

选择的必要

——论国有企业管理系统的重构

刘建一^①

(机械工业经济管理研究院)

【摘要】基于我国国有企业进行改组、改制和改造之后面临的企业管理如何发展的问题,从科技进步、市场竞争、管理实践和 IT 应用等方面论述了重新设计国有企业管理系统的必要性。

关键词:国有企业, 管理系统, 重新设计

分类号: F831

0 引言

进入 90 年代以来,企业联合、重组、并购的浪潮在西方工业化国家此起彼伏,似有愈来愈强之势,与之相伴,诸如“重造企业流程”、“改造管理”、“第五项修练”、“学习型组织”、“第五代管理”、“知识管理”等许多新的管理思潮也似流行色一般风靡世界。之所以在世纪之交骤然兴起企业重造与重构管理的浪潮,是因为大家都强烈地意识到我们正在步入一个愈来愈以智力资源的占有、配置、知识的生产、分配、使用(消费)为重要因素的新的经济时代,若是再墨守成规地运营 19 世纪设计出来的企业组织和经营管理方式迈入以知识经济为显著特征的 21 世纪,并想获得竞争的成功,将是不可能的了。所以,理智告诉人们,面对已经到来和正在到来的机遇与挑战,也许只有对企业的组织和管理系统进行重组或重构才是唯一与必要的选择。显然,这种选择对于正处在改制与转轨时期和正在融入世界经济一体化体系的我国国有企业来说,亦应是唯一的和必要的。

1 现代科技的发展必定引发管理思想与方式的变革

现代科技日新月异地迅速发展,不仅使人们的生产与生活方式发生了许多变化,同时也使人们的(生活和参与社会活动的)价值观念在悄然发生变化,进而使管理思想和管理方式产生变革。首先是由于科学技术在经济活动中所占的地位与发挥的作用越来越显重要和突出,管理者的价值观念亦在从那种极力占有和无节制的消耗自然资源的工业经济时代的传统价值观向极力开发人力资源和充分发挥科技人才效用的新的价值观转变。因此,以人为本的管理也就越来越成为现代管理活动的一种主导思想,对智能资本的管理也必将变得越来越重要。

其次是由于知识、信息、人才和物资资源的流动越来越不受国界限制,各种不同的管理文化、思想、理念及管理哲学便产生相互交融和渗透,使那些传统的和相对封闭的管理理念正在逐渐向新的开放与协作式的管理理念转变;企业间的竞争也因此从传统的“互不相容性竞争”向现代的“协

^① 刘建一:教授级高级工程师,研究方向:管理系统设计,通讯地址:北京市广安门外大街甲 397 号机械工业经济管理研究院,邮编:100055。

本文 1999 年 2 月 1 日收到。

作性竞争”和“战略联盟”的发展方式转变。

第三是由于高新技术的发展为人们社会经济活动提供了一种以若干人的契约的联结点存在于虚拟的媒体空间的新的组织形式,即“虚拟化”的组织活动。因此,企业不仅可以拥有虚拟的技术人才、虚拟的管理职能和虚拟的组织机构,而且还可以形成虚拟的产权,进而产生虚拟的企业。企业“虚拟化”不仅要传统管理思想产生冲击和影响,更会要改变传统的企业管理方法。

第四是现代科学技术不仅改进了企业生产经营的工作环境与条件,并且也改变了企业生产与技术活动的工作方式,比如“CAD”技术可将工程技术人员从繁重且简单的绘图劳动中解放出来,而数控机器的使用大大地减少了生产线上的工人,网络技术则使信息流转的时间与空间距离变得更短了,等等。所以,面临开放与协作的新时代,企业不仅需要研究如何在互联网上迅速摄取自己的所需和推销自己的产品;还要研究如何将供应商、顾客与自己联结成一个相互支持、相互促进和相互依存的生态型的循环系统;研究如何建立起技术开发、市场开发和人力资源开发相结合的科学管理体系,才能不断创造出能够引导市场消费的新产品……。

