

论

LUN QIYE GUANLI

CHUANGXIN

企业管理创新

魏金萍◎著



电子科技大学出版社

论

LUN QIYE GUANLI

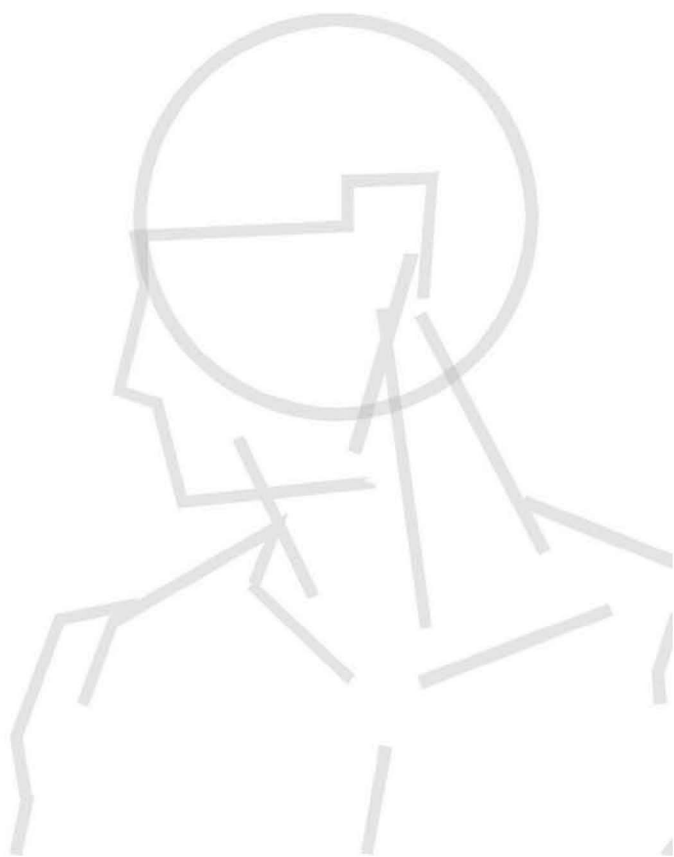
CHUANGXIN

企业管理创新

魏金萍◎著



电子科技大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

论企业管理创新 / 魏金萍著. —成都: 电子科技大学出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5647-3005-5

I. ①论… II. ①魏… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 108047 号

论企业管理创新

魏金萍 著

出版: 电子科技大学出版社

地址: 成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦 (邮编 610051)

策划编辑: 辜守义

责任编辑: 辜守义

主页: www.uestcp.com.cn

电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn

发行: 新华书店经销

印刷: 四川永先数码印刷有限公司

成品尺寸: 185mm×260mm 印张 9.75 字数 253 千字

版次: 2015 年 5 月第 1 版

印次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5647-3005-5

定价: 36.00 元

版权所有★侵权必究

◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。

◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

全球化视野下，由于经济的高速发展，中国企业的表现已引起各方关注，越来越多的中国企业开始走向世界，企业的创新管理问题也日渐凸显。一般而言，企业规模及其内外经营环境都会影响企业的创新效果，不同地域的企业在创新能力和创新绩效上也存在着显著差异。在中国企业经营环境充满变数的情形下，改善企业创新的外部环境、加强创新管理等，对于企业扩大创新管理的发展空间意义重大。

企业创新管理的意义在于适应科技及知识经济的需要，也是建设创新企业国家和企业自身发展的需要。其创新内容包括观念创新、组织创新、制度创新、战略创新、文化创新、市场创新、技术创新和人力资源创新等。企业创新管理的本质是通过内部结构调整及改变与重组，使其发生整体功能的转变。

全面创新管理作为创新管理的新范式，通过各种创新要素的有机组合与协同创新来提升企业创新能力；中小企业在规模、管理、技术以及产业等方面的特点，使其在实施全面创新管理方面有着自身的实际特点。本书结合实际调研和理论分析，构建中小企业全面创新管理实施框架，并初步分析了有代表性的三种典型实施模式，以更好地指导中小企业创新实践。本书共分六章，第一章企业管理创新概念，第二章企业管理创新的一般过程，第三章企业管理创新的发展及问题，第四章企业创新系统的动力和运行，第五章国有企业管理创新的现状分析，第六章中国家族企业管理模式创新。

限于编者的水平，书中缺点在所难免，欢迎广大读者批评斧正。

编 者
2015 年 2 月

目 录

第一章 企业管理创新的概念	(1)
第一节 企业管理创新的基本理论	(1)
第二节 企业管理创新的基本原则、程序和方法	(10)
第三节 管理创新与其他创新的关系	(15)
第四节 创新源管理与创新模块整合	(17)
第二章 企业管理创新的一般过程	(23)
第一节 企业管理创新的过程	(23)
第二节 制度创新主体	(32)
第三节 企业管理创新的层次	(37)
第四节 企业管理创新的监督、考核及修正	(41)
第三章 企业管理创新的发展及问题	(43)
第一节 我国企业管理创新的发展历程	(43)
第二节 创新与企业环境变化	(49)
第三节 企业管理创新	(58)
第四章 企业创新系统的动力和运行	(67)
第一节 企业创新系统动力的构成要素	(67)
第二节 企业管理创新系统的运行机理	(69)
第三节 管理创新对国内企业管理的启示	(77)
第五章 国有企业管理创新的现状分析	(83)
第一节 国有企业管理创新的现状	(83)
第二节 国有企业管理创新的途径与对策	(88)
第三节 我国国有企业管理创新的演变过程与面临的体制性障碍	(99)
第四节 国有企业管理创新与非国有企业管理创新的差异性和相同点	(103)
第五节 国际企业管理模式对我国国有企业管理模式创新的借鉴与启示	(106)
第六节 我国国有企业管理创新的意义和作用	(110)
第六章 中国家族企业管理模式创新	(114)
第一节 家族企业管理创新的内涵	(114)
第二节 中国家族企业的产生、发展与现状分析	(116)
第三节 我国家族企业管理创新的 STEP 分析	(122)
第四节 我国家族企业管理模式创新的设计	(128)
第五节 中国家族企业组织创新评价的实用方法	(132)
第六节 中国家族企业制度创新的总体构想	(134)
第七节 家族企业的发展和现代化转型	(142)
参考文献	(150)

