

Discussion on State-owned Enterprises' Initiative Management of External Environment

Yuebin Liu, Xin Yang, Shijiao Huang

Economics and Management School of Wuhan University, Wuhan 430072

E-mail:liuyuebin2003@163.com

Abstract: These years, economy developed rapidly. How Chinese state-owned enterprises (SOEs) deal with fast and changeable environment has been increasingly concerned. Management of external environment has become a significant factor in SOEs' administration. This paper, by investigating several SOEs, has found that whether SOE actively manages external environment or not would directly influence the performance, and would obviously affect the sustainable development of the corporation. Besides, improving information level, fostering a positive corporate image, and enhancing corporate executive ability are the basic factors of state-owned enterprises' initiative management of external environment.

Key words: corporate environment; management of external environment; sustainable development

试论国有企业对外部环境的主动性管理

刘跃斌, 杨鑫, 黄仕佼

武汉大学经济与管理学院, 武汉 430072

E-mail:liuyuebin2003@163.com

摘要:在经济快速发展的今天, 中国的国有企业怎样面对快速多变的环境已成为我们日益关注的问题。对外部环境的管理也已成为国有企业管理的重要内容, 本文在对多个国有企业调查研究后发现, 国有企业对外部环境管理的主动性与否, 直接影响到企业的绩效, 对企业的可持续发展有着显著的影响。而提高信息化水平、塑造良好的社会公众形象以及提高企业的执行力是国有企业开展外部环境主动性管理的重要基础。

关键词: 企业环境; 外部环境管理; 可持续发展

1 问题的提出

回顾改革开放 30 多年的历程, 我们可以清楚的看到, 国有企业改革是中国经济体制改革的重要组成部分。在这个时期中国的国有企业改革取得了巨大的进展, 对促进中国的经济体制向社会主义市场经济转变和中国经济的发展都起到巨大的作用。但是, 随着经济体制改革日益深化, 市场机制在资源配置中的比重越来越大, 环境对于我国国有企业发展的影响日益明显, 给企业的生存与选择带来了巨大的压力。正如美国管理学大师德鲁克 (Peter Drucker) [1] 所说: “那些拥有多年经验

的大公司而言, ‘去做什么’正日益成为挑战性的中心。突降的灾难已经不再令人惊讶, 一家昨日尚且如日中天的超级巨星企业, 一日之内也许会发现自己僵化腐朽, 陷于绝境又难以自拔。”这种压力主要来源于企业商品的市场承载力、竞争对手的威胁、资源的获取与组织的惯性等方面。[2] 所以, 如何认识和把握环境, 进行科学的决策, 管理好企业自身的环境问题, 包括企业的内部环境管理与外部环境管理问题是我国国有企业管理实践中迫切需要解决的难题, 也必将成为我国国有企业今后发展的首要问题。[3]

因此, 怎样以科学发展观为指导, 着眼于我国的国情, 深入研究企业环境管理的有关问题, 对于提升企业的决策能力、执行能力、适应环境和控制环境的

基金项目: 教育部高等学校博士学科点专项科研基金项目“企业环境创新的理论构建及实证研究” (200804860052)

能力，都具有重要的理论价值和实际意义。所以，笔者通过对我国的几家国有大型企业的调研走访后发现，我国的国有企业在对自身的外部环境主动性管理问题上的，有着各自不同经验。本文着重就这些国有企业在外部环境管理方面的经验作一个初步的分析，以求抛砖引玉，引起更多同行专家关注，更好地指导企业实践。

2 企业外部环境管理相关文献的回顾

众所周知，任何企业的经营活动都是在一定环境下进行的，企业行为既要受到自身条件的限制，又要受到外部条件的限制和制约。^[4]自 Miles&Snow(1974)对较早期的组织—环境状况进行了相关研究之后，环境管理对于企业所起到的作用和影响逐渐受到广大学者的重视。在若干环境要素中，技术要素最先受到研究者的重视，如 Bourgeois(1980)^[5]首先认识到的因而生产技术高低与生产加工方式的差异所带来的组织绩效的变化。他研究了很多关于企业环境对企业本身的影响的认识，认为企业环境管理的因素不但决定了对特定产品和服务的需求，而且决定了为提供这些产品和服务而创建的组织的若干特性。Bourgeois(1985)^[6]进一步分析了行业产生时的初始环境因素如何影响企

