

# 国有企业的管理创新

## 课程背景：

党中央在党的十六大、十七大以及十八届三中全会中对创新提出了指导性的建议，建议我们在新形势下要建立一个创新性的国家，这是我们长期发展的不竭动力，是国家战略发展的核心，是提高综合国力的关键，把增强自主创新能力贯彻到现代化建设的各个方面。国有企业作为国家经济发展的基础，该如何进行创新，是我们所有国有企业管理者面临着一个重要问题。

本课程从创新的历史分析开始，运用理论和实际相结合的方式，通过经典的案例分析，结合我国及国有企业面临的国内外发展的形势，从六个方面对国有企业管理创新进行了阐述，以期对国有企业管理者提供建议。同时，本课程对其它经营性质的管理者提供了很好的借鉴意义。

## 课程收益：

- 了解发达国家跨国企业的战略动向
- 帮助学员掌握创新性的商业模式
- 创建国际知名品牌的注意的问题
- 帮助学员掌握跨国组织的跨文化管理
- 帮助学员掌握如何建立创新管理理念

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中高层等各级管理者、后备人才

**课程形式：**问答式+研讨式+案例分析

## 课程大纲

导入：

大背景：经济全球化，资源全球分享，文化大融合

小背景：华为国际化受阻，跨国公司如何发展

结论：全球眼光，创新思维

## 第一篇：过去——创新历程

### 第一讲：国有企业创新的历史阶段

#### 一、国有企业创新的认知

1. 创新的定义——约瑟夫·熊彼特
2. 国有企业创新的内涵
3. 国有企业创新的范畴

#### 二、国有企业创新的历史演变及问题

1. 第一阶段（1981-1991）——计划经济时期
2. 第二阶段（1992-2001）——社会主义市场经济时期
3. 第三阶段（2002至今）——全面深化改革和发展时期

#### 三、国有企业创新的动力机制

##### 1. 中国与西方的发展趋势

- 1) 中国——外部强制 伴随社会变革展开
- 2) 西方——自发创新、内在动力 伴随科技进步展开

案例分析：美国、法国企业管理创新

2. 政府行政力量
3. 混合性动力机制
- 4. 外部环境**
  - 1) 生态环境
  - 2) 法律
  - 3) 竞争力

## 第二篇：现在和将来——六大创新领域

### 第一讲：理论创新——追求势力经济

#### 一、经济理论创新

##### 1. 两大经济类型

- 1) 势力经济
- 2) 规模经济

##### 2. 两大经济的区别

- 1) 行业的体量决定企业的命运
- 2) 企业的站位决定企业的发展

#### 二、观念创新

#### 三、思维创新

1. 头脑风暴
2. 思维空间站
3. 不换脑袋就换人

### 第二讲：战略创新——建设国际企业战略

#### 一、三大情境下的竞争

##### 1. 版图竞争

- 1) 两大世界大战

##### 2. 意识形态竞争

- 1) 两大阵营

##### 3. 经济版图竞争

- 1) 领域——全球扩张（资源/人才/资本/市场）
- 2) 市场——品牌覆盖
- 3) 技术——垄断标准
- 4) 生产——高端产业
- 5) 组织——分散经营、全球配置资源
- 6) 经济——输出模式（理念、组织、资本）
- 7) 资源——控制稀缺资源
- 8) 规模——追求势力经济

#### 二、战略取向：国内重心——全球领域

1. 资源战略：开发自有资源——整合世界资源
2. 经济规模：倡导规模经济——追求势力经济
3. 管理重心：组织内部管理——组织外部管理
4. 市场方向：生产产品——生产品牌
5. 技术地位：执行标准——制造标准
6. 产品定位：有什么卖什么——市场要什么造什么
7. 作业效率：追求劳动生产率——追求知识生产率和资本生产率

8. 文化结构：继承中华民族传统文化——推进跨文化管理
9. 管理模式：从习惯于政治运动方式的管理模式——长期稳定战略目标控制管理模式

### 第三讲：制度创新——利用社会资本创新混合所有制

#### 一、制定创新的意义

1. 增加灵活性
2. 加强激励
3. 应对风险

#### 二、存在的疑难问题

##### 1. 运行效率低

- 1) 管理机制运行效率低
  - 2) 产权、委托代理关系不明晰
  - 3) 难以形成科学的治理结构
2. 兼顾政府和企业的双重身份
  3. 企业文化和管理滞后

##### 4. 内部激励存在问题

- 1) 人才激励
- 2) 股权激励
- 3) 激励机制落后
- 4) 激励成本大

#### 三、创新的五大方式

1. 制度优化创新
2. 明晰产权
3. 优化管理结构
4. 剥离社会职能
5. 创新管理文化

#### 四、注意的 7 大问题

1. 目标——制度建设是为了增强竞争力
2. 方式——混合所有制四种实现方式
3. 动议——主动混合而不是被动混合
4. 原则——主张增量混合而不是存量混合
5. 结构——股权结构基本模型
6. 契机——操作机会四种基本题材
7. 财团——吸收民间财团主权基金

### 第四讲：商业模式创新——参与产业链分工

#### 一、产业链前移占位

1. 管理技术创新
2. 管理方法创新
3. 管理模式创新

#### 二、商业模式创新

1. 充分利用现代通讯和交通技术
2. 虚拟经营模式

案例分析：耐克“虚拟经营”

案例分析：阿里巴巴“电子平台”

## 第五讲：创建世界品牌

### 一、总体布局

#### 1. 国际化区域战略布局

- 1) 国际与国内
- 2) 大区与小区
- 3) 境外与周边

#### 2. 国内功能化布局

- 1) 总部经济
- 2) 产业基地与集群
- 3) 研发与经营中心

### 二、创建世界知名民族品牌

1. 产品、技术、模式为载体
2. 防止政治化
3. 品牌文化内涵与实物匹配
4. 品牌称呼
5. 避免重复
6. 维护品牌安全

## 第六讲：创新跨文化管理

### 一、再造国际型企业组织

#### 1. 战略联盟组织

- 1) 行业联盟
- 2) 跨行业联盟
- 3) 临时性联盟
- 4) 较稳定性联盟

案例分析：OPEC、伦敦地铁公司与联合报业

#### 2. 非政府组织

- 1) 对企业服务，不是领导关系
- 2) 对政府负责，不是职能关系
- 3) 运用标准和法律，不是政策手段

#### 3. 先进企业组织案例与特征

- 1) 产品部主导的全球混合结构模式

特点：兼顾产品部结构与混合制结构的特点和适应

案例分析：莫比尔石油公司结构

案例分析：通用电器公司结构

- 2) 大陆结构管理国际业务模式

案例分析：杜邦公司

案例分析：IBM 公司

- 3) 欧洲企业组织和管理体制
- 4) 产品部主导的全球混合结构模式

案例分析：荷兰飞利浦公司、德国拜耳公司

案例分析：大陆结构管理国际业务模式

案例分析：英国石油公司、英国帝国化学公司

### 二、国有企业创新跨文化管理

1. 解放思想——创新的武器
2. 实事求是——创新的规则
3. 与时俱进——创新的动力