

我国企业现代化的进程和趋势

中国企业联合会
胡新欣

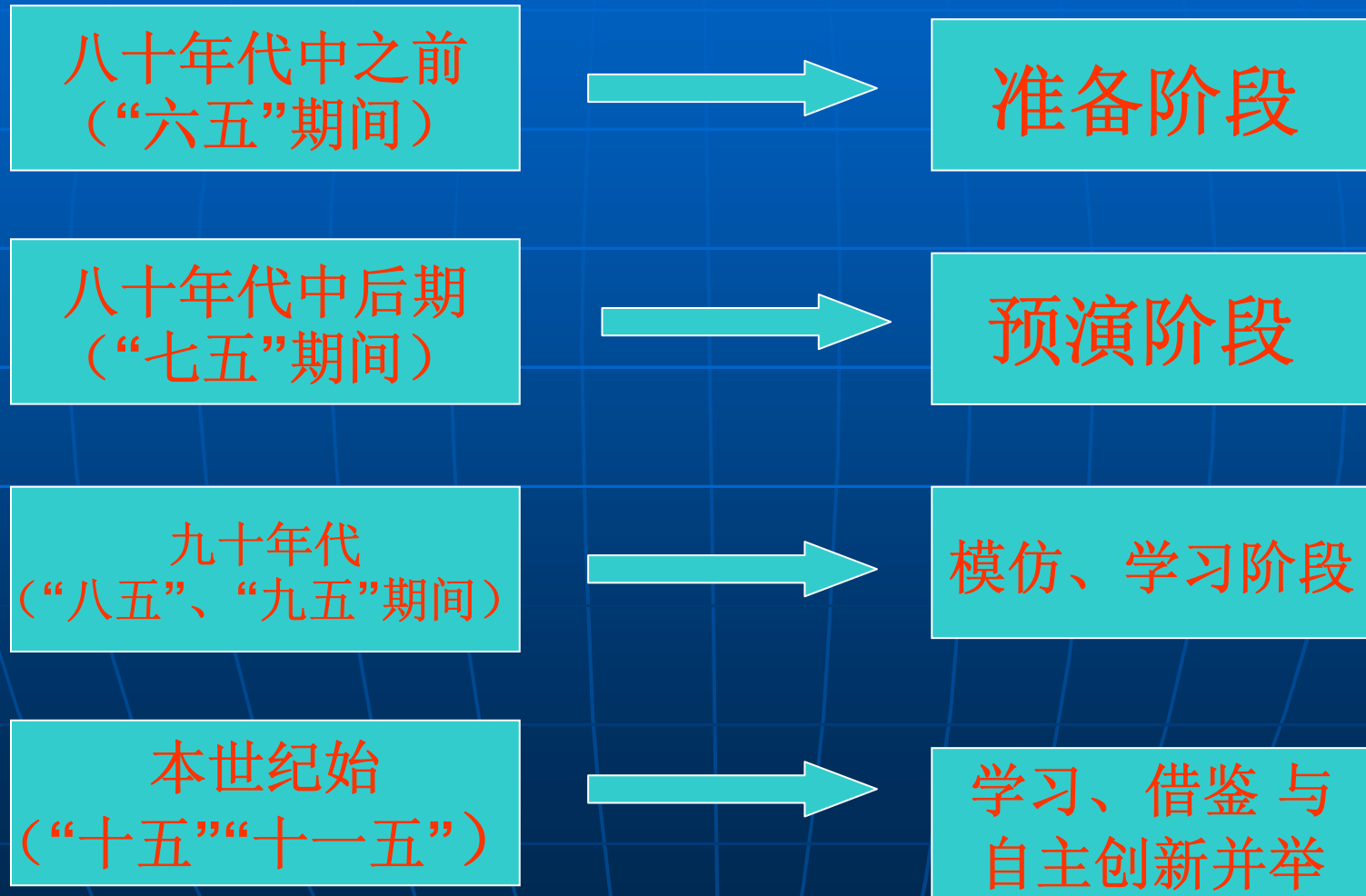
2008-10-25

一、特点

第一个特点：“后发效应”明显。

与我国国民经济和社会发展的总体进程相一致，我国企业管理的现代化水平起点低，进步快，前期带有明显的“仿效”色彩，近期开始致力自主创新。总体看，走的是由“后发”到“争先”的路子。

