

改制后企业管理理念的创新与发展

——以贵州百灵为例

贺颐

(贵州财经大学 MBA 中心, 贵州 贵阳 550004)

摘要: 国有企业改制的关键, 就要改变计划经济模式, 改变传统计划经济管理体制和运行机制, 适应市场经济模式, 摒弃传统的企业管理观念, 创立市场经济下企业运行的新机制。可见, 企业管理理念的创新在改制后的国有企业中, 具有举足轻重的作用。贵州百灵是由贵州省安顺制药厂改制而成, 本文分析了贵州百灵现状, 及管理观念创新发展思路和战略。

关键词: 贵州百灵; 管理观念; 创新发展

中图分类号: F188 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-1009(2014)09-0079-01

改革开放以来, 特别是 2001 年中国参加世贸组织后, 在全球经济一体化的大背景推动下, 我国国企不得不立即改变传统的企业制度和经营模式, 积极适应市场经济。因此, 国有企业改制以建立现代企业制度和产权制度是中国由计划经济体制向现代市场经济体制转变的必然要求。

改制后的贵州百灵企业, 面临一个重大问题: 如何使企业健康运行, 这就要求企业管理必须有现代化的管理理念和方法, 同时, 创新发展, 提高企业核心竞争力。

一、改制后管理观念上的问题

管理观念的改变是企业改制的核心问题, 只有率先转变观念, 整个企业的运行、发展才能得到根本上的改变。观念转变, 实际上就是国有企业领导层对“经营”、“管理”、“市场”、“股东”、“现代企业制度”、“政企关系”、“合作”、“竞争”等一系列概念的理解, 从认识上得到转变, 并直接用于指导、实践在企业的经营管理活动中。贵州百灵为保证原企业所有的国有资产保值增值, 整个企业充满活力, 员工满怀热情与斗志, 积极投身工作, 且促进社会主义市场经济的发展, 企业领导紧跟国家政策导向, 制定了一系列政策调整推进。当然, 也有一部分管理人员, 因循守旧, 仍不能深刻全面地理解企业完成改制步入正轨的问题。原来的国企领导人, 通常改制后还是企业的高层领导, 他们思想中多年来的固有观念强硬, 对企业人事制度改革缺乏新意, 对薪酬制度, 员工绩效考评等跟不上时代的节奏, 仍然沿用旧模式, 这必然导致企业员工工作缺乏主动性、积极性, 还会让员工传递出一些负面信息, 增加员工的流动性。

吃大锅饭的心理严重。改革后的企业, 由于员工普遍对现代股份制企业的认识不足, 存在吃大锅饭的心理和平均主义思想, 在这种传统的工作环境下, 缺乏激励和动力, 企业管理并未达到预期效果, 运行效率低下。

经营管理观念陈旧。一部分管理者依然认为, 企业员工就是生产工具, 企业凭借薪酬购买员工的劳动力, 对员工完全不具备“以人为本”的观念。然而, 现代企业就非常人性化, 对员工个人技能的提升、工作创新和进步、员工家庭的关心、企业文化的营造等都悉心经营, 让激励, 控制职能充分发挥作用, 让企业经营管理积极与市场接轨, 发挥人员主观能动性, 提高管理效率, 更加健康有序。贵州百灵大多数高层领导显然已经意识到这一势态, 改制后愈发重视人才的培养和塑造, 依靠大量优秀员工的支撑构架, 推动促进企业的发展、规模的扩大。

二、改制后管理观念的创新发展思路

观念创新是企业一切创新活动的动力源泉,海尔就属于国企改制的成功案例,贵州百灵也做得不错。企业改制后,最大的难题无疑是管理观念的改变及创新。要让大多数企业员工和管理者都建立市场意识、竞争意识、自主意识和全面管理意识,积极投身企业的经营发展队伍中,在市场经济下建立现代企业,融入市场竞争大潮中,并在竞争中不断磨练完善自身,为企业健康良好运行发展奠定基础。

