

国有企业管理提升的关键路径探析

徐永赛

[上海振华重工(集团)股份有限公司,上海 200000]

摘要:随着经济全球化发展的持续深化,更大范围、更深层次领域的竞争与合作正在全世界各行各业上演,不少企业特别是国有企业对管理的重要性认识逐步增强,特别是在国务院国资委统筹推动的“对标世界一流管理提升”行动中,国企逐步明确自身的管理短板,率先有针对性地开展专项管理提升行动,并因此有效改善了管理机制不够健全、管理效率不高、企业竞争力下降等局面。本文将通过分析企业管理的现状与成绩,认清当前管理不足与瓶颈,有针对性地提出管理提升的关键路径,为助力企业高质量发展提供一定的参考建议。

关键词:企业;管理;提升路径;高质量发展

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.05.118

1 企业管理内涵与经验

1.1 管理概念与内涵

企业是市场经济主体之一,是促进商品流通、推动价值交换、创造经济社会财富的主要载体,自主性、竞争性、行业性等要素特征逐步明显,央企国企自主面对市场的要求也与日俱增,发展活力动力也在逐步增强。企业管理作为企业运营发展的关键要素,已逐步成为企业在土地、资本、技术、人才、品牌等特定资源外的软要素,一方面,各类资源要实现自身价值与效用的最大化,需要专业管理的支撑;另一方面,企业是完整组织,更需要各领域要素的互为补充与支撑,管理概念便从单条线的“小管理”向“大管理”“一体化管理”转变和升级。而在国际化竞争特征逐步凸显的当前,既需要“小管理”的作用发挥,更需要综合性、全面性的管理。

1.2 企业专业管理的重要性

随着全球经济要素的广泛流动及营商环境的逐步优化,各类企业如雨后春笋般拔地而起,既满足了产业链供应链建设发展的需要,客观上也造成企业的同质化竞争,在技术、资源、成本等要素基本相同的情况下,很难实现独树一帜或差异化发展,生产运营面临较大压力。因此,如何从管理视角实现企业的独特化、专业化发展,是企业必须面临的时代新课题,短期看,可实现企业资本资源的有效累积。从长远看,更能适应时代、行业等发展趋势,实现企业的可持续稳健发展。

1.3 企业管理的时代经验

无论是行业竞争对手的被动刺激,还是企业发展质量与效益提升的主动追求,国企正逐步推动管理机制与模式从“有没有”向“好不好”积极转型,特别是随着管理架构的增多、业务规模的扩大、员工数量的提升,企业必须要打破“小作坊”“人治”等管理思维,以国际化、现代化的理念与管理模式推动企业转型升级与平稳健康可持续发展。21世纪以来,特别是党的十八大以来,在深化改革

的大背景下,央企和地方国企在改革政策与要求的指引下,逐步走出了一条持续改进、日趋完善的管理提升之路,积累了不少经验。

1.3.1 管理理念与机制逐步夯实

在管理要素逐步增多、行业竞争日益激烈的情况下,企业进一步关注和重视对企业管理的工作。从思想理念上,企业领导人员逐步重视管理理念的学习与思考,设置管理骨干培训班等途径提升公司全体员工特别是各级领导干部的管理认识,以关键少数的率先引领有序推动企业全员对管理概念与举措的认识与运用。从组织机构上,设立或优化企业管理的部门及职责,统筹负责企业的战略、业务、机构、风险等关键领域的统一管理,奠定了企业的管理架构基础。从管理机制上,经营、生产、科技、职能管理等各类工作也逐步建立了管理体制,明确了各领域的运行规则,将思想认识进一步贯穿于企业实际发展。

