

# 当前管理创新的六大趋势

■ 全国管理创新成果审定委员会执行副主任 胡新欣

从这些年国家级企业管理创新成果案例来看,当前管理创新的发展趋势,主要体现在六个方面:

## 第一个趋势:开始注重系统思考和整体性的提升

当今企业管理创新和过去的5年、10年相比,最大的变化是开始注重系统思考和整体性的提升。我国企业的现代化管理起步于改革开放后。上世纪八十年代,打开国门看世界,发现欧美日企业比我们先进得多,于是开始向外国学习。我们学习国外的管理,首先是从单项的管理方法、工具的模仿起步,先是学习日本的全面质量管理,后来学美国。当时企业管理水平很低,谈不上现代化管理,学习的是规范、标准、制度这些基础性的东西。现在不一样了,在我国一大批企业的现代化管理水平和方法已经很高了,赶上了世界先进水平。像今天会上川投介绍的关于云管理的经验,就让我们耳目一新。云管理的思路和运行体系是当今世界管理领域里比较超前的运营模式,在我国还很少有企业运用,更不用说实践经验的总结了,川投在这方面取得了非常了不起的成绩。

不同类型的企业以及企业发展的不同阶段,管理模式是不一样的,没有一个模式能够适应所有的企业,适应所有企业的发展阶段。只有适应某一类型的企业在某一个发展阶段的管理模式。所以,管理的方式、工具是有选择性的,是有路径依赖性的,没有一套管理模式可以放之四海而皆准。有些企业利用战略统领的方式把整个管理拎起来;有些企业通过工具的管理,比如人力资源管理、供应链管理、看板管理、6西格玛管理等很多管理工具进行整合,用一个平台把企业管理水平提升起来;还有一些企业是通过国际对标工具和方法进行管理和统领,比如国家电网以及所属地方电网,前几年一直在做的一件事情就是国际对标。通过国际对标,一项一项去寻找我们和国际最先进水平的差距,然后一点一点追赶,最后达到世界先进水平,实现超越。当今中国的电网管理水平,和世界上任何一个国家比,包括美国、欧洲,我们不落后,甚至在某些方面处于世界领先水平。不同的企业通过自己反复的学习,选择适当的路径,通过系统思考和整体性的提升来达到了管理水平整体提升的目的,这是第一个趋势。

## 第二个趋势:创新定位由低端向中高端转化

我们管理的起点低,初期主要是模仿式学习。应该说,中国的企业、企业家是乐于学习、善于学习的,他们虔诚地、如饥似渴地学习西方,通过不断地引进、学习、消化,变成自己的东西。管理者通过学习,人在进步,企业也在进步。这种进步的重要标志,是创新定位中高端化了。依据管理专家的理论,创新的路径主要有两类,一类叫逆向创新,就是把别人的东西拿过来,模仿学习,最后变成自己的本事,这叫引进、消化、吸收、再创新;还有一类叫正向创新,就是从源头开始,从研发开始,不依靠别人,走自主创新的路。这两种创新路径都能使企业走向行业高端,中国的企业实现后来居上,越来越走向创新的路径,但是最近10年来,越来越多的企业开始注重独立、自主研发,走向产业链链的高端。比如我们的石油行业,电力行业,移动通信行业,水电设备行业,高铁行业等等,这些年进步很快,已经进入世界先进水平。我这里说的高端,不仅包括技术创新,而且包括管理创新。在实践中,二者是很难分离的。企业中,科技是生产力,管理是生产关系,生产力的进步和创新,不可避免地需要生产关系,也就是管理的适应性变革和调整。没有管理创新与变革,技术创新难以实施,或无法持续进行。这些点技术创新管理的很多成果说明了这一点。

## 第三个趋势:开始注重软实力的建设

改革开放30年,前20年我国企业在拼命做规模,不断扩大生产能力,后来发现扩大规模,扩大能力后遇到两个问题:第一个是市场,我们市场容量没有那么大,产品卖不出去。大家都做大规模、大品牌、大营销,这个市场就拥挤了;第二个问题,规模化上了以后,软性的管理、科学的管理跟不上,使得我们硬实力不能得到发挥。

软实力对硬实力能起到倍增的效果。首先,必须得肯定企业不能只搞软实力,没有企业一开始就搞软实力,软实力是建设在硬实力的基础上,正如人的骨骼发育到一定的程度,软实力才能负荷上去,没有硬实力,软实力不可能建设起来。所以,重视硬实力的同时,要重视软实力的建设。要在表现硬实力的规模、技术、科技等等积累到一定程度以后,进一步发展企业的品牌、商誉、社会公民形象等等。



