

面对管理拐点：你准备好了吗？人力资源管理考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/515/2021\\_2022\\_\\_E9\\_9D\\_A2\\_E5\\_AF\\_B9\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c37\\_515714.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/515/2021_2022__E9_9D_A2_E5_AF_B9_E7_AE_A1_E7_c37_515714.htm)

与时下流行的楼市拐点、股市拐点、肉价拐点的说法相对应，企业管理也应该有自己的拐点，以适应经营实践的需要。所谓“三十年河东，三十年河西”，如果我们在各种拐点面前不能完成管理的价值指向重新校正任务的话，那就会像三十年前不能从思想僵化中走出来一样，无法跟上形势的发展。我们可以把管理价值指向的重新校正叫做管理拐点，表现如下：管理拐点一：从呼吁减轻企业负担到主动承担社会责任。与三十年减轻企业负担的呼吁不同，企业应当承担自己应尽的社会责任目前已成为人们的共识。从国资委发布了《关于中央企业履行社会责任的指导意见》到汶川强震后各个企业的慷慨赈灾，标志着企业需要越来越重视履行社会责任工作。百考试题一些跨国公司纷纷制订社会责任生产守则，发布社会责任报告或可持续发展报告，出现了企业履行社会责任的全球性新趋势。这些对企业自身也是有利的，有利于树立良好的企业形象，也有利于建设和谐文化。管理拐点二：从依靠廉价劳动力到积极承担必要的劳动力成本。劳动力便宜一向被作为吸引投资的橄榄枝，也是一些微利企业得以生存的“秘密武器”。当“人口红利”快被榨干的时候，必然会出现一个拐点。“劳动合同法”正式实施前后，一些企业采取了“避法”措施虽然可以得计于一时，但是从长远来看，企业用工制度被纳入严格的法规体系的趋势已不可逆转，廉价劳动力时代一去不复返。企业关注劳动力成本上升是可以理解的，但是

必须走技术创新，产业升级这条路。百考试题 管理拐点三：从单位不是家到新家庭运动。改革开放之前，企业对员工要从幼儿园关注到火葬场，这被认为是企业的沉重负担。管理者纷纷将它们作为“社会职能”剥离出去，有的企业明确告诉职工，企业不是家。然而起源于美国的“员工帮助计划”（EAP）悄然入侵，“新家庭主义运动”正在兴起，越来越多的企业家认识到了企业的家庭责任与公司成长的互动性，有的企业采取了给员工父母发“养孝金”等措施。重视员工的家庭和谐被称为中国企业的第二次管理革命。管理拐点四：从以加大收入差距进行激励到工资限高封顶。“下不保底，上不封顶”曾经被做为在分配领域大胆改革的象征，企业纷纷以加大收入差距的办法作为激励员工的“胡萝卜”，企业高管常常以国外 CEO 巨额年薪为例抱怨国内激励力度的不足。然而收入差距加大给社会造成的不和谐已经受到人们的抨击，解决分配不公的问题已经成为当务之急。在企业高管的天价高薪受到诟病的时候，国家劳动保障部已在研究垄断行业工资限高封顶的具体措施，各个企业也需要采取将“金手铐”蜕变成“金手表”的措施。管理拐点五：从人才“高消费”到注重技能实用。恢复高考制度之后，各地掀起了文凭热，企业用人门槛设置的越来越高。然而现在人们的关注焦点从统计学历到统计专利，实用技能型人才成为稀缺资源。教育部公布的最新统计数字显示，硕士研究生招生考试报名人数今年首次出现全国范围的大幅下滑。今年全国共有120万人报考研究生，比去年的128.2万减少8.2万人，其背景就是企业用人的导向趋于理智。百考试题 管理拐点六：从“制造”换汇到以服务增值。商务部发布的《商务发展第十一个五

年规划纲要》中，传递出了一个信息：千方百计扩大出口的导向政策已经走到了尽头，中国不再把减顺差作为商务工作的头等大事。原有的经贸方式发展到现阶段已经不适应新时代的发展，主要表现在中国制造业的出口瓶颈越来越大。依靠出口退税等优惠政策利用加工制造换取外汇的利润空间越来越小，企业必须加大产品的服务属性和科技含量。

管理拐点七：从以客户为上帝到合作营销。在营销领域，客户与消费者不尽相同，即使客户是消费者，需要作为上帝对待，也有一个引导消费的问题；当客户只是营销链的中间环节时，他就不是上帝，只是营销者的合作伙伴。百考试题 因为彼此都在把对方当作实现自身目标的工具，没有必要对他低三下四，求神拜佛般一味迎合。除了产品或者服务要过硬，还要让他看到长远的利益，以便建立合作营销的意愿。

管理拐点八：从低价战到“更贵”时代。低价竞争一直是规模企业战胜对手的撒手锏，是国有企业负担过重抵不过民营企业游击战的软肋，低价倾销一度成为进军国际市场的摩擦点；然而眼下价格上涨的势头已经从猪肉转移至其他主要农产品、加工食品和餐饮服务的价格，而快销品的涨价则给了大众一个不小的打击。通货膨胀预期由此上调，继续给央行带来上调利率的压力。在政府价格干预临时措施的出台背后，是各行各业顺势而为的新一番营销战役，一场属于“更贵”时代的营销战役，有企业开始了“奢侈”品牌之舞。

