

● 实用管理类丛书

企业竞争力

——理论与案例分析

韩中和 著

SHIYONG GUANLI LEI CONGSHU

● 复旦大学出版社

实用管理类丛书

企 业 竞 争 力

——理论与案例分析

韩中和 著

复旦大学出版社

前 言

企业竞争力的研究,从来没有像今天这样显得如此重要。新的世纪,中国要发展,要强大,首先企业要发展,要强大,换句话说,企业要有竞争力。

中国的企业在改革开放后的二十多年中,随着经营自主权的扩大和改革的深化,企业竞争力不断增强。中国加入 WTO,企业将从依靠国家政策保护转入市场竞争,这将大大促进企业竞争机制的建立。我国企业要迎头挑战国际上实力强大的企业或企业集团,必须认识到树立竞争意识、建立和提升企业竞争力的迫切性。我们要加快步伐,培养和树立竞争意识,在企业内部和企业之间强化竞争机制,促进企业在竞争中求生存、求发展。在这种形势下,如何建立企业自身的竞争力将成为一个重要的课题而引起广泛的关注。

我国的企业为迎接新的挑战,当务之急就是增强企业或企业集团的竞争力。实施精益管理,合理地、充分地运用有限的经营资源。企业要集中精力加强发展技术开发能力、生产制造能力、营销能力、市场开拓能力,努力发展企业的核心能力或组织能力。新形势下的企业经营,需要我们尽快转变观念,改变旧的思维模式。为在短时期内赢得竞争力,我们必须在更大的范围内充分调动经营资源,积极吸取和利用先进的生产技术和和管理技术。

企业竞争力,是一个比较复杂的研究课题。尤其对我国企业来说,除了企业内部的竞争力问题之外,还有企业制度、经济管理体制等方面的问题,在某种程度上,经济管理体制和企业的制度决

定企业的经营行为。近年来,关于新的管理体制的研究和实践,极大地推动了企业制度的改革,给企业带来了新的活力。由于本书篇幅所限,没有触及这方面的问题。本书尝试在新的环境和形势下,就如何建立企业内部的竞争机制、创新机制、新产品开发机制,如何增强创新意识等问题进行探讨,并结合国内外优秀企业的具体做法,力求理论与实践相结合,以利于企业从中汲取有益的经验。

我们以市场和顾客的需求为出发点,对企业竞争力进行研究。我国企业在转轨换型的过程中,要以市场需求为导向,从单纯的生产单位向自主经营、自主开发的经营实体转变。企业要重视在以需求为导向的经营活动中培养竞争力,以此促进企业的市场营销、新产品开发工作。努力把顾客的需求与企业的技术相结合,创造顾客满意的过程,实际上也是企业竞争力的发展和增强的过程。

企业竞争力的研究,涉及的面较广,本书针对一些主要方面进行探讨,以期达到抛砖引玉的目的,希望能得到读者的批评指正。

本书力图把最新的理论与最好的实践介绍给大家。本书适合工商企业的管理人员、MBA工商管理硕士作为学习参考用书,也可以作为工商企业的培训教材。

我要感谢我的家庭,感谢我的妻子林百铭,儿子韩颖杰,他们同我一起,克服漫长的留学生活带来的诸多不便,使我的学习和工作取得了一点成绩,也为我完成这本书提供了所必需的时间、支持和鼓励。没有他们,这些都是难以想象的。

本书在编写过程中得到了复旦大学出版社刘子馨先生的大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢。

韩中和
2000年5月

第一章 关于企业竞争力的研究

我国企业的改革,在经过了扩大企业自主权试点、实行以承包制为主体的多种经营方式、转换企业机制等几个阶段之后,90年代初期进入建立现代企业制度的阶段。随着企业改革的深化,改革的重点将逐步从宏观制度的改革转向企业内部竞争机制的建立,企业家和管理学家也逐步把研究重点转到如何提高企业自身的竞争能力这方面来。新的世纪,中国将会更加开放,在中国这个市场大舞台上,国内外企业的竞争将日趋激烈,我国企业如何增强竞争能力,企业如何形成持续的创新能力和成为目前企业发展中一个新的课题。