总之,在科学技术迅速发展的时代,创新管理、变革管理、重构管理不仅已是绝大多数企业的共识,而且也正在成为管理行为的必然趋势。

2 重构管理是“改组、改制”国有企业的必然选择

我国国有企业的管理模式形成于计划经济时代,无论是从理论上讲还是从实际需要出发,是不可能适应市场经济要求的。但是,由于我国的经济体制改革选择的是比较平稳的策略和循序渐进的方式,即利用一段时间进行观念变革的缓冲与过渡,同时分步对计划经济体制进行改革,不断营造全面推行市场经济体制的环境和条件,最终用社

会主义市场经济体制逐步取代计划经济体制,实践证明这样可以减少改革的风险。因此,改革开放之后,我国政府一方面从改革宏观经济政策着手,先后出台了《企业法》、《转机条例》、《公司法》等一些法规和条例,并改革了企业的“三项管理制度”、逐步建立社会保障体系和实施了一系列宏观改革措施,使国有企业的经营环境在不断得到改善;另一方面,政府运用了强有力的行政手段,从抓企业的恢复性整顿入手,首先要求企业学习应用现代管理科学方法,并大批地培训企业的厂长和经理,接着又部署了企业管理升级的工作,还不断向全国推荐和推广了一些先进企业的管理模式与经验。

总之,在近20年的改革过程中,我国的企业(主要是国有企业)一直是在计划经济与市场经济两种体制并存的环境下运行,国有企业推进管理科学化的工作也就明显地带有这一时期的改革特色,即经验管理与科学管理、传统管理与现代管理、计划经济的管理与市场经济的管理方式并用于企业管理活动之中。国有企业是在政府的组织和指导下,慢慢地改变和改进管理思想和方法。虽然,在这一时期有些企业也在短期内或一时一事上取得了一定的成效,但是,由于条件、环境和方法的限制,国有企业的管理系统结构和整体管理功能水平是不可能得到根本性改变的。

为了加快与世界经济接轨的步伐和尽快地建立起现代企业制度,1997年,党中央提出了实行两个根本性转变的战略目标,并加大了改革的力度和速度,为建立现代企业制度而果断地对国有企业采取了“政企分开、产权清晰、职责明确、管理科学”的改革措施。于是,国有企业开始大规模地进行改组与改制,将原来的国有企业改制成股份公司、有限责任公司或国家独资公司等各类形式的公司,有些大型企业则改组为企业集团或集团公司。改制之后的企业也都建立起了新的法人治理结构,工厂变成了公司,厂长变成了经理或董事长。但是,由于大多数改组、改制后的企业仅仅是对某些局部的管理机构与职能进行了调整,根本

没有能够根据改组、改制之后新的企业环境和条件的要求,重新设计其管理系统,而是仍然沿用着过去的管理模式,企业管理的思想和观念没有转变,管理的整体功能不完备、管理制度和方法依然如旧。因此,许多改制后的企业就出现了所谓的“管理滑坡”现象,其实质反映的是企业管理系统与新的组织体制和外部环境不相适应的潜在的管理危机。解决这一危机的根本方法就是要彻底摒弃落后的管理思想和方法,重新构造新的企业管理系统。

3 企业进行技术改造需要同时改造管理系统

“重技术,轻管理”这是存在于我国经济建设中的一个顽疾。虽然我们从上到下都在讲“管理”和“技术”是企业进步的两个轮子,也都十分赞同“三分技术七分管理”的说法,但是,在实际行动中,却往往是“技术”这个轮子要比“管理”轮子转动的快得多,对购买设备花费成百万、上千万,甚至上亿元的资金都在所不惜,而对管理的投入则是吝啬万分。因而“七分管理”就变成了“三分”、“二分”或者“一分管理”。