业的环境管理，包括企业的战略选择与组织结构构建。后来的学者 Baum&Singh(1994)^[7]也已经认识到企业对环境的管理和企业的领导者对环境的认知必须保持一致。美国著名社会学家和管理学家 Richard.H.Hall (2002)^[8]明确指出：“组织的经济状况和内部政治对如何采纳创新有一定影响。环境对创新还有另一种影响。政府政策能够鼓励或阻碍创新。”因此，“创新和组织的环境是一项需重点考虑的因素——这一点并不让人觉得意外”。

国内学者研究方面，以武汉大学赵锡斌教授的最为有代表性。赵锡斌教授在其所著的《企业环境分析与调适—理论与方法》一书中把企业环境分为内部环境和外部环境（如下图）。该书详细论述了企业环境理论的发展与演化历史，提出了企业环境管理的非均衡调适方法，为我国企业进行环境管理供了理论和实践的指导作用。赵锡斌教授（2007）^[9]还提出，企业也是环境创新的主体。企业要充分发挥主动性和创造性，创新企业环境。企业对其所处的环境不应是被动适应，或只能对环境做出非常有限的选择。国内其他学者如刘延平（1995）^[10]、席西民（2001）^[11]等人则对企业内部环境和外部环境的概念作了界定。

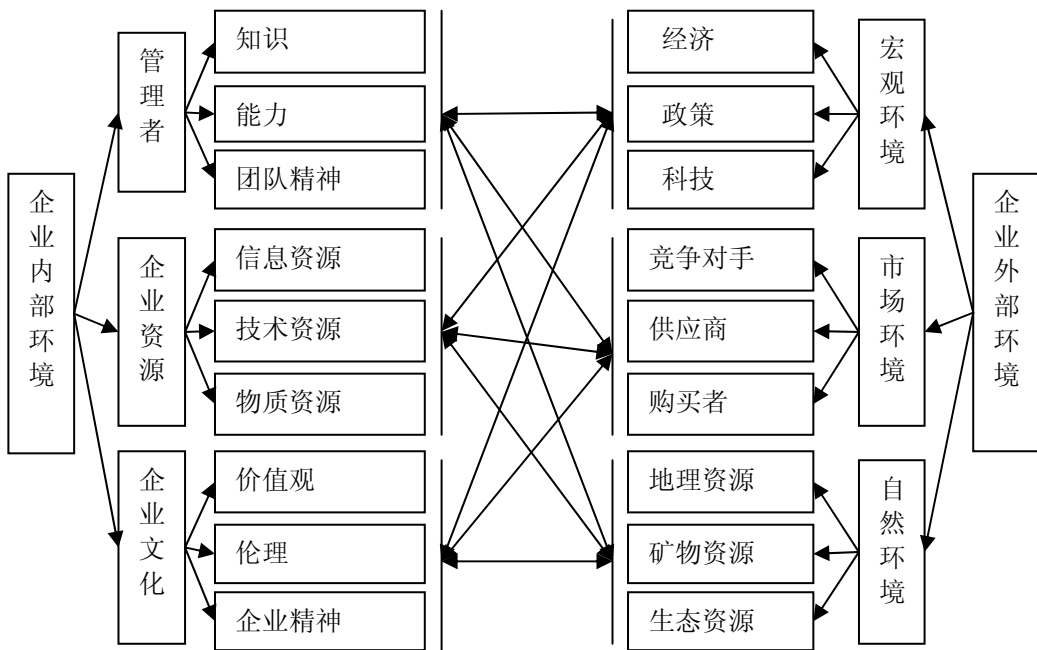


图 1. 企业环境内容及内部环境与外部环境的关系

参考赵锡斌著：《企业环境分析与调适—理论与方法》，中国社会科学出版社 2007 年版，第 178 页

一般来说,企业环境管理可分为企业内部环境管理和企业外部环境管理。企业内部环境管理包括企业内部各部门以及各个员工之间的关系、协调和协作等。如企业最高管理层、财务、研发、采购、生产、销售、广告、等部门,这些部门与部门之间密切配合、协调,是企业内部环境管理的主体。企业内部环境管理的主旨在于,打造优良的企业团队精神和共同的企业价值观。同时关注员工个性张扬与释放,激发员工创新精神和创新动力;创造以人为本的和谐的企业文化,为员工提供实现自我价值的平台等。通过企业内部环境的管理,可以提高企业的整体素质,增强员工的凝聚力和企业竞争力,营造出更加和谐的企业内部人文环境。

企业外部环境管理又包括企业外部各个社会组织单位与企业之间的关系、协作和竞争等,企业外部环境一般包括:经济、技术、政治与法律、社会和文化等方面的因素。企业的外部环境是客观存在的,对每一个企业都产生影响。鉴于此,企业的外部环境管理需要企业管理者收集、加工、整理、协调这些外部环境因素对企业产生影响的信息数据,以进行有效管理,进而根据企业最高管理决策层规定的企业任务、目标、战略和政策,做出各项企业外部环境管理决策。

