

具备核心竞争力的企业文化成本管理模型构建

杨 军

(盐城工学院 经济与管理学院,江苏 盐城 224051)

摘要:企业要想在未来竞争激烈的市场环境中取得生存和发展,就必须具备核心竞争能力。成本领先是企业竞争优势来源的重要因素之一,也是企业获得长久竞争优势的重要保证。以企业文化理论和核心竞争力理论为基础,通过对企业成本管理的研究和具备核心竞争力的企业文化对成本管理的影响分析,构建了企业成本管理模型,以帮助企业获得全面成本领先。

关键词:企业文化;成本控制;核心竞争力

中图分类号:F270.3

文献标识码:A

文章编号:1008-5092(2008)04-0029-05

面对当今日益复杂的全球化竞争的挑战,企业文化建设对企业获得持续竞争优势的作用与影响越来越大。未来企业最高层次的竞争已经不再是人、财、物的竞争,而是文化的竞争。最先进的管理思想将是用文化进行管理。因此,如何通过企业文化的建设来进行全面的成本控制,使其成为企业核心竞争能力的有力保障,已经成为现代企业经营者越来越关心的问题。

一、企业文化与核心竞争力

1. 企业文化概述。企业文化是一种从事经济活动组织内部的文化,是企业全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成的,并为企业全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。是一个企业在自身发展过程中形成的以价值观念为核心的独特的文化管理模式。企业文化的实质,是以人为中心、以文化引导为手段、以激发员工的自觉行为为目的的现代企业经营管理思想。企业文化已经成为企业核心竞争力的关键性因素^[1]。

2. 核心竞争力的概念。什么是核心竞争力?企业核心竞争力理论的开创者普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)在1990年的《企业核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)中,把核心竞争力定义为“能使公司为客户带来特别利益的一类独有的技能和技术”。并

指出核心竞争力应具备三个标准:①核心竞争力必须为市场所认可;②核心竞争力必须给客户带来特别利益;③核心竞争力必须是竞争对手难以模仿的,只有这样才能保证核心竞争优势得以持续^[2]。

二、企业的成本管理研究

随着现代经济的快速发展,我国企业成本管理已经取得了长足的进步,但由于长期受传统观念的影响,仍然存在一些问题。

1. 裁员就能降低成本。企业中普遍存在这样的观点,要想降低成本,最直接的方法就是减少在职人员。由于薪酬通常是公司损益表中数额最大的一个项目,其作为成本削减的重心看似是合乎逻辑的选择。但这样做存在着很大的弊端。首先,裁员影响员工对企业的忠诚度,从全球范围来看,“裁员”会使员工认为“某个组织工作只是我个人事业发展或职业生涯的一部分,我的前程自己负责”^[3-4]。其次,裁员可能会导致其他在职员工不能专心投入工作、降低劳动积极性,导致生产效率降低和产出减少。最后,在现今的政策环境下,裁员同样会产生较高的成本,即刻发生的成本包括解雇费或失业补偿,后续的成本还有与此有关的重新雇佣和培训成本,解雇还可能导致工会谈判时产生新的问题,从而在未来增加成本。

2. 成本控制仅限于生产过程。目前,许多企

收稿日期:2008-09-30

作者简介:杨军(1975-),男,江苏盐城人,助教,硕士,研究方向:企业管理。

业对成本的管理只限于生产领域,而忽略了人力资源成本、营销管理成本和研发成本的控制。企业管理的核心是人,现代企业把人力资源看作是重要的“资本”和宝贵“资源”。无论如何,人力资源必然会在使用过程中产生一定的成本,即人力成本。但企业在进行人力资源成本控制时,不能仅仅控制人力资源成本的绝对数,而应该更多的从相对数上做文章,吸引高水平的人才,留住人才,关注成本效益率,提高人力资源的使用效率。营销管理成本的高低对于整个企业的成本降低有着非常重要的地位,特别是快速消费品行业,如果对营销管理成本控制的重视度不够,造成营销管理成本高居不下的状况。产品设计的合理性在很大程度上已确立了产品成本的高低,如果设计不合理会造成先天性浪费和损失。