1.3.2 业务全球化管理逐步展现

随着企业规模的持续扩大,特别是在“一带一路”倡议等背景下,各行各业资源要素的全球化流动,企业的业务发展逐步从立足于本区域向全国乃至全球拓展升级,通过自主输出或“借帆出海”等形式,向海外输出产品和服务。在此背景下,企业对相关业务和资源的管理也更加完善,尤其是以国际化的视角思考资源的双向流动并逐步完善企业管理机制,确保企业的管理思维与机制能为日益变化的世界形势做好足够筹备及应对。

1.3.3 资源管理成效得到提升

从高速发展向高质量发展转变,对资源管理有着重要考验,全球的各类资源特别是工业原材料资源虽在全球不同区域、不同国度存在,但总体是有限且逐步减少的,如何改善以过度开发和利用有形资源换取短时的经济发展,是中国企业需要重点关注的。同时,从企业发展资源来说,不仅有社会的共有资源,更有企业通过投资、

商品交换、价值输出等途径获取和积累的资源,随着全球供应链格局的持续调整,越来越多的企业更加重视各类有形和无形资源的专业管理与有效利用,尽可能提高资源的利用效率。

1.3.4 关键技术管理立足长远

科技创新是第一动力。国企在科技创新工作上基本都是不遗余力,投入了可观的资源,积极申报高新技术企业,提升企业的行业竞争力,推动行业的发展。特别是在全球形势持续动荡变化的背景下,企业更加深刻认识到,“卡脖子”技术将决定着企业的话语权甚至是生死存亡。因此,国企通过更加科学健全的科技管理机制与模式,梳理并形成“卡脖子”技术清单,成立专项攻关小组,投入更多资源资金,围绕重点进行技术突破与创新管理,确保对技术创新工作实现全面统筹与长远可控管理。

1.3.5 管理人才培养提上日程

一方面,企业积极发挥自身资源和相关渠道的作用,并持续丰富和扩大人才培养平台,努力引进、培养、任用符合公司管理理念、提升企业管理水平的专业管理人员,特别是注重复合型管理人才的培养与多岗位历练;另一方面,通过与外部的专业管理机构、高校等组织开展共建与长期合作,推动管理人才联合培养、管理工作协同推进,逐步打造有利于企业高质量发展的管理氛围与文化。

2 企业管理存在的不足与困扰

优秀的管理理念与机制并非一成不变、永久保鲜,也非全盘通吃,在传承企业特色管理经验的同时,也要发现管理的缺失,特别是因为原有管理理念的固化僵化或时代变化下的新挑战,需要在不同时期不同环境下予以关注和总结。国有企业在改革发展中积累了较为丰富的经验,但随着时代发展,管理短板或挑战也逐步显现。

2.1 总部组织架构存在限制

业务多元化是企业升级战略、消减同质化竞争、努力获取品牌溢出效应的重要举措,但部分企业对业务的扩张,未能做好资源、管理等要素的储备及应对,存在“有始难终”或“有始无终”的被动局面。随着社会发展及企业规模效益提升的需要,企业在保持自身核心主业平稳发展的基础上,积极向新能源、智能制造、数字化等产业扩张与转型,在努力提升增量的同时也推动了组织的建立与扩张,但由于部分企业对市场前景的过度乐观,本用于管理和支撑一定规模业务的组织架构,因新业务体量的不足,反而使得管理架构增多、管理成本上升、管理效率降低,关键资源在一定程度上存在分散、交叉等弊端,降低了专业化管理水平与一体化管理的合力。

2.2 管理权责制度不够完善

一般而言,企业在快速扩张发展的阶段,容易忽略过程中用于防控风险、降低成本、稳固基础的管理机制的建立与维护,以粗放式发展在短时间内获得市场与业绩,而在突发风险时无法应对或以其他效益来弥补亏空,但在

竞争态势逐步严峻的情况下,粗放式管理必然会给企业造成较大的影响。成立时间较早的一些企业,在不同程度上存在重业务轻管理的现象,特别是对风险管理缺乏认识,对部分业务经营生产的决策、履约缺乏有效的机制保障,从而因为外部环境形势的影响,以及内部资源管理能力的不足,部分设备被弃闲置,存在一定的低效负效资产,成为企业高质量发展的负累,归根到底是前端与过程管理的缺失与轻视。