3 调研的几个案例

笔者通过对我国不同地区的数家国有企业走访调研发现,多数国有企业已经开始在管理好自身内部环境(包括企业文化、管理者、企业资源)的同时,重视外部环境的管理,主动影响和改变其所处的外部环境(包括宏观环境、市场经济环境),通过对企业外部环境的主动性管理,使企业外部环境更适合企业的发展需求,为企业的长期稳健发展赢取先觉条件。

3.1 主动向重要的政策决策者反映企业实际情况,争取政策修改建议引起领导重视。

例如,笔者通过调研走访了解到,某大型国有重型机械机床加工厂,他们就正在采取主动出击策略,通过对企业外部环境的创新性管理来为企业在国内外市场的竞争中赢得竞争力,促进企业更快更好的发展。该企业的老总在访谈中就向笔者谈到说:“我们企业是重型机床加工企业,同时我们也使用自制的机床来加工产品。现在我们新厂一共有44台自制的设备,国家也是鼓励我们使用自制设备的,但是国家出台的对于增值税的政策里就没有自制设备的抵扣这一条。我们

这44台自制设备的总价值在6个亿左右,增值税按照国家现有的政策我们就无法抵扣,那么我们就还要交5800万的增值税,这对于我们企业来说无疑是一个沉重的压力。温总理去年3月30号来我们企业考察,我们就向温总理反复提这个问题,这也促使政府也正在考虑研究一个政策出来,来解决我们提出的这个问题”。从这个案例我们可以看出,该国有企业通过对自身环境的主动性管理,为自己的企业、甚至本行业创造更适宜的外部环境,为提升企业竞争力创造了条件,也为今后我国企业走出国门做大做强争取到机会。

3.2 通过全国人大代表及政协委员反映企业的合理化建议,促成相关政策得以完善。

笔者走访我国的某国有大型汽车制造企业了解到,他们现在也已经通过采取创新性环境管理的方式,影响和改变企业的外部环境,为企业的可持续发展赢得了先机,使企业的绩效从短期和长期来看都产生了显著的积极影响。其老总就向笔者谈到:“我们的企业曾经是做微型汽车起家的,我们企业的微型车在九十年代的时候曾经创造了一个辉煌,那个时候各个城市里跑的面的很多都是出自我们企业,后来很多城市考虑到面子问题就限制它们的发展,这就造成了2000年初期的时候,我们企业的市场占有率急剧的下滑。在全国人大和政协会议期间,我们的前任董事长就在两会上提出了要求取消对小排量汽车的限制的建议案,后来经国家研究决定在2005年底以发改委的名义发布了一条取消对小排量的限制的决议(取消了对1.3L排量及以下的小排量汽车的限制)。这就导致了此后小排量汽车的迅猛增长。自从国家取消了微型汽车的限制以后,像我们这样的小排量汽车生产企业的销量是年年翻番的上升,最高达到了50%以上的速度增长。

3.3 企业积极开展调整结构、减少排放的项目可行性论证,主动与国家鼓励政策对接。

笔者走访的某汽车企业,正在推行新能源汽车项目。他们进行了多方面的可行性论证,通过向有关部门递交可行性报告,促成发改委出台了一系列关于新能源汽车的国家政策。包括推进大力推行新能源汽车这个项目,包括公交车,政府用车等等。国家的鼓励政策又为国有企业发展增添了极大的动力。

从以上的几个案例我们可以看出,外部环境管理

对于企业发展的重要性,不少企业从中尝到甜头。但是,我们也发现个别的国有企业还是持有老旧的环境管理观念,认为企业的环境管理就是管理好企业的内部环境(包括人员、物质、企业文化等),对于企业的外部环境管理,还是持有老旧的“环境决定论”、“外部环境不可控论”、“无能为力”、“被动适应论”等观念,以及由此产生的消极影响,为企业的发展带来一定的阻碍。

4 建议与结论

管理好企业外部环境,对于我国国有企业竞争力的提升和今后的可持续发展都有着重要的意义。本文就通过对我国不同地区的多家国有企业的调研访谈后,总结出了有关我国国有企业在外部环境管理上的一些经验与不足,并提出我国国有企业在今后应对外部环境管理上的一些建议。

