

基于协同效应提升企业的竞争力

福州大学管理学院 陈莉平

[摘要] 本文通过构建了提升企业竞争力的互动协同模型,阐述了通过整合企业内外部经营资源要素、建立管理创新组合系统、实现制度变革和管理创新的和谐管理等,以获得提升企业竞争力的协同效应。

[关键词] 竞争力,协同效应,系统

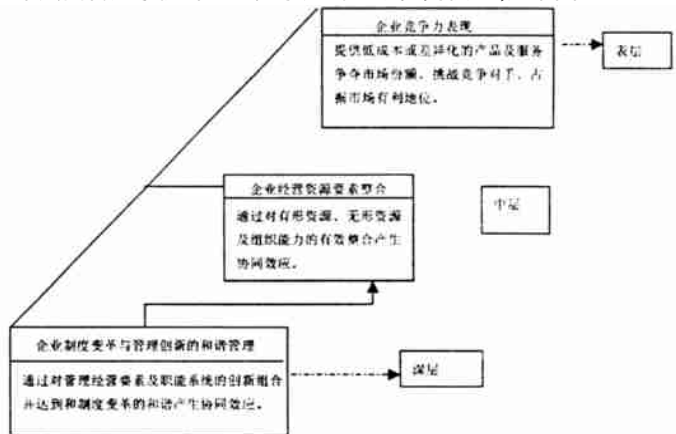
一、引言

企业竞争力是企业面向市场和用户,通过对自身资源的合理配置,从而获得争夺市场份额、挑战竞争对手、占据市场有利地位的能力。一个具有竞争力的企业,往往可以通过提供具有低成本或差异化的产品和服务,在市场上独占鳌头,从而获得高于行业平均水平的企业绩效,也即企业的竞争优势。因此可以说,企业实际上是一系列资源和能力的集合体,企业竞争力就是企业在其所在行业的市场上拥有的一种或多种较为优势的资源和能力。而且,如果企业所拥有的资源及能力具有价值性,并且是稀缺的、不可模仿的、难以替代的、可以延展的,企业通过对其一系列互补的资源及能力的整合,就能使企业的一项或多项业务达到世界一流水平,那么这样的资源及能力就成为企业特有的核心竞争力,而拥有核心竞争力的企业就更能保持其可持续发展的竞争优势。然而,如何才能不断提升企业的竞争力呢?笔者认为,提升企业竞争力的关键在于不仅要注重培育企业的优势资源及能力,更要注重放大提升企业竞争力中的协同效应。

二、提升企业竞争力的互动协同模型

协同效应是指企业通过对各部门、各环节、各要素的功能耦合和能力整合,使企业产生的整体功能远远超出企业各部门、各环节、各要素的功能之和的效应,简单地讲就是产生 $1+1>2$ 的效果,使公司的整体价值大于各部分的价值之和。这种隐性的、不易被识别的价值增值,能大大提升企业的竞争力,从而为企业带来持续的竞争优势。因此,笔者从三个逻辑思维层面构建了提升企业竞争力的互动协同模型,见下图:

其中,表层是企业竞争力的显性表现,即企业通过提供低成本或差异化的产品及服务,争夺市场份额、挑战竞争对手、占据市场有利地位,从而形成持续的竞争优势。中层是企业经营资源要素的整合,即通过对企业拥有的有形资源、无形资源及组织能力的有效整合产生协同效应。企业如果没有稀缺独特的资源及能力并实现科学合理的配置,是难以建立竞争力及其核心竞争力;深层是企业管理创新和制度变革的和谐管理,即通过对管理经营要素及职能系统的创新组合并达到和制度变革的和谐产生协同效应。对企业而言,如果没有实施管理创新,企业的资源及能力就无法不断地得到提升,企业的竞争力也就得不到发展。但是如果企业制度不改革,政企不分、政资不亲,政府干预企业决策的现象仍无法完全杜绝,企业不能真正成为独立的市场主体,自主地进行战略决策,那么企业的发展就会受到制约,也就必然无法产生竞争力。因此,任何一个企业的健康成长都离不开制度变革和管理创新,二者是相互支持,相辅相承的。其中企业制度变革是管理创新的前提条件,没有科学的制度机制为基础,企业的管理创新将无的放矢,难以发挥其指导、协调作用;反之,如果没有管理创新的促进,企业的制度变革也可能只是虚无缥缈的“流沙”,无法成为企业发展的坚实“地基”。可



