

焦点文库

企业
竞争

广东旅游出版社

商场与战场一样
使用什么样的计谋
都是无可非议的

BAIZHAN
BAISHENG

王元 著

—— 市场竞争与企业决策

百战百胜

作者简介

王元

中国社会科学院研究生院
工业经济系，经济学博士，
国务院发展研究中心企业部
的研究员，主要著作有
《美德日中企业决策体制
比较》等专著和《计划与
控制》、《企业组织》、
《市场心理学》等译著。

序

在企业的经营和发展战略中，决策是一个关键性问题。企业竞争力的强弱，很大程度上取决于企业的决策能力。企业竞争力的变化，以至企业经营、发展的成败，往往产生于某一项重大的企业决策。不少企业在变幻莫测的市场经济中缺乏竞争力，我国企业在国际市场上竞争力不强，很大原因也在于决策水平低，决策的及时性差、决策失误较多。因此，提高企业的决策水平，是提高企业竞争力的一个重要方面。

在市场经济中，利益与风险同在。对于企业来说，是否需要开辟一个新的区域市场、进入某个新的产业或行业部门、开发一种新的产品或品种？究竟应该开辟哪一个市场、进入哪一个部门、开发哪一种产品？所有这些，都面临着多种选择，都必须作出合理有效的决策，从而去避开风险，获取利益。由于上百年的市场竞争风浪和企业决策实践的推动，特别是有关理论研究的深入和升华，企业决策问题已经逐渐发展为一门现代科学，而告别了凭运气行事、靠偶然取胜的时代。在这种条件下，任何一个必须在激烈的市场竞争中求得生存和发展的企业，都没有理由拒绝来自决策科学的有益食物和饮料，而需要从中去获取从事决策活动或提高决策水平的营养。

王元研究员的这本著作，正是为适应企业界的需要而撰写的。在这本书中，作者在综合论述国外企业决策理论和实践经验的基础上，紧密地联系改革中的中国企业的实际状况，通过经较研究的方法，展示了我国企业与国外企业尤其是发达国家企业在决策问题上的差异和特点，使国内企业界人士能够清楚地看到自己与国际水平的差距，从中找到可供借鉴之处。同时，作者对我国企业决策水平的提高做了一些理论探讨，指出目前企业决策中存在的问题及改进的方向，能够给企业提供一定的指导和帮助。

本书共有 12 章，大体上包括四个部分。第一部分为绪论，主要是论述市场经济条件下企业竞争的基本特点，揭示企业决策与企业竞争力的关系。第二部分为第 2—5 章，主要阐述企业决策的基本理论问题，同时通过比较分析的手法，在理论和实践两个层面上，多角度地展示了国外企业与我国企业在决策体制、决策效率、企业目标选择和决策确定过程中的差异和特点。第三部分为第 6—8 章，进一步从企业市场竞争的实际出发，分析了企业竞争战略决策的基本趋势、战略决策的分析方法、以及战略选择和组合等问题。最后一部分为第 9—12 章，主要从企业具体决策过程的角度，阐述了企业决策目标的分解、企业计划的编制、以及作为企业决策基础的信息系统和控制系统的建立等方面的内容。全书逻辑结构合理，分析较为透彻，作者综合运用了国内外关于企业决策理论的大量研究成果，对企业决策与企业竞争力的关系做了系统深入的研究，并具有明显的“中国性”特点，有较强的针对性和应用性。

企业决策理论是一门科学，而企业决策过程又需要艺术。企业决策理论反映了企业决策活动必须遵循后一般规律，但是，在企业具体的经营和发展过程中，由于每一个企业所处的行业和市场环境不同，以及企业生产设施设备、产品结构、组织体系等方面的差异，任何一个企业都不能照搬一般的企业决策模式。实际上，也不存在着一个通用的企业决策模式，尽管有些决策模式已被实践证明是十分成功的、很有竞争力的。因此，本书的作者从企业参与市场竞争的实际出发，在阐述企业决策基本理论的同时，引用了不少具

体例子，通过案例分析，论述或揭示了企业在决策活动中提高竞争力的一些基本要领和逻辑方法。这有助于企业界人士了解建立在企业决策理论基础上的决策艺术和技巧。

本书的作者王元博士是一位长期从事企业决策理论研究的专家。早在 80 年代初期他于德国攻读工商管理研究生课程的时候，他打下了研究国外企业决策理论的基础。回国后十几年来，他在深入了解中国企业决策实践的基础上，系统地研究美、日、德等发达国家企业决策与中国的差异，以及由此带来的启示和借鉴作用，发表了大量的论文、专著和译著。在这本书中，他进一步将企业决策与企业竞争力联系起来，针对我国企业决策能力差、水平低对企业竞争力的影响，从国外的理论和经验中提炼出具有借鉴意义的内容，并引进了不少新的东西，来探讨我国企业提高决策水平从而增强竞争力的途径。

相信这本书能够对企业界人士有所帮助，对有关的教学和研究人员也有一定的参考价值。

郭克莎

—— ● 市场竞争与企业决策 百战百胜

第 1 章 绪 论

竞争是市场经济永恒的主题。
竞争创造了人类的文明。
竞争在市场经济条件下，
更主要表现为企业间对市场的争夺。

竞争是市场经济永恒的主题。广义地说，竞争，即为获得对稀缺资源的占有和为生存与发展争取更大可能性的行为，存在于人类现实生活的各个方面，也同样存在于人类历史的长河之中。正象达尔文的进化论揭示了生物进化、变异的规律一样，人类本身也是通过与自然界的不断抗争、部落间的刀光剑影、城邦的兴起、不同民族与文化的交融逐步地成熟起来，掌握了不仅能够维持生存和种族繁衍，而且也能够有所剩余的生产手段；产生了超出家庭与部落的更广泛的社会组织；摆脱了极度依赖于老天爷的恩赐与惩罚的脆弱地位而过起了定居的生活；以及通过种性间的杂交和先进文化的传播，实现了人种的优化与文明进步的。竞争创造了人类的文明。

但是，至少到大机器出现以前，人类竞争更充分的含义和更主要的表现形式，显然是人与自然的抗争，是人类为提高自身对自然界的适应能力所做的种种努力。法国著名的历史学家布罗代尔在其一部三卷本的历史巨著中，曾从种植业的发展、人口的迁移、住房式样与人类食物结构的变化等多个方面，对人与自然的抗争做了十分有趣和生动的描述（注 1）。但是，蒸汽机的发明和广泛使用改变了这一切。首先，它促进了生产的分工；其次，它扩大了交换。机器的使用极大地提高了生产效率，产生出越来越多的剩余产品。分工的发展使这些产品不再只是为了生产者自身的直接消费，而是为了与他人交换才去组织生产，也使人们走出家庭、脱离宗族和乡村，进入到一个个新的社会组织之中。于是，有了市场，有了企业。为了更方便地进行交换，人类发明了货币，这使得为交换进行的生产活动，只有将其具体的产品“兑现”成为货币，才能表现出价值或图有所报。而交换得越多，在“兑现”过程中的不对称性，即生产所支付的各种费用与购买者乐意接受的价格之间的差距越高，交换所创造出来的财富也就越大。于是，有了利润，有了对这种越多、越高和占有更大财富的行为。于是，也就产生了竞争。正是这个时候，竞争也获得了更为确切的含义，即它在市场经济条件下，更主要表现为企业间对市场的争夺。

第一节 市场经济中的企业竞争

在市场经济条件下，企业间的竞争遵循着“优胜劣汰”的法则。同样，这一法则之所以有效，是由于有多个参与者和不断出现的新来者加入到竞争的行列中，因而“自由加入”就成了竞争得以存在的一个基本条件。但市场经济又是法制经济，它通过建立各种规则来维护自由竞争的公平秩序和保持所有参加者的利益，并由此使竞争带来的好处为消费者所分享。竞争就是要取胜，而取胜的根本手段则在于创新，正是这种在竞争压力下的不断创新，人类社会才变得更加文明，国家才变得更加富强。

一、成长与淘汰：竞争的机制

“优胜劣汰”是竞争的基本法则。人们常说，在企业竞争中“无永远的赢家”。从历史上看，尽管有不少上百年历史的“老”企业，如美国的埃克森公司（Exxon Corp）、伊斯曼·柯达公司（Eastman Kodak Co.）和联合碳化物公司（Union Carbide Corp.），日本的三菱企业集团和住友企业集团、法国的吉奥—雪铁龙公司（P. S. A Peugeot - Citroen），德国的西门子公司（Siemens AG）和巴斯夫公司（BASF AG），意大利的菲亚特公司（FIAT），以及英国通用电器公司（General Electric Co. Ltd - GEC）等等，但这些企业大部分除名称依旧以外，其现在的形式，无论是资本结构、产品结构，还是经营范围和规模，都与其早期完全不一样了。像被称为世界石油业“七姐妹”中最大的埃克森公司，其前身是由约翰·戴维森·洛克菲勒在1870年创立的俄亥俄美孚石油公司，后又在1882年改组为美孚石油托拉斯中的一家子公司——新泽西美孚石油公司。它最早的业务是经营石油，在19世纪70至90年代曾垄断美国乃至世界石油市场。到了现在，于1972年改名的埃克森公司的经营业务，除石油外，还扩展到石油化工、煤矿开采、铀矿及其他金属矿的勘探开发、核电站设备、电器产品、计算机等电子设备，以及旅游业等各领域，它在37个国家设有70家炼油厂，石油化工产品在23个国家的49家企业中生产，而它所属的子公司则有200多家，分布于世界近百个国家。又如日本的三菱企业集团，创立于1870年，最早是由六条轮船组成的“九十九商店”起家，后凭借官方关系以低价购进官营的长崎造船所，以此奠定了三菱重工业公司的基础。1893年成立三菱合资公司并逐步发展成为财阀，到本世纪20年代，已成为包括海运、金融、保险、商业、煤矿、造船、仓库、造纸、化学、纺织、食品等行业的财阀康采恩和二次世界大战之前仅次于三井的日本第二大财阀。战后，三菱总公司被强制解散，但到50年代以后，又以企业集团形式重新集结起来，经营范围涉及到汽车、成套机械设备、电子工业、石油化工、飞机、原子能工业等，成为日本战后经济起飞和重、化工工业中一支十分重要的力量。到70年代，三菱又向房地产业、海洋开发和石油开发等产业扩张，成为现今日本最大的企业集团。

从这些企业演变的过程看，一个企业的成长既是一部扩张的历史，也是一部自身不断变异与更新的历史。如果没有扩张，于1847年由维尔纳·冯·西门子创立的“西门子——哈尔斯克电报机制作所”，充其量就只会是一家通讯器材生产企业，而不会成为拥有电机工程、通讯系统、电机安装、数据及资料系统、医疗器械和电子元器件等产业的世界最大的电器、电子工业公司之一。同样，如果没有不断地变异和更新，单凭家族资本和创始人的子承父业，埃克森公司、三菱公司集团等，都难以成长为世界级的大公司。而企业

这种不断扩张和变异的过程，正是在激烈的竞争压力下产生出来的。

回溯历史，在这些世界级大公司和许多成功企业的成长与发展过程中，无不伴随着大量丧失竞争能力的企业被淘汰出局。洛克菲勒家族就是在对众多小型企业、独立经营者的兼并、收购的基础上建立起“石油帝国”的（注2）。美国著名的企业史学家小艾尔弗雷德·D·钱德勒教授在《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中，对食品工业、烟草工业、化学工业、橡胶工业、石油工业、机器制造业和肉类加工业等行业中企业的成长过程，特别是现代工商企业的崛起，进行了十分详细和深刻的描述与分析。他指出：“美国的制造公司是以两种方式变成大的、多单位企业：通过增设销售和采购机构，或者通过合并”，“19世纪90年代，联合及合并正在成为扩充规模的主要途径”（注3），尽管在这种联合及合并过程中，不乏有着强强组合的事例，但更大程度和更普遍的形式，则是“弱肉强食”式的吞并。伴随着这种联合及合并的是大量企业的倒闭、破产和新企业的出现；被吞并者在被“购买”后获得新的生命力的同时，即丧失了其原有的法律地位和形式；众多资不抵债和经营不善的企业，或因找不到买主，或因试图保留其独立经营者的地位等种种原因，宣布倒闭和退出竞争行列；一批接一批由胸怀大志的创业者们组建的新企业又接踵而至，开发新的产品，运用新的技术和寻求新的市场空白，加入到现有行业和新兴行业的竞争序列中。这种周而复始的过程，就像人的生命力一样，在不断地夭折的同时产生着新的生命，保持着生命运动的活力，并从中锻炼着和培育起强者。

在市场经济条件下，企业间的竞争实际上表现为多种层次的竞争。我们通常所说的产品竞争、质量竞争、技术竞争、价格竞争等等，表现出了企业间竞争的多个方面，“优胜劣汰”在这些竞争中起着基本的作用。好的产品会赢得众多消费者的青睐，劣质产品则会因消费者拒绝购买而逐步被市场排挤出去；高质量的产品和服务能够树立起企业的良好形象和名牌，而质量不稳定或品质低劣的产品和服务，或难以进入市场，或虽能“投机取巧”于一时，但终究会被市场的自然选择所淘汰；在先进技术的支持下，企业不仅能够以最低的成本组织生产，而且通过不断的产品开发与工艺装备更新，领先于其它企业获得高附加值产品的竞争优势，而技术落后的企业，或只能通过单纯的模仿，亦步亦趋地在剩余市场中分得半杯羹，或难以适应市场的变化而被远远地抛在后面；优秀的企业能够在市场供求条件发生变化时保持产品价格的弹性，而劣质的企业则会因此而入不敷出，陷入亏损的境地。这些正反两个方面的结果在现实中都有大量生动的事例。但是，这些竞争都是一种表层意义上的竞争，一种在具体内容上表现为先进与落后，活力与僵化、盈利与亏损的胜负，而在实际上，竞争是一种组织的“优胜劣汰”，一种组织成长与退出的过程。市场竞争正是通过这样的组织“净化”与整合，才促进了一个国家经济的有效增长的。

二、自由与规制：竞争的基础

有多个参与者才会有竞争。因此，自由进入是形成竞争的一个基本条件。但是，完全的或不加约束的自由竞争同样会导致竞争的无序状态或竞争的无效率。这可以从两个方面表现出来，即一是垄断；二是过度竞争。

1859年在美国宾夕法尼亚州打出了第一口商业油井，人类开始进入大规模开发、利用石油和以石油为基础的现代经济社会。由于石油资源的“取之不尽”和极其丰厚的利润，继这第一口油井之后，在美国掀起了一股十分疯

狂的石油“淘金热”。各种投机者，金融家、工厂主、地主、公司职员、失业工人等等怀揣着发财的梦想疯拥而至，“几乎一夜之间”，井架四处林立，“每一个井位只有火柴盒大小的面积”。到 1871 年，在美国产油业主的数目高达 1.6 万家。由于疯狂开采，一方面使产量高于需求，过度竞争导致石油价格狂跌；另一方面，又使生产混乱不堪，乱开乱采造成对地下资源的极大破坏。1867 年，洛克菲勒成立标准石油公司，1870 年开始实施“联合体计划”，以不择手段的收购为主要形式，大规模地进行兼并。到 1910 年以前，标准石油公司已在美国石油业居于绝对垄断地位：它所承担的石油运输量占美国三大主要产油区——宾夕法尼亚、俄亥俄和印第安纳州石油产量的 4/5 以上；美国原油的 3/4 是它提炼的，它拥有全美油灌车的一半；销售的煤油（为当时石油加工最主要的最终产品）占美国国内市场的 4/5 以上，出口量的 4/5 以上；美国铁路所使用的润滑油有 9/10 是它提供的，它还有一系列垄断市场的副产品，以及拥有 78 艘蒸汽船和 19 艘帆船（注 4）。标准石油公司的垄断地位在美国兴起了一股强有力的反对其控制产量、操纵价格、豪取利润，以及恶意兼并和贿赂官府的政治与司法竞争。1890 年，美国终于颁布了第一个限制垄断活动的联邦法律——《谢尔曼反托拉斯法》（Sherman Antitrust Act），规定凡以限制州际贸易或国外贸易为目的而签订的合同、实行的企业联合或组织的托拉斯均属非法。根据这一法律和持续不断的斗争，1911 年，即在罗斯福新政时期，标准石油公司这个庞然大物终于经最高法院裁决，被强制性地分解为几个独立经营的石油公司。

这个生动的例子既描述了一个大公司创立、兴起、发迹并最终发生组织变革的历史，也为说明市场经济的初期，从混乱甚至野蛮的竞争逐步发育成为有序的竞争状态提供了一个缩影。市场经济就是在不断地建立规则的过程中成熟起来的。就像体育运动中的竞技一样，如果没有规则和裁判，美国的 NBA 职业篮球赛就会变成了杂耍比赛；而在拳王挑战赛中，人高马大的布鲁诺就未必会输给泰森。概括地说，市场规则或竞争规则，包括着进入规则、运行规则和退出规则三个基本的方面。进入规则，即加入竞争行列者必须取得行业所要求的资格，典型的如企业注册必须符合法律上对资金、企业法人代表、固定场所和经营范围等的明确要求。同样，不同的行业对竞争者的资格也有不同的要求，药业企业必须在工艺技术装备上达到药品生产的技术水准，汽车制造厂必须具有一定的批量规模，而德国甚至对像理发业、美容业和餐饮业的经营者也有一整套严格的资格规定，如只有通过国家统一考试并获得技师资格者，才容许独立从事理发业、美容业和餐饮业。运行规则是对企业竞争行业的规定，如产品产量标准、包括规格与说明、运输条件（安全、保质）、订价、企业融资、企业劳动制造等等，这些规定的功能就是确保企业间的竞争必须恪守基本的行业规范。有规则才能有秩序，而秩序的维护既要保证遵守规则者在竞争中享有充分的自由，又要使违规者得到及时和严厉的惩处。这正是退出规则的一个重要功能。实际上，国外对违犯竞争规则的企业的惩罚是十分严厉的，特别是对直接危及消费者安全、健康的产品和经营行为的惩处，罚款上百万美元不是鲜见的事例，有些企业甚至会倾家荡产，从而被“排挤”出竞争行列。退出规则的另一个功能，是要保证主动和被动退出行业竞争的企业及其关联者，能够合法的和安全的退出，如对被兼并企业要进行资产评估，对破产倒闭企业要进行财产清算，对企业的债权人要依法进行补偿等等。

三、创新：竞争的本质

企业是为获取盈利而存在的。在市场经济中，企业只有通过竞争才能获得盈利。那么，为什么竞争能够持续不断地进行下去，为什么竞争中的胜负会此起彼伏，并且愈加激烈呢？对此唯一的答案就是企业创新。

人们通常把企业创新主要理解为技术进步，即产品开发、工艺技术装备制造等一系列技术更新活动。实际上，企业创新包括着许多内容，也涉及到企业经营管理的方方面面。因此，广义的企业创新，是指一切有助于提高企业效率并最终能够有效增加企业收益的各种技术、方法、手段和制度的改进。但从竞争的角度和最主要的方面来理解，企业的创新有着两个基本的方面：一是技术创新；二是组织创新。

技术创新或技术进步，在人类社会的文明进步中始终扮演着十分重要的角色。从发展的总体来看，人类的技术创新活动存在着两个显著的特点，一个是技术创新的步伐在明显加快，从石器时代到铁器时代，人类经过了极其漫长的时间，从用铁来制造工具到蒸汽机发明，也有上千年的历史。但在今天，技术创新的速度已是以天计甚至以小时计算了。这仅是以单项技术的发明而言，实际上，最为重要的还是技术的传播速度大大加快了。美国人在 19 世纪 50 年代末打出第一口油井所使用的凿井技术，据考证是使用了中国人早在公元前很久就已发明了的凿井取盐方法；而今天，几乎任何一项技术发明，从计算机、可视电话到激光唱盘、大屏幕彩电，都会非常迅速地传播到世界各地。另一个则是技术创新变得越来越有规律可循，越来越具有可预测性和延续性。从历史上看，很多科学的发现和技术突破都带有偶然性和传奇色彩，流传甚广的如牛顿受苹果落地的启发提出了地球引力论。而中国也传说鲁班上山被一种带齿的小草划破了手，因而发明了锯。但在今天，绝大多数特别是商业性的技术创新已成为一种在丰富的知识积累和信息快速交换的基础上，在确定的领域内运用各种先进的技术手段，由各类专家分工进行和实现的活动。

技术创新的这两个特点不是产生于技术本身，而是产生于市场经济条件下的竞争需求，是有着强烈和明确的收益动机的。早期的汽车发明在很大程度上是一种爱好者和猎奇者的发明，它作为代步和运载工具的作用在经过相当一段时间内，特别是在一次大战中法国人首次组织汽车队紧急调运军队，有效地阻止了德军对巴黎的侵入和战后盛行享乐主义与郊游之后，才最终被人们所认识和接受的。而现在，无论是汽车还是其它产品，它们的开发与研制都需要事先进行大量详细的市场调查。技术创新要适应和满足市场不断变动着的需求，因此，它实际上是沿两条轨道展开的活动，一是产品的创新，在这个过程中，适应于市场需求和消费时尚的新产品，会给企业带来超额的利润，而产品陈旧的企业则会失去市场；二是工艺技术装备的创新，它不仅为新产品的开发提供着技术支持，而且，也为降低生产成本、提高劳动生产效率和产品质量形成的稳定性提供了核心技术基础，从而能够以最低的成本生产出同一价位和相同质量产品的企业，在市场竞争中或获取到更大的收益，或通过低价竞争排挤竞争对手，占有更大的市场份额。

组织创新对提高企业的竞争能力同样具有重要意义。从历史上看，在工业化初期，大部分企业都是以家庭资本为主的，企业规模小，经营半径（产品销售的区域分布范围）狭窄。在企业内部组织结构上，所有者即是经营管理者，而且往往身兼数职，既是老板，也是物料的采购员，生产的计划者、

作业的监工，成本的核算员和产品的推销者。随着经济的发展和市场需求的扩大，这种小本经营式的生产组织难以适应市场竞争的要求，从而产生了既能有效地筹措和集中资金，又能解决资源不对称性（如有资本者无专有技术，有专项技术发明的无资金来源）矛盾的股份制企业。从此，股份制企业开始以其两种主要方式，即股份有限公司和有限责任公司，在各国经济发展中开始成为最基本的企业财产组织制度。随之而来的，是所有者、所有权与经营管理者、经营管理权的分离，所有者作为股东，成为纯粹为获取收益和分享红利的投资者。经营管理者变成了一种专门的职业和独立的社会阶层，他们进入到企业，组成专家集团，对企业进行经营管理。在企业内部，组织结构逐步开始在横向和纵向方面发生变化，一个又一个的职能部门被分解出来，起初可能是计划与财务会计，接着又有生产、质量、供应、营销、劳动人事等等。同时，在纵向也出现了上下分层的权力结构，从董事会、总经理、副总经理到职能部门经理、车间主任、工段长乃至班组，一层层像“片肉片儿”一样被划分出来，从而在企业内部形成了被纵横分割的权力网络和责任网络。正是由于这种企业组织形态和组织结构的变动，一方面使企业能够不断地长大，通过发行股票筹措所需的资本，通过合并、兼并和控股，参股使企业可支配的资产迅速增加，产生出一个又一个大型特大型企业，另一方面，又使企业内部的分工和专业化更为明显，各类专家，从工程技术到经营管理甚至心理学家、环境保护专家和律师都纷纷进入到公司中，成为了企业的主宰，从而使企业在规模不断增大的同时，变得比以往更有效率了。

组织创新的另一个直接结果，就是提高了企业在市场竞争中的适应能力，或者说，使企业组织更具有了弹性。一方面，以股份制公司为基本形式的企业财产组织制度，使企业规模的扩大和调整能够通过股票、买卖及其它方式在市场交易中顺利地实现，大大提高了资源配置的效率。另一方面，在企业的经营结构上，多角化经营或多元化经营的发展，扩大了企业盈利的基础，企业能够从多种投资渠道获得收益或根据市场的变化调整投资方向，也可以运用战略组合和交叉补贴战术，更有效地支持某一领域的竞争行动；在企业的组织体制上，结构型式从传统的直线职能制逐步转变为事业部制、矩阵制、交叉小组制等多种型式，权力结构更为分散化，从而使组织更富有创造性，对外部环境变化的调整也更加灵活了。

第二节 企业决策与企业的竞争力

企业决策，说到底是一种领导力量或领导权。它决定着企业发展的大政方针，投资方向，当然，也决定着企业的成败与兴衰。因此，企业决策的正确与否，对企业竞争力的强弱有着直接的影响。企业决策的基础是信息，信息越充分，越准确和越及时，企业决策就越可能是正确的，但这种理想的信息环境只能是企求，而不是现实，在市场经济条件下，企业决策所面对的典型问题是环境的不确定性。决策的一般目的是为了盈利，但在不同的竞争条件和不同的时间区界内，盈利并非是企业决策的唯一选择。任何决策都伴随着风险，因而决策总要付出代价。

一、环境的不确定性：企业决策的基础

进行企业决策最理想的条件，就是未来环境的变化是已知的或能够被完全确定下来的。另一种可能性即使对未来环境如何变化，没有把握，但对各种变化企业却完全是可以控制的，那么，企业决策也会变得容易得多了。但在这两种情况下，企业决策实际上已失去了其意义，对前者，决策即为“决定”，因此它已不需要在各种不同方案的比较中进行选择了；对后者，决策并不是必要的，因为企业可以按自己的意愿和目标来控制各种环境的变化。在现实生活中，企业决策所面对的未来环境部分是已知的可控的，部分则是未知的和企业无法控制的。企业决策是面向未来的，因此，企业能否正确而有效地进行决策，在很大程度上取决于决策者们对企业未来经营环境变化的认识能力和判断能力。但时至今日，我们对周围环境未来变化的规律及其可能产生的各种影响还所知不多，判断能力还很有限，在这种情况下，企业决策就不得不在一种不确定的条件下做出。不确定即意味着风险。然而，企业的决策又“必须”是正确的，否则，它就不可能导致正确的行动，就不可能在市场竞争中审时度势地把握住发展的机会，或避免对企业生存的威胁。

企业决策的基础是信息，准确和充分的信息是企业进行正确决策的必要前提，但在客观上，企业能够获得的决策信息都存在着不同程度的不确定性。其原因，主要来自于两个方面：

一方面，是来自于企业决策的信息环境。企业进行决策需要认识“未来的图景”，需要从对现实条件的动态分析中把握企业未来的经营环境。决定或影响未来图景的变化的各种因素是复杂的，这种复杂性会因时间的延长而增强，比如人们对下一年度生产计划安排的把握性就往往比今后5年的生产计划高得多；也会因行业的不同而变化，比如像钢铁、煤炭、石油和电力等这类产品，由于其使用范围广泛和需求量大，在不发生突发性的经济波动（如石油危机）和政治事件的条件下，企业进行决策所需把握的各种环境因素的变化是相对稳定和有较清晰的规律性的（如根据对固定资产投资增长的预测，可大致把握投资品的需求总量，继而计算出所需的钢铁产量），而在如服装、轻工等行业中，尽管同样可根据居民收入增长、家庭支出结构和出口需求等，对服装、鞋帽、家用电器等等的需求量做出估量，但却很难对决定消费者购买意愿的心理、文化因素和时尚的变化，进行准确的预测。当然，从理论上讲，我们可以通过极其广泛的信息收集和运用现代化的信息处理手段来克服这种复杂性，而且在实践探索上已取得了巨大的成就，如各种国际信息网络的建立，各种不断翻新的应用软件的开发、多媒体电脑和信息高速公路，以及各种通讯、传输手段，但收集、分析、处理信息都必须付出高昂

的费用，同时，企业决策本身又不是可任意拖延的，它有“时限”要求，因为它要抓住时机和指导行动、不可能等待一切都确定好了之后再做出。

另一方面，则来自于企业决策过程本身。现代企业决策的一个最重要的特点，即它是在一种“集体的信息加工过程”中进行的。过去，企业的老板们坐在家里，到市面上转一转或去酒馆、茶馆里调侃一番，就能决定生产什么或到哪里能买到更便宜的材料，而今天，这些信息，从成千上万种材料的价格、来源，生产过程中的问题到产品的销售情况，都得通过各种渠道，各个部门和层次逐步汇聚起来，再通过分析和归纳，才能到达他手中。由于信息传递线路的延长和信息加工环节的增多，因而不可避免地会产生所谓的“过滤效应”，即在信息的传递中，会因信息传递者与接收者对信息各要素的重要性及价值判断不同，或者有意无意地掩饰错误和夸大成绩而对信息进行再“加工”，以及因各种技术原因造成信息丢失等等，使信息发生失真，变形或“残缺”，从而使各类信息在被处理的同时，有可能更增加了其不确定性。

这两个方面的原因说明，环境的不确定性是现代企业决策的一个典型特征，是企业决策不得不面对的一个现实基础，完全确定的环境变化仅仅是一种理论上可假设的情况，它在实践中是极为少见的，或者只是在实行纯粹的计划经济体制下才可观察到的现象。

二、收益预期：企业决策的对象

企业决策的目的是为了企业能够获取盈利。经济学理论中有一个著名的原理，叫“最大值”或“最小值”原理。它是说企业的经济效益应当是“以一定的投入获取最大的产出”，或“以最小的投入实现同样的产出”。这一原理揭示了企业获取经济效益的基本关系。

在市场经济中，盈利是体现企业成功的一个最重要的标准，或者说，没有盈利，企业也就失去了其生存的价值。因此，企业决策具有明确的功利性目的。但人们往往把这一对企业决策的本质要求，极端化地理解为企业的所有行为都应是追求和实现利润的最大化。从历史上看，确实也曾存在过这样的“虚幻”。在19世纪40年代以前，人类已经能够运用各种简单的机器制造船舶，冶炼钢铁、锻造工具、加工粮食、车旋木材、建筑房屋等等，并在很多工序上取代了人力。但那时，驱动这些机器的动力还是传统的能源，即如布罗代尔所说的，在欧洲人们所用的能源首先是畜力，其次是人力，再其次是木柴，然后是水力，最后是风力（注5），这使得人们不可能为交换生产出大量的产品。在制造业中，业主只能通过三种方式来扩大产量：

手工业者增加学徒和工匠的人数；中间商把活儿分到邻近的家庭进行加工；其他的制造业者则利用以水流为动力的简单机器（注6）。但随着煤炭继而是石油和电力取代了这些传统的能源，大机器生产体系被日益广泛地采用，企业的规模开始迅速地膨胀起来。越来越多的产品要寻找更广阔的市场，从而极大地刺激了铁路、公路、内河与远洋航运，以及通讯的发展。随着交通运输网络的延伸，一个又一个“新大陆”出现了，它们就象一块块巨大的吸水海绵，企业开足马力似乎也满足不了它们的需求。似乎是无限的市场织出了“利润最大化”的虚幻。但是，接踵而至的一个又一个经济危机，使这种虚幻在短暂的光亮之后随即化成了泡影。也许是虚幻破来之后使人们变得更为理性，但更重要的，则是经济本身的发展、竞争的加剧、技术进步，以及社会的进步和反垄断，保护消费者运动 and 环境保护主义运动的兴起，使企业逐步从一种纯粹追求经济利益的生产性组织转向一种既追求经济效益，又

注重社会公德、社会责任和社会形象的经济组织。在企业决策上，收益预期具有了更为丰富的价值含量。在对各种决策方案的选择中，收益的合理性与非合理性、收益与风险、竞争的攻击性与组织的适应性等等，也成为了企业进行方案比较、筛选和抉择的最主要的权衡因素。

企业决策对象——收益预期内涵的变化，实质上是一种价值观或价值选择的转变。尽管企业决策的功利性目的不可能改变，但这种功利性目的则是在多种约束条件下实现的。这些约束条件既包括着现代社会对企业行为的规制，如各种经济法规；也包括着企业的自主选择，即所谓企业的“自律机制”。在现代市场经济中，企业收益预期的理性化主要表现在两个方面：一是由追求短期的收益转向强调建立企业长期盈利的基础，这不仅只是指企业决策目标的时间长度而言，更重要的则是涉及到企业短期收益与其长远利益的结合，典型的如环境保护；二是从单纯的增长转向注重企业的综合发展，即在实现企业经济目标的同时，也强调企业组织的合理化、人文主义精神、工作环境的质量、企业福利和社会责任的实现。

三、风险，企业决策的代价

正如要获取收益就要付出一定的成本一样，企业决策同样也要付出代价。决策的代价包括有两层含义：一层是指决策工作本身需要支付的费用，如信息收集、市场调查、方案设计费用、信息处理开支，以及人员薪金等等，其特点是可核算和记入台帐的，也是以现金或转帐方式即时支付的。另一层则是指决策所要承受的风险，即在不确定条件下企业决策可能会导致的资产折损或实际收益与预期目标的“偏差”，其特点是事先难以估算，也是可能必须支付或不必支付的，因这取决于风险（预先估计到的和未估计到的）是否成为现实，以及是否对企业的生存与发展构成了确实的影响。

企业决策的风险性来自于外部环境不可预见或不可控制的变化，同时，也来自于企业本身对变化的识别能力和适应能力。从总体上看，企业决策的风险主要表现在以下几个方面：

首先是技术风险。企业竞争的一个重要的或基本的内容是技术竞争，这不仅表现在技术创新的多样性上，也表现在技术创新的传播速度上。多样性使各种新产品与新材料、新技术不断地涌现出来，使性能与品质相同的产品能够运用多种技术手段进行生产，或者运用相同的技术手段与工艺条件生产出性能与品质完全不同的产品。同时，它也使得技术与产品的相互替代性提高，典型的如尼龙拉链的发明挤占了大部分传统的钮扣市场，各种装饰涂料与各类壁纸在装饰市场上争奇斗艳，等等。技术与产品的可替代性极大地刺激了新技术与新产品的开发，这使得企业为取得竞争优势而开发的新技术与新产品，在进入市场之前或推向市场的过程中，就有可能面临同行业其它企业强有力的挑战。技术传播速度的加快大大提高了每一种新技术与新产品的普及程度，这使得技术的创新者在有可能还未从市场上捞取到足够的收益之前，就已使其它竞争对手分享到了更大的好处。同样，技术风险也存在于技术与产品开发的失败上，技术开发的理论错误、未预见到的技术难题的出现、过高的开发费用等等，都有可能使新技术与新产品的开发中途夭折。

其次是市场风险。即便是在没有可替代性技术或产品，以及受到专利发明权严格保护的条件下，一种新技术与新产品的开发，同样存在着市场不认同和消费者不接受的风险。任何市场都有其自身的需求特点，因为市场需求是由具有不同收入水平、文化背景、生活习惯、年令结构等的消费者组成

的，因此，在此地畅销的产品到了彼地就可能无人问津，如中国的名牌酱油和红葡萄酒，在欧洲市场上就难以大量推销出去，而欧美人常喝的干白与干红葡萄酒，在中国同样不大为人们所接受；而同一种产品，在不同区域市场上的销售又会表现出明显的时间差异，如具有几百年通商历史和开放最早的广州，喝洋酒已习以为常，而在内地市场上，最畅销的仍然是运用中国传统工艺技术酿造的白酒。除此之外，最典型的市场风险是价格定位。价格的合理与否直接与企业收益和产品的销量多少相关，这取决于企业生产经营的成本水平，但关键的则取决于消费者可接受或能够促成其购买欲念的价格水平。假如产品的成本费用是刚性的（即很难降低的成本开支），而在此基础上确定的产品价格又是大多数消费者不易接受的，那么，这种产品显然就会市场排挤出去。

第三，是社会与政治风险。社会风险表现在多个方面，但最突出的则表现在工业投资项目对周围生意环境的破坏上。随着经济的发展，人们对生态环境的保护愈加关注。一个工业项目的上马，尽管技术十分先进和对可能造成的环境污染能够控制在最低限度，也会引起人们的心理恐慌和公开反对。如苏联切尔诺贝利核电站的爆炸事故，就曾一度使我国大亚湾核电站的建设承受了很大的社会舆论压力，而三峡工程从一开始直到进入建设阶段，生态保护依然是人们关注的一个重要问题。企业决策的政治风险主要涉及到进行跨国投资的企业，特别是在局势动荡的地区，企业投资往往受到政权变动、地区冲突、军事对抗和民族矛盾等的直接影响。

第四，是组织风险。企业决策可能面临的风险既来自外部，也可能发生在内部。除由于企业本身对外部环境变化的识别能力低而导致的决策失误，甚至是盲目决策外，最主要提风险是企业组织的适应能力，其中最为典型的问题，是组织内的利益矛盾和组织失控。企业决策的一个直接结果，是按照决策所确定的目标进行各类生产要素的朽置，而这种配置必须相对集中。不可能完全的权衡。由于生产要素配置的多寡与一个部门多重视的程度、权力的大小和业绩的评价等直接利益有关，因而企业决策往往不可避免地会产生组织内部各部门之间的利益矛盾和冲突。例如这种利益争执没有在决策的形成和执行过程中得到合理的解决，企业内部就有可能产生严重的人事矛盾和部门间的相互掣肘，从而直接地影响到企业决策的有效性。同样，企业决策的实现往往会导致企业组织的扩张，如规模扩大、部门增多和人员增加，在这种情况下，没有严格的组织制度和科学的管理手段，就很难驾驭迅速膨胀起来的组织，从而使企业在投资、经营方向、市场划分、技术，以及计划指挥、人事等方面产生组织失控的现象。

本章文献索引

注1：费尔南·布罗代尔：《15至18世纪的物质文明、经济和资本主义》第一卷，生活·读书·新知三联书店，1993年1月第1版。

注2：丹尼尔·耶金：《石油风云》上海译文出版社，1992年月第1版。

注3：小艾尔弗雷德·D·钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆，1987年9月第1版，第364～365页。

注4：丹尼尔·耶金：《石油风云》上海译文出版社，1992年2月第1版。

注5：费尔南·布罗代尔：《15至18世纪的物质文明、经济和资本主义》第

一卷，三联书店，第 438 页。

注 6：小艾尔弗雷德·D·钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆，1987 年 9 月第 1 版，第 57 页。

第2章 企业决策与决策体制的建立

决策在企业中始终是一种有组织的活动，
是一个被组织起来的过程。
决策是为了正确的行动，
不准备实践，
用不着决策。

决策之所以产生，是由于人们在其活动中要达到一定的目的。在最一般的含义上，决策这一概念的内涵包括：

1. 决策总是为解决某一问题作出的决定；
2. 决策是为了达到确定的目标；
3. 决策是为了正确的行动，不准备实践，用不着决策；
4. 决策是从多种方案中作出的选择，没有比较、没有选择，就没有决策；
5. 决策是面向未来的，但又是以现实为基础的（注1）。

因此，决策作为一种客观存在，它的历史可以追溯至相当久远。但是，人类对决策的科学认识和对它本身的研究，则是工业化社会出现特别是第二次世界大战以后的事。从那时起，随着经济、技术和社会的不断发展，决策的概念也经历了一个演变过程。

在现代社会中，任何企业组织，都存在着一种经营决策体制。在这种体制中，决策行为一方面表现出一种结构化的特征，即与企业的组织等级结构的权力关系相对应，另一方面，决策行为又表现出一种过程化的特征，即它可划分为目标确定，目标贯彻和目标保证这样三类阶段性行为，并由于形成了一个不断反复的循环过程。

第一节 企业决策的一般概念与特点

任何人都是其行为的决策者。但是，在任何组织中，个人的决策行为都要受到有组织的约束和影响，这一特点在企业组织中表现得尤为明显。企业是为了持续地达到一系列统一的目标而设立的，因此，它要把各类不同的任务分配给掌握着不同知识和技能的人，它要通过组织结构的设计确定企业每个成员所在的岗位，并制定出一系列的规则、程序和制度，来规范每个人的行为。为了达到明确的目标需要决策，而在企业中，决策过程又是按照分工，通过一定的组织结构和一系列制度规范进行的。这样，决策在企业中就始终是一种有组织的活动。或者说，是一个被组织起来的过程。

一、决策概念的演变

人类的决策活动自古有之。在我国，有文字记载的决策活动，甚至可以追溯到两千多年以前。像《通史》、《资治通鉴》、《孙子兵法》等流传百世的历史巨作，都大量地记载了我们祖先的决策经验与教训。

但是，与此相比，人们对决策概念的形成则要晚得多。尽管现在已无法考证是谁最先使用决策这一词汇的，但决策被广泛地应用于经济管理领域却是第二次世界大战以后的事。而在我国，决策这一概念的流行则主要是在经济体制改革以后。

传统的决策概念，是把决策看作为是一种“瞬间的”一次性的行为。这种行为的承担者是拥有合法权力的领导者个人。因此，决策即“拍板定案”，决策是领导者所独具的特殊职能这一认识，曾在相当长的一段时间内，广泛地流行于企业管理理论中。

究其原因，一是在生产不很发展，科学技术比较落后，事物发展变化的进程比较缓慢的情况下，领导者个人的阅历、经验、直觉和判断力在决策中显然起着关键的作用；二是本世纪初开始的以泰罗为代表的科学管理运动，中心是在企业的经营方针已定的前提下，通过对动作与时间、工作衡量标准、工作评价、工作程序、报表、厂房布置、人机配合以工作者的“能量限度”、“速率”、耐久性等进行的全面研究，解决最大限度的提高工人的生产效率问题（注2）。在科学管理学派的影响下，管理理论普遍地忽视对决策过程本身的研究。认为“决策只不过是总的方针的公式化而已”（注3）。这种传统的管理观念，导致了在管理理论研究中决策过程的排除，使决策变成了少数上层人物的谋划和领袖人物的超凡天赋。

本世纪40年代以后，随着科学技术、经济和社会环境的迅速变化，特别是在第二次世界大战中，人们在动员和组织巨大的人力、物力、财力等复杂的战时实践活动中所创造和积累起来的丰富的管理经验和科学知识，对人们在战后从事的生产经营活动产生了深刻的影响。“由于战争的原因，几乎整个世界都认识到了管理的作用，并且有了加强管理的强烈愿望”（注4）。管理者们越来越清楚地认识到，由于生产经营规模的扩大、企业之间的竞争加剧、市场变化频繁和信息传递迅速，经营决策的正确与否，及时与否，对企业的发展乃至生存都起着至关重要的作用。

实践对理论提出了迫切的要求。40年代中、后期，美国卡内基——梅隆大学计算机科学与心理学教授赫伯特·A·西蒙在《管理行为——管理组织决策过程的研究》一书中，系统地批判了微观经济学和管理理论赖以建立的哲学基础，即理性和最大化或最佳原则，提出了“有限度的理性”和“令人满

意的准则”这两个基本命题和决策过程理论，从而使传统的决策概念发生了根本性的变化。

西蒙等人认为，组织就是作为决策者的个人所组成的系统。决策贯彻于管理的全过程。制定计划的过程是决策；在两个以上的备择计划中选择一个，也是决策；组织的设计、部门化方式的选择、决策权限的分配等，是组织上的决策问题；实际成绩同计划的比较、控制手段的选择等，是控制上的决策问题；而所有这些决策活动，又是在组织的不同等级层次中被分解和实现的，因此，决策贯彻于管理的各个方面和全过程，管理就是决策（注5）。

以往的管理理论，注重的是决策结果的合理化问题，把决策仅限于从几个备选方案中选定一个这样一种“拍板定案”的行动。而西蒙等人的决策理论，则把重点放在决策过程本身的研究上，他认为，“在组织决策当中，几乎没有任何一项决策是由单独一人制定出来的，即使采取某一行动方案的最后责任明确地落在某人肩上，我们也总能够通过研究其决策制定方式发现，决策各部分的内容是从参与其前提形式的很多人那里，经过正式的和非正式的信息沟通渠道，传递而来的。当所有这些组成部分都已被识别清楚了的时候，做出正式决定的那个人的贡献，看来的确是一种比较次要的贡献了”（注6）。

因此，决策是人们为了达到一定目的而在各种不同方案中进行选择的一种有组织的行为。在这个概念定义中，“在各种不同方案中进行选择”，包括着从搜集情报、拟定方案、选择方案到方案评价等决策过程中各个阶段的活动；而“有组织的行为”则表明这些活动是在一个组织中的各个部门和不同等级层次上有序地进行的。

决策概念的历史演变及现代决策理论的建立，在西方起始于40多年前。而在我国，则要晚近得多。实际上，在我国进行经济体制改革以前，无论是经济学还是管理学，甚至连“决策”这个词汇都很少采用。产生这种状况的原因，一是长期的闭关锁国和拒绝一切外来文化的高压政策，阻隔了我们与外国之间的交往。尽管我们在艰辛的生产实践中，创造出过诸如“两参一改三结合”、“班组管理”、“合理化建议制度”等等许多至今仍具有生命力的管理制度和经验，但在当时极左路线的领导下，它们不可能被提高到理论的高度；二是源自于原有的高度集权式的经济管理体制。在这种体制下，企业仅是纯粹性质的生产单位，或者是“生产车间”（注7），它的生产计划、固定资产投资、组织机构设置、物资供应、产品销售以及人事管理等方面的活动，都是在国家的直接计划和行政命令下进行和完成的。因此，作为企业，它缺乏自己独立的生产经营活动，因而也没有或没有必要具有自主的生产经营的决策权；作为企业的领导者，他们既是国家对企业实行直接管理的代表，又是国家计划和一切政策、行政命令的传达者和贯彻者，因而他们所做出的决定并不需要真正意义上的选择；作为企业的职工，在这种情况下，也不需要参与任何可以导致或影响企业领导作出抉择的活动，他们是具体计划和指令的执行者，因而在他们看来，“拍板定案”确实只是领导才具有的权力。显然，在这种体制条件下，既不可能自发地产生对传统决策概念的批判，也不可能产生建立现代决策理论的需求。

1978年底，党的十一届三中全会提出了改革我国经济管理体制的任务。改革率先从农村开始，并迅速地扩展到经济和社会的各个领域。

1980年，以扩大企业自主权为主要标志的城市经济计划体制改革、财政

体制改革、价格体制改革、流通体制改革、企业领导制度改革等等相继出台，使我国经济迸发出了前所未有的活力。随着改革的不断深入，社会主义有计划的商品经济的发展和企业的经济地位的确立，市场机制在我国经济生活中发挥了越来越重要的作用，从而在实践上提出了对经济与管理理论的迫切要求。

但是，面对这些迫切的要求，我们却缺乏充分和成熟的理论准备。在这种情况下，一方面使我们不得不在相当广泛的程度上首先引进国外各种经济与管理理论，接受和采用那些被国外理论界公认的概念、定义和术语；另一方面，继而在实践上，在需要解决和研究的众多特殊而复杂的问题过程中，又必须建立符合我国情况的经济与管理理论。有关企业经营决策以及一般决策理论的研究。同样也带有类似的特点。

二、决策的概念范畴

在管理理论中，有不少概念与决策的含义相近，或者有非常紧密的联系。因此，人们在说明和分析同一事实的时候，经常会使用不同的概念；或者在解释和定义某一概念本身的时候，混淆了与其它概念之间的界限。

在这里，为了本书研究的需要，有必要对以下与决策有关的若干概念作出一些规定。

（一）决策与领导

决策与领导是最容易被人所混淆的两个概念。有些人在讲“决策”的时候，讲的实际上是领导；有些人在说“领导”的时候，主要说的却是决策。比如，有的人认为，“决策就是领导作决定”（注8）；又比如，经常有人讲“领导要运筹帷幄”、“集思广益”等等。这些含混的用法在一般情况下虽无大忌，但在管理理论中，却危害较大。

决策与领导这两个概念之间的混淆，首先来自于人们对决策者与领导者之间的界限认识不清。在传统的决策概念中，由于决策即“拍板定案”，决策是领导者所独有的特殊职能，因此，领导者与决策者实际上是同一主体和等同的概念。但是，在现代的决策概念中，决策是很多人参与的活动过程。因此，领导者只是这一过程中最主要的参与者之一，而决策者也不仅仅是拥有合法权力地位的领导者。这样，领导者与决策者就并非是完全的同一主体，也不是完全等同的概念了。

在这里，我们把领导者定义为是拥有合法权力地位、并通过权威影响和指导他人工作的人；而把决策者定义为是在决策过程中承担着一定的决策职能，并影响着组织作出抉择的人。

其次，决策与领导这两个概念之间的混淆，还来自于决策确实是领导者承担的一个最重要的职能。一个企业的领导者，每天要做出大量的决定，签发各种文件和指令，尽管这些都是领导者的决策任务，但它们并不是一个领导者承担的全部职能。因此，领导工作包括一系列的管理行动，如作出决策、建立组织、选用干部、激励职工等等。

（二）决策与计划

当决策这个概念一出现的时候，恐怕最先与之发生冲撞的就是计划这个概念了。之所以如此，一是因为作为一般意义上的决策，是一种客观存在的行为，而对这种行为的抽象，在西方古典管理理论和以后的管理过程流派中，都是以计划这个概念来加以规定的（注9）；二是因为决策与计划既是两个在很大程度上重叠或交叉的概念，又是两个独立、不能互相替代的概念。60

年代后，一些西方管理学者在对管理职能进行划分时，由于受到以西蒙为代表的决策理论学派的影响，而加进了决策等等职能，如梅西（J.L. Massie）、米（J.F. Mce）等，但他们并没有同时放弃计划这个职能（注10）。

关于决策者与计划之间的关系，国内外学者都一致强调两者的紧密性，但人们对这样关系的解释却有所不同。概括起来，大致有以下四种说法：

1. 计划即决策

这种观点认为，计划是对一个组织所要达到的目标及其实施手段的规定，在计划过程中，计划者要通过信息收集、分析、制定计划方案，评价若干计划方案和选择其中最优者等一系列活动，来确定目标、行动纲领等，这些活动的过程特征和主要内容是与决策完全一样的，因此，在本质上，计划就是决策，反之亦然。

2. 计划是决策的准备

大多数人观点认为，由于选择方案的决策行为只是决策过程的一个阶段，而另一些阶段则行之于它之前，在这些阶段中，进行抉择的决策行为要通过对信息的收集、对问题的分析、拟定解决方案和进行评价来进行准备。因此，计划即被看成是决策的准备，“因为计划能够有系统地处理所有那些对决策行为具有重大意义的信息”（注11）。这种观点是把计划纳入决策过程之中，实际上是决策这一概念含概了计划。

3. 计划是预先的决策

这种观点认为，“计划工作包括了对目标、措施和资源的预先决策。这种预先决策会或大或小地强化着以后决策的形成。尽管计划并没有事先提出对将来行为的实际决策，但它却为这些实际决策确定了决策的前提”（注12）。在这种观点中，计划只是与未来有关的，而决策则是与当前有关的。因此，它与第二种观点相类似的地方，都是在解释决策与计划的秩序关系上，把计划放在决策之前。但后者是把计划纳入进决策过程，而前者则是把计划看作是对决策前提的规定，其结果正好相反，实际上是用计划这一概念含概了决策。

4. 计划是决策的具体化

与上述三种观点有较大不同的，是这种观点既不将计划与决策看作是同一概念，也不在解释决策与计划的秩序关系上，把计划放在决策之前，而是把计划看作是整个决策过程的进一步延伸，是对抉择方案的具体化。

这种具体化一方面表现在对抉择方案的量化和时间分解上，比如，将年度要达到的经营目标具体分解为季度、月度目标，并将各种经营目标的内容落实到企业各个部门；另一方面，则表现在为执行抉择方案而制订的各种组织手段和措施上，比如，为保证实现企业年度的经营目标而制订的考核方法、奖励制度等等。

本书所采用的正是这一种观点。在这里，我们不想进一步评述以上其它三种观点。因为尽管它们之间在有些地方差异较大，但在本质上，特别是在强调决策与计划之间的紧密关系上，却无更大的不同。

（三）决策与控制

和决策与计划截然相反，决策与控制是两个极清晰的对应概念。决策没有控制，就无法保证决策能够在企业生产经营过程中被贯彻、执行；控制不依据决策，就成了无的放矢。因此，如果一个企业不是为了塞满纸篓而制订决策，那么，就必须相应的建立控制体系，使决策成为真正能指导人们去工

作的纲领。

控制是构成一个企业经营决策过程循环的基础。控制的本质是找出差异、分析原因，继而为修正正在执行中的决策和制订新的决策提供重要的信息。控制是在决策之后发生的，但它又是制订决策的信息来源。因此，控制是联结整个决策过程的循环的支点。没有这个支点，决策过程就不能实现循环。

第二节 企业的决策体制

在英文 System 一词中，包含着系统、体系、系列、体制、组织、制度、方法等含义。这些含义有时是在与另一名词组合后才表示出其明确的概念，如产品系列（Productsystem）；有时则要根据上下文以及作者对该词所下的定义，才能作出判断，如同一个 Enterprisesystem（企业系统），在不同的地方，既可以表达企业体系、企业体制、企业制度，又可用以指企业组织等等；有时则相当含混，几乎择其中任何一种含义都是可以的，特别是像系统、体系、体制等这些含义极相近的词。

在中文中，由于中国语言特殊的性质，英文 System 一词中所包含的各种含义都有其专属的名词和特定的概念。如把“系统”定义为：自成体系的组织；相同或相类似的事物按一定的秩序和内部联系组合而成的整体；把“体系”定义为若干有关事物互相联系互相制约而构成的一个整体；把“体制”定义为：国家机关、企业和事业单位机构设置和管理权限划分的制度，等等（注 13）。尽管如此，即使在中文中，当在运用这些不同名词术语的时候，也经常可以表达同一事物，如企业系统、计划系统、营销系统，在很多情况下，都可以用体系、体制等词来代替系统。因为在这些情况下它们之间的含义差别如此之小，而且也不是实质性的。

这种在语言的表达和使用上的含混现象，说明了一个问题，既如果我们把这些词都抽象到其本质的含义上，那么，它们都是为实现某个目标而建立起来的秩序（注 14），而要保持秩序，就需要建立相应的组织结构与组织关系和约束组织成员活动的制度及方法。因此，在系统、体系、体制这些概念中，实际都包含了结构和运行过程这两个基本的内容。

在这个基础上，我把企业的决策体制定义为：

一个企业为进行有效的决策活动而相应地设置的组织关系和保证决策过程运行的制度与方法。

一、企业的决策结构

企业的决策结构是与企业的组织等级结构和权力关系相对应的，在企业每一个组织层次上都承担着一定的决策任务。这种决策任务的设置，一方面与企业生产经营活动的整个过程相平行，因而产生了在企业内不同职能部门和不同组织层次之间的各种决策职能的划分，即决策职能的分工结构，如企业领导者或企业最高决策机构（董事会、工厂委员会、职工代表大会等），承担着最终抉择的职能，企业计划部门承担着拟定决策方案的职能，企业各生产经营基层单位承担着提供信息、分析情报的职能，等等；另一方面，这种决策任务的设置又与行使企业生产经营决策的权限大小相对应，因而产生了在企业内各组织层次之间不同决策权限与责任的划分，即决策权的等级结构。

决策职能的分工结构和决策权的等级结构是构成企业决策体制的重要基础。同时，决策职能的分工和决策权的拥有，在企业中又是具体地落实在组织成员及其由他们所组成的部门身上的。因此，比较和分析企业的决策结构首先就要涉及到谁是企业的决策者与决策主体的问题。

（一）决策者与决策主体

在第一节中，我们已经将领导者与决策者（应当更确切地说是决策的承担者）在概念上进行了划分。这种在一般意义上对决策者的定义，是把企业

组织内的各个成员，无论是经理、厂长，还是职能部门的人员，以及直接的生产经营者，都放在了“决策参与者”这同一个平面上，但是，在实际的企业组织中，这些决策参与者在决策过程中起的作用不同，份量也不同，这就产生了决策主体，即谁是企业决策的主要承担者的问题。

企业的决策主体直接涉及到企业的领导制度。企业的领导制度是对企业内权力关系和职权划分的规定。作为这一规定的直接结果，是产生了以权力和职能为基础的决策主体。权力表现出一种决策的等级分工，它确定了企业各组织及各层次所拥有的决策权限和企业的决策链；职能则表现出一种决策的任务分工，它确定了企业组织内各类成员在决策过程中所承担的任务性质和参与程度。

（二）决策权的划分

在企业中，决策权的划分表现一种纵向的等级关系。在这种等级关系中，一方面确定了企业内各组织成员和组织机构的决策权限；另一另则确定了在企业内不同组织等级层次之间的决策权的性质和决策关系。决策权限的大小从根本上决定了决策权的性质，并在相当大的程度上决定了决策关系。因此，从最基本的形态来看，这种由决策权限大小决定着决策权的划分，一般具有三种形式：

1. 集权型

集权型，意即将企业所有生产经营活动的决策都高度集中在企业最高领导者或领导集团手中。在这种形式中，决策的主体是企业最高领导者个人或领导集团，决策过程是在一种封闭状态中进行和完成的。因此，由此而产生的决策权的性质是指令性的，企业下属部门和单位是这种指令的单纯的接受者和执行者。

2. 分权型

与集权型相反，分权型即将企业生产经营活动的决策权较广泛地授予企业各下属部门和单位，在这种形式中，涉及整个企业的重大决策仍由企业最高领导者或领导集团作出，而有关下属部门和单位如何行动的决策，则由这些部门和单位自主做出。因此，作为整个决策过程来考察，决策主体不再仅是企业最高领导者或领导集团，而且还包括了下属部门和单位，并随分权的程度而扩展。

在分权型式中，企业上层领导与下属部门和单位之间决策权的性质，基本上是指导性的，各组织等级层次之间的决策关系也是松散的。

3. 集权与分权结合型

这种型式是上两种型式的结合体，并由于这两种型式在同一结合体中占有的比重不同，而可派生出更多的其它型式。因此，在这种集权与分权结合的型式中，很难给出决策主体构成、决策权性质和决策关系的明确界限。这些界限只能在具体地分析每一个企业的时候，才能确定下来。

在这三种型式中（见图1），前两种型式实际上在企业组织中并不多见，而第二型式则较普遍，这无论在西方各国还是在我国，都是如此，但在具体分析和比较时，它们之间的差异又是明显的，差异是什么、原因又是什么，我们在后几章中将进行分析。

（三）决策职能的划分

决策权的划分与决策职能的划分在有些情况下是较易混淆的。在这里，决策职能的划分是指在企业生产经营决策过程中，各组织成员及其所属的部

门所承担的各种不同的任务，或所谓“角色”。

这些角色可简单地划分为单一角色或多重角色两类。单一角色是指企业内某一组织成员或部门，在决策过程中只承担着一项职能，他或者是决策信息的提供者（比如生产部门、市场营销部门）；或者是决策方案的拟定者（比如计划部门、财务部门）；或者是决策方案的评价者（比如专家委员会等）。而多重角色则是企业内某一组织成员或部门，在同一决策过程承担着两种以上的职能，如财务部门既承担着收集和分析资金供给市场、利率变动、股票行情、企业生产成本费用等方面信息的任务，又要为资金筹措、借贷结构、还贷措施，资金分配和降低企业生产成本等提出决策方案，以及要对各个决策方案从财务角度进行评价，等等。在实际经营决策过程中，最经常存在的正是这种多重角色。

然而，当我们把企业的等级结构和决策权的划分纳入考察范围的时候，就会发现在决策职能的划分中还经常存在着另外一种现象，即角色变换。一个部门在一个确定的企业决策过程中，比如，长期规划的制订，可能只承担着信息提供者、分析者和方案拟定者的任务，但它在这一决策的贯彻执行中，又在一定的范围内（如短期计划）起着决定者和控制者的作用。没有这种角色变换的现象可能只存在于一种类型的企业组织之中，即极端的集权型。

二、企业的决策过程

一般的管理理论，在论及企业的决策过程中，基本上都把它划分为四个阶段，即：信息和情况收集、拟定方案、评价方案和方案抉择。在各阶段进行顺序的排列上，由于对各阶段活动内容的定义不同，有些学者把对方案的评价放置在最后。如西蒙对决策过程的阶段的划分是：

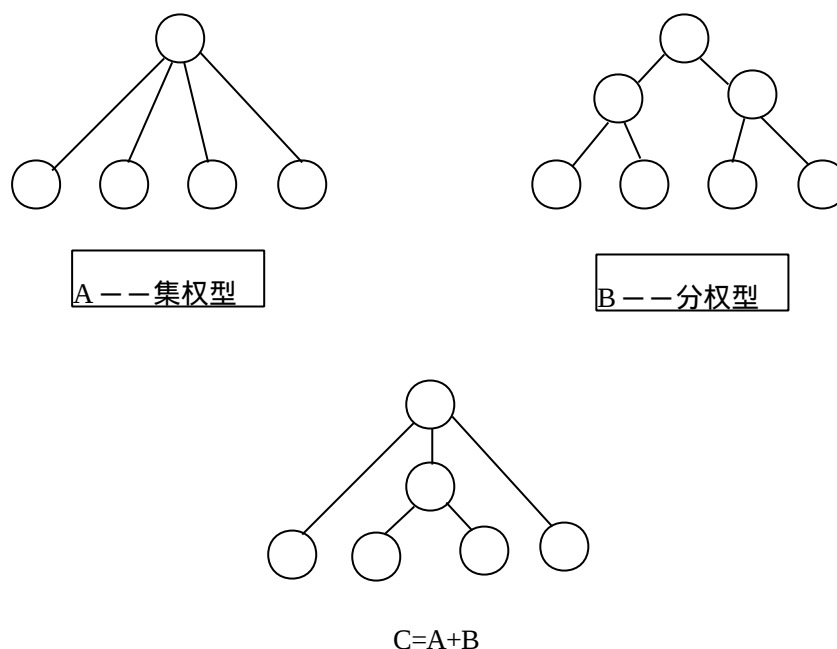


图 1：企业组织的三种基本结构型式

1. 搜集情报阶段；
2. 拟订计划阶段；

3. 选定计划阶段；

4. 对已选定的计划进行评价的阶段。

并相应地把这四个阶段的活动称之为“情报活动”、“设计活动”、“抉择活动”和“审查活动”（图 2）。在这四个阶段中，每一个阶段本身都是一个复杂的决策过程，并有各类组织成员参与其中（注 15）。

企业的决策是一系列目标的确定过程。在这些目标之间存在着复杂的内在联系和逻辑关系。当企业的一个总目标和长远目标确定之后，它就会像推倒了第一块多米诺骨牌那样，导致出一系列不同内容、不同时间范围的分目标和中、短期目标。因此，一个企业总的决策过程也可以从这种目标关系链的角度进行划分，即将其划分为目标确定、目标贯彻和目标保证这样三个阶段，在其中每一个阶段中，在不同的决策等级上，各组织成员及其所属部门按其决策的性质、决策权限的大小和所承担的决策职能，进行着有组织的决策活动（图 3）。

这种划分同样也是对企业经营决策过程的一种描述。然而它的角度，则不是对一个决策过程进行的独立和抽象的考察，而把企业作为一个整体来认识，并考察它的完整决策过程的实际运行情况。

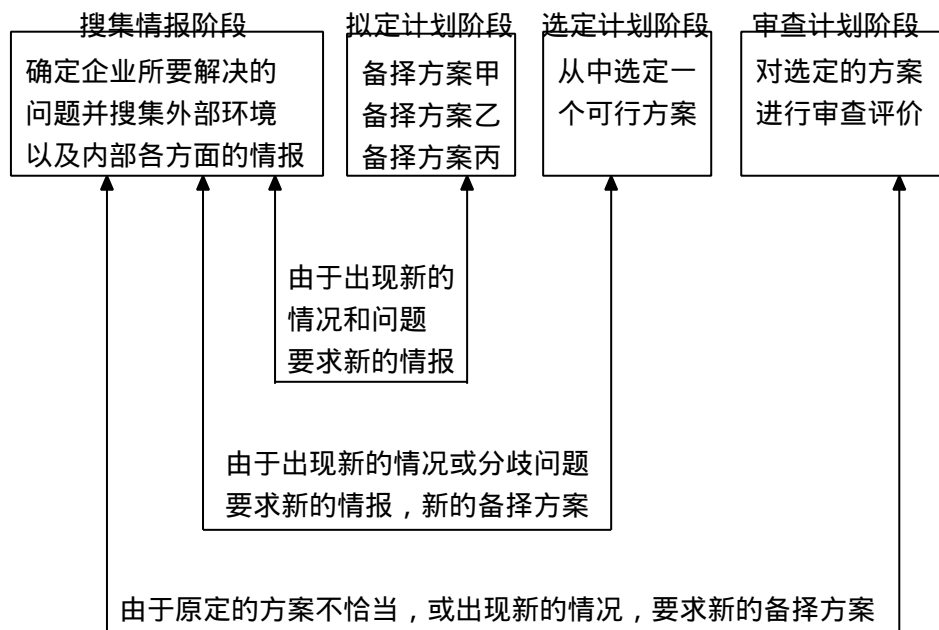


图 2：西蒙对决策过程的阶段划分 摘自：孙耀君：《西方管理思想史》，中国社会科学出版社 1987 年版，第 509 页。

（一）目标的确定

企业的目标从根本上决定于企业的性质。企业的性质规定了企业在进行决策目标选择时的基本的价值前提。在不同的社会制度下，企业的性质不同，因而企业决策目标选择的基本前提也有根本的区别。

但是，企业是以盈利为目的的经济组织，否定这一目的，即否定了企业存在的价值。为实现盈利，企业需要制订出各类目标。因此，企业的目标确定是一个动态的连续过程，在这个过程中，企业的长远的战略目标要被分解为企业各个部门和职工的直接行动目标，并在时间上形成有序的过程顺序。同时，企业的不同管理层次又承担着不同的决策任务：最高管理层承担着长

远战略的决策任务，中级管理层承担着业务及管理决策的任务；下级管理层则承担着作业决策的任务。企业内部这种决策的等级结构，“组成了旨在完成某已知特定目标的逻辑顺序”（注 16）。而在这一等级结构中，各个管理层次在作出决策的风险性、支配资源的责任和决策对整个企业的影响程度上，都有着明显的差别（图 4）企业最高管理层承担着长远战略的决策任务，是以企业经营环境变化的分析、预测和企业内各部门提供的信息及有关业务范围的决策方案为基础的。企业的各个部门是最高层管理人员制订决策所需信息和决策方案的提供者。因此，长远战略决策任务并不是由企业最高层管理人员独立完成的，在有些情况下，中、下层管理人员甚至能在相当的程度影响企业最高层管理人员的决策。

企业决策目标的确定，包括决策准备、方案拟定、方案评价和最终抉择等四个阶段。

决策准备的主要工作是搜集信息，并在此基础上，进行信息的分析和加工，以便对企业所面对的未来经营环境作出评价和预测，为下一步企业决策方案的拟定提供一种设计的基础。决策准备工作的性质是描述和认识环境，这种描述是否充分，对环境的认识是否准确，一方面取决于企业能够在多大范围内和程度上获得所需要的信息，并为此支付多高的费用；另一方面又取决于企业自身对信息的处理和分析技能。企业决策准备工作的水平越高，就越有可能据此做出正确的决策。

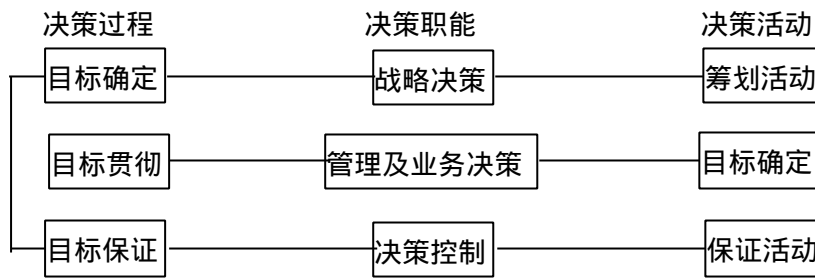


图 3：关于企业决策过程的划分

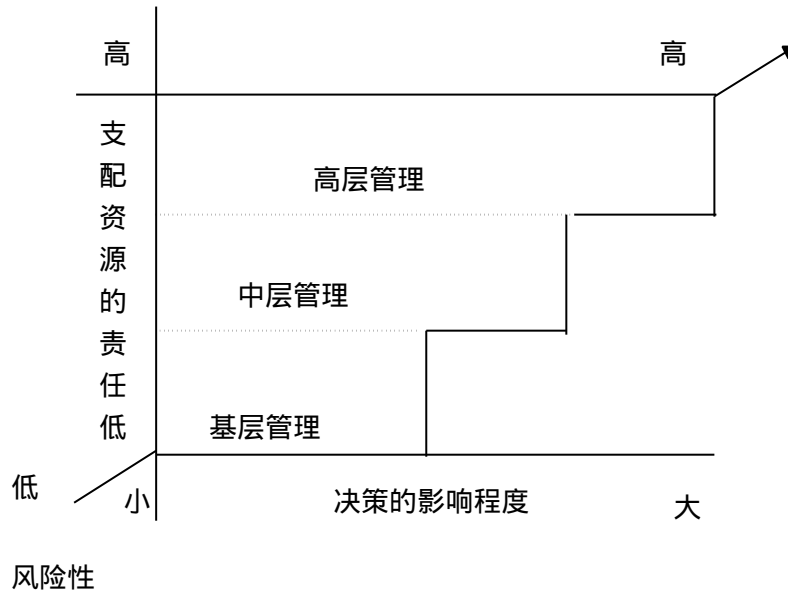


图 4：企业各级管理人员的决策性质及功能

但是，即使是在环境确定性极高的情况下，以何种手段、在什么时间内达到什么样的目标，仍然会存在着多种目标选择的可能性。从理论上讲，即使为达到同一个目标，可利用的手段及其组合方式也可以是极其多样的。然而，企业决策方案的实际拟定，总是在一定的约束条件下提出的，如企业原有的技术装备基础、经营范围、资源的有限性，以及方案拟定者本人主观上的局限等等，因此，在这些初始条件的限制下，决策方案的个数往往存在着一种自然的限量。这个限量使企业进行决策方案的评价和最终抉择变得相对简单，但同时，又易于使企业放弃更多的选择，从而有可能把握不到各种潜在的良机。因此，企业决策方案的拟定，需要为尔后的方案评价和抉择提供一种可能进行较广泛选择的基础，这不仅需要相应的技术和方法，又需要相应的组织制度和措施。