首先,加强我国国有企业的信息化建设。21世纪是“经济全球化,信息社会化、产业知识化”的经济时代,企业间的竞争尤其是跨国企业的竞争就是信息化水平的竞争。但是,我国很多国有企业信息化水平相对来说还是比较低下,企业与内、外部环境之间不能形成良好的信息沟通和交流,企业的管理者不能得到即时的内部组织环境与外部环境发展变化的情况,只能依靠经验和阶段性总结来判断企业对环境的管理是否合理,即使发现不合理因素后,要快速改变也不容易,更谈不上让参与管理的企业员工了解全面企业在内外环境中的活动情况。因此,企业信息体系的完善则是构成企业核心能力、提高企业对环境的管理能力的首要方面。

其次,塑造我国国有企业的良好社会形象。良好的企业社会形象是企业长期经营与发展最重要的经营资源,其已成为企业经营的中心内容之一。应该说,良好的企业形象是企业 and 核心竞争力的体现,是当前企业竞争中的制高点,企业的形象设计、塑造和管理已成为企业谋求生存和发展的重大战略问题。发挥我国国有企业的形象魅力,是现代国有企业发展的必由之路。良好的企业形象可以为我国的国有企业在环境方面的管理,包括内部环境管理与外部环境的管理问题上提供积极且不可替代的作用。因此,企业形象建设问题对于我国国有企业的生存和发展起到不可忽视的重要作用。良好的企业形象是一种企业文化,它能使企业兴旺发达、永盛不衰,对我国国有企业的发展与壮大有着重要的实践意义。

最后,提高我国国有企业的执行力。目前,很多企业都有过这样的经历,那就是企业的决策层通过层层调研,制定出的一些很好的企业发展战略规划、市场营销方案甚至企业的具体的规章制度,却在执行过程中出现了较大甚至很大的偏差,导致企业在市场竞争中处于被动局面、利润也随之下滑。究其原因就是企业的执行力不够,使决策层的计划、目标和措施没有一层一层地传递下去,导致企业的预期目标无法实现,由此可见一个企业的市场竞争力的强弱与执行力强弱有着很大的关系。所以,我国的国有企业要想加快发展,提高企业自身的核心竞争力,必须加强企业的执行力的建设。执行力的建设,目标不仅是要提高国有企业从上到下的每一个员工的执行力,而且要提高部门的整体执行力,只有这样,才能会形成企业的系统执行力,使企业的执行力合力最大,从而行成企业执行力。因此,提高我国国有企业的执行力,也是成功开展企业外部环境管理的有力保障。

所以,综上所述,努力加强国有企业的信息化水平、塑造良好的社会公众形象、提高企业的执行力,都是国有企业开展外部环境管理的重要基础。

References (参考文献)

- [1] Peter Druker, Management in the future, Sichuan People's Press, 2000.
P.德鲁克等著:《未来的管理》,李小刚译,四川人民出版社2000年
- [2] Xibin ZHAO, Pin XIA. Pressure and Measures of Enterprise's selection in Dynamic Environment, Jiangnan Tribune, 2004, (5): 41-43.
赵锡斌、夏频:《动态环境中企业选择的压力及对策》,载《江汉论坛》2004年第5期。
- [3] Xibin ZHAO. Analysis and Adaption of Enterprise Environment: Theory and Method, China Social Press, 2007.
赵锡斌著:《企业环境分析与调适—理论与方法》,中国社会科学出版社2007年版,第178页。
- [4] Miles, R.E., Snow, C.C., & Pfeffer. Organizational-environment: concepts and issues. Industrial Relations, 1974.13: 562.
- [5] Bourgeois, L.J.. Strategy and environment: a conceptual integration. Academy of management Review, 1980.5:25.
- [6] Bourgeois, L.J. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. Academy of Management Journal, 1985, (28): 548.
- [7] Baum, J. , V. Singh. Evolutionary Dynamics of Organizations[M]. Oxford University Press, 1994:32.
- [8] Richard H.Hall, Organization: Structure, process and result, Shanghai University of Finance and Economics, 2003.
理查德.H.霍尔著:张友星等译《组织:结构、过程及结果》,上海:上海财经大学出版社,2003,第219页。
- [9] Xibin ZHAO, Innovation of enterprise environment, LuoJia Management Review, 2007, (1): 1.
赵锡斌:《试论企业环境的创新》,载《珞珈管理评论》2007(1),武汉大学出版社,2007.11.第1页。

- [10] Yanping LIU, Enterprise and National Competitiveness, Journal of Liaoning University, 1995, (5):86
刘延平：《企业环境与国家竞争力》，载《辽宁大学学报》1995年第5期。第86页。
- [11] Yiumin XI, Analysis of Enterprise Exterior Environment, Higher Education Press, 2001.
席酉民：《企业外部环境分析》，北京：高等教育出版社，2001年，第1页。