实际上,不仅仅是我国的企业,世界上其他国家的企业,尤其是长期地能够在行业中处于领先地位的企业更是如此。为了持续发展,为了在竞争市场中争得一席之地,这些企业都把建立市场竞争力、维持竞争优势列入重要的议事日程。在以市场经济为导向的改革开放过程中,尤其最近几年,我国企业发生了很大变化。一批具有竞争力的优秀企业崭露头角,企业以市场需求为导向,在创造市场和顾客满足的同时,企业自身的竞争力得到了增强,为企业在新的世纪里的发展打下了坚实的基础。及时地总结和研究国内外优秀企业的长处,分析和解剖这些企业竞争力和竞争优势的来源,提示我国企业增强竞争力的模式,对我国企业摆脱困境,全面提高企业的竞争力,乃至提高国家的竞争力有着非常现实的意义。本章的目的,是通过有关竞争能力理论的回顾,对本书提出的企业竞争力概念进行定义,结合我国的实情,提示增强企业竞争力的分

析框架。

一、关于企业竞争力的研究

竞争是市场经济条件下企业生存和发展的动力,是企业活力的源泉。企业的竞争力,决定企业在竞争中的地位。竞争力的研究包括产品竞争力、企业竞争力、产业竞争力和国家竞争力。这些不同层次的竞争力之间有着密切的关联,产品竞争力和产业竞争力决定于生产该产品的企业和所在行业的企业的竞争力,可以说,在这几个竞争力之中,企业竞争力起决定性作用。

国家竞争力涉及的内容要广泛一些,它反映一国的经济实力和潜力,是一个综合性概念。一个国家能够在特定的产业中获取竞争优势,原因何在? 哈佛大学教授波特^①认为,这是因为该国为这些企业创造了一种竞争环境。按照波特的分析,国家的竞争力由以下四个要素组成。

- (1) 要素条件: 如熟练劳动力的供给,基础设施状况;
- (2) 需求条件: 对产品或服务的该国市场的需求情况;
- (3) 相关的支持产业;
- (4) 企业的战略、组织结构与竞争状况。

这四个要素相互影响和相互作用,形成一个动态发展系统。它提示了衡量国家竞争力的一些基本条件。我们从上述的四个要素中可以看出,国家竞争力与产业竞争力、企业竞争力紧密相连,企业竞争力是其他竞争力的核心和基础。

对企业竞争力的研究存在一种量化方法。在日本,早期曾应用定量分析的方法评价企业的经营能力,可以比较客观地观察企

^① Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, London, 1990.

业竞争能力的强弱。^① 1974 年,日本通产省产业政策局企业行动科实施企业综合经营力的调查与评价活动,多年连续的调查和评价活动,反映了日本经济形势的发展趋势及其波动特征,同时也反映了日本企业综合经营力的变化态势。1984 年,日本通产省产业政策局企业行动科委托日本庆应义塾商学院课题组,为实施该计划进行持续的调查研究。企业综合经营力具体表现在企业业绩上,它可以用“企业业绩=成长性+收益性”这个公式来表示,成长性和收益性分别用销售额增长率和销售利润率来进行计算,从公式反映的内容来看,企业经营能力完全是一个由财务指标构成的评价体系。从研究方法来看,属于实证研究,通过企业的绩效观察其存在的问题,指出今后改进和发展的方向,这对企业通过实践总结经验有一定的指导意义。但是这种定量方法无法评价企业的经营战略、组织结构等问题,也难以反映新产品开发等企业生产经营活动中的学习过程,这种定量方法更没有涉及企业如何建立竞争力,怎样获取竞争优势等问题。

1. 企业竞争力定义

企业竞争力是一个综合性概念。尽管这个概念已被广泛运用,但至今对其定义众说纷纭,莫衷一是。根据罗国勋的定义^②,企业竞争力是“企业和企业家在适应、协调和驾驭外部环境的过程中成功地从事经营活动的能力。”根据这一定义,企业竞争力包括四个层次:一是企业内部效率,即企业以最优方式配置经营资源的能力;二是部门或行业环境及发展态势对竞争力的影响;三是国内宏观经济环境或经济体制的状况;四是国际市场状况和国际贸

① 刘树人等著:《中国企业活力定量评价》,中国国际广播出版社,1995 年。

② 罗国勋编:《二十一世纪:中国中小企业的发展》,社会科学文献出版社,1999 年,第 177 页。

易结构对企业竞争力发挥的影响。经济环境对企业竞争力的影响,例如国际宏观经济景气、政府的经济管理体制,给企业的发展带来非常重要的影响。由于篇幅所限,我们从企业内部这个微观层次,把企业作为一个经营主体,企业如何以创造市场和顾客的满足为出发点,发展和建立自己的竞争力。

