

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 中国管理科学的边缘学科——虚拟企业管理学

郑勇



20世纪90年代以来,虚拟管理的浪潮席卷全球。无论是一些大的跨国公司,还是我国的一些企业,都纷纷利用虚拟管理的低成本获取外部资源。虚拟管理是指企业将部分管理职能分离出来,交给外部专业公司来进行,企业在其组织机构设置中,把某些职能虚拟掉,以节省开支并提高管理效率。尤其对于中小企业来说,虚拟管理为他们提供一种全新的管理理念,使之能够更加充分地发挥自身的优势来发展。

### 一、企业实施虚拟管理的优势

与大企业相比,中小企业的优势在于市场承受力强、精力充沛、适应性强,但同时中小企业也存在劣势,即规模小,资源拥有量有限。虚拟经营以较低的费用,较短的时间,实现了中小企业有限资源的整合,为中小企业的发展奠定了基础。其优势主要表现为:

1、成本优势。对于中小企业来说,从专门化的外部管理公司那里获得某些管理方面的职能,比企业自身拥有庞大复杂的管理部门更能节省成本。此外,中小企业实施虚拟管理,避免了重复建设,提高了全社会的资源配置效率。减少了“大而全”、“小而全”企业,提高了企业的专业化水平,减少整个社会的浪费,有利于整个国家的经济发展。

2、风险优势。通过虚拟管理,中小企业与外部管理机构建立起共同的利益关系,这样,就有人来分担中小企业的风险,从而降低中小企业的风险。此外,与资本运营策略要改变中小企业的所有权和独立法人地位相比,虚拟管理无疑更有利于中小企业对外部资源的放心大胆的利用,而不会有被大企业所并购的风险。

3、资源优势。虚拟管理实质上就是指借用、整合外部资源,以提高企业竞争力的一种资源配置模式。之所以说“虚拟”,是因为虚拟管理模式突破了企业有形的组织界限,借用外部资源进行整合运作。在这种模式下,企业可获得诸如生产、设计、营销等功能,但却不一定要拥有与上述功能相对应的实体部门。虚拟管理注重对资源的利用,而不是控制资源,它最大限度地利用外部资源,达到全方位“借力造势”的目的。从这个角度看,尽管中小企业没有太多资金购买资源,但虚拟管理却能使其用其所需。

4、竞争力优势。中小企业受人、财、物等资源的限制,不可能对企业的各个方面给予同等关注。从价值链的角度看,世界上无论大企业还是小企业,没有一家会在所有的业务环节都具有竞争优势。所以,为保持和强化核心业务,使企业更具竞争力,企业可只保留最关键的核​​心业务环节,其他在本企业资源有限约束下无法做到最好的环节,可将之“虚拟化”。另外,大企业

的纵向一体化和多元化战略也在不断挤压中小企业的生存空间，因此中小企业必须将自己的注意力集中于企业重要部分，充分挖掘这部分的潜力，以增强企业在市场中的竞争力。

## 二、企业实施虚拟管理的途径

中小企业在实施虚拟管理过程中，必须突破原有实体组织界限，由竞争走向合作，共同创造价值，共同提高竞争力，管理方式和经营策略等革新都将以组织结构变革为基础。

1、业务外包。虚拟管理所实现的企业经营扩张是技术、生产、管理和销售等功能的延伸扩大，而不是追求对这些功能的载体的最终占有。只要这些载体的功能与企业整合，为其所用，促进企业的生产，提高企业的利润，企业的目的就达到了。虚拟管理改变了传统的企业扩张途径，也就改变了传统的企业规模标准，企业规模的大小，不再主要以资产和组织规模的大小为衡量的尺度，而是主要以销售额、利润额的多少为衡量的尺度。使核心企业的整体运作更有效率，而其所需费用则与目前的开支相等甚至有所减少，并且还往往可省去一些巨额投资，使企业能在最短时间内对市场做出的反应更为敏捷有效。中小企业也可以通过这种方式，把某些经营环节“虚拟化”，如品牌策划、市场营销、设计开发、制造、售后服务、个人资源管理与培训，甚至也可以是行政办公、财务管理等。例如，现在很多的中小企业趋于把培训工作外包给专职的培训公司或管理顾问机构，即在培训方面进行虚拟管理。公司把培训计划交给专业的培训公司，可以带来外部新的理念和方法，为企业员工提供更广泛的交流机会。中小企业把培训工作外包出去既可以保证培训质量，同时因为本企业不再设专职的培训师，也可以减轻本企业培训工作方面的负担，降低成本。

