

经济发展方式转变背景下的企业管理创新研究

钦兰芬¹, 尚明瑞²

(1. 甘肃农业大学管理学院, 兰州 730000; 2. 甘肃农业大学甘肃农村发展研究院, 兰州 730000)

摘要 管理创新是现代企业转型发展和提升核心价值的重要保障。文章解读了我国经济发展方式转变的背景, 即从短期经济向长期经济转变、追求数量向追求质量转变、传统红利向效率红利转变、需求管理向供给管理转变, 接着概述了企业管理创新的基本理论, 以经济发展方向转变为研究视角剖析了A公司在管理创新中存在的战略管理、组织管理、人力资源管理和经营管理问题, 并从宏观经济环境、行业形势变化、企业自身劣势3个层面揭示了影响企业管理创新的原因, 最后针对性地提出企业管理创新实践措施, 期望对提高企业在经济发展方式转变背景下的可持续发展能力有所帮助。

关键词 经济发展方式 企业管理 战略管理 组织管理 营销管理

随着政府改革的不断深化, 我国经济发展方式发生了重大变化, 为企业经营发展带来了新的机遇和挑战。然而, 大部分企业在管理中存在着管理体制不健全、管理制度不规范、管理方法不科学等问题, 削弱了企业的可持续发展能力。基于此, 企业要主动适应经济发展方式的转变, 结合市场经济环境的变化趋势, 积极开展管理创新, 运用科学先进的管理模式实现高效运营, 提高企业核心竞争力。

1 经济发展方式转变的背景分析

1.1 从短期经济向长期经济转变

在相对较短的时间内, 达到高速增长的效果, 是传统经济发展方式的所追求的目标。虽然这种方式能够缓解短期的经济压力, 但却无法使长期发展问题得到有效解决。从短期增长的具体情况来看, 其实现的前提条件为红利空间不变, 而长期发展问题的解决则需要通过供给因素创造出一个全新的红利空间^[1]。技术、结构等因素的改善, 能够使相关要素收益降低的问题得到有效缓解, 并且还能突破供给约束的限制, 从而创造出一个全新的红利空间, 在这一前提下, 经济发展方式将会从短期经济向长期经济转变。

1.2 从追求数量向追求质量转变

经济增长量是传统经济发展方式强调的重点内容之一, 正因如此, 使得我国经济出现了速度过快、质量不高的增长情况, 这种增长对经济发展造成不利影响。与此同时, 随着红利发生变化, 导致该增长无法持续。为实现持续增长的目标, 除了要保证增长的数量之外, 还要确保质量达标。在这一前提下经济发展的目标将会从原本追求数量向追求质量转变, 使经济能够始终保持稳步增长, 并在增长的过程中, 减轻对环境的影响, 让社会公众能够享受到经济发展带来的种种益处。

1.3 从传统红利向效率红利转变

红利一直以来都是传统经济发展方式赖以生存的主要体制, 包括投资红利、人口红利以及资源红利等等。以上红利全都归属于传统红利的范畴, 它们的空间在经济发展方式进入全新的阶段后被逐步压缩, 有些甚至已经消失。随着传统红利空间的不断消退, 经济发展方式随之向效率红利转变。通过推进教育体制的改革和加快技术进步, 能够使新红利空间得到进一步拓展, 其中的人力资本红利在经济发展中的作用将得到最大限度的发挥。

1.4 从需求管理向供给管理转变

需求管理是传统经济发展侧重的内容之一,

收稿日期: 2020-03-31

作者简介: 钦兰芬(1979—), 女, 江苏苏州人, 硕士研究生。研究方向: 企业管理与发展。Email: 951841709@qq.com

这是因为它在生产边界以及增长红利保持不变等方面,具有较为显著的效果,而这些效果得以实现的前提条件是供给无明显约束。红利变化后,需求管理的弊端开始随之显现,从需求管理向供给管理转变已经成为必然。供给管理最为突出的作用在于能够对投资与消费的比例进行调节,这样便可以创造出全新的红利空间,有助于加快经济发展方式的转变速度。

2 企业管理创新基本理论概述

2.1 企业管理创新内涵

对于企业而言,其生存和竞争优势与管理创新的成败密切相关。不仅如此,管理创新还是企业发展的瓶颈,虽然业界并没有对管理创新进行统一的定义,但却并不影响它在企业中占据的重要地位。可将管理创新的内涵归纳为以下几个方面。一是管理创新是一种创造出实现企业目标,对资源有效整合的范式;二是管理创新通过全新管理方法的引入,能够达到降低交易费用的目标,进而使成本随之降低^[2];三是管理创新是由管理主体通过施加影响,使人们可以相互协调地完成工作任务,从而达成预定目标;四是管理创新通过制造出一种较为有效的机制体制,对企业的内部和外部资源进行整合。