我国企业管理现代化进程的四个阶段



第二个特点：区域差异性大

- 东、中、西部“阶梯状”特性明显
- 同一时期管理水平“几代同堂”
- 中国经济、社会同时进行的两个转型：
 - 从农业社会到工业社会的转型
 - 从工业社会到知识、信息社会的转型
- 认识区域差异对推进我国企业管理现代进程的重要性

第三个特点：管理创新与企业机制、 体制变革交替进行

- 在一段时间内机制、体制的创新放在优先的位置，这是我国企业管理现代化进程在过去**30**年的历史性特色。
- 两个**100**万。世界企业发展史上独特的中国现象。

第四个特点：管理创新与技术 创新互动互助

- 技术创新的每一个环节都离不开管理。
- 管理和技术的创新活动是一个交替进行、循环提升的过程。

二、趋势

第一个趋势：后来居上

围绕企业做大做强，瞄准同行业国际一流，实施“赶超工程”，一举进入世界先进行列。

后来居上的主要路径

1、 从头做起 原创领先



大庆、广州白云

大庆油田的发展路经：

核心技术 → 自主研发

配套技术 → 合作开发

成熟技术 → 直接引进

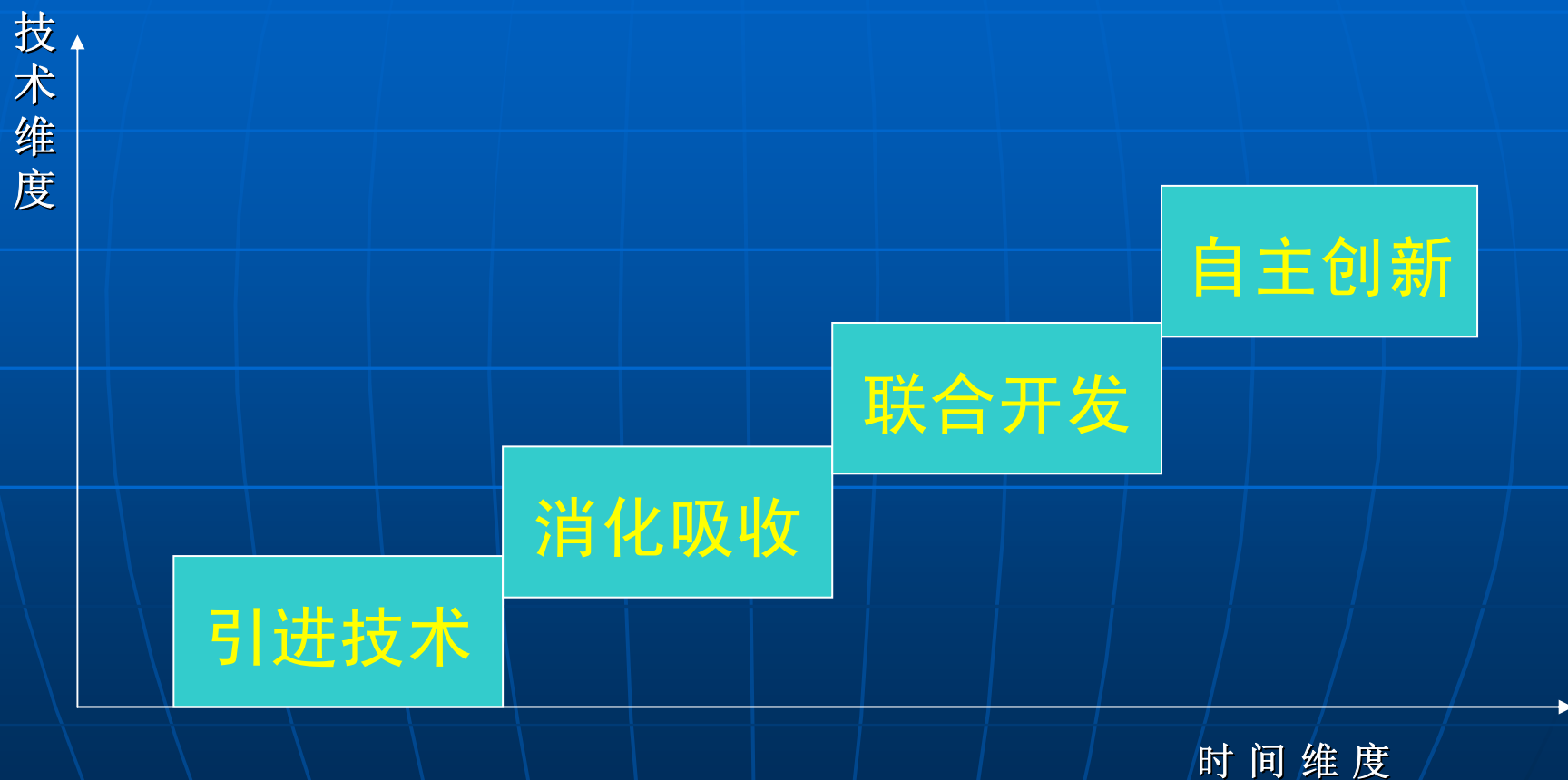
后来居上的主要路径

2、 专注核心 模仿超越



上海日立、中国重汽
华为、振华、成飞所

上海日立的发展路经：



技术 路经	<u>引进技术</u> 1994--1996	<u>消化吸收</u> 1997--1999	<u>联合开发</u> 2000--2003	<u>自主创新</u> 2003—至今
市场 环境	替代进口产品	顾客需求多样化	房地产发展带动需求，全球经济一体化的空调产业转移	对和谐社会、可持续发展和环保意识的注重
目标	抢占市场 进口替代	国内第一	全球供应商	成为全球第一的空调 压缩机供应商
开发 理念	设计无差错 满足顾客需求	设计顾客和自己 都满意的产品	灵活快速反应 引导顾客需求	以领先的技术提供超 值产品
开发 手段	手工绘图 修改图纸	用UG软件平面 绘图	S.E.三维绘图 GAE建模分析	PDM并行开发平台 导入CFD分析手段
开发 产品	引进G系4个机 种 H系3个机种	108个机种	大规格及变频 双气缸压缩机	环保新冷媒压缩机 高效化压缩机 小型中央空调

