

新时期企业管理创新探索

郑玉梅¹, 夏彦升²

(1. 邢台学院, 河北 邢台 054001; 2. 河北省煤田地质局新能源地质队, 河北 邢台 054001)

摘要: 本文对当前我国企业管理中存在的主要问题进行分析研究, 借鉴世界企业管理创新的经验和做法, 提出了我国企业管理创新的途径和方法, 同时为我国企业管理创新提供理论上的支持。

关键词: 新时期; 企业; 管理创新

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.073

十九大报告指出: 经过长期努力, 中国特色社会主义进入了新时期, 这是我国发展新的历史方位。在新时期随着我国社会主义市场经济的发展, 以及现代企业制度的推行, 企业的管理水平与创新能力能否跟上时代的步伐, 能否适应市场规律的要求, 是当前企业经营管理的头等大事。

1 企业管理创新的必要性

1.1 管理创新是市场经济的要求

企业要强化企业价值观, 提高企业防范危机的意识, 以前风光无限的企业, 而今一个个的倒下去了, 有人说是制度不健全、资金短缺、技术落后造成的, 其实是不会管理、不懂经营造成的。

在当今世界, 面对百年未有之变局, 企业管理所应有的时代特点, 企业变革创新的内在动力和机制仍然缺损, 这也正是我国部分企业管理创新不足、管理滑坡、管理效益低的重要原因。达尔文揭示的“物竞天择、适者生存”的优胜劣汰法则, 不仅是生物界自然进化的规律, 也是市场经济的规律, 一个没有管理创新能力的企业, 很难长盛不衰。

1.2 管理创新是全球经济一体化的需要

在新世纪, 我国制定了中国制造 2025, 在当今世界企业间的竞争是全球化的, 不单单是企业内部的设备、资金、规模等之间的竞争, 必须把企业的发展放在互联网、一带一路、自贸区、大湾区、协同发展等大环境中, 去和世界、地区、地方接轨, 形成东西南北中全方位开放新格局。

2 我国企业管理创新的内容与方向

2.1 管理思想的创新

企业家是创新的主体, 企业管理的创新首先要求企业家思想解放, 要牢牢坚持先进生产力标准, 遵循生产关系一定要适应生产力性质的规律, 对于这一点, 必须有清醒的认识, 没有认识上的提高, 思想上的解放, 就不能真正做到企业管理上的创新。

做为企业必须具备先进的管理思想, 如果管理思想落后, 不能适应新时期的步伐, 不能赶上世界经济的发展潮流, 企业管理创新就不能实现。企业家不但自己要善于学习, 用先进的思想指导企业的经营活动, 更要引导员工掌握新知识学习新技术。

管理者要努力实现管理观念的转变, 跟上时代发展的步伐, 比如, 在国有企业管理中, 做为监管者的国资委要以管资本为主。企业要开阔视野和思路, 企业要开放要多元化。提高管理者的专业知识和业务能力, 管理者不但要有新时期的风格, 更要有新时期的担当精神。不但要善于学习、洞察、想象, 挑战自我, 更要有管理的预测性、前瞻性、科学性。

2.2 创新以人为本的人事管理制度

要设立以引进和培养人才为主要目的的科技专项计划, 弘扬科学精神、劳模精神、工匠精神。注重人才的发现和培养, 建立有效的管理创新机制, 还应从创新的激励机制和约束机制上下功夫, 尤其是激励机制上做文章。对创新主体, 企业应坚持以正面鼓励为主, 为他们创造一种愿意创新、敢于创新的环境, 以此增强企业的持久创新能力。

逐步建立健全包括培训、使用、选拔、奖惩、监督等环节的企业人才开发系统。深化三项制度(人事、劳动、分配)改革, 坚持以人为本的管理, 改革传统的管理方式, 努力建立起真正能够充分调动经营者和广大职工积极性、主动性和创造性的, 各尽其力, 各尽其责、按劳分配、优胜

劣降的激励机制和约束机制, 并将持续培训人才、提高职工素质作为企业管理的一项重要内容, 建立全员终身培训体系, 采用多种形式培训员工。

人事管理创新就是要建立以人为本的管理制度, 培养引进知识性高素质人才。保证高端人才有科研与创新的平台, 鼓励科研人员用自己的科研成果参与新产品的开发, 新产品销售收入按一定比例分配给科研人员。同时, 要加强对员工的考核力度, 管理者要做到赛马不相马, 注重考核员工的个人业绩及其对企业的贡献。要培养员工对企业的忠诚度和归属感。