大家知道,改革开放之后,为了迅速改变我国国有企业的生产技术条件,国家投入了巨大资金用于国有企业的技术改造,据资料统计“八五”期间仅机械工业的技术改造投资就接近 800 亿元。经过“六五”、“七五”和“八五”的技术改造,我国大部分国有企业的技术装备已是鸟枪换炮,今非昔比,有些国有企业的技术装备已经接近或达到了国外同类先进企业的水平。可是,许多先进的技术装备却没有发挥应有的效应。一项分析研究报告表明,机械工业“七五”和“八五”期间技术改造项目的平均达产率只有 60%,技术改造与新增利税投入产出比为 1:0.77。该研究报告认为造成这种结果的主要原因就是由于在进行技术改造的同时忽视了对管理的投入与改造,一是宏观的投资决

策管理失误;二是微观的企业管理未能配套跟上。

常识告诉我们,用赶牛车的方法去驾驭现代化的汽车肯定是不行的,科学告诉我们,企业的管理方式必须要与生产技术条件相适应,事实教训了我们,在进行技术改造的同时必须要同步进行管理系统的改造。

4 重构管理必须改变传统的工作方式

在计划经济时代,我国国有企业的管理模式具有很强的行政色彩,企业的管理职能、机构的设置、管理人员的配置和管理制度与方法都是由政府统一规定的,全国上下基本上是一个统一的模式。多年以来,运用行政手段组织、指导和推动全国企业管理工作的这种做法,已经成为了我国特有的一种工作方式。在近 20 年的改革过程中,由于新旧两种体制并存运行,政府和企业仍然没有放弃采用这种方式来推进国有企业的管理工作。总是期望能够通过推广一个或几个成功企业的管理经验而达到全面提高国有企业管理水平目的。但是,这种良好的愿望可能是永远不能实现的。因为,这种工作方式不仅忽视了企业之间客观存在的个性差异,而且也违背了管理科学的规律。

众所周知,由于企业的规模、类型、市场、生产技术条件以及所处的环境不同,其管理的内在要求不可能相同,管理的功能条件也不尽相同。所以,著名管理学者德鲁克认为“并不存在着一种唯一正确或普遍适用的组织设计,每一个企业必须围绕适合于它的使命和战略的主要任务来进行设计”。当然,强调企业管理存在个性差异,并不否认管理科学的基本理论和技术方法的共性作用。完全可以通过重组或组合已知和所知的管理知识,以期满足不同企业的管理要求。这种组合与重组的过程好比中医师的诊断开方,中草药材好比管理科学的知识库,中医师需要针对不同的病人和病症诊断开方,即便遇到相同病症的病人,也不能

贸然开出相同的处方,他必须要根据病人的身体状况进行配方.所以,只有根据每个企业的条件和需要,并按管理系统的生成规律,再从浩瀚的管理科学知识库中择取必要的管理知识(包括企业的管理经验)进行组合或重组,才能得到满足于不同企业要求的管理系统.这就是所谓的企业管理系统设计,即重构国有企业管理系统的基本思想和方法.

5 重构国有企业管理系统的关键是重置管理功能和重造管理流程

我国国有企业在近20年的改革开放过程中,虽然都不同程度地接触和参与了市场经济的活动,掌握了一定的参与市场经济活动的技巧.但是,从总体上国有企业参与市场竞争的能力还是比较弱的,或者说国有企业适应市场经济的整体功能条件还是不够完备和不充分的.尤其是在企业的发展战略、市场营销、公共关系、技术开发和人力资源开发等方面的管理功能不仅欠缺,而且系统性比较差.因此,重构国有企业管理系统的首要问题是应结合企业的具体条件和需要,分析和确定在市场经济条件下企业必备的管理功能条件.只有确定了企业必备的管理功能条件,才有可能科学地抉择承担和执行管理功能的载体,即根据管理功能的要求设计管理的组织机构与分置管理职能.