3. 成本控制体系不完善。当今,有很多企业没有形成一套责任预算、责任核算和责任分析的管理体系,没有与企业经济责任制度密切结合。监督体系也很不完善,很多企业的监督机构名存实亡,不能达到有效地监督。

4. 成本管理完全依赖于先进信息技术。随着现代信息技术的逐渐普及,加快了企业建立现代信息管理系统的进程。现在许多企业都在使用的ERP(企业资源计划)系统^[5],以求达到最佳资源组合、获取最高利润。但实际操作过程中,例如在采购系统中,价格不再是决定购买的唯一因素,整个系统中还有许多像供应商的信誉度、履行合约的能力这样的受主观因素影响的指标,其量化需要当职员工自己去判定,因此,还会受到员工的自身因素的影响,完全依赖现代信息系统并不能够完全保证成本最优化,管理系统的员工反而会成为保证成本最优化的最重要因素之一。

三、具备核心竞争力的企业文化建设

企业竞争优势主要来自于三个方面,其中之一就是成本领先,即具有其它竞争者所不具备的低成本。如何从成本全面领先的角度建设具有核心竞争力的企业文化已经成为现代企业文化建设的重点之一^[6-7]。

1. 提炼核心价值观。企业价值观是企业长期的经营管理实践中所形成和遵循的基本信念以及追求的目标。企业的价值观念是企业文化的核心组成部分,它决定了企业的经营理念与风格,左右着企业的发展方向,它对企业外在形象的塑造

影响深远。建设先进的企业文化的关键在于将核心价值观及其理念等文化要素渗透于经营管理之中转化为广大员工的职业理想和职业信念、内化为思维方式和行为习惯。企业价值观在企业文化中的地位,使它不仅决定着企业的发展方向,而且决定着企业的特征,直接关系到员工和企业的行为,影响企业目标的实现,进而影响企业绩效。

2. 培育企业精神。企业精神是企业文化的灵魂,良好的精神风貌是企业的活力之源。它是一个企业全体或多数员工共同一致的、彼此共鸣的内心态度、意识状态、思想境界和理想追求,是企业多数员工认同信守的理想目标和传统作风等意识形态的概括和升华是企业文化最先进思想意识的表现。它是一种看不见却能感觉到的经营资源,在无形中提高了企业,以及其员工的素质,成为企业在市场竞争中取胜的重要源泉。优秀的企业精神提炼与表达能够凝聚人心,并激发员工的积极性、创造性和奉献精神。

3. 实施人本管理机制。企业文化理论的本质特征是倡导以人为中心的人本管理哲学它主张将培育进步的企业文化和发挥人的主体作用作为管理的主导环节企业员工的价值所求也是企业发展的动力。人本管理是把员工作为企业最重要的资源,以员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合性情况来科学地安排最合适的工作,并在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作充分地调动和发挥工作积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率、增加工作业绩,为达成企业发展目标做出最大的贡献。有效地进行人本管理,关键在于建立一整套完善的管理机制和环境,使每一位员工不是处于被管的被动状态,而是处于自动运转的主动状态,激励员工奋发向上、励精图治的精神。

4. 创建学习型组织。企业培育核心竞争力,以获得持续竞争优势,关键在于培养集体学习能力。创建学习型的企业文化,在企业现代化管理进程中必须注重充分挖掘员工的潜力,这不仅企业持续发展的需要,也是自我价值实现的需要。建立学习型组织是企业未来发展的趋势,一个企业只有当它是学习型组织的时候,才能保证有源源不断的创新的出现,才能具备快速应变市场的能力,才能充分发挥员工人力资本和知识资本的作用,也才能实现企业满意、顾客满意、员工满意、

