

企业管理创新的动力、阻力及其应对要诀

凌辉华

(集美大学 工商管理学院, 福建 厦门 361021)

摘要:管理要创新是企业发展的要求。企业管理创新会因内外部环境变化的多种力量所驱动,也会受到来自于个人和组织的诸多制约。为使管理创新顺利开展,应激发动力、减少阻力,做到五个“要”五个“不要”:要制造够大的危机感,不要满足现状;要有可信服的愿景,不要抽象口号;要充分沟通,不要闭门造车;要订立规划,不要急于冒进;要下放权力,不要害怕失控。

关键词:管理创新;动力;阻力;企业;应对

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2012)05-0111-04

物竞天择,适者生存。这个生物世界的基本规律,同样适用于经济社会领域。企业处在日益变化和复杂的环境中,要能够生存、发展,“管理”这个协调各种相关资源以达到企业既定目标的活动就必须与时俱进,跟上变化的步伐。不然,企业走向衰落的可能性是很大的。例如,在手机行业中,模拟技术时代的龙头老大摩托罗拉,在移动运营商们对其发出数字技术产品需求时并不急于进行新产品的研发,结果,数十年积累起来的技术优势和市场优势很快就逝去了,诺基亚取代摩托罗拉称雄数字技术时代。10年后,由于诺基亚对智能手机市场反应迟缓,新行业的行业头把交椅让给了苹果。其他行业中类似的典型案例也比比皆是,如百思买在华的溃败、柯达的萎靡、米高梅的破产等。这意味着,企业管理创新是不可避免的、必须的。因此,企业应当要弄清楚这样一个问题:借用什么力量、扫除哪些障碍来推动管理创新?

1 企业管理创新的动力

企业进行管理创新有可能是源于主动进取,也有可能是源于被动调整。不论哪种力量的驱动都可大致归并到企业外部或者内部这两类变化所导致的范围内。

1.1 企业外部的主要驱动力

1.1.1 宏观经济环境的变化

宏观环境是企业的“天”,“天气”的变化会带给企业机会或者威胁。前几年全球金融风暴导致经济危

机的发生,国内转变经济发展方式的集约化、低碳、环保要求等,都对企业管理产生深刻影响,使得企业必须更加重视和加强全面风险管理,把促进技术创新、节约循环利用和产业结构调整升级的管理工作向更深更广拓展。邵宁告诉我们,许多中央企业在外部经营环境急剧恶化的情况下,果断地转换经营机制,调整公司战略和组织结构,切实地将危机转化为改善内部管理体制的一次机遇。^[1]胡新欣认为,国际金融危机,国内结构调整,所有宏观危局及外部不利因素,均转化为管理创新的倒逼机制,使我国企业内部的创新活动步伐加快,力度加大,成效也更加显著^[2]。

1.1.2 科技进步的影响

当一种技术接近其自然限制时,研发就开始关注可能的替代技术。最终,在这些替代技术中的一种将会实现商业化,并取代原有技术。^[3]新技术、新工艺的出现,会带给企业传统业务巨大的威胁;消费者对传统产品的需求锐减,会使企业面临巨大的困境。企业想要得以延续或重生,必然积极应对而转换商业模式。例如,随着数码摄影技术的诞生和发展,数码相机应运而生,倍受青睐,传统相机和胶卷的市场突然严重萎缩。要想继续立足于相机行业中,老企业就必须迅速转型,实施数码相机的生产计划,发展数码相机业务。而信息技术的发展和普及应用,驱动着许多企业进行组织创新:管理劳动的横向分工趋于扁平化,管理劳动的纵向分工趋于集权化,使组织变得更

收稿日期:2012-03-03

作者简介:凌辉华(1964-),女,江西萍乡人,集美大学工商管理学院副教授,硕士,研究方向:企业管理。

为精简高效。

1.1.3 竞争观念的改变

过去一贯认为,商场如战场,企业竞争管理的主要内容是想方设法、采用各种手段在竞争中击败对手,为了赢得更为广阔的市场而拼得“你死我活”。最新竞争管理理论认为,商场是生态系统,不是战场,企业和竞争对手在同一条市场生态链上,是“你活我活,你死我死”的相互依存关系。因此,企业今天的对手已不是昨天意义上的对手了,而是要视其为自己的盟友,在同一个战壕里携手共进、协同发展。这使得相应的管理必然要随之变革和创新。