提升企业竞争力的互动协同模型

率、销售方式的选择、平均交货时间、售后服务状况等。

将上述决定农产品加工业国际竞争力的价格、质量、品牌、产品结构和企业的销售策略与能力等指标进行汇总,就得到我国农产品加工业国际竞争力评价的内部直接决定因素指标体系,见图2。

[参考文献]

- [1] 中国农业科学院农业经济研究所:《农业经济与科技发展研究》,中国农业出版社,2003
- [2] 翁鸣,陈劲松等:《中国农业竞争力研究》,中国农业出版社,2003
- [3] 张金昌:《国际竞争力评价的理论和方法》,经济科学出版社,2002
- [4] 彭丽红:《企业竞争力——理论与实证研究》,经济科学出版社,2000
- [5] 万宝瑞:《农产品加工业的发展与政策》,中国农业出版社,1999

见,从最终意义上讲,实现企业制度变革和管理创新的和谐管理就成为决定企业竞争力大小的基石。

三、基于协同效应提升企业竞争力

根据提升企业竞争力的互动协同模型,笔者认为,可从以下三个方面入手,放大提升企业竞争力的协同效应:

(一)整合企业内外部经营资源要素

在知识化、全球化的经营环境中,企业必须建立持续的竞争优势才能生存发展。竞争优势是企业竞争力的综合表现,是通过对企业内外部资源及能力的整合升华,获得产品及服务的品质优势、技术优势、营销优势,并以此为依托在市场竞争中占据有利的地位和获得较大的份额,以达到企业效益回报的最大化。对企业而言,企业的资源及能力包括有形资源、无形资源和组织能力。有形资源主要是指企业的土地、厂房、其他建筑物、机器设备、金融资产等,通常构成企业的物质基础,是企业其他资源及能力的载体,但也易于被其他企业所购买或复制。无形资源则主要是指企业的品牌和商誉、专利或专有技术、管理技能、营销技巧、信息库、人力资本等,通常是企业在长期的经营实践中逐步积累起来的独特资源和技能,一般是其他企业难以模仿或替代的。组织能力则是指企业的业务运作程序、技术创新及商品化、组织文化、组织学习等综合能力。

企业要创造持续和超常的竞争优势,首先要注重放大企业内部经营资源要素的协同效应。一方面,各经营单位可以联合利用和共享企业的生产设备、原材料储备设施、生产过程的各种工装及专用工具、产品研发开发设施及仪器、营销渠道及推销队伍等;另一方面,各经营单位可以充分运用和共享企业的品牌和商誉、专利或专有技术、营销诀窍、管理技能及经验等开发产品或市场,从而使企业能从低成本或差异化的角度出发,创造其独有的优势,在市场上形成与竞争对手不同的竞争地位,进而获得高于行业平均水平的绩效。然而,随着经济全球化的发展,企业要进一步提升其竞争力,还必须突破企业组织的有形边界,在全球范围内整合企业外部相关的经营资源,并加强与相关利益群体如供应商、分销商、顾客、竞争对手以及外部其他合作伙伴的联盟及合作,以获得超常的企业竞争优势。对此,企业可以采取虚拟经营的形式,主要抓住价值链中具有核心竞争力的环节,如拥有的核心技术、著名品牌、经营模式、营销技能等,而将其他环节的业务,如生产加工等通过外包的形式,充分整合其他企业的生产设备、厂房及劳动力等资源,利用他们先进的生产加工和过程控制的经验达到协同效应。企业也可以采取战略联盟的形式,通过寻求具有互补资源优势或对等经营实力的相关企业,实现联盟各参与方的竞合协同,共担风险和成本,共同开发新产品、开拓新市场,使联盟内的资源得到最大程度的共享,并达到“双赢”或“多赢”,从而使企业具备更强的应变能力和竞争能力,达到明显的协同竞争效应。