第一章 企业管理创新的概念

第一节 企业管理创新的基本理论

一、管理创新的内涵

在对管理创新发展的历史追溯中，我们可以看出经济学家们、管理学家们大都只在一些著作中涉及了管理创新的内容，而很少有专门论述管理创新的著作，对管理创新也给出一个全面、科学的定义。这一方面反映出学者们对管理创新未给予相应的重视，另一方面也说明管理创新这一实践活动所涵盖意义的广泛性与复杂性。

本书认为管理创新的概念应源于管理的概念。从经济学的观点看，人类始终面临着稀缺资源与无限需要之间的尖锐矛盾，需要做出抉择来恰当配置和充分利用稀缺资源以满足人们的需要，这就是管理。准确地讲，管理是适应组织内、外部环境变化对组织的资源进行有效配置和利用，以达成组织既定目标的动态创造性活动。管理在动态环境中生存的社会经济系统中，仅有维持是不够的，还必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求，这就是管理的创新职能。

管理的实质在于创新。首先，资源的整合活动充分体现着管理者的创新精神和创新才能。管理者在整合资源的过程中遇到的问题，可归结为程序性和非程序性两类。任何一种程序的产生和变迁都是过去创新成果的结晶，任何既定程序都是未来创新的起点。对于非程序性问题，没有既定模式可供参考，管理者只有依靠自己的创造性来发现解决问题的方案。所以，无论是程序性还是非程序性管理问题，只有依靠创新，才能妥善加以解决。其次，为了适应组织内外部环境变化而进行的局部或整体的调整本身就是创新。任何组织必然要与周围外部环境不断地发生物质、能量和信息的交换，外部环境的变化必然会对组织活动产生影响。同时，组织的内部环境也在不断变化。管理者必须根据内外部环境变化的要求来进行局部或整体的调整，以使管理活动有序地进行并实现管理的目标。最后，顺应经济与社会发展总趋势的过程也是一个创新的过程。可持续发展已经成为当今社会和经济发展的总趋势和主旋律，既要满足当代人的需要，又不要对后代人满足需要的能力构成危害。谋求这样的发展，只有依靠管理创新。尤其是在新经济环境下，当知识资本价值高出传统资本价值的时候，管理者的思想观念必然会经过一个根本性的变革时期，管理创新就将更加受到人们的关注。

通过以上分析，本文对管理创新的概念做出了如下界定：管理创新指对管理活动的创新。它通过改进与创新行为，创造一种新的更有效的资源整合范式，使之与环境相协调以更好地实现组织目标，实现可持续发展。

二、管理创新的要点

关于管理创新所包含的内容，众多学者的观点并不一致。归纳起来，其主要包括以下几个方面。

（一）管理观念的创新

管理观念的创新亦即管理思想的创新，很多学者将之看成管理创新内容之首。如王连娟、冯务中、李建鸣等认为观念创新是管理创新的灵魂，没有观念的创新就无法奢谈其他方面的创新。叶裕祥指出观念创新是企业管理创新的源泉，企业必须在内部组织机构、固定资产投资、激励、成本、时间等方面加强观念创新。杨清认为管理观念是在管理过程中所持有的思想和价值判断，它指导和影响着管理者的管理方式和管理行为。知识经济时代的来临导致生产力的快速发展和生产关系的重大变革，必然引起管理观念的变革。葛玉辉、姜洁民也指出了观念创新是管理创新的灵魂，因为管理创新首先要求管理者从自身的角度认识管理职能发展的核心在于创新，管理者应改变重维持、轻创新观念，在管理活动中追求创新，追求与众不同，追求制度规范与现存社会生活的最佳配合。

（二）战略管理创新

也有一部分学者针对我国大部分私营企业缺乏战略目标，导致高死亡率的现象，提出了私营企业战略管理创新将是管理创新的重中之重，如索艳丽、方有余、费志敏等一致认为：私营企业要进行战略管理创新，首先应确定企业的宗旨；其次企业要对所处的环境和自身的资源进行分析，从而发现机会和威胁，识别自身的优势和劣势；然后要制定企业战略；最后应对战略进行实施、评价和控制。

在传统的计划经济体制下，由于企业不是独立的经济主体，因而也就没有自己的经营战略和战略管理，而现代企业制度的建立要求填补这个空白。因此，吴肇光指出：企业要想在激烈变化、严峻挑战的环境中求得生存与发展，就必须通过实施具有创新实质的经营战略，使企业实现内部和谐运作与外部持续适应的双重目标。