1.1.4 资源变化的影响

企业拥有的、从外部可获得的各种资源(如原材料、资金、人力资源、能源、专利使用权等)的数量均具有动态性、有限性。俗话说,巧妇难为无米之炊,环境资源对于企业的影响不言而喻。资源的增减变化势必会驱使企业进行管理变革和创新。例如,劳动密集型的企业近些年都遇到了一个难题——招不到一线的工人,加之新生代农民工普遍的眼高手低,不安心普工岗位,又不能胜任技术岗位,“用工荒”难以避免。此类企业在人力资源管理上的指导思想、管理原则和方法就应当要发生改变,以解决如何留人、如何实现人本管理、如何面对用工成本的提高等等问题。

1.2 企业内部的主要驱动力

1.2.1 价值观的变化

企业经营理念、价值观的改变会引起战略目标和行为的变化。过去传统的价值观追求的是单纯的自身利润最大化,当今现代的价值观追求的是与利益相关体互利共赢,努力实现经济效益、社会效益和环境效益的“三效合一”。目标的转变必然引起企业诸多方面的变革和创新。例如,海尔发展之初所处的大环境是卖方市场,企业生产的只要能使用的产品都能卖掉。海尔认识到这种现象是短暂的,于是积极采纳一种新的理念——“有缺陷的产品就是废品”,挥起大铁锤砸毁了有质量缺陷的76台冰箱。这样的质量观、用户观带给海尔的是一场深刻的变革和创新。

1.2.2 快速决策的要求

决策的本质是一个由多个步骤和环节组成的过程。决策所针对的是企业内部产生的问题或面临的机会。如果决策过于迟缓,就会贻误时机,使解决问题的难度加大、代价更高或者坐失良机。因此,为了提高决策效率,必须对决策流程进行创新,以保证决策信息的真实、完整和快速传递,提高企业的应变能力。

1.2.3 遭遇困境或失败

企业在生产、经营、研发等过程中可能会遭遇困境或者失败,这个时候是消极地坐以待毙还是积极地面对而奋起?实践告诉我们,绝大多数企业会选择后者,它们会化悲痛为力量,通过大力改革和创新来绝地一搏。例如,中国铝业公司在2008年至2009年上半年累计亏损近120亿元的严峻形势下,于2009年下半年果断地进行了总部管理体制改革和全员竞争上岗工作,将集团母子公司管控体系由操作管控型转变为战略管控型。经过改革,公司经营的市场化程度大幅提升,亏损势头得到有效控制^[1]。

2 企业管理创新的阻力

企业尽管拥有上述多种驱动力量,但是在推动管理创新的过程中,由于创新行为固有的破坏性、风险性和系统性,通常会受到来自于员工个人和组织的阻力。

2.1 个人的阻力来源

2.1.1 既得利益的受损

管理创新会受到资源有限性约束,因此,在做“加法”的同时会要求做部分“减法”。这会使得一些员工的切身利益受到绝对的或相对的损害。例如,随着企业信息化管理的应用,组织结构的扁平化创新,会减少管理部门和重组岗位,使得一些“山头”被削平,相关管理人员的资源掌控权被剥离,岗位调低的员工薪资被降低,员工的升迁机会减少等,他们就会反对创新。

2.1.2 工作风格的保守

管理创新是一种“破旧立新”,改变局部甚至整体现状是必然的。保守之人喜欢安稳,厌恶风险,工作比较中规中矩,职业习惯有较固定的模式。他们会为创新是否威胁到自身的工作安全而焦虑,会因创新成果的不确定性而担忧甚至恐惧,会对工作和行为习惯的改变而不适应和难以接受。保守心理导致了不良情绪,这些员工就会对管理创新进行抵制。

2.1.3 理解认知的偏差

对同一事物的理解往往是因人而异的。这里面有客观的原因,如个人的阅历、知识、观察力、领悟力不同;也有主观的原因,如有选择地接收和加工信息——接纳与个人感情和期望相一致的、中听的,忽略那些不一致的、不中听的。如果员工对管理创新的目的、机制和预期结果的理解和认知存在偏差,他们至少对创新没有兴趣,就不会支持创新。