张志强、吴健中等认为,企业竞争力实际上是一个通过比较而得到的相对的概念^①。企业竞争力由三个部分组成,即企业现实的市场竞争能力;企业潜在的、企业未来可能拥有的市场竞争能力;企业将潜在竞争能力转化为现实、获得竞争优势的能力。就企业竞争而言,企业竞争力的核心是比较生产力,而竞争的实质是比较生产力的竞争。这种对竞争力的定义反映了当代市场经济的本质,即企业竞争力只有通过其在市场上的表现,通过与其他企业的比较来衡量。当然,如何比较企业之间潜在的、未来可能拥有的市场竞争力,还有待进一步的探讨。

日本东京大学教授藤本隆宏^②认为,企业的竞争力可以从三个层次来考察:即静态的能力、改善的能力、进化的能力。静态能力是指实际上企业已经达到的竞争力水平;改善能力是指不断的维持和提高竞争力的能力;进化能力是指建立前两者能力的的能力。

从上述的有关竞争能力的论述中,我们可以看到,企业竞争力是个具有多层次含义的概念,不仅仅是静态的能力,更是动态的、进化的发展能力。静态能力是反映企业迄今为止已经建成的能力,动态的能力是企业不断学习、不断改进、不断创新的能力。研究者会从不同的研究角度,从不同的侧面去把握,因而产生多种不同的定义。根据本书的研究范围,我们把企业竞争力定义为:企业竞争力,就是面向市场和顾客,合理地运用企业内外部的经营资

① 张志强、吴健中:《企业竞争力及其评价》,《管理现代化》,1999年,第一期。

② [日]藤本隆宏著:《生产系统的进化论》,有斐阁,1997年,第87页。

源,提供市场和顾客所需要的产品和服务,在与竞争对手的角逐中建立竞争优势的能力。企业在市场中的兴衰沉浮,是企业竞争力的具体反映。在竞争激烈的环境中,竞争力直接影响到企业在市场中的地位,影响企业的收益及其发展。如何培养和建立这种能力,就成为企业经营活动中的一个战略问题。80年代以来,尤其是进入90年代,企业能力理论风靡一时,理论界对如何维持企业的竞争优势进行了大量的考察和研究,虽然没有直接用企业竞争力这样的字眼,然而这些研究无不与竞争力有关,在这里,我们对一些典型的能力理论进行分析和探讨,对提示增强企业竞争力的模式不无裨益。

2. 波特的竞争战略

20世纪80年代后期,以波特为代表的竞争战略理论风靡一时。波特的竞争战略理论描述了公司如何在产业内部定位,在激烈竞争的环境中取得高于一般的收益。波特认为,产业环境中存在着五种基本的竞争力量^①。即新的竞争对手的进入,替代品的威胁,买方的讨价还价能力,卖方的讨价还价能力,以及相同行业竞争对手之间的竞争。企业要充分利用这五种竞争力之间的关系,推动这些力量向自己有利的方向转变。因此,波特竞争战略的选择由两个中心问题构成。即能够长期盈利、具有魅力的产业;企业在该行业中的定位。

波特认为,企业获取超过行业平均水平的利润,要从两个方面,即比竞争对手更高的价格,或者比竞争对手更低的成本来实现^②。企业之间的价格和成本差异的来源又分别来自于不同的方面。一个是通过不同的经营效率,即最好的实践;另一个是通过战略定位,

① 波特著:《竞争优势》,华夏出版社,1997年。

② Michael E. Porter, What is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1996.

以此带来价格和成本的差异。要理解产生差异的实质,必须把企业看作是各种经营活动组成的价值链,它们之间相互联系、相互影响。企业要建立持续的竞争力,就要不断地改善各种活动之间的关系,以提高经营效率。企业持续性的业绩差异,往往在于企业采取不同于其他企业的战略定位。因此,波特认为,竞争优势战略的关键在于选择,即企业向市场提供某种价值,同时也必须决定放弃什么。企业为获取竞争优势,还要使各种经营活动相互适应。

波特的理论从基本战略到价值链,提示了企业为增强竞争力,获取长期的竞争优势的几个关键因素:

- (1) 一个具有吸引力的行业;
- (2) 选择企业在该行业内的相对地位;
- (3) 利用价值链创造竞争优势。

3. 钱德拉的组织能力

钱德拉认为,企业发展的动力是组织能力。钱德拉曾经对组织能力做过明确的定义^①。钱德拉认为,组织能力是企业在其历史的发展过程中,充分利用规模经济和范围经济获得的生产能力、营销能力和管理技能,是从企业内部组织起来的物质设施和人的能力的集合。根据钱德拉的研究,美国企业发展到一定的规模,就以四种方式不断扩大,即横向一体化、纵向一体化、开拓新市场、开发新产品。企业长期的投资,产生了规模经济和范围经济,同时产生了庞大的组织结构。组织的能力来源于企业对三个方面的投资。第一,企业进行大规模生产设备的投资,以使其能充分利用技术所具有的潜在的规模及范围的经济。第二,企业为配合大规模生产,对全国乃至国外的营销、流通网络的投资。这些投资的目

^① [美]钱德拉著:《企业规模经济与范围经济:工业资本主义的原动力》,中国社会科学出版社,1999年,第42页。

的,是为了应付当时迅速增长的生产和销售的需要。第三,对管理的投资。这不仅仅是为了由于生产、流通的扩大,需要增加管理人员,用以监督、调节这两个基本职能活动,而且还要为将来的生产和流通制定计划、分配资源而培养具有领导作用的管理人才。由此可见,钱德拉强调了三种投资,即为扩大生产而进行的设备投资,为大规模营销进行的投资,为有效的开展生产、营销活动而对管理进行的投资^①。钱德拉的研究证明,美国一些长期绩优大企业,就是不断地对这三个方面进行巨额投资,才使它们迅速发展,并长期地支配着整个产业,通过不断的投资,获得持续的竞争优势。钱德拉的组织能力的概念,来自于对近代欧美企业管理史的实证研究。反映了这些大企业在早期的发展过程中,重视对生产和营销的投资,同时也没有忽视对管理的投资,在此基础上建立起来的组织能力,是企业长期发展、维持优势的保证,这对研究企业持续发展有一定的实践意义。

4. 普拉哈拉德的核心能力

企业核心能力的研究,最早可以追溯到 20 世纪 50 年代。飞利浦·萨尔尼科^②在对领导行为的分析中,就曾指出过企业特殊能力的概念。早期的特殊能力强调了一个组织比其他组织做得更好的因素。其后,企业特殊能力的概念不断变化和发展,人们把企业的核心能力理解为企业活动,尤其是竞争或维持变革组织的能力。例如,斯诺和富来比亚发展了这个独特能力的概念^③,他们认为,独特能力是企业把产品投放市场,同时又能创造战略市场地位

① [美] 钱德拉著:《企业规模经济与范围经济:工业资本主义的原动力》,中国社会科学出版社,1999 年,第 41 页。

② [丹麦] 尼古莱·福斯编:《企业万能:面向企业能力理论》,东北财经大学出版社,第 80 页。

③ [日] 绀野登、野中郁次郎著:《智力经营》,日本经济新闻社,1996 年,第 60 页。

的能力。可以看出这与波特的理论有相似之处。进入 90 年代,关于企业的特殊能力理论的研究更加深入,其中以普拉哈拉德和哈梅尔的核心能力理论最为著名。

90 年代初,普拉哈拉德和哈梅尔提出了核心能力的理论^①。所谓核心能力,是“组织中的积累性学说,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识。”核心能力是一组技能和技术的集合体,而不是某一项单个的技术或技能。按照普拉哈拉德和哈梅尔的核心能力的概念,企业是由:(1) 核心能力;(2) 核心产品;(3) 最终产品等结构组成,核心能力是企业增强竞争力、获取竞争优势的关键。要判断企业具有的能力是否是核心能力,可以通过以下四点来验证。

(1) 该能力在提供产品的性能、产品的完美、企业的服务能力等方面,超出其他竞争企业;

(2) 把硬件和软件技术结合在一起的复杂的综合技术;

(3) 这种能力只有很少几家企业掌握;

(4) 这种能力能够开拓未来的事业。

核心能力不是一种最终产品,也不为企业内部某一个成员或特定的部门所独自拥有。它是企业技术和技能的综合体现。核心能力是企业整体的能力,体现了企业整体的竞争力,是渗透在组织之中的能力,其他企业难以模仿。因而具有持久性,可能形成企业的持续性竞争优势。为提高企业竞争力,维持竞争优势,企业应集中资源,建立一个或几个核心能力,为企业的长期稳定的发展打下扎实的基础。

5. 斯托克的基于能力的竞争

波士顿咨询公司的斯托克、伊文斯和舒尔曼认为,成功的企业

^① Prahalad, C. K. and G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-Jun, 1990.