决策方案的评价是对其目标水平和实现手段的可行性进行判断和比较的过程。在这个过程中，各个决策方案要在各种价值尺度上（如利润、投资费用、风险性、企业形象等等）进行比较和甄选。从这个意义上讲，决策方案评价的对象和重点，并不仅仅是它要实现什么样的目标，而是它为什么要和怎样实现这一目标。因此，决策方案的评价不是一个简单的取舍过程，它在比较和判断中既可能通过综合、启发和批判产生更有希望和创意的方案，

又可能通过对决策前提的再认识 and 信息的深入分析，提高决策方案的科学性和正确性。

在对决策方案评价的基础上，企业要进行决策方案的最终抉择。在企业中，这种抉择活动主要是在最高管理层次上进行的。但是，由于提交给企业最高管理层进行抉择的决策方案，在实际中，往往并不是具有单值的取向性，用价值评分法或基它方法得出的各决策方案的价值。有时其累计分值会十分接近或甚至相等。因此，对决策方案的最终抉择并不是单纯的“拍板”或“作决定”，它仍然需要最高管理人员掌握最重要的经营环境信息；需要他们根据经验和知识，对经营环境的变化趋势及其为企业的发展带来的机会或威胁，作出自己的判断；需要他们对现有的决策方案进行权衡和独立的思考。从这个意义上讲，由企业最高管理层进行的抉择活动，是在最高“水平”上重复着前已进行了其他决策活动。

这种现象并不仅仅发生于对决策方案的抉择活动中。实际上，在企业决策目标确定的整个过程中，各个阶段之间并不存在着严格和僵硬的顺序关系，而是相互重叠、反复循环进行的。

（二）目标的贯彻

由企业最高管理层作出的关系企业长远战略发展目标的决策，其功能是为企业的生产经营活动提出明确的方向和政策指导，以便使企业各个部门和各个层次的决策，能够在内容上和时间上组合成旨在完成企业发展总目标的逻辑顺序。

对这种逻辑顺序的确定，需要采取一系列计划文本的形式。在这些计划文本中，企业的长期发展目标被分解和具体化为中期的和短期的目标；实现目标所需要的各类资源要在相应的时间范围内分解为定量的份额，目标的分解和资源的分配，也要确定出相应的执行者和责任者。

在计划的制订过程中，目标如何分解、资源怎样分配、计划的执行者怎样确定，都需要一定的技术与方法。同时，计划的制订要求企业具备完整的和可靠的作业定额和数据基础。没有它们作为依据，计划无法量化，从而也难以执行。

但是，企业计划的制订无论怎样准确，在实际执行过程中也会产生偏差，从而导致对计划的不断修正。这类修正有时是通过正式的程序来进行的，尤其是当计划需要作较大的调整时，企业一般都要重新制订计划文本。然而，在企业的计划实际执行过程中，大量或更经常出现的是对计划的局部调整，由于这类调整要求对偏差作出迅速的反应，而且也无必要对原计划文本进行文字上的修正，因此，就必须有相应的组织部门和人员承担起处理这些偏差的责任，并以各种指令形式将计划的局部调整下达给有关执行部门或作业单位。

这也涉及到授权问题。授权的本质，是在企业的组织等级系统中，上级通过权限的“让予”，使下级拥有处理有关事项或在一定范围内从事生产经营活动的自主权。一个企业如果不存在这种授权的关系，那么，在计划执行过程中偏差的出现和调整，就必须通过由下自上的逐级反馈，将偏差信息传递至最高层领导，再由上自下地通过同样的等级链下达统一的调整指令。这种情况在小型企业中是可能有效率的，因为它的管理层次少，信息传递的路线短。但对于大、中型企业来说，由于它们具有着与小型企业正好相反的特点，因此，在无授权的情况下，计划的执行和偏差的调整就会出现低效率的

现象。但是，授权应具有一定的规范，授权的范围过大，将易于使企业领导者失去有效地控制整个企业生产经营活动的能力；授权不加约束，授权之后又经常地进行直接的干预，则会扰乱组织系统内的秩序，造成人际关系的紧张。

（三）目标的保证

在决策目标的实现过程中，企业需要经常地将所取得的实际成果与计划所确定的预期成果进行比较，寻找偏差，分析产生偏差的原因，以使及时修正计划，保证决策目标的实现。这就是控制的职能。

企业决策目标在实现过程中，之所以会在实际成果与预期成果之间出现偏差，其主要原因是来自于两个方面的变化和干扰：一是外部环境。企业的决策是在对未来经营环境预测的基础上做出的，随着企业决策目标的实现与预测时限的逐步接近，经营环境会出现各种新的变化，从而使企业决策的前提发生变化；二是企业内部条件，企业的决策同时也是在对企业内部资源评价的基础上作出的，而在决策目标的实现过程中，这些资源在数量、质量及其组合方式等方面，由于受各种主、客观的影响而发生未能预计的变化。

控制的目的在于纠正偏差。而发现偏差、并分析偏差产生的原因，则需要信息。因此，控制需要建立相应的信息系统。要实现有效的控制，这个信息系统就必须对影响企业决策目标实现的各种内外因素的变化，能够做出快速的和连续的反应，提供充分和准确的信息，以便使控制能够及时地纠正偏差。

偏差是经常存在的。但在各类偏差的显象中，有些是重要的，需要企业对前期决策做出重大的调整和修正；有些则是次要的，它们对企业前期决策的影响力弱小，只需要在具体的或短期的计划中进行部分的修正；有些也可能在时间上对企业前期决策的影响具有一定的延迟性，企业可以对此做较充分的准备。为了判别偏差哪是重要的，哪是次要的，企业需要有一系列判别的标准，这些标准可以是经验性的，也可建立定量化的模型。

目标的确定、贯彻和保证构成了企业整个决策体制运行的循环过程。目标的确定是这一过程起动的初始环节，并通过目标的贯彻把这一环节连接下去，目标的保证则是这一过程循环的最后一环，它在信息系统的支持下，通过对偏差的分析和纠正，保证企业整个生产经营活动实现预期的目标，为企业的后续决策提供必要的信息。

这一循环过程同样也是本书进行企业决策体制比较的逻辑框架的设计基础（图5）。

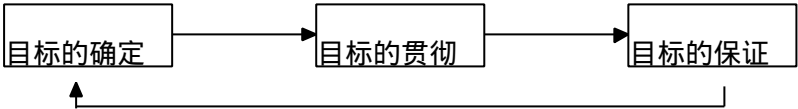


图5：企业决策过程的循环

本章文献索引

注1：参见：陈良瑾著《决策与智囊》年蒙古人民出版社，1985年版，第65～66页。

- 注 2：参见：《决策的科学方法》，黄孟藩等著，海洋出版社，1983 年 1 月第一版，第 8~9 页。
- 注 3：赫伯特·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社，年 5 月第一版，第 3 页。
- 注 4：彼德·德鲁克：《管理和世界的变迁》，胡爱民译、钱家骏校，《经济学评丛》1989 年第 8 期。
- 注 5：孙耀君：《西方管理思想史》，山西人民出版社，1987 年 9 月第一版，第 503~507 页。
- 注 6：赫伯特·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社，1988 年 5 月第一版，第 213~214 页。
- 注 7：蒋一苇：《企业本位论》、《中国社会科学》1980 年，第一期注 8：参见：《决策学引论》姜圣阶等著，中国科学技术大学出版社，1987 年 10 月第一版，第 22 页。
- 注 9：孙耀君：《西方管理思想史》，山西人民出版社，1987 年 9 月第一版，第 462 页。
- 注 10：同上，第 463 页。
- 注 11：汉斯·克里斯蒂安·波夫勒：《计划与控制》，王元译，经济管理出版社 1989 年 7 月第一版，第 18 页。
- 注 12：汉斯·克里斯蒂安·波夫勒：《计划与控制》，王元译，经济管理出版社 1989 年 7 月第一版，第 18~19 页。
- 注 13：引自《辞海》缩印本，上海辞书出版社，1980 年 8 月第一版，第 1145 页、第 228 页。
- 注 14：参见《现代系统工程学概论》，三浦武雄、浜冈尊著。中国社会科学出版社，1983 年 1 月第一版，第 5 页。
- 注 15：孙耀君：《西方管理思想史》中国社会科学出版社，1987 年版，第 508 页。
- 注 16：J·R·金：《生产计划与控制》机械工业出版社，1988 年版，第 1 页。

第3章 企业决策体制的效率

对企业决策体制效率的影响，
存在着结构性与过程性两个因素。

结构性与企业的领导制度、
组织结构和人员配置有关；

过程性涉及企业的决策程序、
方法和信息的传递等。

体企制业的决效率率

第一节 决策体制效率的评价

效率的评价大体上存在着两类标准。一类是时间标准，一个系统输入与输出之间要经过一个过程，从而在输入与输出之间存在着时间上的差异，这个差异愈接近于零，系统的运行效率愈高；另一类是价值标准，在用同一价值单位，如货币、分值、数量等进行评价时，一个系统输入与输出之间的差异愈大，则该系统运行的效率愈高。同样，按照这两类标准，所谓无效率，即在时间标准上，系统的输入与输出之间的差异趋向于无限大，在价值标准上，系统的输入与输出之间的差异则趋向于零。

但是，对效率高低与否的评价总是相比较而产生的。在效率极高与无效率之间存在着无限多的效率等级，从而为进行这种相对的比较提供了一个十分广泛的区域。比较可以是纵向的，即将现在与过去相比，也可以是横向的，即将不同系统进行比较。

对企业的决策体制来说，对其效率的评价同样可以采用时间与价值两类标准，在评价的方法上，也可以运用纵向与横向的比较方法。

对企业决策体制效率的影响存在着结构性与过程性两类因素。结构性因素与企业的领导制度、组织结构及人员配置结构等有关；过程性因素则涉及到企业的决策程序、方法、信息的传递等方面。

对企业决策体制效率的评价可以采用各种不同的时间与价值标准。其中最重要的，是决策的误差率、修正率与决策的适应能力。

一、决策的误差率

决策的误差率是指企业决策所确定的目标在贯彻过程中被实现的程度。如果企业在已定时间内获得的实际成果等于在同一时间内决策的预期成果，那就可以说，不存在着决策误差。决策误差可分为正误差与负误差两类。当实际成果未达到决策预期的成果，甚或指向决策预期目标相反的方向，则存在着负误差，用公式表示：

$$\pm \delta = \pm (A - B) / B \times 100\%$$

式中： δ —误差率

A—实际成果

B—预期成果

在一般情况下，正误差的存在表明企业取得了较好绩效。但是，正误差过大，则表明企业决策本身的准确性不高。正误差的出现或者是由于经营环境更为有利的变化，或者是由于决策者的保守性，或者是由于决策者有意压

低预期成果的水平，从而通过正误差为企业或领导者获得某种利益，等等。因此，以正误差来判断企业决策体制的效率，还需要对为什么会产生正误差进行客观的分析。

与此相反，负误差表明企业未能达到决策的预期成果，因而负值本身就说明了企业决策的非准确性。但是，负误差同样也存在着程度上的差别。当负误差在方向上与决策的预期目标相同时，误差率的大小表现为企业决策目标实现的程度不同；但当负误差在方向上与企业决策的预期目标有较大偏离甚或相反时，误差率的大小则更多地直接表现为企业决策的失误。显然，决策目标的失误与未达到决策的预期目标之间有着本质上的区别，前者在很大程度上会直接地影响到企业的发展方向甚至企业的生存；后者则主要地影响到企业一定时间内的发展速度。

二、决策的修正率

修正率是指企业决策目标确定后，在实施直至完成过程中，对原决策目标的修正次数。对企业的决策来说，误差的存在是一种不可能完全消除的客观现象。因此，修正误差，同样也是一种存在于企业整个决策过程中的有组织的活动。

对决策目标修正的次数越多，一方面表明企业原决策的准确性越差；另一方面，由于在执行与修正之间存在着时间的延续，因而在这些期间内所耗费的各类资源也越多。

但是，对决策目标的修正本身也是一种企业不断重新识别环境、寻找机会和作出适应性反应的过程，尤其是当企业所面对的决策环境不确定性程度较高，且带有很大风险时，更是如此。因此，在不同的情况下，有时修正率低，并不表明企业决策的准确性，而是由于企业决策体制的僵化或在整个系统内信息的传递发生了阻隔；有时修正率高，也并不表明企业决策的质量差，而是由于决策所要解决问题过于复杂，环境变化中不可预料或突变的因素太多，等等。

表示修正率的公式为：

$$\delta = \frac{\sum F}{C}$$

式中： δ ——修正率

F——决策的修正次数

C——原决策、常量

三、组织的适应能力

企业作为整个经济社会大系统中的一个子系统，它的输入与输出均要受到这一大系统的影响。经济社会的发展是动态的，因而企业与其的关系也是不断变动的。企业如果不能适应经济社会的发展变化，就会实现不了它的经营目标，甚至会危及企业的生存。

因此，企业的决策体制要能够具有对内外环境的变化比较强的适应能力。这种适应能力来自于企业能否迅速地收集到内外环境变化的信息，来自于企业能否对这些信息进行分析和正确的判断，来自于企业修正决策、贯彻决策和重新调整、配置各类资源的速度。

企业决策体制对内外环境变化适应能力的大小，是衡量企业决策体制效率的一个最重要的指标。但是，由于这个指标难以用一个综合性的数量单位进行表述，因此，在实际中，需要采用如企业销售额、利润额的增长，产品

更新速度、新产品产值率、投资效益等若干可以定量的指标，对企业决策体制的适应能力作出比较和评价。

除此之外，企业决策体制适应能力的大小，还体现在企业在突发事件和不利形势下保持生存或发展的能力上。在一般情况下，企业的经营目标相对来说，是较易实现的。但是，当经济形势紧迫时，如 70 年初发生的世界性的石油危机、居高不下的通货膨胀、生产滞胀、市场疲软，以及经济紧缩政策的实施，等等。企业若仍能保持生存和继续的发展，则不是每个企业都可以做到的。如果一个企业的决策体制对突发事件和不利形势发生的预先征兆反应迟钝，事件发生后又不能迅速而有效地动员和支配企业所掌握的资源，调整各生产要素的配置和改变企业的技术结构，那么，企业决策体制的效率就是低的。

关于企业决策体制效率的计量和评价问题，国外管理学界也曾提出过许多不同观点。一般的观点认为，既然一个企业决策体制的结构及运行在很大程度上是人为设计和操作的结果，那么，如果一个企业的决策体制能够以所要求的方式发挥它的功能，也就是说，能提高和保持企业的决策能力与行为能力的话，那就可以被称之为是有效率的（注 1）。这种观点虽然可以被看作是对企业决策体制效率概念的一种定义，但它并不能被用于对不同企业决策体制的效率进行比较和评价，而只适合于“设计者本人满意皆为好”这样一种评价标准。

另一种观点认为，企业决策体制的设置是达到企业经营目的的一种手段，它对企业实现经营目标出了贡献。因此，把决策体制的效率作为企业总收益中的一项计量指标，是有充分意义的（注 2），这种观点是正确的，但是，把效率作为企业总收益中的一项计量指标，在实际中会遇到极大的困难，因为这难以核算出企业决策体制在企业总收益中所占的净份额。

第三种观点则根据在一般组织理论和小组理论中的“必要复杂性法则”，认为如果决策体制的复杂性与它所要处理的问题的复杂性相适应的话，那就存在着一个有效率的企业决策体制（注 3）。决策理论认为，决策是一种寻找和发现问题、分析问题及处理、解决问题的过程。因此，当决策所要解决的总是简单性问题时，如企业可以支配的各类资源极充分、市场无限大且没有竞争，企业决策体制的结构设置和运行也就可以十分简单，如它不必设置专门从事市场调查和预测的机构，不必建立各类专家委员会进行各决策方案的比较和评价，等等。但是这种情况显然不存在于我们的现实生活中。实际上，企业决策所要解决的总是十分复杂的问题。因此，决策体制的设置就要具有能够满足解决各类复杂性问题的能力，它要有信息收集和分析机构，因为企业的经营环境在不断地变化，而且有时会难以预料；它需要建立专家委员会，因为企业缺乏某些专门的知识 and 特殊的经验；它需要设置计划管理部门，以便合理地分解各类目标和调配各种生产要素，因为企业所能获得和支配的资源十分有限；它也要有相应的控制体系，因为决策在贯彻过程中需要不断地纠正偏差，以保证决策目标的实现；同时，在所有这些过程中，企业需要采用各种信息收集、分析、预测、评价、目标分解、控制等技术方法。从这个意义上说，如果一个企业决策体制的设置满足不了或只能部分地满足这些功能要求，那么，它可能就是低效率的。

第二节 影响企业决策体制效率的因素

效率是行为的结果。决策的误差率、修正率和决策体制的适应性，都是指向企业决策体制应变能力和行为能力的效率衡量指标。而影响企业决策体制应变能力和行为能力的因素则很多，它们可被归纳为结构性因素和过程性因素两大类。

一、结构性因素

结构性因素对企业决策体制效率的影响，主要是通过领导体制、组织结构和人员素质结构体现出来的。

领导制度是由法律形式确定下来的企业领导权及领导关系。西方国家的公司法、我国的企业法，都对企业中的领导制度有明确的规定。尽管由于社会制度不同、企业的财产关系各异，以及国情不同等原因，使各国企业的领导制度在实际中的表现形式有着相当大的差异，但在法律范畴内，它都以合法形式确定了企业最高的领导者及决策主体，确定了企业内各组织成员参与企业决策的权限和责任，规定了企业内各类组织系统之间的相互关系。因此，领导制度在很大程度上决定了企业决策体制运行的结构基础，权力和责任应是对称的。如果不对称，如果权力大而责任小，就会产生权力的滥用；如果权力小而责任大，则会产生拒绝接受权力。企业的决策体制要遵循权责对称的原则，这不仅应体现在决策体制的权力等级的设置上，而且，也应体现在决策过程的职能分工上。同时，在企业组织的权力关系中，普遍存在着相互制约的关系，如西方国家企业的股东会、董事会与经理人员之间，我国企业中的厂长及其行政指挥系统与党组织、职工代表大会、工会之间，等等。没有这种相互制约的关系，企业内各种权力之间就会产生不平衡和矛盾，从而降低整个企业的决策能力和行为能力；但相互制约的关系过多和不稳定，同样也会抑制企业对经营环境的应变能力。

企业组织结构的设置在一定程度上取决于领导制度。但是，由于影响企业组织结构设置的因素较多，如企业规模、生产组织方式、技术基础等等，因此，企业在组织结构的具体选择上均有较大的灵活性。实际上，即使是在我国过去传统的经济管理体制下，各类企业的组织结构虽然存在着单一模式的现象，但在企业内各组织机构的职能分工及其在企业内权力等级中的地位等方面，则始终存在着各种差异。在同一条件下，企业组织结构的不同设置，对企业决策体制的效率显然具有直接的影响。正如前面已指出过，企业决策体制在结构方面的设置，是否能满足它所承担的处理复杂性决策问题的任务要求，例如，是否有专门的部门从事经营环境信息的收集和分析，或者这部分工作以其它组织方式来完成等，都将影响到一个企业决策体制功能的发挥和效率。除此之外，在企业组织结构的设置方面，无论是在理论上还是实践上，最经常发生的是有关集权与分权的争论。集权与分权在理论上都可以假设出两种极端的型式。但在实践中，企业组织结构的具体设置是在两种极端型式之间的广大区间内进行选择的（图7）。直接职能制、直线参谋制、矩阵式、事业部制、交叉小组制等企业组织型式，都各自存在着集权或分权的倾向。

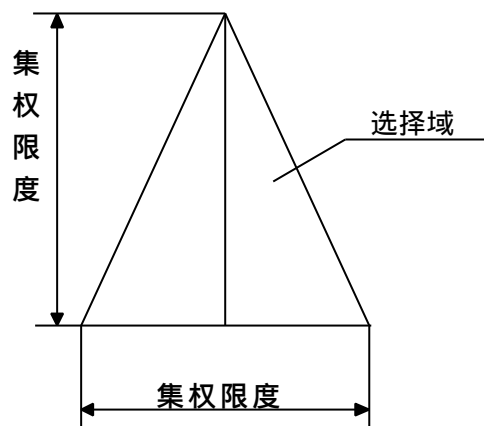


图 3—1：企业组织型式的选择域

影响企业决策体制效率的另一个结构性因素，是企业人员的素质结构。一个企业的决策体制设计得再好，如果没有掌握各种专门知识和技能的人员去完成各类有关的决策任务，那么，它仍然不会具有较高的效率。正如波德·德鲁克最近在《哈佛工商评论》上发表的一篇题为《管理和世界的变迁》的文章中所指出的：“现代巨型的工商企业可以有效地雇佣来自多达 60 个不同知识领域的数以万计的高级知识分子。各类工程师、设计师、营销专家、经济师、统计师、心理专家、计划人员、财务专家、人事管理专家等”，“显然，如果没有发达社会建立起来的知识基础，现代管理和现代企业就不可能存在”（注 4）。决策是一个发现问题、分析问题和解决问题的过程，在现代企业的生产经营活动中，由于科学技术的迅速发展、市场竞争的加剧，企业经营决策的复杂性大大提高，因而更迫切地需要各类专业人员承担起制订决策、贯彻决策和保证决策目标实现的任务，没有这些专业人员，企业的决策过程就不可能高质量地进行，也不可能使企业具有较强的决策能力和行为能力。

二、过程性因素

过程性因素对企业决策体制效率的影响，主要涉及到决策的程序、决策的方法和决策的信息基础。

企业的决策是一种有组织的活动。因此，它在客观上要求建立起必要的决策程序，程序是“事情进行的先后次序”（注 5）。而在企业的决策过程中，这种“先后次序”可以在两个基本的方面体现出来：一是等级程序，企业决策的总目标要被逐级地进行分解，从而构成目标的等级链，而这个等级链在绝大多数情况下又与企业内组织结构的等级关系相对应。因此，一个企业部门所制订的决策目标是其下一级部门制订决策目标的前提，反之，后者又是前者的基础。二是过程程序，即企业每一个部门所制订的决策，其本身都具有一定的程序，都是由其内部各类人员分工进行的，在企业中，决策程序是保证企业决策工作组织秩序的必要手段。决策程序在具体形式上既可用正式文字，如组织制度、规章、组织框图、职责手册等规定下来；又可用非正式文字，如口头、习惯等规定下来。正规的决策程序可以保证企业的决策在不同等级和部门中有序地进行，但过份正规的决策程序却会造成企业决策体制的僵化，特别是在企业面临偶发或突发事件时，极易使企业决策反应迟

缓。而非正规的决策程序，虽可以在相当大的程度上保持决策的灵活性，但却易于造成企业有组织决策活动的混乱，使企业有限的资源难以统一到实现企业的决策总目标上。

决策既需要较规范的决策程序，又需要科学的决策方法。决策方法是作为一种“投入”因素加入企业决策过程中的。因此，它的质量高低及其与其它投入因素（信息、人员、资金、技术手段、组织制度等）的相互结合，决定了企业决策体制产出（决策目标）的质量及其速度，在决策过程的每一个阶段任务中，都需要有适应的方法，一般来说，人们按照它们所要解决的决策问题的性质和不同时期的作用，划分为传统技术与现代技术两大类（表1）。但是，传统技术与现代技术的划分，并不像很多人认为那样，是判断一个企业决策方法是否科学或先进的唯一标准，也不是决定一个企业决策体制效率的唯一条件。方法是为了解决问题，如果一个方法与它所解决问题的复杂性相对应，即它有能力解决有关的决策问题，那么，无论它是属于传统技术还是属于现代技术，都是科学的，也是有效率的。同时，如果有现成的各种决策方法，而没有足够的人员能够掌握并在实践中运用它们，那么，方法再科学、先进，也是无效率的。

信息是决策的基础。没有信息，企业无法识别和评价经营环境，决策方法再科学，没有被加工对象也无用处；但有了信息，如果信息质量大差，也很难进行处理，如果信息的传递迟缓，或在内部发生阻隔，也难以在决策过程中发挥作用。企业决策体制的运行要求有信息网络的支持，决策的制订过程如此，贯彻和控制亦如此。因此，企业信息网络的建立和运行，将对企业决策体制的效率构成直接的影响。

表 3—1（注 6）程序化决策和非程序化决策的决策技术

决策类型	传统的决策技术	现代的决策技术
程序化决策： 重复的、例行的决策，由组织制定其决策的具体程序	（1）习惯 （2）事务性常规工作：标准操作规程 （3）组织结构：共同的期望分目标系统，明确规定的信息联系渠道	（1）运筹学：数理分析，模拟，电子计算机模拟。 （2）电子数据处理。
非程序化决策： 一次性的、排例行的新的决策，用通用问题解决过程处理。	（1）判断、直觉、创造性。 （2）经验。 （3）经理人员的选拔和训练 （4）设立专门从事非程序化决策的部门	探索式解题技术的应用 （1）决策者的培训 （2）编制探索式计算机程序。

第三节 企业决策体制与环境

企业不可能存在于真空之中，企业的经营活动是在动态世界中进行的，它与其周围的环境有着十分复杂而不可分割的联系。这种联系是双向的，各种环境因素对企业有不同的制约，而企业又会通过其生产经营活动，对这些环境因素也产生着影响。

人们对环境有不同的划分。按照环境的层次，可以分为宏观环境、中介环境和微观环境；依环境对企业影响的方式，可以分为直接环境与间接环境；按环境对企业影响的作用时限，可以分为长期环境、中期环境和短期环境；从环境的性质上，又可以分为一般环境、特定环境等等。美国学者 B. J. Hodge 和 William p. Anthonv 在最近出版的《Organization theory》一书中，将企业的经营环境因素进行了较系统的归纳。这些划分尽管由于角度不同而有所差异，但其共同的特点，是都具有一种层次感。即各种经营环境因素对企业生产经营活动的影响，在时间、程度和范围上都有所不同。

对环境进行类型上的划分，符合我们认识事物的思维方式。然而，对环境的分类再细密、再合理，认识环境的实质性问题，还在于对各种环境因素的性质、表现特征，作用力的大小，以及其变动规律性的识别和评价上。

环境对企业决策体制的影响是显而易见的。这种影响既涉及到企业决策体制的结构设置，又涉及到企业决策体制的运行效率。在这里，我们把各类环境因素归纳为制度性因素和非制度性因素两大类。制度性因素主要包括经济体制、政治制度、法律等等；非制度性因素则主要关系到技术基础、文化等等。

一、制度性因素

制度性的环境因素是由一个社会制度的本质所决定的。因此，它对企业决策体制影响的作用性质，带有较大的强制性。

（一）经济体制

由于生产资料的占有方式不同，社会主义国家和资本主义国家创造和分配财富的方式存在着本质上的区别。这种本质上区别，并没有因各个国家在其具体条件下对经济体制模式的选择不同，如不少经济学家把资本主义分为“‘竞争的’、‘财政的，和福利的’资本主义”；社会主义则被细分为“‘自由的’、‘命令的’、‘市场的，社会主义”（注7），而有根本的改变。

过去，很多经济学家在进行不同经济体制研究时所采用的传统框架，都基本上把经济体制分为两大类或两大阵营，即资

微观环境

中介系统

宏观环境

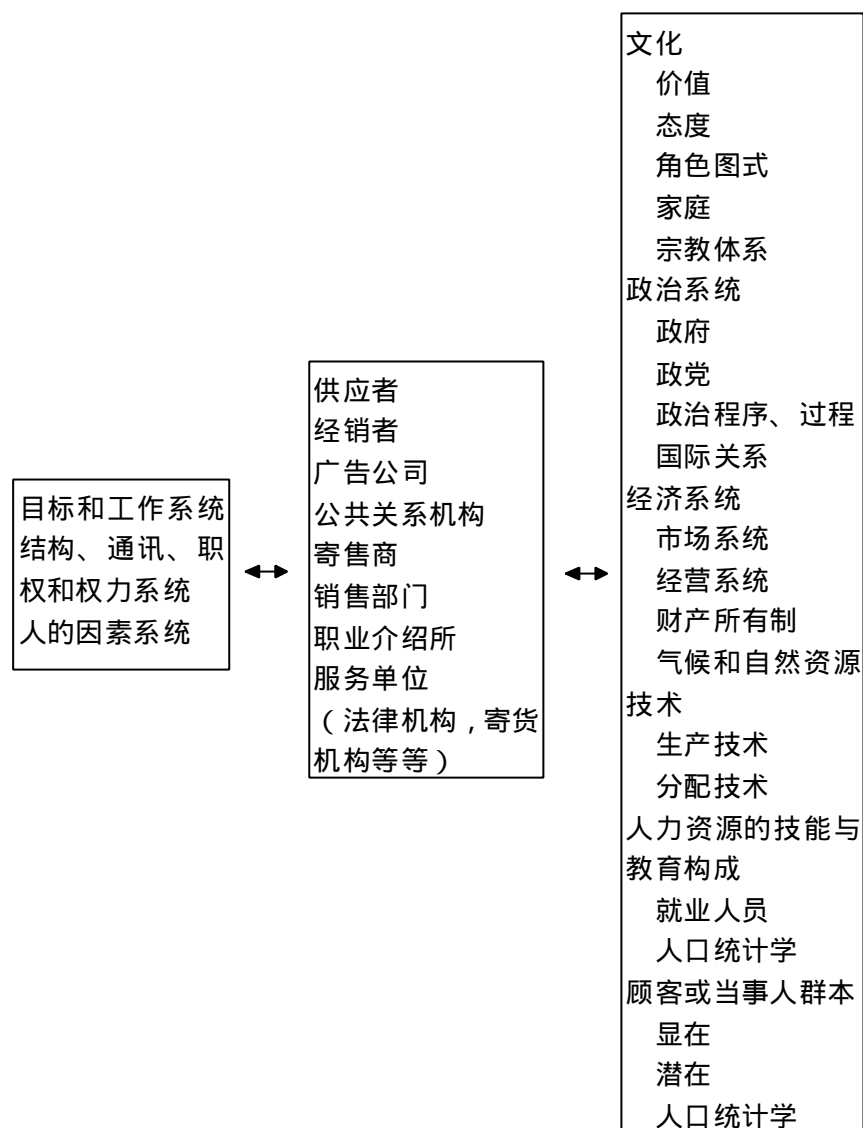


图 3—2：组织的微观、中介和宏观环境的各个要素（注 6）

本主义的经济体制和社会主义的经济体制，这种划分尽管较突出地把握了各类不同经济体制的本质特征。但是，它一方面较易忽视对同一性质经济体制在不同国家具体模式之间的差异，甚至是十分重大的差异；另一方面，又容易忽视对各类经济体制的构成特点和运行方式的深入分析，而缺乏这种分析，实际上已很难得出对各类经济体制的研究结论。

现在，越来越多的经济学家在研究不同经济体制时，已经扬弃了这种传统的比较框架，而把更大的注意力放在对经济体制构成因素和运行方式的研究上。同时，由于对经济体制构成因素，运行方式、体制特征等进行研究的角度有所不同，因而也使人们对经济体制的分类产生了十分不同的看法（注 8）。例如，格雷戈里·格罗斯曼从他认为社会中有三种调节机制，即传统、市场机制和命令或计划的观点出发，将经济体制相应地划分为传统经济、市场经济或命令经济三种模式（注 9）；而埃冈·纽伯格则认为，任何经济体制中都存在着四个关键结构，即决策结构，促动因素结构，信息结构和协调结构，因而他主张对不同经济体制的比较研究，应从这四个方面入手（注

10)；保罗·R·格雷戈里和罗伯特·C·斯图尔特在他们合著的《比较经济体制学》一书中，以瑞典经济学家阿萨·林德白克对经济体制的定义，即“经济体制是在特定地理区域内进行决策并执行有关生产、收入和消费决策的一组机制和制度”为出发点，认为区别不同的经济体制，必须着重于它们的四种一般的属性，即：决策的组织；提供信息及调节的机制：市场和计划；财产所有权；控制与收入；确立目标及诱导人们行动（激励因素）的机制（注11）。

一些社会主义国家的经济学家从探究社会主义经济体制改革的目标模式出发，也提出过许多不同的看法。例如波兰经济学家布鲁斯从经济决策的角度，以不同的决策权限为标准，将社会主义经济体制分为四种模式；1.军事共产主义模式；2.集权模式；3.分权模式；4.市场社会主义模式，并认为社会主义国家经济体制改革的目标模式，应该是第三种类型，即分权模式，他强调企业行为的决策应有自主权，重视市场机制和宏观经济的集中控制。又如匈牙利经济学家科尔奈则从协调企业活动的角度，以不同的协调机制为标准，将社会主义经济体制划分为行政协调和市场协调两种基本类型，并从中细分为四种模式，即：1.1A——直接的行政协调模式；2.HB——宏观控制的市场协调模式，他认为，社会主义经济体制改革的一般发展规律是，先由1A转向1B，然后再转向HB（注12）。在我国经济体制改革的实践过程中，我国理论界曾经对经济体制的目标模式及其内涵也进行过相当热烈的讨论。主要的观点有三，一是认为经济体制包括着两个基本的方面，即所有制结构与经济运行方式；二是认为经济体制的内涵有所有制、运行机制、相应的组织机构，以及一定的法律和制度；三是认为经济体制是一个由组织体系、管理体系、计划体系和法制体系所组成的科学体系（注13）。

这些对经济体制内涵和比较框架的不同分类研究方法，表明了经济体制本身的丰富内容。同时，由于企业是现代经济社会中最基本的经济单位。因此，在这些不同的分类研究方法中，都涉及到了企业，也就是说，已基本上给出了影响企业决策体制设置、结构安排和运行方式的因素或条件框架。这个框架可以由以下几个问题来构成：

- 1.决策是在哪一个层次上作出的？
- 2.使决策者作出决策的促动因素是什么？
- 3.决策者在作出决策时需要何种信息和如何获得信息？
- 4.决策是如何被控制的？

第一个问题涉及到一个经济体制的运行中，有关经济决策的权力是如何进行分配，或者说是经济决策权的集中与分散的程度。很多人指出，绝对的集权模式和分权模式仅仅存在于战时共产主义和完全自由竞争的条件下，而在实际的经济社会当中，这两种极端的模式并不存在或仅仅存在于经济社会的某一局部和经济体制运行的某一过程之中。尽管如此，决策权的集中与分散程度长期以来一直被认为是资本主义市场经济体制与社会主义计划经济体制之间的重大区别之一。在市场经济体制中，企业作为最基本的经济单位享有“完全的”经营决策权，有关企业生产经营活动的决策都是由每一个企业自主地和独立地做出的，因此，企业要承担起决策的责任和决策的风险。而在传统的计划经济体制中，企业则是最基本的生产单位，它并没有任何自主经营的决策权，企业的生产经营活动是在国家统一下达的强制性计划和行政指令下进行的，尽管这种体制在一些特殊时期，如战时生产和我国社会主义

经济建设初期，能够发挥它“按照宏观偏好做出优先选择，并调动有限经济资源全力予以实施”（注14）的优势，但在实践当中，它的弊病也日益显露。在我国经济体制的改革中，下放和扩大企业的经营自主权作为城市经济体制改革的突破口，其本质的意义就在于通过调整原有体制的决策权的分配结构，扩大决策的分散程度，调动企业的积极性。而改革和经济发展的实践确已证明，扩大企业的经营自主权大大提高了我国企业的活力。

第二个问题涉及到企业的决策者为什么要做决策。从导致企业决策的直接原因来看，答案可以是相当简单的。因为企业作为经济组织，为实现参与这一组织的人所共同达到的目标，就必须在有关实现什么目标和怎样实现目标等一系列方面做出决策，否则企业就会丧失行动能力了。但这个答案并不能够完全地解释企业的决策者为什么要追求“最佳的”或“令人满意”的决策方案，并愿意承担起决策的风险。不同的经济体制对于第一种答案可以是相当一致的，但对第二种答案则会有很大的差异。在市场经济体制中，资本家的本质是追求利润的最大化，物质刺激起着绝对的主导作用，但随着资本主义社会的发展，对决策者“取得名声和被社会承认的需要，推进他所归属的该组织的目的需要，或者对该组织的目的和作用施加影响的需要”（注15）等等非物质的刺激作用，也在提高。这一方面使企业的决策者为实现企业更高的经济目标而追求正确的决策和敢于冒决策的风险；另一方面，又促使企业的决策者在有利于实现企业更高的经济目标的基本前提下，考虑满足社会需求、职工利益和承担社会责任等目标，从而改变了资本主义企业决策目标的选择结构。在传统的计划经济体制中，由于企业作为基本的生产单位，扮演的是决策执行者的角色，企业主管部门对企业的考核是以数量指标，即完成国家指令性计划的程度为主要依据的，因此，对企业领导者的刺激主要表现为企业完成产量和产值计划的好坏，由此而产生的弊病是隔断了企业与市场的自然联系，促使企业在有关如何执行和完成国家指令性计划的一系列决策选择上追求产量与产值的增长和速度，而忽视实际的经济效益。在经济体制改革以后，随着国家与企业之间分配关系的调整和企业自主经营权的扩大，我国经济体制对企业的刺激结构和刺激因素也发生了很大的变化。其中最重要的，是利润作为评价企业绩效的价值指标，在刺激因素中占有越来越重要的地位。由于在社会主义市场经济中，利润的获得同样是企业的经济活动被市场所承认的主要标志，因而这在很大程度上改变了企业与市场之间原有的那种隔断关系，促使企业为满足市场需求而追求能与市场变化相适应的正确决策，并在决策目标的选择上，敢于承担一定的决策风险。

决策亦需要信息。在不同的经济体制下，企业为进行决策所需要获得的信息，在种类、质量、性质和来源渠道等方面皆有所不同，从而为企业的决策提供了不同的信息基础。在市场经济体制中，企业的生产经营活动高度依赖于市场，从而导致企业决策信息的获得主要来自于横向渠道。对价格的分散决策使“市场价格可以作为经济决策的恰当指南，因为它们体现了经济体制整个目的——手段结构的当量率（Rates of equivalence）”（注16）。横向渠道的信息来源和对市场各类信息讯号的收集，一方面使信息的传统速度加快；另一方面，也导致了信息环境的不确定性，从而对企业的信息处理能力和外部环境变化的快速适应能力，提出了较高的要求。在传统的计划经济体制中，企业决策信息的获得主要来自于纵向渠道，并高度依赖于国家指令性计划和行政指示。由于以国家指令性计划为主要形式的纵向信息，为企

业进行执行性决策提供了高度确定的信息环境，因而在客观上对企业决策信息的处理能力和对外部市场环境变化的适应能力并没有较高的要求。在经济体制改革以后，我国企业的决策越来越依赖于市场信息。同时，在指令性计划、指导性计划和市场调节并存的情况下，企业决策信息的获得出现了横向与纵向两个渠道，从而使企业决策所面对的信息环境发生了很大的变化，并迫切地要求企业提高自己的信息处理能力和市场适应能力。

决策需要控制，但不同的经济体制对企业决策的控制方式、手段、性质上则有很大的差异。在市场经济体制中，存在着对企业决策控制的两种类型，即干预与非干预。干预型如日本、联邦德国、法国，非干预型如美国，但实际上，在现代的市场经济体制中，对企业决策采取完全非干预型是不存在的。因此，非干预型只是一个相对的概念，即是为了与日本、联邦德国、法国等进行比较而提出的一个概念。例如，被划分为“非干预型”的美国，“在近几十年中，日益重视国家对经济的指导和经济政策的制度的长远方面”，并通过以年度的和4年或5年的两种国家经济预算，在财政、货币、进出口、科技发展等政策方面，引导企业的投资行为。但是，美国国家对“经济事务的干预，从来没有达到民主的指示性国家计划的程度，如法国、比利时、荷兰、日本和斯堪的纳维亚各国所实行的那样”（注17）。无论是干预型还是非干预型，在实行市场经济体制的西方各国中，国家对企业决策的引导和控制，采取的基本上都是间接的经济手段，即主要是通过调整经济参量来进行的。同时，根据市场竞争的法则，决策失误的企业将被市场所淘汰，而在企业内部，决策的控制一方面采取对计划进行考核的方法；另一方面，则采取严厉管理手段，如通过降级、岗位调动和解雇等来进行惩罚。在传统的计划经济体制中，国家对企业决策的干预是通过直接的和强制性的手段来实现的。与此相对应，企业作为执行决策的一级生产单位，对决策本身的正确性既无需关心也无需承担任何责任。企业内部对计划同样实行考核的方法。但由于考核与计划执行者本人的物质利益相脱节，而使得这种控制的约束力相当松弛。我国经济体制改革以来，在宏观经济管理体制方面逐步减少了国家对企业决策进行直接控制的作用，并通过计划体制、财政体制、物资体制、价格体制和金融体制等方面的改革，来建立较完善的宏观间接控制体系。正在不断确立和调整的国家、企业和职工三者之间的关系，使企业开始越来越直接地承担起自主决策实际结果的责任。在企业内部，企业经营承包责任制的推行，使计划考核与计划执行者的责任和直接的物质利益相结合，从而提高了这一控制手段的约束力。

（二）政治制度

政治制度对企业的影响，长期以来并未受到人们的广泛重视。这部分是由于人们对企业作为经济组织的偏狭认识，即把企业仅仅看作是一个纯经济组织而独立于其它非经济系统；部分则是由于政治环境对企业决策的影响，除了重大的政治事变以外，在表现形式上往往是隐含的或者是以其它形式体现出来的，如国家政策和法律条例等等。

在现代的经济理论和管理理论研究中，政治制度对经济组织的影响已引起越来越多的学者的关注。正如B. J. Hodge和William P. Anthony在《组织理论》（Organization Theory）一书中所指出的：“政治系统的运行所采用的方式对今日美国的组织影响重大。不仅是政府机构用污染控制法、平等就业机会法和反资本兼并法来调节许多组织行为，而且政治系统还建立了社

会中有影响过程赖以发生的基础。比如说，美国的代议制很大地依赖于为通过或辩论法案而进行的游说过程和观念的动员。而同样的程序也往往是各特殊组织所遵循的”（注 18）。政治环境对企业决策的影响，由于政治环境因素本身的特点和引起变动原因的复杂性，因而比很多经济因素的变动带有更大的不确定成份。对企业来说，政治环境的影响主要是通过它所导致的各种经济因素的变动来发挥作用的，而政治环境变化的不确定性又给企业决策所要依据的对未来外部环境变化的预测，造成了更大的困难。为此，格雷厄姆。T. T 莫利特等一些美国学者，提出了能够预见公共政治的变化对企业的影响的理论模型。这一模型包括了“从根本上说集中于五个最终将导致政治变化的明显步骤：1. 异常事件；2. 提议政治变革的权威或宣传者的出现；3. 散布关于政治变革的需要的各种文献；4. 在政治舞台上游说政治变革的组织的形式；5. 最终的政治行动。”（注 19）

政治制度对企业决策体制设置及运行的影响的一个重要方面，是工人运动及工会力量的成长。在美国，自从 1842 年马萨诸塞州最高法院对拜特诉讼案的判决，第一次确立了“工人联合本身不是非法的”法律条例之后，工人运动和工会组织的发展在国家的整个经济和政治生活中发挥了越来越大的力量。职工股份制、参与管理、小组管理等等，在很大程度上都与工人运行和工会组织的成长有关。

在我国，政治制度与政治环境对企业和整个经济影响的一个最突出的例证，就是党的十一届三中全会以来，提出了“以经济建设为中心”，坚持“四项基本原则”和实行“改革开放”的基本方针，从而使我国的经济发展取得了举世瞩目的成就。同时，我国的政治制度对我国企业领导体制的建立和完善，对企业决策者的领导作风和方法，以及对企业决策目标选择中的价值观念等等，都有着重大影响。

政治制度及政治环境对企业决策体制另一个不可忽视的影响，是国家的对外关系及对外政策。“今日的许多组织依靠从别国运来的原料或产品，或将它们自己的产品销售给他国顾客，有些组织还在他国设有制造厂，关税影响着许多组织……许多国家的政府希望得到直接的外国投资。表现在石油上的时涨时落的美元浪潮，影响着国际规模的金融市场。今日很少有组织能无视国际关系”（注 20）。美国操纵下的巴黎统筹委员会对社会主义国家技术出口控制政策，直接影响着欧美成员国企业发展高技术产品的市场选择，美国对日本削减对美贸易巨大顺差不断施加的压力，迫使日本不得不降低对部分进口产品的关税，从而使美、日两国企业都面临着调整市场竞争策略的问题；同样，欧美等国对我国纺织品进口配额的限制政策，也使我国纺织企业面临着扩大其它地区市场和调整产品出口结构的艰巨任务。

（三）法律环境

回顾历史，任何国家的经济发展都伴随着一个经济关系制度化和经济活动秩序化的过程。之所以如此，一方面是从从事经济活动的客观需要；另一方面，则是社会组织经济和维护经济秩序的客观需要。

法律环境为各类组织从事各种活动提供了必要遵循的行为准则。在很多西方国家，都存在公法（如宪法、行政法）和私法（如民法、商法）两大部分，私法包括：1. 财产法；2. 公民交易法；3. 法人交易法；4. 法人组织法；5. 家庭法。而经济法则被看作是介于公法与私法之间的部门法。按照这一划分。很多西方国家的经济法可以分为四个部分：

1. 经济控制法，如价格与销售控制法；
2. 工业管理法，如特许制度；
3. 经济规则法，如企业兼并法和反垄断法；
4. 公法人法（注 21）。

同样，在我国，随着经济体制改革的逐步深化，运用法律手段来调整经济关系和维持经济秩序的重要性越来越明显。目前，我国用于调整经济关系的法律有宪法、行政法、经济法、民法、劳动法、刑法等。在经济法中，又有公司法、工业企业法、商业企业法、集体经济法、个体经济法、涉外经济法等专业经济法，以及在增强企业活力，土地使用权转让、吸引外资资源开发与保护、加强宏观管理和税收等方面的法律条例和暂行规则（注 22）。

对企业的决策体制来说，法律环境的影响主要体现在两个方面：一是涉及到企业决策体制的设置上。各个国家的《公司法》和《企业法》都对不同性质的公司或企业中的领导体制作出了直接的规定。如在美国、日本和联邦德国的有关股份有限公司的法律中，对股东大会的组成、活动和职责，董事会的职能、权力、责任和董事会的规模及成员的任命，对董事会与总经理之间的关系，总经理的职能、权限和责任等，都作了明确的规定。这些规定在很多方面都存在着明显的或重要的差异。如联邦德国在《联邦德国公司法》中规定：“股份有限公司必须实行双级委员会制。双级委员会包括董事会和监事委员会”（注 23）

；而在美国的公司法中，则规定董事会是公司最高的决策机构（注 24）。我国于 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建国以来制订的第一部《中华人民共和国全民所有制工业企业法》，对全民所有制工业企业的性质、法人资格、根本任务、财产责任，以及企业的领导体制和分配制度等，都作出了十分详细而明确的规定。这些规定体现了我国全民所有制企业的社会主义性质，因而在许多重大的方面，都与西方国家的企业法有着根本的不同。

法律环境对企业决策体制影响的另一方面，则体现在企业决策体制的运行上。在西方各国及我国的公司法或企业法中，在涉及企业决策体制设置的有关方面，都对企业决策的主要参与者的职能和决策责任作出了规定。例如，在很多西方国家的公司法中，制定有明确的条款规定了股东大会的职责和参与或影响企业决策的程序；在我国的企业法中，也同样对厂长、管理委员会、职代会和党的基层组织之间的在企业制订决策过程的相互关系、履行各自职能及责任的程序等，给予了明确的规定。

同时，法律环境还会直接影响到企业决策制订过程中的目标选择及措施手段的运用上。例如，反垄断法对企业兼并决策的限制；环境保护法对企业投资项目决策的限制；减免税收等政策优惠条例对企业投资方向、产品开发以及雇用劳动力结构的引导等等。

每一个国家的法律环境都是随着经济发展而不断丰富和完善起来的。因此，法律环境的丰富及完善程度是比较和考察不同国家经济发展水平和经济运行方式的一个十分重要的方面，也是企业决策必须依据的一个重要的参量。“为了生存，组织必须遵从法律程序来开始它的运行，它们在进行日常事务的活动时，必须查看适用的法律；而它们在终止其运行时，也必须依照法律”（注 25），现代的企业组织是在由各类有关法律、政治条例等所构成和规范的一个空间内，从事经营生产活动的。法律并不是为了抑制这些活动，

而是为了从整个国家经济发展的共同利益出发来维护及合理地调整这些活动而制订的。认识到这一点，对我国企业决策体制的有效运行尤为重要，这不仅是由于我国经济生活中依然大量存在着“有法不依”的现象，而且，也是由于从经济发展和经济改革的客观需要出发，企业的决策活动必须遵从法律、运用法律和适用法律。

二、非制度性因素

在外部环境中，非制度性因素对企业的影响正日益受到人们的重视。特别是从 70 年代开始，随着西方国家对海外投资的扩大和跨国公司的发展，石油危机引起的对美、日两国企业市场竞争能力的思考和进行比较研究的兴趣，以及经济学家们对不发达国家经济发展模式和发展条件的探索等等，使得对非制度性因素的研究已经再也不能被排除在经济学和管理学的研究领域之外。这不仅涉及到对一国经济的研究，而且也涉及到对有关企业经营活动的研究领域。

关于非制度性因素，人们提出了许多分类形式，如地理、历史、民俗、文化、家庭、教育、生态，等等，在这里，我们主要想提出文化环境和技术基础作为分析的对象。

（一）文化环境

对于文化环境的分析和比较，最先也是最经常提出的问题是，何为文化？文化这一概念本身的内涵是什么？对此，很多学者都作了不同的解释。

丹尼尔·A·雷恩认为，文化是整个社会的遗产。文化这个词，指的是有关一批具有共同的经济、社会和政治制度的人的意识形态（注 26）。

而被我国著名社会学家费孝通先生称之为“人类学功能学派一代之大师”的英国人类学教授，马林诺夫斯基则认为，“文化是指那一群传统的器物，货品、技术、思想、习惯及价值而言的，这概念实际包容着及调节着一切社会科学”（注 27）。

与此有所不同，文化进化论学者则从进化的角度，把“文化看作是一种热力学系统，……其主要功能是对游离能量的摄取和使用”，他们认为，“文化是人类的适应方式。文化为利用自然能量、为人类服务提供了技术，以及完成这种过程的社会和意识方法。……文化是从事某事、使人类生命及其自身不朽的组织”。它的“演变的进化过程便是对攫取自然资源、谐调外来文化影响这些特点的适应过程”（注 28）。

诸如以上各种不同的文化定义可以说不胜枚举。按较权威的新韦氏字典的定义，文化是“包括思想、言论、行动以及在内在的人类行为的综合模式，并有赖于人的学习知识和把知识传递给后代的能力”（注 29）。但是，无论人们给予了“文化”多少不同的定义，如果让我们用非学究或通俗的语言来给它下了定义的话，文化可以被理解是我们或他们行事的方式，也就是说，当我们和“他们”在做同一类事情时，是如何思考的，是怎样进行沟通的，是如何行动的，以及在行事之后又是怎样去评价的。实际上，很多人都能感到和说出不同国家之间文化上的差别，这正如同我们说“经济”时很多人都会马上联想到工厂、货物、交易和货币等等一样。

因此，不同文化对企业很多方面的影响是显见地存在的。对企业的决策体制来说，文化的影响同样也体现在它的机构设置特别是运行方式上。

首先，这种影响涉及到对组织的认识上。关于此，很多美国的学者和日本的学者，如卡尔·佩格尔斯（《日本与西方管理比较》）托马斯·J·彼得

斯和罗伯特·H·沃特曼(《寻求企业最佳管理法》),巴斯克和艾索思(《日本的管理艺术》),大内(《乙理论》),伊藤正则(《日本的企业经营管理》),以及中谷岩男(《转变中的日本企业》)等等,都在他们的著作中,指出了美国企业与日本企业在对何为组织,组织是干什么的;什么是领导和怎样领导;何为雇员以及如何看待企业职工等等方面,在观念及其企业组织结构设置上的明显不同。在西方文化中,企业是一种由不同的人组合起来的组织,而参加这一组织的人都是理性的,即他们是为达到某种既定的经济目的或获得报酬而加入组织的。因此,个人与组织之间的关系是一种契约关系,企业“不需要把雇员看作是企业的成员,雇员主要是为了挣工资或薪水而向企业提供劳务的局外人。企业只要支付了工资或薪水就算履行了它对雇员应负的责任”(注30)。在这种态度中,同样也对西方企组织中管理层次和分工关系的确定产生了明显的影响、西方文化对组织及人的看法,是导致企业强调分工和工作责任的一个重要原因,而分工扩大的一个直接的结果,就是组织层面的延伸,这种延伸引起了控制问题,它的直接解决办法就是增加组织的层级数。而在东方文化中,组织不仅是一个由有理性的人,而且也是由有情感的人组成的结合体,因此,个人参加进企业,除了要获取报酬外,还要加入一切有关的精神及社会活动,组织与个人的生活是密切联系在一起的。在这种态度中,分工是重要的,但同时更强调分工中的主动合作和协调关系,因此,在解决分工所必然引起的控制问题时,企业界并不仅仅依靠于增加组织层级数的办法。正如彼得斯和沃特曼在比较和研究了美国及日本企业情况后所提出的,“事实上,日本和美国公司之间的最大不同就在于中间管理人员的等级数。在丰田汽车工厂,董事长和第一线的监工之间只有5个等级,而福特汽车工厂却有15个等级”(注31)。

其次,文化的影响也涉及到企业的决策过程。西方文化对组织及人的认识,倾向于将企业的决策看作是由专家和企业上层从事的活动和工作领地。因此,“西方管理人员一般采取自上而下的方法,凭借权力管理,也就是说,用行政命令手段来推动工作”(注32)。而在东方文化中,组织生活被看作是个人生活中不可或缺的部分,个人与同事、与上级的关系不是单纯的工作和服从,而且还带有很深的情感联系,他们倾向于集体活动和对组织的认同。因此,“日本的管理人员却利用自下而上的职工参与管理的方法,每个人都参与决策和解决问题。决策是共同制定的,……决策是向上传递,而不是往下传”(注33)。尽管近年来西方企业已越来越重视以人为中心的管理,并发展出了职工参股制、小组管理、合理化建议,以及各种形式的参与管理方法,但由于根深蒂固的“自我”观念和独立意识,使这些在日本等东方国家中较自然实现的方法,在实际的推行中却遇到了人为的阻力。

再次,文化的影响也广泛地涉及到企业决策的方法上。其中较突出地表现在处理争执的方法和艺术方面。决策即选择,而选择就意味着存在着不同的可选目标和可选手段,因此,争执是决策过程不可避免的现象(注34)。但是,如何对待争执,并如何利用争执来取得对企业来说最有利的一致意见,不同文化则有很大的区别。美国企业界“比较有亚里斯多德实事求是的作风。美国人觉得如果不是白的,必然是黑的”,“英语系国家特别重视精确的数字,要解决问题,要提出清楚合理的报告。他们推崇理性的言论,可是往往使‘理性’本身成为目的而非手段”(注35)。崇尚“自我”和能力至上的西方文化,使人们在“非赢即输”的争执中更多地与个人的名望、威力、升

迁和形象联系在一起，因而，争执较易带来情感的冲突和组织中的矛盾。而东方文化在解决争执时，则较多地采用含蓄的沟通和避免直接冲突的办法。美国语言学家法兰克·吉布尼（Frank Gibney）认为：“日本人避免使用直接的答复，他们喜欢使用双重否定。

日本人对问题的反应很少是百分之百接受或百分之百反对。他们喜欢先检讨所提出的意见，然后提出各种可行的方法”。巴斯克和艾索斯也指出，日本人懂得因地制宜，在听话时自我意识比较淡薄。这种因地制宜的作法使日本人能够提出不同的见解，而不会演变成个性冲突。因此，当决策过程中的争执终于有了结果时，西方企业更多地需要依靠自上而下的组织手段来贯彻“一致的意见”，而在日本企业中，一致意见的取得是在争执过程中完成的，这样，争执的结果可以很快地产生一系列一致的行动。

以上我们简要地列举了文化环境对企业决策体制影响的若干方面。显然，如果对此要作较系统的研究是需要很大篇幅的。我们所要指出的，是文化环境的影响是广泛的、深层的，同时，它又是易于感受到的。

（二）技术基础

企业不仅是一个经济系统，而且也是一个技术和社会系统。企业的组织规模、组织形式和组织结构等等，都与技术有着密切的关系。同时，企业的生产经营活动，又受到企业外部技术基础和条件的影响与制约。不言而喻，这对于企业的决策体制也是如此。

劳动分工是技术变革的一个直接的结果，而它又是现代企业组织产生的一个重要的原因。在简单劳动分工的组织中，并不需要健全的决策组织和复杂的决策技术。但在有复杂劳动分工的组织中，对决策组织、决策程序和决策方法都会提出高得多的要求。在过去的研究中，人们往往注意的是技术基础对工作环境、对人的心理和生理方面的影响。而在近些年中，许多西方管理学者开始注重于技术基础对企业组织结构的影响的研究。例如，英国学者伍德沃德在对各类技术与组织结构之间的关系做了广泛研究后，得出了如下结论和技术与结构维度关系表（见表2）。

表 3—2 伍德沃德的技术与结构维度关系表

结构维度	技术类型		
	单 元	大批量	连 续
垂直级次数	4	5	7
督管跨度	23	48	15
直接非直接劳力比例	9：1	4：1	1：1
基干职位数与辅助职位数之比	8：1	5.5：1	2：1
正式化	低	高	低
集权（决策）	低	高	低

1. 管理部门的级次数目在连续过程技术下最多，而在单元技术下最少；
2. 直接劳动力与间接劳动力之比，在单元技术下最高，而在连续过程技术下最低；
3. 基干职位与辅助职位之比，在单元技术下最高，在连续过程技术下最

低；

4. 监督跨度 (span of Supervision) 在大批量生产中最大，而在连续过程生产中最小；

5. 由规章、政策和程序所显示出来的正式化程度，在大批量生产中最高，而在单元性技术和连续性技术下较低；

6. 在大批量生产中，决策权集中，而在单元技术和连续过程技术中不太集中 (注 36)。

查里·福特和约翰·斯罗克姆在他们进行的合作研究中，得出的结论是：当技术愈常规化，其任务愈具有重复性时，下述变量将增加：

1. 行政密度 (管理和行政职位与非行政职位之比例)；

2. 水平分化 (由任务或功能而来的专门化程度)；

3. 垂直分化 (当局的行政或管理级次的数目)；

4. 正式化 (政策、程序和规章用书面形式表述的程度)；

5. 集权 (决策权朝行政等级顶端的程度) (注 37)。

这些研究结论较充分地证明了组织所采用的技术对其本身组织结构及运行方式所产生的客观影响。这种影响是因企业所采用何种技术而产生的。但是，对于企业的决策体制来说，技术的影响还表现在企业在决策过程中如何获取信息和怎样处理信息等方面。在如何获取信息上，企业外部的技术环境，具体他说，提供加工、贮藏和传输信息的方式与手段，对企业的决策效率有着十分重要的意义。信息技术的发展和传输方式的变革，极大地提高了企业为制订决策获取所需信息的范围和速度。同样，以电子计算机为基础信息处理技术的广泛采用，也使企业决策体制的结构设置发生了较大的变化。一些过去被认为必须进行分散决策的活动被集中决策管理体系所代替，如生产管理与库存管理；而一些过去是盛行集权管理的传统领域，如对新项目的投资等，则被更为灵活和更有弹性的分散决策体系所替代。

技术基础当然也涉及到人员的素质及企业决策所需各类专门人材的供给方面。现代企业的决策不仅需要通晓专业技术和经济业务的人员，而且还需要金融、法律、外贸、心理、信息处理、审计以及其它学科方面的专门人才，专家集团已成为现代企业决策的一个日益起着主导作用的部分。因此，如果一个国家在人的素质和各类专门人才的供给上，不能满足多数企业从事生产经营活动和进行决策的需要，那么，它就会在很大程度上制约企业决策体制的效率。

本章文献索引

注 1：H. Chr. Pfohl 《Planung und Kontroll》. Verlag. W. Kohlhammer. 1981. S. 248

注 2：P. H. Grinyer /D. Norburn : Strategic Planing in U. K. Companies. In : Long Range Planning 7 (1974) 4. P, 80

注 3：w. Kirsch /C Mayer : 111e Handhabung Komplexer Probleme in Organisation Muenchen. 1976 S. 99 ~ 219

注 4：彼德·德鲁克：《管理和世界变迁》，载：《经济学译丛》1989 第 8 期，第 2 页。

注 5：《现代汉语词典》，商务印书馆，1978 年 12 月第 1 版，第 137 页。

- 注 6：埃冈·纽伯格威廉·达菲等著：《比较经济体制——从决策角度进行的比较》商务印书馆，1985 年 11 月版，第 5 页。
- 注 7：参见：阿兰·G·格鲁奇：《比较经济制度》，中国社会科学出版社，1985 年 6 月版，第 7～32 页。
- 注 8：格雷戈里、格罗斯曼：《经济制度》，新译西 1967 年，第 13 页。
- 注 9：莫里斯·博恩斯坦：《比较经济体制》，中国财政经济出版社，1988 年 12 月版，第 27～28 页。注 10：保罗·R·格雷戈里罗伯特·G·斯图尔特：《比较经济体制学》，上海三联书店，1988 年 6 月版，第 7～8 页。
- 注 11：参见：陈亮，吴仲沂：《关于经济改革目标模式的几点认识》，载：《江苏经济探讨》1987 年，第 4 期，第 25～27 页。
- 注 12：沈立人等：《关于经济体制改革目标或问题讨论综述》，载：《中国工业经济研究》，1987 年第 1 期，第 53～55 页。
- 注 13：陈泉胜，《论经济决策体制的改革》，载：《福建论坛》1987 年第 4 期，第 5 页。
- 注 14：莫里斯·博恩斯坦主编：《比较经济体制》，中国财政经济出版社，1988 年 12 月版，第 32～33 页。
- 注 15：弗里德里希·A·哈那克：《经济信息与价格体系》载：《比较经济体制》，莫里斯·博恩斯坦主编，中国财政经济出版社 1988 年版第 41 页。
- 注 16：阿兰·G·格罗奇：《比较经济制度》，中国社会科学出版社 1985 年 6 月版，第 117～122 页。
- 注 17：鲁品越编译：《社会组织学》，中国人民大学出版社，1989 年 7 月版，第 59～60 页。
- 注 18：同前，第 81 页。
- 注 19：丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社 1983 年版，第 110～113 页。
- 注 20：鲁品越编译：《社会组织学》，中国人民大学出版社，1989 年 7 月版，第 60 页。
- 注 21：加藤正信：《中国与西方之民法经济法比较》载：《经济法制》1986 年第 1 期。
- 注 22：参见：《1989 年中国经济年鉴》，经济管理出版社，1990 年版。
- 注 23：梅因哈特：《欧洲十二国公司法》，兰州大学出版社，1988 年版，第 207～215 页。
- 注 24：N. H. Jacoby：《Corporute Power and Social Responsibility》汉译本《公司权力与社会责任》，学生英文杂志社，第 191～204 页。
- 注 25：鲁品越编译：《社会组织学》，中国人民大学出版社，1989 年 7 月版，第 80 页。
- 注 26：丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，中国社会科学出版社 1983 年版，第 4～5 页。
- 注 27：马林诺失斯基：《文化论》，中国民间文艺出版社，1987 年版，第 2 页。
- 注 28：托马斯·哈克等著，《文化与进化》，浙江人民出版社，1987 年 9 月版，第 7 页，第 19～22 页。

- 注 29：阿伦·肯尼迪特伦斯·迪尔：《公司文化》，三联书店，1989 年 10 月，第 22 页。
- 注 30：卡尔·佩格尔斯：《日本与西方管理比较》，机械工业出版社 1987 年版，第 28 页。
- 注 31：托马斯·J·彼得斯罗伯特·H·沃特曼：《寻求企业最佳管理法》新华出版社，1985 年 3 月版，第 430 页。
- 注 32：卡尔·佩格尔斯：《日本与西方管理比较》机械工业出版社，1987 年版，第 7～8 页。
- 注 33：同上。
- 注 34 Delhees.K.H 《Interpesonelle Konflikte and Konflikt—handhabung in Organisationen》Bern.1979.S.b
- 注 35：巴斯克/艾索思：《日本的管理艺术》。
- 注 36 及表 2：鲁品越编译：《社会组织学》，中国人民大学出版社，1989 年 7 月版，第 106～107 页。
- 注 37：鲁品越编译：《社会组织学》人民出版社，1989 年 7 月版，第 107～108 页。

第 4 章 企业的目标

企业必须有自己的经营目标。
一个企业倘若不能盈利，
那它本身就没有存在的理由。
企业必须以合理的经济行为和手段，
才能达到盈利的目标。

企业必须有自己的经营目标（注 1）。在市场经济条件下，企业作为以盈利为目的经济组织，在生产力的属性方面，具有共同的特征，其中最根本的，就是一个企业倘若不能盈利，那么，它本身就没有存在的理由，或“正当性”（注 2）。

第一节 企业目标选择中价值观的演变

企业的根本目的是追求利润的最大化。但是，在市场经济的整个发展过程中，企业的盈利是在激烈的竞争环境中实现的。因此，企业必须以合理的或被社会所接受的经济行为和手段，才能达到盈利的目标。

企业为实现盈利而需要采取的经济行为和手段，在实践中，具有多种可选择性。这些选择性的范围，一方面受到企业本身生产技术基础等内在因素的限制；另一方面，又受到来自于企业外部的各种利益集团、竞争环境、法律、舆论时力、社会伦理观念等外在因素的约束。而这些因素的作用及其随社会发展所产生的变化，不能不对企业目标选择中的价值观产生直接的影响。这主要可以在以下两个方面体现出来：

一、由单一目标向多元目标的变化

传统的经济学理论把人类行为抽象为经济人的行为，并把它作为经济分析的前提分析。经济人追求的是“最大化”的目标。作为企业主，他追求的是利润的最大化，他关心的是从企业中尽可能多地拿走他“应得的份额”；作为工人，他追求的是通过出卖劳力获取最高的工资或薪金。在这种假设前提下，无论是资本所有者还是被雇用者，关心的都是自身的直接物质利益，而这些直接的物质利益，只有通过企业利润目标的实现才能得到满足。因此，利润即成了企业的唯一目标。

这种企业目标选择中的价值观念，在实践上，有着相应的历史背景。19世纪初叶，在资本主义发展的早期阶段，以蒸汽机的发明和应用为主要标志的产业革命，为传统的家庭手工业提供了向机器大工业生产方式过渡的技术基础，使资本主义近代工业开始得到迅速的发展。随着铁路的修建和不断地向内地延伸，使用机器和复杂的劳动分工生产出来的大量产品，以无法阻挡的势头突破了封建经济的羁绊，向远为广阔的市场进军。在这个时期，资本主义早期发展所带来的一时繁荣，为资本主义贪婪地追求无止境的最大利润提供了条件。而作为被剥削者的工人阶段，他们的自身组织和政治要求仍处于相当初级的阶段。在组织上，统一的工会还未形成；在政治上，工人提出的还主要是改善劳动条件、缩短工作时间，提高工资的待遇和保障就业等口号。在这个时期，在社会观念上，功利主义占有统治地位，不择手段地攫取物质财富成为时代的风尚，也成为社会衡量一个人成就大小和社会社会高低的唯一标准。

在理论上，稍后出现的微观经济学，产生了以奥地利学派的边际效用价值论，马歇尔的均衡价格论，以及克拉克的边际生产力分配论等为主要学派的微观经济理论（注3）。微观经济理论与早期的古典政治经济学理论不同，它把研究的对象从宏观理论转移到企业，研究如何进一步改进企业的生产技术和经营管理，降低成本，运用价格体系和扩大销路；把研究的侧重点从供给方面转移到需求方面，更加重视市场的供求关系及其变化规律，并力图通过边际增量分析、均衡概念、边际效用、统计分析方法等一系列新的经济分析技术，为企业实现最大的利润提供完整的理论依据和行为选择的原则。而到了20世纪初，以泰罗、法约尔、吉尔布雷恩夫妇等人为代表的古典管理理论，与此相呼应地提出了一系列“效率为中心”的管理理论观点。他们在“工时定额”、“时间研究”、“动作研究”和企业组织管理职能等方面所取得的研究成果和实际成效，为当时资本主义企业提高生产效率、降低成本，从

而获取尽可能多的利润提供了有效的管理原则和可操作的管理手段。

但是，在 19 世纪末期以至第一次世界大战以后，由于资本主义国家国内矛盾日趋势激化，特别是在本世纪 20 年代末和 30 年代初，资本主义世界爆发的空前大规模的经济危机，以及苏联十月革命胜利的巨大影响，工人阶级对资本家剥削的反抗也愈加激烈，使资本家不得不另觅它径以进一步改善企业的经营管理。在理论上，微观经济学继马歇尔等人之后，相继出现了“福利经济学”和“厂商理论”等现代微观经济理论（注 4）。它们以不完全竞争和垄断竞争条件下的企业为对象，注重研究人的因素，包括人的需要和欲望、行为和动机、激励因素，除了依然注重研究企业和个人经济行为的金钱等经济因素外，也注重研究导致这些行为的社会和心理方面的因素。在企业管理理论方面，继泰罗等人之后，美国的梅奥和罗特利斯伯格等人，在霍桑试验的基础上，提出了与传统管理理论所依据的“经济人”的假设完全不同的“社会人”的假设，认为金钱并不是刺激人的积极性的唯一动力，除物质因素外，还存在着社会的和心理的因素。稍后，马斯洛提出了需求层次论或“需要等级论”（Need Hierarchy Theory）；麦格雷戈提出了与把“工人的本性看作是不诚实、懒惰、愚蠢、不负责任的“X”理论相对的“Y”理论（注 5）。这些理论对资本主义企业过去在目标选择中以利润为唯一目标的价值观，产生了重大的影响，促使企业在决策中，除了利润目标外，还要考虑和权衡各种与企业长期稳定发展有关的价值要素，如企业的社会责任、对社会的贡献、保护消费者的利益，以及满足职工的物质和精神需求，等等。

