

企业整体优势与管理创新

◎ 张轶斌

[摘要]整体优势是指在企业范围内对其生产经营要素、经营环节等进行优化整合而表现出的一种有利的外在竞争位势。企业整体优势是一种系统的优势，是一种全方位的优势，是一种综合的优势。整体优势的建立过程是一个质变的过程，它也讲究和谐。它需要用管理创新来促使其形成。

[关键词]企业整体优势；硬优势；软优势；管理创新

21世纪是体现竞争优势的世纪。在全球经济一体化的今天，在市场竞争中的企业必须要形成自己的竞争优势。企业的竞争优势，不能只停留在几项突出的“点”优势上，而应该把这些优势“点”扩大化形成“面”优势，并进而提升到“体”优势，即形成全面的、整体的优势，才能算真正形成了自己的竞争优势。只有形成整体竞争优势，企业才能在激烈市场竞争中有效地克服风险、实现目标、寻求更快的发展。对于什么是整体优势，如何建立整体优势，本文对这一问题进行初步探讨。

一、对企业整体优势的认识

整体优势是指在企业范围内对其生产经营要素、经

营环节等进行优化整合而表现出的一种有利的外在竞争位势。这种整合要涉及到企业的人、财、物、技术、信息等方面，要涉及到企业研发、采购、生产、销售等环节，要涉及到企业的发展战略、运营计划、组织执行能力、企业文化等方面。企业整体优势是一种系统的优势，是一种全方位的优势，是一种综合的优势。

整体优势是大企业更为需要的优势。大企业的竞争不同于小企业，小企业间的竞争如果能有一个“点”的局部优势，那可能就是该企业的绝对优势，靠这个优势“点”很可能发展得很好。如果失去该优势，那么企业恐怕很快就消亡。而大企业就不同了，大企业间竞争是全方位的竞争。大企业要开展全方位竞争，就需要把其所

制环境。国务院国资委以《企业国有资产监督管理暂行条例》为基础，迄今已经公布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》、《企业国有产权转让管理办法》等11个部门规章和30多个规范性文件，今后三年内还将制定50多项规章制度。按照权利、义务和责任相统一，管资产和管人、管事相结合的原则，为依法履行国有资产出资人监管职责，推进企业依法经营管理、落实经营责任、规范企业改制和产权有序流动等提供了工作依据和行为准则。为确保国家法律法规和国资委有关规章制度在中央企业的贯彻执行，要求效能监察工作在维护政令畅通，促进中央企业提高执行力等方面，严格履行监督检查职责，发挥更加积极的作用。

4. 构建社会主义和谐企业

开展效能监察工作既是构建和谐社会的重要组成部分，也是构建和谐社会的重要保障。在开展效能监察工作中，要注重解决职工、群众关心的重点、难点和热点问题。群众反映的热点和难点问题，往往是各级领导廉政、勤政的重点和焦点，也是影响企业吸引力和凝聚力的重要因素。因此，我们必须下大力气解决好这些实际问题，以维护职工的合法权益，为企业的改革、发展和稳定创造良好的环境，在构建和谐社会、和谐企业中发挥作用。

[收稿日期]2007-12-10

[作者简介]王坚强,男,北京石油管理干部学院教学部主任,教授。

[责任编辑]刘曙光

拥有的优势点结合起来形成整体优势。单个“点”的优势对于大企业来说只能是局部的优势,决定不了大企业竞争的格局,左右不了大企业的命运。而只有把在企业生产经营的多个环节形成多个优势点整合起来,使其产生协同效应,实现 $1 + 1 > 2$ 的效果,才能形成一种整体优势。局部的失利并不代表整体的不利,局部的胜利也不代表整体的先进。因此大企业尤其需要构建整体优势,在多次市场博弈中不断强化这种优势,才能算是真正建立起了竞争优势。

