

山东科技大学学术著作出版基金资助

企业管理创新的^的

Qiyè Guānlǐ Chuāngxīn De Lílun Yǔ Shíjiān

理论与实践

刘华海 张序萍 著

中国矿业大学出版社

山东科技大学学术著作出版基金资助

企业管理创新的理论与实践

刘华海 张序萍 著

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书系统地介绍了企业管理十大要素和管理创新六大支点,阐述了企业管理创新主体应具备的创新素质 and 创新能力,论述了企业文化与管理创新的关系、管理创新与企业核心能力的关系,阐明了管理创新的内涵是资源要素的重新组合、管理创新是企业发展的基本动力,突出研究了企业的战略管理创新、人才管理创新、信息管理创新、营销管理创新、技术管理创新和新产品开发创新等。

本书注重贯彻问题导向和从实际出发的理念,研究探索了企业管理创新的思路和方法,列举了一些典型案例,对企业管理人员和大专院校师生的学习和实践具有重要的指导意义和借鉴价值,读者可从中加深对管理创新内涵的理解,开阔视野,拓展思路,提高管理创新能力。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理创新的理论与实践/刘华海,张序萍著. —徐州:

中国矿业大学出版社, 2015. 9

ISBN 978 - 7 - 5646 - 2833 - 8

I. ①企… II. ①刘…②张… III. ①企业创新—创新
管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 216277 号

书 名 企业管理创新的理论与实践

著 者 刘华海 张序萍

责任编辑 李 敬 郭 玉

出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司

(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)

营销热线 (0516)83885307 83884995

出版服务 (0516)83885767 83884920

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

开 本 850×1168 1/32 印张 7.875 字数 205 千字

版次印次 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价 26.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

创新是推动一个国家和民族向前发展的重要力量。面对经济发展新常态下的趋势变化和特点,必须加快实施创新驱动发展战略。习近平总书记指出:“实施创新驱动发展战略,就是要推动以科技创新为核心的全面创新”。全面创新包括科技创新、管理创新、组织创新、制度创新、战略创新、市场创新、文化创新、社会创新等。企业管理创新是一个十分重要的创新领域,实施创新驱动发展战略,必须坚持需求导向和产业化方向,必须坚持企业在创新中的核心地位。

当前,市场风云变幻多端,企业竞争愈来愈烈。企业间的竞争是核心能力的竞争,核心能力竞争最终是管理创新的竞争。管理创新是企业发展的基本动力,管理创新的经典内涵是资源要素的重新组合;管理创新的主体是企业,创新主体的核心力量是企业的高层决策者。企业能否取得成功,能否经营出特色,主要取决于企业高层决策者的素质和创新能力。尤其在经济发展新常态下,更要求企业的高层决策者必须凭敏锐的观察力行动,必须具有饱满的创新热情和卓越的创新能力,必须具有灵活运用、创新性整合企业各种资源的能力。现实中,一些企业在经济发展新常态下如鱼得水,快速发展;另有一些企业则陷入困境,步履维艰。二者差距的根本原因就在于是否及时实施了管理创新。实践证明,企业内部科学的管理机制、蓬勃的经营生机和一流的核心能力不能靠外部注入,而是要依靠持续不断的管理创新才能逐步建立和发展。

管理创新的今天,就是企业核心能力的明天。本书研究探索企业管理创新的理论与实践,旨在阐述经济发展新常态下企业管理创新与企业核心能力的关系,阐明通过管理创新来提高企业的经营成功率和管理绩效的理论和方法,并以实践中的典型案例证明:企业只有实施管理创新,才能保持旺盛的生命力,才能在激烈的竞争中站稳脚跟,才能在经济发展新常态下率先寻找到商机,开辟出一片属于自己的新天地。

本书立足于我国企业管理的实际,借鉴、吸收和采用了一些企业成功的管理创新实践经验和成果,对研究我国企业管理创新做了有益的尝试,提出了一些新的观点,这些观点可能还不够成熟,不当之处,欢迎读者批评指正。