这种趋势，到了第二次世界大战以后，显露得更为明显。随着科学技术的日新月异，生产力获得了发展，生产的社会化程度日益提高，企业之间的竞争更为剧烈，使企业的经营决策环境变化迅速且十分复杂。环境保护者运动的兴起，各种社会福利制度和保障法规的建立、消费者主权及消费者组织的成长，工人运动的发展及其对参与企业经营管理权利的争取，等等，使企业经营目标的选择在各种社会利益集团和进步的社会伦理观念的压力下，面对着更多价值要素的影响和约束，从而呈现出目标多元化的趋势。在这种情况下，“企业也就不再把单纯追求利润作为唯一目标，在制定企业目标时考虑的往往是多目标，并有很强的社会色彩。因此，企业目标系统应当被看作是一个诸多因素同时交织在一起的目标集合。它通常在大多数场合是所有参与集团共同作用和妥协的结果”。（注 6）

二、由追求最大利润向获取适度利润的变化

与企业目标由单一性向多元化发展的趋势相应，在同样的社会历史背景和理论演变条件下，企业经营目标选择中的价值观念，也出现了由追求最大利润向获取适度利润变化的趋势。

在传统的经济学和管理学中，从“经济人”追求最大化目标的合理行为这一假设出发，都把企业的决策过程看作是在一个得到了详细说明和明确的环境中，进行“最大化”选择或“最佳”选择的过程。因此，决策者在决策开始时，就有一个“效用函数”或“优先选择次序”。在这种被假设为受控的条件下，决策者进行最大化的选择，就是选定的措施是它所产生的结果为排列中居于首位的那个措施（注 7）。

然而，这种在确定的经营环境中，在决策者对每项措施的结果都具有完全无误的了解的条件下做出的目标决策，实际上是极为罕见的。这是因为，在市场经济条件下，企业的决策环境在发生着变化，企业的决策者受到技能、

经验、价值观、对环境了解的程度、应具备的有关知识的深度，以及决策所需资料完备程度的影响，既不可能完全掌握所有可以达到目的的手段，也不可能完全准确地了解每项措施所能够取得的结果，因而他不可能在一长列目标结果与措施的对应图列中，确切地做出最优的选择。而且，即使是在技术上能够做到这点，企业也会受到成本费用和时间的限制。因此，企业的决策者实际上常常要在对各种决策事实要素缺乏完全了解的情况下，一定程度地根据主观判断和“在有限的理性的条件下”进行决策。（注8）

这种在有限理性条件下进行的决策，寻求的只能是符合要求或令人满意的目标。西蒙指出，在进行符合要求的选择中，“要求”或“标准”本身也是决策者所处环境的一个组成部分，因此，也应把“标准”看成是给定的。

“要求”或“标准”也依情况的变动，当替代措施是容易发现的，就可提高标准；而难于发现时，就降低标准。如果一并考虑寻找满足这个更高的标准的措施所花费的“边际成本”时，那么，当由于提高标准而得到的替代措施就将会更为接近“最佳条件”（注9）。

这种分析是符合企业决策的实际情况的。较简单的例子，如在企业新产品开发的决策中，当企业寻找不到或无法生产出能够被市场所接受的新产品时，它就只能或者对现有产品进行部分更新、或者扩大现有产品产量，以及其它措施，来达到有限的盈利水平；反之，当企业能够寻找到而且也能够生产出市场所需要的新产品时，它就可以实现更高的盈利目标。

西蒙提出的决策只能达到“令人满意的目标”的观点，是从对决策的一般过程分析得出的结论。而在实践中，企业对这一概念和获取适度利润观念的形成，则更多地来自于企业经营决策环境的变化。在资本主义发展的早期阶段，由于资本的急剧扩张和国内外市场的拓展，为形形色色的创业者、投资者提供了较多的机会，以及当时技术选择和信息环境的相对简单性，使资本家能够通过大量投资、延长劳动时间和尽可能降低劳动工资等手段，获取巨额利润。但是，随着市场竞争的加剧，技术的迅速进步和信息传递的速度加快，以及各种社会利益集团对企业经营活动的约束力加强，企业为减少决策的风险性和保证企业的长期发展，不得不在经营目标的选择中，顾及各种利益，从而在追求单纯的经济目标水平上做出一定的妥协。

第二节 企业目标选择中的价值要素

企业的目标是盈利。利润以货币为单位计算出来的企业的生产经营成果。因此，利润目标在企业中要通过各种具体的生产经营内容体现出来。生产什么、怎样生产、在何时何地生产，以及将生产出的成果销售出去，都与企业利润的实现有着直接的关系。而在这些方面，实践上又往往具有多种可能性，需要企业做出选择。

在经营目标的选择中，无论是西方企业还是我国企业，都有着不同的价值要素。也就是说，任何企业，在选择它的经营目标及其实现手段时，在客观上，都存在着某种利润预期和价值偏好。这些价值要素可以归纳为社会责任、消费者需求、所有者利润和职工利益等四个主要的方面。在不同国家，企业在经营目标决策中，对这些价值要素选择的权重有所不同，甚或有较大的差异。

一、股东及所有者利益

股东利益是随资本主义现代公司的产生而出现的。在早期的资本主义社会中，大多数企业的产权结构是以家庭资本为主，其中只有较少数的合伙企业，即由若干资本所有者合股组成的公司。

19 世纪末，在产业革命的推动下，资本主义大机器生产方式逐步形成，企业规模迅速扩大，因投资规模和集聚资本产生了对多种方式筹措施资金的客观需要，出现了以有限股份公司为主要形式的现代公司，并相应地产生了与过去单一资本所有者收入风险与收益同为一体不同的复数资本所有者承担有限风险与收益的产权制度。

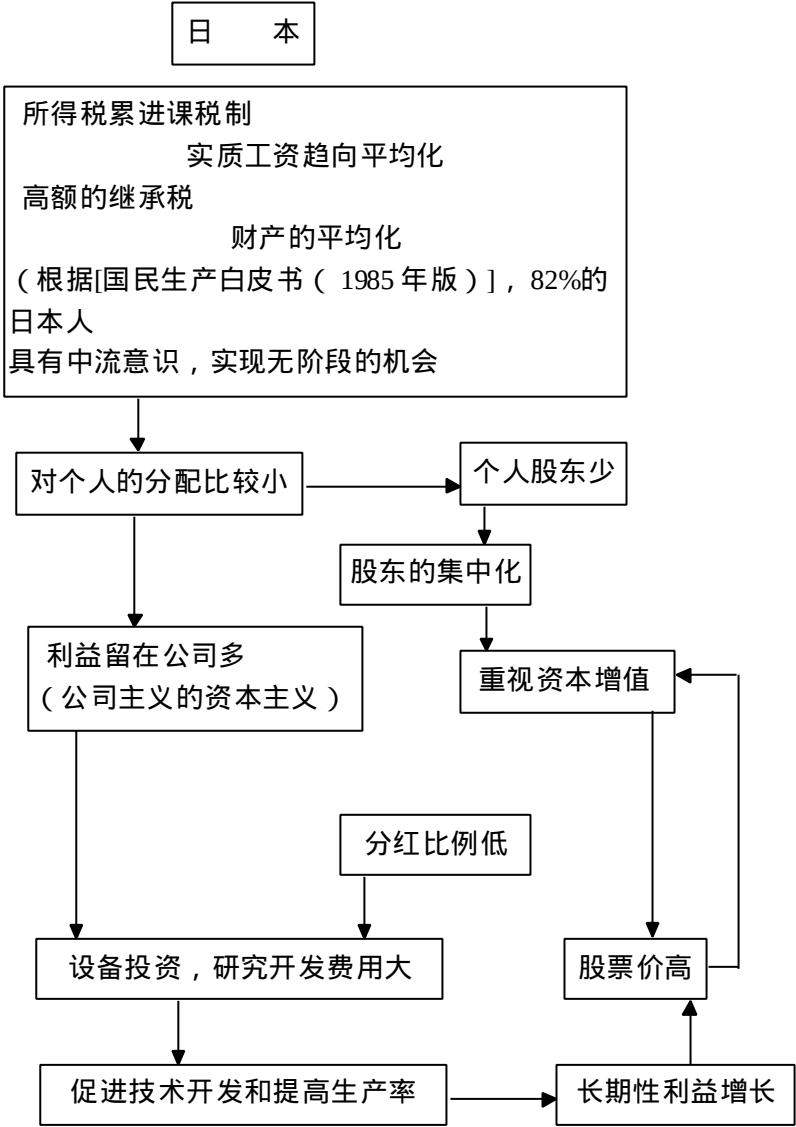
在这种产权制度下，满足股东利益就成为了资本主义企业经营决策中的一个最重要的价值要素。一个资产所有者之所以要购买股票，成为某一企业的股东，他的主要动机是期望从其所投资本中获取最大的收益。因此，作为企业，必须能满足获得满意的股息和红利。在美国企业的资本总额中，百分之七十为股权资本（注 10），而大多数股票又为私人所持有。这种高度分散性的资产结构，加剧了私人持股者追求短期收益的倾向，致使美国企业的经营决策偏重于满足股东追求短期收益的需求。很多学者指出，这是导致美国企业近年来市场竞争能力衰减的一个重要原因（注 11）。

与美国相同，日本企业的产权形式也主要是以有限股份公司（即株式会社）为主。但是，在日本企业的资本总额中，股权资本只占百分之三十，其余则为债务资本（注 12），而在股权资本中，约百分之七十以上为法人股权（注 13）。在这种情况下，一方面日本企业资本的垄断程度很高；另一方面，法人持股比私人持股在利益预期上更倾向于获得长期、持续的收益，因此，日本企业的经营决策尽管也要顾及满足股东的收益需要，但这种需求在很大程度上是以有利于企业的长期发展利益为前提的。

日本与美国之间的这种差异，表现出企业在经营目标决策中，追求长期或短期收益的不同价值取向。对任何一个企业来说，在满足近期利益和远期利益之间，总是存在着客观矛盾。一个企业如果为了近期利益而牺牲了“我们的企业将是什么”和“我们的企业应该是什么”的远期需要，那么企业很快也就不能继续存在（注 14）。美国企业高度分散着的产权结构和个人持股的特点，使它在处理近期利益（利润目标）和远期利益（成长目标）之间的矛盾时，不易获得股东对牺牲近期利益而满足远期利益需要的有力支持；而

日本企业较为集中的产权结构和法人持股的特点，使它在面临以牺牲企业近期利益为代价，换取远期利益的经营目标选择时，较易与资本的所有者达成一致的意见。

日本学者伊藤正则则在比较日本企业与美国企业之间经营管理差异时，曾着重指出了两国企业经营目标决策中的不同价值取向及其所造成的结果（见图 4—1）。一个企业是否重视成长目标，较有说服力的判断依据是企业对技术进步的重视及其投资的份额。据美国商业部提供的资料，日本企业技术研究开发支出占国民生产总值的比例，到 70 年代后期与美国持平，而到 1981 年已超过了美国的水平（见图 4—2，图 4—3）。在 1970 年到 1980 年的 10 年中，日本企业全部技术研究开发支出增加了 76%，而美国则只增加了约 18%。同时，日本学者加护野等人对日本和美国一千家主要制造业企业调查的结果表明，日本企业在技术开发研究费用总额中，用于基础性研究的费用比重，比美国企业高出 7.5 个百分点（见表 4—1）。



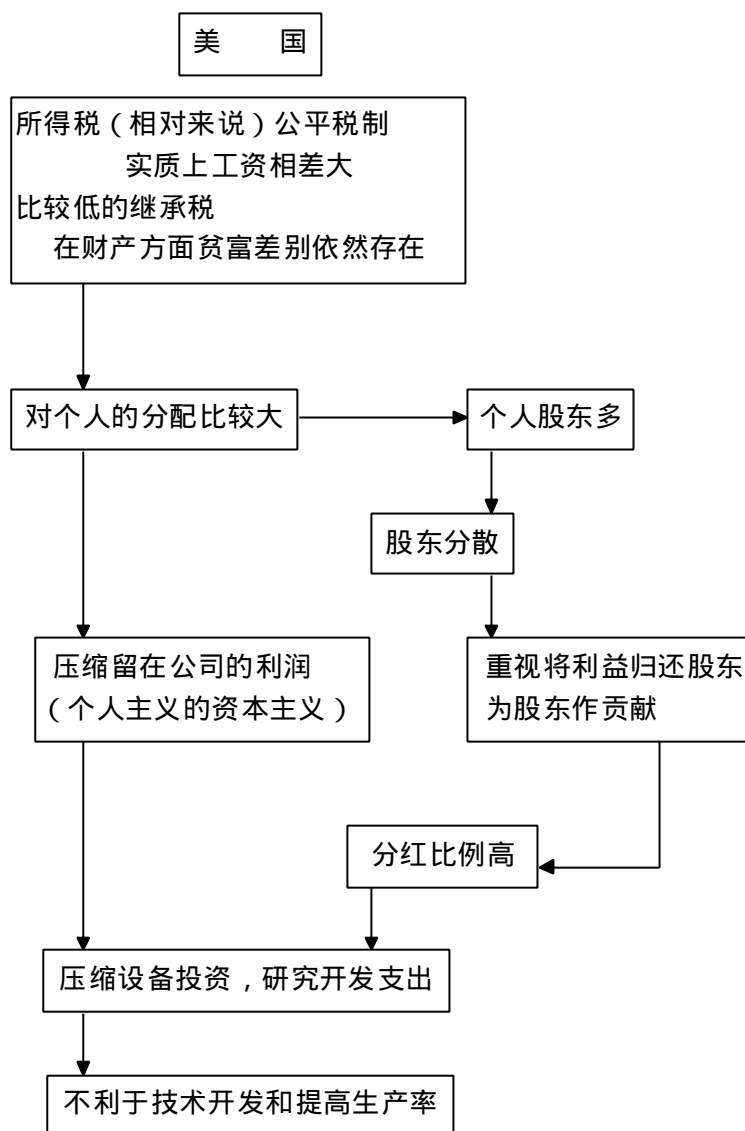


图 4—1：日美两国企业利益分配比较（注 15）

表 4—1：日美企业研究开发战略的差别*（单位：%）

	美 国	日 本
研究开发费用占销售额的比率	2 . 81	2 . 61
分配的重点		
基础研究	8 . 4	15 . 9
制品改善	35 . 6	26 . 6
新制品开发	29 . 6	33 . 6
制造工程改善	26 . 1	23 . 6

*：据对 1000 家主要制造业企业的调查（注 18）

与美、日两国的情况不同，股份制企业在我国尽管近两年已有所发展，

但到目前为止，真正意义上的股份制企业毕竟仍占较少的比重。因此，就我国企业的基本情况来看，在过去传统的经济体制下，国家是企业唯一的资产所有者，企业自身没有独立的经济利益，它所获得的收益要全部上缴国家，它所需要的再生产投入资金和扩大再生产的新增投资，也全部采用国家拨款的形式。由于企业产权结构的单一性和在经济管理体制上实行高度集权的管理模式，使企业的决策取向必须首先满足国家以指令形式下达的生产任务的要求。在这种情况下，企业的决策是以国家指令性计划为唯一依据，它在决策的价值选择上，也同样是把确保和超额完成国家计划作为唯一的取向。实行经济体制改革以后，一方面，我国企业的所有制结构已经发生了很大的变化，出现了国有企业、集体企业、私人企业、中外合资企业，以及各种所有制形式相互结合的企业等多元化的所有制结构；另一方面，随着企业自主权的扩大和企业经营承包制的普遍实行，以及在宏观经济管理体制，如计划、财政、金融、物资供应等方面的改革，使国家与企业之间的分配关系发生了巨大的变化，但同时，也在客观上造成了国家、企业、个人之间的利益矛盾和冲突，并在很大程度上改变了企业过去那种以完成国家计划为单一取向的决策观念。

这种变化比较突出地表现在近两年普遍实行的企业经营承包制以后：在承包基数上，代表国家利益的企业主管部门倾向于确定尽可能高的承包基数，而企业以满足自身利益出发。则倾向于获得尽可能低的承包基数。在这种不断地“讨价还价”的过程中，企业的经营决策尽管因国家利益的要求而要保证对国家的贡献额度，但在行为动机取向上，则更多地倾向于企业利益的最大化。这就是说，在这种情况下，企业之所能够在“讨价还价”过程中最终接受承包基数，并不是它能够自觉地将国家利益或全民资产的增值放在企业经营目标决策的首位，而是因为这一承包基数是它满足自身利益和发展需要所要接受的一种前提条件或一种承诺。尽管在根本上说，由于社会主义企业所有制的性质使企业利益与国家利益在总体上是一致的，而企业在完成承包基数及其增长额度后，按规定从留利中转化为企业生产性的再投入资金仍然是全民资产总量的构成部分，但是，在新体制远未完善和不公平的竞争条件下，由于企业承包制本身的缺陷和实际操作中存在的问题，使企业倾向于争取较低的承包基数和尽可能多的有利的承包条件，以便能够在承包期内获得稳定和较高的收益，而这又直接与企业职工的切身利益相联系，因此，我国企业在目标经营的决策观念上，与美国和日本企业那种确定的、直接地朝向满足于股东利益的短期性或长期性不同，更突出地强调满足于企业和自身利益。这种观念倾向的产生，一方面是由于在现行体制条件下，企业与其本身所有者之间的关系是含混和松弛的；另一方面，则是由于直接与企业收益大小相联系着的企业职工的利益，以及我国企业对职代利益承担着各种义务和责任，使企业的决策行为更突出地将职代利益放在经营目标价值要素选择中的一个重要地位。

二、职工利益

在西方企业中，职工与企业之间的关系是被雇佣的关系，它是通过契约合同来维护的。个人参加企业组织的目的是要获取直接的物质利益和在企业组织中寻求安全、交往及多方面的发展。作为代价，职工要付出相应的劳务（体力与智力），并要接受和遵守组织制订的制度、工作规范和行为准则。而作为组织，在职工完成了工作任务和履行了对组织的义务的同时，则要给

职工以相应的报偿。在这种雇佣与被雇佣的关系中，当任何一方认为对方未能履行承诺时，都可以根据契约，解除这种关系，职工可以宣布退出组织，而组织也可能解雇职工。从这个意义上说，个人与组织都是“自由”的。这种契约关系，使西方企业在决策目标的价值选择中，把职工利益作为一种不变成本，而不是作为一种需要深思熟虑的重要的价值要素来看待。

在美国企业中，企业与职工之间的关系是典型的契约关系。美国文化占统治地位的观念是个人至上和功利主义原则。不管这些观念所产生的历史原因和制度原因是什么，但它对美国企业和社会的组织形态则至少产生了两种影响和结果：一是在美国经济理论和企业领导者的观念上，雇员基本上被看成是一种同资本一样的生产要素，于是这一生产要素的成本或价格，正如资本、土地一样，必然由市场来决定。个人作为一个企业组织的雇员，他主要是为了挣得工资或薪金而向企业提供劳务的人，他在规定的时间内把自己“交给组织”，除此之外，他的个人生活则与组织无关。因此，美国企业工人的流动性较高，而企业中人与人之间除工作关系以外，情感沟通则相当淡薄。这种情况使美国企业在经营目标的决策中，倾向于强调个人的发展，而忽视集体主义精神和主动合作的观念。二是在美国的社会组织形态及方式上，由于存在着组织生活与个人生活之间的隔栅，因而美国企业在按法律规定纳税以后，实际上即已解除了与企业职工有关的公共福利，诸如提供住房、子女教育、娱乐活动等方面的义务和责任。因此，对美国企业来说，满足职工的利益在企业收益中基本上已是被扣除了的部分，而不是需要进行再扣除的部分。这使美国企业在经营目标的决策观念上，倾向于把满足职工的利益单纯地看成为是企业获得收益所需付出的一种经济代价，一种相对稳定的不变成本或决策的参量。

与美国不同，日本社会是一个更为强调集体主义精神和合作观念的社会，一个以“大和”文化为基础的社会。在日本，年轻人从学校毕业后进入一家大企业工作，通常会一直在这个企业里工作直到退休。多数公司要为职工提供职工住宅、职工食堂、疗养院等等，而职工工作之余的活动大都是与公司的同志一同渡过的（注 19）日本人对所属的公司有很强的归属意义，据日本经济新闻社在 1981 年对《100 家主要上市会社社长调查》提供的资料，64% 的问卷调查认为企业属于经营者和职工（见图 4—4）。美国人参加一个企业组织，是因为它所提供工作岗位和为他享受更多的闲暇提供相应的经济条件；而对日本人来说，公司不仅仅只是提供劳动、获得工资的场所，公司已成为一种生活的共同体（注 20）和生产的场所。因此，日本人的个人生活和组织生活之间，不存在需要逾越的隔栅，两者是“相通”的。据日本商工会议所对世界各主要工业国家所作的调查表明，在职工缺勤率方面，美国为 3.5%，西德为 7.7%，法国为 8.3%，而日本则只有 1.95%。这在一定程度上表明了日本人对工作的重视和以企业为重的个人牺牲精神。因此，日本企业在经营目标的决策观念上，强调以个人为中心的思想，从而把满足职工利益看作是企业经营目标选择中一个重要的价值要素，它不是一种企业要背负的经济代价，而是一种企业发展的动力；它也不是确定企业经营目标的一种条件或参量，而是企业经营目标不可缺少的和忽视的一个组成部分。

与美国和日本的企业相比，由于完全不同的历史原因和制度原因，我国企业对职工利益所要承担的义务和责任更多、更为直接和更为广泛。我国企业大多数都要负责解决职工住房、子女入托、就学、就业、职工食堂、医疗

保障、职工教育、婚丧事宜、闲暇活动安排等大量的与职工本人及家眷利益有关的问题，像大庆、二汽、鞍钢等大型企 业，甚至它本身就是一个功能齐全的“小社会”。日本企业对职工利益所承担的义务和责任，基本上是直接对职工本人的；而我国企业对职工利益所承担的义务和责任，不仅直接涉及职工本人，而且范围还延及其家庭。日本职工对所属企业的归属意识和忠诚心，除了表现对工作的重视，肯于加班和集体中的合作精神外，还表现为在那样一个个人可自由选择职业和组织的社会中，职工的流动性却相当低。而在我国，企业职工 的流动性虽然更低，但这并不同样地表明我国企业的职工企业有更强的归属意识和忠诚心，而是说明我国企业的职工对企业有很强的依赖性。在我国现行的劳动人事制度和分配制度下，对大多数人来说，一旦被分配和加入到一个企业组织中，他的工作基本上有了稳定的保障，企业就要承担起对他的主要生活条件进行“安排”的义务与责任。我国职工既不像美国职工那样，把个人生活与组织生活分割开来；也不像日本企业的职工那样，把集体看成优于个人，把工作当成生活的中心，而是将个人依属于组织，个人生活成为了组织生活的延续部分。因此，我国企业在经营目标的决策中，满足职工利益这一价值要素，比美国和日本企业具有更高的权重和更直接的意义。

图 4—4：公司属于谁资料来源：日本经济新闻《100 家主要上市会社社长调查》

（1981 年 8 月 6 日）

三、消费者利益

在企业的经营决策中，把消费者放在何种地位，是一个极重要的价值要素。尽管作为企业经营管理的最一般原理来说，企业利润的获得只有当其成果被市场所接受或承认后才实现的，但对消费者需求的满足，各国企业仍然存在着取向上的差别。美国企业，正如巴斯克、艾索思、卡尔·佩格尔斯等美国学者，在研究美、日两国企业竞争能力差别时都一致指出过的那样，重视的主要是满足消费者的直接需求，而日本企业，不仅重视消费者的那些直接需求，而且还重视消费者在产品使用过程中产生的需求，即服务的需求（注 21），与此相比较，我国企业在满足消费者需求方面，无论在经营观念上还是在实际经营行为上，都存在着明显的差距。

美国企业的经营决策中，倾向于把消费者作为一个客体，即单纯的“买主”来看待，尽管美国学者马奇等人在他们的企业行为理论中，曾提出了“企业是经营者、股东、消费者、业者和职工的联合体”的观点（注 22），但在实践上，把消费者及其利益排除在企业之外的传统观念，则仍占有较突出的地位。美国企业在产品开发项目的决策过程中，十分重视对消费者需求情况及其变动趋势的调查，而且许多现代的市场调查和分析技术，预测方法都是首先由美国研究机构和企业发明并运用的。但是，对美国企业来说，在满足消费者需求的意识中存在着两种基本的取向：一是偏重于追求消费者可接受的产品价格的上限；二是不注重降低产品的成本，美国企业的经营决策观念，是以“卖价= 利润+成本”为基础，在成本为一定值时，通过努力争取产品的最高卖价来获得尽可能多的利润（注 23）。

与此同时，日本企业则不把消费者看成是单纯的“买主”，而是努力将企业的利益与消费者的利益统一起来。美国企业在将产品销售给消费者以后，作为一个过程，它与消费者的联系基本上已经结束。美国企业对产品的

售后服务尽管也相当重视和完善，但这种售后服务更多地具有契约性质，也就是说，当企业在规定的时间内履行完了对顾客的服务义务和承诺后，如保修期、产品退还规定、意外损失赔偿等，它与消费者之间的关系即已结束。而对日本企业来说，产品的售出并没有使企业与消费者的联系完全中断。一方面，日本企业更为重视和努力争取通过生产工艺的技术改造和现场生产管理，降低产品成本、价格和提高产品质量，以“使消费者分享利益”；另一方面，产品的售后服务也较之美国企业更为周到和富有人情味儿。日本企业的经营决策观念，是以“利润 = 卖价 - 成本”为基础。在产品卖价为一定值时，重视通过降低产品成本来获取尽可能多的利润（注 24）。

日、美两国企业在满足消费者利益观念上的差异，较明显地，也是得到普遍公认的，是表现在产品的质量上。日本企业之所能够在较短的时间里迅速成长为美国企业在国际市场上强有力的竞争对象，而且在若干行业，如钢铁、汽车、电子产品等的市场竞争中，已经取得了优势地位，其中一个最重要的原因，就是日本企业在产品开发、生产和销售整个生产经营过程中，始终坚持并强调“以消费者为中心”的经营观念。在企业经营目标决策的价值要素的选择中，满足消费者需求和为了消费者利益，是两个表面上看似差异不大，而实际上差异很大的不同观念。满足消费者需求是一个企业生存和发展的起码条件，或者说，是一个企业能够向社会证明其所以能合法存在的“正当理由”（注 25）。但是，满足消费者需求的观念在很大程度上偏重于满足消费者对产品或劳务的直接要求，因此，以这一观念为基础的企业决策，其出发点是强调对消费者直接的和现有的需求预期的满足程度，企业与消费者是单纯的供货者与订货者的关系。而为了消费者利益观念，则重视主动地从消费者本身的立场和利益出发，来尽可能广泛地满足消费者的需求，这些需求既包括消费者已意识到的、能够明确提出的，也包括消费者未意识到或在产品购买以前不可能提出的。因此，以这一观念为基础的企业决策，其出发点是强调对消费者自身利益的实现程度，企业与消费者不是那种面对面的供货者与订货者的关系，而是一种有着共识的互利、互惠关系。

与美国，特别是日本的企业相比较，我国企业在经营目标的决策中，满足消费者需求和为了消费者的利益观念还相当淡薄，这一方面是由于长期实行高度集权式的经济管理体制所造成的影响。在这种体制下，企业的产品开发、生产乃至销售都是通过国家统一安排和控制的，企业基本上丧失了与市场本应有的紧密关系，产品的统购包销，使企业不可能形成自觉地满足消费者需求的观念。经济体制改革以来，尽管过去的传统体制已在结构与运行机制上发生了许多深刻的变化，企业自主权的扩大使企业对产品开发、生产、经销、产品的价格等具有越来越大的决策权，各种形式的承包责任制促使企业为实现盈利而必须走向市场，但是，由于传统体制的惯性作用和对人们思想的长期影响，使我国企业在观念、行为上的都依然存在着忽视消费者需求和利益的倾向。表现在企业的实际经营决策中，是不重视对市场需求的科学调查和分析，产品开发过多地偏重于可在短期内获得经济效益的大小，而不是产品质量对消费者需求的满足程度。另一方面，我国经济体制改革发展至目前阶段，企业还不能说已成为一个真正自负盈亏的商品生产者和经营者。企业自身预算约束的软化和市场存在着不公平、非正当的竞争环境，使企业的经营决策在满足消费者需求的价值取向上发生了较大的偏差。表现在企业的实际经营决策中，是重视依靠单纯的数量增长和经济主管部门的各种干预

来获取收益，而忽视市场开拓、市场创新和以消费者为中心的服务来争取企业收益的增长。

四、社会责任

在过去相当长的一段时间内，企业始终被认为是经济性的组织，它只要能购买到原材料，只要付钱雇佣工人，只要能把所生产的产品售出并赚到利润，也就能够生存下去。尽管在本世纪初，德国的经理人员、政治家和社会哲学家沃尔特·拉特瑙（Walter Rathenau 1867—1922）就曾站在比他同代人更高的角度，提出了企业的社会责任和用责任来代替利润的观点。在他看来，未能提供出恰当利润的企业，既损害了托付给他们的资源，又破坏了经济的成长能力，因而就是不忠于社会所托。在同一时代，日本的涩泽荣一（1840—1931）甚至早于 19 世纪七、八十年代，即首先提出了工商企业同国家利益的关系、企业需要同个人道德的关系等基本问题（注 26）。但是，直到本世纪四、五十年代以前，企业的社会责任，以及企业与社会及社会公益机构之间的关系，仍然被企业所忽视和拒绝。二次世界大战以后，随着资本主义社会内部矛盾的激化，用户第一主义、保护消费者利益和反对环境污染等运动的兴起，迫使西方企业不得不在其生产经营活动中承担起越来越多的社会责任。

1984 年，日本横滨市政厅曾经以问卷和统计调查的方式，对自 1974 年至 1983 年近 10 年间消费者对生产厂商的投诉意见的变化进行了分析，并以图表的形式明确地画出了在这 10 年当中消费者进行厂商选择时的价值观的演变情况及趋势。调查表明，消费者对生产厂商的投诉意见除“销售方法、契约等”项目是唯一有大比率增加以外，其它都呈下降趋势（注 27）。这较充分地证明了，现在的消费者在购买活动和购物选择中，已越来越重视的是厂商的销售行为、售后服务和愿意承担的对消费者的责任等等。

美国企业对社会责任的重视和关心，一个十分重要的表现，就是所谓的“社会经营概念”（Sociobusiness Concept）已被企业所广泛接受和认同。社会经营概念基本上由五种因素构成：

——社会的使命，即企业负有对社会作出贡献并协调各社会集团利益的使命；

——社会的服务，即企业对人们所关心的社会事务应当提供足以令人满足的服务；

——社会的产品，即企业提供的产品不仅是以盈利为目的的产品，而且要在时间与空间上具有社会价值的产品；

——社会的利益，即企业活动要以实现社会效益作为其市场功能的有效性指标；

——行为的顺位，即企业对资源的利用应当优先考虑对社会的影响，并以此作为评价企业行为的最佳顺位（注 28）

社会经营概念所包含的这五种因素，在企业的生产经营活动中，又主要体现在企业对社会利益集团的责任和企业对解决社会问题的责任等两个基本的方面上。企业对社会利益集团的责任，主要涉及到业主或股东、顾客、社会、债权人、政府和雇员；而企业对解决社会问题的责任，则一般包括如提供均等的就业机会，保护生态环境和保护消费者利益等（见表 4—2）。

美国企业对社会责任的重视，反映在企业决策目标的构成体系中，是将“社会责任目标”列为公司战略计划的基本目标内容之一。如美国孟山都化

学工业公司，它所制订的战略计划中包括三项基本的内容，即一是“股东目标”；二是“社会责任目标”，它包括环境保护、职工安全、节约能源、教育基金、社会救济等；三是“劳资关系目标”（注 29）。又如美国拨柏葛公司在为战略计划提出的战略纲领中，有七个主要的方面，它包括市场营销战略纲领、生产与技术活动的战略纲领、经营和资产管理的战略纲领，人才开发战略纲领、组织发展战略纲领、社会服务战略纲领和营业发展战略纲领等，其中除人才开发和社会服务方面的纲领直接涉及到企业的社会责任目标以外，其它如市场营销、生产与技术、经营和资产管理等，也都与企业的社会责任目标有较密切的关系。（注 30）

与美国企业基本相同，联邦德国企业在决策目标中，社会责任目标也是一个重要的内容。正如克劳斯·德尔曼和路德维希·奈斯但斯在他们合著的《联邦德国的企业经营与管理》一书中所指出的，德国企业在目标决策时考虑的往往是多目标，并有根强的社会色彩。因此，企业目标系统应当被看作是一个诸多因素同时交织在一起的目标集合，它通常在大多数场合是所有参与集团共同作用和妥协的结果（注 31）。在德国企业决策目标的过程中，股东、顾客、债权人、雇员、政府和社会同样是进行目标选择和目标平等中最重要的参量，而且企业也把解决社会问题，诸如为企业所在社区提供更多的就业机会，保护生态环境、资助教育机构和积极参与社会活动，如赞助和发展各种社会事业和慈善活动等，作为促进决策目标的具体内容。

绝大多数研究日本社会和日本民族性的人，无论他是从何角度，文化、历史的、经济的、社会的、企业的或社团组织的；还是以何职业的观点，作家的、记者的、社会学家、经济学家、文化地理专家、政治官员或工商实业家，几乎都一致地认为，日本社会是一个“盛行集体主义”，有强烈的“团结意识”的社会（注 32），或者说，是一个“统合”的社会（注 33）。在日本，个人隶属于组织，而组织与组织之间、组织与政府之间又存在着传统的、根基很深的相互依存的关系。这种关系格局与美国有着巨大的差异，而与联邦德国相比较，尽管在联邦德国，企业与政府之间存在着远较美国更为紧密的关系，但是建立和维系这种关系的主要力量是制度性的因素，而不是像日本那样，有很深远的历史文化基础。这种关系格局同样也是构成日本企业“社会责任伦理”的基础。对日本企业来说，在企业对社会各利益集团的责任上，基本上也包括业主或股东、顾客、债权人、雇员、政府和社会等六个方面。但在这几乎所有的方面上，都与美国和联邦德国有所不同。而在企业对解决社会问题的责任上，日本企业并没有遇到像美国企业那样突出的种族歧视问题和像联邦德国企业那么严重的外籍工人问题，但在诸如女就业、注重学历和家庭身份等方面，却存在着比美、德两国企业更为普遍的问题。

资本主义企业的社会责任观念是一个相当长的历史时期逐步形成的。正如德鲁克所指出的，在第二次世界大战以前很长的时期内，人们关于“工商企业的社会责任”的讨论，主要集中于三个领域：一是“有关私德和公德的关系这个永恒的问题”，即涉及到当一个企业的经理采取不道德的行为为本企业谋取利益时，这种不道德的行为应当是绝对禁止的还是应当容忍的？二是“有关雇主由于其权力和财富而对职工所承担的社会责任”，包括职工就业保障、教育、福利等等；三是“社会责任过去常常是指要求或指派工商业者在社会‘文化’方面的领导责任：资助艺术、博物馆、歌剧院、交响乐队；担任教育机构和宗教机构理事会的理事；为慈善事业和其它社会公益事业出

钱”等。这些有关企业社会责任讨论的主题，实际上都集中在除企业缴纳税金以外，企业还能出资多少而为社会的公益事业作出贡献上。第二次世界大战以后，围绕企业社会责任的讨论则由于资本主义社会内部矛盾的日益激化而使其侧重点发生了很大的变化。过去，人们把企业的社会责任看作是企业资助某项或某些具体的社会公益事业，而现在，“它所看重的是企业在处理和解决社会问题方面应该或可能做些什么。它侧重的是企业在有关美国的种族歧视和种族结合问题、或物质环境的维护和恢复方面能作些什么贡献”（注34）但是，资本主义企业的本质是谋取剩余价值，因而它所承担的“社会责任”仍然是被这种本能的动机所驱使的。也就是说，无论是出资捐助一家医院、赞助一项康复事业，还是投资改善生态环境或重建某些文化遗址，它所要谋求的都是资本的增值，因为通过这些活动，企业可以在公众中树立起较好的形象，可以在社会中赢得一定的地位，因而有利于企业信誉的提高和市场竞争能力的增强。所以，社会责任在资本主义企业决策目标的价值要素选择中，在本质上是直接为企业利润目标服务的，或者说，它是构成企业实现盈利目标不可缺少的一个组成部分。正如德鲁克在同一部书中所认为的，企业应当把承担社会责任看作是“企业的机会”，它意味着“直接和间接地使公司或产业得到利益和加强”（注35）。

与西方企业相比较，我国企业在本质上是与整个社会的利益相一致的，这种本质决定了我国企业在决策目标的选择中，要把国家的利益放在首位。企业的“社会责任”也正是在实现国家计划、服从国家有关政策及法律，通过不断地降低成本和创新产品以满足市场的需要、运用新技术、新工艺改善工作环境和保证生产安全、提高职工福利、积极参与公益事业和社区活动、搞活企业的精神文明建设，等等十分广泛的方面体现出来的，但是，在实践上，我国企业的社会责任却表现出更多的复杂性、矛盾性和多样性。这些特性的产生在很大程度上有着历史的原因。

在过去的经济体制和管理体制下，企业是作为基本的生产单位从事经济活动的。同时，与这种地位相适应的是，企业又具有一级行政单位的几乎全部特点。在这种情况下，尽管从领导关系的角度来考察，企业的全部活动存在着“统一安排”和“一体化”的现象，但从企业本身的实际活动来看，却存在着将用技术经济指标来考核的生产活动和用各种行政命令动员来进行的非生产性活动相分离的倾向，这种倾向的实际表现，是企业的生产活动完全通过上级主管机构的计划、技术、生产调度、财务等部门等部门来安排，并要根据这些部门所下达的任务和指标来制订企业和生产计划。同时，各种与这些生产活动直接有关或间接有关的非生产性活动，却是由同一上级主管机构的各个归口部门分别、更经常的是通过随时的命令或行政动员来安排的。因而这些活动在很大程度上并未能纳入企业整个活动的计划轨道，未能成为构成企业目标的一个有机部分。

如果说西方企业在第二次世界大战以前，在有关企业与社会的关系方面的争论一直围绕着三个传统的主题。那么，对我国企业来说，长期存在的则是有关企业社会责任的限度的矛盾，即企业作为一个经济单位，它应对社会承担多大的责任和承担什么责任。长期以来，由于否定社会主义社会存在着商品、商品生产和价值规律的作用，因而在理论上不可能确立企业作为一个独立的商品生产经营者的地位。它所导致的一个直接结果，是将企业作为一种包罗万象、同时扮演着多重角色的组织，一种对社会承担着广泛甚或无限

责任的机构，这种观念的形成，除体制因素以外，也存在着直接的经济原因，即我国作为一个经济尚不发达的国家，面临着巨大的人口压力和相对匮乏的可用资源。因此，企业作为一个经济单位，它要在尽可能多地为社会创造经济财富的同时，还要尽可能地承担社会责任，减轻社会的负担，包括吸纳社会上已达就业年龄的人口、为职工提供内容广泛的福利和终身的生活保障、参与社区建设和社会活动，以及协助政府机构解决各种社会问题等等。

上述这些情况，在我国实行经济体制改革以后，并未发生明显的变化。所不同的是，由于企业作为一个独立的商品生产经营者地位的逐步确立，以及企业与国家之间分配关系的变化，在企业与它要承担和能够承担的社会责任之间发生了更多的矛盾。这类矛盾尽管在过去的体制下依然存在，但在“统收统支”条件下并未有明显的表现。而在现行体制中，由于企业与外部各部门及组织机构之间的关系更多地表现为一种经济关系，企业的各种活动都与它所要实现的经济目标和获取的自身利益有着密切的联系，因此，使这类矛盾表现出一种明显的经济利益，以及企业利益与社会责任之间的冲突。实践中较明显地是企业对“社会负担重”、“摊派过多”等的强烈呼声，以及各类组织和“代表”组织的个人要求企业赞助、出资的大量活动，使企业对社会所应承担的责任边界不清，也使社会责任变成一种“要企业去承担”的义务。

因此，我国企业的决策目标中，社会责任目标表现为一种更为“隐蔽”的形式，一种“事后的扣除”。而西方企业则在一种功利主义的基础上，把社会责任目标“显象”为一种明确的形式，一种构成企业经济目标的有机部分，表现为一种“预先的垫付”。

本章文献索引

注 1：克劳斯·德尔曼/路德维希·奈斯但斯基：《联邦德国的企业经营与管理》中国城市经济社会出版社，1988 年 9 月版，第 36 页。

注 2：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987 年 6 月版，第 96 页。

注 3：张培刚、厉以宁：《微观宏观经济学的产生和发展》。湖南人民出版社，1986 年版，第 57~135 页。

注 4：张培刚、厉以宁：《微观宏观经济学的产生和发展》。湖南人民出版社，1986 年版。

注 5：孙耀君：《西方管理思想史》，山西人民出版社，1987 年 9 月版，第 336~342 页。

注 6：克劳斯·德尔曼/路德维希·奈斯但斯基：《联邦德国的企业经营与管理》中国城市经济社会出版社，1988 年 9 月版，第 38 页。

注 7：赫伯特·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社，1988 年版，第 2 页。

注 8：赫伯特·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社，1988 年版，第 3 页。

注 9：赫伯特·西蒙：《管理行为》，北京经济学院出版社，1988 年版，第 61~75 页。

注 10：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学

- 出版社，1987年6月版，第152页。
- 注 11：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1986年版，第127页。
- 注 12：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987年6月版，第152页。
- 注 13：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1986年版，第127页。
- 注 14：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987年6月版，第155页。
- 注 15：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1986年版，第127页。
- 注 16，17：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1980年版，第96、97页。
- 注 18：加户野等著：《日美企业的经营管理》，日本经济新闻出版社出版。
- 注 19：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1980年版，第120页。
- 注 20：同前第120页。
- 注 21：（美）巴斯克艾索思合著：《日本的管理艺术》，广西人民出版社，1984年12月版。（美）卡尔·佩格尔斯：《日本与西方管理比较》，机械工业出版社，1987年1月版。
- 注 22：（日）占部都美：《现代管理论》，新华出版社，1984年版。
- 注 23：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1980年版。
- 注 24：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987年6月版，第96页。
- 注 25：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987年6月版，第97页，第37页。
- 注 26：斋藤毅宪：《教养的经营学》，中央经济社，1985年，第86页。
- 注 27：吴德庆、邓荣霖等编：《美国工业经营管理学》，中国人民大学出版社，1987年11月版，第30~31页。
- 注 28：中国企业管理协会编：《美国经济管理考察》，企业管理出版社，1980年2月，第7页。
- 注 29：国家机械工业委员会赴美发电设备工业生产管理考察团编：《美国几家公司的组织管理》，机械工业出版社，1981年8月版，第18~19页。
- 注 30：德尔曼/奈斯但斯著：《联邦德国的企业经营与管理》，中国城市经济社会出版社，1988年版，第38页。
- 注 31：伊藤正则：《日本的企业经营管理》。
- 注 32：参见：《菊花与刀——日本文化的诸模式》，本尼迪特著，浙江人民出版社，1987年6版。
- 注 33：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987年6月版，第396~397页。
- 注 34：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987年6月版，第426~427页。

第 5 章 企业决策的确定过程

企业经营目标的确定是一个充满分歧、
争执、磋商和妥协的
“统一意愿的形成过程”。

组织是由若干人员为实现共同目标而形成的团体。因此，目标是组织存在的基础。企业作为经济组织，它与其它组织的目标在本质上最大的不同，就是它具有鲜明的价值特征和赢利动机。

企业决策目标的确定是一个复杂的过程。这种复杂性不仅来自于企业经营环境的多变和不确定性，而且也来自于企业内部各类成员对目标所特有的不同利益动机。因此，企业经营目标的确定是一个充满着分歧、争执、磋商和妥协的“统一意愿的形成过程”（注 1）。在企业中，这一过程基本上是以正式的程序进行的，它主要包括决策的准备，决策方案的产生、决策方案的评价和最终抉择等四个阶段性过程。

从类型学的角度，企业目标一般有如下划分：按目标的性质，可分为战略目标、战术目标和实施目标；按层次分，可分为总目标、一般目标和具体目标；按时间分，可分为长期目标、中期目标和短期目标；按功能分，也可分为“形式目标”和“实际目标”（注 2）等等。这些对目标的不同归类，实际上在相互之间存在着很大的重叠性，如战略、战术和实施目标一般与长、中、短期目标相一致。本章要考察的，主要是企业长远目标的确定过程，或者说是那些关系到企业长远发展目标的确定过程。这些目标的确定是企业最高决策层的主要任务和职能。

第一节 决策的准备

决策准备的中心任务是为决策提供必要的信息基础和抉择依据。企业的决策信息主要来自于组织内、外两个渠道。但是，无论是组织内信息还是组织外信息，都具有强烈的目标规定性。正如巴纳德所指出的，“目的本身对环境要素具有如下意义的机能，有了目的，环境才有意义；没有目的，环境就毫无意义”。（注 3）企业决策信息的这种目标规定性，决定了企业决策信息的收集并不是无限范围和无时空限制的。然而，企业决策信息的收集究竟在多大范围和时空内才能充分地满足企业目标决策的要求，这不仅取决于企业本身识别、收集和处理信息的能力，而且也取决于企业能够从外部获得多高质量信息支持的程度。

一、信息的来源与获得

企业的决策不仅要依据“价值前提”，而且也要依据“事实前提”。事实前提是由来自于企业内部和外部的信息构成的。企业内部的信息主要来自于控制，即它是通过对前期决策与决策实际执行之间差异的比较及其原因的分析而形成的；企业外部的信息也来自于控制，但它主要是通过对前期决策环境与预期决策环境之间差异的比较及其原因的分析而获得的。这里，所涉及的上要是企业外部信息的来源与获得。

（一）西方企业决策的信息基础

再早的不说，在十八、十九世纪，人们获得信息的主要方式是口头传递，邮寄和阅读为数很少的报刊、信息传递的速度以天计、月计、甚至年计为单位的。我们的祖先为了尽快地将那些十万火急的信息传达给人们，发明了烽火台、鸣钟等工具，但它们只能传达极为简明的信息。而今天，人们几乎足不出户。就可以获得他所需要的所有信息。信息的传递只有几秒、几分钟，即可通过电话、电报、传真、影视广播等现代化手段，传递到世界各个国家和地区。电子计算机的普及和通讯技术的进步，使企业决策的信息基础发生了根本的变化，极大地提高了企业收集、记忆、分析和处理信息的能力。

人们把日本称之为“情报化社会。”在日本，国家建立有统一的“日本科学技术情报中心（JICST）”和“计算机联机系统（JOIS）”，并与美国最大的化学信息数据库——“化学文摘服务处（CAS）”和联邦德国的“科学情报中心（FIS）”联网，组成了一个情报资源共享的“国际科学技术信息网络（JSTIS）。”除这些全国性技术经济信息中心外，日本各地区也都设有直接为企业服务的情报机构。据不完全统计，这类地方性的情报机构在全国共有 32 个，同时，各个企业都配有专门的情报研究机构或专职的情报研究人员。据 1987 年日本经济新闻社对东京地区 300 家大企业进行的一次调查表明，55% 的企业设有情报信息中心，20% 的企业建有海外情报研究网络，100% 的企业增加了情报研究经费，像日立、松下、东芝、三菱、丰田和日电等许多大企业，在海外均建立了良好的情报网络系统，情报网点已达数百个，其中仅在美国各大学设立的网点就多达 60 个。除大企业外，在日本全国 600 多万家中小型企业中，几乎每个企业都配有自己的专职情报研究人员，或者通过可以信赖的 5.8 万多个企业联营社，获得自己所需要的信息。

日本全国性的统计资料主要有：《日本统计年鉴》、《小型统计手册》、《日本统计月报》和《国际统计要览》等。这些统计调查资料都经过认真细致的加工整理，铅印成册，任何单位和个人都可查阅，索取和购买。

今天，日本企业只要花上 5~60 秒钟就可获得世界各地金融市场的信息；1~3 分钟，就可查询日本与世界各地的贸易信息；3~5 分钟就可查询到国内 1 万家企业当年或历年生产经营状况的有关数据；5~6 分钟利用数量经济模型计算模拟方法，就能构画出国内外各主要经济因素变化对宏观经济发展的影响及动态趋势；5~10 分钟就可查询或索调政府新制订的各种法律、法令及国会记录资料等。（注 4）

在这种信息环境下，企业可以及时地搜取到它所需要的大量的决策信息。但是，企业的决策是一种具体范围的决策，尽管这种决策到目前已越来越可能依据于大量可量化的信息，而且又可运用各种标准的和独立开发的计量经济模型，对这些信息进行程序化的处理，但至少到目前为止，人类所掌握的或正在发展的这些技术还离不开人的经验、直觉和判断。个人的经验和对环境的判断力，不仅来自于人的阅历与通过实践反复验证的经验积累，而且也来自于对环境的实际感知。实际感知是不可能仅仅从数据、图表中获得的，它需要了解具体的事实，需要与构成这些具体事实的各种因素进行直接地接触。因此，日本企业十分重视通过自己的信息研究机构和研究人員获得有关市场需求、竞争企业动态等第一手资料。对这些第一手资料的收集主要采用用户走访、消费者问卷调查、消费者洽谈会、产品试销市场模拟等方式进行。

从企业角度来考察，美国企业的信息基础在结构、质量和效率方面，比日本企业更加优越。正如很多曾在美国工作和考察过的日本入所说，就计算机的普及和在企业经营管理中应用于数据收集、分析与处理的范围来说，日本企业与美国企业相比，可以说还处于“较原始的阶段”（注 5）。这一方面是由于美国各类信息系统的建立远早于日本，而且在整个信息传输、存储、检索和联网等技术上也较日本更为完善和先进；另一方面，则是美国在各工业领域尤其是在增长迅速的高技术领域，至今仍处于技术领先地位。而且，美国经济的发展及波动对各国经济的影响也很大。因此，日本很多企业，如三菱、三井、丸红、住友和伊藤等大公司在纽约都设有情报机构，并不惜花费重金，参加美国各大学设立的各类技术情报交流组织，如美国马萨诸塞理工学院的“产业世界联系计划”^{*}、美国斯坦福大学的“电子计算机论坛”等（注 6），以图尽快地获取最新的技术经济情报。而作为信息源发地的美国，企业在获取信息的渠道、方式、速度和对信息的实感上，显然要优于日本。

美国企业收集决策信息的主要渠道，基本上有五种：

1. 各级政策机构。美国各级政府（联邦政府、州政府和地方政府）的决策都要采用大量的经济统计数据，其中绝大部分的数据又是可以向公众提供的。美国商务部是最经常向企业提供数据的机构。它每月定期出版的《当前商业情况调查》，载有“可以估计多种经济指标的统计资料”，如国民生产总值和国民收入、个人收支、政府收支、对外贸易、储蓄和投资、工业部门的收入和就业、内涵价格紧缩系数等指标，以及有关“制造业生产能力的利用”、“劳动力市场”、“集体谈判”、“存货销售率”、“外资在美国的投资”、“居民住宅建设”等研究性文章，“是企业界取得有关全国帐务、劳动力、企业投资、生产和贸易、商品价格和金融数据等方面最详尽的统计

^{*}“产业世界联系计划”是一个加强学校与企业界的联系，尽量开放大学门户，同时又积极把研究成果交给民间企业所设立的组织。企业入会每年需支付三万美元的会费。

资料的来源之一”（注7）。美国劳工部定期发行的统计资料有《劳工评论月刊》、《劳动统计手册》和《消费者支出调查》，公布有关劳动生产率、就业率和工资率，以及消费者行为的调查研究资料。联邦储备银行和财政部则通过《联邦储备银行月刊》、《联邦储备公告》和《呈交财政部长的年度报告》等刊物，向企业提供金融和政府财政情况的各种信息。除此之外，州政府和地方政府也定期发布类似联邦政府的信息，所不同的是这些信息具有较强的“地方”色彩，但它对当地企业和欲在该地区投资建厂的埠外企业，则是十分重要的。

2. 私人公司。美国有许多私人公司经常利用政府公布的统计数字和自己搜集的统计资料，通过定期出版的经济期刊和杂志，对各类统计资料进行解释和分析，其中较有影响的公司有：邓和布雷德斯屈瑞待公司，出版《邓氏评论》（介绍企业破产方面的信息），《新的企业公司》（月刊）、《企业破产》（周刊）和《商品批发价格》（列出三十种基本商品价格的变化，周刊）；斯但达德和普尔公司，出版有《当前统计数字》（关于股票价格、红利和公司盈利率情况的月刊）和《斯但达德和普尔的展望》（调查研究证券和股票利润的周刊）；《穆蒂证券调查》等专业刊物，向企业界提供关于股票和证券利润的大量信息；麦克格劳——希尔出版公司，出版有《商业周刊》（含有论述性文章）和《工程消息记录》（含有关于建设和营造的重要统计数字）；以及时代出版公司每月出版的《幸福》杂志和美国社会研究所调查研究中心每年出版的《消费者财务情况调查》等，也是向企业界提供对企业前景每周调查，消费者财务、态度和消费者倾向调查研究资料的权威性机构。

3. 各类研究机构。美国许多研究机构都从事技术经济信息的研究工作，如美国人口研究所、消费者财务情况调查所等，“一个预测工作者想弄到手的几乎任何资料都可以从这些公司得到，只要他为此而付钱。”（注8）

4. 贸易协会和专业学会。相当多的美国企业都参加了各种贸易协会和专业学会等民间组织。这些组织为企业提供各种服务，它的出版物也常常针对企业决策而收集各种关于工业生产、销售和其它数据。由于它有较强的针对性，因此，美国企业都把它作为进行决策所需信息的极重要的来源。

5. 企业自身的信息研究机构及人员。同日本企业一样，美国企业也都普遍设有自己的信息研究机构，并在企业中配置了大量的专职信息研究人员。但值得注意的是，近几年，在美国企业中开始出现了一种崭新的职衔——首席信息经理（Chief Information Officer）。据安德逊公司最近对全美服务业和500家最大的工业公司中的120家所做的抽样调查，已有40%的公司设立了首席信息经理的职位，而且计划设置这一新职位势头有增无减。首席信息经理在各个公司所承担的职能范围虽有所不同，但调查表明，其主要的作用是：

- 全面负责本企业信息资源的管理，开发和利用；通过建立全方位多功能的信息系统，健全完整的情报资料报表目录体系，把全公司的信息活动统一起来，以最大限度地实现信息共享；

- 负责开发、管理本企业的信息技术和信息人员；

- 致力于企业长远规划和总目标的决策，密切关注新的信息技术的发展，掌握与本企业经营活动有关的最新信息情报，辅助公司最高决策层确立新的战略方向和经营策略；

- 沟通企业最高决策层与信息技术管理层之间的联系，既要面向企业

最高决策层解释如何全面掌握和最充分地利用信息技术，又要能够使信息技术人员了解企业领导和有关部门的信息需求（注9）。

尽管目前还没有大多的资料证明首席信息经理在已设置这一职务的美国企业中究竟产生了多少积极的效果，但从组织理论“组织产生于任务”（注10）这一原理来分析，首席信息经理这一新职务的设置，表明了美国企业对信息高度重视。过去，美国企业的信息研究机构正像日本和联邦德国企业现在的情况那样，只是一个位于中层的参谋性部门，而现在，设置首席信息经理职位的美国企业，则由于这一职位次于总经理和他本身直接主管信息研究机构的工作，从而大大提高了信息研究机构在同级部门中的实际地位。

无论是日本企业还是美国企业，从它们进行决策所能获得的信息来源看，基本上都是由政府机构、私人机构、研究单位、民间协会和企业专业部门这几个层次组成的。在这几个层次中，一方面可向企业提供大量的原始统计数据，典型的如政府机构定期发布的统计资料；另一方面，又可根据不同企业的不同决策需要、提供各类经过分析加工的特殊统计数据，因此企业所能从外部获得的信息是大量的和丰富的。据美国学者F·J·艾吉拉进行的调查研究表明、美国企业获取外部环境信息的最主要的来源是：子公司23%，顾客11%，企业协会9%，贸易出版物9%，其它各种信息源37%（注11），但是，信息的量大与丰富并不意味着企业决策所需要的信息就是充分的，因为充分的决策信息本质上的含义就是与决策问题的结构相对应的，或者说，它们应当能满足求解决策问题的需要。美国和日本的国家机构、私人机构，研究单位和民间协会等所提供的信息，在很大程度上为满足这种需要提供了一种广泛的基础，而在美国和日本企业中设立的信息研究部门，则为此提供了一种正式的组织形式，一组专业人员和从事高质量信息处理的一套方法、制度与工具。在这里，我们暂不去分析这种组织在企业中的实际效率和作用，而是要指出，这种多层次的信息来源和获取渠道，为企业的决策提供了一种较有效的信息环境，正如生产要有物质资料投入一样，企业决策的制订过程也需要信息资源的投入，而投入的量越大越丰富，或者说，信息资源的供给能力越大，决策制订过程所能达到的“成果”就越大。

（二）中国企业决策的信息基础

信息化程度的提高与每个国家的技术和经济发展水平有着密切关系，同时，也受到每个国家经济体制的影响。一定的技术基础，决定了产生信息的种量和传递速度，而不同的经济体制，则决定的信息结构内部之间的关系，相互间的需求及依赖性。

很显然，在我国过去的经济体制下，由于企业几乎所有的生产及管理活动，都是在指令计划和行政命令下进行的，因此，企业没有获取外部经济信息的需求，也不存在着真正意义上的对外部信息的收集和处理工作。从企业的角度看，它所面对的信息环境是高度稳定和有确定性的。如果单纯地从人们对“信息质量”的规定来考察，在旧体制下，企业从外部所得到的信息的质量是“极高”的。因为信息的质量主要与其本身的偏差度和时间性有关，而在旧体制下，由国家主管部门下达给企业的指令性计划具有绝对的权威性，它对于计划的执行者来说，不存在着偏差；在信息的时间性上，由于指令性计划的内在性质，对企业来说，也不存在着“及时”与否的强烈要求。

经济体制改革十多年来，我国企业决策的信息环境已发生了巨大的变化。更为自主的企业生产经营活动，使企业的决策越来越依赖于外部信息，

同时，与以前相比，企业所面对的信息环境也更加不稳定，更加难以识别。

目前，我国企业获取外部信息的主要来源是：

1. 政府机构这主要包括由国家计委、各专业部门及各地方主管部门向企业下达的指令性计划与指导性计划，由国家统计局及地方统计机构定期公布的各类统计数据，以及由各级政府部门制订并公布，或者只在本系统、本地区传达的有关政策、法律、条例与制度。

在我国现行体制下，指令性计划仍然是企业决策的直接依据之一，但与过去的体制相比，指令性计划的复盖面已大幅度减少，它所具有的效力也在降低。因此，尽管国家下达的指令性计划对企业特别是如钢铁、石油、天然气、煤炭、铁路运输等企业的决策提供着很强的信息讯号，但它对企业决策的实际影响和直接约束的程度却在减弱。特别是在普遍实行企业经营承包制和实行现代企业制度之后，由于国家指令性计划对企业往往缺乏完成计划任务所需投入品的足够保证，企业按指令性计划生产的产品又要以国家规定的价格出售，从而使企业从自身利益出发，不情愿承担过多的指令性计划任务。而且，与过去原有体制下那种和指令性计划配套的“统购包销”不同，目前企业根据国家指令性计划生产出的产品，国家并不完全负责“包销”：当市场出现供太子求时，企业往往要承担销售风险。因此，国家指令性计划的下达，对企业经营决策本身来说，已不再具有很大刺激性、无风险和确定程度提高的信息，实际上已很难有力地指导企业的经营决策。

作为改革的方向，指导性计划目前所占的比重正在加大，指导性计划与指令性计划最大的不同，是指导性计划对企业不具有强制性，它的范围是对国计民生没有重大影响的次要产品和地区性产品，其计划的文本形式是以实物量来表示分行业市场预测量，从而对企业的经营决策提供了具有引导和参考价值的信息。指导性计划是指令计划与市场取向两者之间的中间产物，它既模糊了指令性计划的直接数量指标和企业对国家指令性计划负有的直接责任，又较之纯粹的市场取向具有一定的计划。但是，在现行的指导性计划中，一是它们的传播范围过于狭窄、指导性计划采取逐级层层下达的方式，因而不能在更大范围内介绍和公开其具体内容，很难起到引导整个经济活动的作用；二是它们的时效性较差，指导性计划采取逐年下达的方式，不但无法指导企业长期的经营活动及决策，而且又因其下达的时间往往晚至 8、9 月份，甚至难以有效地指导企业当年的生产经营活动。因此，尽管在理论上指导性计划应当较之纯粹的市场取向对企业的决策更具有导向性信息，但在实际上，由于它是被加工过，或者说，是已经按照某些政策意图处理过的信息，而在它下达的同时又并未提供必要的背景说明，因而它对企业的决策是更难识别的信息。正因为如此，相当多的企业对指导性计划的准确性持怀疑态度。

我国企业从政府中以获得决策信息的另一个来源，是由国家统计局及地方统计机构定期公布的各类统计数据。这些统计资料如年度统计公告、季度统计公告和月度统计数据等。但是，与美国和日本政府机构发布的同类统计数据相比，我国统计资料所内含的信息，在种类和数量上都还有较大的差距。以月度性的统计资料进行比较，我国统计数据主要包括着工业总产值、主要产品产量、交通邮电部门主要生产量、基本建设投资、更新改造投资、基本建设施工项目投资总规模、社会商品零售额、大中城市职工生活费用指数、全国职工工资总额和城乡居民储蓄存款余额等多项指标。在这些指标中，除

按地区分目外，分行业或分类产品的指标则几乎没有。因此，它们只能向企业提供较粗略的描述整个经济运行状态的总量信息。而对于有较固定生产经营范围的企业决策来说，不仅可利用的价值有限，而且以此为基础进行决策信息加工和处理的困难也较大，对我国企业实际的调查结果也表明，企业对这类统计资料并不重视。

2. 行业信息。这主要包括由国务院各部委制订的行业中长期规划及产业发展政策、通过行业协会或行业定点情报网络提供的有关本行业国内外技术经济信息，以及由行业各类组织进行的针对本行业普遍问题的调查研究报告和统计资料等。这类信息就其功能来说，在一定程度上类似于美国和日本各种民间研究机构定期发布或受委托收集的信息，它们的共同特点是针对性强，重视分析和研究，因而所提供的信息质量较高。所不同的是，一是美国和日本各种民间研究机构提供的这类信息，对企业来说，只是它们进行决策所需的多种依据之一，而且更多地带有中性的参考价值，但对我国企业来说，由于企业的行业听属性强和对部门的依赖性大，因而这类信息更多地带有指南性，并明显地代表着行业主管部门的政策意图；二是在美国和日本，这类信息往往侧重于定量分析，并普遍地运用各种数学模型和模拟方法，而在我国，这类信息则更多地采用定性分析的方法，注重于文字上的说明；三是正在基于以上两种差别，这类信息对美国和日本企业来说，是提供了一种更客观和具体地认识与识别外部环境的基础，而对我国企业来说，它则是给出了一个边界较清楚，但内容涵义仍较模糊的环境范围。因此，尽管美国、日本和我国企业都要对这类信息进行进一步的分析和处理，但对我国企业来说，它需要对这类信息进行再识别和处理的工作量及其困难程度则要大得多。

3. 各种形式的订货会议。这包括每年度或二季度举行的各类专业性全国订货会议，定期或不定期的产品博览会、展销会等等。专业性的全国订货会议是我国企业收集决策信息，特别是制订下一年度生产营销计划的一个十分重要的信息来源。一些订货会议上的成交额往往会占市场实际需求总量的很大比重。同类产品的竞争能力也会通过不同的成交额及比率排位，在一定程度上反映出来。生产厂家在会议上，可通过与营销机构代表的直接见面，不同厂家同类产品的展示，对各厂家成交额多少的比较和对产品价格与成本的分析，获得大量的可靠信息。但近几年，专业性全国订货会议的这些作用正在降低。其主要原因，一是随着流通体制的改革，由政府机构组织的这些会议不再具有垄断性；二是企业生产经营活动的扩展，使企业开始重视培育和建立自己的营销网络。在这种情况下，企业尽管仍然重视这些会议，但它已在改变过去那种过多依赖这些会议收集信息的作法，逐渐形成着较多样化的信息收集渠道。

4. 新闻传播媒介。各类综合性报刊和专业性报刊，是我国企业收集信息的另一个重要来源。除国家统计局公布的各类统计资料外，在这些报刊上，经常登载着专业性的统计资料和分析性的文章。国务院各部委都出版自己的机关报。如银行系统的《金融时报》、物资部的《物资报》、轻工业部的《中国轻工业报》、纺织部的《中国纺织报》、化工部门的《中国化工报》等等。这些部委所属的专业局和经济研究机构也出版各类技术经济研究期刊，同时，各地区也有众多的报纸和期刊。这些报刊向企业提供着十分丰富的信息，从信息的内容、含量和性质来看，它们在一定程度上与美国和日本民间机构出版的那些期刊类似。

5.企业，与美国和日本企业相比，在决策信息的收集和准备方面，我国企业最大的或最明显的不同，是缺乏独立的和专业性的信息研究机构，以及从事这类工作并经过专业性技能培养的信息研究人员。在我国典型的企业正式组织机构中，外部决策信息的收集工作主要是由供应部门、销售部门和计划部门承担的。而这些部门中工作的绝大多数人员都是材料采购员、产品推销员和短期生产计划的编制人员。外部信息的收集只是他们处理大量当务之急的具体业务之外的一种附带性的工作，一种并没有“硬性指标”工作。同时，这些人员所掌握的知识、经验和工作范围，也并未使他们具备足够的信息收集和分析能力，在这种情况下，尽管外部的信息环境和信息来源结构已发生了很大的变化，使企业有很多机会和更便利的条件获得决策所需的大量的丰富信息，但由于企业的信息接收能力不足，无法利用和开发这些信息资源，因而在很大程度上限制了企业的决策视野。

简言之，在决策的信息基础上，我国企业与美国和日本的企业相比有较大的差异。这些差异既来自于外部又来自于企业内部。由于我国企业较难获得外部高质量的支持。而企业本身又缺乏对外部信息进行直接收集和再加工的能力，因而企业决策的信息基础，在信息收集的范围上较为狭窄，在时空的跨度上，也较为有限，这样一种信息基础，正如我们下面所要分析的，不仅会直接地影响到对信息的处理和预测的质量，而且也会影响到企业最终决策的准确性。

二、信息的处理

无论是西方企业还是我国企业，为进行决策所收集的信息，都需要经过分析和处理，才能成为对企业决策有价值的信息。

信息收集的质量对信息的分析和处理有着直接的影响。这种影响表现在如下几方面：

1.信息的准确性。如果所收集的信息不能准确或如实地描述出企业决策必须依据的事实要素，再高明的信息分析方法和处理手段，得到的也是错误的结果；

2.信息的时间性。有时效性的信息才有价值，如果所收集的信息是“陈旧”的，即使它们能准确地描述出某些事实要素已成为过去的变化，但信息分析和处理所能得到的结果对着眼于未来的决策来说，也是无用的；

3.信息的充分性。信息在种、量上应与要解决的“决策问题”的结构相适应，如果所收集的信息只能部分地揭示某些事实要素的变化，或只能局部地描述企业的外部环境，那么，信息分析和处理的结果也会有极大的局限性；

4.信息的可处理性。信息的定量化程度越高，它的可处理性也越大，人类对世界的认识在很大程度上取决于抽象化，没有数的概念，几乎现代所有科学学科都不可能产生（注12），同时，信息的可处理性也取决于各类被量化的信息之间，存在着可确定的逻辑关系，没有这种关系，定量化信息同样描述不出企业决策所需的外部环境的变化。

信息的收集是进行信息分析和处理的基础，而信息分析和处理的目的，主要是为企业的决策作出有关外部环境未来发展的预测。“进行预测的主要目的是要弄清那些对我们当前决策至关重要的不确定事件的情况。正确理解所要预测的问题，并对可利用的资料和有关专家的意见进行合理的研究和分析，是进行预测的前提条件。”（注13）

西方企业高度重视预测工作。“就企业界而言，优良的预测对每个厂商的生存和繁荣越来越重要。许多大公司都常常地卷入了预测活动，希望预测出新产品、销售量、边际利润和劳动力需求等的前景”（注 14）。据 F·捷恩茨的统计，美国企业进行长期预测的，在 1947 年约占 20%，1966 年则已达 90%，而据斯坦福研究所的调查，到 1970 年，100% 的美国企业都在进行长期预测工作。据有关资料统计，美国绝大多数公司自 60 年代末都设有专职的预测机构，平均每年投入 10 万美元进行预测工作，费用约占 1% 以上，有的比重高达 10%（注 15）。对美国和日本企业来说，由于它们能够从外部获得大量的丰富和高质量的信息，因而在这一基础之上，就轻易建立起各种用于描述、分析和预测企业未来经营环境发展变化的模型与方法。在美、日企业中，较常用的信息处理方法，按用途分，可分为分析方法和预测方法两大类，按性质分，则大致可分为定量方法与定性方法两大类（见表 5—1）。

从表 5—1 中可以看出，在这些常用的信息处理方法中，定量方法占有很大的比重，而定性方法则也主要采用了概率和比重等数量的概念，如德尔菲法一般通过三轮征询的方式，用统计概率归纳出专家组意见的收敛和发散程度；历史类比法，也主要是通过对类似企业或产品的发展过程进行对比，从而找到多次出现的共性因素。