整体优势是从企业的远景、使命、战略、计划等环节上体现出来的优势。远景(vision)是对企业未来将成为什么样子的描述。使命(mission)是对企业的任务和业务的描述。任何优秀的企业都应有关于企业未来发展的梦想,这个梦想就是对未来的憧憬以及如何实现这一憧憬。远景是对未来的憧憬,使命则表达了如何实现这一憧憬。战略是指为了实现企业的远景和使命而如何构建自己的竞争优势,企业的战略目标要通过日常的运营计划中体现出来并逐步实现。具有整体优势的企业,其远景、使命、战略不能是一个个美丽的、空洞的口号,而应为企业的发展真正起到“宣示未来”和凝聚人心作用。找到一个能引领企业员工的、令人信服的、激动人心的、具有真正价值的远景、使命、战略等,不但能形成企业的竞争优势,而且是企业整体优势的体现。不具有整体优势的企业在这些方面是凌乱的、软弱的、虚的,多停留在文字阶段。

整体优势是整合企业生产经营要素而形成的一种综合优化态势。企业的生产经营要素包括资本、劳动力、土地、信息、企业家的管理才能等。在其他要素既定的情况下,资本投入量多少与劳动力投入量多少的不同组合会形成不同的竞争态势,分别表现为资本密集型的生产还是劳动密集型的生产,两者适用条件与管理方式有很大的不同。如果在资本和劳动力的基础上加上信息这种要素,会形成在信息化背景下的资本与劳动密集型产业,这要对自己工业革命以来传统的资本、劳动密集型企业的管理方式产生很大的影响。在此基础上再加上企业家的管理才能的不同,又会形成不同的组合方式,表现为多样化的竞争态势。企业在市场竞争中,对可能的多种态势进行分析与选择,进行动态优化,最终形成一种适合

自己的、而又有具有有利地位的一种综合化态势,就是企业的整体竞争优势。

企业整体市场竞争优势包括“硬优势”与“软优势”两个方面。“硬优势”是指企业在生产经营的上中下游各环节所形成的优势。上游优势是指包括企业拥有多个供应商、掌握多种资源量等环节所形成的优势,中游优势是指企业包括生产技术、工艺、机器、设备、厂地等方面能够较好满足市场需求程度很高,下游优势是指企业在销售环节所形成的包括销售渠道的多寡、客户的数量多少等方面的优势。“软优势”是指企业的市场影响力、美誉度、对行业发展的贡献度等方面所形成的优势。“硬优势”是构建“软优势”的基础,同时“软优势”的发展又促使“硬优势”更加坚固。“硬优势”与“软优势”两者共同形成企业的整体竞争优势。如果说早期的企业竞争更加注重“硬优势”的话,那么现代企业的竞争也逐步向硬软两种优势相结合的方向发展。

二、整体优势的建立过程是一个质变的过程

企业经营理念的变化是建立整体优势的前提。整体优势的建立要求对企业的经营理念发生变革,即由粗放型经营向精细化经营转变。粗放经营属于“离散”型经营,其管理形式粗放简单不深入,企业成功的偶然性很大。精细化企业实行集约化经营,企业生产经营各要素能够很好综合在一起,管理深入到位,企业成功有很大的必然性。企业整体优势的建立需要一种系统化的经营思维,要对企业经营要素进行整体、分层和综合的考虑,因而属于精细化管理的范畴。企业整体优势的建立过程是一种由粗放到精细管理过程的转变,是企业经营管理水平上台阶、上层次的过程,不是简单的局部相加就能做到的,因而首先需要在企业经营理念上进行调整。

企业的自我进化是整体优势建立的过程。自然界得以生存下来物种是那些适应环境能力强的物种,这个规律也同样适用于市场竞争中的企业。企业发展的过程实际上是一种自我进化的过程。如果企业肌体各部分能进化得功能齐备、协调自如,整体适应环境能力强,那么企业就能续存并长足发展。反之,如果企业肌体各部分相互独立、缺乏协调、貌合神离,规模再大,也逃脱不了消亡的命运。协调企业各部分能够灵活自如的这一过

程,是一个自我完善的过程,是一个整体优化的过程,也是整体优势建立的过程。在这个过程中,每个企业只有结合自己的具体情况,进行不断地探索来完成,没有统一的模式可供遵循。企业自我进化的道路不可能一帆风顺,需要经历许多挫折,因而可能是一个痛苦的过程。这其中更有策略而言而没有捷径可走。

