

西方管理理论及其对我国外贸企业的借鉴意义

沈 根 荣

现代西方管理理论,自19世纪末产生以来,已经历了将近100年的历史发展过程。在这近百年的时间里,西方的许多管理学家在总结当时企业管理实践经验的基础上,吸收诸如社会学、心理学、人类学、哲学、运筹学、系统论、信息论、控制论、工程学、计算机程序等学科的研究成果,提出了各种反映企业管理需要的理论,推动了西方企业管理的发展。这些理论概述其要,有:

一、管理组织理论

西方管理学家认为,企业组织可分为正式组织和非正式组织。正式组织指企业为有效地实现企业的目标所规定的企业各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。非正式组织则指企业对共同工作过程中自发形成的以共同感情为基础的非正式团体。非正式组织与正式组织相互依存,并对企业效率的提高起重要作用。对于企业管理组织的结构,有些西方管理学家认为,主要可归纳为5种类型,即:(1)集权的职能性结构;(2)以事业部制为代表的分权结构;(3)以加强职能部门之间以及职能部门与规划项目之间的协作为目标的矩阵结构;(4)以盈亏中心制形式为特征的模拟性分散管理机构;(5)由范围很广且相互独立的单位参加,为完成共同目标而组成的系统结构。西方管理学家认为,企业的组织结构取何种类型,应根据企业性质、条件和管理者的特点来确定。

二、管理职能理论

管理职能理论是古典管理学派的重要贡献。最有代表性的系统化管理职能理论当推古

利克的POSDCORB,即管理7种职能论。古利克提出的7种管理职能是:(1)计划,即为实现企业目标而制定的工作纲要及实现办法;(2)组织,即为实现企业目标而建立的组织结构体系及各层次的职责范围与协作关系;(3)人事,包括雇员的选择、训练、培养和恰当安排等;(4)指挥,包括对下属的领导、监督和激励;(5)协调,即企业各部门间的工作和谐,步调协同,共同实现企业的目标;(6)报告,包括下级对上级的报告和上级对下级的考绩、调查和审核;(7)预算,包括财务计划、会计、控制等。

三、需要、动机和激励理论

需要、动机和激励理论是行为科学家对企业管理所作出的重要贡献。他们指出,人们的各种行为都有其动机,而动机又产生于人类本身内在的、强烈要求得到满足的需要。在企业管理中,应根据人的需要和动机加以激励,使之更好地完成任务。在需要、动机、激励理论方面,行为科学家马斯洛提出了人类基本需要层次论,把人的需要从低级到高级分为5个层次,认为人的较低层次的需要满足后,就会进而追求满足更高一级的需要,而已满足的需要不再起促进作用,因而企业必须不断给雇员创造各种环境,最大限度地满足他们的需要,才能有效地激励雇员。赫尔伯格提出了双因素理论。他认为影响人的工作态度的因素可分为:(1)成就、表彰等产生使雇员满意的积极效果的激励因素;(2)薪金、同事关系等不能直接起激励雇员的作用,但能消除雇员不满情绪的保健因素,并提出在消除雇员不满情绪的同时,应采用“工作丰富化”等管理方法,增加激励因素,以提高

企业效率。

四、管理决策理论

管理决策理论认为,决策贯彻于制定计划、选择方案、组织设计、决策权限的分配、控制手段的选择等管理的各个方面和全部过程,可以说,管理就是决策。决策不只是个行动,而是整个过程。决策过程包括搜集情报、拟订计划、选定计划和对选择进行评估等阶段。在决策过程中,信息联系起着重要的作用。决策理论认为,人不可能达到完美无缺的程度,缺乏求得最优化的才智,因而在决策时只能满足于取得足够好的效果的标准。决策理论还认为,决策不仅是企业最高层的任务,只有企业中各个层次均参与决策才能达到企业的统一。在决策时,必须通过效率标准、心理因素,以及计划、信息、权限等,对个人决策施加影响,才能确保个人决策的合理性。

五、系统管理理论

系统管理理论将一般系统论、信息论、控制论结合起来,运用于研究企业组织及其管理。系统理论认为,从系统的观点考虑和管理企业有助于提高企业的效率。他们认为,企业组织是一个由相互联系而共同工作的各个子系统所组成的一个系统,以便达到企业组织及其成员双方的目标。企业组织又是一个开放的系统,它同周围环境(顾客、竞争者、供应者、政府部门等)之间存在着动态的相互作用,并且具有内外信息反馈网络,能够不断地自我调节,以适应环境和本身的需要。企业的系统管理就是把人员、机器、资金等没有联系的资源结合成为一个达到一定目标的整体系统。企业的计划、组织、控制和沟通等基本管理职能围绕着系统及其目标而发挥作用。