(二)建立企业管理创新组合系统

我们已经认识到,企业的竞争力是通过系统整合企业内外部资源及能力而产生的根植于组织的整体运作能力。但企业的竞争力一般可以分为静态和动态的能力,前者是企业至今为止已获得的能力;后者则需要企业通过不断学习和创新而建立的能力。对企业而言,不仅要充分运用已积累的竞争力,更应重视发展动态的竞争力,以保持和发展企业持续的竞争优势。因此,积累和提升企业的竞争力是一个长期、持续的过程,而这一过程离不开企业的管理创新。通过管理创新,可以实现对企业经营要素和经营职能的融合优化,使企业能够不断应用新技术开发新产品、开拓新市场,形成独有的人力资本、品牌商誉、专有技术、经营模式、企业文化等优势资源,保持企业可持续的动态竞争优势。

因此,企业要最大地提升企业竞争力,就必须在管理创新中实现协同效应的最大化。就经营要素而言,企业要坚持“软硬兼施”,双管齐下,不仅要重视技术创新,包括产品创新、工艺创新、制造设备与材料创新等“硬要素”的创新,更要重视品牌创新、文化创新、市场创新、组织创新等“软要素”的创新。就经营职能而言,企业既要注重对企业各部门如研发部门、生产制造部门、营销部门、战略规划部门等横向功能的整合,也要考虑企业高层、中层与基层管理部门间的协调匹配,从而使企业各专业职能在有效规范的管理体系下实现跨功能的协同工作。因此,通过对企业经营要素及其经营职能的协同整合,再辅以现代管理思维和方法,如知识管理、柔性管理、虚拟管理、集成管理、机遇管理、风险管理、人本管理等运用,才能达到管理思维、方法和手段的创新,从而使企业面对动态、剧变、不确定的现代经营环境而立于不败之地。

(三)实现制度变革和管理创新的和谐管理

企业制度是指一整套用于支配企业特定行为模式与相互关系的行为规则。随着我国现代企业制度的建立,我国企业以适应社会化大生产和现代市场经济发展的要求为出发点,建立了以完善的企业法人制度为基础,以有限责任为保证,以公司制为主要形态,达到产权明晰、责任明确、政企分开、管理科学的现代企业制度体系,并在此基础上建立了维持企业正常运转的专业管理制度,进而形成相互联系且环环相扣的制度体系。企业制度变革就是要求企业根据环境的变化实现制度的不断创新,并通过一系列制度的整合达到制度权威和效率的最大化。因此,企业制度的变革及是否科学合理,会影响到企业与政府、市场的关系处理,以及企业管理水平的高低,从而关系到企业绩效的高低以及企业的生存和发展。在建立和完善我国现代企业制度的过程中,许多企业因为制度的变革,获得了令人瞩目的成长。但令人沮丧的是,还有很大一部分企业通过制度变革仍未能成活或者健康成长,有的企业家眼睁睁地看着企业走向了衰亡而束手无策;有的企业家则消

委托代理的博弈随机模型研究

浙江大学管理学院 丁伟斌 杨义群 荣先恒

[摘要] 本文基于对委托代理基本模型和博弈确定性模型的分析,探讨了企业委托人和代理人追求自身效用最大化的行为对彼此的影响,并结合期权激励理论,建立了不完全信息下的委托代理博弈随机模型。随后本文还简要分析了随机模型在企业管理特别是国有企业管理中的应用。

[关键词] 委托代理, 博弈, 随机模型

我国企业高级管理人员的激励问题一直是各方关注的焦点。处理好委托代理关系、建立完善的激励约束机制是提高我国国有企业运营效率的关键。企业高管人员作为资产代理人,和真正的营运主体,其行为及其效果的好坏,直接关系到企业绩效。但已有研究表明(魏刚,2000),我国企业高管人员年度货币收入偏低,报酬结构不合理,其年度报酬与公司的经营业绩并不存在显著的正相关关系。在现代企业制度下,企业所有权与经营权相分离,由此形成了委托人和代理人之间的委托代理关系,委托人和代理人同为怀有自利主义动机的经济人,其行为的目,都是为了实现自身效用最大化。这导致两者的目标函数不同,代理人难以自觉地把委托人的利益作为自己的行为准则。委托人应当采取怎样的对策,才能有效地监督和激励代理人,以促使企业持续稳定的发展,是一个极具现实意义的课题。