作 者

2015 年 5 月

目 录

第一章 企业管理要素与管理创新支点	1
第一节 企业管理要素	1
第二节 企业管理创新支点	8
第二章 企业管理创新主体	12
第一节 企业管理创新主体概述	12
第二节 企业管理创新主体的素质和能力	15
第三章 企业文化与管理创新	28
第一节 企业文化概述	28
第二节 企业文化建设与管理创新	44
第四章 企业战略管理创新	51
第一节 企业战略管理概述	51
第二节 企业经营战略创新	54
第三节 企业形象战略创新	79
第五章 企业人才管理创新	99
第一节 企业人才管理概述	99
第二节 企业领导艺术创新	118

第六章 企业信息管理创新	137
第一节 企业信息管理概述.....	137
第二节 企业信息管理创新.....	158
第七章 企业营销管理创新	168
第一节 市场营销创新.....	168
第二节 品牌营销创新.....	189
第三节 服务营销创新.....	198
第八章 企业技术管理与新产品开发创新	212
第一节 企业技术管理创新.....	212
第二节 新产品开发创新.....	234
参考文献	244

第一章 企业管理要素与管理创新支点

第一节 企业管理要素

企业管理是聚集生产经营所需各类资源并对有限资源进行创新性整合和最大限度利用,用合理的投入获得最佳回报,以实现企业既定目标并履行一定社会责任的动态创新性活动。根据企业目标和资源,企业管理包括战略管理、人才管理、科技管理、财务管理、质量管理、营销管理、信息管理、文化管理、规范化管理和创新管理十大要素。

一、战略管理是企业的灵魂

“战略”这个词源于军事学用语,它是同“战术”相对而言的,简义就是军事指挥官对战争全局的筹划和谋略。随着人类社会的发展,战略一词逐渐被人们广泛应用于军事以外的领域,诸如政治、经济、管理、科技等,泛指重大的、带全面性、整体性、长期性和风险性的系统筹划和前瞻指导。战略管理是对战略的制定和实施进行的管理。企业战略管理是企业的高层决策者根据对外部生存环境和内部资源条件的分析,确定战略目标,制定战略决策,实施战略方案,评价和控制战略绩效的动态管理过程,包括战略分析、战略选择、战略实施以及战略评价和调整等,它是一种关系企业长远生存和发展的高层次、整体性和全局性的管理,而不是企业的日常管理,也不是企业的各项职能性管理。

战略管理是企业的灵魂。当今的市场环境比以往任何时候更

显动荡不定,一个企业如果没有战略管理就等于没有灵魂,就会像一艘没有舵的船一样没有方向。美国管理大师彼得·德鲁克曾指出:“没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归”。随着企业规模的不断扩大,市场结构的日益细分,以及国际国内竞争的逐渐加剧,当今的企业已进入战略竞争的时代,企业之间的竞争在相当程度上表现为战略思维、战略定位的竞争。据统计,世界上破产倒闭的大企业中,85%以上是因战略决策失误造成的。另据报道,西方发达国家的企业家花在战略思考、战略定位上的时间是其全部工作时间的60%。可见,战略管理在企业发展中具有何等重要的地位。

二、人才管理是企业的命脉

通常,人们对企业人力资源管理工作的认识,就是关于人员的录用、培养、调配、考评、晋升、奖励等一系列管理活动的总称。这样认识人力资源管理,只是看到了人力资源管理的“事”,而没有突出人力资源管理的“人”。人力资源管理的“事”固然必需,但人力资源管理的“人”更加重要。其实,人力资源管理的核心是对人才的管理,在整个管理系统中处于中枢地位。“千军易得,一将难求”。一流的人才可以带出高水平的团队,可以创造出重大创新成果。因此,企业必须加强对人才(特别是领军人才)管理,加大人才的引进和培养力度,并要整合骨干力量,优化资源配置,组建若干个水平高、创新能力强的团队。

