

企业管理创新的制约因素及对策

日期: 2003-05-14 作者: 魏 一 阅读: 614

企业管理创新的制约因素及对策

魏 一

一、领导者创新的内在制约因素

作为创新主体,影响领导者创新的因素主要表现为创新意识和创意能力不足等方面;作为创新推行者而言,影响领导者创新的因素就包括对下属创新的态度。

(一) 创新意识

意识是行为的基础。创新意识直接影响领导者创新的力度和方向。市场竞争激烈的今天,不创新,企业就没有发展机会,创新是企业生存与发展的唯一出路。作为领导者在理解创新时,应具有以下清醒、正确的认识:创新不是可干可不干的事,而是企业领导份内之事,不具有随意性,是必须要做的。企业家的本质就是创新;创新由于环境的时制变化固而是持续不断的,而非一劳永逸。成功企业的衰退就在于企业固步自封,思维定势和管理惰性;创新主体应是多元的,领导者自己创新固然好,但广大下属创新更体现出企业的生机和活力,领导者在创新中则更多地成为创新的开启者、推进者。总之,创新意识是创新行为的基础,企业家应具备正确的创新意识。

(二) 创新能力

创新能力是基于创新意识的一个优秀领导人最重要的能力。缺乏创新能力管理成功无从谈起。创新能力表现为善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确捕捉新事物的萌芽,提出大胆的推测和设想,继而进行周密地论证拿出可行的方案来执行。创新能力不足会使得企业领导一方面错失创新良机,另一方面由于能力不足,使创意破产。总之,领导者的创新能力不足是制约领导创新的重要因素。

(三) 领导者认知模式的刚性

1991年美国学者汉布瑞克和福克托纳提出“总裁管理生命周期五阶段模型”,认为总裁的管理生命犹如五个季节:1. 受命上任。此时其能力、认知模式为新企业所看重,依赖已有的模式,在最熟悉的领域进行改革,即“三把火”。2. 探索改革。结合新企业的实践对自己的认知模式进行反省、调整;3. 形成风格;4. 全面僵化;5. 僵化阻碍。在经过第二阶段的反省调整后,企业成功的实践使得总裁再次形成或完善自己的认识模式,并对自己的认知模式固执而迷信起来,同时一旦形成思维定式,往往很难改变,而且越是任期长的总裁就越是坚持、固守自己的思维模式,使刚性加强。客观的领导认识模式刚性导致领导者不可能持续创新,限制了其在现有企业的创新。海尔张瑞敏对此有清醒的认识:“如果说失败乃成功之母,我认为有时成功往往是失败之母,因为成功容易使人陶醉沉醉其中,并视之为经验,用旧经验去处理新事物,在市场经济条件下,往往令你走进一个误区,束缚了发展。”因此,海尔“在别人否定你之前,先学会自我否定”,从而日新月异,实现了企业可持续性发展。

(四) 知识的积累和信息的获取

知识和信息是创意产生的基础。创新,用科学家钱伟长的话来说:“就是要借别人的刀来杀自己的猪,故要耳听八方,眼观六路,关注科学各方面的进步。古今中外,凡是有作为的人,都是知识渊博的人。”随时掌握当代最新的管理,科技成果是领导者产生对某一总是有超越常人看法或认识的基础,这些新知识对其过去知识体系的冲击和发展,可以使领导者百思不得其解的问题得到启迪,如不知道企业流程改造的知识,当然也就不会有意识产生企业流程变革的思路和对策。作为领导除掌握当代最新科技、管理成果外,还要随时掌握企业内部信息,这是企业领导者做出正确决策的基本条件。但事实上,领导者获取企业内部信息质量呈下降趋势。随着任期延长,下属在搞清领导者的信息偏好后,总是有选择地报告企业内部实情;同时持不同意见者由于组织内“合理筛选”,大多被排除在决策之外,留下的就是亲信和“志同道合”者。失真、失全的信息汇报使得领导人处于半蒙蔽状态,严重制约了其判断力从而影响其决策。总之,知识的不足、信息的不全导致创新无法生根。随时掌握企业内外的知识和信息,并将其融会贯通,这是保证领导者具备较高思维起点的关键,也是形成良好心智模式的重要条件。华为总裁任正非就是一个不断学习、勇于创新的领导者,他常利用乘飞机的时间读书。

(五) 对下属创新的心态

作为下属创新的推动者,领导者对下属创新的态度直接影响整个企业创新的进程和效率。领导者往往对下属妒贤嫉能,害怕下属的成功会影响自己的地位;认为下属的成功意味着自己的无能,不愿意承认自己某些方面的缺陷和不足。持有这种心态的领导对下属创新往往则采取不理解、不支持、甚至排挤、刁难,严重制约了企业发展的步伐。事实上,企业的成功就是领导者的成功,一个优秀的领导人应该以企业利益为重,虚怀若谷、自知自信,大力支持下属创新,从而实现企业的持续发展,不能以一己之利,耽误企业发展步伐,这也体现了企业领导者的职业道德修养。

二、影响领导者创新的文化、制度因素

(一) 文化氛围

社会文化、意识形态对人们的行为进行有意识、无意识的规范,影响人们的价值观和偏好。几千年的封建经济形态导致简单的小农经济思想,观念比较保守,如“小富则安”、

标题 搜

<<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

<<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启示
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询
山东软科学