2.3 创新营销观念、加强市场营销管理

企业的销售活动不单单是以市场、顾客需求为导向, 更应从供给侧入手, 加强新产品的开发, 使产品具有超前性, 引导顾客消费。利用先进技术, 建立信息网络, 重构新型销售关系网。通过对各种形式的营销方式的优化、创新和运用, 达到营销效果的提升, 其目的是降低营销成本, 扩大产品销量。

市场营销活动的成功, 还取决于企业内部每个部门为顾客满意所做的行动和努力。在沃尔玛连锁店, 如果采购部门不能从供应商处取得最低价格, 或者营业部门无法以最低成本销售商品, 那么营销部门就无法实现最低价格的承诺。所以, 市场营销是企业从产品的设计、生产、成本、价格、流转渠道, 相互协调、精心设计的各部门间的合作方案, 是一个系统工程。

2.4 组织结构和管理的创新

机构设置要科学, 职能要优化, 权责要协同。按照现代企业制度的要求, 完善治理结构, 理顺所有者、经营者、监管者的关系, 对企业内员工的责、权、利关系加以重新构建, 形成新的组织结构和人事结构, 并使企业的运行功能快捷便利。组织结构可根据企业的规模与特点, 设置垂直结构或扁平式结构, 多元化经营和技术成熟的企业, 可采用分公司或子公司制。减少中间环节, 除战略决策、优先次序、主要责任、运作指标以及进度完成日期等方面由集团总部决定外, 面向市场的具体决策、运作程序、运作方式、产品定位、客户关系管理、跨部门的合作方式等由基层部门做出。采取灵活的、随机的策略, 以提高基层对市场变化的应变能力。合理的组织结构可以保证员工的建议和消息, 直接传输到企业的决策者。只有这样的体制, 才能保证上下级的沟通顺畅, 下级才能直接体会到上级的决策思想和智慧, 上级也能亲自了解下级的动态, 吸取基层的经验, 形成“从群众中来到群众中去”的管理理论的发展与升华, 只有这样, 企业内部才能形成互相理解、互相学习、互相合作、整体互动的局面, 实现分权, 提高管理效率和经营灵活性, 促进企业管理的效能。

2.5 建立有效的激励与约束机制

完善岗位责任制、管理责任制、经营责任制。规范每个工作岗位职责及员工的权限, 分配应与经营效益、经济责任制挂钩, 例如, 董事人员的考核应以资产回报率挂钩, 对经营人员的考核应以经营业绩为主, 对员工的考核明确奖勤罚懒、奖优罚劣的奖励制度, 必须以工作量、工作成效论收入, 打破“铁饭碗”吃“大锅饭”的现象。特别要强化奖励机制, 对工作优秀、完成任务出色者实行重奖, 实现真正意义上的按劳分配多劳多得。

必须改革国有企业主要经营者的选拔方式和选拔机制, 引进市场

竞争,推行并制定对经营者的期权激励办法,使真正具有经营管理能力、现代企业管理经验的人才走上企业的领导和管理岗位,提升企业管理创新的能力,促使企业快速、健康发展。

将现代企业经营者“任命制”改为择优聘任制,理顺国有企业的人事关系。企业经营管理者是以一个自身人力资本所有者的身份参与市场竞争。通过自己的智慧、知识、能力,与企业的利益结合起来。并要遏制“内部人控制”问题,避免决策的随意性与主观性,完善对经营者的市场约束机制,规范经营者行为,完善企业资产管理体系,加强对资产运营和企业财务状况的监督稽查。

2.6 管理技术、方法、手段的创新

管理创新需要运用先进管理理论、先进的技术和先进的方法,西方企业管理经历了科学管理阶段,由于过度关注生产效率的提高,相对忽视了人的情感因素。经过分析员工情感对企业发展的影响,由此产生的组织行为学理论。企业管理的目的就是要保证企业长期健康发展,要长盛不衰。由此产生以战略管理为主的企业管理理论,此理论就是要改造企业的制度、环境、流程等。随着管理理论的发展当前大家都在关注并致力于打造的企业创新能力、学习能力、核心能力。