委托代理模型可归结为在代理人的个人理性约束和激励相容约束条件下,极大化委托人的效益目标问

题。因此,面对我国加入WTO后的竞争态势,不少企业家是谈“狼”色变,缺乏战胜竞争对手的勇气和决心,甚至认为我国企业不具备抗衡世界竞争强手的实力。为此,笔者认为,阻碍企业发展的桎梏是企业在制度变革的同时忽略了管理创新,或二者各行其是,从而未能达到二者的和谐统一。因为企业的制度改革虽然为企业的管理创新提供了广阔的空间和机遇,但是改革毕竟不能代替管理。制度改革尤其是产权制度改革并不能切实解决企业创新能力不足的问题,因此,企业要提升竞争力就必须通过实现企业制度变革与管理创新的和谐管理,以获得协同效应。

根据席西民教授提出的和谐管理理论,任何系统之间及系统内部各要素都是相关的,且存在一种系统目的意义下的和谐机制。和谐机制在很大程度上与效率是一致的。和谐管理的目的就是使系统由不和谐逐步趋近和谐的状态。因此,企业制度变革与管理创新的和谐管理,就是通过实现企业系统内部各要素的和谐匹配,来获得企业的协同效应。对此,企业首先要努力提升企业全员的合力。人作为知识和技能的承载者,在企业的各项工作中处于核心地位。无论是企业制度的执行还是管理创新的实施,都必须靠人去执行和完善,因此,人成为企业制度变革和管理创新的联接点。企业的制度及其机制,要依託管理者的能力和魅力,加之员工的智慧和努力而形成的合力,再通过管理创新达到企业竞争力的提升。可见,管理者对企业未来发展的洞察力、预见力、开拓力,以及在企业经营运作中的创新力、统御力和变革力,直接决定了企业未来的竞争地位和发展方向,以致影响到企业的成长及其兴衰成败。而广大员工对自身工作的积极性、主动性和参与性,对企业经营效率提升的影响也是不言而喻的。因此,企业一方面通过建立提升管理者和员工能力的学习培训机制;另一方面通过树立人本管理的理念,建立尊重人、关心人、激励人、公平提升、平等竞争的管理机制,以利于提升企业全员的合力。其次企业要注重和相关利益群体的关系协同。现代企业与各种利益群体,包括内部关系人如股东、员工、管理者、董事会成员,以及外部关系人如顾客、供应商、政府机构、竞争者、社区居民、一般大众等有着千丝万缕的联系,存在着彼此间的互动关系。他们对公司的利益要求和利害关系都不尽相同。因此,企业的不仅要实现企业内部相关利益群体关系的和谐统一,更要注重与企业外部相关利益群体关系的和谐统一,以营造企业内外良性成长的环境,这是保证企业制度变革和管理创新顺利开展的基础。再次企业要坚持应用系统观和权变观。在动态变化的环境下,必须以系统、权变的思想来处理企业制度变革与管理创新的互动关系。对企业制度的变革不应只是在原有基础上的增增减减,对管理方法的创新不能只考虑某一个方法的运用,而必须从企业的整体系统出发,根据企业内外部环境变量对企业制度及其管理的影响,充分利用信息化技术和现代知识,打造企业全新的制度体系和管理流程。当前,企业可以运用和实施企业流程再造及创建学习型组织的理论,为企业的制度变革和管理创新打造一个全新的“平台”。

[参考文献]

- [1] 席西民:和谐理论,贵州人民出版社,1989年。
- [2] 黄丹、席西民:和谐管理理论基础:和谐的诠释,管理工程学报,2001.3,p69-72。
- [3] 李京文:制度创新与管理创新:意义、趋势与任务,当代财经,2000.11,p3-8。
- [4] 许庆瑞、王方瑞:基于能力的企业经营战略和技术创新战略整合模式研究,科学学与科学技术管理,2003.4,p42-48。
- [5] 陈劲:集成创新的理论模式,《中国软科学》,2002.12,p23-29。

福州大学科技发展基金资助项目,编号:2004-XQ(S)-02