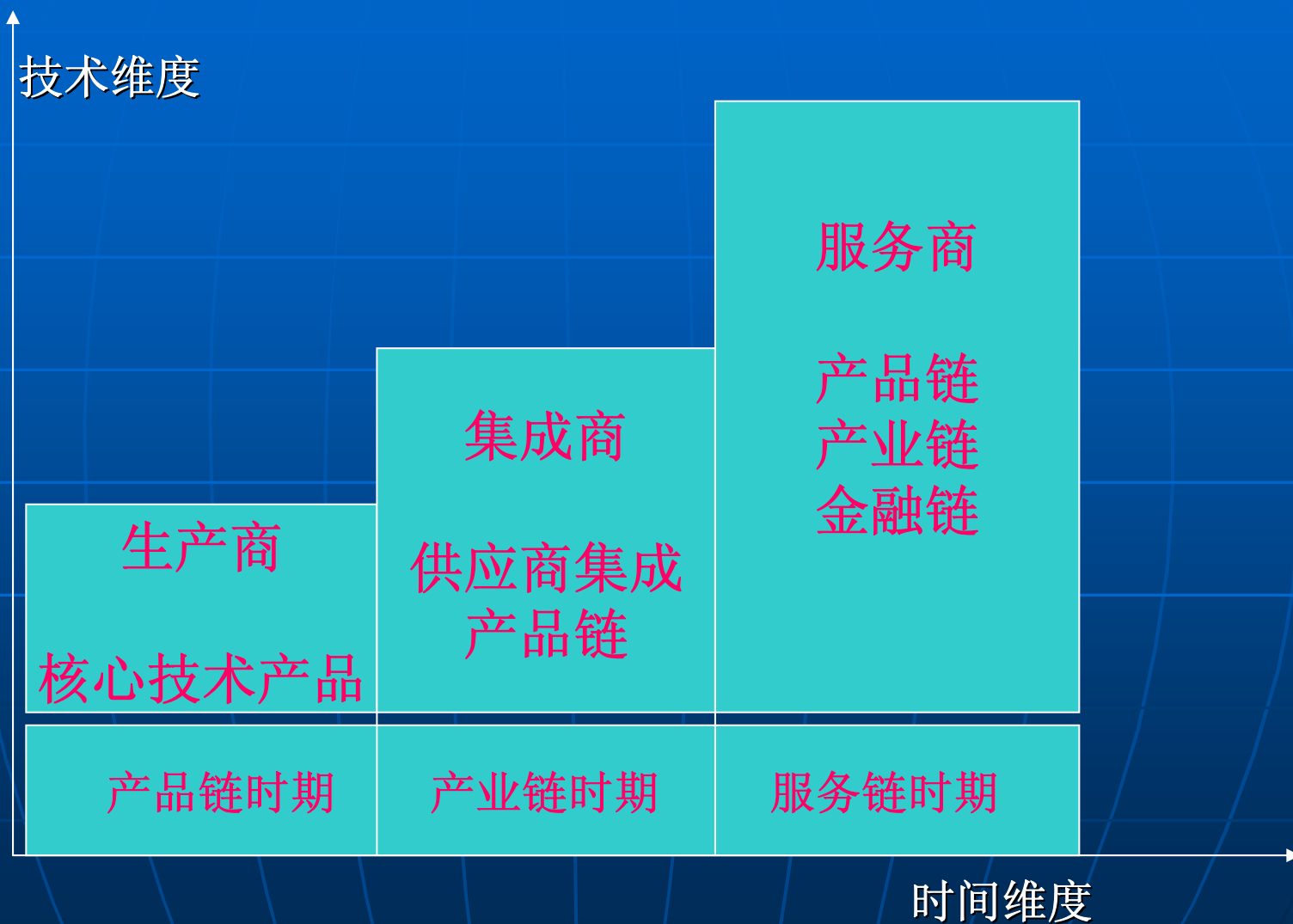
后来居上的主要路径

3、 优势支撑 集成资源



上海实业、陕鼓
华侨城、华侨城

陕鼓集团的发展路径



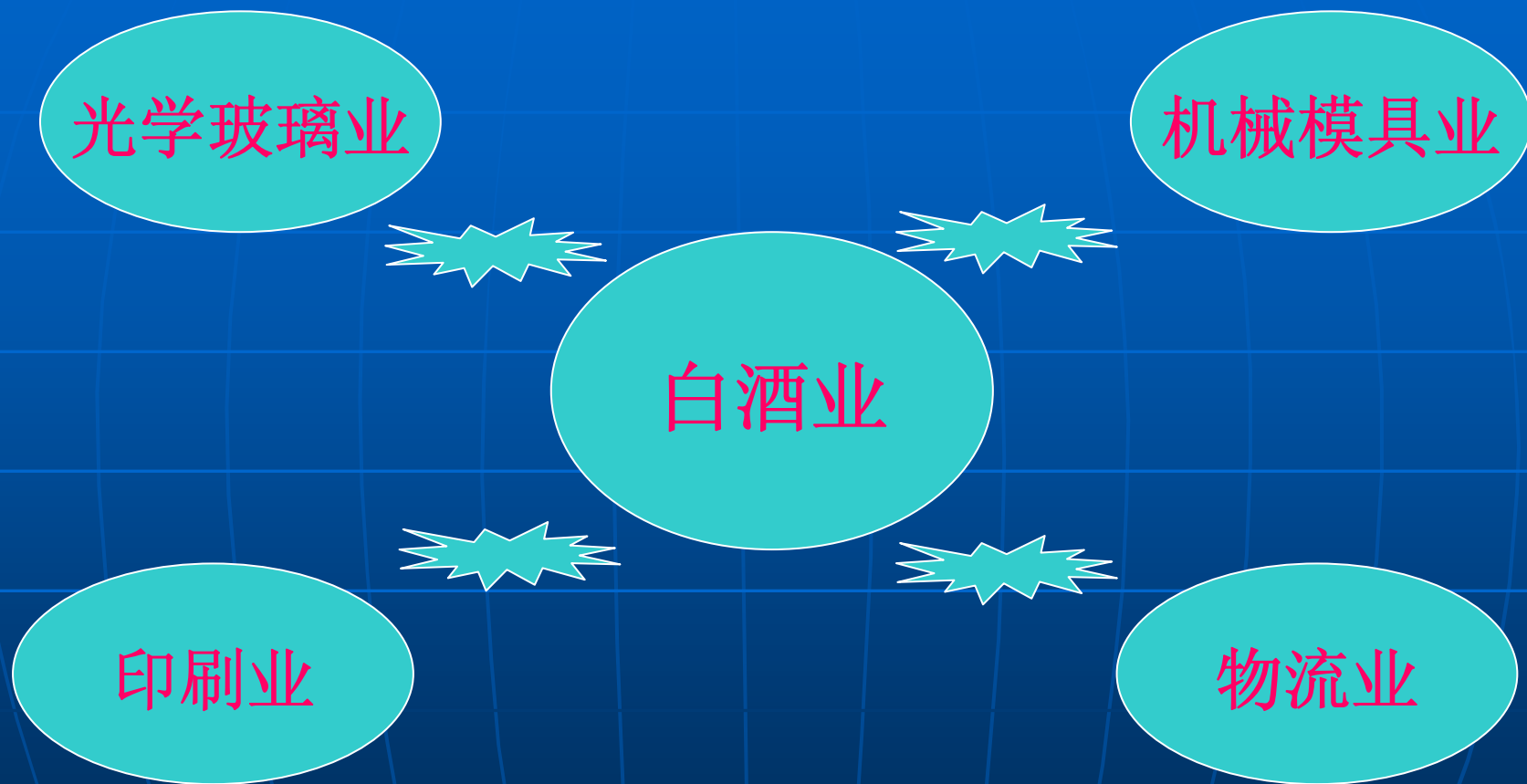
后来居上的主要路径

4、专业集聚 多元扩张



五粮液、万向
绿地

五粮液集团发展路径



后来居上的主要路径

5、“硬实力”抢位
“软实力”腾飞



青岛港、西安印钞

第二个趋势：“归核化”

在核心能力理论指导下，通过战略和资源重组，冲出与竞争对手的胶着重围，迅速形成新的核心能力，确立竞争优势。

“归核化”的六条通道：

---进入“无竞争领域”（微软 INTEL）

---进入所属行业的高利润区域

---进入差别和细分市场

---通过战略联盟化“敌”为友

（战略联盟 三星与日立）

---通过收购兼并化“敌”为己

（兼并 思科）