运用各种管理技术和方法,如决策论、控制论、价值工程、目标管理、预测学、运筹学等。应用现代信息技术,如互联网+、智能化、线上线下的结合与互动。

进入新时期,企业必须要把自己置身于全球经济大环境中去寻求在合作中发展,也必须拥有自己的核心技术。

2.7 构建学习型企业、创立先进的企业文化

学习型企业比竞争对手的学习能力更强,学习速度更快,更能接受新事物,接受新思想。在新时期,企业的学习分为个人学习与团队学习,局部学习与整体学习,所以企业的学习必须与企业的发展结合起来,把个人的学习融于企业的学习之中,加强爱国主义、集体主义教育,推进中华优秀传统文化的学习。通过学习开发员工的潜能,形成企业的共同愿景,将各类知识和技能转化为企业的生产力。将领导者、管理者、员工的个人意志,通过学习形成相互理解、整体互动、协调合作的整体,以此推动企业的创造力和竞争力。学习型企业的构建,要结合企业的自身特点,建立员工的学习考核和激励机制,不断扩展员工与企业的自我创造能力。

现代企业的竞争是人才的竞争,其本质是企业文化的竞争,一个飞速发展的企业背后,都有一个优秀的企业文化。文化管理正在取代传统的硬管理,管理呈现出软化趋势,虚拟管理要素在企业中的作用日益增强。观念创新、文化创新与战略创新相得益彰,正在一起成为管理创新的重心。

在观念创新、文化创新过程中,企业要把人看成“观念人”“文化人”,注重发掘员工内在潜力和积极性,偏重于人的作用和价值的实现。如“柔性管理”,作为一种以人为本的企业文化,就是通过管理者与员工的直接交流,使管理者更加关注员工的需要,为员工提供更多的发展空

间。

2.8 经营战略管理的创新

要推动企业向高端化、绿色化、智能化、整合化方向发展,走高质量发展之路。把追求“利润最大化”的目标,向多元化、企业“价值最大化”“企业可持续成长”“企业长寿”发展,从规模速度粗放增长向质量效率集约增长。但总的变化趋势应该是:企业的经营目标更加关注企业的长期利益、社会利益,更要注重产品价值链的设计与核心竞争力的培养。

由此可见,面对新世纪、新时期、新环境,客观上要求企业必须对自己所处的外部环境和内部环境进行科学细致的分析,认清企业经营的优势和劣势,鼓励管理部门树立超前意识,完善企业的目标和政策,既要规划“企业的发展目标”,又要重视“怎样实现战略目标”。创新的管理是企业对环境、市场和顾客变化的应变能力,其重点不是如何击败对手,而是追求潜在的绝大多数顾客,以追求价值量上的飞跃来支配市场。

3 管理创新应注意的问题

3.1 处理好制度创新、技术创新与管理创新的关系

通过建立现代企业制度,使管理创新得到制度的保障,推行多元产权制度,有效地动员社会资本,突破投资障碍,形成大规模的社会投资热潮,鼓励用技术、专利、知识产权投资,推动技术改造和技术创新的实施,提高企业的技术创新能力。企业管理创新必须考虑制度的制约和技术进步对管理创新可能造成的影响,将技术创新与管理创新结合起来,推进企业整体前进。

3.2 管理创新要适应企业的实际情况

管理创新可能会遇到人为的阻力,因为任何一项管理制度的出台都会影响到一部分人的利益,他们会对新的管理制度采取种种阻碍行为,所以就需要进行风险分析,对所要面临的一切困难和阻碍进行推测和判断,以便制定相应的策略,将风险控制一定范围之内。

3.3 管理创新离不开政策的支持

从外部解除其束缚和压力,才能轻装上阵,所谓“重点突破、整体推进”就是这个道理。对此十八届三中全会指出,积极发展混合所有制经济,合理确定国企管理人员薪酬水平,鼓励非公企业参与国企改革。

参考文献

- [1]侯先荣,吴奕湖.企业创新管理理论与实践[M].北京:电子工业出版社,2003.
- [2]柳显军.完善激励机制促进国企良性发展[J].企业导报,2016(2):149.
- [3]徐学航.新形势下企业管理创新的对策研究[J].商业文化,2018(08):40-41.
- [4]张春利.新形势下企业经济管理的有效创新及措施研究[J].中国市场,2018(18):108-110.

作者简介:郑玉梅(1966-),河北平乡人,邢台学院;夏彦升(1966-),河北平乡人,河北省煤田地质局新能源地质队。