2.2 组织的主要阻力来源

2.2.1 结构惯性

企业是一个由多个子系统组成的大系统,其内部各个部门之间都存在着强弱程度不同的相互依赖和相互牵制的关系。因此,某个或以某些部门为主的管理创新,一定会或多或少影响到与之关联的部门,这个时候,企业固有的结构、管理层级、运行机制、业务流程、行为规范等所具有的保持其稳定性的要求或惯性就会发挥作用。如果其他部门不予配合,管理创新就会受阻。

2.2.2 战略承诺

战略承诺是企业投资有形和无形资源,以便支撑特定的商业活动方式(特定的商业模式)。其中,有形资产包括建筑物、工厂和设备,无形资产指能够随时间增加而积累的能力(技术和知识)。[3]面对新竞争者的挑战,已经作出了战略承诺的公司很难做出反应,因为一是会破坏原有的承诺,二是支撑既定战略的上述有形资产和能力很难与新的竞争环境相适应。例如,生产传统燃油汽车和大排量汽车的厂商,面对生产清洁能源汽车和小排量汽车的厂商的挑战,他们的制造工厂和设备、科研机构和销售力量等都与新的节能减排战略和技术不匹配,快速应对是十分困难的。

2.2.3 企业文化

企业文化是由精神文化、制度文化、行为文化、物质文化等构成的一个系统,各构成部分之间有着内在联系,其核心内容是员工共同而潜在的价值体系。价值体系的形成需要经过长期的倡导和培育,一经形成,便具有持续性,很难改变。员工在工作过程中会逐渐产生认知定式,与他们的价值理念不符的信息(如事件、数据、建议等)就可能被忽视、不接纳,这很容易出现认知盲点(如低估新技术、新对手等所带来的威胁),贻误创新的时机。

需要提醒的是,对于个人阻力和组织阻力的估计都应该尽量充分,因为阻力可能以多种形式存在:公开的、隐蔽的、即刻的、滞后的等等。隐蔽的、滞后的阻力(如工作积极性的降低甚至丧失,差错率、缺勤率、离职率的上升,凝聚力、忠诚度的下降等)不易识别,但是它们对管理创新的消极影响不容忽视。

3 激发动力,减少阻力的要诀

综上所述,企业管理创新会面临推动力与制约力相互交错和混合的状态。只有当推动力远大于制约力的时候,管理创新才能顺利进行。因此,企业管理层和创新主导者要采取有效措施,在激发动力的同时减少阻力,以下五个“要”五个“不要”可供参考。

3.1 要制造够大的危机感,不要满足现状

“企业莺歌燕舞的时候改革是比较难的,真正陷

入困境,职工知道亏损了,自己的饭碗有危险了,企业内部对改革的承受力会明显增强。[4]”实践证明确实如此,让员工充满危机感,就容易不断推进创新。例如,八百客是一家最初模仿 Salesforce 顶着山寨创新名头的企业,凭借在本土市场开拓和技术开发方面的不断创新,如今成为国内在线 CRM 市场的行业领头羊。八百客的创新动力来自于其创始人和技术总监李智创造的危机感:“我们还并不算是成功,做软件这行随时要准备接受挑战!”[5]”

不要满足于现状,山外有山、楼外有楼。树立和强化忧患意识,选择恰当的参照系和标杆企业,与之进行多维度的比较,寻找差距,就容易产生危机感。构建和塑造具有进取精神和大局观念的强企业文化,充分发挥企业文化的导向作用,使组织和员工自发生成一套自我调控机制,就容易适应管理创新。

3.2 要有可信服的愿景,不要抽象口号

愿景是关于未来成就的理想化定位和生动性蓝图,是人们为之奋斗希望达到的图景,它是一种意愿的表达。可信服的愿景会清楚地揭示出:短暂牺牲所换来的利益和个人满足,远胜于今天乃至明天保持现状所拥有的一切,因此,它会激发员工朝着正确的方向采取适当的行动,也可以迅速、有效地帮助员工协调彼此的行动。

不要把愿景表述成抽象口号,否则,员工们不清楚公司希望通过变革和创新达成怎样的未来状态。模糊的心智图像会让愿景失去令人神往的魅力,个人和组织就不太可能形成一致的理念朝着一个共同的愿景去追求、去奋斗。

3.3 要充分沟通,不要闭门造车

彼得·德鲁克告诫人们:管理就是沟通,沟通,再沟通。以杰克·韦尔奇、松下幸之助等为代表的大批管理者都找到了管理中沟通的真谛。的确,充分、良好的沟通会让员工感觉到企业对自己的尊重和信任,这种精神需求的满足会使员工的工作热情高涨、责任感和归属感增强。但是,实践中有许多的管理者对沟通存在某些误区,如沟通就是发布信息、开动员会、提要求,或者仅靠运用沟通技巧抓住听众的弱项和漏洞去说服对方等等,这样单向的、强势的、缺乏了解和情感的沟通必然会是困难的。