2.2 企业管理创新体系

在现有的基础上逐步提升产品的市场竞争力,是企业创新的主要目的。随着核心竞争力的不断提升,产品的市场价值得以实现,给企业带来一定的经济效益。大体上可将企业创新划分为技术创新和管理创新两类,前者包括新技术、新工艺、新材料等,后者包含经营管理模式、生产方式的创新等等,二者共同构成企业创新体系。技术创新通过对新材料、新工艺、新设备、新技术的合理运用,能够生产出新的产品,企业可借助新产品占据更多的市场份额。管理创新通过全新管理理念的引入,对制度、方法、服务等方面进行创新,提高企业的管理水平。

2.3 企业管理创新内容

企业管理创新涵盖的内容相对较多,如理念创新、方法创新、制度创新、营销模式创新、组织结构创新等等。具体内容如下:一是提出全新

的经营理念,并对该理念进行实施,具体而言,就是对管理理念进行创新;二是对原有的组织结构进行调整,或是设立新的组织,使其能够高效运转,这就是组织创新;三是引入新的管理方法,通过相关方法,如教育、制度、经济和行政等,对企业绩效进行提升;四是通过对营销模式的创新,实现产品的价值。不同的产品要采用不同的营销方式来实现其价值,从而更好地实现企业价值。

2.4 企业管理创新形式

创新的过程包含两个方面的内容,一方面是质的变化,另一方面是量的变化,基于这一前提,使得管理创新呈现出两种不同的形式,一种是与质相对应的突变型,另一种是与量相对应的渐进型。前者是从根本上对企业管理进行变革,这种形式会使企业的组织活动发生根本性的变化,之前存在的惯例也都会被打破。由于是首创,所以并无任何可以借鉴的经验,具有较大的风险,一旦创新失败,会给企业造成影响;后者以企业现有的资源为依托,对制度、方法等进行渐进式更新,达到管理创新的目的,这种形式的风险较小。

3 企业管理创新存在的问题

以A公司为例。A公司成立于2004年,主营业务为液压流体连接件和各种管路连接元器件的开发、生产、组装。企业在多年来的发展中,成长为集产品生产、销售和代理于一体的企业,为国内知名企业提供专业定制生产服务。2015年A公司在“新三板”挂牌上市,成为股份制企业。公司现共设置10个职能部门,拥有稳定的核心技术团队,形成了独特的企业文化,发展前景良好。但是,从公司的管理层面来看,在战略、组织、人力资源以及营销管理方面仍存在一些问题。

3.1 战略管理问题

A公司由于对生产任务和销售目标的完成情况过度重视,导致对战略管理有所忽视,从而使得公司的战略管理出现一些问题,具体表现在:一是公司的前身为私企,虽然转型成为上市企业,但却延续了私企时一些不良的习惯,如常常随意变更战略管理内容,给员工造成困扰;二是过于重视产品价格,对产品质量、性能等长期优势有所忽视,产销等环节,出现不良的战略局面,致

使公司大量优秀员工流失，制约了企业发展^[3]；三是因系统分析工作不到位，导致部分项目尚未正式开始便已经结束，内耗随之增大；四是决策不够严谨，主观论断现象的存在致使方向性发生错误，给企业造成巨大损失；五是管理目标缺失，加之管理模块业务的发展策略不够明确，导致公司运行效率偏低。

3.2 组织管理问题

依据上市企业相关制度的要求，A公司设立了董事会和监事会，现有的组织结构较为完整，但在实际运行中发现，组织管理存在一定的问题，具体表现在：一是职能部门各自为政，缺乏应有的沟通，为使各部门能够有效沟通，公司投入了过高的沟通成本，生产节奏被打乱，质量成本随之增加，公司形象受到影响；二是公司提供的服务产品需要项目团队以合作的方式来完成，而团队中的成员来自不同部门，受本部门领导的约束，造成项目无法顺利进行；三是公司岗位职责的划分存在不合理的情况，一些部门的职责重叠，没有职权明细，无法对岗位职责进行界定，出现问题时，相互推诿^[4]；四是在企业管理中，组织结构是重要的基础，而A公司因组织混乱，造成各种问题频发。