（三）组织创新

几乎每位研究管理创新的学者都将组织创新作为管理创新的一项必不可少的内容。组织创新意味着打破原有的组织结构，并根据外部环境和内部条件的变化对组织的目标加以变革，对组织内成员的责、权、利关系加以重新构置，使组织的功能得到完善和发展，其实质是资源的重新配置。从众多学者，如索艳丽、方有余、王连娟、杨清、冯务中、吴肇光等的研究成果中不难看出组织创新呈现三大发展趋势：首先是直线—职能型向网络型转变；其次是金字塔型向扁平化转化；最后是刚性化向柔性化转变。

（四）制度创新

关于管理创新与制度创新的关系，理论界有一部分学者认为它们都是企业创新的组成部分，是一种并列关系，但另一部分学者将制度创新看成管理创新的一部分，它们之间是一种从属关系。如李建鸣、葛玉辉、姜洁民指出：制度创新是管理创新的最高层次，它是管理决策者智慧的结晶，它在管理创新中占有重要地位。其中李建鸣将企业制度创新具体分为三种形式，即企业产权制度创新、企业领导制度创新和企业管理制度创新。苗明杰、车玮、费志敏、方有余、王连娟等也认为：制度创新属于管理创新的范畴。

（五）领导创新

有少部分学者认为领导创新是管理创新的内容之一，如索艳丽、方有余、费志敏等。他们所指的领导创新包括领导观念意识的更新、所有权和管理权的分离、实行人本管理。实质上，这些内容被包含在观念创新和制度创新的内容中。

三、企业管理理论和思想演进

回顾近代的管理理论与思想演进的历史，我们可以总结吸收各种管理创新思潮的合理内核，并站在巨人的肩膀上进行发展创新。

（一）古典管理理论

古典管理理论产生于 20 世纪初到 30 年代，其代表人物是三位管理大师，即“科学管理之父”——泰罗、“管理理论之父”——法约尔以及“组织理论之父”——马克斯韦伯。泰罗的代表著作是《科学管理原理》。其主要观点有：科学管理的中心问题是提高劳动生产率；工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”，变对抗为信任，共同为提高劳动生产率而努力；计划职能同执行职能分开，变经验工作方法为科学工作方法；实行职能工长制；在管理控制上实行例外原则。法约尔在著作《工业管理与一般管理》中指出：企业职能不同于管理职能，后者包含在前者之中；分工、职员与职权、纪律等管理十四条原则；管理五要素问题。其中，关于管理组织与管理过程职能划分的理论，对后来的管理理论研究具有深远影响。韦伯在其著作《社会和经济理论之中》主张建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的“理想的行政组织体系”。古典管理理论阶段的研究侧重于从管理职能、组织方式等方面研究效率问题，忽略了人的心理因素。

（二）行为科学理论

20 世纪 30—60 年代，行为科学理论重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标的影响力。梅奥的霍桑实验（1924—1932）指出：职工是“社会人”而非“经济人”企业中存在着“非正式组织”新型的领导能力在于提高职工的满足度；存在霍桑效应等——引起了管理学者对人的行为的兴趣，从而促进了行为科学理论的发展。该理论主要研究个体行为、团体行为与组织行为。其主要理论成果包括马斯洛的需求层次理论、赫次伯格的双因素理论、麦克莱兰的激励需求理论、麦格雷戈的“X 理论—Y 理论”及其“复杂人”的假设和超 Y 理论。波特—劳勒模式由波特和劳勒合作提出。该模式提出，激励不是一种简单的因素关系，人们努力的程度取决于报酬的价值、自认为所需要的能力及实际得到报酬的可能性；管理者应当仔细评价其报酬结构，把“努力—成绩—报酬—满足”这一连锁关系结合到整个管理系统中去。此外，以巴纳德为创始人的社会合作系统学派、以西蒙为代表的决策学派以及以德鲁克为代表的经验学派观点形成了管理理论丛林。

（三）研究企业与环境关系的战略管理理论

20 世纪 60 年代中、后期到 80 年代初，管理学界开始重点研究如何适应充满危机和动荡的环境的不断变化，谋求企业的生存发展并获取竞争优势。安硕夫《公司战略》一书的问世，开创了战略规划的先河。他认为，战略管理与以往经营管理不同之处在于面向未来，动态、连续地完成从决策到实现的过程。劳伦斯与罗斯奇合著的《组织与环境》提出公司要有应变计划，以求在变化及不确定的环境中得以生存；卡斯特与罗森茨韦克的《组

织与管理——系统权变的观点》认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，组织应在稳定性、持续性、适应性、革新性之间保持动态的平衡。迈克尔波特的《竞争战略》成为战略管理理论的经典著作，五种竞争力、三种竞争战略、价值链的分析等影响深远。

（四）企业再造理论

随着信息技术越来越多地被用于企业管理，企业组织愈来愈不能适应新的、竞争日益激烈的环境，管理学界提出要在企业管理的制度、流程、组织、文化等方面进行创新。迈克尔海默与詹姆斯钱皮在其著作《再造企业——管理革命的宣言书》（1993）中阐述了这一理论：面对日新月异的变化与激烈的竞争，要提高企业的运营状况与效率，迫切需要“脱胎换骨”式的革命，只有这样才能适应生存与发展的挑战；企业再造的首要任务是BPR——业务流程重组，它是企业重新获得竞争优势与生活动力的有效途径；BPR的实施又需两大基础，即现代信息技术与高素质的人才。