全国企业管理现代化创新成果审定委员会执行副主任胡新欣

最终,变成超越于硬实力的一种企业的核心能力。这次国家级创新成果中,重点介绍了中石油走出去的经验。作为全球性的跨国公司,既要懂得运用自己的硬实力,也要懂得运用好的软实力。中石油在全世界几十个国家、地区有业务,几百个项目在运作,大部分很成功,也有不成功有失败的。成功的项目,关键的因素是能有效的实施本地化经营,把当地的文化和中国的文化进行整合,既要遵循管理学的普世原则,又要把中国 and 所在国的国情融合起来,这是不容易的。中石油的基本观点是,要互相尊重,互相欣赏,承认差别,达到统一。在跨国经营方面,很多企业都在摸索。当下,中国企业要不要走出去已不是话题,关键是走出去能否落根、能否赚钱,能否办成成功企业。事实上,中国企业走出去比过去西方的跨国公司实行国际化经营面临的困难更多,比如政治层面、外交层面、贸易壁垒等等,中国企业遇到的摩擦和麻烦比欧美企业要多得多,这是中国企业面临的独特问题,所以更需要巧妙地运用中国和中国企业的软实力去克服这些困难,从这些年管理创新成果来看,注重软实力建设的企业越来越多,经验也越来越丰富。

## 第四个趋势:企业的公民化进程在加速

中国企业现在面临的外部环境与30年前、20年前、10年前相比是完全不一样的,比如在社会责任的道德压力面临越来越大的压力,这既有我们经营的环境、政府政策、行业标准等问题,也有企业本身的责任问题。企业必须明确知道自己是企业公民,既然是企业就要尽公民的义务,就要尽社会责任,要遵守法律的底线。抢购外国奶粉的故事是很荒唐也很令人痛心的笑话,仔细想一下,难道我们中国的企业生产不出合格的奶粉吗,肯定能,但是为什么出了问题呢?一个是监管体制,一个是标准、制度,还有一个是我们企业的道德和责任。企业面临两条底线,一个法律的底线,一个道德的底线,这两个底线不能混为一谈,它是有区别的。道德层面的问题用道德的方式解决,企业或企业老板要做善事,做捐献,没有人强迫,多做少都可以,这个不叫企业的社会责任,至少不是企业社会责任的全部。企业的社会责任底线就是法律,要遵纪守法,不能破坏环境,不能破坏自然资源,不能伤害消费者。这方面,中国的企业家在逐渐领悟,但是任重道远。当今很多企业可能还处在原始积累阶段,马克思讲过,资本的原始积累是残酷的,带着血和肮脏的东西。没有

原始积累,企业不能做大,但恰恰是原始积累的阶段,容易产生道德方面的问题,所以不要用原始积累时期的标准来要求我们的企业,要用当代21世纪企业公民的标准来要求我们自己,宁愿原始积累的时间长一点,赚钱的速度慢一点,也要把企业的社会责任放在



第一位。

## 第五个趋势:重视中国特色管理模式的探索

什么是中国特色的管理?中国企业联合会组织专家做过调查研究,发现一个很有意思的现象,中国企业管理思想的来源到底是什么,发现有三个来源:第一,来源于西方的管理理论和管理思想,特别是适应市场经济、竞争环境所必备的那些企业家素质、本领和知识;第二,来源于中国共产党领导下的管理企业乃至管理社会的红色文化。很多企业,不仅是国有企业的企业家,也包括民营企业的企业家,自觉或不自觉地在用毛泽东思想管理企业,有很多企业文化孕育的东西到现在都还是有生命力。青岛港是管理很好的企业,是中企联长期联络的管理创新基地。青岛港集团总裁常德传的管理思想是非常经典的红色管理加西方管理,作为国企要当好共和国的长子、祖国母亲的孝子,他在职工面前是大哥,在西方竞争者面前又是很厉害的竞争伙伴,它们的员工宗旨12个字:精忠报国、服务社会、回报员工,暨融合了西方的竞争文化,又融合了中国红色文化;第三,源于中国五千年的传统文明,是中华文化在中国管理者身上的沉淀和体现。当一个人



青岛港

成为企业的高层高层管理者,去寻找管理的思想武器的时候,这时很自然会到中华文明的源流里去寻找。中国的管理思想虽然不是很具操作性,但是在哲学方面是博大精深,道法自然,中庸的思想等等,很多东西具有普适性,对中国将来管理的影响方兴未艾。

比如讲“和谐”,资本主义发展了几百年,最后也认识到和谐的重要性,劳动者和资本家之间必须和谐,企业和社会必须和谐,企业和自然必须和谐。美国的企业是以法制精神和竞争精神作为精神支柱,但企业发展到最后也要尊重人本主义,尊重人的价值。为什么会出现管理层持股的现象?美国上世纪80年代开始,美国很多大企业开始实行管理层持股,期权、期股制是美国人发明的,是对美国资本制度的反思和完善,做法主要是给高层管理者配发期权,期权是用现在的价格去买未来的预期,你经营得好高于现在的股价你就有收获,如果低于现在的股价你可能还会有损失,这是一种很合理的设计。期权期股是人力资本权益化的伟大创举,现在全世界都开始学习,我们经常讲人力资本,资本本身是能产生利润的,人力资本也能创造利润,人力资本既能创造利润,为什么不能分享利润呢?这是国有企业和做得越来越大的民营企业老板都需要深刻思考的问题。人力资本怎么用权益化的方式和制度在企业基本的制度设计中体现出来,是个很大的一个课题。我们要用外国的管理思想和方法设计中国式的制度和模式,同时要发挥中国人自己的管理创