采用定性的方法来分析和评价企业未来的经营环境，对企业决策来说是十分必要的。定性方法有着定量方法难以完全代替的优点，即它能够在较大的时间跨度上，对某些难以量比的未来因素的变化，以文字的形式推断出其总的趋势，从而能够为企业当前的决策提供一个更为长远、更为战略性的视野。因此，美国、日本和联邦德国的许多企业，一般都采用定性方法为企业提供长远的“环境假设”，表 5—2 给出的是美国一家建筑工程公司为制订五年发展规划而提出的环境假设。

表 5—1 西方企业常用的信息处理方法（注 16）

分 析 方 法		预 测 方 法	
定 量 分 析	定性分析	定量分析	定性分析
1．优势、机会、弱点、危险分析 —检查明细表分析法 —早期警告指示器法 —组合矩阵分析法 —战略空白分析法			
2．原因分析 —克雷纳—特雷格奥法 —逐步抽象法 —意义树法 —系数分析法			

表 5—2 今年五年的基本环境假设（注 17）

1. 整体经济将几乎没有实际增长；
2. 新建筑的地区位置将继续向美国的南部和西南部以及几个选定的国家移动，但对服务需求的变化将普遍放慢，今后五年将维持与目前大致相当的情况；
3. 建筑活动将趋向于具有下述特点：
 - A) 更着重于南部、西南部地区以及土地面积不十分短缺的原市场的效区；
 - B) 由于“摩天大楼”价值观念的改变和对过分开发的抵触，将使建筑受到限制；
 - C) 能源和材料将对建筑设计、项目规模和建筑速度产生影响；
 - D) 住房趋势是增加对低级梯高和中级梯高单元套房的需求；
 - E) 与运输有关的建筑将急剧增加；
4. 对企业投入将具有下述影响：
 - A) 劳动力
 - 1) 将更难吸引管现 专业从员；
 - 2) 由于工会活动和技术工人的短缺，对提高现场劳动成本的压力将继续；
 - B) 材料成本将继续提高，材料供应将成为问题；
 - C) 由于需求分布距离工厂厂址更远，运输成本问题将更为严重；
 - D) 企业的基本技术工艺很难进一步发展；
5. 由于工业能力过剩，今后几年竞争将保持激烈，建筑将保持缓慢，竞

争结果将淘汰某些小竞争者。

但是，这种环境假设并不能作为企业决策的直接依据。企业的决策要确定具体的目标，这些具体的目标相应地要求各类环境要素也是可确定的或基本上能量化的。因此，西方企业在进行环境假设的同时，十分重视对各类环境要素的详尽与深入的分析。联邦德国企业在进行企业竞争能力和市场吸引力分析时，典型的分析内容如表 5—3 和表 5—4 所示。显然，对于这么丰富的分析对象，在企业中不可能完全由一个专门的部门承担，也不可能完全由有关的各职能管理部门分散地做出。因此，在典型的西方企业的组织结构中，各职能管理部门都承担着有关范围的信息收集和分析的职能，同时，又有专门的信息研究机构，对信息进行综合的分析。这种分层对信息进行分析的组织方式，使信息从具体的、局部的、单值的和专业的信息，被逐步加工成为总体的、“群值的”（注 18）和综合性的信息，从而为决策方案的形成提供了一种高质量的信息基础。

高质量信息的获得，除了首先要有外部信息环境的支持以外，还取决于信息处理人员的素质和他们可以利用的信息处理手段。在西方企业中，信息收集和分析人员一般处于较高的职业等级上，他们受过系统的专业性的培训，熟悉各种常用的分析方法和预测方法，因而在企业中享有一种专家的地位。同时，电子计算机的普及和应用，又大大提高了他们处理信息的能力和专业性的技能。从 19 世纪末 Herman Hollerith 博士发明了世界上第一台用于人口统计的卡片制表机，从而建立了机械数据处理系统（MDPS—Mechanized Data processing system）以来，随着电子技术和存贮数据介质的迅速发展，使用电子计算机进行数据处理的电子数据处理系统（EDPS—Electronic Data processing system）已被广泛地应用社会各个领域，特别是工商企业中，由于人们对经济规律和经济事件产生因果关系的认识，可以借助于各种各样的模型，因而通过对电子计算机程序的设定和建立起模型库，就可以极快地得出结果，而这些结果在过去人们用手工方法计算时往往需要很长的时间，或者是根本无法“计算”的。因此，电子计算机的应用和各种模型技术的发展，确已大大提高了西方企业在更大的时空范围内对经营环境的预测能力。

与西方企业相比，近几年预测技术开始受到我国企业的普遍重视。但在实际应用中，无论就其方法的多样性还是运用的科学性来说，都还处于较初级的阶段。这既有历史的原因，又有现实的原因。就历史的原因来说，长期实行的高度集中的管理体制，使企业不可能在预测工作方法积累起必要的人员和方法。这种积累意味着：建立起完善的信息收集渠道、确定符合企业生产经营特点的环境评价指标体系、创立和发展起用于环境预测的分析方法和模型技术，以及人的长期实践经验和对成功与失败的总结等等。西方企业并不是一开始就有现在这样的预测水平的。预测既是科学，也是艺术，它既需要掌握足够的科学知识，又需要丰富的实际经验，而这些，只能在预测的具体实践中进行学习和积累。我国的企业在过去的管理体制下没有可能进行这方面的学习和实践，因此，在经济体制改革以后，尽管随着企业经营自主权的扩大，企业对掌握和运用预测技术进行决策的需要越来越强烈，而且企业的各级主管部门和各类经济管理研究机构，也多次组织过对企业有关业务人员的较系统的基本预测知识的培训，但由于基础较差和起点较低，科学性的预测还未能能在企业的决策中发挥较大的作用。

就现实原因来说，根本的问题还在于经济体制，在于我国企业还远未成

为真正的自主经营和自负盈亏的商品生产者，在这种情况下，企业尽管对预测的必要性已有较普遍的认识，但它还远未被提高到“ 至关企业生存与发展 ”的高度上，企业只负盈不负亏，或者不负盈也不负亏，在很大程度上弱化了企业对最终决策结果的责任，加之企业主管部门对企业决策进行的行政性干预，不仅较大地限制了企业进行自主决策的范围，而且又同时箍紧了趋于松懈的政企关系。在这种情况下，科学的预测在企业决策中变成了并不是非有不可的东西。在这有些企业中，预测甚至成为了向主管部门争取政策优惠和向银行申请贷款的“ 装饰物 ”。

然而，从客观原因去进行分析，由于我国企业从外部获得不了足够高质量的信息基础的支持，特别是与美、日两国的企业相比，缺乏各种外部的专业性商情研究机构和企业咨询机构提供的帮助，因而不得不面对大量需要进行加工、整理、归纳、换算的原始信息和数据，这对于过去几乎没有积累又没有足够专业人员的我国企业来说，确实造成了极大的困难。在这种情况下，即使是企业有主观上的意愿作好预测工作，但在客观上，外部的信息基础和企业自身的信息处理能力又难以明显地提高企业预测的科学水平和准确性。因此，企业在不可能把预测作为决策可靠依据的直接依据的时候，就不得不以那些显象的、确切的和具体的信息作为决策的直接依据，而这些信息又往往是短期的，甚至或是某种可能会直接影响到企业未来发展的经济形势的异常反映，因而以此为依据做出的企业决策，不仅使企业的视野极为狭隘，而且又使企业决策的风险性和不确定性更大。

第二节 决策方案

信息处理和对企业未来发展环境的预测，其目的是使企业能够准确地识别未来的环境及企业发展的机会和风险。因此，它们是企业决策方案形成的基础。

企业决策方案的形成，一般都带有多方案的特点，这是由企业未来发展环境的不确定性，企业经营目标的可选择性和实践目标各种手段相互之间的可替代性所决定的。从理论上讲，由于在环境、目标、手段等方面往往都存在着两种以上的可能性，因此，企业决策方案的短阵式中可表现出无限多的组合类型。

尽管这种多方案的特点为企业的最终决策提供了极广泛的选择范围，但是，企业的实际决策过程却不可能，而且也不是在这样一种几乎无止境的选择中进行的。对决策方案选择范围的限定，取决于企业本身现有的生产技术基础、资源条件、管理体制、经营管理素质、历史经验和企业外部环境存在的机会，以及企业能够把握住这些机会的难易程度，等等。

一、决策方案的产生

决策方案是在预测的基础上产生的。预测给出的是企业未来发展的各种环境变量及其在一定时限内变化的轨迹。决策方案即是根据这些变量而求解（目标）和寻找求解的合理条件（手段）。

在企业的决策中，存在着确定性决策和非确定性决策两大类问题。西蒙把前者称之为“程序化决策”，后者称之为“非程序化决策”。他提出：“在（组织）这个统一体的一端是高度程序化的决策，日常例行事务的处理或对标准产品的定价等，而统一体的另一端则是非程序化决策：制定新产品系列的一次性基本决策或在新协定上与劳工谈判的战略决策。在这两个极端之间存在着一种既包含程序化决策又包括非程序化决策和既包含例行也包含非例行的混合型决策”（注 19）。对程序化的或例行的决策，无论是美国、日本，还是我国的企业，基本上都是由综合管理职能部门一级完成的，典型的如月度生产营销计划。而非程序化的决策，在一定程度上则与企业内部的分权结构和授权关系有关，但典型的非程序化决策，往往是指企业的长远决策，它是在企业的较高层次上进行的。同时，从广义的决策过程概念和实际的决策过程去进行考察，这类决策又是在企业不同等级的各类人员的参与下进行的。

程序化的决策所要解决的是确定的决策问题。尽管从理论上分析，这类决策同样存在有多方案的特点，因而也存在着选择的问题，但是，由于它是在给定的范围内，在确定的约束条件下和重复的过程中进行的，因此，程序化决策多方案的特点和选择问题，在实践中并不突出。美国企业在程序化的决策中大量地采用了数学工具和计算机。早在第二次世界大战中用于军事战役规划和物资分配等方面的各种数学的方法，如线性规划、动态规划、整体规划、博弈论、排队论、网络技术和概念分析决策法（决策树法）等，目前已在企业中得到了不同程度的应用。在这些方法中，有些如概念分析决策法等，是以解决不确定的决策问题或进行“风险性决策”而发展起来的，有些则是在已有的基础上，将较成熟的数学工具运用于解决确定的决策问题，如线性规划。在这些方法的实际应用中，随着人们对各种因素变化规律及其相互作用的认识，以及运用电子计算机进行大量数据处理，使企业的程序化

决策发生了被西蒙称之为“革命”的重大变化，它体现在：

1. 电子计算机已经使得过去属于职员工作范围的那些常规的程序化决策的制定和数据处理迅速地实现了高度的自动化；

2. 程序化决策的领域，随着我们设法愈来愈多的将运筹等工具用于以前被认为是靠判断力的决策里而迅速增大，这特别是（不仅是）指生产和库存领域中的中层管理决策而言的；

3. 计算机已将数学技术的适用能力扩展到一些很大而不能用自动化程序较差的计算设备解决的问题上去，并且计算机通过提供亲的模拟技术，已进一步将可程序化的决策的范围加以扩展；

4. 在过去十年里，一些公司已经开始将前两种发展联系在一起，即将制定聚合中层管理变量决策的数学技术和各办公室为具体地贯彻上述决策所使用的数学处理技术结合起来，逐渐地，那种能自动化地填写订单、送发货票、登记付款等工作的同样的计算系统，也被用来计算最佳库存水平和重新订货量。（注 20）

西蒙的这段话，刊载于他于 1960 年出版的《管理决策新科学》一书中，他所运用的资料的时间背景，主要是 50 年代前后，而在 1977 年这本书的第三版《修订版前言》中，西蒙指出，“1960 年我们处在计算机应用于企业管理的萌芽时代，如果那时是黎明的话，那么今天可算是上午了。在修改这份手稿的过程中，我亲身感受到，有许多句子由将来时态改为现在时态了”（注 21）。从西蒙讲这些话到现在，又有十几年过去了，即使简单地按时间推测，而不考虑最近 10 年科学技术远较以前迅速得多的变化，计算机运用于企业管理尤其是辅助企业决策的技术支持手段，其影响也是巨大的。这种影响一方面表现在计算机技术更为普及地运用于企业管理的各个领域，并使程序化决策的范围大大扩展，各种数学模型的建立，使大量重复性的决策问题可以通过专业人员在计算机上提出决策方案，并通过对各种可控变量的修正来优化决策。线性规划可为工厂的作业提供一个数学模型；动态规划可用以解决许多库存和生产计划问题；整体规划可为投资规划和调度提供分离式的解决方案；排队论则可用以处理生产调度任务和其它包含有排队等待的问题，等等。据美国学者盖塞在 1975 年对美国制造业公司使用运筹学方法进行调查所提供的数据，表明“被调查的公司中约有 1/2 到 2/3 使用了管理科学的技术”，而且是“公司的规模越大，使用运筹学方法的比重也就越大”（注 22）。同时，盖塞调查的研究结果还表明，“运筹法最经常使用于计划工作和控制活动中”（见表 5—4 和表 5—5），而且几乎百分之九十以上使用运筹学方法来进行生产经营决策和控制的企业，对其实际所取得的效果都给予了肯定的评价。（注 23）。

表 5—4 以制造业公司的规模来表明的使用运筹方法的比重

表 5—5 把运筹方法用于解决生产问题的公司数目

生 产 问 题	运 筹 方 法					公 司 总 数	顺 序
	线性和 非线性 规划	计算机 模 拟	计划评 审法， 要径法	指数修 匀，回 归分析	排 队 论		
生产计划工作和控制	41	25	40	23	7	136	1
工程项目的计划工作和控制	1	4	85	1	0	91	2
储序分析和控制	20	29	5	22	8	84	3
基本建设投资项目的分析	21	25	5	5	0	56	4
质量控制	15	12	2	27	0	56	4
维修的计划工作	8	5	33	8	2	51	6
生产能力准备	29	13	0	2	0	46	7
品种搭配	31	11	0	2	0	44	8
材料分配	19	14	1	4	0	38	9
设备设计分析	4	21	2	4	1	32	10
生产设施的地区分析	13	9	6	2	1	31	11
直线平衡							
化学或成分混合	19	3	0	4	0	26	13
后勤研究	13	5	2	1	2	23	14
每个操作者的机器数	11	5	0	0	7	23	14
服务员数目	2	8	0	0	10	20	16
系统可靠性	0	11	0	5	1	17	17
储存场地的规模	4	6	0	0	4	14	18
等候线	3	0	0	11	14	18	
厂内配置	3	3	2	0	2	10	20
减少调整损失	6	2	0	0	0	8	21
总数	274	220	184	109	64		
顺序	1	2	3	4			

另一方面，管理科学的影响也扩大到过去一直被认为无法采用定量方法的非程序化决策的领域中。随着对人类思维过程的进一步认识和仿真技术以及探索式求解问题方法的发展，使人们获得了越来越有效地解决非程序化决策问题的技术。据威斯顿（F.6.Weston）在 70 年代初对美国 1000 家大公司所作的调查，采用过模拟方法确定方案的公司数，占被调查公司总数的 29%，而到了 70 年代末，据波肯姆特纳（S.Pokenptaner）对美国 204 家大公司的调查，应用模拟方法确定决策方案的公司，已占被调查公司总数的 86%（注 24），这说明美国企业的决策活动已在决策方法的数学化、模拟化、计算机化的基础上，向以创造性逻辑思维与定量方法相结合的方向发展。这一结合，为企业在解决非程序化决策问题中捕捉可程序化的规律，并在非模式的决策中发现某种相对稳定的模式创造了有利的条件。

但是，运用科学方法和现代的技术手段并不是企业决策方案形成的全部。尽管在一些工业领域中，自动化技术已经发展到相当高的程序，如化工

企业中的仪表自动控制和生产指令的下达；大批量产品生产过程中的工序作业计划和质量控制，以及流水线作业中的柔性生产系统等等，并能够在电子计算机的支持下进行高度程序化的决策工作，但是在非程序化的决策活动中，各种数学方法、模型方法在很大程度上仍然是一种企业进行决策的辅助工具，因此，企业决策方案的产生并不是一种由数学公式、机器可读符号、模型和图像连接起来的过程，而是一种以人的有组织活动为主体的行为过程。在这个过程中，人对决策问题的观念，对解决决策问题所采用的组织方法，以及为产生“最令人满意”的结果而进行的努力等等，对企业决策方案的形成和贯彻实施，都有着十分重要的影响。

很多研究美国和日本企业决策过程的学者都几乎一致地认为，美、日两国企业在这方面的差异是十分明显的。而且，他们还常常列举同样的例子来说明这些差异：

“美国的经理喜欢嘲笑日本人，他们说：如果你去日本做一笔交易或签订一个合同，倘若你认为只需要两天，你就得预备两周的时间。如果你运气好，可能会得到一个也许的答复。日本人做个决定需要无限长的时间。这固然是事实。然而，去美国做过生意的日本人则经常说：美国人签合同、做决定都很快，可是让他们履行合同呢——他们需要无限长的时间！”

这两种完全不同的反映表现了美、日两国企业的决策观念的差异。对美国企业来说，决策就是要决定做什么，因而决策的重点就是要找到问题的答案（注 25）。“在典型的美国企业里，科长、部的经理、总经理都一致地认为他们‘不能踢皮球’——只有他们自己才应当担起做出决定的责任”（注 26）。在许多美国公司里，强硬的言词和强硬的行动乃是一贯的管理作用，而个性强、敢作敢为，果断和肯于承担风险的管理者是倍受推崇的（注 27）。而对日本企业来说，决策的重要要素在于确定问题。“重要而关键的一步在于决定是不是必须作出一种决策以及这类决策是关于什么事情的”（注 28）。日本人认为，确定问题才是决策的实质，问题的答案是随着问题的确定而来的；而美国企业则认为，问题的答案就是决策。因此，美国企业能很快地做出一项决策，而在这之后，则需要为决策方案的贯彻和实施，进行大量的协调和动员工作。这种对确定问题的答案和追求“正确决策”的重视，也导致了美国企业在整个决策方案的产生过程中，十分重视各类专业人员的知识和技能，并为决策方案的形成制订了复杂的逻辑的和数学的工具。这使美国企业的决策过程带有较明显的技术至上和脱离决策执行者的倾向。

与此同时，很多研究日本和日本企业的人都认为，日本的各种机构（不论是工商企业或政府机构）都采取协商一致的方式作决策。日本人在整个组织中对一项拟议中的决策进行讨论，直到全体一致同意，才作出决策。与日本企业把决策的实质看作是“确定问题”的观念相对应，日本人在决策中的协商和对决策方案的讨论，同样地集中于确定决策问题这样一种层面上。因此，强调协商一致和集体讨论并未限制企业领导者的决断力和妨碍决策权的行使，相反，在协商一致和集体讨论基础上，由于大多数人能够在决策所要解决的问题和应当如何解决这些问题方案取得相当程度的一致意见，因而使企业领导者的决策能够被迅速地贯彻实施，并在企业内部各职能领域和各等级层次上，导致一系列与企业决策总目标相一致的决策活动，因此，与美国企业那种迅速决策、事后协调和动员，以及在决策方案形成过程中倚重专业人员和技术方法不同的是，日本企业在决策方案的形成过程，通过协商和集

体讨论在事前就已进行了大量的协调和动员工作。日本企业同样依靠专业人员和技术方法来制订决策方案，但同时更为重视决策方案形成过程中的心理因素和精神动员。

我国企业在程序化决策及其所需技术的运用方面，还远落后于美、日等西方国家。正如在上一节所指出的，造成这种差距的一个重要原因，是我国企业所面对的信息基础、信息的收集方式及其空间和时间范围，以及处理信息的能力和手段、方法。对我国企业来说，程序化决策在很大程度上并不是以一系列用于描述、认识、分析和解决特定决策问题的模型技术和方法为基础的，而主要是以前期决策目标和条件为主要依据，采用经验性的比率增长或下降来进行的。

决策方案可选数目的多少与决策的信息基础及其视野有着直接的关系。我国企业由于缺乏系统和动态地把握经营环境变化的能力，使它的决策视野受到很大的限制，从而也使它在决策形成过程中决策方案的选择范围相对地较为有限。因此，我国企业的经营决策在很大程度上是一种“继承性”的决策，决策方案本身的创新性较少。在这种情况下，实际的决策极易变成一种单纯的“作出决定”的过程，并使在这一过程进行的大量协商活动，也更多地集中于具体任务指标的分配、利益的平衡和生产要素的配置上，而不可能在一种较高的决策层次水平上展开。这样，在我国企业决策方案的形成过程，既没有像美国企业那样高度地重视各类专家的作用，也缺乏像日本企业那样在企业重大决策中强调的协商机制，因而使我国企业的决策方案更多地带有经验主义的成分，而且也未较好地发挥出决策过程本身的激励作用。

二、决策方案的比较

企业经营决策的一个最典型的特点就是风险性。这个特点在越高层次的决策中显露得越明显。因此，为了避免这种风险恶性循环，同时也为了使决策能够最有效地利用市场的机会和调动企业有限的资源，作为决策方案形成的一个合乎逻辑的工作，就是要对各种已提出的决策方案进行评价和比较，以便最终作出决定。

在理论上，由于过程序列和论述逻辑的需要，一般都把对决策方案的评价和比较置于决策方案提出和形成之后。但实际上，这类评价和比较活动在决策方案的形成过程就已经普遍存在着了。然而，即便如此，在很多情况下，特别是在高层次的和重大的决策中，决策者所面临的往往是两种以上的决策选择。因此，方案比较和评价不仅是一种理论上的名义过程，而且也是企业经营决策必须进行的一种实际过程。

任何评价和比较都需要一定的标准以及相应的方法，评价和比较决策方案的标准是以企业经济目标能否最大限度的实现为基本依据的。它要涉及以下几个基本的问题：

1. 在企业的经济目标中哪些是应当优先考虑的？
2. 为实现这些经济目标所运用的手段及所需的资源是否是最为经济的？
3. 企业为实现这些经济目标所要承担的风险有多少，它是否是值得的？
4. 为避免或减少决策风险，是否有可行的备选方案？

在这几个基本问题中，都包含着一系列需要回答和比较的更为具体的问题。西方企业在评价和比较各类决策方案时，一般所采用的方法包括如优选值法、成本收益法和风险分析法等（注 29），在应用的对象上，这些方法又

都可涉及技术、经济、市场、资源等方面。优先值法又叫权重法、比重法，是一种以企业目标价值序列为评价和比较各类决策方案“满足目标程度”的方法，因而它被应用的前提是企业事先确定的鲜明的目标价值标准及未来的战略意图。成本收益法是一种用于比较各类决策方案经济效益或投入产出效果的方法，属于这类方法并在西方企业被普遍运用的方法如投资算法、成本与效果分析和收益价值分析等方法（注 30）。风险分析法则是用于比较各类决策方案所需承担风险及其减少或避免风险能力的方法。对西方企业来说，承担风险既意味着把握住市场机会而需要付出的“代价”，同时，也意味着要有准备地承担经济及其它损失。因此，西方企业在评价和分析各类决策方案中十分重视风险分析，最普遍运用的方法，如敏感性分析、多情况分析和可能性分析等。这些方法主要用于分析产生各类决策方案的重要依据的可靠性和在假设不同情况下，其目标实现水平及代价的变动（注 31）。

这种评价与比较活动的一个十分重要的功能，是导致对各类决策原方案的修正、综合和取长补短。因此，对决策方案评价和比较的实际意义，是在于尽可能地提高企业经营决策的准确性和可靠性。在西方企业的这类活动中，它所涉及的不仅是决策方案提出的要实现的各类目标，而且还更为重视的是决策方案本身的可靠性，即它所依据的信息是否准确，它对环境预测是否客观，它所要动用的资源和技术手段是否是可支配的和可行的，以及当它所预测的或假定的决策条件发生其它变化时是否仍具有较强的适应性，等等，在市场经济条件下，由于企业具有较强的自我约束力，使企业在决策中更倾向获得持续稳定的收益保证，而作为企业生产经营活动主要参与者的债权人（银行），也要承担投资风险并对决策方案的可靠性进行严格的审议；同时，市场经济为企业进行目标和手段选择也提供了较宽广的范围和可能性，使企业能够相当灵活地选择和调整各种不同的战术手段，因此，通过评价和比较各类决策方案的活动，企业可以在很大程度上对决策方案的实施效果进行一种“模拟客观”的考核和检验。

与之相比，我国企业的经营决策过程对方案的评价和比较活动似乎还未给予足够的重视和运用严肃的科学方法。造成这种情况的主要原因，首先直接与体制及企业的经营机制有关。在现行体制下，由于我国企业还未成为真正的自主经营和自负盈亏的商品生产者，还不能对企业经济活动的后果承担直接的和最终的责任，因而对它来说，事实上“不存在”决策的风险性。这导致了企业预算约束的软化，企业表现出强烈的投资扩张冲动，同时又极不重视成本收益分析。在这种情况下，企业评价和比较各类决策方案的活动，合乎逻辑地更为重视决策方案所提出的经济目标的水平，而忽视对这些经济目标本身是否可靠。是否客观的检验，特别是在现行财政“分灶吃饭”的体制下，企业的投资冲动受到地方政府行政力量的鼓励和保护，使企业决策方案所“制订”的目标水平成为企业争取投资和地方优惠条件的“诱人的砖码”，因此，这种机制本身造成了企业一方面追求决策目标水平“理想化”的倾向；另一方面，又使企业在评价和比较各类决策方案中，忽视甚至有意回避决策方案实施中会遇到的实际困难和实际风险。

其次，主要也是由于同一原因，尽管我国在政策和法律上都对企业的重大投资决策规定了较严格的审批程序和进行可行性论证的有关内容及方法，但在实际上，可行性论证仍存在着相当多的不可靠性成份，并受到各种行政力量的干预。同时，在企业不能自负盈亏的机制条件下，有限制地放开企业

的自主投资权和地方主管部门的项目审批权，为企业和地方政府采取“钓鱼工程”的手法争取投资创造了有利的条件；而在经济紧缩的和严格控制企业投资的时期，由于企业即使是日常性的投资改造都要经过层层审批，因而促使企业产生了争取更多投资项目的倾向。在这种情况下，对企业各类决策方案本身的评价与比较，实际上已处于次要的地位，并使这类活动的性质本来应有的客观性、批判性演变为有着明显的主观倾向和“说服力”的特点。

第三，与西方企业相比，我国企业在评价和比较企业各类决策方案所运用的方法上，也更多地带有主观的、定性的和经验性的特点，而且企业对决策方案进行评价和比较的着重点往往并不放在决定决策方案是否能够准确和实现的重要依据，假设前提或环境条件方面。正如我们在上面所说的，这在很大程度上与我国企业进行决策活动所依赖的信息基础有直接的关系。在这种情况下，企业很难从更广阔的视野、更丰富的信息和更多的不同角度出发，来评价和比较各类决策方案的优劣。

总之，对我国企业来说，评价和比较决策方案的活动并未能充分发挥其应有的作用，它“服从于”决策，而不论决策本身是否正确。

本章文献索引

注 1：H—chr. pfohl：《Planung und Kontrolle》，Verlag W. Kohlhammer.1981.S.34～35

注 2：Jurgen Wild：Grundlagen Der Unternehmensplanung.Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.Hamburg 1979. S.53～55

注 3：占部都美：《现代管理论》，新华出版社，1984 版，第 191 页。

注 4：袁镇鸿：《企业情报研究在日本》，摘自《决策与信息》，1988 年，第 7 期。

注 5：W.G 大内：《Z 理论》，中国社会科学出版社。

注 6：陈重：《日本企业靠多种方式搜集决策情报》摘自：《企业情报实践》，1988 第一期，第 41 页。

注 7：威廉·格·沙利文/弗·韦恩·克莱康贝：《预测原理》，中国展望出版社，1989 年 11 月版，第 13～16 页。

注 8：威廉·格·沙利文/弗·韦恩·克莱康贝：《预测原理》，中国展望出版社，1989 年 11 月版，第 15 页。

注 9：周旭洲、王槐：《企业信息报告工作的新跨度》，摘自：《企业情报实践》1988 年第 2 期。

注 10：Erich Grochla：《Organisation in Unternehmung》Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH 1980。

注 11：F.J. Aguilar：《Scanning the Business Environment》New York Macmillan 1967。

注 12：参见：梁宗臣：《世界数学史简编》，辽宁人民出版社，1980 年 8 月版，第 63～307 页。

注 13：威廉·格·沙利文/弗·韦恩·克莱康贝：《预测原理》，中国展望出版社，1989 年 11 月版，第 1 页。

注 14：威廉·格·沙利文/弗·韦恩·克莱康贝：《预测原理》，中国展望出版社，1989 年 11 月版，第 1～2 页。

- 注 15：姜圣阶主编：《决策学基础》上册，内部发行资料，第 149 页。
- 注 16：H. Chri. Pfohl：《Planung und Kontrolle》Verlag.w. Kowlhammer GmbH stuttgart 1981.S.153~163。并参见：P.E.穆迪：《决策 kk 获得较佳决策的方法》，人民交通出版社，1988 年 7 月版，第 51~61 页。
- 注 17：赫伯特·西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社，1982 年，第 27 页。
- 注 18：赫伯特·西蒙：《管理决策新科学》，中国社会科学出版社，1982 年，第 52~53 页。
- 注 19：同注 18，第 2 页。
- 注 20：E.E.小亚当/R. J.埃伯特：《生与经营管理》.中国社会科学出版社，1985 年 6 月版，第 73~79 页。
- 注 21：同注 20，第 78——79 页。
- 注 22：姜圣阶主编：《决策学基础》上册，第 17 页。注 23：成廉·大内：《Z 理论》，中国社会科学出版社，1984 年 3 月出版，第 38 页。
- 注 24：彼德·F·德鲁克，《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，下册，1987 年 6 月版，第 580 页。
- 注 25：同注 23，第 36 页。
- 注 26：巴斯克/艾索恩：《日本的管理艺术》，广西民族出版社，1984 年 12 月版。
- 注 27：波夫勒：《计划与控制》，经济管理出版社，1989 年 7 月版，第 175~178 页。
- 注 28：Branuchlin.E.《Problemluesungs und Entshei-dungsmethodik》Bern Stuttgart 1978.
- 注 29：Kirsch.w/Banlberger/gabele.I/Klein.H.K：《Beirieb-swirtschaftliChe Logistjk system Entschoidungen Meth-Oden》Wiesbadons.

第6章 企业竞争战略决策的一般问题

企业竞争要把握未来环境的变化，
并从这种把握中选择正确的竞争战略。
企业应有开阔的战略视野，
不能只顾眼前而不计长远；
不能囿于企业现有领域。

企业竞争要把握未来环境的变化，并从这种把握中选择正确的竞争战略。因此，首先是应有较为开阔的战略视野，即从时间上看，不能只顾眼前而不计长远；从范围上看，不能囿于企业现有的生产经营领域，而应把可能的威胁（如替代技术或替代产品的出现）和可能更为有利可图的新领域的开拓，纳入到战略决策之中。其次，进行竞争战略的选择应考虑实施战略的各种有利条件和约束条件，任何条件都不可能是付出代价就能索取和支配的，企业应从市场、资源和组织的可获性这三个方面，来比较和权衡竞争战略的可行性。最后，尽管任何企业的竞争战略都会因所属行业的特点、其在市场中的地位、企业自身的活动能量和领导集团的素质不同而表现出相对独立的特色，但从实践上看，企业竞争战略的选择也存在着一般适用的原则，即应正确地处理好增长与发展的关系，集中资源寻求在特定经营领域、技术环节和市场层面中的突破，确立企业的竞争优势和把握适度的目标。

第一节 新形势下的企业竞争

正确的竞争战略决策，首先来自于对企业所处和将要面对的经营环境变化的充分认识。这种认识的充分性有着两层含义或两个基本内容：一是对宏观经济变动趋势和经济社会重要方面变化情况的了解；二是企业从自身的“市场界面”，即从产品特点、技术基础、产品营销的区域分布市场占有率的变化，以及实际成本费用与盈利等基点出发，来感受和认识外部的经营环境。两者的结合，也就是说，把对宏观环境的了解拉回到对企业自身市场界面的认识上，才有可能更正确或动态地确定企业在市场竞争中的位置，从而为企业竞争战略的选择提供依据。

形成竞争的基本条件是有多个参与者进入生产与流通领域。在一个封闭的经济体系中，也可以存在“竞争”，但这是在限制外部进入者数量或对其实行资格歧视的前提下实现的，因而是充分的，而在开放条件下，这种限制或市场取消或予以放宽，致使越来越多的“新来者”加入到竞争行列中，其结果，是既改变了竞争的格局，也改变了竞争的条件。

十几年来，我国的改革开放已取得了很大的成绩。经济体制改革大大加快了我国整个经济的市场化程度，企业已成为市场竞争中的主体。目前，我国的国民生产总值已名列世界第四，是继美国之后的第二大外资利用国。进出口总额的大幅度递升，已使我国成为对外贸易依存度很高的国家。我国有很多产品的产量，从煤炭、电力、钢材到电视机、电冰箱等等，已排在世界各国前列，越来越多的产品产量在世界排行榜中的地位也正在快速上升。中国综合国力的增强已引起世人之瞩目。

在经济高速发展的同时，中国经济的运行方式和增长动力也在发生着深刻的变化。人们普遍认为，随着我国加入 WTO（世界贸易组织）实质性进程的启动（如仍在持续着的多边谈判和我国单方面宣传大幅度降低多种产品进口关税等）和迟早实现，我国企业将面临更加激烈的市场竞争，不少企业的经营环境将更加严酷。尽管舆论上“狼来了”的渲染所造成的心理压力可能比实际压力更大，但这确已从另一角度说明，我国经济在总体上及其对企业竞争环境的影响上，已出现了许多新的变化，新的因素：

一、经济增长的动力由“需求追逐供给”转向“供给追逐需求”

我国经济曾长期处理供不应求或“短缺”的状况，改革开放以前，这种经济最典型的特征，是在生产领域能源、原材料供给严重不足，交通运输阻塞，通讯通信不畅；在消费领域，则是“票证”满天飞，粮票、油票、肉票、蛋票、各种副食配给限额，乃至布票、自行车票、缝纫机票等等。“票证”经济带来了一种普遍而深刻的恐慌和躁动心态，抢购成风，排队成为人们日常生活中的一种习惯。改革开放以后，随着党的中心工作转向经济建设和传统体制的变革，极大地解放了生产力，使我国国民经济呈现出十分旺盛和高速增长的势头，其持续时间之长，增长幅度之大，在整个世界的经济发展史中都是鲜见的。但是，我国过去十多年的经济发展仍然带有很明显的数量型增长的特征，即“需求追逐供给”。由于投资规模迅速增加，外资大量涌入，极大地刺激了城乡居的物质需求，而这种需求又是从较低的层次和带有很多空白的市场开始的，这就使得大量可满足这些空白市场的产品有了极大的发展空间。

1985 年与 1978 年相比，我国大部分农副产品都获得了成倍的增长，过

去用以维持一个家庭最基本生活需要的各种票证逐渐失去了其分配的功能；过去极为罕见的电冰箱、电视机、录音机等等也开始迅速进入平常百姓家。生产赶不上需求。因此，单纯的产量增长，甚至是非规模经济的产品生产，都能获利甚大，如在 1985 年，仅杭州一个市，就大约在 130 家电冰箱厂，而在全国，几乎每一个中等以上的城市，都有正在投资兴建自行车厂、手表厂、电冰箱厂、电风扇厂等等。但是，随着经济的发展，这些庞大的市场空白被迅速地填满，在基本生活需求获得满足之后，人们的生活开始从“百元级”（如所谓“老大件”：自行车、手表、缝纫机）、“千元级”（如彩电、冰箱、组合音响，以及各种家用电器）的温饱型消费转向“万元级”（如住房、汽车、计算机、家庭影院等）的小康型消费，消费者对生活质量、产品的性能、价格、品牌和服务，产生了更高和多样性的要求，消费的选择性和替代性大大提高，这说明我国经济已开始转向质量型增长的新阶段，其基本特点就是“供给追逐需求”。在这一阶段，市场对企业的竞争压力日益增强，竞争也表现在从价格、品质到品牌、服务等多种层次和多个方面。随着经济体制改革的深化，企业特别是国有企业也越来越不可能依赖于政府的无偿支援和行政保护来维持产品的市场地位，在竞争中求生存求发展也不再只是动员的口号和某种政治行动，优胜劣汰已成为每一个企业必须面对的现实。

二、市场边界模糊与市场空间的扩大

中国的经济发展与对外贸易的扩大有直接的关系。十几年来，我国在通过各种优惠政策引进外资和鼓励国外直接投资的同时，通过外贸体制的改革，使我国产品的出口总额大幅度增长，逐步加强了企业与国际市场的直接联系。1994 年，我国协议利用外资总额达 937.56 亿美元，实际利用外资为 432.13 亿美元，进出口总额为 2367.3 亿美元，比 1980 年增长了 6.2 倍，其中出口总额达 1210.4 亿美元，增长 6.7 倍。在出口总额中，初级产品所占的比重由 1980 年的 50% 多，降低到 16.3%，而工业制成品的比重则由不足一半提高到 83.7%。按同一口径计算，我国对外贸易的依存度，即进出口总额占国民生产总值（GDP）的比重已高达 45.3%，也就是说，在每 1 元人民币的国民生产总值中，进出口贸易的贡献额已占 0.45 元。过去只能在海外小型专卖店和大型连锁店“撮堆儿”买到的中国产品，从如今已能几乎在任何海外商店中挺立在货架上，从服装、皮包、玩具、鞋帽到各种家用电器和日常生活用品，made in China 的标牌无所不见。一位美国记者写道，美国人整个一天的生活，从早上起床时的闹钟、出门背挎的皮包、上班用的文具、吃饭时用的餐具、听的收音或收录机、傍晚与情人约会时点燃的蜡烛到就寝时铺盖的被褥、枕头等等，大部分都来自于中国。从总体看，由于我国的实际关税保护比名义关税水平低得多，生产费用相对低廉，许多地方和企业也因自营进出口权的扩大，积累了较丰富的国际市场竞争的经验，因此，我国企业已具有一定的与国外企业竞争的能力。但是，随着我国加入世界贸易组织的谈判进入实质性阶段，特别是我国单方面宣传大幅度降低进口产品的关税后，一方面会使名义税率与实际关税水平贴近，从而使通过关税优惠来引进外资和各种非规范、随意性或地方政府默认为的关税减免等政策手段受到较大的限制；另一方面，作为一种公开性政策，政府信用所要求的政策的稳定性，也会鼓励过去对中国投资环境易变和政策风险担忧的国外公司，对中国市场进行大规模的直接投资。与此同时，人民币的可兑换性也开始进入了金融体制改革的实际操作阶段。因此，从国内企业来看，过去被截然分开的国内与

国际市场，边界将趋于模糊，在产品同质和价格可接受的水平上，企业和平所需原材料、零部件和技术装备来源的属地标志会成为购买选择的次要因素，企业产品的经营区域限制也将削弱。市场竞争格局的变化，使我国企业的竞争不仅要面对国内外企业，而且，竞争的市场空间也会从区域性的扩大到全国乃至国际市场。

三、中产阶层的成长与消费分层

任何国家经济发展的一个重要结果，就是中产阶层的产生和不断扩大。据一项由尼尔森调查研究集团采用欧洲通用标准，对亚洲各国市场进行的调查研究结果表明，近几年经济发展十分强劲的亚洲各国，已形成了占人口比重 20% 以上的中产阶层。其中比重最高的是新加坡，为 28%，北京为 24%（列第二），广州为 21%，上海为 20%。另一项研究报告表明，在中国，年收入超过 1000 美元的人数现已达 1 亿多人，而到 2000 年，这批人将增至 2.7 亿甚至超过 3 亿。尽管中产阶层比重的计算是以每一个国家的实际收入水平为标准的，各国之间不可类比，而对中国的调查又是以大城市为对象，不能表现出中国的实际情况，但理论上一般认为，中产阶层由于收入相对丰厚、职业稳定和教育程度较高，因而是领导市场消费需求变化的革命力量，也是推动经济增长的动力。应当说，这同样可以在我国的市场需求分布、家庭消费结构和储蓄增长来源等方面得到印证。与中产阶层的形成相对应，在中国消费者群体中也同样出现了少数的富裕阶层。同一研究报告估计，中国现已有 100 多万人的财产超过百万元。同时，城乡居民的收入差别更为明显，消费档次也在拉大。

1994 年，占全国人口 71.38% 的乡村人口，在社会消费品零售总额中只占 43.8%。在城市，由于各种原因也出现了一定规模的依赖于政府救济的贫困阶层。

消费者群体结构的这些变化，使国内市场的层次将更为明显，不同消费者群体的需求特点也更加突出。过去，同一档次的产品足以满足大多数家庭的需要，同一品质的产品既可在城市销售，也可遍布农村市场。现在，每一个家庭购买的日常消费品都有很大的不同。近几年在各地特别是中心城市出现的许多面向大众的平价商店、连锁商号和针对特殊消费者群体的专卖站、名品店等等，正是适庆了这种需求结构的变化。

四、国外大公司及跨国公司的进入

与我国实际改革开放之初，向国内进行直接投资和建立“三资”企业的海外投资者主要是中小企业不同，近几年，到国内投资的国外大公司及跨国公司的数量与投资规模明显增加。据统计，到 1995 年，世界最大的 500 家公司中已有 200 多家来华投资。国外大公司及跨国公司的进入，对中国市场的竞争格局产生了深刻的影响，由于其资本实力雄厚，技术优势明显和拓展市场的丰富经验，因而一个行业内若有一、二家外资企业进入，就会明显地改变其他企业原有的竞争地位。国外大公司及跨国公司的竞争策略，一是依靠其自身大规模生产与经营的优势，迅速地扩大市场的覆盖率与占有率，造成“品牌认同”和经营性垄断，如美国的“可口可乐”、“雪碧”等品牌已在国内碳酸饮料市场上占居明显的垄断地位；“蓝带”、“嘉士伯”、“生力”等外国啤酒，与国内大多数啤酒仅限于地方性市场的特点不同，已成为全国市场上知名的品牌；而在化妆品市场上，各种外国的品牌已成为主体。二是通过其技术优势，在强大的技术积累与后续开发的支持下，占领中国尚属空

白或无能力开发，以及处于初期发展阶段的产业领域，如在无线电通讯领域中，寻呼机和手持电话几乎已完全被“摩托罗拉”、“西门子”等厂家占领；在医药业，特别是高级药品市场，绝大多数产品或是直接进口，或是由国内合资企业生产；在电子计算机领域，“康柏”、“IBM”等品牌也正在迅速地拓展着市场；而更典型的如轿车行业，几乎所有的国产轿车都是以国外品牌为商标，由合资企业生产出来的。三是以其强大的资本实力，通过购并、控股、合资等手段，进入竞争激烈和市场已处饱和的产品生产领域，特别像化妆品、饮料、洗涤剂、啤酒、轮胎、家电和汽车、工程机械等行业，合资企业已占很大的比重，如我国原有的8大饮料生产厂家，除广州“健力宝”外，都已合资；在800多家啤酒厂中，有49家合资企业，其销售量已占市场的26%，合资企业在洗涤剂行业中占30%，在化妆品行业中占36%，世界四大化妆品巨头都已进入国内市场；在彩电行业中，合资企业也已占50%左右；而小汽车、大客车、挖掘机、叉车等厂家也大部分为合资企业。

坚持对外开放是我国的基本国策。通过引进外资、先进技术、人才和管理经验，已大大加快了我国经济现代化的步伐，也迅速地提升了我国企业的竞争意识和竞争能力。近几年，越来越多的企业提出了创立中国名牌的竞争战略，并在部分中形成了一大批优秀企业。随着进一步扩大开放和国内企业的成长，以及消费者的成熟，市场竞争将表现出高层次、全方位廉价劳动力和原材料资源，以劳动密集型产业为主，推动经济的迅速增长。但是，随着经济的发展和经济体制改革的深化，各类生产要素的价格逐步放开，资源的稀缺程度提高，促使原材料、能源、土地、交通运输、通讯和各种工业制成品的价格迅速攀升，造成越来越多产品的成本大幅度地涌进国际市场同类产品的成本水平。与此同时，人们收入的增加和只能升、不能降收入刚性，中国劳动力的成本也在迅速提高。尤其在沿海开放城市和经济特区，由于房地产价格和人工费用大幅度上升，过去的比较优势已在不断下降的特点，从而对企业的竞争能力提出更高的要求。

五、比较优势的下降与转移

改革开放初期，中国各种生产要素价格相对低廉的比较优势十分明显，加上10多亿人口这一巨大市场的诱惑和各种优惠条件，使外资企业蜂拥而至，特别是在沿海开放城市和经济特区，由于其独特的地理位置（如濒临港澳）、资源条件（港口、土地、人力和侨乡等）和人文历史背景（上百年的通商口岸、经商传统、市场意识和创业精神），对外资具有更大的吸引力，这使得这些地区能够利用供给充分的低廉劳动力和原材料资源，以劳动密集型产业为主，推动经济的迅速发展。但是，随着经济的发展和经济体制改革的深化，各类生产要素的价格逐步放开，资源的稀缺程度提高，促使原材料、能源、土地、交通运输、通讯和各种工业制成品的价格迅速攀升，造成越来越多产品的成本大幅度地逼近国际市场同类产品的成本水平。与此同时，人们收入的增加和只能升、不能降的收入刚性，中国劳动力的成本也在迅速提高。尤其是在沿海开放城市和经济特区，由于房地产价格和人工费用大幅度上升，过去的比较优势已在不断下降，出现了传统的劳动密集型产业向内地大规模转移的趋势和经济结构的高附加值、高新技术产业转变的迫切要求。

在这种情况下，企业之间的竞争将逐步集中到资本和技术密集型产业方面。由于市场约束条件的增加和强化，生产效率的提高将成为企业战胜竞争对手最基本的手段。

第二节 企业决策与竞争战略

企业决策，说到底是一种领导力量或领导权。它决定着企业发展的大政方针、投资方向、产品结构、经营范围和组织规模，当然，也决定着企业的成败与兴衰。因此，企业决策的正确与否，企业如何在不断变化着的外部环境中选择正确的竞争战略，对企业竞争力的强弱有着直接的影响。

广义的决策涉及到企业生产经营活动的各个层面和环节。但就其目标性质、影响范围和相互关系而言，企业决策大致可划分为战略、战术和实施这样三个层次。划清这三个层次并不是理论概念的游戏，它实际上对企业把握其长远发展的方向、筹措与调配各种生产要素，以及对企业内部组织结构与权力关系的安排都有着具体的影响。企业竞争战略的基本要素是空间和时间，同时，它又相应地涉及到战略层次及战略范围。人们一般认为，竞争战略就是规划，它的具体表现形式就是一整套用文字与数字表示的规划文本。但实际上，竞争战略更重要的是一种行动的思路，是随着企业竞争的实际进程逐步清晰起来的。因此，面对外部环境各种不确定性的变化，竞争战略应当被不断地修正、补充和完善。对此，战略储备就成了企业竞争战略制订过程中不可缺少的一个组成部分。

一、竞争战略、战术与实施

战略一词最早产生于古代的军事活动。据考证，在我国古代，兵家的“战”与“略”先是分别使用的，“战”是指战斗、交通和战争；“略”则是指筹略、策略、计划等。大约到了战国及秦汉时代，“战”与“略”才开始混合使用。到明代，军事学家茅元仪在《武备志》中，把战略定义为对战事的谋划。清代末年，北洋陆军督练处在1906年编纂的我国第一部军事词典《军语》中，把“战略”一词解释为“筹划军国之方略也”。

在西方，“战略”一词源于古希腊语“Strategos”，意指军事将领或地方行政长官，后逐渐才由指官职、职业变为指行为、活动。19世纪，被尊为现代军事思想奠基人之一的法国将领、军事评论家和军事文学家约米尼第一次把战略、战术与军事上的后勤工作划分开来，这位曾任拿破仑的上校参谋，后因不得志而转往俄国沙皇尼古拉一世的上将侍从武官的法国将领，在其《论大战》、《战争艺术提要》和《战略学原理》等著名巨著中，提出“战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个战场”，认为“地面上实际调动军队和战略的艺术”就是战术（注1）。在同一时代，同样在现代军事思想史中具有重要地位和与约米尼有类似经历（从未担任过指挥职务，也曾在俄国军队中服役）的德国人卡尔·冯·克劳塞维茨，在其未完成的10卷本《战争论》的巨著中，也认为“战略就是为了达成战争目的而对战斗的适用”，并提出制订战略的两个重要原则，即“战略重心尽可能集中”和“行动尽可能迅速”（注2）而在人文科学领域，战略一词的广泛使用是在第二次世界大战以后，并最先被运用于经济领域。1958年，美国学者艾伯特·赫希曼在《经济发展战略》一书中，首先使用了“发展战略”一词（注3）。在企业经营管理方面，我们知道，真正系统、成熟的企业经营管理理论也产生于二次世界大战之后，正如美国著名的管理学者德鲁克在1989年发表的一篇题为《管理和世界的变迁》的文章中指出的。“由于战争的原因，几乎整个世界都认识到了管理的作用，并且有加强管理的强烈愿望”（注4）。战争破坏着一切，但同时，它也极大的激发和动员起了人类的智慧。在战争

中，人们在动员和组织巨大的人力、物力、财力等极为复杂的战时生产、物资动员、新型武器装备、长途运输、兵力集结和物资分配等实践活动中所创造与积累起来的丰富的管理经验和和管理方法，对人们在战后从事的生产经营活动产生了深刻的影响。随着技术进步的加快，国际高层的形成和企业间竞争的加剧，企业的长远发展问题开始越来越受到企业界的重视，并引起了理论研究者的关注。美国著名管理学者 C.I.巴纳德在 50 年代发表的《经理的职能》一书中，从有关企业目的的各种因素中提出了战略因素的构想，对企业经营战略的研究起了十分重要的推动作用（注 5）。1965 年，美国学者安绍夫在《企业战略论》一书中，首次正式地提出了企业战略的概念，并建立了至今的影响很大的企业战略管理的理论框架（注 6）。

简要地追溯一下“战略”及与其相关的一些概念的发展，是为了说明这些概念是在企业的竞争实践中逐步形成和丰富起来的。显然，无论是在军事领域还是在人文科学领域，战略都是指人们的一种事先的、全局性的、长远的、富有创新性和明确目的性的活动。总之，我们可以给出以下定义：

战略——企业为适应环境条件变化所确定的长期不变的一组行动目标和经营方式。在这个概念中，强调的是企业要实现的是系统性目标，或者说，不仅涉及到以单纯经济指标来衡量的增长，而且也包含着企业组织本身的发展；所谓“长期不变”，则应从这样一种意义上来理解，即它是一种企业行动即定的指导原则，一种在具体行动目标和经营方式上具有较大调整性的、滚动性的规划。

战术——企业针对当前形势，根据所确定的战略方向，灵敏地适应短期变化和解决局部问题的方法与行动。在这个概念中，已规定了战略与战术之间的区别，这种区别在本质上不是时间上的差异，而是一种目标与目标、行动与行动之间的服从关系，即战术是为达到战略目标的要求而采取的具体行动。

实施——企业各部门依据计划组织的生产经营活动，在这一层次上，实施是战术的具体落实，在目标性质上，它是各种限定（时间、水平）指标的实现；在部门活动上，它是由各个具体的工作单元（基层班组、工段、车间）来直接完成的。

企业的竞争战略、战术与实施三者之间有着十分明确的目的与手段的关系。与此相对应，企业决策的权力结构也表现出不同的特点。从资源角度上看，战略与战术是对企业所能支配和使用资源的总体把握，其中最主要的是对资产运营和投资的分配，而在实施层次，则是对可分配资源（如即有的工艺技术装备、原材料、核定的流动资金占用、人力等）的具体运用；从权力结构及其相互关系角度上看，战略决策由企业最高领导集团做出，战术决策往往以授权的方式，由企业各个部门的领导者自主地进行，而实施决策，即涉及到企业实际生产经营过程的具体问题，则主要由企业中层、基层的管理者和第一线的业务人员做出。

二、战略空间与战略时限

空间与时间企业进行竞争战略决策的两大要素，企业的竞争战略是指向未来的，而空间与时间就是对未来的把握。显然，没有确定的空间与时间，未来就变成了一种可无限延展开来的虚无。

企业竞争战略的空间，即指企业竞争战略所作用或竞争行为活动的地域。典型的如国内与国际市场。在工业领域，大部分行业最初都是以满足区

域性、国内市场需求发展起来的，也就是说，它的市场半径都较小。这部分是由于其本身的生产规模都较小，大量的产品可以在企业所在的城市及周围的乡村销售掉；部分则是由于运输工具落后、运力不足和速度太慢，使得此地产品运到彼地需要支付大量的费用，无法与当地即使是用传统工艺技术生产出来的产品相竞争。清末“红顶商人”胡雪岩为保护千万户手工缫丝家庭作坊的生计，用垄断收购“土丝”的手段与进口的“洋丝”（机织丝）相抗衡，之所以能奏效于一时，在一定程度上也与“土丝”的价格还有竞争力，因而能保住一定的传统市场有关。但是，随着生产技术的进步、生产规模的扩大和运输技术的改进，任何一种不是为特定市场服务的产品都会跨出原有相对狭小的市场边界，而向更广大的市场空间扩展。在现代市场经济中，除了这种在此地生产然后运往彼地销售的传统模式以外，更为经常的则是到彼地投资建厂，产品就在当地销售。这种竞争行为，大大改变了很多产品与地域性市场的联系，极大地扩展了企业的竞争空间。比如像面包、冰淇淋、蔬菜、瓜菜等对新鲜程度要求高，不易长途运输和长期保存的产品，过去都是仅为一定的社区居民提供的，而现在，在中国市场上，可十分方便地买到美国品牌的曼可顿面包、和路雪冰淇淋，以及新鲜的西兰花和各类水果，其中大部分都是在中国直接生产出来的。因此，企业竞争战略空间的扩展在很大程度上已不是一种企业的主观意识，而是一种客观的必然。

但是，无论是从历史还是从现实上看，企业竞争战略的空间又是相对确定下来的，这不仅与企业本身可集聚和支配的资源总量，以及和生产规模的经济性有关，而且也取决于企业所在行业的特点。比如，石油工业几乎从一开始就是跨区域和国界来组织生产和进行销售的，因为石油工业高度依赖于地下资源，而它所加工出来的产品又是面向高度同质的市场需求的。又比如，中国的手工艺品即使是在闭关锁国和传统计划经济体制时期，也是高度外向型的产品和中国对外贸易的主要产品之一。相反，像中国的传统服装、特殊调味品（如香油）、食品（如馒头）等等，却主要限于国内市场，甚至更小的地方市场。同样，企业竞争战略的空间也不是一种沿周边不断扩展或像吹气球一样均衡膨胀的概念。实际上，竞争战略的空间都是从点和特定的对象市场开始拓展的，这与选定市场的可接受程度和潜力，包括消费者的购买能力、消费习惯、法律约束、产品价格和竞争力等等有直接的关系，因而它往往表现为极点式的“跳跃”，即经常是“舍近求远”地跨洋过海，到较远的区域市场上实现其自身的价值。

空间若没有时间，就变成了一幅静止的画面，企业竞争战略的空间选择，无论是国内市场还是国际市场，都必须与一个确定的时限相对应，才能使企业的竞争战略成为一种现实的行为过程。换句话说，竞争战略的空间选择回答的是“在什么地方干什么”的问题，而竞争战略的时间选择，解决的则是“什么时候或在多长的时间内加以实现”的问题。人们一般认为，从战略的本质特点及其与战术、实施层次的关系出发，战略主要涉及到的是一种企业的长期竞争行为，在这个时限内，战略空间分层展开，各种战术、策略和具体计划相继而上。在现实中，情况也大致如此，它往往是通过的企业的5—10年或更长时间跨度的规划表现出来的。但是，若绝对地按时间来认识企业竞争战略的决策问题，就把竞争战略活动本身机械化了。从本质上讲，企业的竞争战略决策是指向未来的和长期性的，因而它表现出一种层层推进的连续性实现过程，但这并不等于说任何具有战略意义的竞争行为都是到未

来才去做或现在不能去做的。实际上，在现代市场经济中，有大量的机会和各种突如其来的威胁要求企业必须在很短的时间内作出重大决策和采取行动，而这对企业的未来发展又具有根本性的战略意义。较为典型的如在经济波动时期，企业很可能面临一个绝好的兼并机会，而实现这一兼并，则使企业可能以很低的成本顺利地进入到一个极有发展潜力的新行业中去。除了时间长度的相对性以外，企业竞争战略的时机、节奏和滚动性也是决策时间选择中的主要因素。在军事行动中，出机时间的选择被认为是取胜的关键因素之一。最为生动的例子就是在二次世界大战中美日两国海军的“中途岛海战”了。而在企业之间的竞争中，时机选择尽管没有像战争那样即刻导致你死我活的结果，但也具有同样关键的意义。如作为企业竞争重要手段之一的广告宣传，播放时间、画面长短就是广告效应的一个最重要设计因素；又如企业竞争的价格策略，是领先降价还是采取跟随性降价的行为，对企业提高其产品的市场覆盖率和占有率，也会产生不同的直接影响；有些产品特别是直接消费品，如空调器、电风扇、电暖器、啤酒、饮料等等，具有明显的季节性和节假日消费的特点，因而适宜时机的选择往往是决定企业成败或盈利水平高低的一个关键性因素。

企业的竞争战略一般要有多个战略内容和多种战术行为构成，而这些内容和行为的展开应当相互协调和配合，从时间角度上看，也就是应当具有一定的行动节奏，才能有效地实现企业竞争战略的目标。如美国康柏电脑公司为在欧洲市场上进步提高其竞争优势和占有率，在 90 年代初采取“同时降价”策略，将其原主导产品 386 型电脑的价格降低了 60%，在通过“让利”创造大众化市场，并逐步形成消费者品牌认同和购买模式之后，又依序推出了 40 种新的高附加值系统机型，同时，相应地将其全球的销售网点扩大了 3 倍。各种竞争行动的递阶跟进和连贯性，会有效地使这些行动相互支持，它们在不同时点上的实现，实际上形成了一个对竞争战略的支持系统。

企业的竞争战略是一个连续实现的过程，这不仅仅体现在与一个明确的时限有关的战略规划本身，而且，或许更应当强调的是，也体现在与企业存在寿命同样长短的整个过程之中。与此相应，企业的竞争战略必须是滚动的。也就是说，它既是一个“接着”一个，不同时期有不同的竞争重点；又是一个“叠着”一个，根据外部环境、竞争对手和企业自身情况的变化，不断地调整竞争行为和以新的战略来修正、补充原有的竞争战略的。

三、战略层次与战略范围

我们说，企业竞争战略是全局性的，这是指战略竞争行为的系统性而言，也就是说，企业竞争战略目标的实现必须有企业各个部门的相互配合和支持。但是，这种全局性的特点并不意味着全面出击。由于可动员的资源的有限性和外部环境的各种约束条件，企业竞争战略所选择的只能是有限目标，而这种或这些有限目标的达成，同样又与企业竞争战略的初始状态（企业的现实情况）和企业所在行业的特点，有着直接的关系。从实践上看，企业较为普遍考虑的目标如：

1. 尽可能多和快地获取利润；
2. 提高原有产品的市场份额，增强产品的竞争能力；
3. 实行低成本大规模生产，以有力的价格竞争阻止新竞争者的出现；
4. 开发系列产品和新产品，进一步拓展市场；
5. 建立稳定的原材料及零部件供给关系；

6. 向新的产业领域转移，形成多元性和稳固的新的盈利基础。

显然，这些目标不可能同时实现，因为在资源有限条件下，多目标的选择会造成资源的分散，从而使最主要的战略目标受到损害。因此，企业的竞争战略必须确定合理的战略层次。战略层次无高低之分，它是企业根据对未来经营环境的判断，在选择的目标层面上确定的战略意图和战略行动。我们大致可按照这些战略行动活动的领域，把战略层次划分为市场层次，技术层次和资源层次。

就市场层次的竞争战略来说，主要的战略因素涉及到消费者群体的定位、传统市场的巩固与新市场的拓展，以及以提高市场覆盖率与占有率为目的的营销系统的创新。消费者群体的定位要解决的基本问题就是“为谁而生产”的问题。在市场需求分层日趋势明显和不同消费者群体的行为特点突出的情况下，明确地认识这一问题，对于企业强化品牌形象和展开一系列有针对性的营销行动，有着十分重要的意义。一位德国的市场营销专家哈泽洛夫曾根据妇女的年令、职业、受教育程度和家庭善等，对妇女选择服装的行为进行了研究，并把她们划分为“浪漫与风流型”、“运动与实际型”、“娇柔好动型”、“解放灵活型”、“风度优雅型”和“激进型”等6类消费群体，从而为服装厂家的产品设计和营销提供了十分有价值的决策依据（注7）。传统市场的巩固与新市场的拓展，涉及到的一个核心问题是产品定价，而它一般又是以两个原则为基础的，即一是所定价格应保证企业获得足够的盈利（成本补偿与投资回报原则）；二是所定价格应使产品在市场上具有足够的竞争力（排他性原则）。显然，针对于不同市场和竞争对手的价格及不同产品的价格组合（系列产品的交叉补贴机制），对企业取得竞争优势具有重要的战略意义。在市场层次上，营销系统的创新，从营销网络的分布到营销手段和技术的改进，同样也存在着很多战略因素。实际上在其他条件（产品性能、价格等）不变的情况下，正确的营销战略往往会为企业带来丰厚的利润。比如，1994年世界著名的“和路雪”冰淇淋厂一家开始进入中国市场，他们以北京市场为突破口，一改大多数同类厂家以商店柜台销售为主的经营方式，针对消费者流动性的消费行为（边走边吃），采取在路边设立专柜的露天销售方式和“大覆盖”的营销售战略，很快就取得市场的竞争优势。

企业在技术层次上展开的战略行动，同样包括着丰富的内容。但从基本的战略意图出发，择其要点大致有四：一是在原有产品结构不变的条件下，为在价格上取得对竞争对手的竞争优势，而在工艺技术装备和产品生产链条上采取的一系列技术措施和大规模投资。一般来说，它包括着两个方面的内容，一方面是以提高生产效率为中心，在原有产品的生产体系与组织框架内，通过更新技术装备、改变工艺流程、改变生产组织方式，提高零、部件生产与工艺专业化的水平等等手段，建立稳定与高效的产品生产体系，最典型的例子就是汽车工业；另一方面，则是以降低和有效控制原材料供给质量与成本为目的，通过向上游产品（原材料）生产领域的投资，将产品生产链条延伸至上游产品，即所谓“前向一体化战略”，典型的如食品加工业、啤酒业和纺织业等。二是在原有产品结构的基础上，开发与研制与之相关的系列化产品，通过技术互补、产品零、部件在标准化与通用化技术保证下的互换，统一品牌，以及产品之间在使用价值、配套程度与价格组合等手段，提高企业产品对市场需求的适应能力和市场占有率，如家具业、家用电器业和化妆品、洗涤剂制造业等等。三是在原有行业内，通过开发与研制新产品，不断

地实现产品的更新，以适应多变的市场需求和提高与竞争对手抗衡的能力。在这方面比较典型的行业主要集中于直接消费品生产行业，如服装、家用电器等。四是跨出原有行业，在新的产业领域寻找和确定企业新的盈利与发展基础。跨出原有行业既包括在原有产业领域地位不变下向其它新领域的扩展，也包括甩开原有领域向新领域的完全转移。在前一种情况下，企业战略行动所导致的结果是生产经营的多元化，这一特点是在国内外大型企业身上表现得最为明显；在后一种情况下，完全地向新领域转移既可能是多元化的，也可能是单一领域的，但无论两者差异有多大，其共同的特点，都是在一定程度上改变了企业原有生产经营的技术基础和技术结构，从而导致企业组织内部在人员结构、领导体制、权力关系、生产与供销体系等方面的深刻变化。

资源层次上的竞争战略，既包括着原材料的竞争，也包括着资本、人才等方面的竞争。资源竞争之所以能够形成，而且有时会表现出比产品市场远为激烈的程度，是由于资源的稀缺性及其所决定的企业生存与盈利的可能性。显然，没有石油资源，石油工业就无法存在，没有棉花、羊毛，棉纺织业和毛纺织业也难以立身，从而就有了为获取相对低廉和足够资源的石油开采权的竞争乃至战争，以及在我国前几年的“棉花大战”和“羊毛大战”等等。因此，企业在资源层次上的竞争集中地表现为对资源“独占”战略意图。独占并不等于垄断，其实质是要使企业能够在其所必需的资源供给中获得一种稳定的份额，从而保证企业的长期利益。在这一层的竞争战略，典型的如前已提及的“前向一体化”战略，以及企业原材料供给渠道的多元化和与供给厂家建立长期稳定的交易关系（如向原材料厂家投资参股，或签订长期供货协定等）。对资源“独占”的战略行动尤其对资源约束型企业具有重要意义，如石油业、煤炭业，以及采矿业等。

明确了战略层次的概念，战略范围的概念也就相应地清楚起来了。如果战略层次是将企业竞争战略的重点在“纵向”上划分开来的话，那么，战略范围实际上则是在“横向”上进一步框定了战略行动的重点。从战略方式的选择角度看，大体存在着极点式战略和扩散式战略。极点式战略即集中于一个目标市场的战略，如相当多的直接消费品生产经营厂家都普遍地把自己产品的先导市场定位在大城市，就是这种战略方式的突出表现。扩散式战略，或者也可以叫做多极式战略，则是针对多个目标市场采取的战略行动，就其所及范围而言，它可能是很不确定的概念，如产品向“北方”市场的扩展或产品打入“欧洲”市场等等。但极点式战略与扩散式战略两者在实践上并不是截然分开的。极点式战略往往在先导市场立足之后，会朝向周边和另一个区域内新的先导市场跳跃，如和路雪冰淇淋即是北京成为领导品牌后，相继向上海、武汉等大区域内的重点市场进军；而扩散式战略又可能在大的区域范围内确立若干个重点市场，如广州的“华凌冰箱”，在向北方市场的扩展中，就选择了北京、天津、西安、哈尔滨、沈阳等主要城市。

四、战略储备

我们说，企业的竞争战略是一种指向未来的行动思路，其意思实际上否定了竞争战略可以是被在事先完全计划好了的行動的观念。道理很简单，因为各种外部环境变化因素企业是不可控制的，因而行动只有主动地追随和适应这些变化，才能达成企业竞争战略的目标。但这并不等于说是“随波逐流”，而是要“打有准备之战”，即企业应在不断变化的环境中，按照明确的竞争战略思路来把握各种有利可图的机会或回避潜在的风险。要做到这一点，企

业就必须建立战略储备。战略储备不是实物的概念，它在性质上表现为一系列战略思路的积累和组合，在形式上表现为各种事先的替代方案。从具体的内容上，我们可把战略储备分解为信息储备、技术储备、市场储备、资源储备和组织储备等几个方面。

信息储备——即有关于企业竞争战略决策的各种环境变化信息的收集、储存与处理。企业决策是以信息为基础的。由于企业的竞争战略是指向未来的，而企业对未来的预测和今后环境变化趋势的把握，在信息不充分和决策者主观认识有限的条件下，只能在各种不确定的程度上或根据若干相对明确的信息做出，而随着时间的缩短，一些在企业决策时尚处于模糊或被忽视的信息，则很可能有会逐渐清晰起来和上升为对企业决策至关重要的依据。因此，企业的竞争战略决策有必要在一种较广泛的战略视野中，建立各类信息的“战略资料库”，通过对这些信息变化的连续性跟踪，为企业决策的修正、补充和完善提供全面与可靠的信息基础。曾长期从事对大企业战略咨询工作和具有丰富实践经验的美国匹兹堡大学的两位系统分析与规划问题专家，威廉·R·金和戴维·J·克里兰指出，企业建立如下战略资料库是十分必要的，即实力——弱点战略资料库、企业与部门准则战略资料库、竞争战略资料库、环境机会和风险战略资料库，以及管理部门的观点和准则战略资料库，并提出了建立这些资料库内容要点与基本方法（注8）。

技术储备——即与企业竞争战略相关的各种产品开发、工艺技术装备的技术准备，企业竞争战略的调整往往直接涉及到产品结构与产业投资领域的变化，而实现这些变化就必须获得“已准备好了”的技术的支持，否则就只能在已充满风险的领域内被动地承受损失。据有关资料测算，由于科学技术高度发展，目前产品的更新换代速度越来越快，“喜新厌旧”已成为现代消费者的普遍心理，过去汽车5~7年换一次车型，现已缩短至2~3年；服装业一种款式时兴一季或更短的时间，就马上会被新面料和新时样所替代。在日本，一项统计表明，新产品平均“寿命”只有126天。因此，没有充分的技术储备，企业即使占领了市场也会失去。

市场储备——即企业对于竞争战略目标市场相关的替代市场的准备。替代市场包括着两种含义，一种是由一个原来确定的目标市场向另一个市场的区域性转移，如在美国和欧盟国家市场对我国纺织品出口实行限额控制的条件下，我国纺织品出口逐步向东欧、南美等地区市场的转移；另一种则是在同一市场内实现的营销渠道的替代，典型的如避开控制较严的批发渠道而直接进入零售商业网络，或者绕过垄断程度很高的专营系统而进入分销网络等。一个生动的例于是70年代日本运用电子集成技术成功地开发出了石英表，当开始销往欧美市场时，由于传统的机械钟表市场是专营的，对这种新产品完全不肖一顾，因而使得石英表难以进入正统的营销渠道。但日本厂商则干脆绕开这一专营网络，将石英表直接放在百货商店和超级市场中销售，结果终于打开了市场销路，获得了很大的成功。市场储备观念的建立实际上提出了一个市场的“接序”问题，即在企业竞争战略的安排中，应当将不同类型的市场，如南方市场与北方市场、中心城市与中等城市、城市与乡村市场、国内与国外市场等，划分为“探索性市场”、“先导性市场”和“主攻性市场”等几种层次，从而使企业竞争战略的目标市场能够根据环境条件进行有序的调整。