（五）知识经济时代的组织管理理论

知识经济的到来使信息与知识成为重要的战略资源，而信息技术的发展又为获取这些资源提供了可能；顾客的个性化、消费的多元化决定了企业只有能够合理组织全球资源，在全球市场上争得顾客的投票，才有生存和发展的可能。1990年，彼德圣吉的《第五项修炼》指出：企业唯一持久的竞争优势源于比竞争对手更快更好的学习能力，学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿望和获取竞争优势的组织蓝图；要想建立学习型组织，系统思考和自我超越非常必要。在阿里德赫斯所著的《长寿公司》中指出“成功的生命型的公司是能够有效学习的公司”，知识是未来的资本，只有学习才能为不断的变革做好准备。1990年《哈佛商业评论》中《公司核心能力》，引发了虚拟组织的研究。虚拟组织与传统的实体组织不同，它是围绕核心能力，利用信息技术与全球企业进行互补、互利的合作，能够快速获取处于全球各处的资源为我所用，缩短“观念到现金流”的周期，可避免环境的剧烈变动给组织带来的冲击。

以上管理理论和思想，围绕着管理的核心——效率与效用进行了多方位的阐述，至今仍闪耀着智慧的光芒。

四、管理创新主体

在企业内部产生创新的需求后，则首先需要考虑企业管理创新的实现者和承担人。经济活动中最本源、最重要的资源是人，管理创新作为一种变革，自然也是由人来进行的，脱离了具有创新意识与能力的人，管理创新和管理革命无从谈起。谁来进行管理创新？是什么驱动主体从事管理创新？管理创新主体有哪些能力？这些都是企业管理创新机制研究中至关重要的问题。在这部分，我们将就以上这些与管理创新主体密切相关的问题做详细的探讨，以便更深入、系统地研究管理创新系统与运行机制。

管理创新是一个循环往复、不断反馈的动态演进过程，这一过程是从管理创新产生到其在管理实践中发挥作用的诸阶段的集合。管理创新并不仅是提出一种新思想、新方式、新手段，还包括使有关创意贯彻实施，使企业更有效地配置资源，提高整合效益。管理创新主体的内涵是自始至终参与管理创新全过程、有自己的创意并成功地将自己的创造性知

第一章 企业管理创新的概念

识灵活地运用于企业生产经营的个体或团体。有创意、但未参与创意的操作设计与实施,不能将其称为管理创新的主体;同样,仅仅参与了创意的设计与实施的个体与团体,也不能称之为管理创新的主体。我们知道,组织中的管理工作明显可分为三个层次:决策层的管理、执行层的管理和操作层的管理。所以,根据以上表述,结合企业管理创新过程及其实践来看,管理创新主体是一个多层次的系统结构,企业中或与企业相关的企业家、管理者和知识工人有机地构成了管理创新的主体。由于他们各自占有不同的组织资源,承担着与资源相对应的不同风险,因而进行着不同性质的管理创新,如表 1-1 所列。

表 1-1 不同层次管理创新主体的资源分布与管理创新内涵

创新主体	资源分布	风险承担	管理创新	结构功能
企业家	拥有资本,具有企业家能力和企业家精神,信息集中。	业主式和合伙式企业家以支付各种生产要素合同收入的能力为保证,公司式企业家以荣誉、地位及知识专用性为保证。	新的经营思路,新的组织机构,新的经营模式。	管理创新的核心和主导。
管理者	具有一定管理能力,信息相对集中或向权威部门倾斜,创新精神有待发掘、培养。	以个人知识和能力专用性为保证。	新的管理方式方法,新的管理模式,新的具体制度。	管理创新的关键和中坚。
知识员工	拥有一定的技术能力、一定的生产经验和生产能力,信息分散,且来源丰富、具体。	以个人的兴趣和自我实现精神为保证。	新的管理方法、方式,新的管理模式。	管理创新的源泉和基础。

注:此表根据姚凯、孙艳、陶学禹的《论企业经营管理工作中的创新性》整理

由上表可看出,实际工作中,较重大的管理创新都是由企业家、管理者和知识工人共同完成的。企业家是管理创新的核心和主导,他们既是管理创新的灵魂,又是管理创新的倡导者和组织者;管理者是管理创新的关键和中坚,他们一方面根据企业及本部门或本系统管理发展的需要不断提出管理创意,另一方面调动知识工人创新的积极性并对知识工人的有关管理创意进行归纳、明晰和升华;而知识工人则是管理创新的源泉和基础,为管理创新提供最原始、最基本的素材。

(一) 企业家 (Entrepreneur)

古典经济学家一般把企业家看成生产经营活动的组织者和指挥者,主流经济学派都以发挥资源最大效用和建立平衡作为经济学理论的核心,企业家和企业家精神只被看做“外部条件”。直到 1911 年,美国经济学家熊彼特出版了经典的《动态经济学理论》(The Theory of Economic Dynamics),首次将企业家和企业家精神引入经济学理论,并首先将企业家与创新联系在一起。他认为由进行创新的企业家所带来的动态不平衡(而不是平衡和发挥最大经济效益)才是一种健康经济学的常规和经济理论。他明确提出,企业家的职能就是创新,创新精神是企业家人精神的集中表现;企业家是创新的灵魂,是创造利润的主要