---创造新的盈利模式（东昌新泰克）

第三个趋势：企业公民化

人类共同面临的挑战使企业的社会责任无可争辩地进入管理学范围。在无可非议的企业利益追求之上，还有更加无可非议的、甚至不可逾越的“天条”：保护环境，节约资源。

三个核心问题：

- 社会责任是强制的、还是可选择的？“硬”指标，还是“软”指标？
- 社会责任的标准体系如何设计？
- 社会责任可以纳入企业的经营体系吗？

两条底线：

- 道德底线
- 法律底线

第四个趋势：全球定位

积极参与国际分工，学会全球范围内的资源配置手段，寻找适合本企业“走出去”的恰当方式。

案例：

万向 重汽 中兴 联想 云铜

中石油PK公司

第五个趋势：信息技术催化、承载管理变革

由于信息技术的普及和实用化，使得组织的扁平化、网络化、虚拟化成为可能，并推动企业的运营模式、交易方式产生重大改变，管理的边界、资源的配置由企业内部扩展到企业外部乃至全世界。

案例：

成飞

工商银行

中国移动

湘钢

第六个趋势：管理工具普及化

➤ 标准系列



ISO国际标准9000/14000/28000
HSE标准 SA8000
萨班司内控标准 GB国家标准

➤ 管理方法



精益管理/5S现场管理/JIT/对标管理/
6西格玛/客户关系管理/供应链管理/
流程再造/卓越绩效模式/

➤ 信息平台



ERP/MIS管理资讯系统/OA办公系统/
PDM产品数据管理/EDMS电子文档管理
MES制造管理/CMMS设备管理/

第七个趋势：知识员工管理面临革命

- 21世纪将进入“软管理时代”
- 管理大师彼得·德鲁克的预言
- 工业经济范式与知识经济范式
- 竞争大未来

员工知识的两重性：

才智是知识在人脑中的存在形式，它与生俱来就和外部世界存在着一个的巨大的矛盾：作为社会中个体的、有灵性的人，员工的知识是私有的、隐性的、封闭的、不可控的；作为赋有特定目标的组织中的一员，个体的知识必须是开放的、显性的、能为群体共享的，因而也必须是可控的。