因此,管理创新方案不要由管理层和主导者闭门造车,而是要跟员工进行充分沟通。要倾听员工的想法,了解他们的心理和需求;要换位思考,设身处地站在对方的立场上去体验;要重视沟通环节中各种噪音的影响,帮助员工准确理解创新项目,消除认知的偏

差和误解,化解矛盾。在这样充满尊重和关爱的沟通的基础上,员工就会以强烈的责任心和奉献精神来支持和推动管理创新。

3.4 要订立规划,不要急于冒进

事物的发展都有它自身的规律,规律是客观的、不以人的意志为转移。企业进行管理创新单纯靠良好的愿望和热情是不够的,必须要遵循其固有的内在规律,订立好规划,否则,行动便是盲目而被动的。规划贵在能有效地执行,所以,时间是订立规划时必须要考虑的要素。有了合理的时间进度规划,创新工作才能有条不紊地开展。

不要急于冒进,否则,揠苗助长,欲速则不达。违背规律的努力不太可能创造出预期的绩效,员工看不到管理创新的阶段性成果,极有可能对创新的目的和机制产生疑虑,失去取得成功的信心和热情,就会阻止创新活动的继续进行。

3.5 要下放权力,不要害怕失控

管理创新并不仅仅是企业高管所推动的,基层管理者和普通员工不仅要参与其中,而且是实施的主体。如果他们拥有创新的主人翁地位和权力,他们就会成为最大的推动力量;如果创新领导小组过于集权,不仅会降低决策的质量、组织的适应能力,还会降

低员工的工作热情。因此,要适度授权,将实施创新的权力下放给基层管理者和普通员工。

不要害怕失控,授权与分权有所不同,分权是上级把决策权分配给下级机构和部门负责人;授权是把某些权力或职权授予下级,上级仍然保留着对下级的指挥与监督权。所以,创新领导小组只要在授权时掌握好适度原则、权责一致原则,就不会出现顾此失彼、工作失误等局面,而是可以做到放得开又管得住,收放自如。

参考文献

[1] 邵宁. 国资委副主任邵宁在 2010 年全国企业管理创新大会上的讲话[J]. 中国有色建设,2010(2):10-11.

[2] 胡新欣. 当前我国企业管理创新的基本趋势[J]. 企业管理,2010(1):8-9.

[3] 希尔,麦克沙恩. 管理学[M]. 李维安,周建,译. 北京:机械工业出版社,2009.

[4] 邵宁. 邵宁在中央企业管理创新暨全面风险管理经验交流会议上的讲话[EB/OL]. (2011-03-29). <http://www.sasac.gov.cn>.

[5] 邓纯雅. 八百客:在模仿中实现本土超越[J]. 中外管理,2011(3):104-106.

The Driving Forces, Resistance, and Solutions to Management Innovation

LING Hui-hua

(School of Business Administration, Jimei University, Xiamen Fujian 361021, China)

Abstract: Business development demands management innovation. Management innovation is driven by various internal and external forces and it is subject to constraints from individuals and organizations. To carry innovation forward, management should stimulate driving forces, reduce resistance, and follow the five “To-dos” and five “Not-to-dos” – To create a sense of urgency and not to be satisfied with the status quo, to have a compelling vision and not to have vague slogans, to fully communicate and not to make decisions behind closed doors; to take action as planned and not to rush the progress, and to delegate authority and not to be afraid of decentralization.

Key words: management innovation; driving force; resistance; business; solution

(上接第 97 页)

Fuzzy Evaluation on Teaching Quality of Independent College

GUO Zhi-qing

(Business College of Shanxi University, Taiyuan 030031, China)

Abstract: How to meet the challenge of sustainable development after the expansion of independent college? As a key element of comprehensive competitiveness, teaching quality can promote the healthy development of independent colleges. Diversity of influencing factors, which determines the vagueness of teaching quality evaluation. Scientific assessment on teaching quality should be established through anglicizing the evaluation index system and determining the index weight on the Delphi method.

Key words: independent college; teaching quality; fuzzy evaluation; index system