源泉。英国剑桥学派创始人马歇尔也认为，企业家是以自己的创新能力、洞察力、统帅力，发现和消除市场的不均衡性，创造交易机会和效用，给生产过程指出方向，使生产过程均衡，是生产要素组织化的人。

实践证明，如果没有企业家积极倡导和参与，企业专业技术人员的创新潜力是很难得到充分发挥的。可以认为，企业创新的成败，主要取决于企业家能否为创新主体提供正确的创新方向和有利于创新的环境和条件。简单地讲，企业家不同于一般生产要素的本质内涵就在于创新。

企业家是企业管理创新的核心和主导力。企业家一般都是极富创新精神的人，他们可能是企业的创立者，也可能是受委托经营管理企业、谋求财富的经理人员。企业家不但拥有资本，而且具有企业家能力和企业家精神。他们往往表现在具有敏锐的观察力、预见力和超乎常人的想象力，具有对外界环境的高度警觉性，能及时捕捉企业内部存在的改进经济绩效的机会，并从偶然的成功中找到规律，使管理创新活动得以持续、稳定、有序、高效地进行下去。企业家精神是管理创新中最为活跃的要素，企业家精神形成的内在动力便是企业家的创新意识、创新精神和创新能力。管理创新的需要更促成了企业家精神的养成。在管理过程中，企业家基于创新的动力目标，始终在谋求变革。这种企业家精神的养成在很大程度上是管理创新的指导思想使然。因为企业家通常具有强烈的进取心、事业心和责任感，勇于开拓，敢于冒险，灵活变通，遇事果敢而坚毅，所以他们能够通过自己的感召力、形象力，培育、建立有利于管理创新的企业文化体系，通过自己的管理职能，以支付各种生产要素合同收入的能力及荣誉、地位、知识专用性为保证，创造出新的经营思路、新的组织机构、新的经营模式，创造性地运用技术、企业资源开拓企业产品市场，管理企业技术创新，实现企业创新战略目标。

管理创新需要企业家，更需要企业家精神。同样，企业家也需要管理创新。没有管理创新，在科学技术飞速发展、市场竞争日益激烈的今天，企业是难以生存下去的；没有管理创新，企业家也不能真正实现自身的价值。随着企业管理创新的推进，一批与新的管理模式相适应并在实践中使现有管理创新不断向更高层次迈进的企业家会应运而生。这支企业家队伍的诞生是管理创新的产物，也是管理创新的主体，他们的创新性管理极大地提高了企业资源的配置效率，并在经营管理中被赋予了最高权力，其潜能得以最大限度的释放。

企业家之所以能够执行创新的职能，将风险变成获得利润的机会，越来越多地取决于企业组织的保障作用。相应的，企业的本质就在于指挥生产活动这一职能的专业化。因此，创新在很大程度上就是企业管理工作的创新。所以，创新的主体不仅是企业家，还包括着与之共同承担风险的组织管理中的其他管理者和知识员工。

（二）管理者（Entrepreneurship）

管理者是一般组织活动的具体实施者，处于公司决策层与基层的中间结合部，是具有实际管理经历和业务专长并从事具体管理工作的大量管理人员的集合。他们从管理职责和业务专长出发，把知识与实践有机地结合起来，切实解决企业经营管理的实际问题。管理者是管理创新的主体，是管理创新的关键和中坚。原因有两方面：

第一，管理者思维活跃，有实现其自身社会价值的强烈愿望，创新的动力较大，因而在管理创新上常常富于献身精神并表现果敢、冒险、进取的品德，具备管理创新主体的

主观条件。

第二，管理创新需要企业领导人的积极倡导和有效的计划、组织、激励和控制。管理者作为管理工作的行动主体，负责组织日常的工作。由于他们亲身经历，所以对分管的领域最了解、最熟悉，熟悉组织的现状和现行的制度、规范，并有深刻的理解，因此容易发现问题，容易进行管理创新，具备成为管理创新主体的客观条件。在具体的工作中有许多矛盾和冲突，管理者作为处理的主体不仅要使组织有序地运行现有的制度、规范，还要对现有的制度和规范进行完善和发展。他们会在了解的基础上完善制度，从管理的基本职能出发，适应社会和经济的发展，对管理工作做出变革，提出新的管理方式方法、新的管理模式、新的具体制度，使管理工作处于动态的协调状态。

伴随着组织的演替，管理的主要职能已不再是组织生产，而是创造条件使知识工作者（包括管理者）的创新能力发挥出来；管理者的主要角色也不再是一位控制者、领导者和激励者，而是参与者、创造者和协调者。他们不但自身追求创新，而且为被管理者创新能力的发挥创造条件，努力减少和消除他们在创新过程中遇到的障碍。

管理者自身的特点和创新行为特征及其处于企业管理创新的承上启下的地位，决定了他们是企业管理创新的关键和中坚力量。但是也应看到，管理者有时往往因在一个岗位多年，习惯于传统做法，而难以产生创新意识；有时也会受到上级领导或自身权限的约束，有创意而无法实现，从而导致他们不会成为真正的创新主体。因此，组织应充分重视管理者创新意识的培养，为其成为管理创新的主体提供土壤和养分，并致力于建立一种企业机制。这种机制能够使企业优秀的经营者脱颖而出，并在这种内部环境中最大限度地发挥他的才能，使他的管理思想与方法得到实施，并能为下属创造施展才能的机会。正是这样一种管理者的存在，使得企业的管理创新成为一种可能并使企业管理实现新的进步。