资源储备——即企业为展开战略行动和进行战略调整而对其所掌握资

源的“预留”。最能说明问题的，就是资源开采业的储量接替。如在石油工业中，围绕开采权的竞争是这一行业竞争战略最为集中的表现形式。若一个石油公司能够获得某一战略区域的开采权，那么，它就在今后的市场竞争取得了战略性地位。近几年在我国渤海湾和与越南相连的北部湾海域，围绕石油开采权所展开的竞争就充分说明了这一点，除了资源约束型行业以外，资源储备对其它行业企业竞争战略同样具有重要的意义。正如前所述，企业的“前向一体化”战略和与相关企业建立的长期交易关系，以及企业部分生产能力的有计划闲置等，都包含着资源储备的内容。同样，从投资角度来看，资源储备既体现了一种投资预算的概念，即对投资项目要有足够的资本准备；又表现了一种梯阶式投资的战略思路。特别是当企业开发一种新产品或进入一个新市场的时候，“孤注一掷”式的投资往往会给企业带来极大的风险。一个反面的例子就是原西德著名的德律芬根公司，由于其在 70 年代末把大量资金投入核能设备制造业，结果使资金无法收回，负债累累，原有主导产业受到严重损害，最终导致这家有上百年历史的老企业不得不寻求破产保护。

组织储备——即企业在组织结构与组织形式上为适应竞争战略的要求而进行的计划安排。企业竞争战略的实施在一般情况下必然会导致组织的扩展与调整，因此，这就需要企业组织本身要具有一定的弹性，或者说适应能力。这实际上又涉及到两个方面的问题，即一是组织本身的适应能力，如为适应企业竞争战略朝向多元化经营的转变，在组织体制上由原来的直线职能参谋型转变成为事业部制；为新领域的开发而成立的新的业务部门；为筹措资金等而实行“一厂两制”式的合资经营，等等，这些都将直接涉及到对企业内部原有权力关系与利益关系的调整。二是人员的适应能力，如为适应新的工艺技术装备、新的经营领域而必须进行的对全体职工技术知识与技能的再培训。显然，没有这两个方面的组织储备，企业的竞争战略即使在外部经营环境不变的条件下，也会受到来自企业内部的各种干扰和阻碍。

第三节 竞争战略选择的要素

战略选择的核心问题是把握机会，寻找可动员和可支配的优势资源及其最合理的组合方式，以达到理想的战略目标。正如前面已经指出的，尽管在理论上战略选择对企业（投资者）是一种可以无限延展的空间，但在实际上，这种选择的范围又会受到诸多因素的限制。一个企业若不认识或不能客观、正确地评价这些因素，就有可能在战略的制订与实施过程中面临各种矛盾冲突和风险。就总体而言，企业竞争战略的选择涉及到市场可获性、资源的可获性和技术的可获性这三个方面。可获性是这样一种概念，它既可能包括着企业已有的，又主要涉及到企业以何种代价才能获得的资源及条件。由于企业的竞争战略基本表现为一种扩张或发展的特点，为了要获取新的资源和新的资源组合，而这种获取本身均要付出代价，因此，可获性的实质即是战略选择的成本，可获性越高，战略选择的约束条件越低，反之，则越高。

一、市场的可获性

企业的盈利水平与发展，从根本上说，与企业满足市场需求的程度和能力直接相关。因此，市场的可获性，即企业扩大原有市场份额的可能性与进入新市场的壁垒的高低，就成为了对企业竞争战略选择的一个决定性的约束条件，扩大原有市场份额的可能性，显然与相对于同类产品的竞争对手的企业竞争优势的大小和产品直接服务于的消费者群体的规模有直接的关系。在消费者群体规模不变或增长幅度不大的条件下，假若企业能够在营销和价格策略上形成对竞争对手明显的优势，那么就很可能成功地挤占竞争对手的市场份额。同样，在消费者群体规模易变，特别是增长迅速的需求领域中，如中国实际改革开放初期的各种家用电器、服装市场，企业对市场份额的占有往往直接与企业的能力，即能够生产多少有关。在这种情况下，我们说市场的可获性是高的。相反的情况，可能表现在企业获取对竞争对手的优势或根本无法实现，或代价很高，如竞争对手在价格竞争上更具有优势；也可表现在由于其它替代技术与产品的出现，而使原有消费者群体的规模在不断地缩小，从而导致市场的可获性低。

进入新市场的壁垒，典型的如进口关税，实际上涉及的是这样一类广泛的问题，即进入一个“陌生”市场（新产品与原有市场、原产品与新市场，以及两者兼而有之）的成本会有多高。在这方面，既存在着尽管产品在新市场中有广泛需求，但进入却要付出极高的代价的现象，如中国的各种美味食品进入美国市场就要受到极严格甚至苛刻的检验，中国的传统中医成药在欧洲市场就很难取得销售许可，而中国也根据卫生条例，严格限制来自美国的小麦和其它国家的血清制品等等；也存在着市场壁垒不高，但市场需求规模相当不确定或消费者“自发性”地抵制产品销售的现象，如日本的石英手表在避开传统的手表专营销渠道进入各种百货商店时，尽管其式样新颖、走时准确和价格低廉，但也是经过几年才形成需求规模的；而像烟、酒等嗜好品，由于其与不同区域消费者的口味、历史传统和文化偏好关系密切，因而向新市场的渗透往往会受到消费者本身的排斥。

二、资源的可获性

企业的竞争战略需要掌握和支配一定的资源，包括资金、人力、物力等。因此，资源的可获性，也就是企业能否根据即定的战略意图掌握和支配足够量的、且价格（如贷款利息）可以承受的资源，显然对企业竞争战略的实施

具有直接的约束作用。

资源的可获性不仅与资源的稀缺程度有关，而且还与资源的获取渠道，企业对资源生产厂家（如原材料）的讨价还价能力有关。就稀缺程度来看，实际存在着三种不同类型的资源，一种是绝对意义上的减少，如不可再生的各种地下资源。尽管随着科学技术的进步，人类已发明出了各种新材料、新能源来取代这些日益减少的资源，但这种努力或者代价很高，在目前技术上还难以生产出与市场上传统产品相竞争的产品，如从玉米中提取酒精来代替汽油作为汽车的动力；或者是用另一种不可再生的资源取而代之，如德国早在二次世界大战之前就开始研制以煤为主要原料的合成燃料，但煤终究也会随人类的不断开采和使用而日益减少。另一种则是相对意义上的供给“不足”，其中价格扮演着十分重要的角色，即当需求大于供给时会直接导致供给价格的攀升，如在我国的经济中经常出现的随银根放松和投资规模膨胀所推动的原材料、能源价格的上涨；而当供给大于需求时价格又会逐步降低。显然，这种因供求关系所产生的价格波动，会对资源的可获性，或者说，企业的购买能力产生直接的影响。第三种类型的资源，产生了这样一种情况，即当一种新产品开发时和同类产品在其他地方生产时，其所必需的原材料或者没有，或者难以寻找到。有相当多的新产品在开发过程中因无法找到符合设计性能要求的原材料而不得不中途夭折，而像美国肯德基、麦当劳快餐食品所必要的一系列原、辅材料，在中国也很难找到理想的代用品，而只能从美国运来。

资源的可获性同样与企业的获取渠道和其本身的讨价还价能力有关。假如一个企业的资源供给高度依赖于单一渠道而没有选择的余地，那么，它就只能承受由此产生的一系列风险。相反，企业获取资源的渠道是多样化的，那么在供求关系一定的条件下，它的讨价还价能力就较强。举一个生动的实例，上海大众汽车制造厂的各种零部件生产都是由上百家独立的配套企业完成的，在最初实现国产化的过程中，由于中国过去汽车零部件制造的水平很低，因而不乏零部件都是由一家基础最好的企业生产的，结果质量总是达不到要求。后来，他们采取同一零部件由多个厂家供给的方式，在厂家之间形成了有效的竞争机制，从而较快地实现了国产化率 90% 以上的目标。

显然，相同的道理也适合于说明资金、人力等资源的可获性问题。就资金而言，其稀缺性集中地表现为资本的使用成本，而这又与企业竞争战略所需要的资金规模、资金获取渠道（如能否获得低息优惠贷款）、资金获取方式（如通过社会集资、公开发行股票或合资经营），以及资金的回报率有着直接的关系。就人力而言，其稀缺性则主要表现为结构性的矛盾及与此相关的成本费用上，如新经营领域的开拓和向国外的投资，都需要大量的专门人才，除了企业内部的培训以外，一般情况下都需要通过招聘的方式从社会上获得。因此，社会上的劳动市场能否提供可以选择的各类专门人才，同样对企业竞争战略的实施具有重要的、甚至是关键的影响。

三、技术的可获性

在市场经济中，我们经常可以看到的一个现象是，在同样的机会面前，并不是每个企业或者投资者都能成功。除了其它因素，如个人胆识、信息来源、人际关系以及巧合以外，技术的可获性则是一个更为重要的原因。技术在这里是一种广义的概念，它既包括工艺技术装备手段，也包括各种知识。对企业的竞争战略来说，技术的可获性具有两种基本的含义。一种是在市场

机会面前所必需的技术是否是“已准备好了的”，最理想的当然是有利可图的机会发生在企业已十分熟悉的技术领域。例如在数控机床出现供不应求的时候，具有长期开发和制造经验的厂家就能以比其它厂家更快地组织起生产能力。在 70 年代初席卷全球的石油危机中，擅于精益生产与以节能、轻型为主导车型的日本汽车公司，就比欧美等崇高豪华、舒适和消费的汽车公司，更能适应世界消费的潮流。

另一种则是在市场机会面前所必要的技术是否是容易“学到”，或者说，容易“购买”的。这一点可以在我国经济的发展中得到正反两个方面的证明。正如本章第一节所说，改革开放之初，我国的经济增长主要是靠数量扩张来推动的，大量的新产品是依靠于引进技术和仿制国外产品生产出来的，这种增长方式又被称之为“派生增长”，即它所依靠的技术基础既是容易“学到的”（通过仿制），又是容易“购买”的（通过引进）。但随着进一步的发展，这种“派生增长”很难实现可持续的经济增长，因为没有大量的独立的发明和创造，没有技术上的领先地位，经济增长的质量就很难提高。因此，就后一种技术的可获性来说，利用可学习和购买到的技术来建立与发展企业独特的技术体系，在我国经济增长方式的转变时期，显然具有十分重要的战略意义。

第四节 竞争战略的选择原则

竞争战略就是在一个产业里寻求一个有利的竞争地位，它的目标是针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以恒的地位（注4）。正是从这个概念出发，我们说，竞争战略对不同的企业并没有现成的和通用的模式。但是，大量的实践又告诉我们，就其成功的概率而言，正确的企业竞争战略又具有某些共同的特点，从而可以归纳出企业进行竞争战略选择的若干基本原则。正如美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特在《竞争优势》一书中所指出的，基本原则有三，即寻求差异、集中重点和“成本领先”（注10）。

一、寻求差异

既然企业竞争战略的本质在于确立优势，那么，寻求差异，使产品及营销活动具有“别具一格”或“独出心裁”的特点，就是确立这种优势的一个非常重要的手段。

差异可以来自于广泛的方面，从产品的性能、质量、价格、外观到产品的营销、售后服务等等，但它的一个重要的前提，是这种差异应针对特定消费者群体所重视的某一个或数种需求的，典型的如化妆品，因为就消费者的购买行为来看，大多数消费者是从产品的外观，如包装设计、色泽和味道来做出购买决策的，因此，任何化妆品厂商都会不惜代价地大做广告和在产品外观设计上力求标新立意。同样的例子，我们也很容易地在女性服装、儿童玩具、食品饮料等市场上观察到。

针对于特定消费者群体所重视的某一个或数种需求来形成差异，显然包括着两个基本的内容，首先即是要明确地定义产品为之服务的消费者群体，如是一般收入阶层还是高收入阶层，是男性还是女性，等等。金利来是把其系列产品的服务对象定义为高收入的男性顾客，而华歌尔则是专为讲究生活质量和品味的女性顾客服务的。服务的对象清楚了，产品的市场定义也就会相应地明确下来，从而可以根据特定的消费者群体需求的具体特点，来把握产品的设计准则。其次，就是要在这一基础上，分析这些具体特点哪些是满足需求最为重要，或者说，最有可能激发消费者购买意愿的因素，从而着重突出它，以形成与同类厂家完全不同的产品风格。如金利来的系列产品，从领带、衬衣、皮带到皮包、皮鞋等等，都力求体现出男性的绅士气派，而华歌尔女性内衣系列产品，则着重强调的是女性高贵典雅和形体美的特色。

差异同样也会产生于特殊的历史背景、文化传统和制造的专门技术。一个很明显的现象是，我们可以很容易地比较和辨别出不同国家同一类产品的特色，如就汽车或电器产品来说，日本的产品突出地表现出其线条轻巧、精于细节的特点，德国的产品更显得庄重和质朴，而美国的产品则充满浪漫与大度的风格。相当多的产品与本国本地区的文化特色有密切的关系，像“孔府家酒”之所以能够大量地出口到国外，在一定程度上与外国人对中国上千年的文化和孔子的尊崇有关。专门的制造技术对产品差异的形成具有十分重要的作用，特别是在一些其产品质量特性很大程度上决定于工艺方法和操作技能的行业中，如酿酒、保健品、药品和工艺品等行业，专业的技术，如专利（505 神功元气袋），传统秘方（同仁堂的安宫大补丸）、工艺诀窍（茅台的酿制方法）和特殊材料（景泰兰的瓷土）等等，往往会十分有利于企业在行业竞争中处于领先地位，同时又由于这些技术难以模仿，也使得企业更

容易地保持住其产品的优势。

二、集中重点

正如二次大战盟军对德取胜的关键是狠狠地打击了德军“软腹部”一样，企业的竞争战略也在于寻找市场空隙和竞争对手的弱点，集中优势资源，确立竞争战略的突击点。从国内外成功企业的实践看，其共同特点就是不寻求面面俱到，而是将战略的注意力集中于一个核心。正如两位美国的企业咨询专家所说的，想解决所有顾客的所有问题的人永远不会成功，只有那些选准一个突破点，那些为具有确切含义的市场提供用途更大的产品的企业，才会成为市场上领先的企业。一项对企业的广泛调查表明，那些试图同时寻求提供最优价格、最具创造性的产品和最佳服务的企业实际上很难成功。正如波特指出的，集中重点的战略，就是要“选择一个产业里的一个部分或一些细分市场，使其战略适合于为这部分市场服务而不顾其它。企业通过完善适合其目标的市场的战略，谋求在它并不拥有全面竞争优势的目标市场上取得竞争优势”（注 11）。

集中重点的原则显然与寻求差异的原则有着相辅相成的关系，没有差异，集中就失去了重点；没有重点，差异也就很难形成。但寻求差异强调的是目标的针对性，而集中重点则强调的是企业各类战略资源配置的方向。因此，两者的结合，就相应地产生了产品的集中，营销的集中等一系列竞争战略的模式。

三、“成本领先”

“成本领先”原则，即“企业应成为所在产业中实行低成本生产的厂家”（注 12），对企业的竞争战略具有特别重要的意义，同时，它也是形成企业生产经营“别具一格”特色的一个重要方面。日本的产品之所以能够成功地打入欧美市场，与它在成本和价格上的竞争优势有直接的关系。而中国的各类产品之所以能大量地涌进美国市场，也主要是依赖于其低廉的价格。

从产品成本形成的一般过程和特点来看，“成本领先”取决于三个基本的环节：一是能否稳定地获得相对低廉的资源供给，在相同的工艺技术装备和生产规模的条件下，不同的资源供给价格对企业的盈利水平会产生直接的影响，特别是在原材料成本占产品单位成本比重很高的行业中，如热力发电、石油化工、造纸等，后果就更为明显；二是能否相对低廉地生产出质量稳定的产品，这与企业的工艺技术装备水平、生产组织方式和生产的经济规模有着直接的关系，这一点在汽车制造业表现得尤为突出，福特汽车制造厂就是在发明了大规模流水作业方式之后，才使汽车开始真正进入普通家庭的，而在我国汽车工业目前高度分散的情况下，如果没有关税和非关税的保护，几乎任何一个汽车厂家都无法在价格与质量上和像福特那样的年产汽车超百万辆的大公司竞争；三是能否相对低廉地储运或向不同的区域市场分配产品，这又取决于运输方式、运载能力、企业营销网络的分析，以及仓储技术等等。显然，这三个环节都会同时或单独地对企业产品成本的构成水平产生直接的影响，而这三者之间又存在着相互补偿的关系，即当其中一个或二个环节的成本上升或因条件限制而难以降低时，改进和降低另一环节的成本构成和成本水平，仍有很大的可能使企业保持“成本领先”的地位。因此，“成本领先”不仅要与寻求差异原则相结合，而且也要与集中重点原则相一致，即抓住影响企业产品成本水平最重要的因素和薄弱环节，形成领先于竞争对手的成本优势。

本章文献索引

注 1：《简明不列颠百科全书》，第 9 卷，中国大百科全书出版社，1986 年 7 月第 1 版，第 297 页。

注 2：J.F.C.富勒：《战争指导》，解放军出版社，1985 年 9 月第 1 版，第 49～59 页。

注 3：艾伯特·赫希曼：《经济发展战略》经济科学出版社，1991 年 7 月第 1 版，第 42 页。

注 4：彼得·德鲁克：《管理和世界的变迁》。

注 5：C.J 巴纳德：《经理的职能》，中国社会科学出版社，1988 年第 1 版。

注 6：王北辰等编译：《现代企业经营与发展战略》经济管理出版社，1987 年 2 月第 1 版，第 6～16 页。

注 7：彼特·萨尔曼：《市场心理学》，经济管理出版社，1986 年 12 月第 1 版，第 67～68 页。

注 8：威廉·R·金/戴维·I·克里兰：《战略规划与政策》，上海翻译出版公司，1984 年 4 月第 1 版，第 100——106 页。

注 9：迈克尔·波特：《竞争优势》，中国财政经济出版社，1988 年 11 月第 1 版，第 1 页。

注 10：同注 9，第 11 页。

注 11：同注 9，第 14 页。

注 12：同注 9，第 12 页。

第 7 章 企业竞争战略决策的分析技术

企业决策的基础是信息。

企业进行决策，

应对外部环境的变化与发展有种“大视野”。

企业决策的基础是信息。但各种原始的、经由各个渠道收集与积累起来的信息，只有通过汇集、归纳、综合和各种处理技术，才能成为产生决策方案和进行决策选择的依据。因此，正如前几章已强调的，对外部环境变化进行正确地分析判断，是企业制订竞争战略决策的关键环节。

这一关键环节的主要工作体现在企业对其竞争对手的分析上，以及对市场需求与技术发展变化的预测上，但所有这些都有一个基本的前提，即企业所在行业和市场的特点是什么。正如波特所指出的，“厂商环境的关键方面在于参与竞争的某个或某些行业。行业结构对策略中的竞争性的行为准则以及潜在的厂商可采用的战略有强烈影响”（注 1）。显然，垄断性行业和竞争性行业无论是在市场竞争的条件、需求的变化，还是在技术的发展上，都会表现出不同的特点。同样，宏观政策对不同的行业在影响的力度、作用的时间上也会有很大的差别。因此，企业竞争战略决策的分析技术应被主要运用于四个方面，即对企业所在行业及市场竞争特点的正确把握，对企业竞争对手的分析和比较，以及进行市场需求和技术发展的预测。

第一节 行业与市场竞争的特点

我们在上一章的第一节中已经指出，企业进行决策，首先应对外部环境的变化与发展有种“大视野”，一种对其总趋势和基本走向的宏观上的判断。但企业的决策当然不能停留于此。任何企业的生产经营活动都有自己的行业界面和市场界面，也就是说，企业是从其所在行业的竞争条件、在行业中的地位 and 经营状况，以及市场竞争的特点出发来选择决策方案的。因此，正确地认识企业所在行业与市场竞争的特点，是企业进行竞争战略决策的一个基本的前提。

从基本形态及其生产与市场的特点来考察，在现代经济中，产业部门可大致地划分为公益性产业、垄断性产业、竞争性产业和新兴产业等几大类型。实际上，这种划分本身就已能粗略地显示出各个行业及其市场的特点。其中，公益性产业，包括城乡基础设施、城乡居民生活福利设施等，以高投入与低回报为特点，产业的组织行为以提高社会发展水平和社会福利为目标，因此，尽管其在整体上和各个组织中也存在着发展战略问题，如教育机构的区域布局 and 设施的投资、医疗机构的综合性或专门性方向的选择等等，但由于其组织行为基本上是非经济性的，因而对这类产业我们在这里不进行分析，而只是把分析的重点放在其它三类产业范围内。

一、垄断性产业

垄断性产业，简单地说，就是一家或若干家企业在产业总产出量 and 市场供给总量中占有绝对的份额，处于支配性的地位。垄断性产业又可分为自然垄断性、经营垄断性和行政垄断性产业，它们的共同特点是在整个国民经济运行 and 发展中处于重要地位，资源与市场的同质性大，基础性强，关联度高，因而所要求的投入规模和产出规模大，具有很强的资本、技术和组织壁垒，以及生产经营组织一体化的效益十分明显。

自然垄断性产业，典型的如供水、电力、采矿业、铁路、航空、通讯，等等，是以其对资源的“独占”为基本特点的。因此，在其它条件不变的情况下，一个企业所独占的资源有多大 and 资源的自然禀赋如何（如矿藏储量与结构、铁路线的运力需求与运载能力等），在很大程度上就决定了一个企业在行业内及市场上的地位。因此，自然垄断性产业内的竞争一般表现出较为稳定的格局，竞争的层次主要集中于对资源独占权益的争夺上，如石油、煤炭等地下资源的开采权、航空运输的通航权等等。与对资源的独占相适应，自然垄断性产业往往具有较强的“讨价还价”能力，为防止过度竞争（如竞相降价），行业内往往通过协议价格和产量限制，如欧佩克石油组织，来保障行业的利益。

经营性垄断产业，是以若干家企业在市场供给总量中占有绝对比重为特点的。从这个意义上讲，在任何产业中都有可能出现经营性垄断企业。但就行业来说，石油化工、化学、钢铁、汽车等，则更具有典型的特征。正如我们提起汽车制造业，不能不提美国的福特、德国的大众、日本的丰田；提起中国的石化工业 and 钢铁工业，不会不提吉林化学工业公司和宝山钢铁公司一样，在这些行业中，总是若干家大型企业占居着支配性地位。之所以如此，是由于这些行业存在着对规模经济的强制性要求。与此相对应，经营性垄断产业内的企业竞争集中表现为对市场占有率 and 复盖率的争夺上。

行政性垄断产业既与体制有关，又与产业本身的特点有关。从体制上

看，在过去中国传统体制中对非国有经济组织的排斥，本身就是一种行政性（或所有制）垄断。从产业看，特别典型的如黄金、核原料、军事工业等，由于直接涉及到国家的安全，因而一般也都采取以国家管制为特点的行政性垄断方式。

总之，从垄断性产业看，企业的竞争表现出以下几个共同的特点：

1. 竞争的格局相对稳定；
2. 资源的同质性与市场的同质性高，也就是说，资源具有较高的不可替代性（如石油工业），产品则可满足大规模的市场需求（如汽车燃油）；
3. 与此相对应，以大规模和集约型生产方式为主，在生产体系上一般具有前向一体化（如钢铁业拥有对矿山的开采权）或后向一体化（如石油工业向石化工业的投资），以及两者兼有的特征；
4. 为满足大规模生产所需的资源供给和产品的有效分配，这些行业的企业往往都建有大规模的营销网络和储运系统，如专用港口，铁路线，甚至远洋运输船队；
5. 由以上所决定的是投资巨大，因而产业的进入壁垒（资本、技术、组织）高，同样，组织退出的障碍或成本也高，因而企业组织的弹性差，整个经济的景气与不景气对这类行业会产生直接和迅速的影响，如紧缩银根的政策会造成钢铁、煤炭、汽车市场的需求不足。

二、竞争性行业

除了公益性产业和具有垄断性特点的产业外，实际上大多数产业都可以归入竞争性产业之列，因而竞争性产业包括着十分丰富和多样化的行业类别。从生产角度看，竞争性产业的共同特点是企业对原材料的获取具有很大的选择性，产品可以通过不同的组合来满足同一种需求，从市场角度看，市场的异质性（或需求的多样性）十分明显，而且变化迅速；从技术角度看，由于资源、产品和市场需求的可替代程度高，因而创新性强，产品及工艺技术装备的更新速度快。这些共性决定了竞争性产业内企业之间的竞争具有与垄断性产业完全不同的特点。

1. 竞争的格局不稳定，也就是说，企业在行业内及市场上的地位经常会受到来自多个竞争对手的威胁；
2. 产业的进入壁垒低，尽管同样存在着规模效益，但出资规模相对不大，与此相对应，是组织的退出障碍也较低；
3. 产业内的竞争表现出全方位的多层次性，既有质量竞争、价格竞争、成本竞争，又有广告竞争、营销竞争等等，同时，任何一种形式和手段的竞争，都很有可能引起同行业内企业的连带反应，因而单一的竞争策略（如降价）若没有其它策略相配合，它所造成的优势很可能会由于同行业企业的“跟随”（如竞相降价）而迅速消失；
4. 资源、技术与产品的可替代性大，或者是由于新产品的出现导致消费者放弃对现有产品的选择；或者是由于产品价格及使用成本过高，使消费者宁愿用其它产品来满足其同一种需求；或者也可能由于消费者对广告宣传的心理抵触和对售后服务的不满等等原因，造成类似的放弃与另行选择的结果；
5. 与市场的异质性相适应，市场的细化程度高，消费者的收入、消费观念、受教育程度、年龄、家庭结构等等，都可能导致对产品质量、性能、价格、外观、色泽等不同的需求，同时，越是高收入和受教育程度较高的阶层，

对品牌的认同性越高；

6.在这种情况下，要求企业对市场的需求和外部环境的变化具有较高的适应能力和组织弹性，既可以根据市场需求的扩大迅速地组织资源与生产能力，又可以在相反的形势下及时地退出；

7.在竞争性产业中，企业的营销活动一般具有关键性的作用，因而需要建立相应的营销网络，营销费用在产品成本构成中也往往占有明显的比重。

三、新兴产业

在同一概念层次上，与垄断性产业和竞争性产业相比较，新兴产业并不是一个十分明确的概念，就其特点来说，它实际上是处于一种“中间”状态，既有可能成为垄断性产业，又有可能成为高度竞争的产业。新兴产业包括新材料、新能源、新技术，以及我们通常提到的信息技术、生物工程、海洋工程等等。新兴产业具有明显的探索性的特点，其中有些行业在取得技术上的突破之后，会迅速地刺激起巨大的市场需求，甚至会对整个国家乃至人类的生活产生革命性的影响，最有说服力的就是计算机的发明与应用；但有些行业（或还称不上行业），如新能源的发明与应用，尽管如合成燃料、潮汐发电和太阳能发电等起步也较早，但其应用范围和对人类社会所产生的影响还较小。

与这种技术的探索性相对应的，是新兴产业的市场需求往往具有高度的不确定性，因而投资的风险大，但正如电子计算机的迅速发展一样，新兴产业一旦获得市场，则会成为高盈利产业。正是这种潜在的和巨大的投资回报前景，以及随不断地探索所产生的实现这一前景的现实可能性，使新兴产业往往从一开始就存在着激烈的竞争。与垄断性和竞争性产业相比，新兴产业的行业及市场竞争表现出不同的特点：

1.行业内竞争格局的高度不确定性，技术的探索和突破性创新，往往伴随着“黑马”的出现，即使在厂家和名牌产品林立的电子计算机行业，也会出现像微软公司那样的新竞争对手；

2.高风险与高赢利并存，在技术和市场高度不确定的条件下，在成功企业迅速发展的同时，是更多或相当比重的企业被淘汰；

3.产业的进入壁垒高，这一壁垒不仅表现在资本的投入上，而且更集中地表现对技术的“独占”上，因而掌握专有技术和技术诀窍的企业，往往同时也取得了在行业及市场竞争中的优势地位。

4.新兴产业本身与新的或潜在的市场需求相对应，这意味着市场的拓展与产品的营销极为重要。

总之，正确地认识不同产业的特点及市场竞争的条件对于已在行业内的企业和想进入某一行业的企业竞争战略决策的制订，都具有十分重要的意义。以上的分析表明，在一个开放的经济系统中，除了行政性垄断产业外，任何产业都存在着进入或发展的机会，同时也存在着与这一产业本身特点相一致的竞争风险。企业竞争战略决策就是要在这些机会和风险中进行权衡和选择。

第二节 竞争对手的分析

进行竞争对手的分析对企业制订竞争战略决策的重要性是显而易见的：只有存在着竞争对手才产生了竞争。“竞争者分析的目的是要展现每个竞争者可能作出的战略变化的性质和成功的轮廓，每个竞争者对其他厂商所开始实行的某些可行的战略行动可能作出的反应，以及每个竞争者对可能发生的一系列行业变化和更广泛的环境变化可能作出的反应”（注2）。

竞争对手分析要回答的第一个基本问题，就是“谁是竞争对手？”对此，几乎任何一个企业从市场经验出发，似乎都能做出明白无误的回答。但实践证明，大多数企业的答案都可能是错误的。错误的普遍性一是表现企业实际上并非对所有的竞争对手，包括本地的、区外的，强大的或是弱小的，以及国内的与国外的都了解；二是表现在企业仅局限于对一行业内现有企业，而忽视对可能进入这一行业竞争序列的潜在竞争对手的认识。这种认识上的局限性与模糊性，对企业竞争战略决策的危害很大。对此，应提出并坚持的一个原则是，企业对竞争对手的分析应尽可能地包括所有的竞争对手，并通过建立竞争对手的明细和基本资料档案，来掌握本行业内企业竞争的基本格局。

进行竞争对手的分析，需要有相应的信息基础和分析框架，采用对比表技术，将本企业竞争对手的产品结构、生产技术、营销网络、经济效益等方面的具体情况逐项列出，然后进行竞争优劣势的比较，是进行竞争对手分析最常用的方法。同时，这种分析要进行的另一个重要方面的工作，是对竞争对手可能会采取的竞争战略与竞争行为做出判断。

一、竞争优劣势的分析

进行竞争对手的分析需要收集和掌握大量有关的信息。但这些信息并不是通过一次大规模和费用昂贵的努力就能获得的，因为除了公开性的材料以外，企业需要从各种信息来源一点一滴地收集和积累有关的信息，才能不断地将竞争对手的情况摸清。因此，对企业来说，有关竞争对手情况的信息收集与处理工作，应当符合两个基本原则，一是工作的持续性，信息要不断地收集、更新和补充，才能动态地描述出竞争对手的全面情况；二是要建立竞争对手的资料库和有关信息的处理程序。显然，这就应在企业中建立一种管理制度，以保证有用的信息能够被及时收集起来，进行科学的分类和摘录，以及传递给专门分析部门与人员。从工作程序上看，信息的收集与处理工作大致由如下过程组成（见图7—1）。

图7—1 关于竞争对手信息的处理程序

有关竞争对手的信息的来源渠道实际上相当多，除了各种公开的文字性材料，如报刊、官方统计资料、民间咨询与情报部门的报告、竞争对手的出版物、招聘广告（关于企业的宣传材料）等以外，一般还可以通过企业的销售人员、技术人员、原材料供应者、广告代理商，以及从内部人员中获得大量有价值的信息。

资料的编辑与分类最重要的工作是要鉴别从各种渠道传递来的信息的真伪与可靠性，按照明确的表述结构进行整理，以及进行编目和分类。这些工作的直接结果就是建立有关竞争对手详细档案和资料库。在现有的技术条件下，这些工作可以很方便地由计算机系统来加以完成。

相对来说，资料的摘录是技术性更强、运用专门知识更多的工作，它的

主要表现形式是有关竞争对手的专题性报告和定期性的综合分析报告，如有关竞争对手年度财务报告的摘录、投资分析、产品结构与工艺技术装备的情况，以及对产品成本构成和成本费用的分析等等。

这些描述性和分析性的报告被传递到专门分析部门或人员那里，下一步的工作就是要进行企业之间的比较。企业间的比较实际上包括两个方面的内容：一是竞争对手之间的比较，其主要的目的是了解行业内总的竞争格局的变化趋势，生产规模、新增投资、技术变革、进出口贸易、成本与盈利水平的变化等等，以便把握行业内大多数企业或主要竞争对手战略行动的方向，为企业的竞争战略决策提供可选择的攻击点；二是企业与竞争对手之间的比较，即竞争优劣势的比较。竞争优劣势或竞争强弱点的比较，是从企业的现实状态和可支配的资源条件出发，在一定的比较内容框架下，运用对比表的方法来与竞争对手进行逐项的比较，然后判断出各自的竞争优势和劣势。波特根据对美国公司竞争战略实际情况的研究和长期进行企业咨询工作的经验，以一览表的形式列出了应进行竞争劣势比较的主要内容（见表 1—1）

表 7—1 企业竞争优劣势分析的基本框架（注 3）

基本领域	具 体 内 容
1．产品	从用户的观点出发，产品在每个市场面的地位产品种类的广度和深度（多样化与系列化
2．零售商/分配	渠道覆盖面和质量 渠道关系的实力 为渠道服务的能力
3．市场营销和销	市场营销组合各方面的技能 市场研究和新产品开发的技能 销售人员的培训和技能
4．经营	制造成本的水平——规模经济、知识曲线、设备的新旧程度，等等 设施和装备在技术上的尖端性 设施和装备的机动性 拥有的专门技能和独特的专利权或成本优势 生产能力增长、质量控制、工具使用等方面的技能特点，其中包括劳动力的一般趋势，参加工会组织情况 原材料的获得和成本 垂直一体化的程度
5．研究和工程	专利权和版权 企业内部在研究发展过程中的潜在能力（产品研究、工序研究、基础研究、开发、模拟、等等）研究与发展人员在创造性、简化性、等方面的技能取得研究和工程外部来源的途径（如供应方、客户、承包商）
6．总成本	总的相对水平 与其他营业单位分摊的成本或活动 竞争者正在形成其规模或其他与其成本水平至关重要的因素
7．财政实力	现金周转情况 短期和长期的借贷能力（有关的债务？/权益比率） 在可预见的未来新的自有资本能力 财务管理能力，其中包括谈判、筹集资本、信贷存货，以及应收帐款
8．组织	组织内的准则统一性和宗旨明确性 组织措施与战略的一致性
9．总的管理能力	企业领导者的素质、激励能力 协调特定的职能部门或职能集团的能力（如制造与研究的协调） 管理部门的年令、培训和职能导向 经营管理的深度 经营管理的灵活性和适应性
10．公司的资产组合	在财力和其他资源方面公司具有支持所有营业单位计划变化的能力 公司具有补充或加强营业单位实力的能力
11．其他	由政府机构或利用政府机构所作的特殊处理人员调整

遗憾地是我们没有找到一个有关这方面的具体实例，因而只能基本全文摘引了波特提出的分析框架。尽管由于翻译和有些概念定义不清，其中有些地方较难理解，但这一分析框架仍包括了进行竞争优势劣势分析的相当全面的内容。根据这一框架思路和更为具体的内容，运用对比表技术，将企业与竞争对手的情况用数量化和定性的指标罗列出来，就能够较清晰地显示出企业与竞争对手之间的差异。

二、竞争行为与战略动向的比较

企业竞争优势劣势的比较主要的着眼点是企业“已做了什么”。只要考虑到竞争战略是指向未来的行动这一本质特征，对竞争对手的竞争行为与战略动向进行分析和比较的重要意义就已十分清楚了。正如波特所指出的，“现实地评价每个竞争者的潜在能力，是竞争者分析过程中的最后一个判断步骤。竞争的目标、假设和现行战略将会影响某个竞争对手作出反应的可能性、时间选择、性质和强度。竞争者的强弱点将会确定其发起战略行动或对战略行动作出反应的能力，以及对付周围及行业内所发生的事件的能力”。在同一部书里，波特提出可以从“驱使竞争者行动的因素是什么”和“竞争者在干什么以及能干些什么”这两大问题出发，分四个方面来分析竞争对手可能会采取的战略行动。见图 7—2：

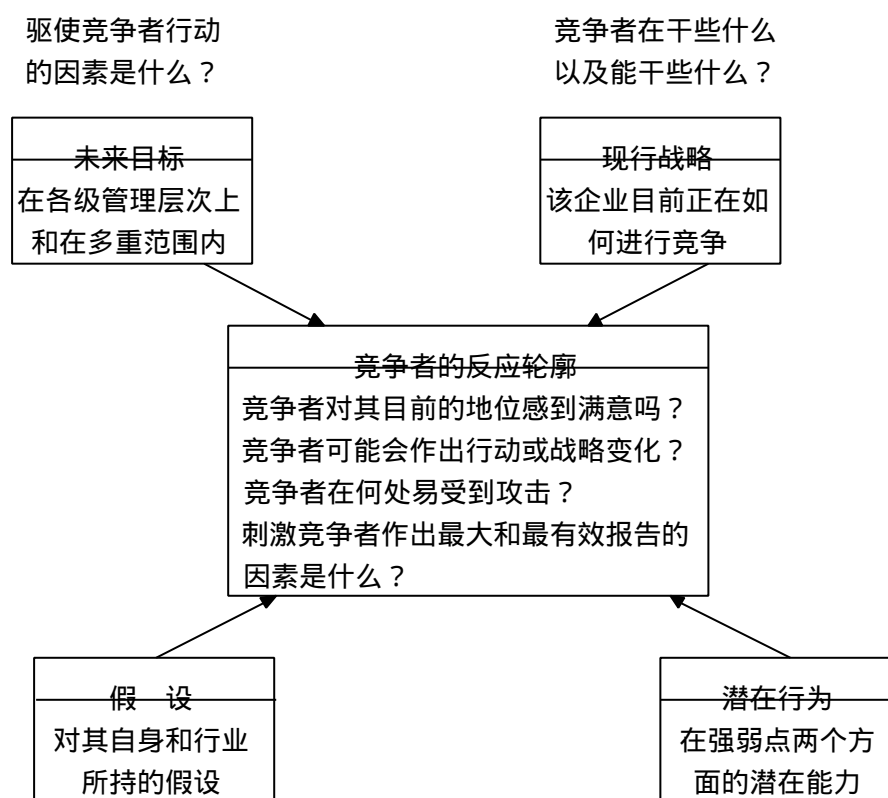


图 7—2 分析竞争对手战略行动的思路（注 4）

对竞争对手战略行动驱动因素的分析，有助于了解竞争对手可能的战略重点和采取的竞争行为。但这一分析的一个前提，是要判断竞争对手对于其在行业及市场内现有地位的“满意程度”。一个经验性的推论是，企业的满意程度越高，其战略重点和竞争行为越倾向于“保守主义”和稳重的特点；

反之，则有可能表现出更鲜明的攻击性。有关未来目标的分析，可以考虑三个方面的重点：一是分析竞争对手各项经济财务指标历年的增长情况及趋势，由于增长的实际结果与前期企业提出的增长目标有直接的关系，因而对增长曲线的分析实际上可为把握竞争对手的未来增长目标提供重要的依据。增长曲线越平滑或越接近行业的平均增长水平，企业未来目标的选择就越有可能强调持续、稳定的增长战略；而增长曲线波动性大或增长幅度明显高于行业平均增长水平的企业，未来目标的选择就越有可能追求“非常规”的竞争战略（见图 7—3）。

图 7—3：根据增长曲线判断竞争对手的战略取向

二是要分析企业经营指标的约束性与内部激励机制的运作方式及其对企业内各部门所产生的压力。较为典型的是我国在 80 年代中期普遍推行了经营承包责任制之后，企业追求增长的动力明显地转向以利润为中心，随之而产生的是在原材料、产品市场、资金、技术等方面日趋势激烈的竞争。在股份制企业，由于股东分红预期和股票可转让性的压力，使经营指标的实现水平对企业更具“强制”作用，而如何实现这些指标和兑现对股东的承诺，企业必然要采取一系列战略行动。同样，企业内部的激励机制地会使其各经营单位被有效地动员起来，从而大大提高了企业竞争战略目标的可实现性。三是要重视分析和研究竞争对手主要领导者及领导集团的主观意识，包括其个人背景材料、性格、价值偏好，以及领导集团的的知识结构与年龄结构等等，这有助于判断其领导能力、决策风格，以及持续地实现其战略意图的决心。

对竞争对手战略行动驱动因素的分析，也需要某些关于行业变化及竞争对手行为的假设。因为假设本身往往是竞争对手对环境作出判断，乃至进行决策的认识前提。例如，1996 年 4 月 13 日英国的《经济学家》周刊发表了一篇由 HCBC 银行集团首席经济学家罗杰·布特撰写文章，名叫《通货膨胀死亡论》，他认为从整个世界经济结构来看，省工的技术、工会力量的削弱、国内外的竞争更激烈（在国内是由于私有化和取消管制，在国外是由于从低工资国家进口的增加）等因素，各国经济将逐步形成零通货膨胀的局面，从而主张企业、工人、投资者、退休者和政府应调整各自的行为，工人将很难再提出增加工资的要求，企业也很难通过提高产品价格来增加盈利。对于这一被称作已产生较大影响的有关未来经济格局的假设，每个企业都有可能从各自不同的认识能力和行业特点出发来加以判断，从而影响到其对战略决策方案的选择。同样，有关人口出生率、收入增长、国家投资政策、产业政策、环境保护、国际冲突，以及文化认同等等方面的假设，也会使企业采取不同的竞争战略。一个现实的例子是很多企业都把我国加入世界贸易组织有可能使大量外国企业和外国产品涌入中国作为对外部环境变化的一种假设，而提出“创立中国名牌”的战略。

对竞争对手战略行动驱动因素的分析，还要与其现实的竞争行为与潜在的能力结合起来。一般来说，在较平稳的经济形势下，企业的竞争行为都具有明显的连续性，如麦克当劳快餐业和“和路雪”冰淇淋的战略行为，基本表现为“中心城市立足——培育成熟市场——扩展到其它城市”的分步挺进的竞争战略。但在非平稳或企业面临竞争威胁的经济形势下，企业的竞争行为则往往会表现出攻击性倾向和“跳跃式”的战略。如面对来自日本和韩国电视机的竞争（利用东南亚国家低廉劳动力组装的日本彩电和采用低价策略

试图扩大中国市场韩国彩电），我国长江电视厂率先采取了大幅度降价以争夺市场的战略，而内蒙古的仕奇服装公司，则提出了“在同等质量上仕奇西装比国际名牌的价格低，在同样价格上仕奇西装比国际名牌质量高”的公开挑战，对整个服装市场产生了相当大的冲击波。对竞争对手在干什么及能干什么的分析，另一个需要十分重视的方面，是竞争对手的兼并、合并以及合资倾向。在资金普遍匮乏的条件下，外国资本的进入和与中国企业的合资经营，会对行业原有的竞争格局产生直接甚至是重大的影响，这在我国饮料业、家电业、化妆品业，以及服装业等，可以看到大量的例子。同样，竞争对手的兼并与合并，特别是行业内企业之间的各种动向，也会导致行业内原有的竞争格局发生重大的变化，从而对企业造成直接的威胁。

第三节 技术预测与市场预测

竞争优势分析、技术预测与市场预测是进行企业竞争战略决策的三个基础性的依据。没有对未来环境的准确把握，决策或者是盲目的，或者会陷入空想，即使是实力强大的企业，这种决策方式也会削弱其市场的竞争优势。

企业预测，实际上细分起来包括着政治、社会、经济技术和市场预测等多个方面，这些方面本身也反映出了一个企业决策所应具有视野。预测也有自身的特点，一个无法回避和难以解决的问题是，尽管人们发明和运用了大量的数学模型、计量方法试图使预测更为精确，但面对未来不确定和无法控制的环境，预测的精确性只能是相对的。如何使这种相对性，即预测结果与环境变化之间的差异更为接近，预测工作就需要遵守一定的原则和相应的管理制度。进行预测要运用一些有效的方法，回归分析、时间序列、线性规划、投入产出等等数学方法和计量模型都可被运用于企业的预测，但从实际运用的角度，这里仅简要地介绍几种主要的、易于掌握的预测方法。

一、预测的特点与原则

预测即是对未来环境的判断，它应当包括那些可能影响企业发展但又非企业所能控制的因素。一项对美国 81 家企业进行的有关调查表明，一个组织的有效性（在竞争中的实际表现和作为）一般与它进行的环境分析的质量，即预测水平的高低，有直接的关系。在英国进行的一项同类调查也证明，凡是收集和利用环境信息较多的企业，比起其他企业来说，经济效益和经营业绩普遍要好得多。

企业预测涉及到政治、社会、经济和技术等很多方面。之所以如此，是由于这些方面或直接或间接地都会对企业产生影响。简要地说，我们可用图形来表述企业预测基本模式的构成情况（见图 7—4）。

预测有自己的特点。在这方面，特别是在西方国家的理论界和企业界中都广泛地流传着这样一些幽默的说法：

- 预测，尤其是预测未来，是很困难的；
- 那些靠水晶球生存的人，将很快学会吃毛玻璃；
- 当你进行预测时，你知道你将出差错，你恰好不知道在什么时候和什么地方出了差错；

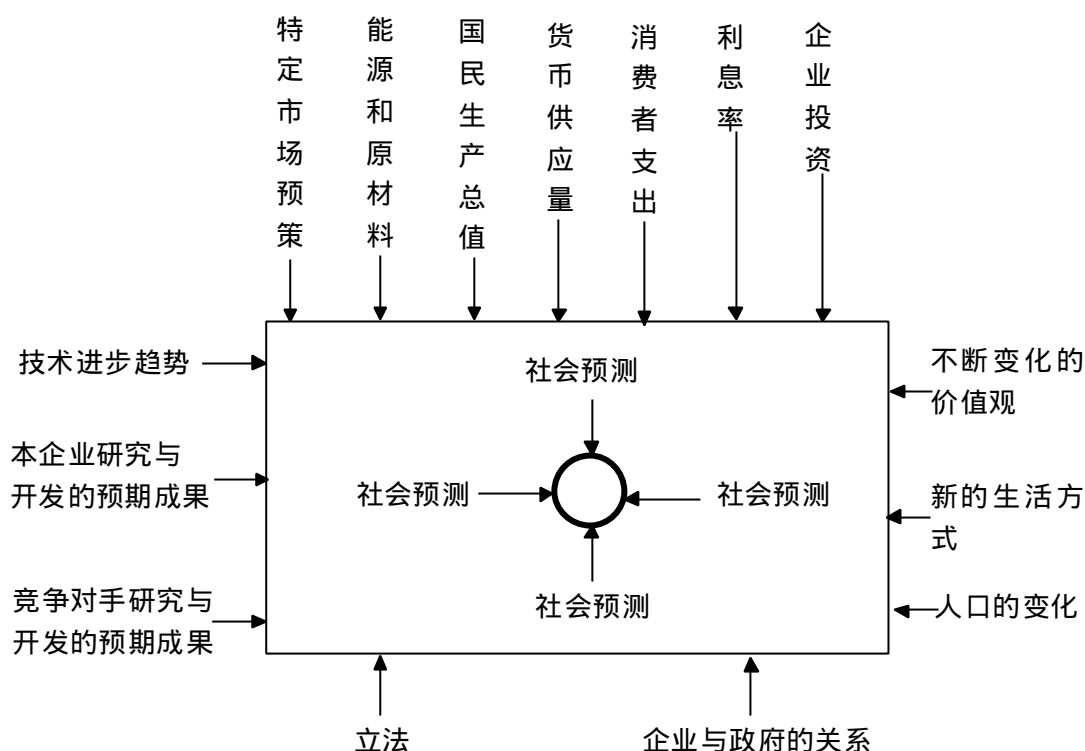


图 7—4：企业环境预测模式（注 5）

——如果你对了，就别让人们忘记它（注 6）；

从这些幽默和预测的实践来看，我们可以归纳出企业预测的主要特点：

1. 预测不可能是绝对精确的；
2. 预测的时间跨度越大，误差性也越大；

3. 预测结果的相对精确性，要求给出对可能发生误差的估计，或者说，应当给出预测的精度范围（如预计在今年 3 年我国 GDP 增长平均为 8%，行业内年新增投资额在 2.4~2.8 亿元之间，等等）；

4. 集体预测由于能够在很大程度上排除个人的主观性和心理因素，因而会有效地提高预测的质量；

5. 针对这些特点，企业预测工业应当遵守的基本原则是：

（1）. 预测工作应由具有较高专业知识知识，熟谙预测方法和对本企业的产品，所在行业有充分了解的人员进行：

（2）. 预测的目的必须以一个或一些要回答的问题的形式明确地表述出来，要有明确的针对性。

（3）. 所有预测都是在某些假设的基础上作出的，这些假设应包括内部因素与外部因素，并清楚地指明企业在未来竞争中可能的机会和风险；

（4）. 为检验和论证这些假设，预测人员在尽可能充分地掌握有关信息的基础上，对信息的可靠性应进行鉴别，切忌主观臆断；

（5）. 为清楚地说明问题和向企业的决策集团提供明确的预测结果，应通过简单图解分析和列表，对有关的预测值和影响因素之间的相互关系加以论证和说明；

（6）. 任何预测都不应被认为是最终不变的，企业的预测工作应当是持续、反复进行的，预测的结果必须不断检验。（注 7）

二、技术预测

技术预测通常可分为两大类——探索性预测和规范性预测。探索性预测立足于现有技术，根据技术本身发展的规律性，来提出关于未来技术发展的预报。规范性预测则是在假设探索性预测所预言的未来技术革新确能实现的情况下，指出实现这些技术的方式或方法。

技术预测对一个国家的经济发展及重大的决策具有十分重要的意义。

1972 年美国国会成立了技术评价局，它的基本职能是帮助这一国家立法机构预料和有计划地应付技术变化的后果，研究技术如何以可预料的或不可预料的各种方式影响人们的生活，并定期向国会提供关于技术应用的潜在效果和副作用的情况报告，以使国会的能够通过立法渠道影响政府的决策。对企业来说，技术预测显然直接与其如何进行竞争并获得竞争优势有关，它的主要作用表现为：

1. 帮助制订投资计划、战略决策和必要的研究与开发项目的计划；
2. 指导工程项目运用新技术和适应新的技术要求；
3. 找出产品将需要改进的领域，发现对新产品的需求；
4. 确定新产品、新生产过程和新材料性能的定量指标；
5. 帮助确定新技术出现的时间；
6. 帮助了解技术进步的经济潜力和影响；
7. 指导制定技术计划，使之有利于制定长期计划；
8. 帮助在技术社会的环境中发现重要的机会和威胁；
9. 弄清技术进步对就业、技艺和教育等的影响；
10. 估计技术发展可能引起的政治变动（注 8）。

就实际运用的普遍性来看，技术预测方法主要可分为两种，一种即趋势外推法，另一种则是产品（技术）生命周期法。

趋势外推法是以某个选定的技术参数历史时间序列资料为基础，在假定影响这个技术参数的各种因素在未来依然不变的条件下，根据其变化的速率来进行外推。因此，运用趋势外推法的条件一是历史的数据是可以获得，而且也是量化的；二是所选定技术参数是最能说明技术进步的关键性指标；三是从历史上看所选的技术参数的变化是有规律可循，或呈线性分布的。除“顺势外推”以外，如根据速度是飞机制造技术发展的一个关键技术参数来预测各类飞机，象战斗机、轰炸机和民用飞机在未来 5 年的发展状况，趋势外推法还包括历史类比法（将历史数据用曲线描述，根据总的趋势将线段向未来延展）、代换曲线法（确定一种新技术、新产品取代另一种原有技术和产品的时间点）和包括曲线法（根据技术性能改进一般呈 S 型曲线的规律，来描述其技术进步的全貌）等方法。关于这些方法的应围实例，在有关企业预测的书书中都可以找到，由于引述这些例子需要有曲线图和较多的数学公式，这里就再详举了。

技术预测的另一种方法就是所谓的产品（技术）生命周期法，任何产品（技术）都有一定的生命周期，这在我们的现实生活中很容易观察到：人类的照明从蜡烛、煤油灯、白炽电灯泡、荧光灯管到节能灯，运输工具从马车、火车、汽车、活塞式飞机到喷气式飞机，彩电从小屏幕到大屏幕；做饭的从蜂窝煤炉、天然气、液化气到电炉等等。因此，每一种产品及技术，都有一个进入成长、成熟和逐步走向衰退并被另一种新产品及技术所取代的过程。从图形上看，这一过程表现出明显的波浪式曲线（见图 7—5）。

图 7—5：产品（技术）的生命周期曲线

认识和判断产品（技术）的生命周期曲线，显然对企业制订竞争战略决策具有重要的意义。在所划分出来的这五个时期中，每一个时期所要解决的主要问题不同、决策的重点和所应运用的预测方法也各异。因此，企业可以据此来选择应采取的

战略方案。表 7—2 列出了有关这些方面的一些典型问题和决策方案建议。

表 7—2：产品（技术）生命周期与企业决策（注 9）

产品(技术) 生命周期	研制期	进入期	成长期	成熟期	衰退期
典型的 市场经 营决策	1.在产品研 制上投入 多大力量 2.产品的设 计(括总体 设计和局 部设计) 3.企业战略	1.工厂建设 的最佳规 模 2.各种市场 经营战略 (如定价、 广告营销 等)	1.扩充设备； 2.市场经营 战略； 3.生产计划； 4.产品改进。	1.市场经营 战略的政 变 2.价格； 3.生产计划； 4.库存； 5.市场转移。	1.延长产 品（技 术）生命 周期的 各种措 施； 2.决定何 时淘汰 此种产 品（技 术）
典型的 预 测 方 法	1.专家调 查法； 2.类似产 品的历史 的类比法； 3.市场调查； 4.投入产出 分析	1.顾客调查 法； 2.各方面的 市场测度 (包括品 牌商标、包 装、广告、 销售渠道、 价格等) 3.早期销售 资料的分 析	1.购买动机 和购买行为 调查 2.市场需求 量调查； 3.销售渠道 追踪分析； 4.经理评价； 5.销售人员 估计； 6.趋势外推 法。	1.时间序列 分析； 2.因果关系 和经济计 量模型； 3.市场调查； 4.季节指数 法	市场调查
要解决 的主要 问 题	1.市场有多 大需求量； 2.研制费用 及时间； 3.技术及产 品生产的 可行性。	1.进入成长 期的时间； 2.进入成长 期的市场需 求量和市场 占有率	1.进入成熟 期的时间； 2.进入成熟 期的销售 量和市场 占有率； 3.产品的 新用途	1.销售变化 的因素； 2.季节的影 响； 3.竞争情况	1.哪里有 新的市 场或合 资经营 者； 2.产品淘 汰的时 间。

三、市场预测

实际上，技术预测的很多方法同样可以被用于进行市场预测，反之亦然。例如，趋势外推法可以被用于进行有关产品产量增长趋势的预测；产品（技术）生命周期法也可以采用经济指标（如销售额），来预测产品更新与市场需求的变化的。同样，有关的市场预测方法，如德尔菲法（专家意见调查法）和市场调查法等等，也被广泛地应用于技术预测的领域。当然，两者所要解决的预测问题是不相同的。为此，我们在这里把这两者区别开来论述，但为了避免重复，关于市场预测则主要介绍一下有关德尔菲法和市场调查法。

德尔菲法是以系统的方法得出专家对未来意见的一种方法。它的基本特点是组织有关专家对企业所关注的决策问题独立地提出意见，并通过相互交换各自的观点，使这些观点不断得到修正和补充，从而在保证各个专家独立意见的同时，得到趋于一致性的总的看法。一般来说，德尔法的运用过程步骤是：

1. 企业提出问题，并以问卷的形式分发给各位专家；
2. 每个专家提出各自的预测值或预测观点；
3. 由专业调研人员进行整理，并将各种不同的预测值和观点倾向反馈给各位专家；
4. 专家反馈意见；
5. 归纳最后的结论。

实际上，德尔菲法是一个反复向专家问卷咨询、不断反馈意见的过程。因此，反馈的轮次往往要持续三轮以上。由于这种不断重复的过程能够在很大程度上排斥一个人的主观性或权威的影响（问卷以不记名方式进行），因而它可以逐步地提高预测结果的可靠性。屠洛夫指出，这一方法被证明可以有效地用于：

1. 确定或拟定可能的选择方案的范围；
2. 探索引出不同假设的基本假想或信息；
3. 把涉及各种学科的论题的有根据的判断性相联系起来；
4. 教育预测者认识到论题不同而有内在关联的各个方面；
5. 达成意见的一致（注 10）。

市场调查法最普遍应用的方法之一，是用户直接调查法。这种调查由于是针对特定产品和特定市场的，因而抽查的子样（接受问卷的消费者占整个消费者的总数之比）越多，可以得到的结论也越可靠。例如，生产各种驱蚊剂及器具的雷达公司，在 1995 年计划开发多种新产品来进一步扩大市场的占有率。他们委托北京的一家咨询公司，采取街头随机抽样的方式，就各式电蚊香器具的性能、价格、消费者的购买选择等几十个问题进行征询然后将这些调查结果输入计算机进行数据处理，作为这些新产品是否进入市场的重要决策依据。同样，零点调查公司最近也采用抽样调查的方法，对“大款”们的收入状况及消费行为进行了调查，结果是与舆论普遍的观念相反，“大款”们的消费行为从总体上看趋向于节俭，消费偏好也倾向于国产的品牌（注 11）。

市场调查法在国外应用的更为普遍，很多公司和市场调查及咨询机构，还设立专门的研究室，将消费者请进来，在尽可能减少干扰的环境中，来研究消费者的使用偏好和购物选择倾向。另外，也采用市场实际测验的方法，

将研制的新产品推向部分有选择的商店中，来检查消费者对产品性能、外观、包装以及价格的接受程度。

本章文献索引

注 1：迈克尔·波特：《竞争战略》，三联书店，1988 年 12 月第 1 版，第 11 页。

注 2：同注 1，第 59 页。

注 3：同注 1，第 77～79 页。

注 4：同注 1，第 61 页。

注 5：L.L.拜亚斯：《战略管理》，机械工业出版社，1988 年 5 月第 1 版，第 65 页。

注 6：同注 5，第 64 页。

注 7：参见：沙利文/克莱康贝：《预测原理》，中国展望出版社，1984 年 11 月第 1 版，第 6～8 页。

注 8：同注 7，第 230～231 页。

注 9：参见：汤正如等编：《市场经营学》，广西人民出版社，1984 年 5 月第 1 版，第 284 页。

注 10：威廉·R·金/戴维·J·克里兰：《战略规划与政策》，上海翻译出版公司，1984 年 4 月第 1 版，第 115～117 页。

注 11：《工商时报》，1996 年 4 月 20 日

第8章 企业竞争战略的选择与组合

企业竞争战略分进攻型战略、
防守型战略和退却型战略，
各种类型的战略并不是相互排斥，
而常常是互为条件的。

企业竞争战略可以从不同角度划分出各种类型。常见的，如在时间上，在长期战略、中期战略和短期战略之分；在空间上，有特定区域战略以及国内、国际战略之别；在内容上，则一般按企业生产经营活动的基本过程环节，划分出产品战略、采购战略、技术战略、人力资源开发战略、营销战略，以及成本战略、价格战略等等。尽管这些划分并不严格，且相互之间又多有重叠，但其明显的好处是将企业竞争战略的某种特定内涵和重点突出出来了。

我们的划分则是从企业竞争战略行为的角度，将其分为进攻型战略、防守型战略和退却型战略。不同的划分各有各的好处，实际上并没有孰劣之分。从企业竞争战略行为角度所作的划分，一是它的包容性较大，作为战略构成的时间、空间和内容这三个要素都能较好地体现出来；二是它的战略特点更为突出，能较鲜明地表达企业竞争战略行为选择的方针和主导意识。

不同的战略可以也应该在同一目标下进行组合。在大多数情况下，各种类型的战略并不是相互排斥，而常常是互为条件的。进攻型战略，特别是指向新产品、新经营领域的竞争行为，往往要与对企业核心产业采取的稳定型战略相配合，有时又要以逐步从企业原有的经营领域撤出的退却型战略为基础；反之，退却型战略本身也意味着企业将可能把原有的生产要素转向新的经营领域，从而实现“由退转攻”的战略行动。因此，战略组合不是理论上的把戏，而是企业进行竞争实战的客观要求。它实际上表明了这样一种认识，即企业的竞争战略是一个层次相接、环环相扣、有分有合和攻守相宜的有序过程，它所确立的目标是连续实现的，而为此所需的各种生产要素也必须被顺序地组织起来。

第一节 进攻型战略

进攻型战略，从词义上看，有攻击、突破、领先、挤占、排斥等等含义。归纳起来，可以说这种战略的行为特征就是通过竞争主动地向前发展。进攻型战略的这一特征可体现在各个方面，但基本上可分为产品进攻型战略、成本进攻型战略和营销进攻型战略。一般来说，进攻型战略的实施要求企业有更充分的可分配资源的支持，这又相应地增加了战略实施过程的风险性。因此，一个企业要想通过进攻型战略获得真正的向前发展，应当始终把握的一个原则，就是要集中重点，选择明确的战略方向，力求在尽可能短时间内取得战略性突破，形成比竞争对手领先一步的竞争优势。

一、产品进攻型战略

顾名思义，产品进攻型战略就是企业以产品为中心展开的竞争行动。尽管这与以提高产品市场占有率和覆盖率为目标的市场进攻型战略和以价位为主要手段的成本进攻型战略有直接的关系，但三者的侧重点不同，所需动员和支配的资源也不同。相比较而言，产品进攻型战略更侧重于产品结构、技术开发、工艺装备配备和生产体系的建设，因而与此相对应，是更多地表现出扩大投资和向新领域扩展的竞争行动。典型的产品进攻型战略，有单纯扩大生产规模的战略、产品前向一体化和后向一体化战略、产品系列化战略和多元化发展战略等。在实践中，各种产品进攻型战略的选择不仅受到企业现有生产技术基础（如工艺技术装备的柔性是否能满足产品系列化战略的要求）、人才结构，（如是否有足够的专业技术人员和各类管理专家来胜任多元化发展战略的具体实施任务）以及企业可动员和支配的资金规模的限制，而且，也与企业所在产业的特点有密切的关系，如石油工业是典型的前向一体化产业，而服装业的后向一体化的效益则并不明显，等等。

（一）单纯扩大生产规模的战略

看起来，在市场供不应求或“有市场”的条件下，单纯扩大生产规模的战略是一种最为简单的决策选择。因为这时生产什么产品不用选择（市场有需求），价格可不调整（消费者乐于接受），所以，企业只要能够筹措到足够的资源，就可以“一股脑儿地向前冲”。但是，在市场竞争的条件下，由于企业的逐利动机，市场的供不应求只是一种暂时的现象。也就是说，生产同一种产品的企业都会同时或先后采取扩大生产迎模的战略，以通过提高对市场的占有份额来增加盈利，从而导致市场不应求的状况会迅速地由供求平衡走向供大于求。值得强调的是，这种市场供求关系的变化是就总量而言的，而在其中，即使是在供不应求的状况下，相互竞争的企业之间，也会有市场占有率、覆盖率和经济效益上有很大的差别。那么，为什么采取同一种战略的企业会产生差别？为什么在同样的市场环境下，有的企业日子好过，而有的企业连维持生计都很困难呢？实践表明，单纯扩大生产规模的战略并不是简单地增加投资和提高产品产量的问题，它在技术、成本、生产体系、规模合理性和组织扩展方式上，同样存在着复杂的决策选择问题。

1. 技术选择与装备政策

如果企业现有的生产能力已得到最大限度的利用（设备满负荷运转或采取三班作业方式，等等），那么，扩大生产能力的战略首先就要改造和更新工艺技术装备，提高产品的产出量和生产效率。这里，有两个基本的技术选择问题：一是在不改变现有工艺技术路线的条件下，通过增加设备、增设作

业单位（单机作业台数或联机作业线数）、提高设备功率和改进作业工位间的物料传递速度等技术措施，来提高产品的生产能力；二是从根本上改变原有的工艺技术路线和工艺技术装备，如将原来的锻件改为铸件，由联机手工入秋天线改造为运用机械的笔计算机程序控制的流水作业，以及采用先进的高效率的设备等等。

以扩大生产能力为目标的技术选择与装备政策，在不同的行业有不同的特点。例如，在汽车、计算机、摩托车和电视机、收录机、冰箱、空调、洗衣机等家用电器产品生产行业中，大规模生产能力往往是决定企业竞争力强弱的一个关键性因素。如 1995 年，整个世界的汽车总产量为 3600 多万辆，其中日本产量最高，为 760 万辆；美国次之，为 650 万辆；韩国产量后来居上，为 200 万辆，跃升到第五位。这几个汽车生产大国称霸国际市场，具有很强的竞争实力。而在我国，汽车产量同期为 140 万辆，但却是由几十家企业生产的，如此分散的生产方式，显然是无法与这些国外汽车生产企业相竞争的。一个相反的例子，则是我国越来越多的家用电器生产企业，在市场优胜劣汰竞争机制的作用下，生产的集约化程度不断提高。1995 年排在产量前 10 位的作用下，生产的集约化程度不断提高。1995 年排在产量前 10 位的企业，市场的占有率已达到 80% 以上，从而形成了对国外产品越来越明显的竞争优势。在这些以单或少品种、大批量生产方式基本特点的行业中，生产规模的扩大在技术选择与装备政策上主要是通过增加设备台数和流水作业线，以及提高单位时间的产出效率等措施来实现的。与此不同，在以多品种、成批量生产方式为主的行业中，如机床、服装、一般家用电器等，除了新增设备以外，为了适应市场需求多样性和变化较快的特点，还必须通过更新工装模具、提高产品的标准化和通用化水平以及采用成组技术等方法，在生产规模扩大的同时使企业的制造系统具有较强的柔性。

2. 投资与成本

扩大生产规模需要增加投资，而投资的多少则与企业所确定的增长目标和技术选择有着直接的关系。就增长目标而言，存在两个基本的决策选择问题：一个是采取滚动式的扩大方式；另一个则是采取跃进式的扩大方式。不同的方式不仅对投资的规模有影响，而且，在很大程度上也会关系到投资筹措的方式，以及企业财产组织形式的变化。前一种扩大方式，由于规模的增长曲线表现出均衡递升的特点，规模扩大所需要的投资是累积和逐步投入的，因而在一般情况下，投资往往通过企业自身的积累和利润的再投入来实现；而后一种扩大方式，由于规模的增长是跃升的，需要在短期内投入大量的资金，因而大多数资金需要在企业外部筹措，如通过扩股、发行企业债券、银行代贷以及兼燕、联合等手段。但是，从根本上说，选择何种方式来扩大生产规模，关键取决于企业所在行业的竞争与市场状况。

在高速增长的行业中，如在改革开放初期，我国家 4 用电器产品的市场需求迅速膨胀，消费“热点”一个接着一个，很多企业抓住这一有利时机，迅速扩大生产规模，获得了很大的发展；而在均衡增长或增长停滞的行业中，由于竞争条件和市场需求的约束，采取跃进式的规模扩大方式往往风险很大，因而滚动式的扩大方式是企业普遍采用的战略。尽管竞争战略的选择与市场的需求增长有直接的关系，但这并不是绝对的。对于跃进式扩大方式来说，存在着的另一种可能性是，在市场需求规模增长缓慢甚至是处于停滞状态的情况下，由于在行业的竞争格局中，各企业之间没有明显的竞争优势，

而且，生产规模相对是平均的，因此，一个企业采取合资、兼并、联合和低价推销等攻击性手段来扩大市场的占有份额，也有可能实现跃进式的增长。但它的一个直接的结果，就是改变了原有行业的竞争格局，使反应迟钝或缺乏竞争实力的企业陷入困境，甚至被排挤出去。

除了规模扩大方式以外，投资的多少也与企业的技术选择有直接的关系。在原有工艺基础上通过简单的增加设备数量所需的投资，一般来说，比改变原有的工艺装备，进行大规模的技术改造所要求的投资要少得多。但是，采用何种技术来生产，直接影响到产品的成本。在市场价格不变的约束条件下，如果进行大规模技术改造所带来的生产效率的提高，不能抵偿投资，反而造成产品单位成本的上升，那么，企业的竞争能力就会受到损害。因此，对扩大规模方式的选择，不仅要考虑投资的规模和获取资金的可能性，而且，还必须考虑投资所形成的生产技术基础，能否使企业获得成本和价格竞争的优势。

3. 规模的合理性

俗话说，“物极必反”。生活是这样，经济活动是这样，企业的规模也是这样。从历史上看，工业化过程中始终存在着追逐规模扩张的趋势，最早的如英国的东印度公司（试图垄断欧洲对远东的贸易），近代的如美国的洛克菲勒家族（试图营造“石油帝国”）。但实践证明，一方面这种垄断（规模扩张的结果）破坏了市场经济的自由竞争，从而会遭到整个社会的反对；另一方面，即使就企业本身来看，规模过大则会产生相反的结果。一般来说，可能产生的相反结果有：

- 因规模大则增加的供给与市场需求变动的风险；

- 为适应大规模生产，需要扩大对供给、储运和产品分销网络与设施的建设投资，需要增加生产面积，设备、辅助设施、工人和管理人员等，从而导致固定成本和产品单位成本上升，降低企业的竞争能力；