企业整体优势也讲究和谐。企业构建整体优势实际上是要解决如何有效地应对竞争,更好地实现企业的目标,而在此过程中并不排除和谐问题。和谐包括企业内部人员的和谐、企业结构功能的和谐、企业与其环境的和谐、企业与社会和谐等方面。早期的企业竞争强调实现其经济目标,而现代企业除了强调经济目标外还要强调环境、社会等多重目标,这是一种新的企业竞争规则。在这一规则下,企业强调多重目标的结果实际上就是构建和谐的问题。企业若能实现内外和谐,也是一种整体优势。不能和谐发展的企业谈不上具有整体竞争优势。

三、用管理创新来促使整体优势的形成

企业为什么需要进行管理创新,其根本原因就在于,对于企业发展中遇到的问题,原有企业管理模式不适应需要而又没有成熟的管理模式可供借鉴。在这种情况下,就需要进行管理创新。企业整体优势的建立同样没有现成的模式可同参考,因而需要企业高层管理人员综观全局、统筹规划,用管理创新的方法来促使其实现。

要创新整体优化管理方法。整体优化不是对单个业务部门,例如财务、销售、法律、人事等部门进行简单的加减法,而应该按照统筹优化和系统论的思想进行调整。这其中非常关键的问题就是优化方法,如果没有找到有效的方法,整体优化也只能停留在需求阶段。相对于企业单个因为部门管理方法的创新而言,企业整体优化方法的创新有一定的难度。难就难在整体优化要在专业管理方法的基础上进行突破,并要形成一种方法论或者方法体系,用这种系统的方法论来指导整体优化过程的操作。这个方法体系很关键,它是整体优化论的核心,如果没有方法,理论只能是空洞的。而整体优化方法体系的创新很不容易,它不是专业管理方法的简单求和,因而需要用创新性思维进行深入探索。

要创新实践方法。在整体优化方法体系尚未有所突破的时候,企业不是不能作为,而应该有意识地扩大一些行之有效的“点”优势,让其产生协同效应,这叫做实践先行。这些“点”优势可以表现为:上下游一体化(产业链)优势、国际化经营优势、区域环境优势、技术创新优势、整体资金优势、产业规模优势、低成本优势、企业文化(精神)优势、比较优势等等。如果企业能在这些方面有所建树并逐步扩大的话,同样可以构建整体优势。

[收稿日期]2007-11-18

[作者简介]张轶斌,男,北京石油管理干部学院副教授。

[责任编辑]刘曙光

猎狗的故事

朋友喜欢养猎狗。过去还没有禁止打猎的时候,我常陪朋友一起在夜间带着猎狗去抓兔子。

到了目的地打开车门,猎狗们主动跑下车来。由体力好的人带它们去田里寻找兔子。带猎狗的人每人拿一个像探照灯一样的强光手电筒在田里照来照去,照到兔子以后,兔子便顺了光跑。此时猎狗们便飞快地冲过去,集体对兔子进行围剿。很快,兔子便被猎狗捕获。

当猎狗们抓到兔子后,会用嘴叼了给主人送过了。主人拿到兔子后,开了膛,把兔子的内脏分给猎狗吃。猎狗们吃过以后就开始寻找另一个目标了。

在从选猎狗开始到抓兔子的整个过程中,猎狗们一般都是非常积极、主动的,但假如我们在抓兔子的过程中,连续几次不给它们兔子内脏吃,猎狗们会明显的懈怠下来,追赶兔子时也不那么卖力了。

对于猎狗们来说,和人一起出去抓兔子有两个好处,一是有了一个很好的放松、奔跑的机会,二是可以吃到兔子的内脏。猎狗的主人正是在清楚地了解猎狗这两种需求的情况下,尽量予以满足,使猎狗们心甘情愿地成为他抓兔子的工具。

现实的管理工作也一样,领导者的一个很重要的工作内容就是要了解下属的希望及需求,并想方设法去满足他们,使他们能够全身心地投入到工作中去,以创造更好的业绩。