管理拐点九：从利用使用权淘金到重视所有权捆绑。两权分离是现代企业制度的一个重要特征，然而公司治理机制的建立健全则开始注意两者的结合，这除了有遏止公司败德行为的考虑外，还有要增加人民群众资本收益的意义，同时有弥补一些法律漏

洞的现实需要。例如在乡镇企业，无论是农民承包的耕地入股、农民宅基地的使用权置换，还是用农民的承包地、宅基地(包括上面的房屋)作为贷款的抵押物，都需要有法律上的明确界定。中国土地制度到了一个临界点，变革的方向已经十分清晰，那就是限制地方政府对土地的支配权，将相应的权利还给民众。

**管理拐点十：从绩效的细分量化到定性“悟”道。**在企业管理中是进行定性的分析还是坚持以定量的分析为标准，始终是一对矛盾。在“管理科学”的价值导向下，把一切活动都予以量化成为一种潮流。但是实践证明，用想把各种工作要素完全量化是一种理想化的状态，实践中很难做得到；况且目标细分的结果是一切都看指标数字，考核起来又要花费大量的精力和时间，斤斤计较，出现了本末倒置的效果。管理者的反思表明：管理其实是文化的一种表现，更多地表现为一个“悟”字，领导与员工之间，员工与员工之间，更多地需要以“悟”来传递信息，这个“悟”就是“以道结心”，这个“道”就是要让每一个员工无论在何时何地都能有以最有效的方式工作。

**百考试题 管理拐点十一：从搜索有什么项目可以做到警惕什么项目不能做。**经济体制改革是从给企业“松绑”开始的，突破禁区攻城掠地成为企业发展的重要方式，寻找项目成了管理者的重要工作。一些管理者认为自己什么事情都能做，都敢做，都敢去投资。但是随着市场日益规范，管理者开始认识到，自己的精力有限、经验有限、财力有限、知识有限，无限地去使用有限的资源难免会出问题。在各个领域都有强手的情况下，必须警惕自己什么项目不能做。明智地做法是在自己的强项上下工夫，将强项做得更强。

**管理拐点十二：从以能吸引外资为荣到**

酌情回购外资股份。改革开放以能够吸引外资为一个重要标志，企业为了获得更快的发展，往往以为在引进外资的同时就能获得先进的技术和先进的管理，事实上并不都是如此。于是便有了利用外资观念上的转变，导致企业合资“合久必分”：2007年10月光明乳业发布公告称，达能亚洲将所持20.01%股份以每股4.58元的低价转让给光明乳业两大东家上海牛奶集团和上实控股。同年11月12日晚，柯达宣布在获得4600万美元的收益后，不再持有乐凯股份。

管理拐点十三：从傍外企到“吃掉”外企。过去政府鼓励外商投资，提供了许多优惠政策。一些企业虽然没有实际获得外资，也希望戴上外资的帽子；有的人在境外注册了一个公司又以外商的身份在内地经营。随着两税合一，外资在中国的“超国民待遇”终结，便有了外商撤资的故事。中小企业或许没有实力到国外演绎“蛇吞象”的神话，但是在国内抢占外商“撤资”的市场份额也是明智之举。

管理拐点十四：从企盼投资环境改善到自觉注意环境瓶颈。一些企业的产品希望出口，也有交易成本比国内市场低的因素，因此他们总是呼吁地方政府改善投资环境，减少国内市场地方保护主义，各地政府对此也做了大量的工作。但是当审批、物流、交通各个环节都有所改善的时候，企业却不能不注意自然环境的保护。百考试题 如果说投资社会环境的改善是政府的事，那么对自然环境责任的承担则是企业必须自觉关注的问题。我们看到，一些跨国公司在获取高额的利润回报后，却连基本的环境责任也不顾，当这个弊端遮盖不住的时候，他们要为此买单是不言而喻的。

管理拐点十五：从严格经济核算到遵循部分公益性事业的特殊规律。这突出的表现在医疗卫生事业，当初卫

生部高层提出的“运用经济手段管理卫生事业”，被认为是中国医疗市场化的信号之一；目前这种价值取向已经出现拐点，在2008年1月8日召开的全国卫生工作会议上，国务院副总理吴仪表示，卫生是公益性事业，不能照搬经济领域的经验和做法。卫生部长陈竺也明确表态，卫生事业是政府实行一定福利政策的公益性事业。总之，随着2008年经济态势的日益清晰，企业管理需要重新校正自己的价值指向已成定局。从宏观形势看，我国经济建设的价值指向已从“又快又好”转变为“又好又快”，人民币继续升值，“从紧”的货币政策正式取而“稳健”的货币政策，企业求生存、谋发展就不能不正视上述管理拐点的出现。显然，过去的经验用不上了，需要进行新的谋篇布局。百考试题整理"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)