- 造成企业组织机械的膨胀，产生官僚主义，抑制组织内的省略和创新精神，敷衍；

- 与大规模生产相适应的生产分工和专业化程度的提高，使企业工世技术装备的柔性降低，调整成本（如为适应市场变化而对工艺技术装备进行改造的投资）增加，等等。

因此，盲目地追求大规模生产，在一定的条件下会产生与预期目标相反的结果。为了解决和防止这些问题的出现，除了后面我们将要讲到的产品结构调整和生产体系的建设以外，一个主要的措施，就是将集中于一地的生产制造体系进行分解，转化成为分散布点和相对独立的生产制造体系。对生产制造体系的分解有两种不同的选择：一是按专业化分工的原则进行分解，即采用取零部件分散生产和集中组装的方式，通过各地高度专业化的分工制造，来降低集中生产所产生的各类固定成本；二是按区域分工的原则进行分解，每一个区域都有一个完整的生产制造系统，每一个生产制造系统都服务于一个相对固定的区域市场。这两种对生产制造体系分解的方式，我们在汽车、石化、家电等行业中都能观察到，如日本三菱汽车对美国市场的出口，相当部分是由在美国本土生产的汽车完成的；美国埃克森石油公司的炼油厂和石化厂也是人布在世界各地的。从实践上看，选择什么样的分解方式显然与企业产品的特点和市场性质有着直接的关系。就产品的特点来说，它的工艺和生产过程能够分解的程度决定着选择的方式，比如，服装、饮料的生产

过程的分解程度就很低，因而应按区域分工的原则进行分解；而像汽车、造船、石化等行业，由于生产过程的可分性很大，因而在多数情况下，更适合于按专业分工的原则进行分解。同样必须考虑的另一个因素是市场的性质，如果市场需求高度集中（如某一大城市或地区），采取专业化分工生产的方式就可能是适合的；如果市场需求较为均衡，那么，就应更多地考虑按区域分工的原则来分解，以便每一个生产制造系统（分公司、子公司）都面对一个特定的目标市场。

4. 生产体系与组织结构

扩大规模，在生产体系上面临着四个基本的问题：首先，是要建立稳定的原材料、能源和零部件的供给渠道，否则，供给不足，会造成企业“停工待料”和开工不足；供给价格波动，会损害企业的经济效益。其次，是要有有效的产品分销系统，能够把集中或分散生产的产品根据市场的需求，及时地分配出去。第三，无论是集中还是分散生产，都必须确保同类产品质量的稳定和相对统一价格政策。第四，与此相适应，需要建立有效的物资和产品的储运系统，以提高流动资金的使用效率。

在有关扩大生产规模的理论研究和实践活动中，长期被忽视的一个问题就是企业组织结构的调整问题。生产规模的扩大对企业的组织结构会产生深刻的影响。这不仅表现在组织机构的膨胀和管理人员的大幅度增加上；而且，更为主要地是表现在企业组织内部各个部门之间的权力与责任关系上。一方面，组织机构的膨胀会导致官僚主义、文牍主义和“公文旅行”，人员增加使各种非正式组织存在和人事关系复杂、矛盾冲突增加；另一方面，由于企业组织的权力层次增加，在权责关系之间极易产生“空白”，或是造成“越权”一个部门管了别的部门该管的事，或是造成“无人负责”，大家都认为这事该做，但都认为这是别的部门的事，结果是把这件可能非常重要的事“搁在了一边儿”。实际上，与规模扩大同时产生的这些组织问题，至今并没有一个统一的理想模式可以解决。在理论和实践中，解决这些问题的方法很多，如事业部制、划小核算单位、组建分公司或子公司、建立规范的内部授权制度，以及解决内部利益冲突和利用非正式组织来提高组织创新能力的方法等等。但是，从企业竞争战略的角度看，关键不是这些具体的形式，而是要在整个战略的思考和实施过程中，始终把组织的发展问题放在一个重要的位置上，不要把现有的组织结构看成是可以“一成不变”的。

（二）前向一体化和后向一体化战略

前面，我们用较多的篇幅论述了单纯扩大生产规模战略的特点是问题。之所以如此，是因为这一战略所包含的问题是非常典型的。有了对这些问题的基本认识，就可以旁及其它战略类型。实际上，企业进攻型战略的各种类型，从实践看，都是由此衍生和变异出来的。这种衍生和变异的联系，我们可以从企业特别是大型企业普遍采取的前向一体化或后向一体化战略中直接地观察到。

1. 前向一体化战略

前向一体化战略，简单地说，就是企业向与其产品生产直接相关的“上游”生产领域进行投资，从而使企业能够通过对原材料基地、零部件供给渠道的掌握来实现扩大生产规模的目的。由于生产规模扩大的一个直接的结果，是产品生产企业不仅受到市场需求可能变动的影响，而且，也会受到原材料供给不足或价格波动、零部件制造厂商恶意威胁、随意提高价格等等企

业难以控制的局面的影响，因此，对于选择扩大生产规模战略的企业来说，在市场需求不变的前提下，往往会“自然”地采取前向一体化的战略。

一般来看，选择前向一体化战略的目的是：

——保证企业产品生产所需的原材料、零部件供给渠道的稳定，这不仅是指数量，同样也包括质量、价格和供给的及时性。

——通过统一的技术措施、价格政策和物资分配体系，降低产品的生产成本，以提高企业产品价格调整的弹性和竞争能力。

——通过向“上游”产品生产领域的投资，扩大企业的盈利范围，提高企业总体的盈利能力和水平。

最为典型的前向一体化战略是汽车行业。我们知道，一辆汽车的生产需要成千上万种零部件，而这些零部件的制造又涉及到几十个不同的行业部门，如橡胶、轮胎、玻璃、纺织、仪表、塑料等等。因此，每一个汽车生产企业的周围，都有上百家零部件生产企业为其配套。而它们之间的联系，除了生产技术上的关系以外，最重要的是资本的联系，它经常的实现形式如独资、控股、参股，以及长期的交易协议等等。显然，从理论和技术角度讲，这些零部件完全可以在一个企业内生产出来，但这却是极不经济的。因为每一种零部件的生产都有相应的经济规模的限制，在汽车生产能力一定的条件下（受市场需求、竞争和资金的约束），由于各种零部件经济规模的实现条件不同，如有的零件需要上百万件才达到经济规模，而有的则只需几十万甚至几万件就可以，因此，这就会产生大量的局部规模不经济，并直接地影响到整个企业的规模效益。这就是我们常常讲到的我国企业长期存在的所谓“大而全”、“小而全”的问题。从历史上看，汽车工业正是从自主制造、专业化分工协作生产到资本联合逐步发起来的。1769年，法国人卡诺制造了人类历史上第一辆汽车（蒸汽三轮汽车）；1885年，德国人本茨首先采用汽油发动机，生产出了第一辆二冲程单缸发动机三轮汽车；1889年德国的戴姆勒汽车公司开始生产一种具有“商品雏形”的四轮四速汽车；但是，实际上直到1901年美国生产出真正作为商品的奥尔汽车之前，汽车的生产方式基本上是“作坊式”和手工的，或者说是技术发明和能工巧匠的手中被“攒出来”的。汽车工业的兴起和汽车作为商品的出现，既直接产生于石油的发现与应有，以及第一次世界大战的军事需求和战后弥漫开来的享乐主义，又产生于为满足这种剧烈膨胀起来的需求而出现的大量生产方式。1913年美国福特公司第一次采用流水装配线，大量生产当时最为著名的T型汽车，使这种汽车的售价从1909年的950美元降低到1916年的360美元，成为越来越多的家庭买得起的消费品，同时，也使得福特公司一跃成为当时占世界总量一半以上的头号汽车制造公司。大量生产方式的基本特征，就是零部件的标准化和互换性，因而也为零部件的扩散和专业化分工协作的生产提供了可能性。随着产量的不断增加，越来越多的零部件由起初的独立生产，以及由其它企业的分包式生产和简单的供货关系，转变成为由总公司投资的全资、控股和参股的子公司、分公司的大型企业组织。从汽车工业的发展过程看，正是由于这种不断地“向前”发展和一体化进程，使得大公司占据了汽车工业的垄断地位，而那些停留在自主生产方式的小型企业则被淘汰。1904—1908年，美国大约有240多家汽车生产企业，而存在至今的只有福特公司一家。

汽车工业的发展为我们认识前向一体化战略提供了一个十分生动的例

证，但同时也可能引起的一个误解，是把这种前向一体化战略绝对化了，认为只有到达最初级的产品生产领域，才算真正的一体化。实际上，不仅是各个行业的前向一体化程度不同，就是在同一行业中，前向一体化的程度也差异很大。这种差别的存在，除了与行业和市场的特点有关以外，还产生于一个国家和地区的历史传统、生产体系构成的特点和技术的独特性，以及贸易结构等等因素。比如，日本企业之间有着很强的协作精神和传统，因而可以通过有效的“企业系列”，即不同规模企业之间的分工协作和稳定的长期交易关系，来实现通常在美国需要采取兼并、控股和参股等直接投资方式，才能达到的扩大生产能力的目的。又比如，德国的精密仪器仪表在国际市场上有着很强的竞争能力，也是传统的出口创汇产品，因而它的前后一体化程度比其它国家同类行业就要高得多。

同样，前后一体化战略容易引起的另一个误解，是把定仅与单一品种、大批量的生产体系联系在一起。实际上，前向一体化战略同时也是一种产品差异化战略，或者说它本身为企业实现多品种的生产提供了更有利的条件。因为从产品形成的过程看，都包括着从初级、中间到最终消费品这样一种生产的链条，因此，无论是中间产品（如机械设备）向初级产品（如钢铁）生产领域的前向一体化，还是最终产品向中间产品甚至初级产品生产领域的前向一体化（如服装制造企业向染整、坯布行业的发展，以及对棉花种植业、羊毛或蚕丝业的投资等等），都是沿着生产链条的级次延伸上去的。而这种延伸的一个基本特点，就是产品的同质性越来越高，比如钢铁既可以用来生产机械设备，又可以用来造船、生产自行车等等。因此，随着产品同质性的提高，企业选择不同产品的机会和可能性也就更多了。实际上，目前很多企业采取的前向一体化战略，其基本目的就是为了改变产品的结构，实现产品的多样化。

从对前向一体化战略理论与实践的分析中可以看出，前向一体化战略有两个基本的目的：一是以扩大生产能力为主；二是以实现产品结构的多样化为主。但是实现方式上，前向一体化战略既可以直接投资、资本联合和兼并作为手段；又可以企业间的长期和稳定的交易关系已制造，而是应把握最关键的环节，以集中投资来最有效地实现战略的基本目的。因此，无论是采取何种实现方式。通过直接投资来实现的资本联合，应当是由层次性的，也就是说，应根据“上游”产品领域对企业生产经营活动影响的紧密程度和重要性。以及这些领域本身的竞争格局和市场供给情况，来确定资本联合的方式。例如，发动机是汽车的关键部件，对整个汽车的质量和性能影响极大，因而大多数汽车制造企业都有自己的发动机制造厂（全资或绝对控股）；而刮雨器则是汽车上一个一般的部件，很多中小型企业技术的指导下都能够生产出来，因此，既可以选择控股的方式，又可以选择与其中若干家企业建立长期交易关系的方式来实现前向一体化战略目标。实际上的选择，除了技术和生产上的考虑外，同样要考虑经济的有效性。比如，刮雨器如果是附加值较高的产品，而且有很大的市场需求，那么，汽车整车制造企业对其进行直接投资，并实行控股甚至全资经营，也有利于提高整个资本的盈利水平。

2. 后向一体化战略

与前向一体化战略相对应，后向一体化战略就是沿产品链向更“深”的层次发展，它与我们通常所产品“深加工”在很大程度上是同义的。举一个简单的例子，从建国到实行改革开放的80年代初期，初级产品，如原材料、

矿产品和农副产品的一直在我国出口中占有很高的比重；而到了 80 年代中期，在我国的出口结构中，制成品的比重，如服装、机械设备、鞋帽、玩具、化工产品以及自行车等等，则提高得非常迅速。由于出口结构逐步向“深加工”产品发展，因而使出口的经济效益大为增加。这种后向一体化战略是就一个国家的整个而言的，实际上，在大多数产业部门中，都存在着后向一体化发展的情况。

最为典型的后向一体化发展的行业是石油工业部门。在 19 世纪中叶出现的石油工业，从一开始就提出了一句名言，即“追逐最终产品的利润”。也就是说，企业要获取尽可能多的利润，就不能仅停留在原油开采阶段上，而应不断地向石油的各种衍生性产品领域发展。从整个石油工业发展的历史来看，早期的石油企业，如美国的洛克菲勒家族、英国的皇家石油公司、荷兰的壳牌石油公司等等，都是通过获得石油开采权，继而将原油加工成为可进行直接消费的产品，起初是供照明用的煤油，然后是供汽车、舰船、飞机以及工业用发动机的燃油，从而迅速发展起来的。到了本世纪 20 年代，除了在迅速发展的燃料市场需求以外，石油又找到了另一个巨大的市场，即石油化学工业，这使得原有的石油大公司又都纷纷将投资转向石化工业，从而构筑起真正的石油“帝国”。现在，几乎所有的大型石油公司都不仅从事石油开采和炼油加工，而且，也都建有相当规模的石油化学工业联合企业。

除了制造业这种以产品为基础的后向一体化以外，在企业的经营活动和贸易服务产业领域中，同样存在着服务后向一体化的问题。例如，采取多种营销手段和改进售后服务，包括开发各种服务项目、建立产品售后服务网络等等，来进一步开拓市场和提高竞争能力；在服务贸易产业中，如银行、保险业，通过开发各种金融衍生品和新的险种，来吸收社会资金等等。

与前向一体化战略不同的是，后向一体化战略与生产产品的多样化有着紧密的联系，而且它更直接地趋向于向最终消费品生产领域的发展。对于前后一体化战略来说，典型的决策问题是“购买还是自己生产”；而对于后向一体化战略来说，这个问题并不存在，因为它首要的决策问题是沿着产品的生产链条，选择何种产品来开展生产经营活动。因此，后向一体化战略的一般目标是：

- 改变原有产品的结构，向具有更高附加的产品领域拓展，以改善和提高企业的盈利能力；

- 充分利用企业的专有技术、商业信誉和经营管理经验，实现产品的多样化；

- 通过产品间的互补性，在技术、生产、供给、储运和营销等各个环节，实现资源的合理化配置，提高企业对市场变动的适合能力。

（二）产品系列化战略与多元化经营战略

1. 产品系列化战略

前向一体化和后向一体化战略的一个共同点，是它们都是在应用同一技术或使用同一类原材料的基础上展开的竞争行动。同样，产品的系列化战略也是一种产品的“种群”战略，它是在同一技术基础上，以多种产品的零部件标准化和互换性为特点的战略。例如，化妆品生产企业既制造女士用的四季润肤霜、多种香型的香水，以及从眉笔、粉底膏到口红、唇膏等一系列产品，而且还生产男士化妆品和各种洗涤用品；一家家用电器公司，既生产电饭煲、电烤箱、电熨斗，又制造电热水器、电暖器和电冰箱、空调等等。同

样，在投资品行业部门中，这种产品的系列化战略也十分普遍。如洛阳的第一拖拉机厂，是我国履带式拖拉机最大的制造厂，改革开放以来，他们在履带式拖拉机生产技术的基础上，向工程机械方向发展，先后开发出了多种挖掘机、推土机、掘进机、铲土机以及小型四轮拖拉机等，而现在又在大批量地生产农用汽车。因此，可以形象地说，前向一体化和后向一体化战略是沿着产品链向纵向展开的竞争行动，而产品系列化战略则是在同一产品层次上沿着横向展开的竞争行动。

产品系列化包括着两个方面的基本内容，一是品种系列化，二是规模系列化。品种系列化是指生产同一类产品中的不同产品，例如家电行业、服装行业、玩具行业、五金工具及船舶、汽车、机械设备制造业等等。规模系列化则是指同一品种在性能、重量、几何尺寸、色彩等方面的分类，如服装的尺码、电冰箱容积、组合音响的输出功率等等。但无论是品种系列化还是规格系列化，其战略选择的一个重要的特点都是采取同一种商标，如广州华凌集团，生产不同规模的电冰箱以及空调器，都使用“华凌”这一品牌；万宝家用电器公司出品的各种家用电器产品，也都统一使用“万宝”的商标。因此，从这个意义上讲，产品系列化战略也是一种围绕统一商而展开的竞争行动。一般来说，采取产品系列化战略要达到基本目标是：

——通过产品的系列化在更大范围和多种层次上，适应市场需求的变化，进一步扩大企业的市场占有率和覆盖率；

——通过产品之间的组合，在技术上实现零部件的通用化和标准化，最大限度地发挥企业现有的生产能力；

——通过产品之间的组合，在经济上降低产品的直接生产成本（集中采购、零库存管理、减少再制品占用资金等），根据市场竞争的需要和企业的战略意图，采取灵活的费用分摊技术，提高产品成本的互补性，以增强企业的竞争能力；

——采用统一商标，树立企业的市场形象，提高企业在市场上的知名度和信誉的影响力。

产品系列化战略是企业普遍采取的一种竞争手段。由于实现产品的系列化在技术上的转化程度高，无论是从设计角度还是从制造角度上看，大多数情况下都不存在难以克服的障碍；而这种战略之所以被普遍采用的原因，主要是“组合”起来的效益十分明显，而且，也有利于提高企业整个生产经营体系的柔性和对市场需求变化的适应能力。但是，采取产品系列化战略的一个必然的结果，就是企业生产活动的分散性。这种分散性可能导致企业有限资源的配置不合理，组织框架松散和内部的利益矛盾冲突，从而使产品系列化所带来的好处被抵消掉。这种分散性是一种客观的存在，也就是说，它是产品系列化战略本身“自然”产生和不能回避的。在此，选择产品系列化战略必须在技术、生产、组织和制度上，对这种分散性可能带来的负面影响提出相同的措施和进行有效的控制。从实践上看，一般采取的对应措施和控制手段主要可考虑以下几个方面：

——制定统一的技术政策，包括设计的基本思想、工艺技术装备的选择、生产过程的串联技术，以及工艺标准、零部件质量标准和通用化标准、产品出厂检验控制标准等；

——合理地构造生产体系和工艺技术装备的布局，按照规模效益和集中生产的原则，实现工艺的专业化和产品的专业化；

——在达到一定规模或市场需求增长前景良好的情况下，建立以利润为中心的事业部制，构成“中心组织”与“分中心组织”，将重大决策、投资、基本材料的采购及储运分销的高度集中与各分中心组织相对独立的自主性有效地结合起来；

——明确组织内部各权利层次之间的授权关系，除人事任免权力的控制外，应给予分中心组织在其生产经营范围内充分的权力，这种授权关系一旦形成，应通过组织制度明确和稳定下来，任何个人不得随意越权干预（特别是上级领导不能随意跨过种授权关系而对下级机构进行干预）。

2. 多元化经营战略

多元化经营战略，又称作多种经营战略、多角经营战略或多样化经营战略，简单地说，就是向不同的产业领域发展。这也是它与上述战略主要的区别。但是，从实践的发展过程来看，多元化经营战略又是前向一体化和后向一体化，以及产品系列化战略延伸和扩展的一个结果，食品加工业对农业生产领域的投资（制糖厂建立的甘蔗、甜菜种植业基地，食用油生产企业向油菜籽、大豆、花生和菜麻种植业的投资，以及熟肉加工企业对禽畜养殖业的投资等等），既是一种后向一体化的战略，又是一种向新的产业领域拓展的竞争行动。因此，这向种战略之间存在着内在的有机联系，在战略的实施过程中，应当考虑到这几种战略可能的组合。

多元化经营是目前企业特别是大型企业和跨国公司普遍采取的竞争战略。比如像现在世界上最大的电器、电子工业公司之一的德国西门子公司，创立于1847年，在19世纪90年代曾最先生产同X光设备、陆地和水底电缆、灯泡钨丝等产品，在第二次世界大战中，为德国军方大批量地制造了飞机、潜艇、飞弹发射装置。战后，在经过改组之后，于1955年率先生产出数据处理设备和晶体管，并开始从事核能的应用研究。目前，西门子的主要产品分为电机工程、通讯系统、电机安装、数据及资料系统、医疗和元件等6大部分，生产各种电动机、发电机、测量和自动系统设备、电话系统装置、电缆、电线、数据处理设备，以及X光诊疗设备等等，在国内外拥有大量投资和100多家子公司，并在奥地利、意大利、瑞士、瑞典、巴西、阿根廷、美国、澳大利亚及中国建有制造厂，经营活动遍及120多个国家和地区。除此之外，大型企业和跨国公司的经营活动还扩展到与传统的制造业完全不同的其它领域，如金融、保险、房地产、咨询、运输、商业等各种服务贸易领域。而从80年代中期开始，我国企业的多种经营活动也得到了十分迅速的发展，如首都钢铁公司，在获得钢铁产量和品种持续递增的同时，也开始在金融、房地产、咨询、一般机械制造、运输和远洋贸易等领域获得迅速的发展，从而取得了很好的经济效益。

在理论上，人们一般认为，多种经营战略产生于比较利益和比较成本。也就是说，在市场机制的作用下，由于企业本能上存在着追逐超过平均利润率的超额利润的强烈动机，因而当市场需求处于“饱和”状态和行业竞争格局基本稳定的时候，企业对其剩余的资本有着强烈的“泄出”的冲动，会急迫地寻找各种有利可图的投资机会，存在着各个产业领域和区域“自由化”发展的倾向。同时，随着二次世界大战后技术进步的加快和各种新产品的不断出现，也为这种投资的渴望提供了相当广泛的机会和可能性。像在西门子公司发展的各个历史阶段中，其产品结构和经营范围的扩就与这种技术进步和新产品的开发有着很大的吻合性。但是，多种经营战略并不是一种绝对好

的或“一招儿就灵”的模式，对这种战略的选择同样存在着约束条件。正如我们在分析简单扩大生产规模战略和产品系列化战略时都曾指出的那样，多种经营战略本身也在客观上存在着对企业的负面影响，比如因资源的分散性所导致的资源配置不当和组织内部的利益矛盾冲突等等。因此，对这一战略的选择应考虑到以下几个方面的问题：

——在保证原有生产经营活动顺利运行的基础上，企业可动员和支配的资本规模；

——进入新领域所必须的各种专门人才，不仅要在人才结构上，而且也要在数量上能够充分地满足在新产业领域从事经营活动的需要；

——新产业领域所必需的专门知识和技术、经营诀窍，特别是掌握软件技术，进入产业营运渠道和获得产业信息的可能性；

——对该产业市场前景的判断，特别应注意市场长期增长的可能性和替代技术、替代产品开发对市场需求变动的的影响程度；

——进行新产业领域现有竞争状态和未来竞争格局的分析，显然，越是竞争激烈的产业，对新进入者构成的障碍就越高；而对未来竞争格局的分析，会为企业选择竞争战略的起点（如技术的先进性、规模和产品营销等）提供较明确的思路；

——企业组织的弹性和增长结构变动的成本，由于多种经营战略的实施会直接引起企业原有组织结构和利益关系“伤筋动骨”的变动，因而必须慎重地考虑在企业内部可能会出现反对意见和矛盾冲突，否则，即使是很好的战略思想和设计，也会由于“内部人”的不合作而难以实现。

显然，对多种经营战略的选择必须根据企业自身的情况。多种经营战略既有很多成功的范例，也有不少失败的惨痛教训。但无论是成功还是失败都有一个共同的结论，就是这种战略的选择不能只想着“赚钱”，而应当特别重视整个企业组织的有效性，尤其是在赚钱的机会有很大的诱惑力时更是如此。

二、成本进攻型战略

企业之间竞争的一个最基本的主题，就是以尽可能少的投入生产成产品，并把它销售出去。实际上，整个工业化过程同时也是使生产更为节约的过程，而这一过程本身，不仅使今天的生产技术使用同样的物质消耗，能够比过去生产出多得多的产品，而且，由于绝对成本和相对成本的不断降低，也使得更多的人能够买得起、用得起工业产品，享受日益丰富的物质财富。成本进攻型战略的本质，就是以最低的成本或明显的成本优势中入市场竞争。这一战略包括着两个基本的选择，即低成本战略和成本互补战略。

（一）低成本战略

简单地说，低成本战略就是用最省钱的办法生产出消费者满意的产品。低成本战略是企业间竞争最常见的手段，上面所举的美国福特汽车公司采用大批流水作业方式生产 T 型车，在短短的 7 年时间就使汽车售价降低了 1.63 倍，是一个例子；而面对国内外各厂家的强烈竞争，我国的长虹彩电率先采取大幅度降价的竞争措施，从而明显地提高了长虹彩电的市场占有率，又是一例，但是，如何实现低成本却不是一件容易的事情，它涉及到企业方方面面的工作。

1. 技术选择

以低成本为主导思想的战略，在技术选择上面临着两个主要的问题：一

是产品的设计思想；二是工世技术装备政策。正如在质量管理中我们常说的那样，产品质量首先产生于设计，而产品能否以尽可能低的成本制造出来，关键也取决于产品的设计。工艺技术装备政策是实现产品设计的手段，用什么样的工艺和加工设备来达到产品的设计要求，同样对产品成本的形成和水平有着直接的影响。

产品的设计关键来自于市场的需求，也就是说，来知于消费者对产品性能、质量、价格、使用成本、售后服务等方面的需要。消费者需要，即使是价格再高的产品，也会“饥不择食”；反之，即使价格再低，“出血抛售”，消费者也不会购买。这样的例子，在我们的现实生活中是常见的，其中一个十分典型的实例，就是现在正在迅速发展的农用汽车。在我国汽车工业的发展中。始终存在着对要不要发展农用汽车和小型汽车的争论，而主导派的意见是认为这类汽车根本就不是真正的汽车，它不过是有一些汽车基本功能的拖拉机或摩托车而已，这不是中国汽车工业的发展方向，因此，在汽车工业的产业政策中，农用汽车一直受到“歧视”，不能登上“大雅之堂”。但是，随着农村经济的发展，农民对这种农用汽车有着强烈的需求，他们需要有一种速度较快、操作灵活、遮风挡雨、经使耐用、维修方便和购买与使用价格都尽可能低的产品。面对这一十分巨大的市场需求，山东诸城汽车厂开发出来一种使用柴油发动机、半吨至1吨的四轮农用汽车，而在生产过程中，除在关键工序工使用先进设备外，主要是使用当地较为低廉的劳动力，致使价格仅为1万元左右，结果大受农民的欢迎，产品供不应求，企业的产品产量在两年内从最初的几千辆迅速欢迎，产品供不应求，企业的产品产量在两年内从最初的几千辆迅速增长到近5万辆，获得了很好的经济效益和社会效益。与此相反，国内一些大型的汽车骨干企业，也开始瞄准农用汽车这一市场，但他们在产品的设计思想上，仍深受汽车是“高精尖”产品的影响，求精求美，在生产过程中，使用了全套先进设备，结果成本价格达到3万元以上，使农民很难接受。

2. 生产体系

以低成本为主导的战略，在生产体系和生产政策上面临的一个基本的选择，就是产品生产的需要的各种原材料、零部件是“自己生产还是购买”？很明显，后向一体化是一种倾向于“自己生产”的生产体系。但正如我们已经指出的，一个企业来“全部”自己制造产品是极不经济的。那么，哪些应当自己生产，哪些则应当到外部购买，这就必须从成本核算的角度来进行生产体系经济性的评价。这种生产与购买的决策选择，除了规模等因素以外，还应当考虑到企业产品本身的复杂性和企业与供货厂家之间的关系。显然，不同产品的可分性不同，比如汽车可分解为14000多种零部件，而一件服装除了布料和钮扣以外。则很难再分解出更多的东西。由于产品有不同的可分性，每一种零件在产品的质量 and 成本形成过程中的重要性又有很大差别，因此，选择那些对产品最终质量和成本过程中的重要性又有很大差别，因此，选择那些对产品最终质量和成本构成水平影响最大的零部件，由企业地行生产，其余在外部采购，这应是比较正确的选择。同样，在企业与供货厂家的关系上，企业若处于“任宰割”的地位，比如或者是由于供货厂家的垄断，或者是由于过于依赖单一的供货渠道，那么，在可能的情况下，企业就有必要考虑后向一体化的战略和拓展供货渠道的问题。反之，如果企业本身处于有利的买方市场地位，“讨价还价”能力很强，比如上海大众汽车厂有几在

家配套厂，都靠它“吃饭”，因而大众厂就可有效地控制零部件生产的成本，在这种情况下，外部采购就可能比自己生产更为经济。

同样，在生产体系中，降低生产成本还有许多有效的措施。如实行集中采购来降低采购成本、提高零部件标准化和通用化的水平、采用先进的模具工装、运用更高效率的生产设备、实现流水作业、减少库存和降低在制品的占用资金等等。

3. 营销网络

在很多产品中，营销费用往往在产品成本中占有较大的比重，但不同产品的营销费用和结构却有很大的不同。比如，在同样的运输距离中，钢材的运输成本在其营销费用中所占的比重就比服装高得多；而化妆品的广告开支则要比钢材、机械设备的同类费用大得多。因此，对于低成本战略来说，要根据产品本身的特点和销售的分布情况，来设计企业的营销网络。

在前面关于扩大生产规模战略那一部分中，我们已经从成本与效益核算的角度，分析了企业生产布局与营销网络之间的关系。实际上，营销网络在一定的意义上是建立制造厂的“前站”。一般来说，产品进入一个新的市场，首先都是进行单纯的推销活动，一旦市场打开以后，由于需求增加，使产品从生产地点到销售地点的运输费用增高，致使在销售地区建立制造厂就更为经济了。我们可以从近年来许多国外厂商对中国的投资活动中得到验证。如像飞利浦、西门子、IBM、松下等国外大公司，都是先进入中国市场进行产品的推销，在稳住阵脚以后，再在国内建立制造厂。

（二）成本互补战略

与上面重点是在技术、生产和营销网络方面采取的低成本措施不同，成本互补战略在更大的程度上，是一种营销的策略。成本互补战略与前向一体化战略、产品系列化战略和多元化经营战略有着内在的联系，也就是说，它本身选择的一个基本的前提，就是企业能够生产出各种不同的产品。关于这一点，我们在有关产品系列化战略那一部分中，已经进行了不少的分析。

成本互补战略的基本特点，就是它是集中于一种或一类产品的低成本战略。因此，成本互补战略的选择，首先必须明确重点进攻的市场和担任“主攻”任务的产品，同一种彩电，城市与乡村的消费者选择会不同；同一种冰箱，儿孙满堂的大家庭与三口之家的要求也会不一；相同的服装款式，在北方与南方受欢迎的程度也会差异极大。因此，必须找到明确的消费者，分析他们的购买行为和愿意接受的产品价格，这样才能将主攻的产品确定下来，从而使其它产品承担起分摊成本的任务。

同样，应当考虑选择成本互补战略的风险。一个可能会产生的情况是消费者已“习惯”于购买这种低价格的产品，而企业其它产品却由于种种原因再难以承担更多的分摊费用，结果欲上于“上下去、下不来”的尴尬局面，甚至陷入亏损。防止这种风险的出现，需要在战略实施的安排上，从两个角度来解决这一问题。一是应当明确这种通过其它产品来分摊费用而实现的低成本战略，是一种为开拓市场而采取的进攻突破手段，因此，必须随着市场的扩大，使这种产品本身能够承担起完全的成本补偿责任，成为真正的盈利性产品；二是在这种产品难以在短期内实现这一要求的情况下，企业应重视提高其它产品的市场竞争能力和盈利水平。

低成本战略与成本互补战略的基本目标，就是创造成本优势。但是，低成本并不意味着低价格。显然，在低成本条件下，消费者愿意接受的价格

越高，企业获得的利润也就越大。因此，创造成本优势的本质，是使企业能够在市场的竞争中具有足够的价格调整能力，即在同一价格水平上，企业能够比竞争对手获利更多；在市场需求变动时，企业更有能力承担起低价格竞争的压力。

三、市场进攻型战略

市场进攻型战略，就是通过各种营销手段来提高企业产品的市场占有率和覆盖率。市场占有率是指产品在一定时间内的销售额（或其它计量单位）占同类产品销售总额的比重；市场覆盖率则表示该产品在不同类型的市场，如国家、地区或各种消费者群体市场中所占的比重。像《中国工商时报》定期公布的对各种消费品销售情况的调查数据，就相当准确地反映了这些产品的市场占有率和覆盖率。市场占有率和覆盖率是两个不同的概念，但两者之间有着十分紧密的联系。显然，市场占有率的提高，在很大程度上也意味着产品进入了更广大的市场；而市场覆盖率的上升，在很多情况下，同样会导致产品的市场占有率的增加。两者的区别在于，市场占有率强调的是“点”的重要性，而市场覆盖率则重视的是“面”的重要性。因此，市场进攻型战略的选择也要从这样的两个方着手。

（一）提高市场占有率的战略

再好的产品也要通过营销才能达到消费者的手中。如何使消费者认识产品、刺激他们的购买意愿和诱导他们的重复购买行为，是提高市场占有率要解决的基本问题。

提高市场占有率战略就是要在消费者身上做文章。因此，首先是必须明确市场营销的主攻方向。一般来说，这可以分为两个层次来进行：一是按地域和行政区划，根据产品销售额的增长变动情况和在区域市场中的地位，把各个地域市场划分为成熟、增长、幼稚和待开发市场几种类型；二是在这一基础上，以成熟和增长型市场为典型，分析产品在不同性别、年龄、职业、家庭结构、文化层次以及收入水平的消费者群体中的购买情况。最为常见的方法有直接问卷调查、模拟市场分析和柜台调查法等等。通过这些调查和分析，企业可以较准确地把握市场的实际情况，了解消费者购买行为的特点，以及其它影响消费者购买选择的因素。其次，就是在此基础上，确定企业在不同市场上应采取的战略行动。比如，在成熟市场上，市场需求的特点是规模变化不大、消费者群体对产品的认同性很高（如消费者重复购买同一种品牌的产品），这时提高市场占有率的战略措施重点是在保证企业原有市场份额的同时，采取各种推销手段，如购买优惠、商业彩券、广告宣传和消费者亲身示范等办法，积极培养和扩大新的消费者群体。在增长型的市场中，由于市场需求呈上升趋势，消费者群体在不断放大，但相当多的消费者还处于“游离”状态，对产品并没有很稳定的认同，因此，提高市场占有率的战略应特别注意使更多的消费者加入到购买行列中，这时应在整个营销活动中，强调产品在性能、质量、价格或售后服务等方面与竞争对手不同的特色，树立品牌的突出形象。而在幼稚型市场上，则需要集中进行以广告宣传为先导的推销活动，尤其是要重视培养消费者中的“领头人”。

广告宣传及推销活动对提高企业产品的市场占有率具有十分重要的作用。许多成功的广告宣传实例证明，广告宣传既要突出产品的技术和质量特色，迎合消费者的需求心理；又要在画面、图像、色彩、文字和宣传节奏上符合消费者的视觉与审美习惯。与其它形式相比，特别是对耐用、日用消费

品来说，电视广告具有更明显的宣传效果。广告宣传要有“牌”可宣，因而产品的商标设计是非常重要的。国外企业不乏有斥巨资设计商标的事例，我国现也经常有企业出资公开征集商标的设计方案。产品有“牌”才好成名，因此，商标设计应符合产品的特性、消费者的心理、审美观念，而且便于记忆和口头传递。如“孔府家酒”带有很浓的怀旧情趣，迎合了消费者“陈年老窖出好酒”的心理；而“联想”的计算机产品则体现出了神秘和生机勃勃的现代气息。

对于提高市场占有率的战略来说，良好的售前售后服务尤为重要。由于市场占有率不仅取决于消费者群体规模的扩大，而且，也取决于消费者的重复购买行为，因此，良好的售前服务会使消费者更好地认识产品的性能和质量特性，通过交易现场面对面的咨询和交谈，也会使消费者更真切地感觉到企业的诚意和产品的特色；而良好的售后服务则对消费者的购买选择和下一次的购买有直接的影响。售前售后服务水平的提高需要建立完善的销售服务网络，同样，也需要有一支素质高的销售队伍。

（二）提高市场覆盖率的战略

在多数情况下，提高占有率的战略措施能够直接应和于提高市场覆盖率的战略中去。一个很重要的区别是，这一战略要考虑整个市场营销策略的区域范围。但是，提高市场的覆盖率并不等于是“撒胡椒面儿”，企业应当对整个的大区域市场进行有重点选择，如城市较为集中区域中的中心城市、乡村中的中心村镇等等。在这种重点选择的基础上，提高市场覆盖率的战略才能有一个分层次、等距离的布局。

第二节 防守型战略

与进攻型战略相对应，在词义上，防守可被理解为巩固、保持、据守、防范和忍耐等等意思，而这些却也表明了防守型战略的本质特征。同时，防守从军事实战的角度看，又意味着伺机进攻和反扑的战略行动。因此，不能把进攻型战略与防守型战略绝对地对立起来，它的决策意义就在于在实行进攻型战略时应进行防守的准备；在地型战略实施过程中，应积极寻找机会发动进攻。一般来说，我们可以把防守型战略分工主动防守型战略和被动防守型战略。

一、主动防守型战略

主动防守型战略经常产生于这样几种情况，如为防止竞争对于“针锋相对”的战略措施，在进攻型战略中同时设置的防范对策；为创造明显的竞争优势，采取的抑制竞争对手的“高壁垒”策略；在供给市场和需求市场可能发生在波动的情况下，预先实施的调整和对应对策；等等。因此，主动防守型战略是一种预先的、有计划的行动，它的基本手段就是在技术、规模、价格、营销等方面，构筑起尽可能高的壁垒，以便使竞争对手难以跨越，或为此需付出高的代价。

（一）技术壁垒

技术壁垒可以被理解为由特殊材料、专利技术、技术诀窍、先进工艺技术装备和技术积累等组成的企业的技术优势。有很多实例可以生动地说明，技术壁垒是最有效的防守型战略措施。比如，享誉世界的我国景泰蓝瓷器，由于使用了本地特产的粘土和烧制工艺在上百年的历史中，始终是我国对外出口的“拳头产品”。实际上，国外对中国的认识在很大程度上也是从瓷器开始的。英文中的 CHINA，词义就是“瓷器”。而在 14 世纪至 19 世纪期间，欧洲各国的皇室都把拥有中国的瓷器作为表现其财富和高稚的标志，直到现在，景泰蓝瓷器也是我国赠送给外国国家领导人的高级礼品。又比如，法国的各种品牌的白兰地，除特殊的工艺和酿制时间外，所使用的葡萄原汁都取自于波尔多地区，加之消费习惯在这类嗜好品销售中的决定性作用，从而使它形成了其它品牌几乎无法与之竞争的优势。同样的例子，我们还可以在计算机、化学工业、通讯、汽车以及建筑材料等行业中直接观察到。

技术壁垒除了产生于特殊材料、历史及文化因素和大自然的恩惠以外，在现代则更多地产生于技术的突破。正如人们说蒸汽机的发明是掀起第一次产业革命浪潮的一个重要因素一样，今天，计算机技术的突飞猛进所带来的信息革命，也使整个人类的生活发生着深刻的变化。19 世纪中叶，美国总统林肯在国内战争期间每天看到的报纸大约都是一周之前出版的报纸，而他就是依靠这些信息来判断全国的政治形势、国际环境和制定战争策略的。今天，各大公司的总裁们可以足不出户，就能够随时了解分散在世界各地的分散在世界各地的子公司、分公司的生产经营情况。一个企业掌握了专利技术和技术诀窍，在很大程度上也就构筑起了防范竞争对手“进犯”的壁垒。

但是，在市场经济中，不仅是技术进步在加快，而且，市场需求也在迅速地变动，这使得各种新的替代技术和新产品不断出现。因此，一个企业要想在市场竞争中站稳脚跟，就需要有强大的技术积累，实现“生产一批、研制一批、储备一批”，使整个产品的开发和生产经营活动保持一种多层次的和交替滚动的过程。这样，当竞争对手采取“跟随”型战略和能够生产出同

样的产品的时个，企业就可以适时地推出新的产品，以避其锋芒，开拓新的市场。

（二）规模壁垒

无论是在理论还是实践上都已证明，在同一类产品中，生产规模的大小是影响企业竞争能力的一个关键性因素。规模效益在汽车工业中表现得最为典型，对此，我们已经举了很多的例子。实际上，规模效益这一概念的提出，就是本世纪 40 年代人们在对汽车工业经济活动的分析中得出的。

“大有大的好处”。规模壁垒最直接的结果，就是创造了低成本的优势。规模大同时也意味着投资多，因而对新的进入者就较高了较高的“资本壁垒”。也就是说，一个竞争对手要想与大型企业竞争，在技术及其它条件已定的情况下，就必须能够动员和支配足够大的资本，达到相同或超过行业的平均规模，才能在基本同样的成本水平上进行竞争。追求这种大规模的优势，目前我国很多行业中都表现得十分明显。如摩托车工业，经过十几年的激烈竞争，已出现了非常明显的集中趋势，如嘉陵、建设、南方和济南轻骑等大型企业，生产规模都已纷纷超过百万辆，而且又都在进一步扩大生产能力。又比如，我国汽车工业实际上起步很早，在 1954 年我国生产出第一辆解放牌卡车的时候，在韩国，汽车工业还是空白，但在几十年的坟墓经济体制下，我国汽车工业基本上处于停滞状态，而韩国的汽车工业则迅速发展，到现在已成为汽车的生产大国之一。除了技术上的原因外，传统体制给我国汽车工业留下的一个最大的弊端，就是生产规模的分散化，这使得我国汽车工业几乎无法与国外的汽车公司竞争。而要跨越这一障碍，使生产规模从现在一个企业最高 15 万辆的年产量，增加到 50 甚至 100 万辆，不仅需要非常巨额的投资，而且也需要相当长的一段时期。

但“小也有小的好处”。从相反的方面看，中小型企业也有自身的优势，如适于多品种、小批量的生产方式、组织弹性大，“船小好调头”，因而它们在相当多的竞争性行业中，特别是直接消费品的生产行业中，往往比大型企业具有明显的优势，从而也形成了使大型企业难以进往进入的“规模壁垒”。因此，规模壁垒实际上在不同的行业领域有不同的要求，确立合理的生产经营规模，是保证企业在所属行业市场竞争地位的一个重要的手段。

（二）营销壁垒

与技术和规模壁垒不同，营销壁垒是从市场经营的角度采取的针对竞争对手的防守型战略。它基本上涉及到两个方面的战略重点：

一是品牌战略。正如前面已经指出的，创造名牌是企业竞争的一个重要的手段。很多国外的产品实际上与我国一些产品相比，在技术指标、总体质量和售后服务水平上并不高，但由于消费者“迷信”国外名牌，使其价格远远高过我国的产品。名牌的本质是信用，它是通过企业允诺提供的产品质量和服务，由许许多多独立的消费者在亲身进行购买比较和实际享用过程中产生的。因此，这种信用是众多消费者把满足自己某方面的需求“托付”给厂商的一种信念，是他们通过一人一票“选举”的结果。创造名牌也就创造了市场，从而也就使企业有了抵御竞争对手进攻的有力武器。目前，面对国外产品强有力的挑战，我国很多企业纷纷举起了“名牌战略”的旗帜，应当说，这在一定意义上说明了我国企业在市场经济中竞争意识和行为的成熟性。

二是营销网络的建立。形象他说，营销网络就是卖自己产品的“柜台”和买卖的关系链。而营销网络的形成，不仅需要大量的投资，而且也需要长

期培养出的各种渠道和交易关系。每个营销网络都有自己的“规矩”和进入的“门票”，这本身就对竞争对手形成了有力的防范屏障。比如，我国的啤酒要打入美国市场，就必须按“规矩”进入由犹太人把持的专营销售网络；日用消费品进入美国市场，也要通过由印度人构成的层层网络，才能进入零售市场。同样的例子是许多外国公司为进一步打开我国的市场，近年来采取收购我国企业的策略，实质上也是合资的同时，用较低的费用来获得我国企业已有的营销网络。

二、被动防守型战略

与主动防守型战略不同，被动防守型战略主要产生于各种突发性的环境变化，如 70 年代初期发生的全球性石油危机，又如战争爆发、自然灾害、国家政策变动以及技术的突破性进展等等。这些突发事件的发生，由于大部分是企业难以事先预料和进行控制的，因此，往往会对企业的发展造成重大的损害，留下难以治愈的创伤。如在 70 年代的石油危机中，相当多的企业由于难以随飞涨的石油价格，结果导致了一连串连锁式的破产、倒闭。同样在 70 年代，印度实行对国外公司的国有化，使在印度拥有投资利益的许多大公司损失巨大。而在波黑战争中，战争的爆发不仅阻住了刚刚开始向市场经济发展的进程，而且也使得相当多的投资者纷纷撤出资金，逃离战场。

对企业来说，很多突发性事件所造成的损失是不可避免的，也是无能为力的。但是，一些成功的事例也说明，正确的技术政策、良好的企业间关系，高素质的职工队伍和灵活的组织体系，在同一突发事件中，能够为尽可能地减少企业的损失、保持企业基本的生命力和迅速再发挥积极的作用。较为典型的例子是在 70 年代的石油危机中，日本企业和美国企业完全不同的表现。部分是由于日本本身是一个资源匮乏的国家，部分是由于日本经济高度依赖于国际市场和对外贸易，这使得日本在经济的现代化过程中，始终坚持了一种强调精密、轻巧、灵活和节约的技术主导思想，并在历史上形成了很好的企业之间的协作精神、有不同规模企业构成的以长期交易关系为基础的企业系列，以及在浓厚的“家族”思想影响下培养起的高素质职工队伍。因此，当危机发生时，日本的整个企业生产体系比美国更能够随各种原材料价格暴涨的压力，从而使企业破产、倒闭的情况要比美国少得多。正是这交危机的考验，使得从美国开始继而在欧洲各国兴起了对日本经济体制、企业经营管理理论的研究。

被动防守型战略实际上包含着两种选择，即坚守和退却。就坚守而言，典型的战略措施和裁员、半停产或停产、调整作业班次、压缩经营范围、撤出投资和加强集中管理，等等。而就退却而言，在多数情况下，这意味着企业要从原有的产业领域退出，并将投资转向其它新的产业领域。因此，被动防守型战略往往与企业的退却型战略有内在的联系；而投资转向于其它新的产业领域，实际上又意味着企业要加入到新的产业竞争序列中，即选择和实施进攻型战略。这就是我们所讲的“战略循环”。

第三节 退却型战略

在前两节中，有关进攻型战略和防守型战略的论述，实际上已从很多方面和角度，涉及到了退却型战略中的许多基本问题。退却，有缩小、脱离、退出、甩开、躲避等等含义，同进攻型战略和防守型战略一样，它也是企业在市场竞争中经常采用的战略。但在实际生活中，在人们的认识和感情上，进攻、防守都是具有积极意义的词汇，而退却，则更多地与懦弱、胆小、丢面子等等联系在一起。这种心理或潜在的意识，实际上在很多企业的战略选择中都有着相当大的影响力，从而在相当程度上使企业领导人对经济形势的判断不准，导致决策的重大失误。这样的例子，无论是在我国还是国外都存在。因此，退却型战略的选择，首先应当端正对这一战略含义和战略行为的认识。为此，应分析产生这一战略选择的原因，然后，再进一步论述具体的战略选择问题。

一、导致退却的原因

不少人曾经指出，正如产品有生命周期一样，企业也存在着类似的生命周期曲线。尽管这种观点存在着明显的漏洞，因为它无法解释很多上百年历史、而且至今仍生机勃勃的企业的情况，但它在某种意义上，却证明了在市场经济中，企业的衰退是一种二分正常的现象。从实践上看，导致企业退却的原因主要有：

1. 经济不景气。一个国家乃至全球经济的不景气，对企业经营状况会产生直接的影响。经济不景气有多种原因，如结构老化、需求不足、国家政策调整等等。

2. 行业衰退。工业化过程也是一个产业结构不断提升的过程，在这个过程中，传统行业会逐渐萎缩或被淘汰，而新兴产业部门则迅速发展。同时，这一结构提升过程又表现出两种走向，一是传统行业由工业发达的国家向发展中国家转移，如在第一次产业革命中曾为资本主义国家创造出巨大财富的纺织工业，从本世纪 60 年代开始，就已在向各个后进的工业化国家转移；二是传统行业的消失，如曾在 14 世纪至 19 世纪作为工业重要部门的马车制造业，到今天基本已消失殆尽了。

3. 技术进步。技术进步的一个直接的结果，就是各种替代技术和替代产品的出现，从而使市场的需求发生转移。柴油和汽油发动机的出现及其在汽车、火车、船舶、飞机上的广泛应用，是直接导致马车、蒸汽机车、帆船、蒸汽机船舶制造业衰退的原因，而最近开通的法国至英国的海底高速列车，则也使来往于这一航线的航空公司面临经营亏损的危机。特别是一些技术的突破和迅速的应用，往往会使在原有传统产业中的企业陷入危机。

4. 竞争对手的战略。如采取合资、联合、低价竞争和覆盖市场等突发性战略，往往会导致整个行业竞争格局的重大变化。使企业原有的竞争地位迅速下降。如长虹彩电采取的先发性大幅度降价的战略，就使得相当多的彩电生产企业的生产地位陡然下跌，而北京啤酒厂的合资，也曾一度对“燕京”啤酒的市场销售构成了较大的影响。

5. 经营不善或企业的决策失误。

二、退却型战略的选择

与防守型战略一样，退却型战略也可分为主动和被动两种类型，因此，在战略措施上，两者在很大程度上是同样的。但是，退却型战略的一个核心

问题，是要从原有的产业领域中退出，因此，它与防守型战略不同的是，要实现资本的退出和转移。

资本退出和转移的首要条件是资本能够被“货币化”，也就是说，要将原有的生产设备、生产资料、厂房甚至土地等“物化资本”，以及商标、技术等无形资产，转变成为可以流通和有购买力的货币资本。对此，清产拍卖是最为彻底、也是快速退却的一种办法。但是，退却并不等于“溃退”，企业在实施退却型战略的过程中，同样应尽可能地争取最大的利益和保证退出的安全。因此，不仅是退却时机的选择，而且还有退却节奏的选择，都是企业需要面对的重要的决策问题。显然，当企业仍在市场竞争中处于有利地位时，

如果企业在其它产业领域寻找到了更有利可图的机会，或者从长远的观点看，行业和企业的发展前景存在着很大的风险，或者有肯出高价的“收购者”，那么，这时采取主动的退却型战略行动，往往会在产权交易中获得较大的利益。同时，在退却的节奏安排上，也应根据实际情况，选择迅速退却或逐步退却的不同战略。如逐步清除亏损的经营部门、实行部分生产经营部门与其它企业合并，以及拍卖多余的生产设备、为从事新产业的经营活动预先安排职工的培训工作，等等。

第9章 企业决策目标的具体化

企业目标具体化，
是将决策目标变成为，
企业内每一个员工从事其所承担的那一份工作
的行动指令。

决策目标的具体化是目标贯彻的前提。在企业中，目标具体化的过程是通过正式的组织渠道和等级阶层逐步进行的，直到将决策目标落实到各个具体的作业单元（人——机单元、人——人单元或机——机单元），变成为企业内每一个职工从事其所承担的那一份工作的行动指令。

目标分解是企业决策目标具体化过程的基本内容，它分别表现为内容和时间两个主要的方面。内容的分解是根据总目标和为实现这一目标企业所能支配的资源，并依据企业各个部门的分工进行的。时间的分解是保证这些被具体化到各个部门乃至各个作业单元的目标，能够在贯彻实现的时间上取得相互间的一致，使它们分别进行的各类生产经营活动之间形成紧密而有序的运行关系。

内容的分解和时间的分解具有极密切的关系。有内容而无时间要求的目标是无意义的，反之亦然。这两者之间的紧密关系要在企业各个部门制订的计划文本中体现出来。

第一节 决策目标的内容分解

企业的生产经营过程是通过企业内有组织的分工进行和完成的。这一过程的运行表现为两种特性，即一方面它是由企业内各个部门、各个工作单元在不同的岗位上和业务范围内分别进行的；另一方面这些在不同岗位上和业务范围内分别进行的工作之间，又存在着紧密的联结、交叉和延续的时间关系。因此，企业决策目标的分解总是包含着内容和时间两个方面的主要内容。

企业决策目标在内容上的分解越定量化和越广泛地覆盖企业的各个部门，目标在贯彻执行中就越易形成较一致的行动；同样，决策目标在时间上的分解越具有节奏性和连续性，企业决策目标在贯彻中就越易协调。

一、内容分解的覆盖程度

既然一个企业的生产经营过程是通过企业内有组织的分工进行和完成的，那么，企业决策目标的分解就首先应当与企业生产经营活动的业务内容，或者说任务结构相对应。

覆盖程度是一个易于理解的概念。如果企业内的某一部门未能在企业决策目标的分解中“领受”到任务要求，那么，它在企业决策目标的整个实现过程中就不可能发挥什么作用。一般来说，当一个企业的长期发展目标确定下来后，它要在内容上被分解为：

1. 产品目标——生产什么、生产多少、开发什么？
2. 市场目标——由谁那儿购买、向谁和向哪儿销售？
3. 技术目标——运用何种技术手段和生产组织方式进行生产？
4. 财务目标——获得与支配多少投资、支付多少成本、获得多高利润？
5. 人事目标——培训什么和怎样培训企业职工、招聘多少职工、如何调整企业的人员结构？
6. 组织目标——怎样实现企业组织的变革、改进企业的组织结构和扩大企业的组织规模？

在美国管理学的论著中，关于企业的决策目标有许多不同的分类方法。P.D. 德鲁克主张工商企业应在以下八个方面制定目标，即：

1. 市场情况；
2. 革新；
3. 生产率；
4. 物质和财力资源；
5. 获利的可能性；
6. 管理者的工作成效与发展；
7. 工人的工作成效与工作态度；
8. 公共的责任。

他认为：“凡其活动与结构直接而严重地影响企业生存与繁荣的各个领域，都是需要国标的（注1）。”而B.M. 格罗斯在他1968年出版的《组织及其管理》一书中，提出了一个适用于所有组织的、更一般化的目标系统模型，其中目标被分为：

1. 利益的满足；
2. 劳务或商品的产出；
3. 利润或获利的可能性；
4. 组织生存能力的投资；

- 5.资源的调动；
- 6.对法规的遵守；
- 7.合理性等类别（注2）。

在 B. J.霍奇和 W. P.安东尼新近出版的《社会组织学》一书中，则把组织目标划分为主要目标、次要目标、短期目标、长期目标、平衡目标、改进目标、显目标（正规的、官方的）和隐目标（操作性的、非官方的）等类型（注3）。

企业要进行决策的目标，在理论上尽可以作各种不同的划分，但在实践上，企业决策的总目标总要依其性质、时间和规模，在企业组织内的各个等级层次和部门之间被分解完毕，以便使企业每一个管理层次都能在相应的业务、职责和权限范围内，为实现这一总目标做出贡献。因此，企业决策目标的分解，不仅仅是一种用计划形式将各类资源在部门间和时间上进行分解的过程，而且还是一种在企业决策目标的要求下，确定企业内各部门之间逻辑关系的过程。从企业决策目标分解的复盖程度来考察，市场目标、产品目标、技术目标和财务目标，都是中外企业决策目标中的主体部分。但在这些目标的细化程度和分解内容上，西方企业则与我国有较多的不同。例如在市场目标中，西方企业一般都把不同产品销售量、销售额、产品市场占有率、产品销售价格、营销成本与盈利率等等，细化为具体的区域或地区分布目标，从而构成一种由目标内容、时间和空间组合而成的目标矩阵。而我国企业制订的市场目标，一般主要强调产品销售量、销售额和销售成本与销售利润等计划指标，而对产品的销售价格目标和市场占有率目标，并不作出明确的规定。特别是在这些目标的区域分布上，往往缺乏具体的目标计划。又如在财务目标中，西方企业除了利润、成本等目标外，“最重要的目标是资本结构”，它们的主要内容包括资本结构（自有资本和总资本之比）、固定资产保证率（自有资本与固定资产之比）、固定资产结构（固定资产与总资产之比）和支付准备程度（自由流动资金与短期借入资本之比）。事实上，企业在制定目标时，时刻围绕的最终目标是如何提高自有资本的盈利率”（注4）。资本结构目标相应地产生出自有资本盈利率和企业对非自有资本依赖程度的指标；固定资产保证率目标分解为固定资产盈利率和自有资本贡献度指标；固定资产结构目标产生出企业固定资产密集性与企业投资结构目标；支付准备程度目标则为保证企业按期支付负债利息和本金，需要产生出自由流动资金占用的借贷管理等指标。在我国企业的财务目标中，同样也存在着相类似的指标体系，如每百元固定资产原值实现产值、利税率，每百元资金实现的利税额、每百元工业总产值实现的利税额等。但与西方企业相比，我国企业财务目标的设计较倾向于强调利润增长额和增长率的实现，而忽视与企业资产存量对企业盈利贡献程度，以及企业资产存量合理结构等一系列有关目标的确定。

从目标分解的覆盖程度来考察，我国企业与西方企业之间最主要的不同，也许更为明显地体现在组织目标和人事目标方面。西方企业在制订长远计划和依据这一计划进行的具体目标的分解中，组织目标和人事目标都是其中十分重要的组成部分。组织目标包括企业规模扩大、经营方式调整、企业法律性质、企业内部组织结构、管理体制、规章制度等等目标，都同样是以正式的计划文本确定下来的，尽管这些目标由于其大部分难以定量的性质，而在计划中往往具有着比其它生产经营目标更多的变异性。在西方企业中，

人事目标包括雇员规模、素质结构、清退职工、职工分类培训、劳动方式调整、职工福利安排等等目标，也都制订着相应的正式计划，尤其是在日本和联邦德国企业中，人事目标及其计划更受到普遍的重视。在联邦德国企业中，人事目标及其计划通常被称之为发展管理，它基本上包括两大部分，即管理人员和作业人员的发展计划（见图 9—1）。

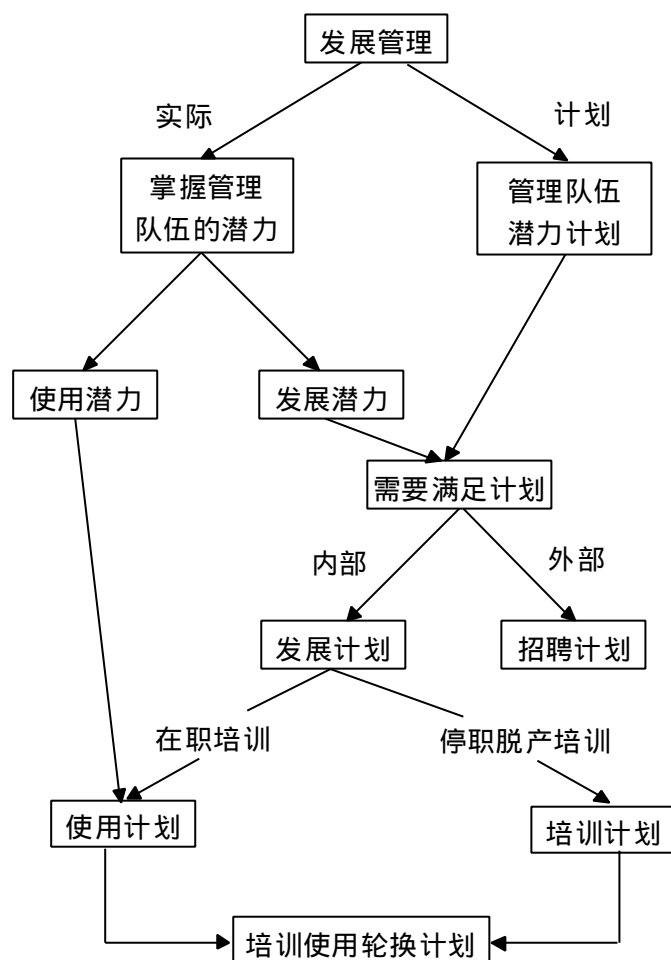


图 9—1 人事发展体系

在为管理人员制订的发展计划中，企业主要确定以下目标：

1. 在所有领导岗位上使用合格的管理人员；
2. 保障管理的连续性（及时补充新的管理人员，系统准备新生力量）；
3. 通过提供适当的提拔可能性和发展机会来考虑工作人员的升迁和发展需要；
4. 通过有透明度的选拔政策提高提拔的公正性，根据工作成绩来选择新生力量进行培养（注 5）。

与此相比，我国企业尽管自经济体制改革以来，已开始逐步重视起制订企业组织和人事方面的发展目标，但在计划形式和目标内容上，在计划的严肃性和缜密性上，都与西方企业有较大的差距。从这个意义上说，组织目标和人事目标实际还并未纳入企业决策目标的整体系统中。换言之，也就是在我国企业决策目标的分解中，存在着“目标缺项”的问题。这个问题是造成我国企业一方面组织及管理体制僵硬，另一方面又存在着变动与调整频繁的

普遍现象，以及时职工聘用、岗位安排、培养、晋升、清退等缺乏统一运筹的一个很重要的原因。

二、内容分解的逻辑起点

无论从企业决策目标分解的技术方法，还是从企业各目标之间的逻辑关系来考察，都要涉及到的一个具体问题是，企业决策目标的分解应当从何开始，或者说，企业各目标之间的逻辑关系应当以何为主线。

在市场经济中，企业的生产经营活动是直接地通过市场来进行和完成的。因此，确定企业在某一时期内“生产什么”和“生产多少”就成为企业决策目标分解的逻辑起点。在西方企业中，生产什么和生产多少是以企业的市场营销计划为形式体现出来的。以此为起点，要相继地确定出研究与发展计划、原材料等生产资料购置计划、生产作业计划、储运计划、人力资源使用与开发计划等等。同时，企业决策目标的确定是以经济原则为基础的，确定生产什么和生产多少不单纯地是一种数量目标，更重要的是一种价值目标，即体现着“以什么价格生产”的选择原则。因此，以企业市场营销计划为起点，也同样地产生了企业的利润计划。成本计划。固定资产投资计划、流动资金计划、企业借还贷计划，等等。与这些目标及计划相应地又要产生出企业的组织与人事发展计划（见图9—2）。在以市场目标为企业决策目标分解的逻辑起点的过程中，各个目标的分解并不仅仅是单方向依次进行的，在它们之间经常会产生相互交叉、往复等协调关系。同时，在目标的分解过程中，前期目标的水平和实现程度又是确定当期各类目标的一个十分重要的参量依据。从这些意义上讲，在企业目标分解的实际工作中，以市场目标为逻辑起点有时显露的并不十分突出。

在我国过去的经济体制下，产品目标是我国企业各类目标分解的逻辑起点。生产什么、生产多少这些产品目标的内容，是以国家指令性计划形式下达的。由于这种自上而下的计划本身的特点和我国企业趋向于单一产品生产的技术装备基础，使这些指令性计划只能以产值、产量的增长率为目标值的表现形式，因而企业目标的分解，也要相应地采取“等比例”依次分解的方法。尽管在这种目标的分解过程中，实践所表现出来的复杂性要比理论所认识的大得多，但从它们的基本原理来看，强调的是目标数量及其比例关系，以及在此基础上依据指令性计划的增长指标确定的各类目标的相应增长率。在我国经济体制改革以后，随着企业经营自主权的扩大和宏观经济管理体制改革的深化，企业决策目标分解的逻辑起点，也开始由产品目标逐步转向市场目标，但与西方企业相比较，两者之间仍存在着结构上的差异。对西方企业来说，决策目标的确定及其分解完全是以市场信息为依据的。尽管美国、联邦德国和日本等国家，近年来政府对各类经济活动的干预越来越广泛，但这些干预主要是通过各种经济杠杆的作用，从而最终同样是以市场信息方式来发挥对企业决策行为的影响力的。但对我国企业来说，决策目标确定及其分解的逻辑起点则存在着较多元的结构。首先，指令性计划本身的存在就决定了在我国部分企业中，决策目标的分解要以产品目标为逻辑起点，这在我国国有大中型企业，尤其如钢铁企业、建材企业，以及煤炭、石油、电力等能源生产企业中体现得更为明显。其次，作为国家间接计划控制主要形式的指导性计划，也同样对企业决策目标的分解有着较强的引导作用。但由于指导性计划在内容和计划控制力度上与指令性计划有很大的不同，因而它在很大程度上表现为一种市场信息。

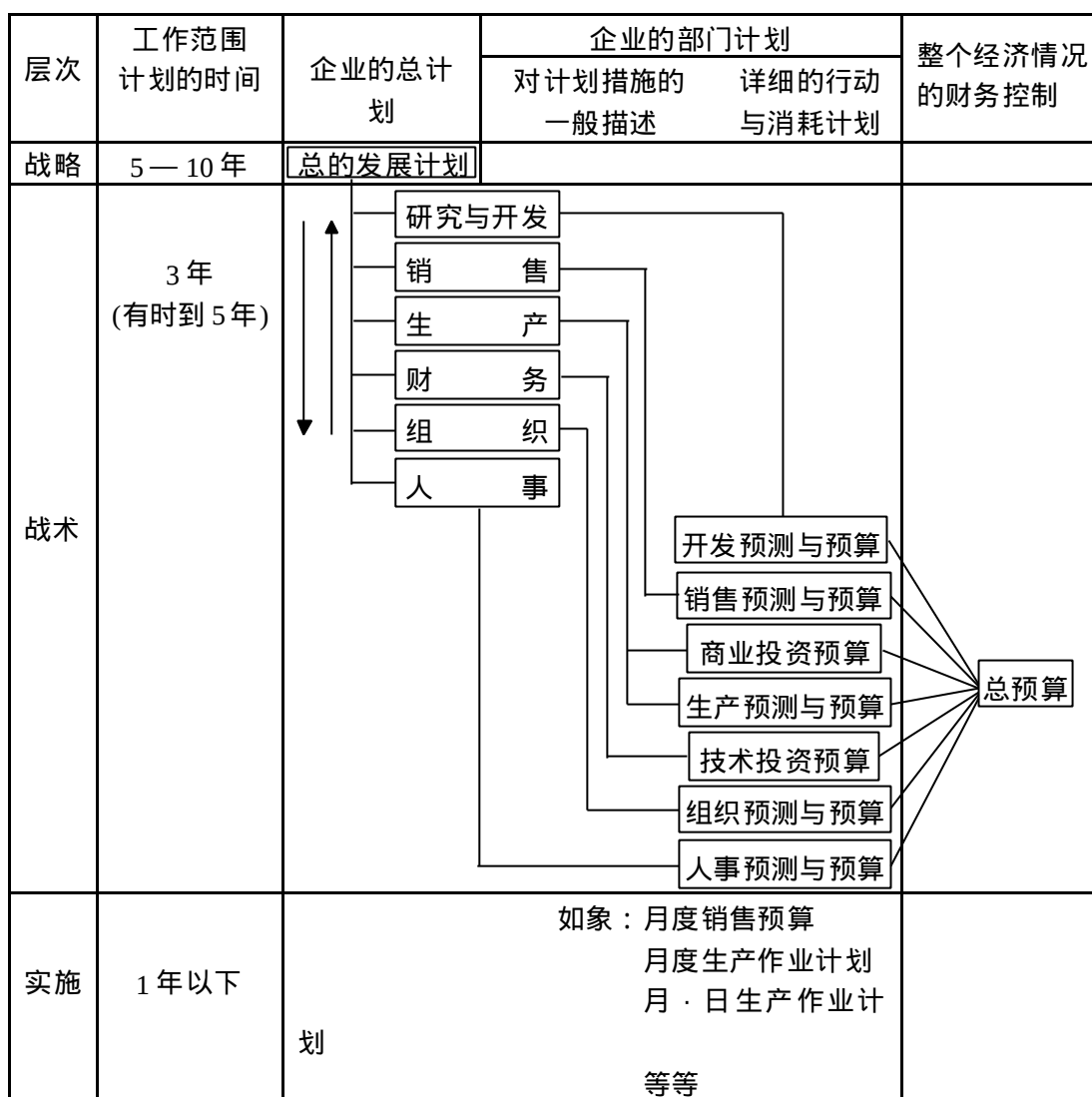


图 9——2 决策目标内容分解之间的相互关系（注 6）

最后，我国经济体制改革所发生的一个最重要的变化，是以市场为中心来确定决策目标已越来越成为企业的行为基础。因此，就我国企业整体而言，企业决策目标确定及其分解的逻辑起点存在着三元结构。这一结构形式在不同规模、不同所有制形式、不同经营方式、不同产品类型和不同主管部门的企业之间，有着很大的差别。这种情况表现出了现已形成的经济体制及运行机制的不成熟性。

第二节 决策目标的时间分解

决策目标的时间分解是保证与企业任务结构相对应的各类目标，能够在其具体的实现过程中形成紧密而有序的运行关系。因此，企业决策目标的时间分解是与企业内分工完成的各类任务过程相对应的。

一、目标分解的时间跨度

企业决策目标的确定总要有一定的时间要求。因此，在什么时间内实现何种目标，就成为了企业进行决策目标分解的一项十分重要的任务。与目标内容的分解相对应，企业需要提出一个时间框架，或时间跨度，以便使目标内容的分解能够在这一框架或时间跨度内完成。

从时间角度来考察，西方企业目标分解的时间跨度，在形式上表现为长期、中期和短期计划。一般来说，长期计划的时间跨度多数 5~7 年。这种现已被大多数企业普遍应用的时间跨度，它最初是从何时和什么原因产生的，在文献资料中已很难找到。但从实践上，多数企业之所以采用这一时间跨度的原因，主要与企业对外部经营环境变化的认识水平、各环境因素变化的规律性和时效性、企业本身的技术装备特点和生产组织方式，以及企业生产经营活动与宏观经济计划和政策的联结关系，等等有关。现在的趋势是，西方一些大企业越来越开始将长期计划的时间跨度扩展到 10~15 年，甚至 20~30 年（注 7），以便在更长远的时间范围内，考虑企业的战略发展目标和策略。长期计划的时间跨度实际上是为决策目标的分解提供了一个总的框架，在这个框架内，中期计划（1~3 年）要依据长期计划制定的目标及措施进行分解，短期计划（1 年以内）同样要以中期计划为依据，来进行目标的分解。然后，在短期计划范围内，再制订出按日历时间（季、月、旬、周、日）的各种具体的计划。