3.3 人力资源管理问题

A公司拥有较为稳定的管理团队和员工队伍，但是人力资源贡献度偏低，暴露出人力资源管理存在着一些问题。具体表现在：一是公司本科及其以上学历和高级工程师所占员工总数的比重偏低，影响公司人力资源整体素质的提升；二是公司员工绩效考核制度不完善，未能针对不同岗位任务和贡献度设计薪酬体系，导致关键性人才流失问题较为严重；三是公司绩效考核形式化，上级主管对下属员工考核时以主观喜好为主，缺乏量化评价指标，导致绩效考核结果丧失了公平性和公正性，削弱了员工的工作积极性；四是公司缺少对员工的系统培训，不重视员工思想教育疏导，使得部分员工出现了利己主义、中饱私囊、消极怠工等不良思想倾向，造成公司人力资源浪费，甚至会损害到公司利益^[5]；五是公司对青年员工的培养乏力，没有为青年员工建立起岗位上升通道，使得关键性岗位尚未匹配到具备较强胜任

能力的人才。

3.4 营销管理问题

A公司的营销管理模式较为守旧、粗放，管理创新乏力，营销业绩增长缓慢。具体问题表现在：一是公司客户定位、产品定位模糊不清，营销部很难准确界定向哪些客户提供哪些产品与服务；二是营销部在工作中不关注行业产品的标准差异，也不重视同类产品的价格研究，使得产品营销难以做到适销对路，经常会出现大量产品积压在仓库的情况，增加了企业库存管理成本；三是公司没有制定营销管理规划，尚未明确核心产品竞争优势，使得产品价格、技术优势不明显，降低了产品在市场上的占有份额；四是公司不重视客户关系的维护，使得客户流失问题未能得到根本解决，在老客户流失量大于新客户流入量的情况下，会直接影响到公司的销售业绩。

4 影响企业管理创新的原因分析

4.1 宏观经济环境

近年来，我国国民经济增速放缓，正步入由经济数量增长型过渡到经济质量增长型的转型发展阶段。在我国不断扩大内需的背景下，政府实施一系列产业发展政策、投资计划、货币宽松政策，使得各行各业催生出一大批规模小、技术水平低、资金投入少、管理不规范的中小微企业，最终导致产能过剩的局面。产能过剩会促使行业内部的市场竞争日益激烈，提高企业淘汰率，使企业发展面临着越来越多的不确定性因素。对于A公司而言，公司生产的产品处于市场供给饱和状态，公司市场竞争优势不明显，加之A公司的发展资金不足，所以阻碍了企业的管理创新步伐。

4.2 行业形势变化

从液压市场发展行情来看，2015年国内液压流体连接件的产量维持在2亿件左右，并且工程机械、农业机械、海洋工程等下游企业对产品的需求量较为稳定，使得A公司拥有着良好的行业发展空间。但是，A公司所处的液压流体连接件生产制造行业属于技术门槛相对较低的行业。当前，国内处于这一行业的规模化企业数量多达1000家，对A公司带来了较大的行业竞争压力。A公司在激烈的行业竞争环境中，只谋求销售量的稳定

增长,以期降低公司经营风险。然而这种不思进取的经营观念会导致A公司发展不进则退,成为了企业管理创新路途上的绊脚石。

4.3 企业自身劣势

A公司处于高速成长阶段,尚未形成成熟的管理体制,在管理层面存在着一些不足,阻碍着企业创新发展。一是公司人员储备不足,梯队建设不健全,人力资源管理延续私企陋习;二是公司岗位设置冗余,职能交叉多,人才流失频繁,沟通交流效率低;三是公司自主研发资源投入少,研发人才配置不足,导致产品创新乏力;四是公司不重视外部市场信息的收集分析,忽视对行业风险、行业走势以及市场需求的研判,使得企业经营目光短浅;五是公司融资方式单一,仅能通过银行贷款进行融资,导致发展资金严重不足;六是公司经营仍然存在着机会型发展模式下的惯性思维,习惯于通过短期经营行为获取短期利益,不重视公司的长远发展。

5 企业管理创新实践措施

5.1 以精准分析带动战略管理创新

在经济发展方式转变的背景下,A公司要全面实施战略管理,确定战略目标,规划战略愿景,优化部署战略方案,增强企业在新经济形势下的可持续发展能力。具体的创新策略如下。

5.1.1 确定中长期战略目标

A公司的总体战略目标为3年内成为同行业中的知名企业,并拓展国际市场。经营业绩目标为2018—2020年的销售额分别达到1亿、1.2亿和1.5亿的目标。

5.1.2 制定营销战略

A公司要深入调查市场分布情况,明确目标市场和目标客户,借助大数据分析,区分未来一段经营时间内,目标市场的消费需求量,继而合理预测销售量。与此同时,分析目标群体的大致偏好,确认新产品研发调整的方向,实现准确定位产品销售渠道,生成定制化的客户服务方案,以确保在3年内实现知名品牌的营销战略目标。