2.3 专业管理人才总体缺乏

在迅猛发展业务的时期,企业往往会忽视管理人员的引进与培育,更多的是将心思花在一线人员的培养上,但对企业的风险管理、合规管理等职能管理人才培育认识不足。部分企业在初期专业发展阶段,不少管理人才都是从一线业务员工中选拔,专业技术强,但难以应对日益增高的企业管理要求,专业管理团队并非有效建立。部分因需要而引进的管理人才在短时间内也难以改善管理薄弱等现状,使人才难以发挥作用或被同化。

2.4 管理奖惩机制落实不足

提升管理,需要专业机制支撑,也需要专业人才支撑,更需要奖惩机制的配套。奖惩机制是保障企业平稳运营和督促管理提升的最直接防线,在专业管理人才缺乏的情况下,可通过管理奖惩机制来约束。但部分企业的奖惩机制落实不到位,即使出现管理失误和风险,也会由于企业总体承担而最后不了了之。当前,国企全面提升风险防控、巡察监督、经济审计,就是对奖惩机制的完善与补充,但进一步建立起一种管理全过程监督奖惩的机制,才是长久之道。

2.5 全面管理文化尚未建立

管理文化需要企业全员对管理机制与举措内化于心、外化于行,在管理机制不完善、管理举措不健全的情况下,企业员工对管理缺乏重视与敬畏,难以全面融入日常工作。缺乏全员的认同与实践,文化基础难免薄弱,难以形成中建八局的“铁军文化”、华为“变革文化”等独特的管理文化。

3 管理升级的关键路径建议

随着经济社会及企业发展的需要,管理理念与举措也应顺势而为,从有利于企业发展的角度实现管理创新与升级。就国企而言,推动管理提升,既是对标世界一流管理提升行动的刚性任务,更是改善企业内部循环,以高水平管理实现关键领域规范运行、提质增效、巩固核心竞争力的必然要求。

3.1 完善顶层设计,优化管理体制机制

“管理型”企业的打造并非一日之功,然而却是当前全球化竞合形势下的必然之举,必须要立足国企改革三年行动、对标世界一流管理提升行动等大环境,瞄准建设世界一流企业的目标,完善中国特色现代企业制度的顶层设计,特别是清晰企业自身发展性质与定位,持续完善

企业的管理机制体制。国企正在逐步梳理党委会、董事会、经理层等各治理主体的决策边界,明确各议事规则以及“三重一大”事项清单,确保决策机制不缺位、不越位。同时,全面推动总部机构改革,改善了“集而不团”的窘境,压缩了管理层级,提高了管理效率,为企业打造强总部奠定了重要基础。后续还需进一步完善相关运行规则与管理模式,从总部顶层出发,推动企业逐步建立健全管理体制机制。

3.2 突出战略理念,强化战略管理引领

企业战略决定着企业发展方向,对企业进一步深耕行业、提升核心竞争力有着关键的影响,国企正逐步重视对发展战略的全面管理与优化调整,以战略规划为重要载体,以年度工作部署为衔接,持续推动战略目标的落地与实现。高质量完成战略目标和运营指标,倒逼企业及其所属企业进一步分解目标任务,特别是要全面配套可完成目标任务的管理举措,以全过程管理监督确保阶段性与总体目标的实现,这是战略管理的重要意义。国有企业要深刻认识当前全球形势的变化,全面总结“十三五”以来战略管理的不足,以“十四五”发展规划为指引,将目标任务分解至年度及各单位,以更有力抓手推动战略目标的落地,将企业战略融入发展全过程,这是战略管理的必然途径。