员工知识的两重性决定了知识劳动的特殊性

- 劳动方式难以规范化、标准化。
- 劳动的交易不是一次完成的，雇用的全过程都伴随着价格博弈。
- 知识的付出量受制于知识所有者情感的约束。
- 劳动方式的独立性和员工的组织依存感同时存在，既对立，又统一。

---被尊重、被信任是知识员工奉献智慧的前提。

---知识员工的创新过程是知识的再生产过程。完成这个过程，既需要面壁十年的厚积薄发，也需要天才般的灵感和顿悟。

---员工个体的知识溢出过程在合适的知识场中可以产生倍增效果。

---知识员工的劳动过程不仅涉及管理学，而且涉及社会学、心理学、人类学等诸多领域。

知识在企业的存在形式

载体	实例	特性
纸质媒体	书籍、刊物、报纸、文本化的制度、规范、经验总结、宣传资料...	显性化、易传播
电子媒体	电脑、英特网、各类信息平台...	显性化、传播速度快、范围广
物化资产	厂房、设备、零部件、原材料、半成品、产品...	亦显亦隐、外显内隐、显隐同体
员工	才智、经验、技巧...	隐性、外化过程复杂、传播范围有限
组织	治理结构、制度规范、工作流程、行为记忆、文化伦理...	外显内隐、长期沉淀、惯性驱动
厂域空间	知识场	由载体溢出、易感知、可强化

个人才智如何变成组织的知识资产？

----企业知识资本结构



第八个趋势：“软实力”较量拉开序幕

- 管理科学中，凡是可制度化、规范化、定格化、量化的内容，均可称为“硬管理”；凡是灵活的、变动的、情感化的、不易计量的内容，均可称为“软管理”。
- “硬管理”能够清晰界定、严格控制、准确预期；“软管理”表象模糊，内里人性，无形无状，但充满能动性。
- “硬管理”强调服从，重视执行，追求结果；“软管理”倡导自为，崇尚创新，追求和谐。
- “硬管理”聚集企业“硬实力”，“软管理”造就企业“软实力”。“软实力”是企业长治久安的核心能力。

- “软管理”和“硬管理”的融合、转化、协同、共为，是本世纪管理创新的大趋势。
- 表里结合，“软”“硬”兼施，可以形成无与伦比的核心能力。

案例企业：

大庆

青岛港

西安印钞

华侨城

企业“硬实力”与“软实力”共生性与差异性

	硬 实 力	软 实 力
1	<ul style="list-style-type: none">■科技实力■核心技术的持续开发能力	<ul style="list-style-type: none">■与科技实力相匹配的管理水平■管理的持续创新能力
2	<ul style="list-style-type: none">■企业体制■治理结构	<ul style="list-style-type: none">■决策、管理、监控运行机制顺畅■人际与利益体之间的信任、沟通、协调、谈判、让步、平衡。
3	<ul style="list-style-type: none">■制度体系■流程■管理工具平台	<ul style="list-style-type: none">■员工对企业价值观的认同■文化凝聚力■人性关怀、激励机制■责任心、职业道德
4	<ul style="list-style-type: none">■厂房、先进设备等规模化的生产能力■受市场追捧的产品、服务	<ul style="list-style-type: none">■品牌、商誉、客户忠诚度■社会关系资源■生产管理水平和■员工习得能力、经验

企业“硬实力”与“软实力”的共生性与差异性

	硬 实 力	软 实 力
5	■企业有形机体： 厂房、设备、员工、产品…	■企业无形机体： 主流文化、群体意识、组织记忆 知识场、
6	■人力资本数量 结构、学历、职称…	■人力资本质量： 忠诚度、经验、学习能力、 创新能力、奉献精神 ■人才保有与吸纳能力
7	■现有商业游戏规则中的强者	■新的商业游戏规则的发明者
8	■现在的市场领跑者	■长期、可持续发展的战略远见 及行动能力