经济发展新常态下,企业之间的竞争是创新的竞争,创新的竞争最终是人才的竞争。一个企业是否注重人才管理,已成为衡量该企业管理是否现代化的一个重要标志。建立现代企业制度,无论是制度创新,还是提高管理效率,归根到底还是人的因素在起作用,而人的作用中起到关键性作用的是人才。在市场竞争中,谁重视人才的培养,谁拥有一流的创新人才,谁就拥有了创新的优势和主导权,谁就能立于不败之地。我国著名企业家柳传志有一句名

言：“小公司做事，大公司做人，人才是利润最高的商品。能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”实际上，柳传志所表达的这种理念是很多成功企业家的成功经验，已经成为全球企业家的共识。这表明，人才管理是企业管理中的战略重点之一，是现代企业的命脉之所在。

三、科技管理是企业的源泉

科技管理是对企业科技研发中科技知识的产生、发展、传播、应用以及与其密切相关的一切管理活动的总称，主要包括企业研发战略及计划的制订、研究开发过程的管理、科技成果的推广与应用管理、知识产权管理和科技人员管理等。知识经济条件下，技术创新对于企业的重要性远胜于资金、原料与厂房。知识经济时代所带来的企业生存发展环境发生了新的变化，企业之间围绕技术和创新展开的竞争更加激烈，对企业技术创新提出了新的要求。

几乎所有在市场竞争中领先的企业，都十分重视科技管理并不断开发新技术和新产品，都有自己的研究开发机构，都有自己的领先技术和拳头产品。微软公司教育守则中有这样一条：“淘汰自己的产品，否则别人就会毫不留情地超越你。”这是微软成功的秘诀之一，也是知识经济时代企业的生存法则。纵观微软公司的发展史就不难发现，它之所以能取得成功，原因之一就是技术升级速度非常快，能够不断把技术优势转化为产品优势再转化为市场优势。可见，不断进行技术创新是知识经济时代对企业生存发展的客观要求，也是企业能够赢得竞争优势和不断成长的源泉。

四、财务管理是企业的关键

财务管理就是对资金的管理，是针对资金的筹集、使用、回收和分配等做出的筹资决策、投资决策、股利分配决策以及对决策的组织实施和财务监督。财务管理是组织资金运动、处理财务关系的一项综合性管理工作，它渗透到企业的各个领域、各个环节之

中,具有涉及面广、政策性强、灵敏度高等特点。

企业的成败,很大程度上取决于能否保持财务的稳健。有些企业破产倒闭的主要原因就是由于财务风险过高,一旦资金链断裂,就会出现财务危机,最终导致破产。经验证明,如果不顾自身条件通过负债经营盲目铺摊子,规模再大也难逃被淘汰的命运,只有在财务稳健的前提下取得的成长,才是合理而长久的。优化资本结构是保持企业财务稳健的基本前提,其具体标志是:综合资金成本低,财务杠杆效益高,财务风险适度。企业要实现资本结构优化,必须通过加强财务管理,做出科学合理的筹资决策、投资决策、股利分配决策并对决策的实施进行财务监督。因此,财务管理直接关系到企业的生存,是企业可持续发展的关键。

五、质量管理是企业的生命

产品质量受企业生产经营管理活动中多种因素的影响,是企业各项工作的综合反映。要保证和提高产品质量,必须对影响质量的各种因素进行全面而系统的管理。全面质量管理,就是企业组织全体员工和有关部门参加,综合运用现代科学和管理技术成果,控制影响产品和服务质量的全过程和各因素的系统管理活动。全面质量管理的核心思想是“一个中心”:企业的一切活动都围绕质量来进行。全面质量管理的基本特点是“三全”:全面,全员,全过程。