此外,西方管理学家对管理原则、管理制度、企业领导方式、企业目标管理等许多方面都提出了一些有价值的理论。

西方管理理论虽然有反映资本主义社会人与人之间不平等关系的一面,但同时又反映了

人类社会化大产生过程中生产力发展的共同规律,因而这些理论具有真理的成分。它们不仅是西方国家企业管理方面的精神财富,也是全人类的精神财富。

建国以来,我国对外贸易企业经过长期探索,初步建立起一套社会主义外贸企业管理的办法。例如,外贸企业的思想政治工作制度、职工代表大会制度、按劳取酬的分配制度、进出口经济核算制度、以货证船为中心的出口业务管理制度、多渠道多种类型的人才培养制度等。这些管理办法对于我国外贸企业发展社会主义经济,完成国家下达的对外贸易计划任务发挥了重要作用。然而,由于我国开展社会主义对外贸易的时间还不长,不可能积累起丰富的对外贸易企业管理经验,因而我国当前的外贸企业管理制度还很不完善,至今仍处于探索过程中;由于缺乏系统化的先进管理理论的指导,我国外贸企业的管理手段在相当程度上仍属于经验管理的性质。在当前我国发展外向型经济的过程中,外贸企业管理的这种不成熟、不完善性质,严重阻碍了企业走向世界的速度。引进先进的管理手段,改变陈旧的经验管理方式,完善外贸企业管理制度,实现外贸企业管理的科学化、规范化,已成为飞速发展的我国对外贸易的内在要求。要达此目的,除了不断总结我国对外贸易企业管理的经验,并加以概括和提高,为我国社会主义对外贸易企业管理的发展提供必要的理论源泉之外,还应该认真借鉴国外的先进管理经验,汲取其合理内核,以促进我国成熟的和完善的社会主义对外贸易企业管理理论的建立。

西方企业管理理论对于我国外贸企业管理主要有以下几方面的借鉴意义。

一、借鉴西方管理组织理论,以完善我国外贸企业的组织结构

我国外贸企业长期实行集权的职能性结构,这同我国长期实行的高度集中的计划经济是相适应的。在当前发展外向型经济的形势下,我国外贸企业的性质、任务发生了变化,正从一

个从事单一进出口的国内企业发展为综合性多功能的国际企业。随着业务的发展,我国外贸企业在海内外开办的合资、独资企业的数量日益增多,规模日益扩大。这样,划一的职能结构已不适应新的经济形势的需要。根据企业的实际需要,灵活多样地设计企业的组织结构成为当前我国外贸企业管理的一项重要任务。因此,我们应重视研究国外管理组织理论,引进国外流行的事业部制、盈亏中心制、地区分权结构等各种适用的组织类型,根据具体情况将这些结构形式适用于特定的外贸企业。

二、借鉴西方管理职能理论,健全和强化企业管理职能

我国外贸企业由于长期政企不分,管理主要以行政方式为主,企业管理职能的运用受到很大限制。例如,企业计划管理主要由行政部门控制,企业不能独立制订计划,基本上只有执行的权力。又如,企业缺乏必要的人事权力,职工的选择、培养往往由行政部门决定。再如,企业经济核算职能不完善,企业经营状况、盈亏等受政策因素影响甚大。因此,研究西方管理职能理论,汲取西方企业的先进管理制度,对于健全和强化实行政企分开的我国外贸企业的管理职能具有重要意义。

三、借鉴西方行为科学管理理论,组织起一支和谐协作、富有战斗力的外贸企业职工队伍

过去我国外贸企业在通过思想政治工作,发挥人的积极性方面取得了一定的成效,但由于缺乏理论的概括,尤其是缺乏对职工行为的研究,因而往往带有一定的盲目性。西方行为科学管理理论所提出的正式组织和非正式组织的观点同我国外贸企业的实际情况是相符合的。行为科学家所提出的各种需要、动机、激励理论具有科学成分,可以有选择地运用于我国外贸企业管理实践。行为科学家对于领导方式、