重构国有企业管理系统的另一关键问题是如何设计好管理业务流程.因为,管理业务流程直接关系到管理系统的运行秩序和效率,它不仅是设计管理岗位工作的基准,也是检查考核管理人员的客观依据.如上所述,国有企业不仅缺乏适应市场经济的管理功能,并且许多管理的业务流程也不适应市场的要求.所以,在重新设计国有企业管理系统时,一定要从适应市场竞争的需要出发,在遵循管理科学规律的基础上,结合企业的实际运行条件,对每一项管理业务流程进行科学的分解,

使其成为一件件可以操作的管理作业事项.根据以往的经验来看,在设计管理业务流程时还须要处理好一个关键的技术问题,即对管理业务流程的描述应尽量简洁明了,便于操作.大家知道,我国国有企业的管理制度大都是以文字表述为主的,这种方式的重大缺陷是比较累赘和繁琐.所以,许多国有企业的管理制度动辄上十本数多万字,多则几十本数十万字或上百万字,很不便于实际操作,往往被束之高阁.因此,在设计管理业务流程时,应尽量采用图表的描述方式进行设计,使之简洁明了,不仅易于操作,而且更利于企业实现计算机辅助管理.

6 企业应用IT必须要与管理系统重构相结合

IT应用的成效是推动企业实现现代化的一个很重要因素.虽然IT已经在我国企业的技术、生产和管理等各个方面得到了广泛的应用,但是相对而言IT在企业的技术与生产方面的应用要成功一些,或者说效果要好一些,而在管理上的应用效果要差一些.我国企业应用IT基本有两种作法,一种是单元化的应用;另一种是集成应用.IT单元化应用又有两种情况,一是自己开发软件,如企业开发的人事管理软件、设备管理软件等;二是直接购买软件,如企业的财务软件、MRP软件等.而IT在企业的集成应用一般都是采取开发方式.从目前的情况来看,无论是单元化应用或是集成应用,都存在一个共同的问题,就是忽略了对管理系统的重构,包括对管理业务的重新设计.显然,如果不对落后的管理系统进行重新设计,不对管理业务重新构造,那么先进的IT充其量只能使落后的管理系统运行的更快一些,而无助于企业管理整体水平的提高.所以,要明确IT与管理的逻辑关系,即IT只是一种先进工具,它不可能从根本上去改变管理系统落后的功能与结构.而只有对落后的管理系统和管理业务流程进行重新设

计,然后再应用 IT 才会使企业的管理“如虎添翼”。

7 结 论

如果说国有企业在改组、改制和改造之前不具备重构管理的充分条件,而只能在旧的管理模式上做一些局部改进的话,而在企业改组与改制之后,仍然不对旧的管理系统进行重构,那么,我

们的企业必定会在日后激烈的市场竞争中尝到这种失误的报复。

在世纪之交,在知识经济时代到来之际,我国国有企业如何求得生存与发展,朱镕基总理讲得十分明确:“我国国有企业的改革和发展,没有轻巧的道路可走,只有老老实实在地研究改善经营管理”。只有重构我们的管理系统,才是唯一和必要的选择。

参 考 文 献

- 1 Barry Fisher. Reengineering your business process. Journal of Systems Management, January/February, 1996
- 2 Smith D. Business and the environment. London: Paul Chapman, 1991
- 3 朱镕基. 管理科学 兴国之道. 管理科学学报, 1998; 1(1): 1~2
- 4 吴季松. 知识经济. 北京: 科学技术出版社, 1998
- 5 张 镏. 中国改革开放 20 年. 北京: 中央文献出版社, 1998
- 6 刘建一. 更新设计国有企业管理系统是加强企业管理的科学基础. 中国机电工业, 1996; 11: 18~19
- 7 刘建一. 企业管理系统设计理论与方法. 电子科技大学学报, 1997; 26(4): 5~9

Necessary Choose

—Discuss Rebuilding of Management Systems To State-enterprises

Liu Jianyi

Academy of Economy & Management of Machinery Industry

Abstract Today Chinese State-enterprises are located in the Transition Period of economy and society. Most of them are carrying on innovation, reorganization, and rebuilding, and they face how to adapt to the changes of environment of the enterprises. This article is about the study on the necessity of redesign of management systems of the enterprises from different levels of technological innovation, marketing strategy, transiting machines, applying IT and practices of management, and so on.

Keywords: state-enterprises, management system, redesign