产品质量好坏,决定着企业的生存和发展。2001年中秋前夕,中央电视台《新闻30分》节目播出了这样的画面:卖不出去的月饼拉回厂里,刮皮去馅、搅拌、炒制入库冷藏,来年重新出库解冻搅拌,再送上月饼生产线……这家被曝光的企业居然是赫赫有名的老字号企业——南京冠生园食品有限公司。冠生园于1918年在上海创立,主营各类食品、糕点。1925年前后,冠生园又先后在天津、杭州、南京等地开设分店,南京分店即是南京冠生园的前身。央视的节目播出以后,南京冠生园的月饼立刻成为众矢之的,不仅

它的产品全部滞销,就连与之共享同一品牌的上海冠生园等都受到严重影响,2002年春节刚过,南京冠生园食品有限公司正式向南京市中级人民法院申请破产。可见,一个企业要在激烈的竞争中乘风破浪,立于不败之地,靠的是产品的高质量,否则,一切都是负数:生产等于负数,营销等于负数,广告牌等于负数,声誉等于负数!

六、营销管理是企业的根本

营销管理就是在准确把握市场定位的基础上合理设计产品结构、周密制定营销方案、加强目标市场维护、培育竞争优势,以及及时回收货款、提高服务质量、降低推广费用、控制销售风险、加快市场拓展、不断扩大市场份额的一系列管理活动的总称。在营销管理实践中,企业通常需要预先设定一个预期的市场需求水平,然而,实际的市场需求水平可能与预期的市场需求水平并不一致,这就需要企业营销管理者针对不同的需求情况,采取不同的营销管理对策,进而有效地满足市场需求,确保企业目标的实现。

营销管理的实质,是需求管理,即对需求的水平、时机和性质进行洞察、发现、分析、调节以及有效的引领。每个人、每个企业和社会上生存和发展,都需要,并愿意付出一定的报酬来满足部分需要,于是这部分需要就形成了需求。营销的出发点是通过交换满足需求。也就是说,营销是企业通过交换,满足自身需求的过程。企业存在的价值,在于企业提供的产品能满足别人的需求,双方愿意交换,如此而已。所以需求是营销的基础,交换是满足需求的手段,两者缺一不可,营销管理就是需求管理。营销管理对一个企业的绝对重要性,毋庸置疑。可以说,没有营销的企业管理是“无源之水,无本之木”。

七、信息管理是企业的支柱

信息是企业的重要资源。信息犹如企业的眼睛,谁能及时捕

提到有价值的信息,谁就掌握了决策的主动权。人们越来越感到信息是企业的一种“无形财富”,必须提高敏捷捕捉信息的能力。信息管理是指为企业的经营、战略、管理、生产等服务而进行的有关信息的收集、加工、处理、传递、储存、交换、检索、利用、反馈等活动的总称。随着信息技术在整个社会范围内的推广,企业获得信息的能力和数量都在成倍增长,企业信息数量的膨胀和信息对企业盈利影响的扩大使信息的地位逐渐提高并成为一种和其他资源(如人力资源、资金资源、物质资源等)同等重要的战略资源。

信息管理所关注的是信息资源的经济效益,是如何使信息资源实现价值最大化。信息管理是提高企业效益的捷径之一,其作用主要体现在四个方面:一是提高信息资源的利用效率。二是提高企业的对外反应速度和能力。三是为企业的经营决策、业务活动提供支持。四是改变企业的组织结构和业务流程,改进企业的工作方式和工作过程。信息管理的目标是实现管理的信息化。信息化就是在需要数据和信息的时候,能很容易地从信息系统中准确地抽取。信息资源共享包括经济信息资源共享、社会信息资源共享、文化信息资源共享。其实,信息资源是能够重复利用的,且只有在利用中才能体现其价值,同样的信息在不同的企业中体现的价值也不尽相同。面对信息共享化趋势,企业要做好的是在不断增强获取信息能力的同时能及时地抓住机会。一个好的机会胜过一大堆信息。