（三）知识员工（Knowledge worker）

创新必须依靠知识，创新的源泉是知识员工的创见性思想。知识员工是指具有知识储备的员工。美国管理学大师彼得·德鲁克最早提出知识员工这个术语时，意指“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”，“他们生产的不是物质产品，而是知识和思想”，“他们是一种全新意义的资源”。企业员工要成为管理创新主体，必须首先具有知识，在知识经济条件下尤其如此，故企业操作层的管理创新主体必然是知识员工。知识员工提出管理创意并得到采纳且参加了实施的全过程，就可成为管理创新主体。在知识经济时代，知识员工运用自己所掌握的知识 and 智慧，通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加值并创造出新的管理方法、方式，新的管理模式。他们一般占企业生产、经营、管理人数的绝大部分，是一支庞大的创新队伍。

知识员工是企业管理创新的基础和源泉。管理创新是一个不断探索、不断完善的过程，管理创新实施过程中的信息反馈必不可少。知识员工是管理创新的基础，承担着信息反馈操作层面的大部分工作。他们是企业管理诸环节中最终的实践者和检验者，他们在长期的生产经营活动中，能够直接地体会到决策层和管理层实施的管理成效，最直接地、不同程度地发现管理工作中存在的问题，从而产生一些朦胧的想法，经过反复体验后上升为管理创意。这些管理创意是企业进行管理创新活动最原始、最基本的素材。在实际工作中，知识员工也可以直接提出变革不合理管理的要求，从而解决企业家和管理者看不到的问题。另外，知识员工还是管理创新方案实施的具体运作者，所有管理创新方案的实施，

都需要知识员工的密切配合。知识员工对管理创新方案的认可态度、理解程度、运作技能等在一定程度上决定着管理创新的成功与否。

值得注意的是,知识员工作为群体更容易成为管理创新主体。一方面,由于知识经济所引发的组织管理变革,如小组工作、同事间协调、信息水平传递等,使群体有更多机会接触到实际管理问题;另一方面,作为群体的知识员工能够产生大量的管理创意,不像单个知识员工形成的管理创意那么单一、微观、零散,群体知识员工形成的管理创意更具有提炼、综合、实施的价值。

知识员工在企业中属于操作层,其工作仅仅属于管理创新的边缘领域,他们的创意必须得到企业家的认可并付诸实施,自身才能成为管理创新的主体。但如果不加以积极的引导和利用,其创意会被搁置,最终影响他们成为真正的管理创新主体。创新主体创新意识的产生与其文化素质及其从事业务的熟练程度和社会阅历密切相关,所以企业员工必须注意平时的知识积累和实践积累。知识员工在管理创新中起着决定性作用,是企业不断增值和持续发展的动力源泉,是企业获取竞争优势的基石。企业必须提供和创造一个有利于创新的环境,积极鼓励、支持、引导组织成员进行管理创新,最大限度地发挥知识员工的主观能动性和创造性,尽量使企业中的潜在管理创新主体变为真正的管理创新主体。

五、管理创新的原因

无论什么组织进行管理创新,总有其动力来源,也即管理创新的动因。按照管理创新来源的不同,家族企业实施管理创新的动因可以划分为两种类型:管理创新的外在动因和内在动因。

(一) 管理创新的外在原因

管理创新的外在动因是指促使和导致创新主体进行创新行为的外部环境因素。管理创新既是管理实践的内在要求,也是社会历史发展的必然结果。它的产生是与当时社会文化、经济、科技、市场等众多环境因素分不开的。对于家族企业而言,促使其实施管理创新的外部环境因素主要有:

1. 社会文化因素

一方面,政府制度与政策的变化将给家族企业带来一定的冲击,这就使得企业不得不进行自我调整,形成自己的有效管理机制以适应这些变化;另一方面,受传统儒家文化的影响,家族企业通过血缘关系来维持企业的运作,更多地运用非正式规则来管理企业。在这样的文化环境下,非家族成员的权利和长期的利益得不到保障,很难对企业产生认同感、亲切感和忠诚感,由此造成员工队伍的不稳定,将制约企业的发展。另外,家族企业扩张过程中跨区域国界的发展,其人力资本的本土化以及产品的市场空间的拓展,客观上要都考虑文化的影响。

2. 经济因素

经济因素就是管理创新主体的动力。在动力的驱使下,管理创新主体希望自己的创新能转化为经济价值。当今世界经济已从工业经济时代悄然向知识经济时代转变。知识经济作为建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济,具有信息化、网络化、全球一体化的特征。因此,在知识经济时代,知识、信息、物流、人才等不受国界限制,市场一

体化和经济竞争全球化更加激烈。信息技术必将通过信息交换网络渗透到社会的各个领域,进而导致社会资源配置方式、人类工作及生活方式的重大转变。世界的网络化使得企业与其外部的联络大为方便,要求管理者能更快、更好地将不同地方的资源根据需要调集在一起“共同工作”,取得令人满意的结果。

3. 科技因素

知识经济时代,技术创新的步伐越来越快,开发新产品的周期由此越来越短。如在近几十年电子技术的发展中,从电子管、晶体管到集成电路和大规模集成电路,都经历了比前者更短的产品生命周期。如今,企业技术创新已经走向世界,企业的目标不仅仅局限于国内市场,而是世界市场。在无国界的技术交流中,企业只有充分考虑与其相适应的管理手段,通过管理创新,形成科学的领导体制和决策程序,从而确定技术创新的促进与激励机制,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。因此,技术创新使得管理创新成为必然。

