

企业经营管理中的创造性与规范化

刘 昂

(云南英茂通信股份有限公司 云南 昆明 650228)

摘 要 激励创造性工作和完善规范化管理是企业内部管理的两个不同的侧面、是构成企业经营管理的两个重要方面。在经营管理中，两者均发挥着不可或缺的作用，之间又有着紧密而必然的联系：随着人类社会的需求不断提高，企业产品和服务的创新必然是一个无止境的过程，因而规范化也必然是一个紧密伴随着创新的过程。

关键词 创造性工作 经营效率 激励机制到位

一、激励创造性工作

企业的发展活力来源于企业的创新能力，企业的整体创新能力由企业员工的创造性工作有机构成。所谓创造性工作是指员工通过主观能动性思考，以一种前所未有的方式方法，为企业客户提供产品或服务。创造性工作可能导致为用户提供全新的产品或服务，也有可能最终的产品或服务形式未发生改变，但其实现过程发生了变化，从而提高了企业为客户提供产品或服务的效率。

广义而言，大到新产品或工程项目的设计、开发、建设，小到一份文件的草拟，甚至与客户方的一次简短沟通，很多涉及企业经营各方面的日常工作，不同的人或处于不同的工作状态同一个人，所取的方式方法可能完全不一样，其中都可能包含创造性劳动。企业员工在进行大量具体工作时，能否处在一种能够进行创造性工作的激发状态，以专注、投入的态度对待工作，将决定每一项具体工作的质量和效率，因而也终将极大地影响该项工作的结果。在很大程度上企业员工创造性工作的程度决定了企业的整体创新能力和市场效率，同时也决定了企业的产品和服务是否能够赢得较优的客户满意度，体现企业特有的市场竞争力。如果企业员工只能以机械、僵化、官僚的方式应付工作，则无论企业发展战略如何高明，所处的外部环境是宽有利，在市场经济条件下这样的企业都不可能长期生存发展。在相同的行业、相同的经营战略、相同的业务流程条件下，不同的企业会表现出不同的经营效率，甚至成败殊途。

要达到充分激发员工创造力，企业需要完善机制和文化两个方面。激励机制是企业内部基本制度构建的重要组成部分，计划经济向市场经济转型时期，激励机制要设定到何等程度才称之为“激励机制到位”，达到和保持“激励机制到位”的状态，是长期困扰企业尤其是国有企业的一个关键性问题。构

建合理完善激励体制，企业管理层必须对激励体制标准有清晰认识，必须紧紧围绕公平原则和奖惩分明两个目标进行。

公平原则——企业内部团队或个人收益与其对企业总体收益贡献程度相适配。坚决杜绝企业内部利益分配方面比例扭曲、投机取巧甚至不劳而获。

奖惩分明——员工责任范围内具体工作成败或效率与其自身收益结果之间要有尽量可量化的方法，力求使员工能够在事前即明确无误看到奖惩与工作完成情况之间量化关系。

只要能够在企业管理层统一认识，围绕这两个目标进行机制构建并不加以完善，企业不难达到并保持激励体制到位的状态，为鼓励员工创造性地工作提供最为重要动力。

激励员工创造性工作另一重要方面是构建企业文化，企业的文化理念或核心价值观是企业长期生存发展重要支柱。员工对物质利益需求是正当的，客观存在的，不可丝毫忽视。但将对员工创造性工作的激励完全建立在物质奖励方面也是有缺陷的，尤其是当员工职业生涯发展达到一定层次以后，创造性工作动力往往更加偏向来源于精神层面。要长期保持创造性工作激情，还必须使员工具备创造性工作习惯和要求。因此企业要保持创新动力，必须在企业文化中着力培养不甘进取、追求完美、超越自我等有利于激发员工创造性积极因素。

二、完善规范化管理

创造性工作是保障企业生存与发展基础。从企业经营角度看，一次前所未有的产品、服务或方式方法创新是需要较高成本的，往往需要花费较长时间在较多经验积累基础上，经过深思熟虑，甚至多次受挫才能达到一个理想结果。如果一个工作单元通过上述过程达成创造性工作之后，企业内部其他工作单元为达成同样效果还需要再次进行创造，必然造成工作效率低下成本偏高。在企业内部为达成同样效果，各单位如能在别人创造基础上采用简单复制方法完成任务，相比各自独立进行创造可以节约大量时间和资源，从而降低成本。换言之，在完成原创之后能进行普遍复制，避免重复“创造”更具有很强竞争力。

因此企业必须以严谨的规程和制度，将有关创新具体知识加以转化，通过正规系统和方式来交流和传递，以低成本在企业内部进行扩散，力求使这些工作是第一次原创，以后只需进行简单重复即可达到预期效果。只有这样，才能保障创造性工作在更广范围或更长时间内有效扩散和重复，以较低成本达到预期效果。这在很大程度上归属企业规范化管理的范畴。与创造性的激励不同，规范化管理主要通过流程建设，对不按标准和流程工作的行为，施加惩罚性措施以实现管理目标。企业质量管理体系的建立以及信息化建设，本质上皆属于实现内部管理规范化的系统性方法。

创造性工作和规范化管理是企业内部管理的两个不同侧面，在不同行业中或企业内部不同部门中，创造性和规范化内容和内涵各有不同。如果工作可以由个人全部完成，规范化自然不是一个需要刻意强调的问题，如果一个生产单位其工作方法和程序已完全格式化，其工作完全可以用机器代替，也不再需要发挥人的创造性。但只要在由人构成工作主体的协作型企业组织中，创造性和规范化两方面的工作都不可偏废。创造性和规范化既有不同又有密切联系，鼓励员工创造性工作在先，然后必须对创造性知识和过程进行规范化的管理。只有不断激励员工发挥创造性完善规范化管理，企业才会步入创新、再创新，在新的台阶上走低成本良性循环之路。

随着人类社会需求不断提高，企业产品和服务创新必然是一个无止境的过程，因而规范化也必然是一个紧密伴随着创新的过程。目的在于降低成本提高效率。企业有赖于这一循环过程得到进步和发展，因而激励创造性和促进规范化这两个紧密联系方面必然构成企业内部管理的不同创新。