投资者和社会满意的最终目标^[8]。

5. 注重产品技术创新。企业文化的本质是创新。企业要生存发展,就必须具有持续创新的能力,以应对迅速变化的市场环境。企业通过自主研发新技术、新产品,形成自己的无形资产,这是别人无法替代和仿造的。研发是企业技术创新的一个重要组成部分,是企业技术创新成功的先导,也是企业生存发展的推动力。企业获得持续竞争力,不仅要拥有核心技术,而且还要保证其核心技术的更新换代,为此,企业必须加强研发,这是竞争和技术进步的必然结果,也是提升企业核心竞争力的基石。

6. 树立良好的品牌形象。良好的品牌形象是企业成功一个基本要素。企业的品牌是一个企业最重要的无形资产,是企业利润来源的核心要素,是市场竞争优势的代表。良好品牌形象对内部能够产生强大的凝聚力、吸引力和向心力;对外能够获得良好的企业信誉,有助于赢得客户的信任和广泛的社会支持和帮助,从而提高企业的竞争力。而要塑造良好的品牌形象,企业必须重视两个方面:一是内聚精神,明确企业发展战略和正确的企业价值观指导下形成全体员工一致认同的文化价值体系;二是外塑形象,通过各种方式和途径宣传企业的文化个性,并全方位与国际接轨。

四、企业成本管理模型的构建

1. 企业文化与成本管理分析

(1)企业文化与人力资源成本控制。未来的企业之间人才的竞争将会是企业竞争战略的一个重要组成部分。我们从人力资源管理战略层面分析,人力资源成本是为取得和开发人力资源而产生的费用支出,包括人力资源取得成本、使用成本、开发成本和离职成本。基于信息技术的绩效考核系统通常只能反应人力的资源的使用成本。而保障这套系统能够有效运作的是建立一套完善的人力资源绩效考核制度。而如何考核?由谁来考核?考核结果是否公平?这些问题经常会困扰着管理者。单纯的信息技术并不能帮助管理者解决这些问题。然而这仅仅只是人力资源的使用成本。更多不可控因素的人力资源取得成本、开发成本和离职成本又如何去控制?

Wal-Mart 作为美国现代商业企业最成功的典范之一,其成功的重要因素之一就是它的企业文化^[9]。我们可以从其人力资源成本控制的角

度分析,企业文化是如何帮助 Wal-Mart 进行人力资源成本控制的?一是,控制了解雇引起的即刻成本和后续成本;二是,降低了人力资源开发成本,John 鼓励员工冒险、创新的企业文化给了 John 证明他依然是一名非常优秀的员工的机会,这也给了 Wal-Mart 发现了一名优秀的管理人员的机会,从而降低了人力资源开发成本。

(2)企业文化与生产制造成本控制。当今,绝大多数企业的生产制造成本依赖于以现代信息技术为基础的软件系统。软件系统能够帮助企业降低采购成本、控制库存、提高生产管理效率和资金利用率,从而降低生产制造成本。然而,整个系统中不是所有的指标都是客观的,还有许多受主观因素影响的指标,而这些指标的量化需要当职员工自己去判定。因此软件系统本身并不能保证生产制造成本控制的最优化,管理系统的员工反而成为影响成本控制的重要因素。

企业对员工的管理主要是靠制度,制度管理成功与否主要靠执行。因此制度管理应该明确两个方面:一是,执行制度的完善和到位;二是,给予员工的一定信任和空间的给与。这两者是互相促进、相辅相成的,否则就会让企业陷入恶性循环,对员工信任危机导致执行制度的抵触和反抗,从而让企业对员工的忠诚度更加怀疑。这种管理方式让员工处于被动的受管理状态。如果企业建立一种能使每一位员工从处于被管的被动状态向自动运转的主动状态转变的企业文化,这样就能从根本上解决二者带来的矛盾,提高员工的执行力,以保证制度的有效实施。再配合科学先进的软件系统,就可以有效地控制生产制造成本。