八、规范化管理是企业的基石

规范化管理就是在管理的过程中充分体现人的价值,而不是把人当作一个机器上的螺丝钉和齿轮,是在对人的本质特性准确把握的基础上,通过确立一套价值观念体系来引导下属员工的意志行为选择的人本管理。企业规范化管理,在 20 世纪 90 年代末,还是一个多少有些生僻的概念,现在它也已开始成为一个常用的概念了。可惜人们更多的是把它等同于制度化、或叫标准化

管理。尽管规范化管理最终也要落到制度层面上,通过规章制度来实施,但制度化管理仍远不等于规范化管理。

企业规范化管理,也需要制度化,也需要标准化,但它的重点在于为企业构建一个具有自我免疫、自动修复机能的系统。也就是说,使企业组织形成一种内在的自我免疫功能,能自动适应外部环境的变化,能抵御外部力量的侵害,并且当企业组织在发展过程中遭遇外部创伤后,能自动地修复愈合,使企业实现持续稳定的发展。或者说,它是要赋予企业组织一种生命力量,让企业像一个生命有机体一样,无论内部原因还是外部原因致使企业组织发生创伤和病变后,具有自动愈合、自动产生抗体抵御病源、恢复健康的机能。

九、文化管理是企业的境界

企业文化是在长期生产经营实践活动中形成的、被普遍认可和遵循且具有本企业特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。先进的企业文化具有导向、凝聚、激励、融合、辐射和约束功能,并对提高员工素质、塑造企业良好形象发挥积极向上的正能量作用。人与文化是企业竞争力的源泉,是企业可持续发展的基本驱动力。企业管理的最高境界是文化管理,即企业文化真正扎根企业并融入到管理之中,让先进的文化充盈于公司之内,浸润在员工之间,上升为每一位员工的意识自觉并内化于心灵,外化为行为习惯。

人们所关注的我国企业发展过程中所面临的一些问题,诸如,为什么许多“明星”企业很快成为“流星”企业?为什么企业高层与中、基层难以达成共识,并存在沟通障碍?为什么企业在组织变革与流程再造中员工感到迷茫、迟疑而不愿跟进,导致变革成效不佳?为什么企业分权分利就分心?为什么企业待遇很好,但仍然留不住优秀人才?等等,从本质上是企业文化的问题。优秀企业都是十分重视企业文化的,美国兰德公司、麦肯锡公司、国际管

理咨询公司的专家通过对全球优秀企业的研究,得出的结论认为:世界 500 强胜出其他公司的根本原因,就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力,这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同,他们最注重四点:一是团队协作精神;二是以客户为中心;三是平等对待员工;四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力,这些一流公司保持百年不衰。

十、创新管理是企业的精髓

美国管理大师彼得·德鲁克忠告人们:“不创新,就死亡。”美国杜邦公司华裔副总裁彭定中说:“我们一天到晚都在想:杜邦还能有什么新的东西?”这就是对管理创新持久性特征的最精辟的解释。创新的内容非常丰富,含义十分深远。它不仅仅是一种成果,它还是一种行为,一种精神,一种事业。创新是最复杂、最活跃也是最有意义的实践活动,是人类最高尚的事业。

创新管理是指企业的管理者先完成在观念上和理论上的超前跨越,并辅以组织结构和体制上的创新,确保整个企业采用新技术、新设备、新物质、新方法成为可能,通过决策、计划、指挥、组织、激励、控制等管理职能活动和组合,为社会提供新产品和服务。经商如逆水行舟,不进则退,创新成为企业发展最基本的法则。“一项技术、一款产品给企业带来的盈利和发展往往是局部的,但是管理模式的创新带给企业的则是整体的根本的改变”,“那些善于打破传统,借助新技术构建全新管理模式的企业往往可以引领新一轮的发展潮流,在同质化严重的竞争中开辟属于自己的一片蓝海”。所以,创新管理是企业的精髓。