2、聘请专家。虚拟管理是管理功能的扩张，而不是管理队伍的扩张。企业利用外聘顾问和管理专家等智囊人才，扩大了管理幅度，提高了决策水平和管理效率，使企业并未因此而扩大企业领导班子和增加管理层次，这便是虚拟管理。例如企业在发展中，不用增设副经理职务，而是外聘管理顾问，与企业的主要领导、董事成员共同组建了经营管理中心。这是一个并未增加企业编制，也没有增加管理人员，甚至连固定的办公室都没有的虚拟管理组织，但其有效管理的幅度却扩大了。

3、承接外包业务。承接外包业务不仅指零部件生产的外包，还包括技术开发、市场营销、售后服务、物资运输等业务。在合作竞争的大环境下，大企业的空前发展为中小企业带来新的发展契机。中小企业可与大企业结成某种稳定的协作关系，使自己成为大企业的“卫星工厂”。

中小企业应首先集中精力做好自己的“专业”，因为这不仅省却了大量资金和人力，还能有稳定的销售渠道，为企业长远发展积聚资本。更重要的是中小企业在做“精”的同时，企业的竞争优势也在强化，并最终可能提升为中小企业的核心竞争力。

4、组建战略联盟。战略联盟特征主要体现在当其达成共同利益目标时，可以快速组合，作为一个整体参与市场竞争；当其共同目标不存在时，各成员企业可迅速散伙，且不会带来太大的损失和风险。战略联盟可避免单个企业在

市场竞争中孤军作战，并降低各种经营风险。中小企业战略联盟的显著特点更多的是联合行动，即：在不否定独立经营的前提下，组合成员共同出资，在生产、加工、销售、采购、运输、金融、服务及后勤等方面进行联合，以促进联合企业不断提高经济效益。

### 三、企业实施虚拟管理所应该注意的问题

由于虚拟管理还处于发展完善的阶段，因此中小企业在实施虚拟管理时要注意以下几个方面：

1、信息沟通。由于虚拟经营是以协作方式所进行的经营资源的功能整合，而且是一种范围极大的超越空间约束的整合，那么，就要求企业必须建立一套可靠、有效的管理信息系统作支撑，保证企业与协作者进行及时的信息沟通，把企业的产品设计要求、生产技术标准和销售对象等信息迅速传递给协作者，并通过畅通广阔的信息渠道在全国乃至世界范围内寻找理想的虚拟经营协作伙伴。

### 2、企业实施虚拟管理领域的确定

对于一个企业来说，生产经营活动中的各个环节，哪些可以虚拟，哪些不可以虚拟？这是一个十分重要的问题，因为如果企业进行虚拟管理的是自己的重要战略环节，不仅达不到企业发展的目的，甚至会使整个企业成为“一盘散沙”，组织不起来了。所谓战略环节是指在企业的价值链上所存在的一个或几个能形成企业核心竞争优势的特定环节。只有抓住这些特定的环节，才能形成独立的竞争优势，确保在虚拟经营中不被协作者左右或影响。因此企业的战略环节要牢牢控制在企业内部，不能进行虚拟经营，企业价值链上除战略环节以外的其他环节，即非战略环节，则可以进行虚拟经营。

（选自《学术活动厅》）

---

### 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6.x版本, 显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话: 0592-3222515 传真: 0592-3222515

VCMC