“枪打出头鸟”、“知足常乐”、“不求有功，但求无过”等中庸、保守思想深深束缚着人们的创新才能的发挥；同时转型期的“饿死胆小的，撑死胆大的”这种极端的投机、赌徒式思想也使得一部人视法律而不顾铤而走险。近年来，企业创新中出现了“浮躁”心理，过于高瞻远瞩，盲目追求“大手笔、大发展、大提高”，由此造成企业负债比例过高，致使企业破产。处于转型期的我国尚未树立正确的创新文化、创新观。因此各种社会媒体应大力宣传符合市场经济要求、具有时代特色的科学创新观。

（二）企业经营者的选拔机制

目前，政府对经营者的选拔、使用和管理，基本上还是按照原有干部管理体制进行，企业经营者选拔依然是任命制；对国有企业经营者的考核办法多数仍然由政府有关部门制定；个别部门领导的主观意志影响考核的公平、公正性；考核结果也缺乏透明度。这种企业经营者选拔、考核体制不利于把富有创新精神、创新能力的人选择到企业中来，也不利于企业经营创造潜能的释放。

（三）企业治理结构中依然存在总经理、董事长二者合一的现象

据统计，1998年我国有近50%的上市公司的董事长和总理由一个人担任，这种治理结构无法对企业领导者进行有效监督和约束，无法实现科学决策，无法避免领导者的刚性思维模式对科学决策的影响。同时，由于目前国有股一股独大，股权人格化缺位，形成了事实上的内部人控制，再加上监管不力，使得现有的企业经营管理者缺乏应有的职业危机感，从而造成不思进取，缺乏创新动力。

（四）企业经营者激励约束机制不健全

一方面尚未形成经营者市场竞争机制。目前经理人市场建设缓慢，尚未纳入市场化管理。一个成熟的市场环境是发掘、激励企业家最基本的前提条件。在一个发育良好、信息通畅的市场上，企业家的经营业绩能通过市场信号准确、公平地表现出来，并以此作为选择、评价、定位的依据。因此这种市场激励约束机制使得企业家有创新的压力，因为创新可以提高企业经营业绩；另一方面尚未建立完善的经营者薪酬激励机制，年薪制在试点，国有企业经营者收入普遍偏低，低于外资企业和股份制企业，因此为了追求自身效益最大化，国有企业经营者短期行为严重，加大在职消费，没有心思考虑企业的发展问题，因为企业的发展对其个人没有任何的好处。总之，现有的薪酬机制使得经营者创新动力不足。

三、对策

（一）领导者应随时掌握当代最新的管理、科技成果、知识和信息，应随时了解企业内部真实、全面的信息。随着网络技术的发展，Internet和Intranet（企业内部网）为领导人学习提供了技术上的便利条件。作为企业领导者应有“终身学习”的意识和精神。

（二）建立完善的企业领导者激励约束机制。企业管理创新通过降低组织交易成本、拓展市场，提高企业经营效益而直接与企业利润挂钩，企业经营管理者应该因为参与创新而获得利润的索取权，同时由于创新是长期的，是有风险的，因此股票期权制的分配方式作为风险收入既体现了企业经营者拥有企业利润索取权，又是对企业经营者的有效激励和约束，同时能避免短期行为，使企业家与企业形成利益共同体，保证企业经营者行为与企业的长期稳定发展相适应。总之，当利润与创新之间的联系成为社会共享信息时，利润就不仅仅是创新的结果，而且是创新的激励，尤其是当利润能成为创新者的报酬的一部分时。

（三）在公司的治理结构中，切实发挥董事会、监事会对企业经营管理者监督，同时应充分重视独立董事的作用，避免决策的非民主性和非科学性。独立董事就是在公司任职，与公司没有任何利益关系的专业人士，如法律专家、投资专家等，他们既不代表出资人，也不代表经理人。其职责就是对企业进行监督，并对公司的战略和运作等重大问题做出自己独立的判断。他们进入董事会，能优化企业领导人的信息源，从而提高企业决策质量，改善经营业绩。据调查，美国公司的独立董事一般占到62%，英国为34%，法国为29%。这为防止企业经营惰性起到良好制衡作用，值得我国上市企业学习和借鉴。

（四）建立健全高级经理人市场。高级经理人受三重市场机制的约束：商品市场竞争的约束；资本市场对企业的评价（尤其是股份制公司）；经理人市场的约束，其中在经理人市场受到的竞争约束最具实质性意义。一个发育良好、信息畅达的经理人市场给经理人带来了晋升的可能和被取代的压力。创新意识、创新能力以及由此带来的经营业绩是高级经理人身价、名誉的集中表现，因此通过经理人市场机制可以极大地激发企业经营者的工作努力程度和工作业绩。

（五）通过大众传媒，宣扬科学的创新价值观，激励创新、鼓励冒险、宽容失败，塑造求实、创新为主要目的，促进“终身学习”的社会文化氛围。

（作者单位：烟台师范学院）（2003.1期）

【目前共有9篇对该新闻的评论】

【发表评论】