参与制、工作丰富化等内容研究都含有丰富的科学成果。因而,在企业思想政治工作需要转折的新形势下,在总结我国外贸企业对人的工作的经验基础上,汲取西方行为科学管理理论的合理成分,有助于建立我国社会主义外贸企业行为管理理论和组织起一支和谐协作、富有战斗力的外贸企业职工队伍。

四、借鉴西方管理决策理论,改善外贸企业决策功能

国际市场错综复杂,瞬息多变,具有很大的风险。当我国外贸企业的职能从政府的部门转移至独立的经营者时,能否把握时机,根据国际市场的变化,迅速、准确地作出决策,便成为企业经营成败的关键。西方管理决策理论,对于决策的性质、决策的阶段性、信息对于决策的重要作用、决策是企业各层次的共同行为,以及确保个人决策合理性的条件等内容都有深刻阐述。因此,把西方管理决策理论所包含的科学原理运用于我国外贸企业决策过程,有助于改善企业的决策功能。

五、借鉴西方系统管理理论,理顺外贸企业内部以及外贸企业同外部环境的各种关系

外贸企业是由各个职能部门及其下属单位所构成的各个子系统有机组成的一个系统;外贸企业又存在于国际、国内环境之中,与外部环境相互发生作用,是一个开放的系统。因此,外贸企业管理必须实行系统管理,理顺企业内部与外部的各种关系,使外贸企业内部各个子系统协调动作,同其外部环境相互适应,企业内外的信息得以沟通,系统的控制功能得以完善,才能使我国对外贸易出现稳定、均衡的发展。在系统管理方面,西方系统管理理论家作了大量的研究,具有丰富的研究成果,其合乎科学的部分完全可以运用于我国外贸企业系统管理的实际。

*

*

*

*

*

*

*

*

市场营销学理论最显著的特征是,要求商品经营始终以满足消费者、满足最终用户为中心和重视社会需要,要求生产企业最大限度适应客观环境,发挥相对优势来获取长远的最高经济效益。因此,企业的营销活动必须不离开“产品适销对路”这个宗旨,否则就难以成功,社会需要也无从得以满足。但是,在对外贸易的经营活动中,常常会碰到有些产品质量并未达标(不符合出口质量标准)但十分走俏;有些产品质量符合出口标准反而难以畅销,难以竞争。形成这种状况的因素很多,且很复杂,这就给我们提出了一个值得研究的课题,即如何正确理解产品适销对路和产品品质的提高。上海出口商品的现状为我们研究分析这一课题,提供了许多颇有价值的实例。

去年七月廿八日《文汇报》第三版中就有这么两个实例:文章以“这样的产品出口标准合格吗?”为题,记述了轻工业部部长曾宪林到南方调查研究,在一家罐头食品厂了解情况,好客的主人拿出本厂生产的出口水果罐头请部长品尝。曾部长尝了几口,感到甜得腻人,问厂长:“出口罐头都这样甜吗?”回答是:“国家对水果罐头甜度有统一标准,生产中需加进大量白糖”。曾部长听后大为感叹,对随行的同志说:“现在国际市场风行原汁罐头,不少国家对食品中的含糖量严格控制,而我们还在追求甜度,这种罐头怎么能在国际市场上打开销路!”

有一位外商对一家手表厂所产的镀金表很满意,美中不足的是嫌售价略高。于是在洽谈业务时,他根据国外市场上手表更新换代加快

的特点和沪产表在国外市场上的价格档次,提出了以减少镀金层的厚度和放宽走时精度标准来降低成本和售价的建议,但是厂方却无法允诺,主要原因是轻工部对出口手表的质量标准规定,镀金层必须达到3~5微米,走时日误差

不得超过正负30秒;还规定,不论什么价格档次的手表,凡出口都须符合这一标准。外商说:“那有这样做生意的!”感到不可理解。

今年九月,《联合时报》刊载了这样一条消息:“究竟是废品还是正品?”又描述了两个类似实例。据某政协委员在一次会议上透露:上海某厂的一批未达国内一级品标准的车刀不准出口,但被邻省的一个企业买去,竟全部取得出口许可证。外商认为这些车刀完全可用,所谓“不合格”只不过是出于一些没有实际意义的指标所致,因而满意地买走了这批货。生产厂的出口量因此由以前的三十五万件一下子滑跌到十七万五千件,蒙受了可观的经济损失。诸如此类,使人难以理解。还说,上海微型轴承厂生产的一般产品,如按我国对轴承弹子的质量标准生产,其精度的余额很大,美商买去后稍作清洗、修正,就可到航天工业部门去赚大钱,对此,厂家颇觉不平云云。