三、启示

第一点启示：

企业管理现代化进程是历史必然与自主努力相结合的过程。

第二点启示：

企业管理现代化进程是只有起点、没有终点、永续提升的过程。

第三点启示：

企业管理现代化进程是引进外部经验与自主变革相结合的过程。

第四点启示：

企业管理现代化进程是引进技术和引进管理同时进行的过程。

第五点启示：

企业管理现代化进程是对实现管理目标的路径、方法、方案的选择过程。

第六点启示：

企业管理现代化进程是企业“一把手”主导、推进的过程。

第七点启示：

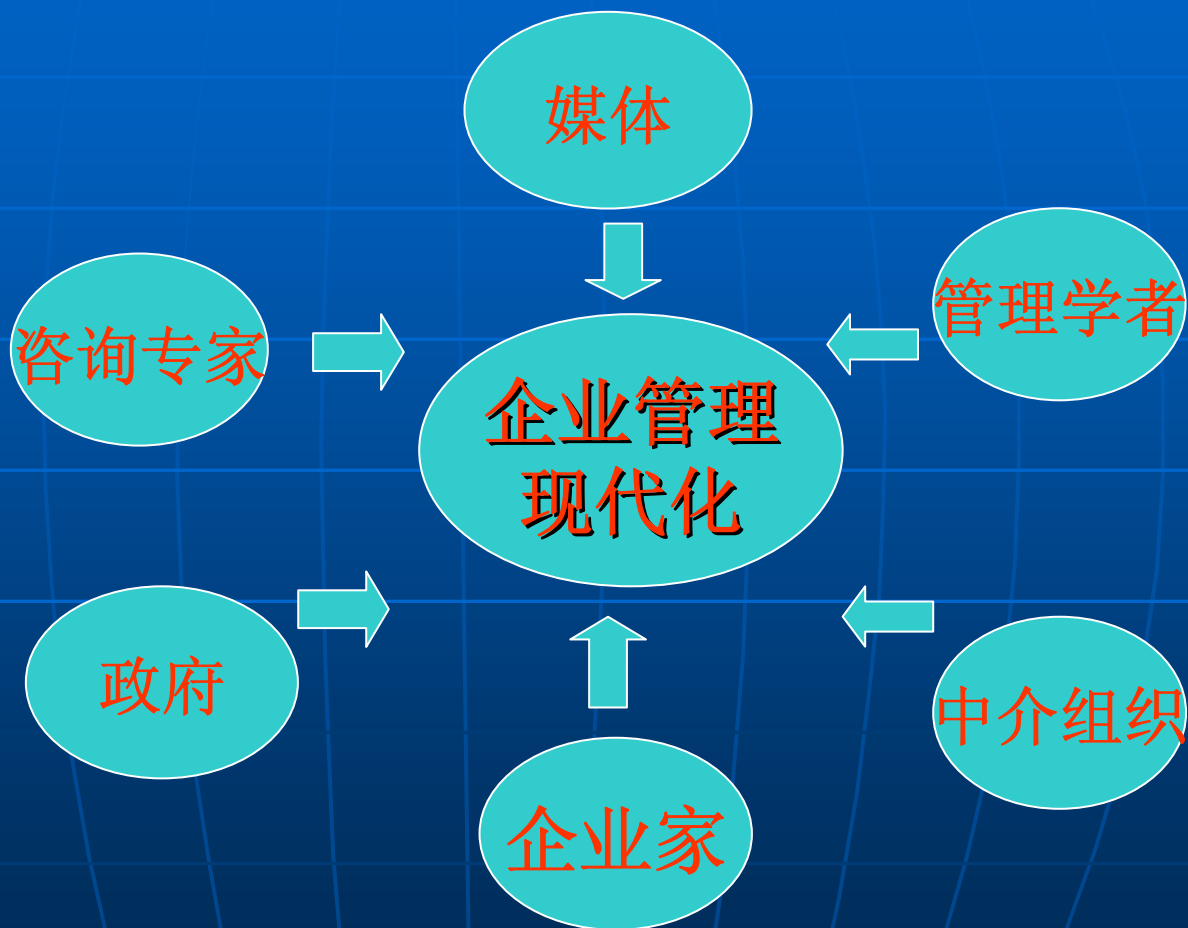
企业管理现代化进程是管理创新与体制创新、技术创新交替进行、互动互助的过程。

第八点启示：

企业管理现代化进程是产、学、“官”各司其职、合力推动的过程。

推动我国企业管理现代化的六种力量

- 企业家
- 管理学者
- 咨询专家
- 政府
- 中介组织
- 媒体



全球金融风暴冲击下的企业应对之策

- 1、审时度势、重估战略
- 2、系统盘查、规避风险
- 3、稳中求快、修炼内功
- 4、逆向思维、寻找机遇
- 5、背靠政府、争取支持