5.1.3 完善现代管理体系

公司要理顺主营业务流程,明确经营业务决策的分析程序,并合理固化岗位职责,借助ERP

系统实现对价值链上业务流程的重组,剔除冗余作业流程,建立起高效率的作业程序^[6]。

5.1.4 落实绩效考核制度

公司要优化设计人力资源管理方案,建立起绩效考核指标体系,对岗位价值进行评估,深度分析工作职责的实际发展存续需求。同时还要考核岗位人员的工作绩效,结合绩效考核结果采取培训、聘用新人、职位晋升的管理措施,实现细致化的人才战略管理,持续性提升并培养潜在动力,不断完善人才梯队建设。

5.2 以结构调整带动组织管理创新

A公司要摒弃私营企业经营模式下的组织管理陋习,建立起现代企业制度,不断完善公司治理结构,积极推进组织管理创新发展,使公司步入经营管理正轨。具体的创新策略如下。

5.2.1 组织结构创新

A公司的最高领导机构为股东大会、董事会和监事会,最高领导机构下设总经理,由总经理任命行政副总经理、工程服务事业部副总经理、市场部副总经理、研发中心副总经理和产品事业部副总经理。其中,行政副总经理负责管理财务部、管理部和人力资源部,工程服务事业部副总经理负责管理销售部和工程服务部,产品事业部副总经理负责管理生产部、销售部、技术部和质量部。上述组织结构设计能够满足协调控制下的分权运营要求,能够提高事业部的工作效率。通过合理化调整A公司内部的组织架构,可帮助其稳定实现发展及管理创新的基石。在整体结构革新中,注意不可一味地借鉴模仿其他经营主体,必须结合自身的经营实力及业务,确保新的组织结构能给公司带来正面的影响。

5.2.2 岗位结构梳理

对于A公司此种经营规模的企业而言,若想在短期内获得较明显的管理创新实效,调整岗位结构是比较直接的渠道。A公司要基于组织机构设计建立起组织价值链,梳理组织结构体系中的工作岗位,对类似功能的岗位进行合并,减少岗位层级设定,实施扁平化组织管理,降低人工成本。如,销售部的营销策划岗位职责为营销文案、会议记录、市场信息收集等,这些工作与行政办公岗位职责相接近,故此可以撤销行政办公岗位,

拓展营销策划岗位职责范围，使其能够负责市场信息收集整理、各类会议记录等工作。

5.3 以综合调整带动人力管理创新

人力资源是企业经营发展的宝贵资源，在企业管理创新中要重视人力资源管理体制革新，引入先进的管理理念，打造高素质、稳定型的人才队伍，为企业适应宏观经济发展方式转变提供人才保障。具体创新策略如下。

5.3.1 创新激励机制

公司要优化设计薪酬体系，将薪酬划分为基本工资、岗位工资、绩效工资3个部分，针对不同岗位对绩效工资的评定进行差异化设计^[7]。公司还要对高级管理人员实施股权激励政策、年金激励政策等，避免高级管理人员出现短期经营行为，使高级管理人员的个人利益与公司经营业绩挂钩。借此促使公司的高层经营管理者，形成更长远的决策考量，制定短期及中长期的业绩增长目标，并搭配奖惩体系，刺激经营者的管理动力，维护公司的整体利益。

5.3.2 创新人岗匹配机制

公司人力资源管理部门要制定岗位说明书，总结岗位胜任能力调查表，定期对关键岗位的员工进行能力测评，测评内容包括知识、经验、智力、能力、品德等方面，对测评者做出整体评价，结合关键岗位说明书判定测试人员是否具备岗位胜任能力。若员工不具备胜任能力，则可以通过专业培训或重新聘任新人员等方式解决问题，以保证员工与岗位要求高度匹配。此外，还可实行内部调岗，假设某员工可以较好的完成其他岗位工作，应当合理化统筹调整。在此之前，公司需组织对全体员工的工作能力、综合素养等方面的深度测评，及时淘汰与调整。

5.3.3 建设企业文化

A公司要重视企业文化建设，明确企业发展愿景，设计内部文化标语，增强员工对企业的归属感和自豪感。企业要对员工开展宣传思想工作，定期组织多样化的文体活动、团建活动、慰问活动等，引导员工建立起个人发展与企业整体发展