实践证明,一项新技术、新发明的运用所产生的成本竞争力远比我们通过内部挖潜带来的竞争优势大得多。所以,如果企业能不断地进行技术改进和创新,再结合传统的挖潜优势,双管齐下,必能大大降低产品成本。因此,通过建立创新的企业文化,同样能够有效的控制生产制造成本。

(3)企业文化与营销管理成本控制。要形成产品的自我销售,就离不开品牌塑造。企业文化是品牌塑造的核心和主导,渗透在企业发展的每一个环节中,影响着企业的价值理念,行为作风和管理模式。企业文化与品牌的塑造紧密相连,影响着品牌的风格和形成,使品牌具有深厚的文化内涵,一个优秀的品牌之中必然蕴含着优秀的文化理念,具有文化传播和沟通的效能。

优秀适宜的企业文化无疑是增强企业独特个性和魅力的重要因素。注重以顾客为导向的企业文化的培养,加强与消费者的沟通,是提高营销管理效率、控制营销管理成本的有效途径。

(4)企业文化与研发创新成本控制。在研发创新过程中,无论处于什么领域、反映什么层面、在什么阶段、应用什么样的创新模式,都是在一定的企业文化环境影响下进行的。研发创新应在全体员工中形成一种创新的文化,丰富深厚的企业文化价值理念规定和影响技术创新的价值取向和创新目标。

对视革新为其成长的方式、视新产品为生命的血液,每年都要开发 200 多种新产品的 3M 公司来说,如何控制研发创新成本就显得格外重要。3M 公司在执着追求新产品的过程中,始终与其顾客保持紧密联系。在新产品开发的每一段时期,都对顾客偏好进行重新估价。市场营销人员和科技人员在开发新产品的过程中紧密合作,并且研开发人员也都积极地参与到市场开发中去^[10]。3M 公司正是凭借这种产品研发创新坚持以市场需求为导向的企业文化,成功的控制了研发创新成本,最终获得了巨大的成功。

2. 成本管理模型的构建

通过企业文化与成本管理的分析,我们可以构建具备核心竞争力的企业文化与成本管理模型,如图 1 所示。

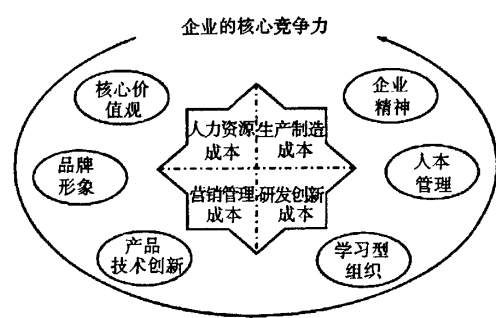


图1 具备核心竞争力的企业文化的成本管理模型

关于竞争力的来源,哈佛商学院教授波特提出了价值链分析方法,认为产品价值从价值链中产生,通过价值链分析,找出对企业价值产生最重要的环节,就是企业的竞争优势的潜在点。该模型对企业的价值链环节进行了改进,将企业的人力资源管理、研发创新、生产制造、营销管理这四个重要环节组成一条顺序的价值链条,并从这条

价值链的各个环节出发,通过建设具备核心竞争力的企业文化,对这条价值链的各个环节进行成本管理,以获得全面的成本领先^[11]。

企业可以通过建立具备核心价值观、优秀的企业精神、人本管理思想的先进的企业文化,去激发员工的积极性、创造性和奉献精神,使每一位员工从处于被管的被动状态向自动运转的主动状态转变,再配合科学先进的软件系统,从根本上控制企业的生产制造成本;企业文化还可以吸引优秀的人才加盟、防止本企业的优秀人才外流,又从根本上解决人力资源成本控制的问题。

企业还可以通过建立创建学习型组织、注重产品技术创新和树立良好的品牌形象为代表的企业文化,可以帮助企业更好的满足市场的需求,提高营销管理效率,有效控制企业的营销成本;同时,以市场需求为导向的、富有创新精神的企业文化还可以帮助企业有效的控制研发创新成本。