4. 市场因素

一方面,市场需求发生了巨大的变化。20世纪90年代中期,卖方市场转变为买方市场,大量商品过剩。此外,随着人们生活水平的提高,消费者的消费呈现多样化、个性化、差异化趋势。另一方面,市场竞争日趋激烈,尽管有市场范围的扩张,世界性市场的逐步形成,但企业间的竞争越来越激烈,尤其在中国加入WTO之后,企业面临着国内外同行业企业的双重竞争和挑战,由此产生了一次次大规模兼并收购浪潮,“大吃小,快吃慢”的现象比比皆是。这两方面都为管理创新提供了动力,迫使家族企业不断创新。

(二) 管理创新的内在动机原因

管理创新的内在动因是指管理创新主体实施管理创新行为的内在动力和原因。管理创新的内在动因也是多元的,主要有以下几个方面:

1. 物质利益的刺激

管理创新的成功能提高资源的配置效率,增进企业经济效益,为企业创造更多的物质财富,管理创新主体也将从中获取更多的物质利益。所以,对物质利益的追求,将推动管理创新主体积极实施管理创新。

2. 自我实现的需要

自我实现的需要就是人们希望越变越完美的欲望,即要实现自己所能实现的一切愿望。管理创新主体为了满足自我实现的需要,必会尽力发挥自己的才能,做出力所能及的最大成就。而成功的管理创新可以表明创新主体自身价值的变化,使创新主体获得成就感。所以,自我实现的需要能促使管理创新主体产生对某种创新目标的渴望或欲望,并成功地加以实施。

3. 社会责任感

社会责任感是对自我、对家庭、对他人、对企业和对社会五个层面责任感的统一,它是对管理者一个更高层次的伦理要求。就企业层面而言,管理者的社会责任感表现为以主人翁的积极性、智慧和创造力为企业创造物质财富和精神财富。除企业管理者外,普通员工也有社会责任感,他们在企业里承担了一定的工作责任。为了把自己所承担的工作做得更好,他们会坚持不懈地努力,不断创新。

第二节 企业管理创新的基本原则、程序和方法

一、企业管理创新的原则与任务

改革开放给企业的管理创新开拓了广阔的空间。国有企业必须放弃计划经济时期的思维方式和方法，要面向市场，努力寻找和探索市场经济条件下新型的管理思想和管理方法，在实现制度创新、技术创新的同时，实现管理创新。

（一）管理创新的基本原则

1. 要适合现时的国情，要有利于改革开放和安定团结

企业所推出的管理创新措施，在对企业有效进行管理和提高企业经济效益的同时，不得将矛盾推向社会。

2. 要符合市场经济的运行原则

要按照市场经济的原理设置创新内容，使其符合市场经济条件下的法律和法规。要一切从市场出发，按照市场需求组织实施生产、销售、售后服务、信息反馈、科研开发，再到生产的全过程管理。

3. 要适合企业情况

由于行业不同、产品不同，新老企业和企业所有制性质不同，企业所遇到的问题是不完全相同的，研究企业管理创新时也要区别情况，根据自己的实际去探索有利于本企业发展、适合本企业情况的管理创新方法。

4. 要以提高企业的经济效益为目的

（二）管理创新的主要任务

1. 实现由粗放型经营向集约型经营的转变

长期以来形成的工业水平处于粗放经营的状态，具体表现在：一是能源原材料消耗高；二是技术装备低；三是生产设备利用率低；四是行业集中度低；五是地区趋同化严重。造成我国经济增长方式以粗放式经营为主的原因是多方面的，如长期实行高度集中的计划经济体制，投资主体权责不明，财、政分灶吃饭，企业债务负担沉重等原因。但要解决这些问题，除宏观调控、产业结构进行调整外，企业管理也要进行改革、创新；否则，难以适应变化了的新形势。

2. 防止企业管理严重滑坡

某省对企业管理状况进行深入调查，发现在转换企业经营机制、深化内部改革方面，有70%的企业有所提高，20%保持原有水平，10%的工作没有起色；在基础管理方面，有25%有所提高，30%保持原有水平，45%在滑坡；在专业管理方面，23%的企业有所提高，40%的企业保持原状，37%的企业有滑坡；在现场管理方面，20%的有所提高，27%的保持原状，53%的有滑坡；在经营战略、产品结构方面，63%的有所提高，27%的保持原状，10%的起步缓慢。从这一组数据可以看出，在转换机制和深化内部改革及经营战

略、产品结构方面，多数企业都有不同程度的提高，但在专业管理、基础管理特别是现场管理方面滑坡的比例较大。企业管理严重滑坡，一方面说明了确有一些企业的领导干部不重视管理，另一方面也说明已往的管理方法已不完全适应企业的新变化，企业管理只有通过创新，修订和增加新的内容，才能给企业带来活力，达到有效管理，提高经济效益之目的。

