竞争,日趋加强对资源和环境问题的关注,对企业管理提出了严峻的挑战。本世纪初以来形成的以泰勒等创造的科学管理原理为基础的管理思想和管理体系已越发不适应企业生存和发展的要求。一场新的管理革命,企业再造工程已在西方国家兴起。工业发达国家中越来越多的大公司正在加速重新构造,有效地提高了企业价值,加强了竞争优势,加速了企业成长。

企业再造工程,或称企业重新构造,是为当代企业的经营活动和工作方式设计和构造新的管理思想和管理体系;是对原有企业掌握运用的各类资源要素,运用经济手段重新整合的微观经济活动;是建立在信息技术基础上,对企业组织内部和组织之间的工作流程和经营过程的根本性再思考和彻底性再设计,以极大地提高企业生产经营活动质量、效率和效益。近年来,上海企业再造活动已初见端倪,它反映了“改制、改组、改造”和“加强管理”的创新发展思路,体现了改革和发展的有机结合,是企业强化管理研究的新视野。它有利于企业适应外部多变经济环境,提高企业在市场、技术、管理、区位、成本等方面的竞争优势;有利于企业优化资本结构,盘活存量资本,化解历史债务危机,解决亏损问题,改变过于依赖外部增量投资推动企业发展的局面,同时开辟吸引资金的新渠道;有利于加快企业新技术、新产品开发和产品更新换代的速度,实现产品结构高度化,产品生产的单一化、专业化、连续化和柔性化;有利于企业转换机制,管理制度创新,提高运行质量和效率,强化协同效应,改善内在经济素质,释放潜能,节约管理费用,提高经济效益;有利于企业重整组织形式,优化组织结构,通过剥离实现精干化和轻型化,通过发展以优势企业为核心、以无形资产为龙头、以产品为联系、以资产为纽带的企业集团,形成一定的规模经济。

(二)上海企业再造工程的主要方面

根据上海建成“三个中心”的宏伟发展目标和建立现代企业制度的要求,上海企业再造工程势在必行。在上海经济结构出现跨世纪的大调整和大改造的背景下,上海企业再造的基本思想是根本性和彻底性,即要从根本上进行再思考,摒弃过时的管理思想体系;要彻底地进行再设计,围绕目标产出,构造新的经营过程和组织体系;企业再造的基本原则是经济发展性、规模

合理性、产业升华性、资本相融性和运行高效性；企业再造的基本内容主要包括资产、经营、管理体制和组织体系等方面，它们互为关联，互为连动，其中资产结构再造是手段，经营结构再造是基础，管理体制和组织体系再造是保证。

1. 资产结构再造。

上海企业再造工程与当前企业制度创新相衔接，首先从资产结构入手，以资本和资产重组为手段。结合推行现代企业制度，通过企业转制改造、资产重新分化组合、环型持股、购并或剥离等产权变动方式或非产权变动方式，形成以产权清晰为运行基础，产权流动为运行方式，权责明确为运行制约，政企分开为运行条件，科学管理为运行质量的微观经济体制，从根本上扭转企业资产固化，运行效率低下，缺乏发展动力机制和竞争能力的局面。

企业资产结构再造的具体手段包括兼并、联合、收购、破产清算、租赁承包、托管、资产出售、企业分立、剥离、合资等，可以由多个法人通过兼并、合并、合资等重组为一个法人，也可以由一个法人分立、剥离为多个法人；可以通过资产出让、破产清算等所有权改变进行再造，也可以通过租赁、托管等经营权转让再造。上海企业资产结构再造的目标要求是理顺国有资产管理体制，国有企业产权多元化，盘活资产存量，充分释放改革积蓄的潜在能量，充分体现改革就是解放生产力；让资源根据上海城市功能定位进行动态转移集中，让资源朝善于经营的治理机构和治理者手里集中，形成具有资源优化配置功能和规模竞争能力的综合性、多功能、混合型经营的大型企业集团；通过剥离和分立，改变企业面貌，解决历史遗留问题。

2. 经营结构再造。

资产结构的再造带来经营形式的重大变化，形成新的经营组合。经营结构再造包括经营业务、产品结构、生产技术结构、作业流程、市场销售结构、品牌商标等多方面的再思考和再设计。它不拘泥于“现在是什么”，而着重研究确定“应该是什么”。它从企业的中心问题出发，进行人、财、物、能源、设备、信息等资源重新整合，维护和加强企业的核心业务，缩小和放弃不符合企业竞争优势的次要业务，提高核心资源的规模经济性，改善经营方式和经营过程，使企业更加精简集中，创造比较竞争优势，获取比较经济效益。它从实现特定目标出发，打破传统观念和组织界限的束缚，实行交叉职能、专业搭接、综合协同，利用信息技术重新规制内部功能区域、管理秩序、管理标准、资源和信息流通枢纽和网络，运用高新技术再设计产品结构、工艺流程、工艺装备、检测手段、作业规范等，极大地提高各项工作性能指标水平。