极为注意行为方式,即产生能力的组织活动和业务流程,并把改善这些活动和流程作为首要的战略目标,企业成功的关键不仅仅在于核心竞争力。每个企业都必须管理一些基本业务流程,诸如新产品的实现,从原材料到最终产品,从营销到订货,从顾客订货到实现产品价值。每个流程都在创造价值,每个流程也都要求部门间的协同配合。因此,尽管各个部门可能拥有自己的核心能力,但是关键还在于管理这些流程,使之成为竞争能力,管理者应把自己的管理重点放在支持这些能力的基本设施以及员工的培训上。

企业为培养这种能力,必须考虑以下四个原则^①。

(1) 公司战略的基石不是产品和服务,而是业务流程;

(2) 竞争的成功取决于将公司的关键流程转换为能为顾客提供较高价值的战略能力;

(3) 公司通过对支持性基本设施作战略性投资来获得这些能力,这些设施连结传统的战略经营单位和部门,并超越了这些单位和部门;

(4) 由企业最高管理者来协调各部门。

6. 能力理论的意义

以波特为代表的战略管理学说,在评价企业能力的同时,更注重市场定位对企业业绩的影响。波特的价值链概念,把企业分为各个具体的、不同的经营活动,为我们对企业整体的竞争力形成提供了一个十分有益的分析框架。企业为获取竞争优势,有所为,有所不为,选择有利可图的行业以及确定在行业中的地位。钱德拉主张为培养组织能力,要全面投资,实现企业的规模经济和范围经济。普拉哈拉德和哈梅尔强调企业要获取竞争优势,就要掌握核

^① 斯托克等著:《基于能力的竞争——公司战略的新规则》,《公司战略透视》,上海远东出版社,1999年,第123页。

心能力。斯托克强调组织对业务流程和经营活动及时调整的能力。

综合上述几位管理学家的观点,我们认为能力理论值得借鉴之处在于:

(1) 企业要能够把握自己在市场中的定位。正确的定位为企业决策提供依据,为今后的发展明确方向。

(2) 组织能力的建立是企业长期投资的结果。积极的投资可以加快竞争力的形成过程,早期建立优势的企业往往在行业中处于领先地位。

(3) 核心能力以各种形式沉淀在组织之中,具有持久性,对企业的长期发展起重要的作用。企业在发展过程中,要重视培养和积累核心能力。

与此相比,几位学者的理论也存在一定的局限性。波特的研究重点在于市场结构和企业业绩的关系,强调市场定位,他的研究几乎没有涉及动态的竞争力的形成机制。钱德拉的组织能力,追求传统的规模经济和范围经济效应,在不确定性因素增大的情况下,组织难以建立快速反应能力,也容易忽视企业核心能力的建设。普拉哈拉德的核心能力理论论述了企业自己独特的技术和技能的重要性,但在他们的核心能力理论中,没有涉及核心营销能力和组织管理能力,偏重于核心技术。斯托克等提出的基于能力的竞争理论,局限于业务流程的改造,强调降低成本或提高速度。如何在企业内部建立创新机制、增强企业竞争力,还有待于我们作进一步的探讨。

二、增强企业竞争力模式

二十多年改革开放的实践,使我国企业得到了长足的发展。面临着前所未有的机遇和挑战,我国企业对企业竞争力的研究,在

理论和实践上将会形成新的热潮。企业只有在激烈的竞争中,其竞争力才能得到磨练,其事业才能得到迅猛发展。企业怎样建立竞争力,上述西方管理学家的理论有一定的实践意义。但由于管理体制的差异,企业发展的阶段与路径不同,我们要结合自己的特点,建立自己的发展模式。