去年,《国际商报》又以“划一的质量标准是否科学?”为题,为上海纺织业“投合用户意,不做无用工”的见解大声疾呼,典型事

例不胜枚举:如上海销往香港和中东的大宗产品——割绒印花浴巾,香港总经销商和有关中间商都认为,割绒浴巾因毛圈未全部割断而造成“星星点点”是允许的。而我国现行的质量标准不允许出现“星星点点”,企业为此只得增加

产品适销对路和产品品质的提高 试以市场营销学理论,探索正确理解

张嘉庭

剪裁次数,结果浴巾虽然平整光洁了,但是却从“厚实”变得“轻薄”了。港商说:“你们的一等品是我们的二、三等品,你们的二、三等品,我们认为是一等品。”江、浙、沪许多纺织企业反映,为使上述产品“达标”,耗费了大量的“无用工”。又如,出口到日本的小孩尿布与出口到美国的高档衬衣布采用同一质量标准;出口到阿拉伯国家的包尸布与出口到西欧的高档装饰用布执行同一质量标准;出口到非洲地区的低价花布与出口到欧美的高价花布也是一个质量标准等不合理现象,迫使企业不得不在降低包尸布的缩水率、提高箱里布的日晒牢度以及减少尿布的纬斜度等“无用质量”上花费功夫,不少产品还因此不能出口。最典型的是,上海每年销往喀麦隆的麦尔纱是用来做斜裹在身上的

服装面料的,用户对纬斜度没有要求,而大批质地优良的麦尔纱因纬斜度稍有偏差,不符合我国质量标准而被打入“冷宫”,不准出口。据全市统计,该产品的合格率只有60%。后来有关部门在前来催货的喀麦隆客商的要求下,将该产品的纬斜度标准放宽了1%,产品合格率一下子上升了10%。据有关方面推算,仅“无用工”一项,国家在纺织品出口上每年蒙受的工料费损失以及降级转内销的损失,数达亿元计。

市场营销学关于以满足消费者、满足最终用户为中心和重视社会需要的观点;产品适销对路不能只从产品品质、功能考虑的产品整体质量观点,以及市场营销细分一定要瞄准目标市场的观点,都为我们提供了正确理解和解决上述一类问题的理论基础。

一、现代市场营销学追求的是“最适产品”,并非“品质最佳产品”

现代市场营销学,特别是当今的国际市场,要求产品的质量适用程度比竞争对手更高,并不是产品质量指标越高越好。

“最适产品”与“品质最佳产品”是既有联系又有区别的两种不同的产品质量观念。我们的传统质量观念是从产品制造者的立场出发,基本上是生产导向型的“以产定销”质量观念——即所谓“符合规格所列的条件和要求”便是“合格品质”;而不是以消费者的立场来看待品质的质量观念——即市场导向型的“以销定产”质量观念。生产导向型质量观念,只能是生产什么质量就卖什么质量的价格,而且由于种种原因经常出现高质低价的不正常现象;而市场导向型质量观念要求以相同的价格,买到能满足最大期望的产品。这是因为,前者的质量观念一旦形成(通常是通过一定的技术质量代用指标予以固定),就有其相对的稳定期,这种相对稳定性特征恰恰与满足瞬息变化着的市场和用户的需求发生矛盾。这是导致市场和用户需求变化之后,企业继续生产过时或不适销的产品而出现库存积压和产品滞销的重要原因;但后者的质量观念则不然,它是市场导向,以销定