之间的紧密联系，进而自愿投入到岗位工作中，激发团队的工作热情^[8]。

5.4 以准确定位调动营销管理创新

在经济发展方式转型背景下，A公司面对生产能力过剩、市场竞争加剧的外部环境，必须调整营销策略，推进营销管理创新，结合公司经营优势采取新型的商业模式，以提升公司的竞争力。具体创新策略如下。

5.4.1 确定经营优势

公司要对竞争对手的产品质量、价格、技术、资源、价值链、品牌商誉、运营成本等方面进行对比分析，确定本公司在行业竞争中所处于的水平，将产品、价格、渠道和管理作为提升自身竞争力的突破口，培育经营优势。而通过突出公司自身的经营优势，有助于增强在相关市场中的独特性，让目标群体对企业形成更为清晰的认识，逐渐形成品牌效应。

5.4.2 实施差异化战略

公司要从持续研发和生产制动软管总成、液压胶管总成等技术先进的产品，扩大在市場中的占有份额，利用高科技产品的技术门槛突出竞争优势，使公司在细分化的市场中处于垄断经营地位^[9]。稳定存量市场。公司要重视小批量经营商客户的拓展，凭借自身生产线灵活的优势生产小批量的产品，扩大公司产品在基层市场的覆盖范围，提升公司产品的市场知名度，为后期拓展增量市场打下基础。

6 结论

综上所述，在经济发展方式转变的背景下，企业要提高创新意识，结合经营特点积极开展管理创新，有效解决组织僵化、管理落后、观念守旧等问题。企业要推进战略管理创新、组织管理创新、人力资源管理创新和营销管理创新，实现企业发展各项资源的优化配置，全面落实战略目标，完善治理结构、调整用人机制、拓展营销渠道，从而促进企业经营业绩稳步提升，在新的经济环境下不断增强企业可持续发展能力。

参考文献

- [1] 张煜辉. 论知识经济时代背景下的企业管理创新. 明日风尚, 2018 (4): 392-392.
- [2] 朱宏任. 加快企业管理创新步伐 助力构建新发展格局. 企业管理, 2020 (12): 9-11.

- [3] 严单. 战略管理视域下的中小企业管理创新略谈. 商业 2.0 (经济管理), 2020 (8): 154-155.
- [4] 张天立. 论战略管理背景下的中小企业管理创新. 营销界 (理论与实践), 2020 (8): 123-123, 125.
- [5] 刘伯嘉. 浅析新经济模式的企业管理创新. 科技创新导报, 2020 (22): 195-197.
- [6] 江奔腾. 新时代企业管理创新重要价值与策略. 现代企业, 2020 (7): 8-9.
- [7] 孙淑文. 公司治理视角下企业管理创新路径探索. 中国市场, 2020 (23): 182-183.
- [8] 刘斌. 企业管理创新创业领域竞争力框架及机制研究. 经济师, 2020 (6): 44-44, 46.
- [9] 陈静. 电子商务环境下物流企业管理创新模式探讨. 商业经济研究, 2020 (10): 110-112.
- [10] 王化柱. 浅谈农业科研事业单位财务管理信息化建设. 农业科研经济管理, 2020 (3): 5-8.
- [11] 关昕. 农业科研单位优化内部控制的对策研究. 农业科研经济管理, 2021 (4): 16-18.

RESEARCH ON ENTERPRISE MANAGEMENT INNOVATION UNDER THE BACKGROUND OF THE TRANSFORMATION OF ECONOMIC DEVELOPMENT MODE

Qin Lanfen¹, Shang Mingrui²

(1. School of Management, Gansu Agricultural University, Lanzhou 730000, Gansu, China;

2. New Rural Development Research Institute, Gansu Agricultural University, Lanzhou 730000, Gansu, China)

Abstract Management innovation is an important guarantee for the transformation and development of modern enterprises and the promotion of core values. This paper interpreted the background of the transformation of China's economic development mode, that is, from short-term economy to long-term economy, from quantity to quality, from traditional dividend to efficiency dividend, and from demand management to supply management. Then it summarized the basic theory of enterprise management innovation, and from the perspective of the transformation of economic development direction, analyzed the problems of strategic management, organization management, human resource management and operation management in the management innovation of A company, and revealed the reasons affecting the enterprise management innovation from the three aspects of macroeconomic environment, changes in industry situation and the disadvantages of the enterprise itself, and finally put forward the practical measures of enterprise management innovation, hoping to improve the sustainable development ability of enterprises in the context of the transformation of economic development mode.

Keywords economic development mode; enterprise management; strategic management; organization management; marketing management