1. 我国企业竞争力的问题

我国工业经过几十年的建设和发展,已经形成了相当的实力,尤其是改革开放以来,企业通过技术改造、技术引进和自主开发,工业生产技术水平有了显著的提高。一些主要工业生产部门的骨干企业的技术水平与工业发达国家之间的差距正在逐渐缩小,少数领域的技术水平已接近发达国家的水平。在企业转轨换型的过程中,企业以市场需求为导向,从单纯的生产单位向自主经营、自主开发的经营实体转变。企业越来越重视产品开发,正在逐步成为科研开发的主体。80年代以来,国家经委在全国范围内推行现代企业管理方法,具体提出了以经济责任制、全面质量管理等为主的18个现代化管理项目^①。进入90年代,随着企业进入市场经济运行轨道,我国企业又兴起了学习、应用新的管理方法的浪潮。企业再造、计算机集成制造系统等新的管理方法的学习和应用,将进一步促进我国企业管理迈向科学化、现代化,从而提高企业的竞争能力。

但是我们还应该看到,我国企业的竞争力与国外企业,尤其是与发达国家的一些企业相比还存在相当距离。我国企业在技术能力、管理能力和企业的经营观念等方面存在比较突出的问题。

^① 刘春勤著:《改革开放以来我国企业管理理论与实践的发展》,《陕西经贸学院学报》,1998年,第五期。

(1) 技术能力的问题

我国企业目前的技术档次低,缺乏市场竞争力。改革开放以来,我国企业为了提高自己的技术水平,增强企业的竞争力,从国外引进了一些先进的技术。然而,由于没有很好的消化,没有及时把引进的技术变为自己的知识和能力,出现了设备老化、技术老化、产品老化,导致“引进——落后——再引进——再落后”的恶性循环,这说明技术的吸收和再创新是企业工作中一个十分薄弱的环节。

企业创新之所以会产生这种局面,跟企业经营的指导思想有密切的关系。重生产能力、轻开发能力,是技术引进难以形成综合效益和技术创新低水平重复的主要根源^①。应该说,通过技术引进,是缩小我国企业与发达国家企业技术差距的重要手段。但是,我们还应有更高的目标,即通过技术引进来提高相应领域的技术开发、技术创新能力。

(2) 管理问题

由于受到经济管理体制的影响,我国企业多年来不重视提高技术创新能力,没有创新热情。因此企业缺乏技术创新能力。清华大学经济管理研究所对我国 29 个制造业部门,共 1 000 多家企业的调查表明^②,我国企业缺乏创新能力主要表现在:

① 缺乏人才。技术创新需要这样的人才:他应该具有一定的知识,具有敏锐的观察力、准确的判断力和学习能力,富有创新精神。调查结果显示,被调查的企业缺乏人才是创新能力障碍的第一位因素。

② 缺乏信息。技术创新需要技术信息和市场信息,我国企业

① 高材林著:《合作创新是加速我国技术进步的重要途径》,《国际经济合作》,1995年,第六期。

② 高建、傅家骥著:《中国企业技术创新的关键问题》,《中外科技政策与管理》,1996年,第一期。

深感缺乏这些信息,这与原有的管理体制有很大关系。企业缺乏收集信息的意识和积极性。

③ 缺乏管理创新的能力。企业在创新中组织管理不善,具体表现在组织不适应创新活动的要求,不能把握创新时机,科研人员与生产第一线的员工难以默契等。

(3) 经营观念

经营观念是指企业以怎样的思维方式来指导自己的经营活动。长期的计划经济体制,使人们形成一种思维定势。生产什么,生产多少全部由上级部门计划制定,企业只要落实生产、完成任务即可。在这种思维定势的影响下,厂商往往缺乏竞争意识,不管市场环境如何变化,厂商始终以不变应万变。在这种思维模式的影响下,企业竞争力也难以引起人们的重视。

从当前企业改革的现状可以看到,一方面我们取得了长足的进步和发展,另一方面,从企业竞争力的现状来看存在不少问题,有些还属于重大的缺陷。如何引进技术?如何使新的管理方式与企业的实际相结合?如何建立企业的竞争能力?这些问题的提出和解决比以往任何时候都显得迫切和重要。企业要始终围绕市场开展自己的经营活动,技术开发也好,管理创新也好,要以市场和顾客的需求为中心,创造新产品和服务,为市场和顾客提供满意的服务。为了实现这个目标,企业组织内部进行组织配套、设备配套、人员配套、管理配套,这些最终都将作为企业竞争力而反映出来。如果在引进新的技术或管理方法时,只做表面文章,没有建立生成竞争力的机制,就难以使企业长期发展,也难以收到预期的效果。

2. 增强企业竞争力模式

企业竞争力表现在企业经营活动的方方面面,因而是深深地根植于组织之中的能力,是一个企业整体的、系统的能力。竞争力