二、企业管理创新的程序

管理创新是一个创造过程，它要求创新者具有较高的智慧、知识和经验；管理创新也是一种系统行为，它由多因素、多阶段构成，通常要经过以下几个阶段。

第一阶段，产生创新愿望。由于组织内外环境的刺激，开始出现危机意识并在创新机制的作用下，产生创新激励、形成创新氛围等，进而产生创新愿望。创新愿望的产生包括：

(1) 自我发动，即因生存状况或发展存在问题，或是为了其他创新的内在要求，而有了创新冲动；

(2) 环境诱发，即因外部环境的变化，特别是竞争的加剧，而使组织必须创新。

在这一阶段，应注意各层管理人员的创新思想。因为，各层管理人员是从不同的角度进行创新思维，而且其创新思想必须得到上层管理人员的认可才能实现。故在这一阶段，要特别注意沟通，使组织成员的创新思想能被高层人士所了解。

第二阶段，进行创新定位。在具有创新愿望的基础上，深入细致地调查研究，分析创新的必要性和可能性，确定创新目标、领域及程度，还要根据条件，确定创新的基本原则。

第三阶段，形成创新方案。在这一阶段需要做大量的工作，运用多种新方法和手段提出具体的解决问题的创新构想，并在创新条件、创新原则、创新目标等的约束下，对各种创新思路进行比较、筛选、综合及可行性评价，以形成一个具体的、切实可行的创新方案。

第四阶段，实施创新方案。这是创新行动的实质性阶段。创新的组织者在一定的创新目标导向下，实施创新方案。这一阶段要注意，同步创新条件下的实现和主要的信息反馈，以适当地修正创新方案，确保创新的实现。

第五阶段，创新的评价与总结。经过管理创新方案的实施，在管理领域会出现新的范式，随着这种模式的日益稳定，管理创新的效果也日益显现，这时应评价和总结这一创新成果。这个过程还可以进一步比较、发现与外界的差距，形成新的创新冲动，促成更深层次的创新。

三、企业管理创新的方法

知识经济的发展将不可避免地引起传统经济学和传统经济管理模式的革命。在知识经济的背景下，无论是人财物、产供销等“基础性管理”，还是产权制度的明晰程度、资本的组织形式、企业组织结构、激励机制要素等“制度性管理”，都已不可能机械地套用传统的管理模式。传统的思维将完全被摒弃，已有的体系结构将被打乱和重组，许多内容将要改变和补充。面对这样的变革，我们必须寻找相应的方法和途径，进行深入的研究。

（一）训练系统的思维方式

人们在进行思维活动的时候，总是按照一定的模式进行思维，并由此形成决策和采取行动，这种现象又称为思维的心智模式，它是阻碍我们产生管理创新的一个主要因素。所谓心智模式，是指根深蒂固于人们心中，并影响我们如何了解这个世界以及如何采取行动的许多假设、成见或图像等。心智模式是长期逐渐形成的，它与每个人的经历、生长环境、教育情况等密切相关。心智模式一旦形成，就会使人自觉或不自觉地以某种固定的思维方式去认识和思考问题，并用习惯的做法去解决问题。所以，要进行管理创新，必须打破现有的心智模式的束缚，有针对性地进行诸如系统思维、逆向思维、开放式和发散思维的训练，并通过综合、改进现有知识、管理和技术创新等多种途径，进行管理创新。

1. 训练系统的思维方式

系统思维方式可以尽量避免和克服这些不足，它有助于我们看清事物的整体和发现症结所在，并有利于我们超脱狭隘的和短期的利益，还有利于我们了解事物之间的相互联系和矛盾所在。所以，进行管理创新，首先要加强系统思维方法的训练，学会用系统思维的方法来思考和处理问题，以看清事物表象背后的真正原因和矛盾，产生突破性的解决方案，而不仅仅是按经验办事。系统思维已成为管理创新最基础和最重要的思维方式。

2. 打破常规，训练开放式、发散式的思维方式

人们在思考问题的时候，总是受原有的心智模式的影响，很难打开思路，缺乏想象力，所以我们要提醒自己，敢于大胆想象，打破常规，这样才可能产生创新。

3. 学会逆向思维

逆向思维是指在思考问题时，思维逻辑与一般人的相反，善于从新的视角看问题的一种思维方式。具有逆向思维方式的人，往往具有敏锐的观察能力和喜欢思考问题的特点，也正因为如此，他们才会对遇到的问题进行深入思考，把问题想得更透。

4. 通过综合多学科的知识，进行管理创新

多学科知识的综合是指通过把各相关学科的知识交叉运用并加以综合，从而得到新的意向，实现管理创新。目前，多学科的综合运用和互相渗透的趋势已愈来愈强，通过这种方式来进行的管理创新也越来越多，因为根据系统思维的观点，各个学科的知识之间本来就有相通之处，多学科的交叉和运用，可以碰撞出智慧的火花，产出新的成果。

5. 通过对原有管理理论的方法的改进和突破，实现管理创新

改进原有的管理方法是指在现有的管理基础上，进行有创意的提高和改进，通过这种方式，更容易产生管理创新，这也是现实中用得最多的一种创新途径。它可以是在自己特有的管理的基础上，也可以是在别人的先进管理思想的基础上进行延伸、提高或通过否定他们而建立新的管理模式。

（二）更有效地利用管理方面的知识

知识依其存在方式和内容的不同，通常可以分为：描述性知识（Know-what）、分析性知识（Know-why）、运用性知识（Know-how）。在知识经济中，智能通过对信息和理论的综合和运用，创造出新的事物，形成新的生产能力。因此，智能在知识经济中是起主导作