3. 管理体制和组织体系再造。

管理体制和组织体系再造是企业资产结构和经营结构再造的伴生物，并为其提供组织制度保障和内部行为管理规范。企业资产和经营的重新构造，无疑将打乱企业原有规则，放弃已熟悉的惯例。要使重新构造后的企业运行顺畅有序，必须在改变原有管理模式同时，重新明确管理功能，设定管理跨度，创造一套新的更为有效的管理体制和组织体系，理顺出资者和代理人、经营者与管理者、企业领导和职工之间的关系，使生产要素重新组合后的潜能充分发挥出来。

宝钢在科技创新、管理创新的同时进行制度创新，在经营机制、发展机制、约束机制和激励机制上取得了突破性的转变，创造了集中一贯管理体制及相应的组织体系，以及“以作业长制为中心、以计划值为目标、以点检定修为重点、以标准化作业为准绳、以自主管理为基础”的“五制”配套的基层管理制度，具有强化系统观念、突出整体利益、追求高效率、机构综合化、集中管理和一贯相结合、强调机关为基层服务、注重横向协调、精简高效的显著优点。宝钢创新的管理

体制和组织体系达到了现代化技术装备与 modern 管理紧密融合的高质量、高效率、高效益的一流管理,为企业再造工程提供了一套先进科学理论与中国大地的实践相结合的、具有中国特色的社会主义企业管理的丰富经验。

上海企业通过再造工程,实现资产、经营、管理体制和组织体系三大结构性重新整合,必能形成一种促使企业自我完善、自我优化、自我调整的良性循环机制,提高企业实力,改善管理,增加发展后劲,强化竞争能力。

三、更新手段和 CAM

(一)迎接信息时代的挑战

以电脑的普遍应用为特征的信息时代,将彻底改变人类的社会生活,同样也将极大地改变企业生存发展的环境、生产经营的基础和手段,引发企业管理的根本性变革。

电子数据交换技术(EDI)通过计算机网络将各行各业的信息处理系统联接起来,使得整个通信传输即时化,加快了信息的交换,也改变了国际贸易的模式。异步传输模式网络(ATM)交换及传输技术的实现,信息高速公路的建立和发展,不仅改变了企业信息收集、传输方式和成本,也开发了新销售方式和服务。CAD 技术服务于产品的总体设计、造型设计、结构设计、运动机构模拟设计、工艺过程设计、数控加工和控制等环节,缩短了产品开发周期,提高了设计质量,增加了产品种类,增强了产品在市场中的竞争能力。美、日等发达国家采用 CAD 技术,集成电路设计效益提高 18 倍,机械产品设计效益提高 5 倍,建筑设计效益提高 3 倍,社会效益显著。CAD 技术在国际上迅速发展,相应的国际标准已逐步形成。CAD 技术的发展趋于集成化、网络化和智能化,支持产品发展的整个生命期,把计划、构思、设计、仿真、制造、组成、测试以及文档等各个环节集中统一,实现资料共享和信息集成。以电脑为媒介的现代教育手段、智能教学已走向社会,越来越多的人可以通过智能教学软件的学习得到更多更新的知识,形成了一种全新的效率更高的企业员工培训提高的方式和途径,极大地促进企业人力资源的开发。多媒体技术在交互式控制下,把文字、数据、图像、声音、动画有机地组合在一起,使用户在身临其境的感觉中进行人机对话并获得运算结果,使现有的任何一种应用得到改善,并能使某些原先不可能实现的应用成为可能。管理信息系统(MIS)作为整个管理系统的一个组成部分,服务于整个管理工作,为所有的管理人员所用,其开发和应用过程也是企业管理方式的改革过程。企业管理工作从手工管理体制过渡到基于 MIS 的管理体制是一场管理上的革命。

强化管理并非仅仅是加强原有的一套管理,必须认识到技术进步必然要求相应的管理进步。接受信息革命的洗礼,计算机辅助管理(CAM)是强化管理的必然选择。计算机全面进入管理领域,管理基础和手段电脑化,实现现代管理者充满智慧和创造力的人脑与代表新技术、新生产力的电脑的完美结合,这不仅仅提高管理的效率,更带来管理思想和方法的革命。它使管理者重新认识管理,系统地分析思考管理问题,保证管理的严密性和高效性,推进管理的现代化。

(二)从 EDP 到 CIMS

国务院企业管理指导委员会和国务院生产委员会在《“八五”企业管理现代化纲要》中就已指出:计算机管理信息系统在现代经营管理中的作用愈来愈重要而迫切,必须十分重视做好这方面的工作。建立计算机管理信息系统,不应简单地模拟传统的手工管理模式,必须树立改革的思想与整体化观念,走系统开发的道路。企业应从生产经营的实际需要出发,(下转第 52 页)