产,具有最大限度生产比竞争对手质量更好更适用的产品而取胜于对手的特征。日本汽车之所以能打进号称“汽车王国”的美国市场,并非美国的汽车质量不好(美国汽车以制造历史悠久、舒适、豪华、速度快、气派大著称),关键在于日商充分运用市场导向的营销略策,凭借深入细致的市场营销细分调查,瞄准了美国汽车用户普遍关心的问题,诸如价格便宜、使用方便、耗油量小、安全系数大、售后服务好等,以比对手更适用的质量要素“高一筹于对手”,达到了更能满足美国用户各方面的需求,打进了美国市场,取得了成功。由此可见,“最适”比“最佳”更有竞争性、更有效。事实上,当今的国际市场谁家的产品能适应用户期望,满足用户需求,谁家就能赢得用户,占领市场获得畅销;反之,如“合格”甚至是优质的产品不适需求,既无竞争之力也无立足之地。因此,要使我水果罐头适应“减肥”需求,适应发达国家饮食热量过剩和预防糖尿病的潮流;要打开沪产手表之销路;要使“不合格”车刀能更多地创汇;要纺织业少做无用工,降低出口成本,提高或增加收汇,正确的答案只有一个,即以现代市场营

销学理论为指导思想,以满足消费者和最终用户为中心,使出口产品的整体质量适应瞬息万变、层次多样、竞争激烈的国际市场需求,

而不是“死守标准”、“守株待兔”和“划地为牢”。从这个意义上讲,“最适”比“最佳”更有效。

二、只讲产品适销对路,不要质量标准,这是与市场营销学整体质量概念背道而驰的不科学的质量观念

只讲产品适销对路,忽视产品品质提高,甚至片面强调“最适”,排斥“最佳”,不要质量标准,这是片面的质量观念。我们可以也应当根据用户需要,确定商品的质量标准。市场和用户需要什么质量就确定什么质量要求,但这决不能同提高产品质量割裂开来,对立起来,以至一概排斥制订必要的企业质量标准,制订行业或部颁标准、国家标准,甚至拒绝向国际标准靠拢,放弃用先进的质量标准来树立企业的形象和提高产品质量的可靠性、适用性。如果是这样的话,那末,产品的适销和竞争能力必然会失去坚实的基础。认为用户需求就是产品质量标准,不适当地把满足市场和用户需要作为衡量产品质量水准的唯一的最终标准,同样是片面的不科学的质量观念。事实上,只要对市场情况稍作分析就不难理解这一点。市场是变化无穷的,用户的需求是多层次全方位的,并且受地理环境、风俗习惯、气候条件、政治经济等诸多因素的制约,用户本身也是各式各样、参差不齐的。在这种变化不定、需求不一、层次多样、竞争激烈的市场环境里,要跻身竞争,取得成功,首先碰到的问题是能满足什么样的需要?其次才是怎样去满足。满足需要有一个怎样衡量产品质量及其适用程度的问题。众所周知,产品的这种整体质量特性通常都是通过技术质量指标来反映的,而技术质量指标是需要特定的方法和测试仪器设备来测试和鉴定的。国际贸易或国内的商业活动,离开交易商品的质量是不可想象的事,营销人或购买人借助于某些公认的、相对固定的技术质量代用指标和标准(通常是技术数据或参数)来间接反映产品的质量。

水准和适用范围,是常有的事。如产品的延伸率、收缩度、耐磨度、抗压抗拉强度、耗油量、耗电量、使用寿命、材料的成份、有效含量、水份、适用范围等,试问不订这些标准,没有产品的技术指标和参数又何以体现用户的质量需求呢?还有,用户的需求要受到时间、地点、空间、社会环境、市场竞争、价格因素等诸多方面的影响和制约。因而,用户的需求实际上又是一个变化的、发展的、动态的整体质量概念。一个产品的质量总不能完全因人、因时、因地制宜,总不能随时随地、毫无根据、没有限制地变化吧!那末,产品的质量究竟怎样来把握和衡量呢?为使产品在一定时期内以其不同的质量特性满足人们不同的需求,就必须制订相应的质量标准来作为衡量和把握的依据。一般来说,一定的技术质量指标是满足用户需求的一种手段,它虽然并不完全等于市场需求,但它们之间的趋向是一致的,这就是说产品质量标准与其满足需求的适用程度是呈正比的,提高产品质量或标准,同时也能提高产品适销对路的程度。日本的许多出口产品之所以能畅销世界市场,与其产品的整体质量标准高是密切相关的。精明的企业都采取企业标准高于行业标准,行业标准又高于国家标准,国家标准高于国际通用标准,以高对低、以全盖偏、发展系列产品、适时调整、最大限度满足不同层次需求的营销策略,其中包装装潢、款式、销前销后服务等方面的质量适用性尤为见长,因而其整体质量标准的适用程度较高,在市场竞争中就比较易于取胜对手。