(一)贵州百灵改制以来,高层厂领导在转变为董事长、总经理和董事会成员之后,主动学习市场经济的规律,积极投身社会主义市场经济变革的大浪潮中,一改决策上主观随意,管理上松懈散漫的领导作风,建立现代管理理念,引进先进的经营管理模式。现在的百灵企业,做到“四个创新”:第一,以人为本,坚持科学的发展观。把以人中心,大力提高员工素质,全方位考虑员工发展作为管理根本,充分利用绩效考核,鼓励高效率和创新工作。第二,拓宽管理视野。打破传统管理视野的局限,主动拓展市场空间,寻找更多渠道的获利。第三,与时俱进,把握时代脉搏。始终注意现代企业管理领域的发展新趋势,摒弃保守的计划管理理念。

百灵企业正改变传统的国有企业“吃大锅饭”,“铁饭碗”的想象,以及身份等级观念。树立市场经济意识、竞争意识、优胜劣汰意识,并努力通过科学有效的管理,提高企业工作效率。

强化领导干部的服务意识,抛开原来的计划经济,就算产品没有市场也要拿工资的老观念,提倡市场经济下,企业运行的管理意识、竞争意识和产品利润意识。大力贯彻“多劳多得,少劳少得,不劳不得”的社会主义市场制度,改变过去国企员工“懒,占,闲”的思想意识。

三、改制后管理观念的创新发展战略

近年来,随着新医疗改革的推进,医药行业的竞争变得越来越激烈。只有创新发展并制定科学合理的发展战略,医药企业才能综合其自身的研发、生产、营销、品牌等各方面的实力,提高核心竞争力,做大做强。多年来,贵州百灵深刻认识改制后的正确经营理念,扬长避短,发挥比较优势,并根据丰富的经营管理实践经验,迎合产业发展态势及医药业市场变化需求,不断修正企业战略。

增强盈利能力。随着市场竞争的越发激烈,“开源节流、增收减支”,精细化成本,控制管理流程,推进营销队伍建设与考核等已成为现代市场竞争的必然优势。只有抓住机会,突出品牌优势,抢占市场,获取利润,提高盈利能力,才能增强风险抵御能力,在市场竞争中不被淘汰。

提升营销队伍能力。贵州百灵 2010 年上市后,其财务报表显示销售费用一直保持较低的状态。在有限的市场份额下,贵州百灵要实现药产品增收,保持利润增长,有必要加强自己的营销队伍,创新药品营销思路,适度增加药品销售费用,来增加营业收入和利润。这就要求贵州百灵加大营销人员激励政策,促进他们更积极主动地推广产品,拓展营销模式、创新营销思路。

发展公司重点科研项目。贵州百灵一直秉承以苗药为主,带动中药业发展的理念,那就需要更广泛收集流传千年的民间苗药配方,继续强化苗药的研发投入,不断开拓新产品,同步加强其他中药业的发展,加快完善研发机构和研发工作,创建一条与标新立异的药业发展道路。

抓人才建设,积蓄发展活力。随着贵州百灵集团规模的整合扩大,必需扩充专业技术人员和营销人员。对人员的管理要坚持公平、公正、公开的选拔任用制度及薪酬管理制度,完善人力资源管理体系,它就像企业的血脉,一直默默地支持着企业的流转运行。只有让其保持充沛的精神,积极流动的态势,团结一致的目标,陶冶尽职尽责的文化情操,才能让企业更具活力,最终实现企业价值的最大化。

结论:多年来的国企改制经营经验告诉我们:一些国有企业改制后,没有深刻理解新制度的涵义,企业的运作完全没有增添活力,甚至陷入了困境,最后关门倒闭。究其根本,他们虽然在表面上完成了变革,然而实质上,仍是遵循传统守旧的经营模式,必然遭到市场竞争的优胜劣汰。只有在管理观念上,深入创新与发展,根本上改变企业的运行模式,才能让企业适应市场经济的大环境,进入良性循环。贵州百灵深化改革、转变观念,造就了国企改制一个漂亮成功的典型案例。并以亲身成长经验给我们诠释了:改制后的企业,唯有建立创新的管理理念,才能从根本上实现企业运作

的转变,才能保证企业的良性运营。

参考文献:

- [1]王国伟. 国有企业改制中的内卷化研究[D]. 吉林大学, 2007.
- [2]谭德明. 国有企业改制成本问题及对策研究[D]. 重庆大学, 2008.