3.3 梳理权责边界,明确管理权责制度

没有规矩,不成方圆。推动治理体系与治理能力现代化的理念,对企业来说,就是持续提升管理体系与能力。按规矩办事、无制度不决策,逐步成为企业完善管理机制的重要理念。国企正通过风险应对与日常管理的经验总结,更加明确了规章制度的重要性,全面推动公司总部制度的废、改、立、释,进一步明确总部各部门、总部与基层之间的权责关系,以及各管理条线的规则,确保公司形成一套行之有效的管理机制,既能提高总部统筹引领、风险防控的管理能力,又能激发基层单位的自主性与积极性。未来,更需要加强权责制度的宣贯、过程管理与评估以及相应的奖惩,将管理理念与规矩意识进一步融入企业发展与员工实践的过程中去,为企业管理文化的培育奠定基础。

3.4 重视队伍建设,加强管理人才培养

人才是第一资源,是企业软实力的重要组成部分。提升企业管理水平,既需要企业加强高端管理人才的引进,尽快推进管理人才对企业的熟悉、了解与认同,以自身管理经验发现和弥补管理上的不足与漏洞,并以符合企业特色与实际的方式实现企业管理能力的提升,但外部人才的内化需要一定时间,因此更要发挥企业骨干员工的智慧与能力,要通过各层级的教育培训与工作实践,如多岗位历练、校企交流、项目挂职等方式,激发员工管理创新思维,提升其管理能力。要注重加强专业管理团队的培育与选拔,形成一批管理思维新、管理意识强、管理水平

高的管理团队,并依托“导师带徒”等途径,注重管理梯队的培育和传承。

3.5 坚持激励导向,完善管理奖惩机制

当前国企改革三年行动中提出四能改革、股权激励等,无一不是体现激发企业动力活力的重要性,而完善奖惩机制,既可以让大家明确有所为有所不为,有助于企业员工全面执行管理制度,提高制度的运行质效,更可以助力企业形成“奖罚分明”的可持续发展的文化氛围。一方面,要将奖惩机制紧扣目标导向、结果导向与价值导向,为目标的完成提供助力;另一方面,要全面监督奖惩机制的落实情况,杜绝制度有而不行、行而无序的现象。通过员工自觉与奖惩激励,使企业管理在干部员工中实现政治自觉、思想自觉、行动自觉。

3.6 营造管理氛围,培育全面管理文化

文化是理念、机制、行为等综合要素的集成,是企业干部员工潜移默化思想与行动。就形成管理文化而言,需要国企将管理机制、管理举措、队伍建设、奖惩措施等不同环节做实做细,并根据实际动态调整和优化,确保环环相扣、相辅相成,以耳濡目染的方式使得管理文化逐步建立与形成。同时,更要注重管理文化的总结与宣贯。在宣传载体日益发达的当前,既要管理理念、机制通过多媒体平台进行宣贯,也要注意管理文化的总结与宣贯,反哺管理机制的同时,将管理经验、先进管理典型案例与人物进行有效的宣贯,既鼓励相关人员再接再厉,也能带动其他人员积极效仿践行,最终通过全员努力,形成具有企业特色的管理文化。

4 结束语

管理是企业发展的关键要素,管理提升是企业高质量发展的关键以及需要持续探索的话题。新时期的企业,特别是国际化企业需要通过管理提升为用户提供更高质量的产品与方案,更需要通过管理能力的升级巩固核心竞争力,为行业发展贡献出企业力量。

参考文献

- [1]秦清照.新发展形势下现代企业管理提升[J].知识经济,2022,593(01):99-101.
- [2]梁红铭.现代企业管理中激励理论运用[J].合作经济与科技,2021(06):138-139.
- [3]李炎.现代企业经营管理中提升经济效益的策略探讨[J].企业改革与管理,2021(10):54-55.

作者简介:徐永赛(1991-),男,汉族,江苏海门人,本科,中级经济师,研究方向:工商管理、战略管理、企业规划、国企改革等。