在计划的形式上，我国企业同样存在着长期、中期和短期计划，其所辖的时间跨度也与西方企业相类似，主要的不同是在我国企业中，还很少有在 10 年以上的时间跨度内制订长远计划的。但与西方企业相比较，在实践上，我国企业的长期计划和中期计划，在计划的依据和预测水平上，在计划的内容、填密性、目标之间的关系和严肃性上，很大程度上都是一种主观推论和概括性的设想，而不是一种可作为制订企业短期计划的真实依据。因此，对于我国企业来说，虽然在计划的形式上存在着不同的时间跨度，但它们之间的逻辑关系则相当松弛，以至于目标分解的时间跨度对我国企业实际上并不具有十分重要的意义（除短期计划外）。

这可能存在两个方面的原因。一个涉及到企业的宏观经济和政策环境。从客观上看，由于我国经济体制和经济管理体制的改革还远未完成，在改革过程中各种经济关系的调整和宏观控制手段的建立需要不断地通过实践加以完成和完善，加之在我国经济发展中长期积累和固着的许多问题的复杂性，使我国企业所处的宏观经济和政策环境经常处于变动和不稳定状态中，因而使企业难以认识和把握宏观经济环境变化的规律性。而从主观上看，由于我国经济管理部分至今还缺乏较充分和有效的手段，能够把有关宏观经济政策调整和变动的重要信息事先较广泛地传递给企业，使企业在目标预期中获得环境变化的基本信息和适应变化的准备时间，加之在我国多元化的分权体制下普遍存在的“政出多门”的现象，因而导致了企业难以把握不住外部经营环境和经营风险，而造成了企业将目标预期尽可能缩短在较可靠的时间范围内

的倾向。

另一方面的原因，则与我国企业的行为机制有关。在过去的经济管理体制下，由于企业的计划在内容和时间安排都是完全和直接依据国家指令性计划制订的，企业无须制订本企业未来发展的中、长期计划，因而它所要进行的目标的时间分解，主要是在年度生产计划的总框架下来完成的。在经济体制及管理体制改革以后，我国企业的行为已发生了许多十分重大的变化，尽管如此，由于在体制上还远未能从根本上解决使企业真正成为自主经营和自负盈亏的商品生产者问题，因而使企业的行为仍然残留着不少过去实行产品经济时的痕迹。这些较突出地表现在目前普遍实行的企业承包制中，如行为短期化、预算约束软化，等等。在这种情况下，企业的目标决策因受到短期利益和贡献报酬很强的拉动，而使它在选择目标的时间跨度和权衡行为风险时，更自然地倾向于可靠的环境变化的时间范围内，把握获得盈利及其贡献报酬的机会。

二、时间分解的逻辑关系

在企业决策目标的时间分解中，主要存在着两类逻辑关系：一类是纵向的，即上面已涉及到的在一个总时间框架内，把企业各类按内容分解的目标，按照日历时间顺序进行分解和安排；另一类是横向的，即在同一时间内，要按照各类目标本身的性质及其相互关系，来有序地安排它们各自执行的起始，过程运行乃至终止时间。

在处理企业决策目标时间分解的纵向逻辑关系上，西方企业较普遍采用的是滚动式的计划编制方法。例如，西方企业的五年计划，不是按五年分段编制的，而是每年连续编制，即每年都编制五年计划，这样，每个年度计划都直接地成为了五年计划的组成部分，从而在技术上解决了上一个五年计划与下一个五年计划之间衔接问题（注8）。图9——3显示了这种编制方法的典型程序。

与此相比较，滚动式计划在我国企业虽然至今还未达到西方企业那样广泛的普及程度，但已有越来越多的企业开始尝试并应用这种计划的编制方法。两者之间最主要的不同，正如上面所指出的，是我国企业在应用这种方法时，解决问题的重点主要是放在年度性的短期计划上，而西方企业除此之外还在中、长期计划中普遍地运用了这种方法。

在处理企业决策目标时间分解的横向逻辑关系上，多数西方企业所采用的是网络计划技术，如计划评审方法、关键路线法等，尤其是在处理大型投资项目的计划中，应用得更为广泛。在网络图中，企业总的计划及其组成部分之间的相互关系，可以通过活动（箭头）事项（结点）、线路，以及相对应的时间表格综合地反映出来。在时间安排上，它要确定计划各类活动的过程时间、计算各结点的最早和最迟时间、及其时差、计算计划各阶段内各类活动所需的完成时间，以及确定关键线路等。因此，运用网络计划技术，不但可以相当精确地为一项具体的项目计划和短期的年度性生产作业计划提供一张全面的时间表，而且它在被应用于企业的长期计划时，也能为企业决策目标各类内容的分解确定出进行控制和调整所需的时间座标。特别是在计算机技术的支持下，由于可以开发和应用相应的逻辑软件和计划模型，因此，当企业的决策目标在滚动状态中需要对单个目标甚或总目标进行调整和修改时，可以通过输入不同的参量值和调整指令，迅速地使与其相关联的各类目标，在横向的时间逻辑关系中得到系统的调整。

我国企业在解决目标时间分解的横向逻辑关系时，较普遍采用的仍是“甘特图表法”。但近年来，由于积极推进国外管理的先进方法，越来越多的企业开始在计划的制订工作中，重视运用网络计划和计算机支持系统。但从总体上，我国企业仍然处于以传统的计划方法和人工编制技术来处理目标时间分解的横向逻辑关系的阶段。与西方企业相比，我国企业与其的差异也许并不仅仅是在用于解决时间分解时的技术方法上，而是在于两者之间进行这种时间分解的范围、期间上的不同。在一定的技术装备基础和生产过程组织方式的条件下，传统的计划技术在解决具体生产过程和周期性生产作业中各工序的时间衔接问题上，仍然能发挥有效的作用，这已被我国许多企业的实践所证明（注 9）。但我国企业在运用这些方法（包括网络计划技术等先进方法）时，着重解决的主要是短期的、过程性的生产作业的计划问题，而没有把它们运用于更为广泛和长远的计划视野之中。在这种情况下，企业内各个部门按照职能分工承担的任务，由于时间期限的限定又被进一步具体化，因而促使各个部门更着重于对所承担的任务的具体落实和完成时间的保证，而不是在更大的时间跨度来筹划部门的发展策略。

综合以上所做的比较和分析，可以简要地概括出这样的结论：在企业决策目标或总目标分解的过程中，我国企业更着重于即刻的行动和短期的成就，而西方企业在同样重视这些行动和成就的同时，更加着重于企业未来的作为和长期的发展。

本章文献索引

- 注 1：P. F. 德鲁克：《管理实践》，纽约、哈普尔兄弟公司，1954 年版，第 63 页。
- 注 2：B. M. 格罗斯：《组织及其管理》，纽约，自由出版社，1988 年版，第 273 ~ 274 页。
- 注 3：R. J. Hodge/William P. Antheny：《Organization theory》，中译本：鲁品越编译：《社会组织学》中国人民大学出版社，1989 年 7 月版，第 195 页。
- 注 4：克劳斯·德尔曼/路德维希·奈斯坦斯基：《联邦德国的企业经营与管理》，中国城市经济社会出版社 1988 年 9 月版，第 43 ~ 47 页。
- 注 5：克劳斯·德尔曼/路德维希·奈斯坦斯基：《联邦德国的企业经营与管理》，中国城市经济社会出版社 1988 年 9 月版，第 126 ~ 127 页。
- 注 6：Schmitz H：《Systemtechnik in Betrieb und Verwaltung》Teil 2：Verfahren und praktische Beispiele zur Abwicklung komplexer Aufgaben 1978. Duesselhoff. S. 25.
- 注 7：马洪主编：《国外企业管理的比较研究》中国社会科学出版社，1982 年 8 月版，第 115 页。
- 注 8：中国企业管理协会编：《美国经济管理考察》，企业管理出版社，1980 年 2 月版，第 7 页。
- 注 9：参见：蒋一苇主编：《上海机床厂经营管理考察》，经济管理出版社，1986 年 6 月版，第 65 ~ 80 页。

第 10 章 企业计划

企业计划不仅反映了计划所辖范围、
和它们之间系统的关系，
而且也体现了计划编制本身的哲学，
也就是进行逻辑思考的方式。

企业编制计划的种类因受不同因素的影响而存在着诸多差异。但从总体或共性方面来看，计划的种类基本上都是在“人、财、物、产、供、销”的范围之内，或者说，它们是在这几方面产生和引伸出来的。尽管如此，各国企业在编制计划的种类上的差异或个性，并不是不重要的。因为这些差异不仅反映了企业计划所辖范围的大小和它们之间系统的关系，而且也体现了这些计划编制本身的哲学，或者说，进行逻辑思考的方式。

计划的编制需要遵循一定的程序。在理论上，这些程序可以划分为各种类型。但在实践上，通过比较和分析，总是能够找到各国企业在计划编制程序上各自所普遍采用的类型。这些方面的差异同样要受到多种因素的影响，而且对企业计划编制过程本身的效率和质量也会产生不同程度的影响。

第一节 计划性质与种类

企业决策目标的内容分解是与其整个生产经营活动的任务结构相对应的。计划是企业各个部门乃至各个作业单元完成任务的行动依据。因此，作为编制计划的种类来说，一个基本原则就是不能产生“目标缺项”或“计划空白”。但是，我们不能把各国企业在计划种类上存在的差异，简单地归结为违背了这一基本原则，因为在造成这些差异的原因方面，有许多不同的因素在起着作用。

一、计划种类的理论划分

在理论上，关于计划种类划分有各种不同的思路。这些思路从企业、资源、宗旨、过程特点和性质等不同角度出发，对企业计划的种类进行了划分。其中较有特点并具有代表性的观点，主要有以下几种：

美国学者德鲁克认为，“在有关企业自下而上的各个领域都需要有目标”，因此，他主张企业必须在以下八个关键领域中制定目标：

- 市场营销
- 创新
- 人员组织
- 财务资源
- 物质资源
- 生产率
- 社会责任

——利润要求（注 1）与此相对应的，是要在这八个关键的目标领域中产生出各类规划和行动计划。德鲁克提出的这一思路，突出地体现了他主张的在计划顺序上要以“企业是什么”和“企业应是什么”为主线的基本思想。

德国管理学界在论及企业计划体系的有关问题时，较普遍的把企业的计划体系划分为两个组成部分，即一是连续性计划，二是非连续性计划。连续计划通常又分为企业目标计划、企业建设计划与企业过程计划；非连续性计划，则主要包括建厂计划、整修计划、企业兼并及参股计划、清算计划等（见图—1）。与美国相比较，在理论上，德国管理学界更倾向于以计划对象的过程特性来划分企业计划的种类。虽然在种类的划分方面，美国与德国并无太多的不同，但它却体现了德国学者对这一问题的思考方式，即认识问题要进行解析和归纳的思辨特色。这种特色在图 10—1 中，也同样明显地体现于如企业的目标计划（分为实际目标计划和名义目标计划）和过程计划（分为实际过程计划和名义过程计划）的划分中。

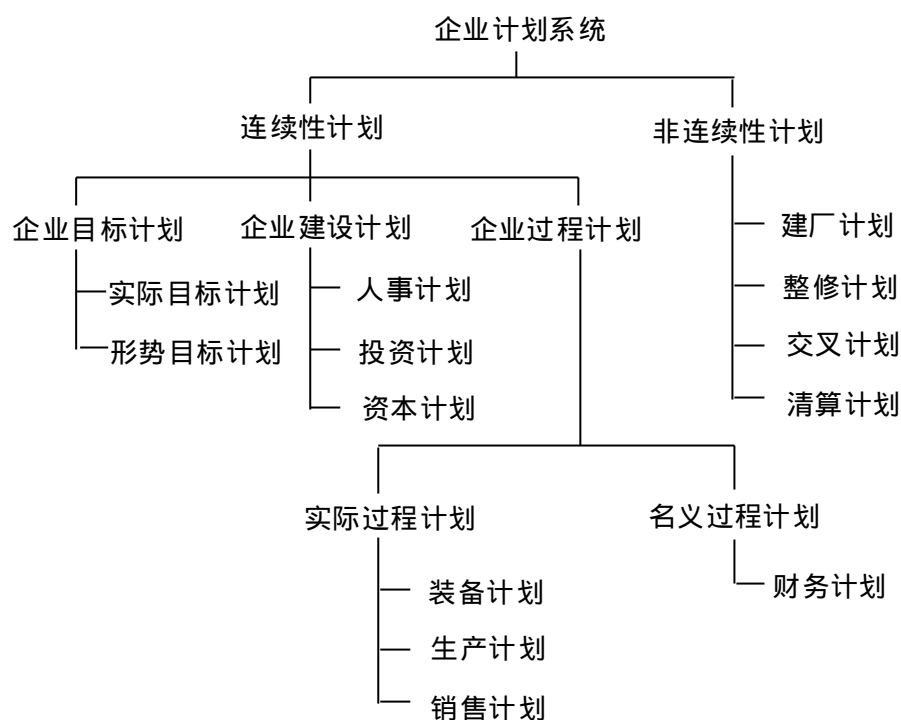


图 10—1：德国企业的计划体系（注 2）

与此不同的是，日本学者则以企业生产经营活动的基本目的和内容为基础来划分企业的计划种类。如村松太郎在《生产管理基础》一书，提出了按经营方针、销售活动、生产活动、供应活动和财务活动等基本内容来构成企业的计划（见图—2）。这种划分与美国学者德鲁克所提出的八个关键目标领域，在性质上有很多相同之处，但德鲁克更重视的是企业与整体经济社会环境之间的关系，或者说，是在更大的空间范围内来设计企业的计划体系的；而村松太郎则更重视的是企业在经营环境中的具体活动，或者说，是从企业基本活动的一般属性出发来论及企业的计划体系的。而与德国学者相比，两者在思考方式上，德国学者强调的是计划对象的过程性质，而日本学者则偏重的是计划对象的活动内容。

基本活动	经营方针	销售活动	生产活动	供应活动	财务活动
各项基本活动的目的	要获得预期利润	为此 1.销售什么品种、质量的产 品； 2.在什么时期销售多少； 3.按什么价格售为好。	为此 1.生产适销规格的产品 2.何时、怎样制造这种产 品； 3.为获得预期利润，以怎 样的成本制造为好。	为此 1.必需的技 术； 2.必须更新和 新添的工 厂、设备； 3.原材料的需 要量； 4.劳动力的需 要 5.输送保管设 备和现有量	为此 需要多少奖金（固定资 金和流动资 金）
计划和调整事项	利润计划；需求预测；结构常数、管理系数的调查。	销售计划；市场调查；贷款回收计划；产品库存计划	产品计划；生产能力计划；工序计划；日程计划在制品库存计划。	工厂规划；设备计划，物资材料采购计划外协作计划。 劳务（人事）计划；技术计划；各种设备的通用计划。	资金计划；

图 10—2 按生产经营活动的内容构成的计划体系（注 3）

与此既有相同之处又有不同之处的是，我国管理学界在论及有关企业计划体系的问题时，基本上是以“人、财、物”、“产、供、销”为划分依据的。在这六个基本的方面，前一组是组成企业生产经营活动的基本要素；后一组则是构成企业生产经营活动的基本内容，两者之间有着密不可分的关系。这种理论思路，一方面直接来自于我国的基本经济理论与管理理论；另一方面，从哲学或从更长远的历史角度来考察，则体现着我国文化中，对问题的认识强调体与行和立于体、寓于行的思辩特色。“人、财、物”为体，“产、供、销”为行，有体（立）则有行，而行中皆有体（寓）。

当然，以上几种论及企业计划体系的理论是思路，在很大程度上并不对应地代表每一个国家管理学界和企业界的全部观点，它们是有代表性的，或者更准确地说，是有较突出的特点的。但在这些不同的理论思路中，确实体现出了不同的思考方式和思辩特点，这些对于分析和比较每个国家企业计划实际构成，是很有意义的。

二、计划种类的实际构成

从时间上来进行划分，企业的计划可分为长期、中期和短期计划。一般来说，与这种时间长短相对应的计划种类，是以性质来划分的战略规划、战术计划和实施计划。但在有些时候，短期的计划项目仍然具有充分的战略意义，甚至会直接关系到企业未来的生存，如进行巨大的设备投资和大宗不动产的投资买卖等。

西方企业的计划体系，一般都由长、中、短期计划构成。在它们之间，不同时间跨度的目标及其所需资源存在着较强的关连度，表现出一种明显的“渐进式”的连续关系。这些计划都有正式的文本形式，因而具有很高的严肃性。如美国通用电气公司的计划文本系统，在总目标和战略规划（任务规划）下，分解为组织发展规划与经营规划两大部分（见图 10—3）。组织发展规划基本上是属于战术性的，它“较详细地指明了该组织要达到任务规划所规定的未来境地的路线”（注 4）。经营规划则是实施性的，是以现期行动计划为主要内容的。在组织发展规划中，主要包括了削减规划、多种经营规划、R&D 规划等。R&D 规划又都针对不同的具体项目，以“可衡量的成本、进度和技术参数”等表述出来，即形成了各种具体的行动计划。从性质上来说，这些计划虽然都具有短期的时间要求，但它们是以未来发展为着眼点的，是“创新”的和回答“企业应是什么样的”问题的。（注 5）。

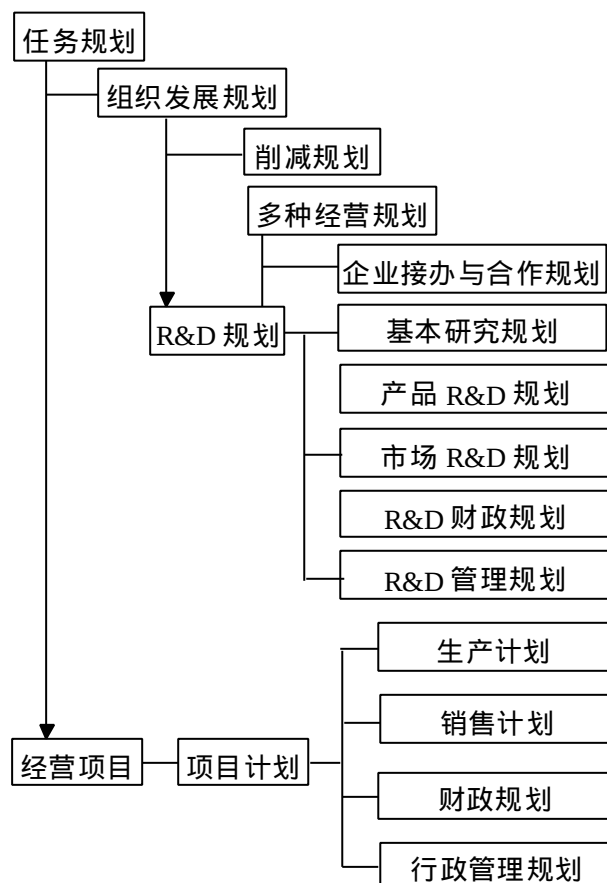
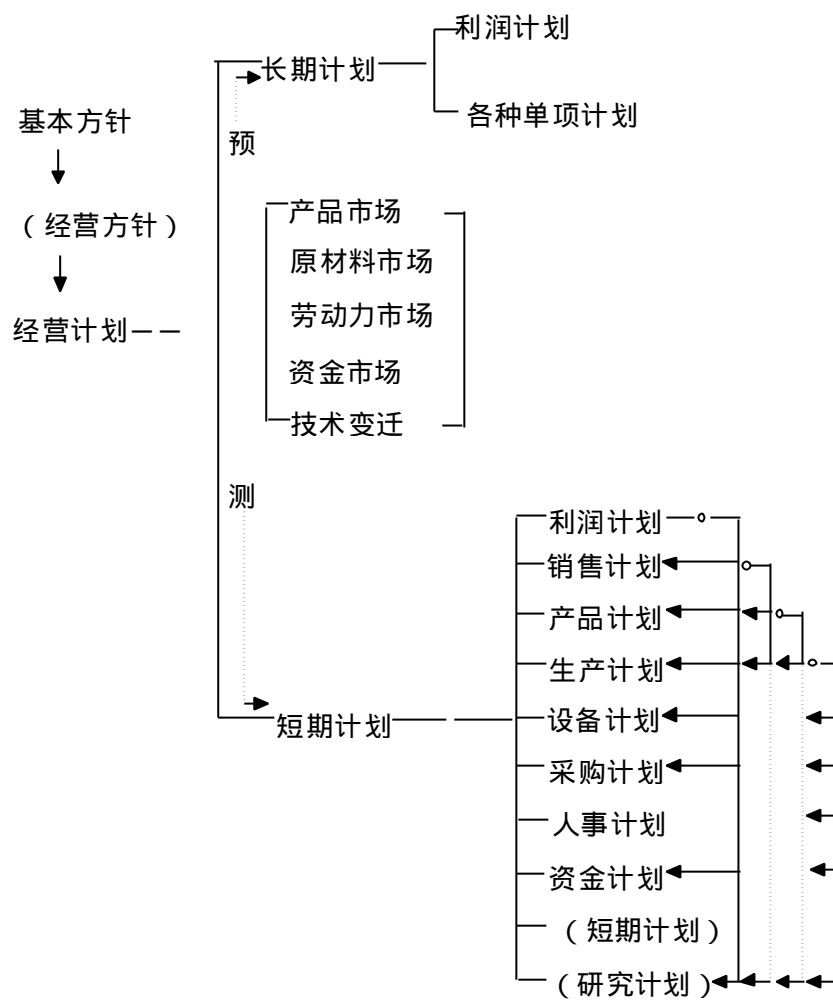


图 10—3：美国通用电气公司的计划文本系统（注 6）

与西方企业相比较，我国企业的计划体系中，在长期与短期计划之间存在着较为松散的关系。正如前几章已指出过的，这与我国企业的经营机制有

直接的关系。除此之外，从计划本身的角度进行分析，由于企业对未来的经营环境缺乏有把握的预测及其所必需的知识与能力基础，致使企业对未来可实现的目标和可支配的资源只能提出一种较为粗糙的设想，因而使它难以为制订企业的短期或实施性计划提供较明确的指导，或者说，从长期计划中难以延伸出各种有层次和序列的具体计划。实际上，如果仅就具体的短期计划而言，我国企业计划的缜密性和可操作性与西方企业并无太大的不同，但以同样的要求来比较长、中期计划，我国的企业的长。中期计划在很大程度上只是一种“草案”，一种带有很多主观臆断成份的“打算”，甚至有些是一纸空文。

从内容上来进行分析，企业的计划存在着各种各样的类型。图 10—4 表示了日本企业年度经营计划的主要构成内容。图 10—5 则以日本松下公司为例，表示了其年度事业计划的实际构成情况。图中，预算一般指短期计划，是以价值量表述的计划指标。预算是一个十分重要的概念，它是指计划，但又不完全等同于传统的计划概念。在传统的概念中，计划针对于具体的行动及其单位量，如生产量、库存量、销售量等；而在预算的概念中，计划则是针对行动的代价与结果的。因此，传统的计划是将物质量与价值量相分离，并分别制订各类计划；而在预算中，物质量与价值量则相统一。这一概念的运用，对于现代企业的计划控制，具有十分重要的意义。



注：带符号○的计划，分别是带符号←计划的基础

图 10 — 4 ：日本企业的计划体系

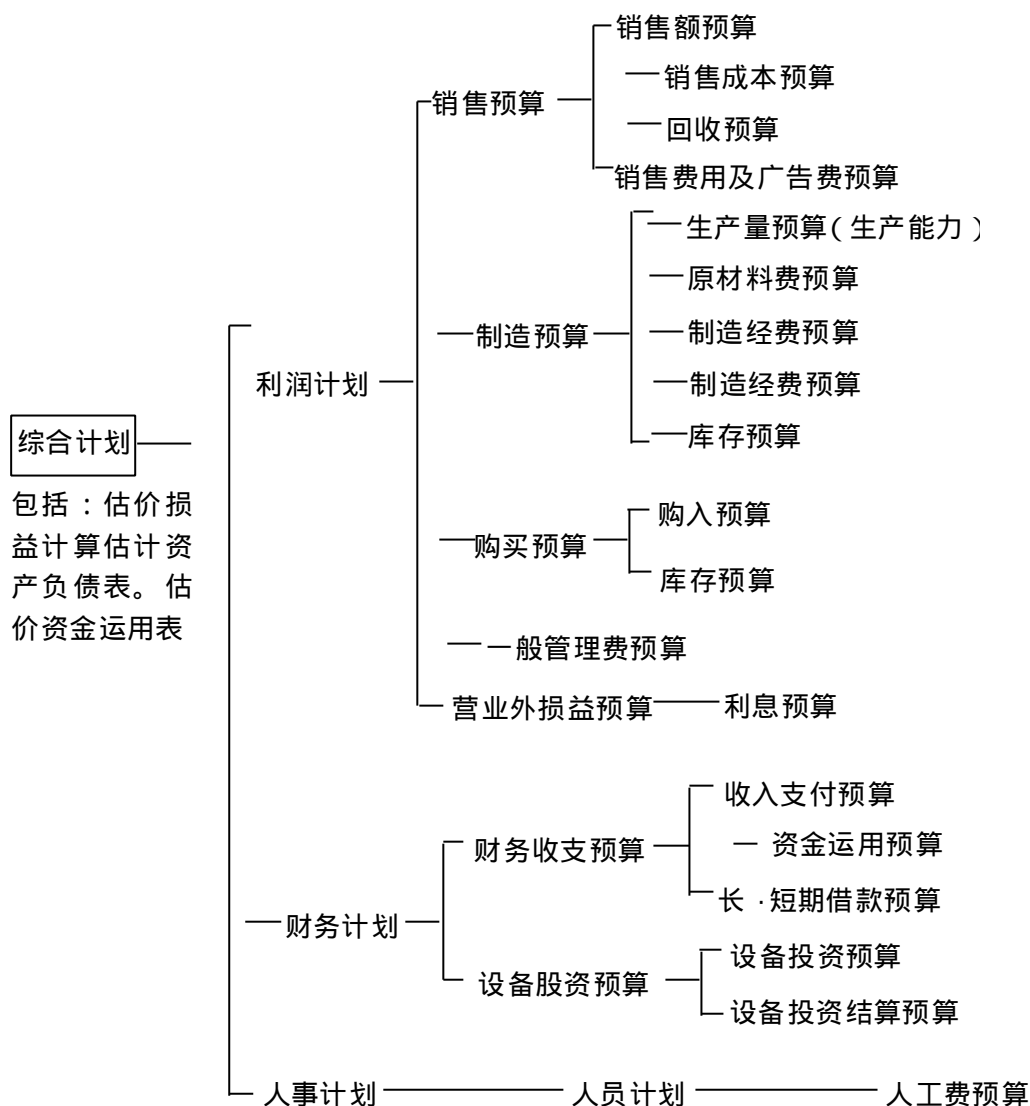


图 10—5：日本松下公司年度事业计划的构成

图 10—5：日本松下公司年度事业计划的构成

在我国企业的计划体系中，传统的计划概念仍然存在着一定程度的影响。正如我们在前一章已指出的，我国企业的计划种类，在时间和内容上都着重于较短期的和具体的生产经营活动，而在计划制订的思想，则存在着将物质生产过程与价值形成过程相分离的倾向。这种倾向的一个较突出的表现，是在计划中价值指标的运用更多地带有核算的性质，而相对地忽视价值指标作为计划控制的职能作用。

表 10—1 年度生产经营计划名目

序号	计 划 名 称
一.	生产计划
1	产品产量计划
2	工业总产值计划
3	产品出口计划
4	新产品试制计划
5	生产技术准备计划
6	生产任务与能力平衡表
二.	产品销售计划
三.	产品质量计划
1	质量管理工作计划
2	质量措施计划
四.	劳动工资计划
五.	物资供应计划
六.	设备维修计划
七.	职工培训计划
八.	技术组织措施计划
1	技术措施计划
2	生产组织措施计划
3	职工福利措施计划
九.	成本计划
十.	财务计划
1	资金、利润计划
2	生产发展、更新改造、大修理三项费用计划
3	利润留成分配方案
十一.	增产节约计划
1	增资增收计划
2	节约措施计划
十二.	主要技术经济指标汇总表

在西方企业与我国企业之间，在企业计划种类构成方面的另一个重要的不同，是西方企业在制订长、中、短期等具体内容计划的同时，一般都还要制订相应的应变计划或“弹性计划”。这类计划的前提是以假设环境中若干重要的因素发生意外变化，而企业需要作出迅速反应为依据的。因此，它提供了一种企业对环境变化将作出有计划反应的控制范围。在许多西方企业中，应变计划并不是一套与常规计划相平行的计划文本，它是多方案的，往往要根据对环境变量的几种假设而提出不同的计划（注 7），与此相比较，

我国企业的计划体系一般还没有类似的计划种类和运用这种弹性计划技术来制订计划。因此，我国企业对环境的反应行为，基本上是属于一种被动的“自然反应”状态，也就是说，它并不是在“有备无患”的计划控制之下的有准备的反应行为。造成这种现象的原因并不完全在企业计划体系的构成上，而且还在于企业计划的信息基础和计划的控制系统的运行上。

第二节 计划的编制

所谓程序，是指做事的方法与程式，或者说，是做事的一定之规。编制计划之所以需要依据一定的程序，而且需要有相当科学的程序，是因计划过程本身也是一种“生产过程”。正如制造一件产品需要有相应的原材料投入、技术装备、加工标准和工艺路线一样，计划的产生也同样需要投入各种计划因素，如计划前提、期量标准、定额、价值参量和时间标准等，需要在对这些因素的加工过程中遵循一定的“工艺路线”。没有程序，或者缺乏科学的程序，都会造成计划产出过程中的时间浪费和劣质的产出成果（计划文本），甚至根本无法编制出可行的计划。

一、计划程序的理论分类

在一般管理学文献资料和有关计划理论的专著中，大都把计划的编制程序划分为两种基本类型和一种或若干种混合类型，即：自上而下的程序，自下而上的程序和两者的交叉程序。

自上而下的程序（Top—Down—Program）。这一程序的典型特点，就是要“在战略计划的层次上，明确地表述出企业的长期目标和提出总的、涉及到下面各计划等级层次的、在企业总的或部门计划中所要实现的目标战略，由此要推导出战术以及实施层次上的目标及措施”，而应用这一计划编制程序的前提条件是，“企业的最高目标在原则是可以实现的，也就是说，当下面的计划层次对于上层计划绝对没有制约的时候才是适宜的”（注 8）。典型的自上而下的计划编制程序，如我国原有体制时期国家与企业之间的计划关系。但除经济体制这种制度性的因素之外，技术性的和文化等非制度性因素，对运用这种程序也有相当重要的影响。同时，在一定的计划范围和一定的计划层次上，自上而下的计划编制程序，也具有相当的普遍性，特别是在如生产作业计划、项目投资计划和有限资源的分配计划等具有较高确定性和定量性的计划中，更是如此。在理论上，自上而下的计划编制程序存在着有利于集中分配资源、统一计划的实施步骤、保证各分类目标与企业总的决策目标之间的一致性和加强计划控制等优点。但与此同时，它又存在着协调矛盾、信息过滤和实施困难等弊病。

自下而上的程序（Bottom—Up—Program）。与自上而下的程序相反，自下而上的程序“是从最低的计划层次制订的具体计划开始的”，因而它有时又被称之为“渐升的计划程序”。这种程序先是由基层的计划部门编制出各类具体的计划，然后，再逐步地由更高一级的计划部门进行整理和汇总，最后形成企业的整体计划。在这种情况下，由于计划是从基层开始编制的，参与计划的编制人员都企业和现场情况的专业人员，因而“信息的情况和他们的经验就都能被充分地利用起来，并能够提高计划前提的客观性和实现计划的推动力”。（注 9）自下而上程序的这种特点，使它在分权式的企业管理体制中，成为一种在一定计划范围、层次和授权关系中被经常采用的编制程序。但是，在理论上，这种编制程度本身并不能充分地考虑各个计划与企业总的计划、各个计划层次与最高计划层次之间存在的相互关系，因而会产生各个不同的局部计划或分目标，与企业的总体计划或总目标不一致的矛盾。

交叉程序（Interscet Program）。自上而下与自下而上虽然是两个截然相反的程序，但它本身所存在的弊病，却都来自于“逻辑的循环问题”，

“即人们没有关于上层目标”（计划、决策方案）的认识就不可能进行下层目标（计划、决策方案）的决策，反之亦然”（注10）。因此，作为解决这一逻辑循环问题的合理方法，就是把自上而下与自下而上这两种程序结合起来，即采用交叉程度来编制计划。交叉程序由两个基本的过程，即一个自上而下的“先导过程”和一个自下而上的“反馈过程”所组成。它在理论上，可以分解为三个基本步骤：

——集中制定企业的总体计划和决策目标，为下属部门及各等级层次制订各自的计划提供基本的计划前提和框架；

——由各下属部门及各等级层次分别制订各自的计划和分目标；

——将这些计划逐级上报、汇总和进行平等与协调，修正与调整企业的总体计划与决策目标，并形成正式的计划文本，下达实施。

很明显，这些基本的步骤可以在一个完整的计划过程反复数次，同时，也可以在一定的计划范围和局部过程中多次重复。在理论上，交叉程序虽然能以结合的方式使前两种程序“扬长避短”，但并不是一种无弊可究的完美形式。首先，它可能导致计划产生过程的时间不必要的延长，从而影响计划的过程效率；其次，过多的过程重复，则可能导致各部门之间利益矛盾的表面化和使某些问题拖而不决，从而影响计划成果的质量。

图10—6：

计划编制程序的理论分类

二、计划程序的实践运行

在理论上，我们可按照我们的思考方式和对过程的逻辑认识，将企业计划的编制程序清楚地划分为若干种类型，但在实践上，要把企业的计划编制程序作如此清楚的划分，往往是比较困难的。即使是在像我国原有体制下由国家向企业下达指令性计划的那种典型的自上而下的编制计划的程序中，实际上也经常存在着政府部门在制订计划过程中与企业协商、征询企业意见并据此修正和调整国家计划的现象，特别是对于大型骨干企业来说，由于它们在国民经济中处于十分重要的作用，因而使它们在原有体制指令性计划的制订过程中，在一定程度上扮演着相当重要的参与角色。

但是，尽管在实际中存在着许多复杂或含混的现象，我们仍然可以从大量的比较研究文献、企业实际调查资料以及综合分析报告中，大致地得出一些结论。

正如很多关于美国和日本企业经营管理比较研究的报告都曾经指出过的那样，美国企业的计划编制程序基本上是由上自下的，也就是说，它的计划形成过程首先是由最高决策层提出总目标，然后再确定分阶段目标，最后由各分阶段目标的承担者确定具体的行动计划。这一过程不仅十分突出地体现了目标之间的等级关系，或“目标——手段——目标”的关系链，而且也表现了目标形成和目标确定之间的逻辑序列，即上位目标的确定是制订下位目标的前提。

例如，美国通用电气公司的一整套战略规划文本的主要内容包括：

1. 战略业务单位的任务说明；
2. 关键环境的设想；
3. 主要竞争对手的设想；
4. 列举各种限制因素；
5. 确定总目标；

6. 确定分阶段目标；
7. 战略业务单位的行动方针；
8. 确定行动计划；
9. 配置所需资源及其来源；
10. 制订对意外情况以及“倘若……是怎么办”的应变计划；
11. 财务预测。

在这个由企业最高管理和决策层确定，并有众多专家参与和各种专门委员会协助的战略规划文本中，它的内容标准和所要提出的目标和具体化程度是：

1. 要确定各级组织在各个时期内的资源配置战略和行动计划；
2. 要提供确定资源配置优先权的各种指导；
3. 要为一个组织的各个部门制订总目标和分阶段目标；
4. 要对各种影响战略目标的限制因素，以及有关的竞争和环境作出预测；
5. 要制订应变战略；
6. 要进行财务预测----用反映组织内部资源配置的财务术语来表述分阶段目标、总目标和战略；
7. 要提供协调机构，以便把组织的短、中、长期目标结合起来；
8. 要制订评价组织进展情况的各项标准。（注 11）

由上自下的编制计划的主要优点是，它能高度地集中各种资源、保持各目标之间的一致性，有利于协调和进行严格的控制。但是，由上而下地编制计划也存在着明显的弱点，即不能有效地调动企业内各部门的积极性、导致企业的僵化、对外界变化的反应行动迟缓，以及不易取得各部门对企业决策目标的认同和主动配合等等。在美国企业中较普遍地采用这种计划的编制程序，从更深的层次来分析，也许主要有两个方面的原因：一是对理性的看法有其根深蒂固的观念。“理性，意味着明白事理，合乎逻辑，合情合理；意味着正确地阐明问题就能自然地得出结论”（注 12），理性同样也意味着对事物精确地把握、逻辑的解析和表述术语的设定，尽管很长时间以来，几乎绝大多数管理学者都以批判的态度否定了以泰勒为代表的科学管理学派对人及其行为的观点，但同时却明确地或不至可否地赞同了这一学派所认为的管理工作确实可以成为一门精密的学科的观点。这种理性主义同样对现代的管理科学学派的产生与发展存在着一定的影响。在实践中，这种影响一方面表现在美国的各种商业学校里，在那儿，“对管理工作采取理性态度的比比皆是。这种理性态度告诉我们说，训练有素的专业经理是能处理任何问题的，它能使一切决定分析起来都头头是道”；另一方面，它又表现在美国企业对各类专家高度重视和对他们运用专门知识和技术方法直接参与企业计划制订的依赖程度上，对理性的追求会进一步导致专门的分工和专门的技术，并相应地使计划制订成为一种专家的行为过程，或者说，成为一种有很高“职业壁垒”的管理职能。二是对人及其权力的看法，美国文化中的一个突出特征，就是强调独立和个人权力，这种现象形成的历史渊源很深。心理学家布根托（James F. T. Bugental）认为，西方早在五百年前就发明了个人的观念，而洛克（Locke）、霍布斯（Hobbes）和亚当·斯密（Adam Smith）等人则促成了这种观念的现代意识，即强调个人至上及自力更生的明智社会。美国的建国初期的拓荒运动更使它们成为备受推崇的价值观。（注 13）。强调独立、

尊崇个人的观点，在企业组织的生活中，一方面导致了个人与组织相对立和分离的关系，使个人不愿为组织提供无偿的付出和对组织的自由离弃；另一方面，又进一步强化了个人权力的不可侵犯性。正如巴斯克和奈索恩所指出的，企业中“孤立”的个人对权力非常关心，因为个人自力更生，必须不“依赖”他人而能保护自己，出人头地（注 14）。维护权力的最好办法就是使用权力。而使用权力的最经常的表现形式，就是作出决定并要下属服从。因此，由一系列“决定”构成的计划过程，就成为了在企业组织等级序列之间“权力 K 服从 k 权力”关系的连接轨道。

与此不同的是，几乎绝大多数研究日本企业经营管理的学者都曾指出，日本企业的决策及其计划编制过程基本的特点，是采取了自上而下的和由下而上交叉的计划编制程序。很显然，在美国企业的计划编制过程中也同样存在着这种交叉或往复的程序，例如上级部门与下属部门之间的在目标水平、进度和资源配置等方面的协商，就是这种程序的经常和典型的表现形式。然而，对美国企业来说，这种程序的存在，在很大程度上只是表现在某些必要的计划阶段中，或者说，还并未构成一种完整的计划过程。而对于日本企业来说，由下而上的计划编制程序是一种与自上而下的计划编制程序相应的完整的计划过程。

日本学者石山四郎曾经对日本松下电器公司做过长时间的调查和研究，他在《松下的秘密》这本书中，相当详细地描述了松下公司编制事业计划的程序和公司内各事业部编制事业计划的程序。

事业计划的编制程序：

1. 总公司财务部具体起草“编制方针”；
2. 公司常务会议定编制方针；
3. 通知各事业部；
4. 事业部据此编制事业计划；
5. 呈报本部，并提交听证会、事业部长和财务主管说明计划要点，总公司由总经理，专务董事、常务董事和财务部长参加；
6. 各事业部门计划书得以认可后，财务部汇总编制全公司的事业计划；
7. 在常务会上决定全公司的事业计划。

松下公司内各事业部编制事业计划的程序如见图 10—7（注 15）。

从松下公司的事业计划和公司内各事业部的事业计划编制中可以看到，日本公司在决定企业决策目标及其计划的过程中，各事业部（基本上等同于美国通用电气公司的战略业务单位）扮演着十分重要的角色。由下自上的编制程序同样明显地表现在公司内各事业部的计划编制过程。实践证明，这种由自上而下和自下而上相结合的计划编制程序，可以有效地克服在两者被单独或倚重运用时所存在的弱点。它的突出优点，是能够在计划的形成过程中，促使企业上下对总目标达到高度的共识和顺利地贯彻企业的决策目标及其计划。（注 16）

如果从同样的层面去进行比较，被日本企业较普遍地采用的这种计划编制程序，它的产生也存在着与美国企业相对应的，但却几乎截然不同的两个原因。

一是对理性及其局限性的认识，美国史丹福大学教授巴斯克和哈佛大学教授艾索思在他合著的《日本的管理艺术》一书中，以实证的方法对日本的松下公司和美国的 ITT 公司（美国国际电话电报公司）的经营管理，作了全

面而生动的比较。他们指出，松下和季宁（Harold S. Geneen, ITT 总经理）两人都十分重视“不可摇撼的事实”和精确的数字，但他们对“事实”和“数字”的认识却有很大的不同（注 17）。在美国企业中，数字和事实是为了作出决定；而在日本企业中，它们则是为了更好地认识问题和解决问题。因此，对美国企业来说，获得精确的数字和事实的直接结果是导致“作决策”（Decision Making），即由各类专家参与的行为过程；而对于日本企业来说，在相同的情况下首先进行的是进一步的调查、恳谈、共同讨论和寻求对解决问题方案的支持。在日本企业的计划编制过程，同样要依靠各类专家的专门知识和专门的技术方法，但并不仅此而已，日本企业还十分重视以各种方式来寻求员工的参与、支持和对计划的认同，从而使计划的编制由在美国企业中更多地表现为一种技术的过程，变成一种有着重要意义的行为激励过程。

二是对人及其权力运用的看法。许多学者都曾指出，西方企业与日本企业之间最大的不同也许就是对人的看法上。西方人所推崇的独立观念使人与组织的生活相分离；而日本人则强调以“和”为基础的集体主义，重视上司与下属以及同事、“先辈与后辈”之间沟通和互助。“美国管理人员一向相信不要依赖别人，要独立，要自力更生。而日本管理人员一向相信要与别人相互合作，要成为大团体中的一部分，要与别人互相依赖。”（注 18）对西方人来说，“依赖”意味着羞辱、低能、无主见；而对日本人来说，“依赖”则意味着沟通、和谐，意味着行动的前提。在这种观念基础上，日本企业内尽管等级界限“森严”（注 19），但在权力运用方面却更多地重视下属人员的参与、合作和认同。因而，“对提出的决策必须经过每个参与者的同意，然后才能送往上级一级的管理部门，决策是向上传递，而不是往下传（注 20）。

图 10—7：事业部的事业计划编制程序

同样，也有许多学者指出，在联邦德国企业中，计划的编制程序也与日本企业有类似的过程，即普遍采用的是交叉程序，而在这一过程中，强调的是职工的参与（注 21）。但是，与日本企业不同的是，德国企业所采取的这种程序是通过正式的组织 and 严格的组织制度来加以保证，因而制度上的强制性因素起着很大的作用。而对于日本企业来说，这种程序并不是被制度所强制的，它源于很深的文化根基和从孩提时期就开始的教育中。

从相同的角度或层面进行分析，我国企业内人们行为的观念基础显然更接近于日本的企业。在我国企业的计划实际编制过程中，也同样存在着大量的协商、共同讨论、意见交换和沟通的活动，这些活动在很多情况下，甚至比日本企业中类似的活动，在决定企业的计划指标和资源分配上起着更大的作用。因此，从总体和基本的型式来考察，我国企业的计划编制基本上是一种交叉的程序。但是，与西方企业相比，正如我们在上一章分析企业目标的内容分解和时间分解时所指出的，由于我国企业在目标内容分解的跨度上都相对窄小，因而在企业计划交叉的程序运行中，围绕着计划指标和资源分配而展开的各种沟通活动，其着眼点在很大程度上都是直接指向短期性目标和利益的。短期性目标是具体的、可定量的，而且它又往往是通过环比产生的。因此，当企业下期的计划目标以“比去年同期增长 12%”来表述的时候，在投入产出的基本条件或投入产出系数为一定时，企业各目标的量值实际上就已经基本上确定下来了。在这种情况下，自下而上的编制程序所起的作用，在很大程度上是一种“保证”、“兑现”，事实上，在我国现行的承包企业

中，围绕着指标分解和资源分配再进行的各种自下而上的活动，其着眼点并不是确定多高的目标增长幅度，而是在一定的目标增长幅度下有多少可兑现的利益份额。同时，正如很多承包制企业的实践所证明的，当目标的增长幅度及其相应的利益份额是可接受的时候，围绕承包目标分解而进行的这种计划交叉编制的程度，确实能够对目标的执行者起到较大的激励作用。

本章文献索引

- 注 1：德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社，1987 年 6 月版，第 133 页。
- 注 2：郑天山编著：《西德企业管理浅说》，中国财政经济出版社，1981 年 11 月版，第 84 页。
- 注 3：村松林太郎：《生产管理基础》，上海人民出版社，1984 年 10 月版，第 7 页。
- 注 4：威廉·R·金、戴维·I·克里兰：《战略规划与政策》，上海翻译出版公司，1984 年 4 月版，第 59 页。
- 注 5：威廉·R·金、戴维·I·克里兰：《战略规划与政策》，上海翻译出版公司，1984 年 4 月版。
- 注 6：德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社。
- 注 7：J.Wild：《Grandlagen der Unternehmungsplanung》Rein-bek b.Hamburg.1974.
- 注 8：波夫勒：《计划与控制》，经济管理出版社，1989 年 7 月版，第 139 ~ 140 页。
- 注 9：同注 8，第 140 ~ 141 页。
- 注 10：波夫勒：《计划与控制》，经济管理出版社，1989 年 7 月版，第 141 ~ 142 页。
- 注 11：J. Wild：《Grandlagen der Unternehmungsplanung》Rein-bekb.Hamburg.1974.s195.
- 注 12：威廉·R·金、戴维·I·克里兰：《战略规划与政策》，上海翻译出版公司，1984 年 4 月版。
- 注 13：彼得斯/沃特曼：《寻求企业最佳管理法》，新华出版社，1985 年 3 月版，第 51 页。
- 注 14：彼得斯/沃特曼：《寻求企业最佳管理法》，新华出版社，1985 年 3 月版，第 49 页。
- 注 15：巴斯克/艾奈思：《日本的管理艺术》，广西人民出版社，1984 年 12 月，第 109 ~ 111 页。
- 注 16：巴斯克/艾奈思：《日本的管理艺术》，广西人民出版社，1984 年 12 月，第 138 ~ 140 页。
- 注 17：石山四郎：《松下的秘密》，湖北人民出版社，1983 年 9 月版，第 42 ~ 43 页。
- 注 18：Jurqen Wild：《Gandlagen der Unternehmungsplanung》Rowohl t Taschewbueh Verlag GmbIt.Hamburg.1974.S46 ~ 80.
- 注 19：巴斯克/艾奈思：《日本的管理艺术》，广西人民出版社，1984 年 12 月版，第 103 页。

注 20：德鲁克：《管理 k 任务、责任、实践》。

注 21：卡尔·佩格尔斯：《日本与西方管理比较》，机构工业出版社出版，1987 年版，第 7～8 页。

注 22：德尔曼/奈斯但斯基：《联邦德国的企业经营与管理》，中国城市出版社，1988 年 9 月版，第 84～85 页。

第 11 章 企业决策的信息系统

任何组织机构的基本业务，
假如没有称之为事务处理的支持数据流，
是不能实现其功能的。

同样，
假如没有作为决策基础的信息，
管理也是不能起作用的。

第一节 企业决策的信息环境

企业决策信息的形成主要来自于外部信息源和内部信息源。这两个信息源所产生的信息，对企业来说，都要通过相应的信息接收者，即企业的有关部门和组织内的渠道，传递到需要这些信息和负责处理这些信息的部门及个人。因此，企业的每一个部门实际上在整个企业决策信息的形成和交流过程中，都同时承担着信息收集、储存、整理、处理和传递的职能。“任何组织机构的基本业务，假如没有称之为事务处理的支持数据流，是不能实现其功能的。同样，假如没有作为决策基础的信息，管理也是不能起作用的”（注1）。

一、企业外部决策信息的形成和交流

外部信息与内部信息构成了企业决策的依据。如果我们把企业的决策过程作为一个连续的循环过程来考察，那么，外部信息与内部信息的产生，主要是通过控制获得的。外部环境和内部条件是动态的，因而决策的依据也会随着这种动态性而不断地变化，从这个意义上讲，决策必须不断地获得新的依据。

美国企业，主要是大、中型企业几乎都设有研究部，专门从事外部环境的分析研究。这些机构根据定期公开发表的各种商业统计、商情分析、企业财务通告、股票行情、科技专刊、报刊新闻等资料和经常进行的市场、消费者和企业活动的调查，不断地对企业外部经营环境进行动态性的分析。而一般的小型企业，多数也配备有专业人员负责此类工作，并经常通过同类企业的联合性组织，如行业协会、小企业联合会、或者通过专业咨询机构和情报分析机构，来获取有关的技术和商业动态情报。在美国企业中，由于有这样的正式组织部门和大量的专业人员，因此，企业的决策集团可以根据这些由专家提供的情报分析资料和报告，较及时了解到前期决策所依据的各种环境信息，那些发生了预料之中的变化，那些则出现了始料未及的情况，从而可根据对那些变化对原决策影响程度的估量，或调整、修正决策目标，或采取其他必要的组织措施。

对外部环境的动态监视和跟踪性分析，是减少企业决策的风险性，提高企业适应能力的重要的管理手段。无论对西方企业还是对我国企业，决策中的类型问题都是不确定性，尽管当代预测技术的发展，已使人们能够比过去更有“把握地”识别外部环境和“预知”其未来的变化，而计算机的广泛应用和软件技术水平的提高，也大大扩展了人们的分析能力，并能通过各种模型模拟出不同的假设环境，但是，预测技术和计算机技术只能使预测的结果“更可靠”，而并不能绝对地保证它的准确无误。因此，如果说预测对企业的生存与发展是至关重要的话，那么这里所指的预测的充分含义，是指与其准确性直接有关的连续性。

在美国企业中，对外部环境的动态监视和跟踪分析，一般分为两个层次。一个层次是对影响企业生产经营活动的间接环境的动态跟踪监视和分析。属于这一层次的环境因素，如国际局势、区域政策、国际贸易、国家政治；等等。对这些环境因素的分析，美国企业一般都由企业的研究部门，或委托专门的委员会进行，并定期向企业的决策集团提交文字报告，但间隔的时间则较长（一年）。间接环境因素对企业生产经营活动的影响是相对的，它为企业的预测提供了一种大环境的背景，而有时它则可转化为直接的环境

因素。如地区争端对在该地区或毗邻地区无投资和实业的企业，可能是间接的环境因素，而当企业对该地区或毗邻地区有投资或投资意向时，它就成了对企业生产经营决策有直接影响的环境因素了。因此，间接环境因素的变化对企业的经营决策及其控制具有十分重要的意义。

企业对外部环境进行动态跟踪分析的另一个层次，涉及到影响企业生产经营决策与活动的直接环境。属于这一层次的环境因素，如市场需求、市场占有率、竞争对手、投资、产品价格、贷款利率、股票行情等等。由于这些环境因素会对企业的生产经营决策产生直接的影响，甚至会给企业的生存带来严重的威胁，因此，美国企业对这类环境因素的动态变化总是给予高度的重视。直接环境因素相对来说，是企业更易于识别的，这一方面是由于企业的性质、结构和通过其大量的生产经营活动而与外界建立起来的信息联系，使它们对环境的识别都存在着一种“环境的交界面”（注 2），因而有可能集中地进行专业性的信息收集和分析工作；另一方面，则是由于这些环境因素的变动及其相互之间的因果关系，在理论和经验上，都可以建立相应的计量和形式模型，进行相关分析和逻辑演绎。因此，美国企业对直接环境因素的跟踪监视和分析，总是力图使信息定量化，以便满足用计算机进行模型化信息处理的要求。

日本企业与美国企业相比较，在这方面，并无太大的差别。但在间接环境因素变化的信息收集和分析上，由于日本经济对国际市场的依赖性更大，它对国际市场变动的反应更为敏感，因此，日本企业要比美国企业更加重视各种能够或可能影响国际市场变动的情况。从这个意义上讲，日本企业对环境识别的“环境交界面”，比美国企业要更为广阔，或者说，更具有“全球经济”的观念。在直接环境因素方面，从技术与方法上讲，日本大型企业与美国大型企业有很大的相同之处，都大量采用各种计量方法、模型技术和计算机，用以进行信息跟踪监视、分析和辅助企业决策。而在小企业中，这些技术的应用与普及则远较美国同类企业逊色（注 3），这在很大程度上是由于在产业组织结构的基础上，美国小型企业的独立性很强，而日本的小型企业则更多地依附于大企业。这样，日本的小型企业在“牺牲”了更大的独立性的同时，获得了比美国同类企业更多的稳定性，并造成了它们在对外部直接环境因素进行分析的技术和方法上的“简单性”或“原始性”。日本企业与美国企业相比的另一个差别是，日本企业更为重视进行现场调查和对具体事实的深入分析。日本企业同样强调定量分析和模型技术，但它与美国企业那种倾向于追求精确的定量分析和完善的模型技术不同，日本企业认为这些只能达到有限的精确，而不能取代对实际进行调查所能获得的实感。

联邦德国企业在对外部环境因素的动态监视与分析上，也有其特色。在企业组织结构的设置上，联邦德国企业与美、日企业一样，也都设有专门的研究机构和配备有训练有素的专业人员。大型企业都有信息中心（Zentrum der Information）。但在组织形式和组织运行的手段，则更加注重系统的正式结构设计、明确的分工和规范的组织措施。美国企业在对外部环境因素进行分析时，经常会超出原有的正式组织框图而组织各种临时性的专门小组，联邦德国企业虽然也会采取这些专门小组的方式，但在大多数情况下，它们总是在已确定的正式组织框图内被组织起来的。一家美国企业的管理人员在介绍企业组织结构图的时候，也许经常会提出一些在图中并未画出的组织部门，而一定联邦德国企业的组织结构图上，则很少会出现同样的情况。在日

本企业中，从事外部环境研究的人员有不同的分工（按地区和性质），但这种分工存在着模糊的界限（注 4）；而在联邦德国企业中，不同分工之间的界限则十分明确，但这却没有特别明显地产生如美国企业中存在的那种“各扫门前雪”的问题，因为不同分工之间的协调和衔接也是通过组织设计确定下来的。德意志民族的特点之一，是对“精确性”的刻意追求。这一特点表现在联邦德国企业对外部环境进行分析的方法上，是更多地强调定量分析和模型技术。无论是企业还是各类研究机构都对运用更为完善和系统的模型去描述分析、解释和评价几种外部环境因素的动态怀有浓厚的兴趣。

与这些西方国家的企业相比，我国企业在这方面的差异是十分明显的。如果说在制订生产经营决策的过程中，我国企业一般还重视进行环境分析和预测的话，那么，在决策贯彻实现过程中，企业对原决策所依据的环境预测的动态变化则是更为忽视的。多数企业在做出决策后，有关的决策信息往往就被当作毫无价值的资料搁置起来，很少再对它们的变化及其对原决策的影响进行连续性的跟踪分析（注 5）。近几年，我国工业企业中的亏损企业迅速增多，在对这些企业亏损原因的分析中，决策失误以及对外部经营环境变化的适应能力低，被证明是造成企业亏损的主要原因之一（注 6）。而企业的适应能力差，则很重要的是由于企业未能及时地了解和识别各种环境的因素在决策实施期间所发生的变化，因而无法对此做出相应的调整。同时，正如前面所指出的，在企业组织结构的设置上，我国企业缺乏从事此类工作的组织保障。因此，在企业分工进行和完成的整个生产经营管理活动中，对环境因素进行跟踪分析这一重要的管理任务，就被“自然地”排斥在了企业经营管理工作全过程的运行之外。

如果进行具体地比较，我国企业对直接环境因素分析的重视，相对地要高于间接环境因素。像美、日和联邦德国等企业进行的那样的间接环境因素分析，在我国绝大多数企业中是不进行的。但是，由于间接环境因素与直接环境因素之间，在一定条件下存在着转化和转换的关系，尤其是在我国现行的经济管理体制下，某些间接环境因素方面的信息，如国家政策意向、改革措施、对外关系等等，往往会通过权威性的报刊、恰当的版面安排和各种并不难获得的内部资料反映出现，并在很大程度上能较直接地转变成正式的国家政策、计划指令和行政措施，从而对企业的生产经营活动构成重大的影响。但由于我国企业普遍并不重视对这类环境因素的分析，因而只能对此做出被动的反映，并不得不付出很高的代价。

在方法上，我国企业对外部环境因素的分析目前基本上仍是以经验为主。尽管经验因素来自于长期的实践而反映了某些规律性的认识，但经验毕竟是主观的、是因人而异和难以量化的。因此，我国企业在决策的贯彻过程中，就缺乏可以比照的、通过输入不同变量值进行差异分析和相关分析，从而评价各种环境因素变化对原决策影响程度的程式化的控制指标。在这种情况下，某些单值的环境因素的差异变动往往会促使企业做出过激的反应，但对隐蔽于其后的大量相关环境因素的变动，却难以做出充分的估计和做好事前的准备。

二、企业内部决策信息的形成和交流

决策与控制都需要来自于企业内部的信息。由于内部信息直接产生于经营过程，是企业可以直接控制的，因此，从决策角度来看，它是所要依据的是一种即定的信息；从控制角度来看，它的主要功能，是保证企业决策的如

期实现。

正如对外部环境因素的跟踪监视和分析需要建立相应的比照指标体系一样，对内部信息的收集和分析，也需要建立同样性质的比照标准。在企业中，这些标准是由各项具体的计划指标构成的。从逻辑上讲，这些计划的执行者本身即是计划执行结果信息的提供者，存储器、处理者和传递者。因此，在企业中，与计划下达的渠道相对应的，是有关执行计划情况的自下而上的信息报告系统，这一报告系统如作粗略的划分，可包括以下两大部分：

1. 工作报告系统。它包括生产统计、库存报表、销售计划、成本核算、财务报表，等等。其主要的功能是准确、及时地记录和反映企业实际正在进行的所有生产经营活动，并定期逐级地提供报告。

2. 业务报告系统。它包括各种生产活动分析、计划执行情况说明、成本分析、财务分析，等等。这些业务报告是在工作报告提供的实际数据的基础上，由各级职能部门逐级上交的。其主要的功能是及时地分析企业生产经营活动中的不正常因素，以保证企业生产经营计划的完成。

因此，工作报告系统产出的结果要回答“是什么”的问题，而业务报告系统产出的结果则是要回答“为什么”的问题。

在美国企业中，为实现企业内整个生产经营活动有效控制而建立的报告系统，是较完善的。一个典型的企业内部信息系统，一般分别由市场、生产、供应、财务、人员和其它等分系统构成（见图 11—1）。在这些系统中，又都相应地包括着各类工作报告和业务报告。工作以原始凭证为基础，采用较规范的文本形式（台帐、清单、报表等，以及分类的编码系统），由最基层的作业单位逐级向上传递。在美国多数企业中，这类报告将直接输入企业的中央数据库，由计算机进行处理，由于这类在基层形成的信息直接与高度程序化的作业计划相联系，因此，输入进企业中央数据库的各类工作报告，可以通过计算机迅速地与原计划指标进行比较，并将控制指令通过下一期计划下达到各个计划执行部门和作业岗位。与工作报告主要采用数据和列表等计算机可读的文本形式不同，业务报告在性质上要求有较大量的文字说明，因而它更有利于上级管理部门了解实际生产过程中存在问题的原因。业务报告在美国企业中受到高度的重视，在组织制度上，一般都明确地要求各个部门定期提供有关的业务分析报告。

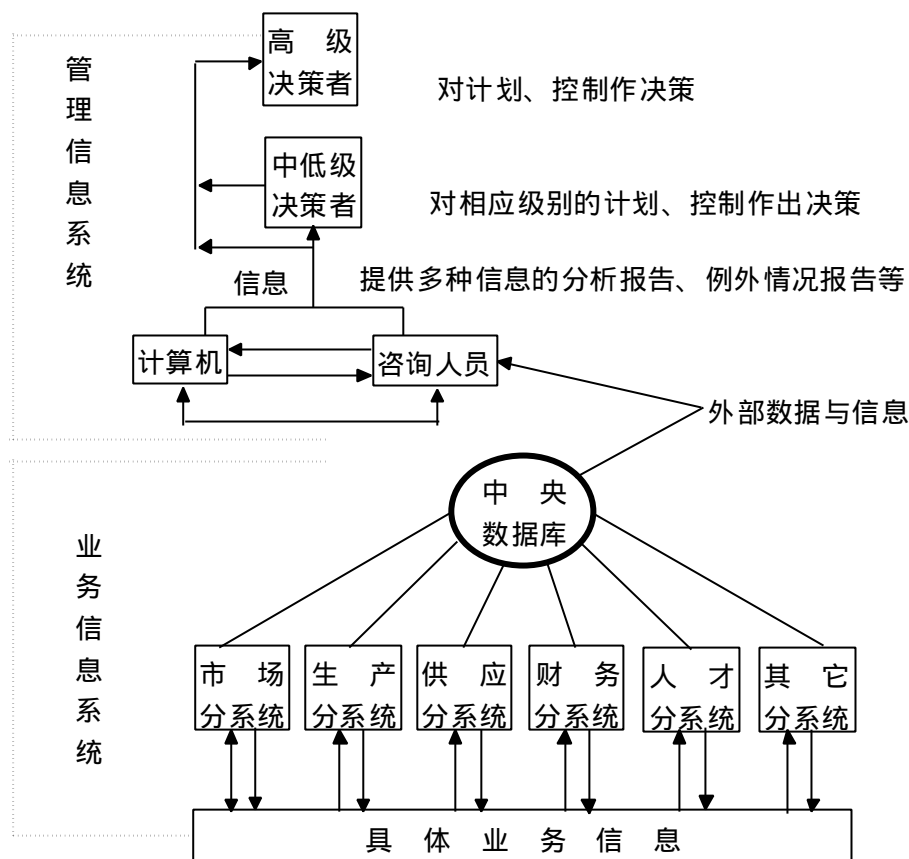


图 11—1：美国企业的内部信息系统（注 7）

联邦德国企业的内部信息形成和交流，基本情况与美国企业相同，在一家著名的钢铁制造企业 GHH 公司中，一个分厂各个车间乃至各个岗位的生产作业计划，都是由电子数据处理中心统一下达的，在这些计划文本中，包括着大量由作业者本人、工长和质量检查人员填写的栏目（见图 11—2）。这些栏目从作业的实际过程开始直至结束，通过作业者、工长、质量检查员分别将实际的数据填到同一张作业任务单上，这种信息文本的设计和传递制度，保证了在实际生产经营过程中所发生的各种情况，都能以相应的数据和格式及时地记录下来。

美国企业和联邦德国企业较为共同的特点，都倾向于以高级技术为基础的信息基础系统和建立更完善的程序与严密的组织制度，来保证反映企业整个实际生产经营过程各类信息，能够真实和及时地传达到企业的各个有关部门。由于电子计算机支持的中央数据库，一方面使大量的在过去由人工处理的信息，以机器可读的形式迅速通过纵向渠道传递给上级主管部门；另一方面，又通过各终端之间的联网，加强并提高了各部门之间的横向信息交流和效率。但是，这种倾向所带来的弊病也是明显的，其中最重要的，就是造成了人与现场之间的隔断。在实际生产经营过程中，在现场被记录下来的信息与现场实际发生的情况毕竟存在着差距，正如最完美的人体雕塑总是与作为样本的真人有所不同一样，现场实际发生的情况往往比能记录下来的信息具有更丰富的内容。

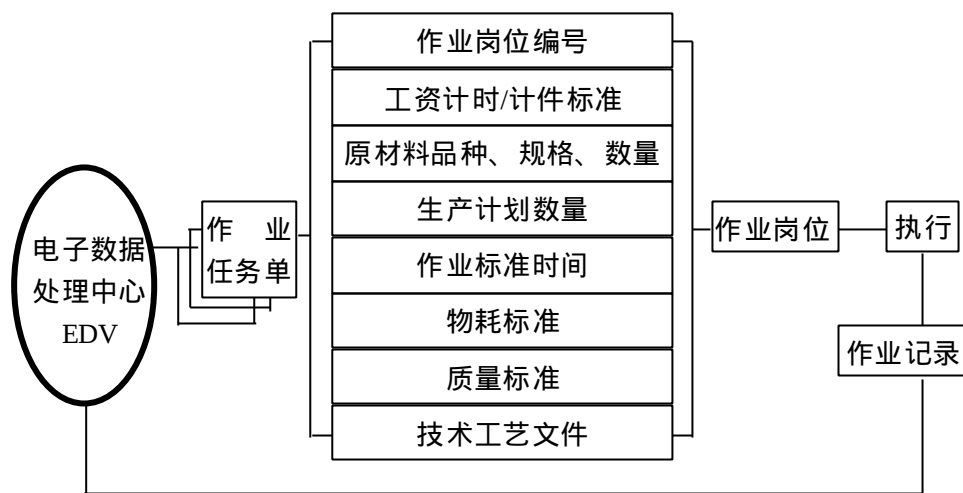


图 11—2：一家德国公司作业系统的控制过程

与美国和联邦德国的企业相比，在日本企业中，作为程序化控制的生产作业信息系统，其基本的结构与信息收集和传输的技术，在很大程度上与美国和联邦德国的企业类似。但是，日本企业管理人员对于现场的重视要胜于美国和联邦德国企业的管理人员。日本企业在工作现场信息的收集和传输方面，不仅同样地采用了严格的工作报告和业务报告制度，而且在工作现场中还运用了许多更为直观和显象的方法，使信息“公开化”。最具代表性的是日本丰田公司生产现场的控制方法，在丰田工厂中，生产线上都设置了可随时表现各工作岗位工作、质量、储运情况的荧屏显示牌。这种显示牌不仅仅是一种实现主产控制的纯技术方法，它的重要意义还在于，它为各个岗位工人的自我控制提供了一种激励。这与美国和联邦德国企业那种过份倚重纯技术手段和正式的组织制度的作法有很大的不同。在那里，控制是一种专门的工作，是一种从执行者本人分离出来的管理任务。因此，信息的记录和传递是要求执行者必须做的工作的一部分，这一部分工作如同他要按工艺文件加工某一零件一样，既有规格又要按程序，而对这类信息如何处理，则是管理人员的职责或“特权领域”。从技术角度上讲，由于美国和联邦德国的企业强调内部信息管理系统的自动化程度，并在实际上确已建立了相当完善的自动信息管理系统，因而，它可雇用大量受过专门训练而对企业现场的实际情况并不了解的技术人员，在该系统中从事信息的处理工作。日本的企业则不同。它在建立以电子计算机支持的信息管理系统的同时，仍然十分重视“深入现场”的必要性，重视“实感”和与人的直接交流。日本企业的信息管理系统同样需要大量的专业技术人员，但这些人员的来源，则是从那些在与工作现场直接有关的岗位上工作过数年的人员中选拔出来的。

在我国企业中，生产经营系统信息的收集和传输，同样地也可以大致分为工作报告和业务报告两大系统。工作报告是由原始单据、物料耗费记录、生产统计、质量评定等一系列报表记录构成的。这些报表首先直接由生产者填写，然后由班组汇总，最后上报车间。在我国企业中，除极少数的大型企业，如首钢、宝钢和一汽等以外，集中进行这类日常生产经营信息处理的计算机系统是很少的。至今为止，绝大多数企业所采取的方法仍然是手工的。在这种情况下，工作现场的信息记录只能定期地分班次进行，信息的传递也必须按照组织内已设定的等级结构，逐级汇总和实现，因此，每一个层次的

信息记录在传递到上一层次时，都不得不在客观上与实际生产过程的运行滞后一个时期。在这种技术条件下，为了加快信息的传统速度，就必须尽可能地减少信息的种量和缩短信息在每一个层次上被加工和处理的时间，因此，在我国企业的工作报告系统中，存在着较明显的“简化”信息的倾向，表现在企业内流转的报表设计中，一是重视直接对物量的统计记录，而忽视价值量的核算；二是普遍地采用列表分类简单累加的统计方法，而避免在列表中进行较复杂的计算。这样，与美、日和联邦德国的企业相比，我国企业内部信息的形成和交流，通过正式的工作报告系统所能提供的信息量和传递速度都有较大的差距，这在客观上造成了我国企业的两个较突出的特点，一是我国企业的管理人员要更频繁地深入现场了解情况，以弥补因通过正式渠道获取的信息过于简化和滞后而给管理工作造成的不利条件；二是我国企业往往都在车间和工厂一级设置了力量较强的调度部门。由于管理人员深入现场是一种在正式的工作报告系统运行之外的活动，而通过这些活动所掌握的信息又不可能以正式列表的形式传输出去，因此，就需要一种例行的会议制度（调度会议）和配置相应的人员（调度员），将这些大量分散于各个管理人员头脑和手头记录中的信息集中交流，并协调解决由这些信息所反映出来的各种问题。

