

着力提升企业软竞争力

楼永良

在市场竞争中,企业在规模、设备、资本、产品等方面表现出的竞争力,可称为“硬竞争力”;在管理、信誉、品牌、服务、理念等方面表现出的竞争力,可称为“软竞争力”。随着社会主义市场经济体制的不断完善,软竞争力在企业获取竞争优势中的重要作用日益突出。荣获“2004年全国质量管理奖”的中天建设集团有限公司,之所以能由10多年前的资产仅有400万元、年产值仅有2000万元的小型建筑企业,发展成为今天拥有房屋建造、房产开发、交通路桥三大经营板块,年经营规模超150亿元的大型企业集团,一个重要的原因就是高度重视软竞争力建设。从中天集团的实践看,提升企业软竞争力,需从以下几方面努力:

提升战略管理能力。战略管理能力是增强软竞争力的核心。战略是指导企业全局和长远发展的方针,它指明了企业的发展方向、经营重点和资源分配的优先次序,对企业的长远发展具有决定性意义。战略管理能力的高低,直接决定企业经营的成败。提升战略管理能力,首要的是制定战略,而制定战略的核心则是正确回答三个问题:企业目前是什么样?未来将成为什么样?应该是什么样?这三个问题看似简单,但市场在变化,人才在流动,新技术、新产品层出不穷,企业在不断变化的环境中找准定位、确立目标并不容易。在制定战略时应遵循以下原则:一是以社会需要为出发点。企业只有不断满足社会某种持久的、日益增长的需要,才能得到生存和发展。二是利用可能发生的变化。变化预示着机会。企业只有善于应对变化,才能把握时机。三是扬长避短,充分发挥和不断强化优势。四是因企制宜,出奇制胜。好的战略能帮助企业迅速进入市场,开拓业务空间。多年来,中天集团以“成为具有国际竞争力的大型建设集团”为愿景,以“真心缔造美好家园”为使命,以实现“品牌中天”为目标,贯彻“每建必优”的方针,使企业实现了由小到大、由弱到强的转变。

提升流程再造能力。流程再造能力是增强软竞争力的保障。流程再造,是指在经济社会生活剧烈变动、市场竞争日益加剧以及顾客期望不断提高的形势下,企业为获得成本、质量和生产率等方面的突破性改进,对业务流程进行再设计、再构造。目前,流程再造开始为我国企业所接受,但流程再造能力不强仍是制约我国企业软竞争力提升的一大障碍。为了实现“成为具有国际竞争力的大型建设集团”的发展愿景,中天集团在业务流程再造方面进行了一些尝试。首先,改变按职能分工方式设置的企业组织结构。随着企业规模的扩大,按职能分工方式设立企业的组织架构可能会导致两种情况:一是专业化分工过多过细使协调成本提高,从而削弱专业化分工的效率优势;二是职能部门之间职责不清容易导致职责交叉或管理缺位,从而出现管理漏洞。因此,应将企业的组织结构按照运作流程予以调整,根据大企业规模和小企业速度的要求,提高企业的管理效率和适应市场变化的速度。其次,以过程为中心进行系统改造。把分散在各职能部门的作业整合成统一的流程,打破部门间的界限;尽可能以同步作业取代顺序作业,以缩短满足顾客需要的时间;实现组织的扁平化,提高组织

内的沟通效率,进而提高工作效率。此外,在流程再造中还应特别注意运用信息技术来创建业务流程模式。通过业务流程再造实现组织变革,将为企业成功实施发展战略和持续提升软竞争力提供有力保障。

提升开拓创新能力。开拓创新是增强软竞争力的动力。随着经济全球化进程的不断加快,科技进步日新月异,各国经济的关联度空前提高,信息传递速度大大加快,国际经济形势复杂多变,企业的组织、规模、管理环境也发生了很大改变,创新能力因此成为决定企业成败的重要因素之一。目前,我国很多企业还延续着传统的层级式管理模式,组织管理创新能力不足。如有的企业认为,企业每一成员的地位和所扮演的角色是由他所处的组织层次决定的,职位高的成员不仅拥有较大的权力,而且被假设为拥有“高人一筹”的知识和经验;职位低的成员不必有自己的主张,只要执行上级的命令和规定即可。这样一来,任何改变都须从最高层主管开始。还有的企业认为,企业内部必须保持秩序井然的状态,不容许有不同意见。然而,禁止和抑制不同意见的结果是阻断创新的来源和途径。因此,在激烈的市场竞争中,要使企业的软竞争力不断增强,就必须通过有效的制度安排来鼓励创新、推动创新,并允许失败,使创新成为员工的习惯,做到以创新为荣,以创新为乐。

提升文化引导能力。企业文化引导能力是企业软竞争力的灵魂。企业文化是企业成员共同的信仰、价值观和行为准则。企业文化渗透于企业经营管理的方方面面,使企业的软硬件融合为有机的整体。制度和文化的有机结合,能够增强企业的活力和凝聚力,迸发出创新、进取和富有效率的神奇力量。虽然受外部环境、地域文化、社会观念和企业目标的影响,不同企业的企业文化不尽相同,但其中有一些共同的必备要件。一是诚信。诚信是市场经济的基础,因而也必然成为企业文化的要义。如果一个企业的产品或服务不值得信赖,企业就无法在市场上立足;如果管理者不值得信赖,那么员工就会缺乏创新的积极性和主动性;如果组织成员之间缺乏信赖,那么团队精神和相互协作就无从谈起。二是对企业性质的认识。在现代社会,企业不再是单纯的投入产出体,而是经济—技术—社会的合成体,是整个社会有机体的一部分,因而企业必须注意自身发展与社会发展之间的协调。只有注重社会责任、以满足顾客需求为核心经营理念,才能获得持久的发展动力和竞争力。正是基于强烈的社会责任意识,中天集团在企业内部倡导“社会公共产品制造者”的理念。根据这种理念,中天集团在项目开发中坚持从顾客需求出发,无论成本高低,首先保证产品有好的品质,并充分考虑产品的节能与环保问题。三是坚持以人为本的理念。是否具有发展人、凝聚人的能力,是检验企业文化是否具有竞争力的一个重要标准。在企业文化建设中贯彻以人为本的要求,应坚持用待遇留人,保证员工安居乐业;用事业留人,为人才成长创造条件;用感情留人,给予员工更多的关心与尊重,为他们解决实际问题,不断增强企业的凝聚力、向心力和员工的归属感。

(作者为中天建设集团有限公司董事长、总裁)