第二节 企业管理创新支点

实施管理创新是市场经济的呼唤,是经济发展新常态的客观要求,是企业生存发展的需要。当前,企业实施管理创新需要以下

六大支点。

一、转换观念,拓展视野

企业实施管理创新,首先要转换观念,拓展视野。观念不转,往往感到困难如山;观念一转,天地一新,就会感到办法总比困难多。思路决定出路,视野决定思路。我们观察到,现实中相当多的企业家和经理人,长期埋头苦干于自己狭窄的产品领域或运营环节,久而久之在见识和视野上几乎成了“井底之蛙”。狭隘的视野导致经营思路狭窄,创新动力缺乏,看不到社会变迁、产业演进、宏观大势等方面给企业带来的机会和风险。而日复一日、按部就班地重复劳动,使得自己激情消退,工作厌倦,事业前途迷茫,甚至会感到富裕起来之后的一种特殊的空虚和无为。

要转换观念,拓展视野,必须破除与经济发展新常态不相适应的传统观念和错误意识,主要有:① 因循守旧,安于现状,不思进取,不求发展,不求进步,不愿接受新事物;② 僵化保守,害怕竞争风险,排斥分工协作,跳不出生产导向型的企业模式;③ 只会拼体力、拼设备,不依靠大科技和领军人才资源去抢占科技制高点;④ 家长制作风搞特权,眼前利益加短期行为,不保护资源,不重视环保,没有战略眼光,也不讲可持续发展;⑤ 拜金主义、享乐主义、极端个人主义,能赚钱便是英雄,为了金钱,可以不择手段,坑蒙拐骗,假冒伪劣,甚至走上贪污腐败违法犯罪的道路。这是与社会主义市场经济背道而驰的。对于以上五个方面的观念、思想和意识,我们必须看到它的极大危害,必须彻底更新和破除,否则管理创新的经营思想和观念是无法树立起来的。

二、强化创新意识

管理创新的前提在于创新意识的确立。在市场经济条件下,企业全体员工,特别是企业各级领导层要确立起敢于创新、善于创新、勇于创新。各级领导层是否称职,是否有才干,主要看有无超前意

识、创新能力、预测风险和避免风险的能力。创新理论先驱者熊彼得认为：“企业家的职能就是实现经营管理的创新”、“常规生产的管理者不能称之为企业家，而真正企业家的独特任务，就在于要敢于打破常规，创造新的理论和新的管理方式或方法”。面对日趋激烈的市场竞争，企业只有在继承科学管理方式或方法的基础上，通过移植、嫁接、综合、独创等手段，不断调整和优化经营管理的方式方法，才能在竞争中占领和扩大市场，在创新中发展企业。

三、重塑价值观念

企业的价值观念集中反映了企业员工的人生观和世界观，体现出员工在从事生产经营活动中判别事物好坏、善恶、美丑的价值取向，主要涉及员工的思维、心理、习惯、性格等方面，是企业文化的核心。企业的价值观念一旦形成，便具有相对稳定性，并不会轻易被改变。因此，长期以来在传统管理模式下从事生产经营活动，以及受小生产习惯势力的影响，员工容易形成怕苦畏难、“混日子”思想以及“坐商”的习惯和惰性等不良价值观念，其结果只会阻碍企业管理创新活动的开展，必须弘扬追求创新、自我激励的企业家精神，实现企业员工科学价值观念的重塑。当然，重塑企业价值观念不是一天两天就能实现的，但必须抓紧抓好这项工作，营造良好的企业文化氛围，保证企业管理创新的顺利实施。

四、优化组织结构，重建管理制度

组织结构是企业正常运行和提高经济效益的支撑，必须本着精简、精干、高效的原则重新设计，达到组织结构优化所要求的目标。企业如果缺乏良好的组织结构，没有一套分工明确、权责清晰、协作配合、运转灵活的管理机制，管理创新则无从谈起。在具体实践中，如何恰如其分地处理协调好集权与分权、管理幅度与管理层次、综合管理与专业管理、稳定性与适应性之间的关系，是一件需要极为慎重且认真、反复讨论研究的大事。