与国外企业相比，在我国企业中业务报告系统是一个十分突出的薄弱环节。如果说工作报告系统的技术基础和运行方式还比较适应于我国企业的实际情况，并基本上已形成了一种较正式的符合企业管理需要的信息形成和交流渠道的话，那么，与之相比，业务报告系统实际上还未真正纳入我国企业正式的信息形成和交流渠道。像美、日和联邦德国企业那种由各级职能管理部门对所辖业务范围进行的活动与结果的分析报告，如市场营销部门关于当月销售额、销售利润、销售地区分布和市场需求反应的分析报告，物资部门关于供应市场变化的分析报告，生产部门关于生产量增长、劳动生产率、在制品库存、物料消耗，质量情况的分析报告，财务部门关于产品单位成本构成、成本要素变化、企业借贷、财务收支等的分析报告等，在我国企业中虽已有不少企业开始进行这方面的工作，但无论是在组织制度上还是在分析方法上，都还没有取得一种正式的形式和工作规范。它在实际的工作中，还主要是依靠于管理者个人的主动性和责任感，它还不是管理者按组织制度的要求必须要进行的工作；在方法上，它没有较正式的报告内容和较统一的分析要求。

从总体上来进行考察和比较，我国企业内部的信息系统，是重记录、描述，而轻分析和研究的。这种信息系统在所能提供的信息的种、量上，与企业决策和决策执行过程中要解决的各种更复杂的问题之间存在着不适应性，这同样突出地表现在我国企业对外部信息的收集和处理上。

第二节 企业决策信息交流的效率

企业决策信息交流的效率不是单纯的速度问题，它同样还取决于信息的量、信息的质和信息传递路线之间的距离。

信息的准确性和及时性是构成信息交流效率的两个要素。信息的量和质如果在结构上是与所发生的问题“同形”的，那么，它就是充分和优质的。信息的速度取决于信息传统路线的长短，如果信息与所发生的问题是同时产生的、同时被记录下来的，而且又是被同时发送出去的，那么，它就是及时的。

企业决策信息交流的效率与企业的组织规模、组织结构、组织制度、人员，以及信息的处理方法等均有直接的关系。

一、信息的准确性

任何一个企业，要想正确地制定出决策和顺利地贯彻决策，都必须在组织制度和方法上，切实而有效地保证能够准确地获得各类有关信息，信息既是决策的基础，又是控制的基础。正如用错误的信息必然会导致错误的决策一样，不准确的信息也会使控制产生错误。错误的决策和错误的控制都是无效率的。

准确的信息的基本涵义是：

1. 它用各种形式所提供的信号应当在结构的复杂性上，与它所表现的问题相对应，或者说是同形的。

2. 它是可计量的，或者是可用专门的术语、符号进行定性描述。

3. 它所内含的信息要素应符合处理和使用它的目的要求。

但是，在客观上，企业所获得的决策信息都存在着一定程度上的失真性。其原因主要来自于两个方面：一是认识的局限性，即或者由于外部环境因素无规律的变化、异常事态的发生，或者由于新的经营领域而难以把握有关因素变化及相互作用的规律性，或者是由于信息接收者、处理者的素质不高而导致的认识偏差；二是过程的过滤效应，即在信息的传递过程中，或者是由于信息的传递者之间对信息各要素的重要性及价值判断不同，以及信息传递者为掩饰错误或夸大成绩，对信息进行“再加工”而产生的对信息的主观过滤，或者是由于信息在经过较长路线传递时发生的丢失，而产生的对信息的客观过滤。

信息的失真对信息的准确性有直接的影响。因此，为防止信息失真，任何一个企业都要建立相应的组织制度和办法。其中最普遍的、带有共性的组织制度，即工作报告制度和业务报告制度。实际上，无论是美、日、联邦德国和我国的企业，这些报告制度所组成的都是一个十分复杂的信息系统。每一个作业岗位、每一道工序，每一加工批量和每一班次，每时每刻都要产生出大量的信息。同时，企业的外部经营环境也在随时发生着变动，产生出各种可能直接或间接地影响到企业生存与发展的新的信息。这些信息又要通过横向和纵向层层交错的传递渠道，被不断地归纳、解析、整理、分析、计算，组合成各种有实用价值的信息群体，为企业的决策与控制服务。对于这样一个如此复杂的信息系统，如何能使每一个基础信息（原始信息）在从发生源到使用者的较长传递过程中，在必经的环节、必要的存储和进行的处理过程中，始终保持其本来的客观性，并能够与其它信息在逻辑上组合成为与问题同形的信息群体，是企业必须在相应的组织制度上和信息处理技术方法上要

解决的问题。

信息失真的一个重要原因，是认识的局限性。这一特点突出地表现在企业对外部环境各信息要素的收集、识别和处理上，尽管西方企业，正如我们已阐述过的，由于运用大量数学模型和电子计算机使企业能够充分地掌握信息和更可靠地认识外部环境诸因素变动的规律性，但外部环境的变化对企业的决策来说，仍然是极不确定的因素。这是由外部环境的性质，即它不是企业所能控制的决定的。但是，企业的决策必须在这种对环境并未有确定把握的基础上作出，因此，这就需要企业在决策的贯彻中，不断地了解和认识外部环境的变动趋势，以便随着时间的推移，不断地对原决策的正确性作出判断和及时的修正。

彼夫勒指出，当企业面对不确定的信息环境时，由于信息处理技术和对信息进行管理的组织措施不同，存在着两种不同的认识过程。在信息处理技术较高和对信息管理完善时，对不确定的信息环境的认识过程，是一种收敛性的认识过程，即认识的准确性将逐渐与事物实际的态势接近于吻合；反之，则是一种发散性的认识过程，即认识与事物实际的态势之间处于一种差距扩大的状态（见图 11—3）（注 8）。

图 11—3：对问题认识的两种认识过程

收敛性的认识过程也是一种逐步减少信息失真程度的过程。我们在上一节已经分析过，这一收敛性认识过程的进行，在美、日和联邦德国企业中，一方面是各种数学模型和高速信息处理设备计算机来支持的；另一方面，在信息的管理方面，又是以设置专门的部门、配备强有力的专业人员，或者依靠企业外各种中介咨询机构进行跟踪监视和分析来完成。因此，这可以在很大程度上，从组织和技术方面保证和加强企业对不确定环境的收敛性认识过程（见图 11—4）。

图 11—4：

收敛性的认识过程

与此相比较，我国企业目前在信息处理技术和信息管理上都还没有较有力的手段，以保证和加速这一收敛性认识过程的进行。在我国企业中，普遍都没有建立起对外部环境进行跟踪监视和分析的组织机构及组织制度。因此，即使企业在最初决策时能够极准确地认识外部环境的实际状态，但随着决策的贯彻实施，因认识或分析停止，决策初期所依据的环境信息就会发生各种变化，从而扩大了企业决策与实际环境状态的距离，造成决策的不准确性。更何况我国企业在最初决策时因技术方法的以经验为主而不可能准确地认识外部环境的实际状态（见图 11—5）。

现代学习理论认为，人对事物的认识不仅取决于他本身的天资，而且还取决于对同一事物认识的重复性。一只老鼠在迷径箱中能够顺利地找到出口并吃到食物，是需要经过多次的试错过程才能达到的，企业的决策虽然不可能承受这种试错过程，

图 11—5：

分散性认识过程但却可以通过对决策的不断修正和对决策的有效控制，来“安全”地进行这一过程。西方企业在组织与技术方面建立起的对外部环境进行跟踪监视和分析的机制，使它们能够重复地进行认识，从而无论在信息还是在经验上都可以获得积累，并在此基础上发展出相应的描述模型、解释和分析模型，以及各种程序化的决策模型。而我国企业则缺乏这样

一种机制，缺乏一种能够保证重复进行认识和学习组织制度的。因此，它不可能在对认识的不不断修正和对决策的有效控制中完成试错的过程，而不得不在实际的生产经营活动中，承受这种试错的后果。

造成信息失真的另一个重要的原因，是信息在传递过程中的过滤。这种过滤表现在主观和客观两个方面。

产生对信息进行主观过滤的原因，归纳起来有两类：一类是因信息的接收者素质不高或判断能力较差，而对已发生的信息无法识别或对其价值做出错误的判断所产生的信息丢失。这种情况既可能出现在企业对外部环境信息的收集和传递过程中，也可能出现在企业内部信息的记录和传递过程中。虽然至今我们还没有找到有关信息丢失率的调查统计资料，但根据前面已进行的分析，我国企业在对外部环境信息的收集和传递过程中，因信息接收者素质不高或判断能力差所产生的信息丢失，要远高于西方企业。西方企业在进行企业竞争能力和市场吸引力分析与预测时，一般有信息收集和分析的细目内容，与此相比较，我国企业在进行同类分析与预测时，其中相当部分的内容都未包括在内。在企业内部信息的记录和传递过程中，我国企业的信息丢失程度与西方企业相比，在因信息接收者素质不高或判断能力差等造成的原因方面，可能远不如外部环境信息收集和传递时那样大。这主要是由于我国企业的管理人员更贴近作业现场，而且他们大部分又都来自于实际的生产经营岗位，因而对生产经营过程所发生的问题有较客观和深入的了解。由于这类主观过滤主要与信息接收者的能力及素质有关，因此，我们可以把这种过滤称之为“无意的主观过滤”。相应地，我们把因另一类原因造成的主观过滤，即因信息传递者为掩饰错误或夸大成绩，对信息进行“再加工”所产生的信息失真，称之为“有意的主观过滤”。

有意的主观过滤无论在我国企业还是在西方企业，都不同程度地存在着，但其具体的表现形式则有所不同。有意的主观过滤普遍存在的基础，是由于信息是决策与控制的基本依据，而信息接收者和提供者直接利益的满足，则在很大的程度上取决于他所提供的信息能如何影响到决策与控制，从而有利于实现这种满足。在我国企业中，这种有意的主观过滤比较集中地表现在企业与国家之间的关系和企业内部的信息传递中。在原有经济管理体制下，我国企业较典型的有意地信息主观过滤，是虚报产量、产值和隐瞒实物消耗。经济体制改革以后，类似性质的情况仍然在如确定企业承包基数、考核企业承包指标完成、缴纳税款等方面存在着，但对企业的经营决策来说，对信息的有意的主观过滤较多地存在于企业为争取投资项目和其它优惠政策而进行的有关活动中，如投资项目或引进项目的可行性报告、“先斩后奏”的投资立项，以及为弥补主要因经营管理不善造成产品生产成本提高而向主管部门争取的价格、税收、还贷等方面的特殊政策，等等。为进行投资而对有关信息进行有意的主观过滤，这对企业是百害无一利的。因为企业是投资者，它要承担投资的后果及其风险，而对有关信息进行有意的主观过滤本身就意味着，企业的投资决策是在错误的或虚假的信息基础上作出的。但在我国现行的体制下，由于尚未从根本上解决企业真正自负盈亏的问题，企业实际上并不最终承担投资的后果；加之在财政分灶吃饭的体制下，一方面地方政府从地区发展的利益出发，鼓励可获得短期收益和增加地方财政收入的投资项目，从而“有意识地”保护了各种与全国整体利益相矛盾的企业投资决策；另一方面，分级下放的投资项目审批权，又使各种违背国家产业政策和

行业投资政策的项目，在地方政府的袒护下，以“先斩后奏”的办法进行。因此，企业既能从投资中获得既得利益，又可不直接地承担投资后果及其风险，地方政府增加财政收入的投资期望，也鼓励了企业在进行项目可行性分析中，倾向于有意地夸大投资的效益，而回避对投资的风险性做出客观的估计。实际上，在企业进行的投资项目可行性分析报告中，对投资风险分析所占的比重甚少。同时，除重大的投资项目外，我国目前还没有一层组织与企业相对应的其它经济单位，能切实地承担起对企业投资项目可行性报告进行客观论证和评价的责任，因而缺乏有力的措施，防止企业为争取投资对有关信息进行有意的过滤所造成的信息失真。

在这方面，西方企业与我国企业有明显的不同。其根本的原因在于，西方企业是投资后果及其风险性的最终承担者，投资错误，企业要承受相应的经济损失，甚至于破产倒闭。因此，投资的直接经济责任使企业不可能有意地回避投资的风险性。同时，作为企业投资资金主要供应者的银行，由于同样要承担资金投入的风险，因而对企业投资项目的可行性也要进行客观地论证和评价。因此，西方企业对信息的有意过滤，较多地表现在涉及企业财政状况和企业形象等对外的方面，它们并不是企业进行投资决策的真实依据。

对企业内部信息的有意的过滤，在我国企业和西方企业中存在着类似的情况。内部信息失真产生的原因，是由于信息提供者所提供的信息，是上一级管理层次进行控制的依据，而控制在一定程度上就意味着奖励和惩罚，如果信息提供者所提供的信息对自身是不利的，那么，他就有可能通过对信息的“再加工”来掩饰或降低其中的不利成份。这种可能性在越缺乏完善的信息管理制度的企业中越大。因此，企业内部信息在传递过程中因有意过滤而产生的失真，在很大程度上与企业内部信息系统的结构设置、原始信息的记录方法、信息收集的可靠性措施、信息的存储方式，以及信息的传递技术等等，都有直接的关系。

产生对信息进行客观过滤的原因，归纳起来，可以分为两类，一类是因传递过程造成的，另一类则是因信息输入技术本身造成的。

传统的，也是目前我国企业仍较普遍采用的信息传递方式，是以手工填单、列表、逐级上报和汇总为主的。在这种传递方式下，大量的原始单据首先从企业生产经营过程的各个岗位和各道工序中产生出来，然后，再经过班组、工段、车间进行逐级列表汇总，最后上递到企业的各个职能管理部门。在这个过程中，原始凭据作为第一阶的信息，是继后信息加工与整理的基础，因此，它的可靠性对后步信息的准确性有直接的影响。信息在传统过程中的可靠性保证技术，在传统的方式中主要以手工填写的联单和连续列表来实现的。这些联单和列表在技术设计上通过数量之间的连接与累计关系和收讫手续，来保证在这些载体上所存留的信息不发生丢失。由于以这种方式进行的信息传递需要通过多道人手，因此，它要在很大程度上依靠于每一个人的责任心和相应的组织制度。在我国一些历史较长，经营管理水平较高的企业中，采用这种方式进行信息传递基本上可以满足对生产过程控制的要求，其中较代表性的，是中国上海机床厂所采用的加工路线单和工作票制度（见图 11—6）。

图 11—6 中所示的信息传递过程，实际仅涉及到三个产品加工工作单元，而由此构成的信息传递及反馈关系则已是相当复杂的了。上海机床厂有着上百个类似的工作单位，其间的信息传递及反馈关系的复杂性可想而知。

处理这种复杂的信息关系，传统的信息传递方式由于载体的性质和传递手段，不得不承受因记录不全、数据不准、单据遗失等造成的信息损失，同时，它又难以将大量的原始数据较长时间的存储起来。因此，在对我国企业进行实际调查和定量分析时，企业所能提供出的近期数据和历史资料往往是很有限的，其中一些相当重要的、涉及企业下期决策的信息，如某笔资金的来源、产品开发线索、营销渠道和主管部门对投资项目的承诺等等，甚至只存留在个别当事人的头脑中，而没有任何正式的文本资料，可以使企业作为决策的依据。

从总体上来考察，西方企业目前已完成了过去传统的信息传递方式向以计算机为基础的现代信息传递方式的转变过程。在这种情况下，以计算机为支持手段的信息网络与大批量生产方式和自动化程度较高的生产技术相适应，使生产过程中大量的原始信息可以通过人工或机器输入，迅速地传递到数据处理中心，从而大大减少了信息在传统过程中的丢失率，而且也极大地提高了信息的存储能力，图 11—7 显示了企业中较普遍采用的信息网络。

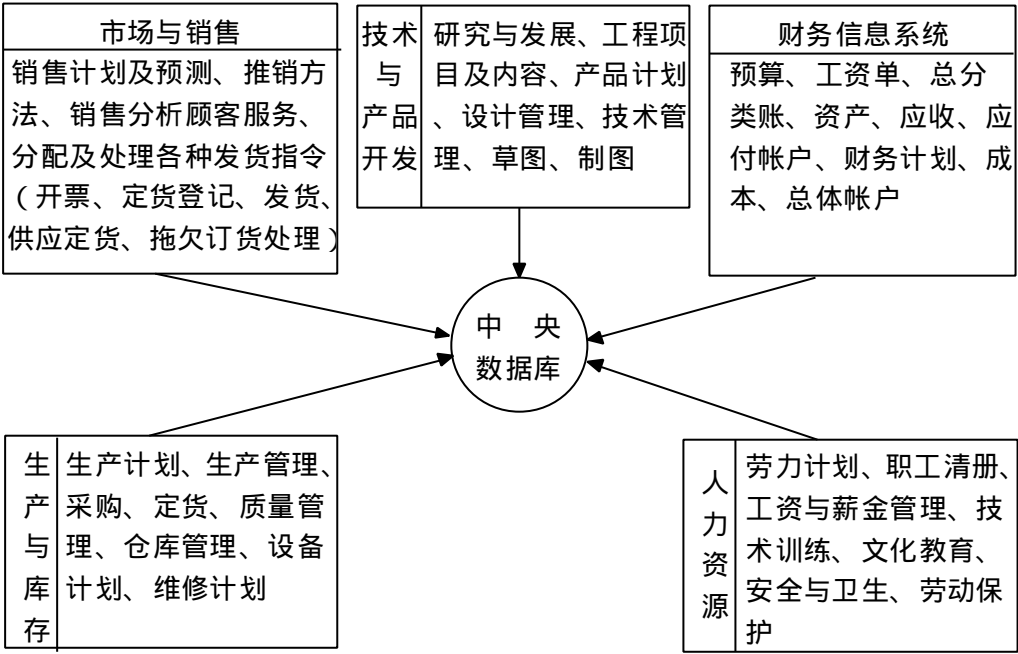


图 11—7：西方企业的信息网络（注 10）

信息传递方式的变革，使信息从发生源可直接传递到中央数据库中，并通过相应的计算程序，转变为可用于各个管理职能部门从事计划、协调、控制等方面活动的各类数据、图示、列表，从而使信息能够在一种“封闭”状态中进行传递。传统的信息传统方式由于是在一种“开式”状态中进行的，因此，它难以防止在信息众多的传递环节中，由于信息提供者对信息进行有意的过滤而产生的信息失真。

但是，信息的失真并不仅仅发生于信息的传递过程中。现代的信息传递方式尽管能够提供相应的技术保障，降低信息在传递过程中的丢失，但是，信息首先要有输入，才能被传递，而信息的输入直到目前为止，在以计算机为基础的信息网络系统中，还主要以人工输入为主的。在这种情况下，如何在信息的输入技术上保证信息的准确性，是一个十分重要的问题。这个问题在某种意义上，其重要性对于采用现代信息传递方式的企业来说，比主要以

传统方式进行信息传递的企业更大，信息输入技术对信息失真的影响，主要涉及到两个方面的问题，一是信息是否能够按规定的要求被输入，在传统的方式中，这主要是通过严格的组织制度来解决的，例如，在工作票上列出的记录子项中，操作者若不填入实际品的数量，质量检查员即不盖章认可。而在现代的方式中，这类问题则可以在计算机程序上通过数据连锁，即个别数据若不输入则其它数据也不能输入来解决。二是所输入的信息是否能够与所发生的问题相对应，并准确地反映出现场问题的实际状态。在这方面，我国企业与西方企业也有着较大的区别。

联邦德国古德赫夫纳钢铁公司的一家机械制造企业，其作业特点主要是多品种、小批量加工，由于这种生产方式的特点是各类产品的生产过程具有很大非重复性，因而这类生产过程的控制和计划，如作业时间、生产消耗、作业技术难度、工艺流程的合理性等等，就难以形成标准的作业规范。为此，这家企业在每接到一批订单后，都要由企业的劳动与时间研究部（AAZF：Abteilung fuer Arbeit—undZeitforschung），派研究人员到现场，选择有较高技术等级的工人进行首件操作试验，研究人员用秒表将其动作详细地记录在表格上，然后，再组织研究人员、操作者、工段长等，一同逐项地进行时间、动作和材料消耗的分析，以便进一步修正原作业程序、时间标准、消耗标准和工资标准等，最后，再将这类数据输入进生产作业计划的编制程序中，作为计划和控制的直接依据。由于这些数据是经过作业实验和科学分析后所产生的，因而使企业的生产作业计划与控制能够建立在准确信息的基础上。

我国企业在处理这类非重复性的生产作业时，则基本上是依靠经验进行估算。当然，这种经验估算因来自于实践也具有一定的客观性，但是，这种客观性只有当估算者本人站在公正的立场上，才具有充分的意义。由于经验估算是主观的，在一定程度上要受到估算者情绪、个性、责任心和与他入关系等方面的影响，因此，往往会降低经验估算客观性和准确性。在这种情况下，信息从一开始就处于偏离生产现场的状态，因而即使在传递过程中通过严格的组织制度能够保证信息不丢失，但初始信息的不准确性或失真，已决定了最后处理的不准确性。

总之，信息的失真是一种普遍的和客观存在的现象，这无论是传统的信息处理方法还是现代的信息处理方式，都是如此，但是，相对来说，采用传统的信息处理方法所产生的信息失真的可能性，要大大高于现代的信息处理方法。而在我国企业中，由于缺乏完善的信息管理制度，因此，它使传统信息处理方法所存在的这一弊病更加显露，并使造成信息失真的可能性在很大程度上变成一种现实。

二、信息的及时性

信息的准确性与及时性是两个与信息的质量关系十分密切的概念。信息再准确，如若不能及时地传递，也会在很大的程度上影响信息的质量，甚至使它变成毫无价值的东西。

从理论上讲，信息的及时性是指信息从发生源（a）到接收器或使用（b）之间的传递时间差异度，如果a点到b点的时间差异越趋向于0，则信息的传递速度越快、越及时。即：

$$A-B=0$$

按照这一定义，我们可以获知，信息的及时性取决于：

- 1.信息发生源到信息接收器的空间距离；
- 2.信息从一点传递到另一点的载体的性质；
- 3.信息传递的手段与方法；
- 4.信息量。

信息发生源到接收器之间的空间距离，除地理因素因素在企业中，主要是与组织的层次数有关。组织的层次数越多，信息在传统过程中所耗费的时间就越多，反之，则越少。因此，在其它条件均为一定时，集权型组织比分权型组织的信息传递速度要慢。

在过去相当一段时间内，典型的西方企业都普遍地实行过集权型的组织体制，像美国福特汽车公司、日本松下电器公司和联邦德国的西门子公司等（注 11），而在过去的经济管理体制下，我国企业也是如此。但在本世纪 50 年代以后，随着经济的发展和科学技术的进步，传统的集权型的组织体制由于越来越不能适应市场竞争和企业创新的要求，而逐渐被分权型的组织体制所取代。目前，实行分权管理体制的公司，已占美国公司总的 90% 以上，而联邦德国，除中小企业外，大企业基本上已都采用了分权式的组织体制（注 12）。同样，在经济体制改革以后，我国企业，其中主要是大型企业也都开始了向分权式组织体制的转变。

组织体制的变革使企业内部的信息交流网络发生了很大的变化。在过去的集权式组织体制下，公司的董事会集中掌握企业的一切管理大权，决定公司的方针、政策以及生产、销售、财务、人事、技术等一切经营活动，各管理职能部门按业务分工，只负责管理本部门分管的业务活动，它们在生产经营上没有独立性，所有决策必须由总经理和董事会做出。为适应这种管理方式，企业内部的信息交流基本上都是纵向的，即由下自上经过“对口”的信息渠道逐级传递的。在这种情况下，一个部门要想取得其它部门的有关数据，必须到这些部门中去收集，或者必须按照规定的手续来获得，因而信息传递路线的重复率很高，使信息往往不能及时地传递到有关的使用者手中（见图 11—8）。而在实行分权式的管理体制中，由于在基层所产生的大量信息都由相应的组织层次组织进行处理，而不再直接地上达到最高的组织层次，因而就大大地缩短了信息发生源与信息接收器（使用者）之间的距离（见图 11—9）。

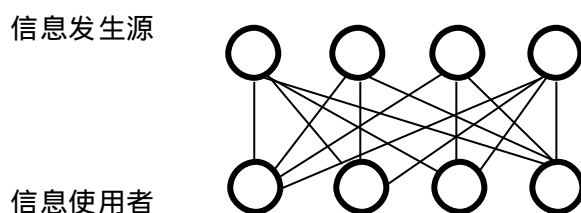


图 11—8：传统的信息传递方式

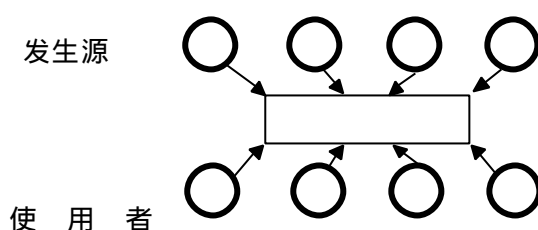


图 11—9：现代的信息传递方式（注 13）

典型的分权管理体制是事业部制。事业部制在本质上是一种以责任中心为基础的组织结构形式。在美国企业实行的事业部制中，一般在具体形式上有成本中心、利润中心和投资中心三种。成本中心主要适用于其工作成果无法以货币单位进行计量和评价的部门（如人事管理部门、组织部门，基础技术研究部门等），以及一体化的企业（如加工厂的各生产车间），利润中心则主要适用于独立性较大，可按产品或地区划分的分公司；而在投资中心的情况下，各事业部门经理几乎是在经营一家独立的企业，他可以自己筹集资金、自己选择厂址，甚至自己制订经营战略等等（注 14）。近几年在美国企业中发展很快的一种新的组织形式——战略规划经营单位（SBU），就是这种投资中心的具体表现形式（注 15）。

如果说分权式的组织体制是通过运用组织手段，来解决在传统的集权式组织体制中普遍存在的信息传递慢、信息丢失和传递阻隔等问题，那么，在技术手段方面，由于美国企业近几年来越来越普遍地应用了电子计算机，使电子讯号成为各类信息的主要运载工具，因而大大地加快了信息的传递速度。同时，随着各种适应于企业经营管理的系统技术的逐渐成熟，美国企业较广泛地建立起了以电子计算机为基础的综合管理信息系统，它的最主要的特点之一，就是将分散于各个部门和管理子系统的信息，输入并存储进统一的信息库进行处理，从而使每一个部门和管理子系统的信息都可以由其它部门和管理子系统共享，这就在很大程度上大大提高了企业内部各类信息的传递和处理的效率。表 11—1 表明了传统的信息传递方式与现代的信息传递方式之间的不同。

但是，在企业中由于各类信息的性质和控制要求不同，判断各类信息的及时与否，并不能仅仅以时间为标准，或者不分信息性质而绝对地强调任何信息都必须瞬时地传递到信息使用者或处理者手中。判断信息的及时性是相对的，工作单元所发出的有关产品质量、数量和物耗的信息，需要瞬时地传递给班组长、质检员以及下道工序的操作者，因为不如此，质量问题就有可能继续发生、物耗也有可能失去控制。但是，对企业决策所需要的环境未来变化趋势的信息，在一般情况下，则并不需要这种瞬时的传递。在企业的决策制订和决策的贯彻执行过程中，由于各类信息对企业决策的影响力不同，因此，控制的力度也有所不同。对企业来说，同一类信息在不同的情况下所显示出的讯号，对决策也会造成完全不同的影响，例如，月初按用户订货批量制订出的生产作业月度计划，越接近月底或交货期，有关计划实际执行情况与计划指标要求之间差异的信息，对企业决策的影响力就越大；又如，各类环境因素在一般情况下，存在着相对稳定的状态，但在发生战争、灾害等突发事件时，某些间接的环境因素就会转变成成为直接的环境因素。因此，力

保证企业决策的贯彻实施，企业对内部信息和外部信息的控制，就有必要建立一种早期预警系统，以便能够把各种企业决策制订和贯彻实施有重大影响的信息讯号，及时地传递到有关部门和企业的决策层。

正如前面所述，西方国家的企业在对外部环境信息的控制上，建立了信息监视和跟踪分析的系统。而在早期预警系统方面，则普遍应用了检查明细表的方法。检查明细表的种类很多，这种检查明细表的简要内容，其中每一大类项目都分别由若干经过选择的“指示器”所组成，这些指示器都具有一定的“标量”，当它们相对应的环境因素的变化值达到超过标量时，指示器就会发出警告讯号，并通过正式的或专门的信息传递渠道，迅速地传递给信息的处理者。由于指示器中的各类标量均是人为设定和可调的，因此，企业可以根据实际情况的需要，通过对指示器标量的设定和修正来使它们具有不同的灵敏度。

同样的道理，企业内部信息的控制，也可以采用这种早期预警系统，这对于广泛采用分权式组织体制的西方企业来说，具有普遍的意义。例如，在前面所举出的关于月度生产作业计划的过程中，就可以将计划执行结果与计划指标之间的差异，按日历期限规定不同的控制标量，以便进行严格的分别控制。这类早期预警系统在采用电子计算机支持的企业管理信息系统中，是极易于实现的。特别是在生产组织、库存管理、运输调度和财务管理中，由于各类数据能够达到很高程度的量化，因而更易于确定相应的临界控制值，使各类信息记号在时间、数值、性质、管理等级上表现出不同的强、弱度，实现有效的分级控制。

在解决信息及时性的问题上，日本、联邦德国企业和美国企业相比较，在传递手段和信息分类处理技术方面的差异并不十分明显，如果说有所差异，那么这主要表现在以电子计算机为基础的信息处理手段和普及性上，但是这并不是完全由技术原因造成的，它在很大程度上与产业的组织结构、宏观经济体制、企业与企业之间的传统关系、企业之间的竞争程度，等等有关。日本、联邦德国的企业与美国企业相比，在解决信息处理的及时性问题上，主要的差异表现在组织制度和组织措施方面。尽管在组织的结构型式上，日本、联邦德国企业正如前所述，也同洋普遍地实行了分权式的组织体制，但在这种体制的实际运行方面，日本企业更为重视管理人员的现场管理和通过企业的“内部经常通风”，“促进各种信息的流通，以致渗透到企业的各个角落”（注 16），为人所熟识的稟议制、企业内部的各种讨论会，以及由下自上实行的合理化建议制度等等，都对组织内部各类信息的及时传递，起着十分重要的促进作用。与日本企业这种在强调组织的职能分工、自主责任和职务权限的同时，重视人的能力发挥和人与人之间的信息沟通有较明显的不同，联邦德国企业则更为重视从组织技术，如组织的结构设计、任务的分派及专业化、权限的界定和责任的明确等方面，来解决信息处理和传递的及时性问题。因此，联邦德国企业强调通过管理的规范化和严格的组织措施来提高企业内部信息的传递和处理速度，同时，又在稳定的管理秩序的基础上，在企业内部部分权的组织体制中建立了各类分级控制的早期预警系统，以提高各类异常信息讯号的处理和传递速度。

总之，在西方企业中，美国和联邦德国企业在解决如何提高各类信息处理和传递的及时性问题上，比较明显地倾向于严密的组织设计和完善的技术手段；而日本企业则在组织手段和技术方法的实际运用中，更为突出地强调

人的能力发挥和人与人之间的沟通。单纯地依赖于严密的组织设计和技术方法来解决企业决策所需信息的及时性问题，在实践上存在着较大的局限性。因为信息的识别、异常号的发现和信息的输入，至今在很大程度上仍然要由人来进行，因此，人对组织的“忠诚”、人的责任感、人与人之间的信息和沟通，对企业决策信息的获得、交流和输入都有很大的影响，而这些是不能完全由组织制度、管理规范和技术系统来取代的。欧美国家在文化传统上崇尚个人主义和技术至上，因而它们解决企业组织的有关问题上，强调以明确的分工、职责确定和制度和规范化为基础的组织的系统构造，是通过对人的行为的设定来构造组织；而在文化传统上推崇集体主义的日本企业，则更为重视在组织中人的主动精神和责任感，是通过组织发展的整体要求来设定人的行为。从这个角度来进行分析，日本企业在解决如何提高决策信息的传递和处理的及时性问题上，要比美国和联邦德国的企业具有更大的灵活性和实际操作技巧。

与欧美和日本企业相比较，我国企业在解决如何提高企业决策信息的处理和传递的及时性问题上，存在着较明显的差异。这些差异同样比较集中地表现在企业的组织手段和技术手段上。

经济体制改革以来，随着企业自主权的不断扩大和有关法律制度的制订、实施，我国企业组织结构的设置开始从过去的单一模式转变为较多多样化的模式，特别是在大企业中，分权的管理体制已受到广泛的重视，并在实践上有了很大的发展。但是，与欧美国家和日本企业所采用的分权管理体制相比较，我国企业内部实行的分权管理体制在组织型式、权责设定、统一指挥和协调，以及各部门之间的权力关系等方面，还处于相当不成熟的阶段。同时，由于我国企业在产权结构和产品结构上还未摆脱单一的发展模式，因而类似于欧美国家和日本企业那种以利润、投资为中心的分权管理体制的建立，受到很大的限制。在承包制企业中，尽管我国企业通过分级的承包方法在一定程度上实现了以经济效益为中心的分权管理体制，但因企业原有产权结构和技术结构基础的限制，使这种分权的管理体制演化成为一种侧重于以指标完成和考核为主的管理方法，而不是一种侧重于促进各部门的业务发展和提高整个企业在市场竞争中的战略地位的管理体制。因此，我国企业通过内部分权以及组织结构的设置等组织手段，并未十分明显地提高企业各类决策信息处理和传递的及时性。

正如前面已指出过的，我国企业普遍没有设置专门从事各类决策信息研究的部门，而且在信息处理上又缺乏较科学的方法，因此，我国企业对外部经营环境变化的反应，经常是被动的、迟滞的。信息理论认为，任何事物都存在着表现其特征、动态趋势的信息符号，这些信息符号有些是可以通过感官直接识别的，有些则需要思维或者较复杂的推理过程才能被认识。因此，信息的及时性，首先取决于人对信息的识别能力，其次，则取决于将这些信息传递到使用者手中的路线与方法。我国企业基本上都是在一种相当固定而狭窄的范围内从事生产经营活动的，这种情况虽然从信息、决策和控制角度来分析，可以使企业更有条件获得特定市场的有关信息，并积累识别这些信息变化的丰富经验，但是，由于一方面我国企业缺乏较正式的组织机构和专门的信息研究队伍，加之在组织制度上又没有建立起严格的信息传递和处理制度，因而就难以及时地掌握外部经营环境的变化，即使是获得了企业生产经营活动有可能产生重大影响的信息，也经常会在传递过程中发生阻隔，

被“沉淀”下来；另一方面，也造成了我国企业对外部环境的识别在视野上过于狭窄，往往只注意若干直接环境因素的变化，而忽视了对各种相关因素的分析。由于这些相关因素往往是引起直接因素变化的原因，并在变动的时点上一般都早于直接因素的变化，因而当企业对直接环境因素的变动准备作出瓜时，实际上已经滞后。

在企业内部信息的传递上，我国企业中的工作报告和业务报告系统，基本上能够满足各类信息的顺利传递。但与欧美国家和企业相比较，由于信息处理手段和方法的落后，在由基层作业单位直至企业最高领导层的整个信息传递过程中，在信息量、信息质、信息的综合性，以及各类信息的传递速度上，都存在着明显的差距。这个差距可以通过我国企业本身提供的一个实例表现出来：我国首都钢铁公司每日要处理的单据约有上万张，报表台帐 10 万多张，数据量共约 3000 多万个，仅财务会计总帐和资金平衡表，就涉及 30 个单位，53 个科目。过去采用传统的手工处理方式，每编制一次财务会计总帐和资金平衡表，要做 40672 笔帐，需要几个专职从员干一个星期还经常出差错，上月的利润完成情况，要到下个月 5——6 天后才能测算出大概的数，采用电子计算机处理后，这些工作仅半天就可以完成，公司领导每天一上班，就可以看到前一天全公司利润、产量等情况的报表。每月 4 日前就可以知道全公司上月完成的情况（注 17）。这一事实表明，当企业在采用现代化的信息处理和传递方式以后，会极大地提高企业信息处理的质量和传递的速度。然而，直到目前为止，我国绝大多数企业信息处理的方式的是以手工为主的，在这种情况下，由于这一方面不可能承受进行大量信息处理和迅速传递的要求，许多对企业进行统一指挥和协调的生产经营活动的信息，不得被简化和放慢传递的速度，因而在客观上。决定了我国企业在决策贯彻过程所实行的控制，在很大程度上都是一种事后的控制方法。

本章文献索引

注 1：N.M.达菲/M.G.阿萨德：《信息管理》科学技术文献出版社，1988 年 10 月版，第 4 页。

注 2：鲁品越编译：《社会组织学》，中国人民大学出版社，1989 年 7 月版。

注 3：W.G.大内：《Z 理论》，中国社会科学出版社。

注 4：巴斯克、艾索思：《日本的管理艺术》，广西民族出版社。

注 5：见拙文：《加强企业管理的关键是依靠科学》，载《中国工业经济研究》，1989 年第 5 期。

注 6：参见：房维中、吴家俊主编：《我国工业企业亏损调查分析》经济管理出版社，1989 年版。

注 7：周国兰：《企业管理信息系统》，福建人民出版社 1986 年 8 月版，第 24 页。

注 8：H. Chr Pfohl：《Planung und Kontrolle》，Verlag W. Kohlhammer。1980.S.61~68。

注 9：蒋一苇主编：《上海机床厂经营管理考察》，经济管理出版社，1986 年 6 月版，第 87 页。

注 10：周国兰：《企业管理信息系统》福建人民出版社，1986 年 8 月版，第 46 页。

- 注 11：参见中国企业管理协会编：《美国经济管理考察》，企业管理出版社，1980 年 2 月版，第 4~7 页。
- 注 12：参见中国企业管理协会编：《美国经济管理考察》，企业管理出版社，1980 年 2 月版，第 4~7 页。参见：郑天山编著：《西德企业管理浅说》，中国财政经济出版社，1981 年 11 月版，第 13~26 页。
- 注 13：引自：吴德庆、邓荣霖等编：《美国企业经营管理学》，中国人民大学出版社 11 月版，第 341~342 页。
- 注 14：引自：吴德庆、邓荣霖等编：《美国企业经营管理学》，中国人民大学出版社 11 月版，第 320~321 页。
- 注 15：中国企业管理协会编：《美国经济管理考察》企业管理出版社，1980 年 2 月版，第 5 页。
- 注 16：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1986 年 8 月版，第 22 页。
- 注 17：周国兰：《企业管理信息系统》福建人民出版社，1986 年 8 月版，第 82 页。

第 12 章 企业决策的控制系统

决策没有控制，
就很难保证决策执行过程中目标的实现，
而控制没有决策的目标，
则是毫无意义的。

控制与决策之间的关系及其意义是显而易见的。决策没有控制，就很难保证决策执行过程中目标的实现，而控制没有决策的目标，则是毫无意义的。

很多学术著作在论及控制问题时，经常会举出有关船舶航行和家庭卫生间水箱的例子，它们都是按偏差进行补偿（调整航向偏差和补充用水）的控制系统。控制是纠正执行结果与目标与之间偏差的手段与措施。因此，进行控制必须满足以下条件：

- 1. 具有明确的控制标准（目的）；
- 2. 可获得与被控对象在内容和结构上相对应或同形的信息（信息）；
- 3. 掌握进行差异分析所必备的方法（方法）；
- 4. 进行计划修正和行为矫正的指令反馈体系（手段）。

目的、信息、方法和手段是进行控制活动的四个要素。一个企业的决策控制系统正是为了满足这四个要素之间的有机结合，而进行的组织设置和运行规则。按照控制论的观点，一个控制系统分别由投入量（目标）、产出量（结果）、测量器、比测器、记忆装置和驱动器等系统的结构要素所构成（图 12—1）。

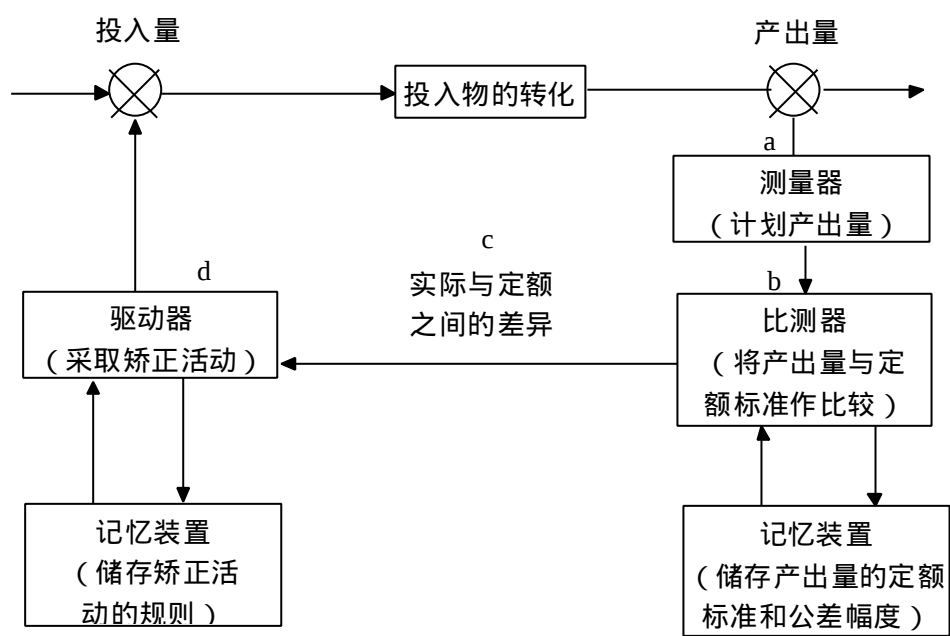


图 12—1：控制分系统的组成要素

在企业中，控制是在一种动态的过程中实现的。我们从图 33 中可以看出，只要目标值（投入量）不断地给出，而为实现这些目标又存在着实际的

产出行为和相应的信息输入，那么，企业决策的控制系统就可以实现连续的运行。

但是，这种控制活动的进行只是表现出了控制系统最基本和最一般的运行特性，它在很大程度上与一个企业决策控制系统的效率并没有大直接的关系。因此，比较和分析企业决策的控制系统，应当从控制系统的构成要素出发，看它们在实际的运行过程中，究竟在怎样发挥着作用和发挥着什么样的作用，以及能够在多大程度上满足企业对决策进行有效控制的要求。

第一节 差异分析

差异分析是控制的核心内容。企业是一个开放的系统，它的投入与产出活动都与其外部的市场、技术和社会条件相联系，并直接或间接地受到这些条件变化的影响；而在企业内部，各种投入物（人力、物力、财力）在相互结合与转换过程中，也会由于各种客观与主观等复杂因素的影响，产生各种未能或不可能预料的变化。因此，在企业的生产经营过程中，差异的产生是一种客观的或必然的存在。

一、差异监督与差异判断

进行差异分析的前提条件是寻找到差异，因而企业必须具有判断何为差异和进行差异监督的组织制度和办法。

对企业来说，按照差异产生的来源，可以把企业进行的差异分析，划分为对环境条件的差异分析和对过程条件的差异分析两大类。对环境条件的差异分析直接涉及到企业决策所依据的环境判断和假设的前提，因而它对企业决策本身的控制具有重要意义。对过程条件的差异分析则直接涉及到企业决策目标与实现目标实际成果的判断，因而它对保证企业决策目标的贯彻和实现具有重要意义。对环境条件和过程条件差异分析两者之间，又存在着不可分割的联系。对环境条件进行差异分析的结果及其所产生的对企业决策的修正，必然会直接地导致企业生产经营过程的相应变化和调整；而对过程条件进行差异分析的结果及其所产生的对执行行为的修正，也会在不同程度上影响到企业决策本身的变化。

在差异监督方面，西方企业对环境条件和过程条件差异监督，是通过一整套信息跟踪分析系统来进行的。在这个系统中，涉及决策前提和决策贯彻实施的有关信息，都是被监督的对象，因而这些信息所产生的变化，都能被视为“差异”。但是，企业并不需要对任何差异都采取一系列的调整行为，因为差异究竟是否会对企业决策的前提或决策的贯彻实施产生重大的影响，还需要对它的性质、作用力和扩散效应进行判断。关于这一点，即差异的判断方面，我们在前几章的论述和比较中也已涉及到了。与西方企业对环境条件和过程条件进行差异监督而建立的跟踪分析系统相对应，是对差异进行判断而建立的早期预警系统。在这个系统中，它要通过获得信息跟踪系统所提供的差异信息，依据对有关信息事先制订的一系列允许变化的标准，而对差异的性质、作用力和扩散效应进行判断。因此，如果说控制的核心就是差异的话，那么，围绕这一核心，西方企业确实已经建立了一整套较系统的控制组织制度，这对提高企业对各种环境的适应能力是有十分重要的意义。

二、差异的分析

对差异的监督是为了寻找差异；进行差异判断是为了确定差异的程度；而对差异进行分析，则是为了找到为什么会产生差异的原因。差异监督、差异判断和差异分析的共同目的，都是为了控制差异和适应差异。

但是，差异作为一个名词，却可以有不同的理解。传统的控制理论认为，差异主要表现为如计划指标与计划实际执行结果之间的不同，因此，无论是对差异的监督 and 判断也好，还是对差异的分析也好，传统的控制理论所指的和所关注的差异，都是结果的差异，因而以此理论为基础建立起来的企业控制系统，本质上是一种进行“事后控制”的组织、制度和办法。典型的如以产品最后工序检验为主要内容的质量控制制度，它曾在相当长的一段时期

内，在西方企业中占统治地位（注1）。

尽管这种以“既成事实”为对象的事后控制方法，对于纠正企业各类生产经营活动中所产生的计划偏差起着相当大的作用，但是，在市场竞争日趋激烈，企业外部环境复杂而多变的条件下，它显然已不能满足企业必须及时地适应外部环境变化的要求。在本世纪五、六十年代，由于事后控制制度所存在的明显弱点和对企业所造成的实际危殆，使许多西方管理学者和企业经理人员，在理论和实践上开始着手建立能够对企业各类生产经营活动实行“事前控制”的组织制度和方法。事前控制与事后控制之间最大的不同，是它所关注的并只是结果的差异，而更重视的是条件的差异。任何结果的差异都是在若干因素的作用下产生的，因而它是有条件的。自然的逻辑是，如果我们能够及时地获得这些“因”或条件发生变化的信息，并运用已掌握的对它们变化规律的认识来分析其变化的基本趋势，那么，我们就能够较早地采取相应的措施，例如，对不可能直接左右的市场需求的变化，采取加强新产品开发和调整企业营销策略的措施；对有能力直接把握的影响企业产品生产质量的各种条件，采取修订工艺规程、更换工装、调整劳动组织和加强生产作业人员的在岗培训等等措施。正如列尔涅尔所指出的，控制就是要“从多种可能中选出某种估计能得到预期结果的因，加以作用，以便得到预期的果”（注2）。

因此，简单地说，事前控制就是把控制的着眼点前移，把对“果”的控制变为对“因”的控制，它不是认可既成事实，而是要认识产生的事实的条件。

进行差异分析就是要进行比较，联邦德国企业管理学家汉斯·克里斯蒂安·波夫勒教授指出，在西方企业中，较普遍采用的差异分析方法，依比较的类型来划分，主要可有以下几种（注3）：

1. 实际与实际的比较

实际与实际的比较是一种进行结果差异比较的方法。例如，将一个企业在某个时期中销售额的增长率与同期本行业的平均销售额的增长率相比较。因此，这是一种典型的事后控制方法。显然，这种事后控制方法可以为企业制订下一期的决策目标提供某些重要的参量，但是，由于事后控制是以既成事实为依据的，因而它往往不能及时为企业正在执行着的决策目标，提供需要进行调整的信息。

2. 应该与应该的比较

它又可以称之为指标与指标之间的比较。因此，这种差异分析方法主要是一种平衡企业各种生产经营目标，并使其保持一致性的控制方法。典型的如企业生产能力平衡、产销平衡、资金平衡、物资平衡等等。这些平衡关系不仅要事先通过企业的计划以各种指标形式确定下来，而且还要在计划的实际执行过程中，通过对各类指标实际完成结果差异的比较，来调整企业各种生产经营活动之间的协调关系，以使企业计划能够在动态过程中始终保持较高的平衡性和一致性。

3. 将来与将来的比较

与前两种比较方法均不同，将来与将来的比较直接涉及到企业决策的前提。决策需要在预测的基础上作出，预测是对企业未来生产经营活动内外环境状态的描述和认识，因此，企业的决策是否正确，企业的决策在实际执行过程中是否需要根据环境的变化进行相应的修正和调整，都需要随着时间的

推移，不断地对企业未来的环境作出预测，并将其与原来决策所依据的预测相比较，分析两者之间的差异。显然，这种差异分析对企业的决策具有十分重要的意义。

4. 实际与应该的比较

即所谓结果与指标的比较。这是最常见，也是最为人所熟知的差异分析方法。通过这种比较，企业可以准确地知道计划所规定的各类指标已在多大程度上实现了，因此，这种比较基本上是一种以计划指标为不变量而对执行结果进行检查的方法。

5. 应该与将来的比较

应该与将来的比较同样也涉及到企业的决策前提。但和将来与将来的比较有所不同的是，这种比较不仅关系到企业的决策前提，而且还更直接地关系到对决策本身的连续控制。因此，它在“所谓的‘计划进度控制’中有着特殊的作用”（注4）。决策以预测为基础，假设预测是准确的，但决策目标及其实现措施也有可能与实际条件不相符，这样，通过应该与将来的比较，就可以在决策的实现过程中，将事先确定的决策目标不断地随着逐步接近预测的时间点而加以修正，以便使决策目标能够尽可能地与实际环境相一致。这种差异分析在决策预见不到连续的结果变化时是十分重要的（注5）。

6. 将来与实际的比较

将来与实际的比较是一种分析预测值与结果值之间差异的方法。它与第五种和第六种差异比较方法有类似之处，但其着重点则主要是决策的前提。

以上六种差异分析方法以时间观念为限，总体上可以分为两大类，即以过去为中心的差异分析方法和以将来为中心的差异分析方法。在控制论原理看来，前一种方法是以反馈原理为基础的，后一种方法则是以前馈原理为基础的，这两个原理应当在企业决策的制订、贯彻和保证整个过程中，有机地结合在一个系统中（见图12—2）。实际上，企业的控制系统都存在着这样的结合。但在总体上，西方企业较为重视以将来为中心的控制，像信息监督与跟踪分析和早期警告系统等，都是在前馈原理的基础上建立起来的。而我国企业则比较重视以过去为中心的控制。这种方法在实践上虽能有效地保证企业计划指标的完成，但它的致命弱点是，“差异很可能太晚了才被认识，以致于使人们对这些差异已不可能再加以弥补，或者为此做出反应所需要的准备时间已经太少了”（注6）。这一弱点在近几年我国工业企业的实践中表现得十分突出，是造成工业企业亏损的一个十分重要的原因（注7）。图12—2：控制论的基本原则（注8）

第二节 控制手段

进行差异分析的目的，是为了保证决策的正确性和决策目标的顺利实现。因此，作为差异分析的直接结果，一方面是要通过计划手段来修正和调整原决策；另一方面，则是通过管理手段来激励企业职工，以保证企业的决策意图能够有效地贯彻下去。

一、决策修正

对企业环境条件和过程条件的差异分析，都会导致企业对原决策目标及其实现措施的修正和调整。从这种一般的特性来考察，我国企业与西方企业基本上是一样的。但是，在进行这种修正和调整的组织制度和办法上，却各有各的特点。

联邦德国企业为了加强对各项计划的控制和管理，在组织上建立了计划监督体制。这种体制最早始于美国，后传到西方各个国家，并在近年来越来越受到人们的重视。据西德企业计划研究所早在 1977 年对 95 家西德大型工业企业的调查，其有 59 家企业建立了计划监督体制，占 62%（注 9），而在近几年，采用这一体制的企业已占了绝大多数。

实行这种计划监督体制的企业，首先是在组织设置方面自上而下地建立了各级监督机构。在公司一级，设立了以“计划监督长”为首的计划监督部。计划监督部在多数情况下或由一个综合职能部门（如企业经济部）兼管，或隶属于企业的财务部，在少数情况下，则单独设立。在各综合职能管理部门，也相应地设有计划监督机构，如市场部计划监督处、研究与发展计划监督处、人事部计划监督处，等等。在企业部一级，计划监督机构或其内部职能管理部门兼管，或者专门设置。到工厂一级，一般不再设立计划监督机构，而大都由工厂的管理厂长兼职来承担有关的任务（见图 12—3）。

在联邦德国企业，以公司计划监督长为首的计划监督组织体系，有着很高的地位。从组织等级上，计划监督长与其它公司一级的综合职能部的负责人是平行的，有的甚至在正式的企业组织图中从属于其中某个综合职能部，但计划监督长的实际地位却较高。计划监督长均为公司董事会成员，通常由公司负责财务的董事，有的甚至或是董事会副主席兼任。企业部一级的计划监督负责人同样也是企业部董事会的成员。在工厂一级，承担计划监督责任的管理厂长与厂长平行。因此，在联邦德国企业中，计划监督长常常被人们称为企业的“第二把手”（注 10）。

在计划监督体制中，各级机构的任务和明确的分工。公司计划监督部的任务是对总计划的完成和各种预算进行监督，研究提高企业经济效益的措施，对公司总计划提出修正方案，以及对公司整体产供销活动进行事前控制、中间控制和事后监督。它的具体任务主要是：

1. 参与拟定并执行企业的政策、拟定企业各部门的目标；
2. 拟定企业的短期计划、中期计划和长期计划，对企业各单位的计划进行综合、平衡和协调；
3. 对企业经营成果、财务等进行监督并提出报告；
4. 对企业的经济决策和技术决策提供帮助，拟定并监督各项目计划（如投资计划、价格计划）；
5. 进行各种经济活动分析，提供有关资料，并拟定计划修正方案；
6. 制订报告、会计、统计等制度。

在企业部一级，根据整个公司的内部的分权管理体制，它的计划监督机构的任务主要有：

1. 制订盈利计划，并进行调节和监督；
2. 对各种经济活动的结果进行协调和监督；
3. 对资金的使用进行计划和监督；
4. 制订流动资金计划进行监督；
5. 拟定财务报告；
6. 对有关税务、法律和保险等事务进行协调和监督。（注 11）

这种计划监督体制的建立，使联邦德国企业在计划的执行过程，有相应的组织系统来保证计划的实现和进行及时的调整。从这一组织系统的活动中所产生出来的大量的分析报告、计划考核、绩效评价、统计数据，以及拟定的各类计划方案，使它不仅在企业制订、贯彻决策的过程中，而且在企业决策的控制、修正和调整的过程中，都起着相当重要的作用。这类正式组织的建立，一方面使联邦德国企业中的决策控制职能有了相应的“承担者”；另一方面也同样使在企业决策执行过程中经常发生的必要的决策修正活动具有着正式的程序。因此，当解决问题有了相应的责任者和处理的程序之后，对决策的修正就成为了一种有组织的行为。它意味着，对决策的修正已不再是对差异进行某种局部的调整或弥补的活动，而应当成为一种纳入企业整个系统、进行有组织的调整和协调的有序的适应行为。从这个意义上说，对决策的修正本身也是在被控制之中。

为决策控制和修正决策而建立的这种组织保证和制度保证，表明了西方企业对差异产生的必然性的一种基本认识。但是，在如何进行决策修正上，仍然存在着有准备的修正和无准备的修正两种不同的方法。作为有准备的修正较典型的表现形式，是弹性计划和滚动计划，这已在西方企业中被普遍地采用了。弹性计划的基本思路是根据对企业未来环境几种不同状况的假设，分别制订出几套适应方案，以便在环境变化时使企业“有备无患”。例如，美国的米德公司制订有 A、B、C 三套短期计划，A 计划是“激进的”，B 计划是“基本的”，C 计划是“保守的”。有些企业还将这种弹性计划用于制订企业的长远规划，如美国塞罗克斯公司对长远规划制订了五套方案。很多日本企业和联邦德国企业也同样采用了这种弹性计划方法（注 12）。滚动计划的基本特点是使企业的长远计划“在有规律的节奏下不断地以年度计划的形式具体化”（注 13），并且逐年为同样的期限制订出长远计划。因此，它通过每年有节奏地制订出新的计划，使企业能够不断地适应环境的变化。

但是，随着近年来企业竞争的加剧和市场环境的多变，特别是企业经营活动的国际化倾向日趋明显后，极易受到如石油危机、中东战争和海湾危机等突发事件的影响，因而有些人主张，企业面临这种环境格局不应当只是提高对未来变化的预测水平，更为现实的选择是，应当着重于增强企业快速的反应和适应能力。因此，在组织管理和生产技术等方面，需要为具备这种应变能力进行较大的调整，如在组织管理上，采取多角经营和各种新型的分权管理体制；在生产技术上，运用以高技术为基础的柔性生产技术体系，等等（注 14）。这种主张本质上与前面的那种“有准备的决策修正”虽并无太大的不同，但它更为强调的是企业应变能力的实际具备和能够作出快速适应的技术基础。

与西方企业相比，我国企业同样也存在着与其决策体制相适应的决策修

正的组织制度和程序。但是，这种组织制度和程序的设立，基本上仍是以实行对决策的事后控制为基础的。在近几年普遍实行企业承包制以后，尽管企业在保证上交利润的基础上，能够在生产经营活动中有较大的自主经营的决策权，但由于承包制并不能从根本上解决企业自负盈亏的问题，因而企业没有承担起对决策的直接责任。在这种情况下，决策一经作出，实际上对它本身的控制就是软弱无力的。近年来我国工业企业出现的亏损户数增多的势头，其中很多亏损企业都是与决策失误有关，而在这些企业中，有的在制订决策时并不是没有认识到决策的风险性；有的在决策和贯彻过程实际上已经明显地暴露出决策的错误，但这些在仍然存在着对决策进行修正和调整的机会时，却没有采取有效的措施，以适应外部经营环境的变化（注 15）。就决策失误而言，原因是多方面的，它几乎可以涉及到我国现行体制的各个方面，但最根本的原因之一，则是企业制度本身。

在这种情况下，由于经济体制本身尚未能够给企业提供适应外部环境变化的足够动力，因此，我国企业对决策的修正基本上是处于一种“无准备的修正适应”的状态中。尽管我国已有不少较优秀的企业采用了先进的计划方法，有的也运用了弹性计划技术，但就总体而言，传统的计划方法仍占主要地位，相当多的企业实际上并没有真正的长、中期计划。这使很多企业虽然名义上实行了滚动计划，但却没有把年度或更小时间单位的具体计划纳入到较长期的计划视野中去，因而使滚动计划演变成为一种仅重视短期适应的具体行动计划，而没有发挥它在把握企业整体和长远发展中实现有节奏和有序适应的作用。

二、管理手段

寻找差异、判断差异、进行差异分析乃至修正决策，在本质上都仅仅是一种“形式上”的活动。也就是说，假若具备相应的技术支持条件的话，这些活动大都能够能够在办公室完成。但是，决策是否能被修正，或者说，当差异讯号和修下指令发出后，能否在企业各有关部门产生相应的行为反应，则并不是一套计划文本所能解决的问题。对决策的控制需要激励，因而要有相应的管理手段。

在理论上，我们通常把对人的行为的激励归纳为两大类，即积极的激励，或称正激励，消极的激励，又称反激励。在这两大类激励中，又都存在着物质的和精神的激励两个方面。按照激励理论或行为动力学的观点，人的行为是应需求而产生的。因此，满足这些需求，就能产生相应的行为反应。反之，当这些需求得不到满足时，行为反应就会出现相反的结果。依据这些理论认识，企业可以运用不同的管理手段来修正决策和保证决策目标的实现。

对决策的控制来说，运用管理手段要解决的问题主要是：

1. 产生决策失误后，谁承担责任，又怎样承担责任；
2. 在决策的制订过程中，如何防范低水平或有意操纵的信息加工和不负责责任的方案设计；
3. 在决策的贯彻过程中，怎样保证有关信息的充分而迅速的传递和决策目标的实现；
4. 当差异出现后，如何保证依据此而发出的决策修正指令能够在企业各个部门中，被顺利地贯彻。

在这里，我们不想讨论有关激励所涉及到的极广泛的方面。而主要是要

分析和比较，当企业决策失误和差异产生后，责任由谁承担，又是怎样承担的；而当有关的决策修正指令下达后，它又是如何会被贯彻的。换言之，激励决策者作出正确决策、执行者尽快称补差异和根据修正指令产生相应矫正行为的动力何在。

在市场经济中，正如企业之间的竞争通行的是优胜劣汰的法则一样，企业决策失误的责任要由作出决策的人来承担（注 16）。尽管这在实际上并不是一种“谁错谁走人”的简单过程，但这确实是构成各种管理手段的原则基础。这一基本原则所导致的结果是，在分工进行的各种生产经营活动中，每一个任务的承担者都必须负起充分的责任，领导者如此，参谋人员、管理人员、作业人员亦如此。在这种责任关系的网络中，一方面通过实行正面刺激，即物质利益（工资报酬、晋级升迁、奖金、优惠酬劳等等）和非物质利益（各种荣誉或称号等等）的给予，以鼓励人们尽可能出色地完成所承担的工作；另一方面，则又通过反面刺激，如降级、行政惩罚、解雇和不好的工作评价等，来惩罚那些达不到工作要求、消极工作和不负责任的人们。这样，当主管市场研究及预测的负责人向企业的最高决策层提供不出符合决策要求的分析报告和预测的数据时，他在企业中的地位及相应的物质利益，就会处于一种危机或动摇的状态。同样，在他所主管的部门内，如果负责某一部分市场研究及预测的具体工作人员，不能按要求提出有关的报告和数据的话，他也会受到上级的批评，乃至调离岗位甚或解雇的惩处。因此，在企业决策的制订和贯彻的过程中，存在着一种由上自下的工作要求系列和一种对应的由下自上的责任系列，而在这两个系列的交合中，又存在着评价人们工作实际绩效的严格的奖惩制度，因而使管理手段能够在决策控制中发挥较有效的作用。

很多研究美国企业和日本企业在经营管理方面差异的学者，几乎都一致地指出，在组织成员与组织之间的关系和组织中的激励机制上，美国企业与日本企业之间最明显的差异之一，就是组织成员对组织缺乏“认同感”，因而个人与组织往往处于一种对立和分离的状态，个人参加组织主要是为了满足某些利己的物质需求，而组织接纳个人，则是为了指派他到特定的工作岗位以完成规定的任务。因此，美国企业十分强调对工作的个人责任。而在被较普遍地认为组织成员对组织有高度认同感的日本企业中，强调的则是对工作的集体责任。这种集体责任并非是那种掩饰个人责任的东西，而仍是以个人责任为基础，但更为重视个人对集体负责的制度。由于在日本企业中，个人对组织有较高的认同感或“忠诚心”（注 17），在组织内的生活是构成个人全部生活的一个最重要的组成部分，因而这种对工作的集体责任，实际上对每个组织成员都形成了较强的责任意识和行为激励。

对我国企业来说，责任同样也是构成企业决策控制的一个最重要的动力。在我国过去的旧体制下，相当长一段时期内，这种责任动力基本上完全依靠于精神方面。在经济体制改革以后，随着国家企业、个人三者之间分配关系的调整，这种责任动力的来源结构也相应地发生了很大的变化。特别是在普遍实行企业承包制以后，这种变化表现得更为明显。在国家与企业之间的分配关系上，上交利润的绝对增长额或增长率等多种形式的承包基数，实际旧是一种企业对国家的经济责任，它的具体承担者是企业法人资格的代表——厂长（经理）。在企业承包制中，各种形式的承包基数和承包方式对企业均存在着正面激励和反面激励。按照企业承包条例和较灵活的具体承包

条款，当企业在完成规定的承包基数后，对超过的部分将享有较优惠的利润留成及其它有利的生产经营条件，如产品的自行定价和自销权利，等等。而承包基数的完成和超过承包基数的财务目标的实现，在经济体制改革的发展中，企业不得不日益地依靠于市场，也就是说，使企业要以市场为中心确定自己的经营方针和目标，因而它对促进企业制订正确的决策起着较强的激励作用。反之，当企业未能完成规定的承包基数后，它也会受到相应的惩罚。因而它对保证企业决策的正确性和合理性起着反面激励的作用。

在企业内部，以企业对国家承担的经济责任为逻辑的起点，企业的决策目标被逐级、逐项地分解为各级承包指标，因而它实际上在企业中构成了一种由上自下、被具体细化到每个人的责任系列。这种责任系列和以承包指标为考核依据的正面激励（提高物质利益和非物质利益）与反面激励（降低或取消物质利益和非物质利益），对保证企业决策目标的顺利实现，起着相当重要的作用。

但是，与西方企业相比，我国企业中这种责任动力所实现责任出现出来的激励作用和控制力度，又存在着相当不足和软弱的一面。企业实现的经济责任承包制，在国家与企业的关系方面，虽然对作为企业法人资格代表的厂长（经理）有较强的名义上的刺激作用和约束力，包括物质的（如承包条款中均规定了完成或超过承包指标后对厂长本人的奖励和企业职工工资总额的挂靠指数，以及在未完成承包指标后对厂长本人的惩处和企业职工工资、资金的处理）和非物质的（完成和未完成承包指标对厂长本人名誉的树立和损害）。但是，由于未能从根本上解决使企业成为真正的自主经营和自负盈亏的商品生产者问题，实际上使这些刺激作用和约束力难以充分发挥作用。一方面在承包合同中由于很难估量出在未来有限期间内（3——5 年的承包期），影响企业生产经营活动的各种宏观经济条件的变化及程度，而在政府主管部门与企业的承包谈判中不得不列出在一定条件下允许承包指标作相应调整的条款。因此，这就为企业逃避承担决策错误和管理不善的责任，在一定程度上提供了机会和理由。很显然，与西方企业相比，我国企业的生产经营活动及其成果受到国家宏观政策更为广泛和直接的影响。特别是在当前经济体制改革时期，因利益调整所产生的复杂矛盾及其对企业发展难以把握的影响，使企业的外部经营环境多变而且不易适应。但是，在具体的实践当中，这并不能成为解释企业决策错误和管理不善的充分理由，就象一个孩子变坏不能认为全是因为社会环境不好一样，我国企业的决策错误和管理不善同样在相当的程度上，正如前几章已分析过的，与企业的素质、企业领导人的战略眼光、企业对信息的重视及分析水平、企业的适应能力和技术与管理方面的准备等等，都有直接的关系。然而，由于在审计企业决策错误及其责任的过程中，往往存在着各种客观的理由，因此，这种判明企业本身及其领导人究竟应承担那部分和多大的责任，在实际上很难进行（注 18）。

另一方面，即使能判明这种或那种责任，在现有的经济体制和社会条件下，也还不能使它的责任者实际承担起全部的或最终的责任。首先，企业不能实行真正的破产。由于在目前以承包制为具体责任形式的“两权分离”的条件下，企业的产权主体不明确，产权边界不清楚，产权转移的过程和形式缺乏有效的机制，因而使企业因决策错误和管理不善造成的资产损失，无法在“入不敷出”时以破产的形式进行强制性的惩处，而仍然要由国家承担其最终的责任。其次，企业实际无法清退职工，在现行人事劳动和就业制度下，

仍然远未根除“铁饭碗”的痼疾，因此，企业既无法辞退不能胜任工作的职工，也不能清退犯有错误的职工。在缺乏完善的社会保障制度的条件下，即使企业在名义有权选择和辞退职工，也会因整个社会提供不了相应的保障和容纳的机制，而实际上难以兑现。

总之，在保证企业决策贯彻、调整和实现的控制手段的运用上，我国企业与西方企业相比，存在着较明显的差异。这些差异主要体现于控制系统的运行、控制的方法、控制的力度与激励性质等方面，而造成这些差异的原因，最重要的地是企业的经营机制，但我们同样不应忽视企业本身的原因。

本章文献索引

注 1：E. 小亚当/R. J. 埃伯特：《生产与经营管理》，中国社会科学出版社 1985 年版，第 586 页。

注 2：蒋一韦主编：《中国社会主义工业企业管理研究》，经济管理出版社，1987 年版，第 198 ~ 201 页。

注 3：列尔涅尔：《控制论基础》，科学出版社，1980 年版，第 38 页。

注 4：波夫勒：《计划与控制》，经济管理出版社，1989 年 7 月版，第 52 ~ 54 页。

注 5：波夫勒：《计划与控制》，经济管理出版社，1989 年 7 月版，第 53 页。

注 6：J. Wild《Grundlagen der Unternehmungsplanung》Reinbedk .Hamburg. 1974。

注 7，8：波夫勒：《计划与控制》，经济管理出版社，1989 年 7 月版，第 10，11 页。

注 9：房维中，吴家骏主编：《工业企业亏损调查研究》，1989 年 9 月版。

注 10：郑天山编著：《西德企业管理浅说》，中国财政经济出版社，1981 年 11 月版，第 89 页。

注 11：郑天山编著：《西德企业管理浅说》，中国财政经济出版社，1981 年 11 月版，第 91 页。

注 12：郑天山编著：《西德企业管理浅说》，中国财政经济出版社，1981 年 11 月版，第 89 ~ 90 页。

注 13：郑天山编著：《西德企业管理浅说》，中国财政经济出版社，1981 年 11 月版，第 91 ~ 92 页。

注 14：马洪主编：《国外企业管理的比较研究》，中国社会科学出版社，1982 年 8 月版，第 116 页。

注 15：H. Chr. Pfohl：Planung und Kontroll Verlag.W. Kohlhammer. 1980 S.189 ~ 197.

注 16：彼德·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》上册，中国社会科学出版社，1987 年 6 月版，第 136 ~ 169 页。

注 17：房维中，吴家骏主编：《工业企业亏损调查研究》，年版，第 225 ~ 242 页。

注 18：马洪主编：《国外企业管理的比较研究》，中国社会科学出版社，1982 年 8 月版，第 119 页。

注 19：伊藤正则：《日本的企业经营管理》，中国经济出版社，1986 年版。

注 20：房维中，吴家骏主编：《工业企业亏损调查研究》，经济管理出版社，1989 年 9 月版，第 225 ~ 第 242 页。