从上述模型可以看出,通过建设具备核心竞争力的企业文化,以提炼核心价值观、培育企业精神、实施人本管理机制、创建学习型组织、注重产品技术创新和树立良好的品牌形象为代表的企业文化构成了成本管理的外在因素,可以最大限度的消除成本管理过程中人为因素的影响。再借助于企业内部以现代信息技术为基础的软件管理系统,就可以帮助企业提高管理效率和有效地进行成本管理,从而更有效地控制企业运营成本、提高企业的竞争能力。

企业竞争优势主要来自于三个方面,其中之一就是成本领先,即具有其它竞争者所不具备的低成本。具备核心竞争力的企业文化与成本管理模型的构建,为企业如何真正做到成本领先提供了新的思路,并为塑造企业的核心竞争力提供有力的保证^[12]。

随着全球化竞争时代的来临,未来企业将面临着越来越激烈的市场竞争。要想在竞争激烈的市场环境中取得生存和发展,企业必须具备核心竞争力。成本领先是企业竞争优势来源的重要因素之一。随着以现代信息技术为基础的 ERP 系统管理软件不断的完善,以及越来越多的企业使用 ERP 系统管理软件,通过系统管理软件来提高竞争力的作用将变得越来越弱化,软件管理只能帮助企业提高管理效率和进行适度的成本管理,却不能帮助企业形成竞争优势。从有效成本

管理的角度,未来的企业可以通过优势企业文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥工作积极性、主动性和创造性,从而有效提高管理效率和有效地进行成本管理,以获得全面的成本领先。

先。而这种成本领先是来源是具备核心竞争能力的企业文化建设,比起应用 ERP 系统管理软件,这是竞争对手难以模仿和复制的,也必将会帮助企业获得长久的竞争优势。

参考文献:

- [1] M. A. PETERAF. The Competence of Competitive Advantage: A Resource - Based View[J]. Strategic Management Journal, 1993(14): 179 - 191.
- [2] C. K. PRAHALAD, G. HAMEL. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990(5): 79 - 91.
- [3] 刘元芳,肖天明,雷青山. 构建企业核心竞争力的模型研究[J]. 科技管理研究, 2006(10): 105 - 108.
- [4] 张华展,詹杰. 基于核心竞争力的思考[J]. 商场现代化, 2007(3): 261 - 262.
- [5] 邵海清. 创新企业文化,构建核心竞争力[J]. 商场现代化, 2007(10): 322 - 323.
- [6] 廖晓莉. 浅析企业成本降低途径[J]. 商场现代化, 2008(5): 139 - 140.
- [7] 靳萍. 战略成本管理与决策管理[J]. 科技信息, 2008(25): 185 - 186.
- [8] 徐向农. 企业文化创新与核心竞争力的形成[J]. 科技进步与对策, 2007(7): 117 - 120.
- [9] 芮明杰. 中国企业发展战略研究[M]. 上海:人民出版社, 2002: 231.
- [10] 迈克尔·波特. 45 位战略家谈如何建立核心竞争力[M]. 北京:中国发展出版社, 2002.
- [11] 约翰·P. 科特, 詹姆斯·L. 赫斯科特. 企业文化与经营业绩[M]. 北京:华夏出版社, 2004: 214.
- [12] 吴少平. 现代成本管理[M]. 北京:经济管理出版社, 2007: 179.

Cost Management Model Construction of Corporate Cultures with Core Competence

YANG Jun

(School of Economics & Management, Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224051, China)

Abstract: In the coming competitive market environment, in order to ensure business survival and development, it is necessary to have the core competence. The cost leadership is not only an important factor of the business competitive advantage, but also an important guarantee for obtaining the long - term competitive advantage. The article by corporate culture and the theory of core competence theory, through research enterprise cost management and the impact of cost management from having the core competence of the corporate culture, construct the cost management mode to help businesses obtain the total cost leadership.

Keywords: corporate culture; cost control; core competence

(责任编辑:李 军;校对:洪 林)