新,目标16个字,就是中国企业联合会会长袁宝华老先生提出的:以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家。最终形成自己的管理特色和管理模式。我们号称是世界经济强国,将来可能还要赶上美国,很难想象这么大的一个经济强国,却没有自己的企业管理模式。经济规模靠企业支撑,企业发展中融合的民族智慧必须进行总结提炼。

## 第六个趋势:互联网和信息化的引领智慧企业的诞生和发展

刚才川投分享的“云计算”运用到管理中的创新案例,可以好好总结。据我了解,国家级管理创新成果中还没有一个在“云计算”方面做得非常成功的案例。

在当代,真正能够对管理产生全面性的、变革性的、甚至是颠覆性影响的力量只有一个,那就是信息化和互联网。互联网和信息化的发展,包括云计算、大数据,这些西方提出来的概念背后代表了什么趋势?要关注。比如,企业当前尤其要关注互联网的社交化趋势,因为这里面孕育了很多商机,互联网社交化将会主导一批企业进入新的商业运作模式。

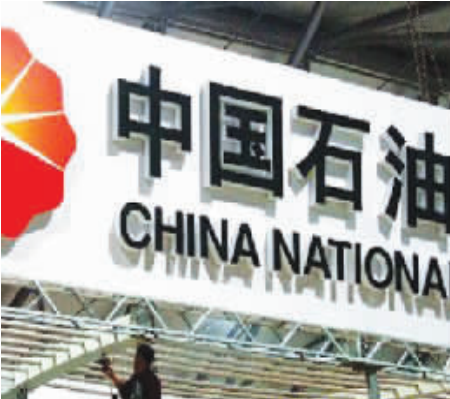
互联网的社交化至少有四个特点:第一,聚众;第二,分享;第三,协同;第

四,创造新价值。互联网能把不在一个空间,甚至不在一个国家的人,哪怕是“小众”的人聚集起来做一件事情,这是过去不敢想象的。把相同兴趣的人聚合在一起,并进行经验的分享,进行分工协作,并创造组织模式。网上自组织模式完全打乱了传统的组织模式,可能网上自组织模式的这种软性组织会成为未来企业的发展方向。海尔集团去年的管理创新成果,就是成功的互联网时代的管理变革,他们叫做以自主经营体为基础的人单合一管理。现在的海尔是没有部门的,只有经营体,2000多个经营体。过去企业是正三角形结构,从总经理往下是部门,再往下是基层,现在是倒过来的三角形,原来的底边朝上,原来的顶点朝下,企业的决策人员和管理人员是做服务的,2000多个经营体中80%多是在第一线的。这样的组织模式完全适应了外部环境变化,这叫消费者主导。消费者可以在网上提出需要什么功能和尺寸的冰箱,可以和企业一起来设计。所以海尔说现在是消费者主导的营销模式,从市场反映到内部,内部对应着市场。知识经济、信息化互联网时代,外部环境变了,内部组织要跟着发生变化。

互联网社交化的另一重要特点是共同创造价值。过去是企业主导,企业往外推产品,现在是企业和消费者共同创造产品,同时吸引研究开发的单位,其他合作的单位,银行、政府、社会组织等等,把相关利益方在一个平台上连起来,形成所谓的“平台经济”。

再讲企业内部。为什么信息化和互联网对企业的传统管理冲击这么大?最主要的原因是:信息化能够承载一种轨道化的管控模式。轨道化管控或叫轨道化管理是台塑集团创始人王永庆先生发明的,他的最大贡献是能把纷繁复杂的、千变万化的各种管理行为分成两类,一类叫轨上管理,一类叫轨下管理。他认为,90%以上日常管理活动都可以上轨运作,只有10%左右的管理活动是在轨下管理,轨下的管理活动也要不断研究,尽量推到轨上去运作,实行入轨管理。轨道化管理的本质是,过去的管理活动是以员工的岗位的管理作为中心,各相关业务部门进行配合;而轨道式管理是以节点管理为中心,整合了制度,整合了标准,在一个节点上体现出来,所以一个人在一个岗位上既可以了解相关的制度,也可以了解相关的标准,顺畅的把作业过程完成。在传统管理情况下,部门是分割的,流程在部门之间有关,速度比较慢,但是在网络化情况下,管理的流程可以大大加快。轨道化管理是要把日常的大量管理活动后台化、定格化、软件化,“镶”在电脑里,用ERP、云管理等系统集成成为各种管理平台。像大庆油田这样的企业,一年合同采购量1000多个亿,已经全部实现了网上运作,轨道化管理。轨道化管理使得企业管理透明化,大大减少了个人对企业负面的影响。企业要把握互联网社交化为企业带来的机遇,以及互联网和信息化的对内部的复杂的管理、超时运作所提供的极大便利,一举实现后来居上。

(本报记者张建忠、樊瑛根据胡新欣在2013年四川省管理创新大会上的讲话录音整理)



大庆油田