

城市轨道交通服务企业战略变革机制探讨

任红波

(上海申通地铁集团有限公司 上海 201103)

摘要 从惯例变异的视角,简要分析企业战略变革转型的动态过程与机理,进而分析上海城市轨道交通服务企业由大规模网络建设向大规模网络运营为主战略变革的事件序贯、动力机制和情景机制,说明城市轨道交通服务企业战略变革过程中代理人、权力结构、组织文化这三个因素对变革结果影响最大,使之对城市轨道交通服务企业成功实施战略变革提供理论和现实指导。

关键词 城市轨道交通;惯例;战略变革;事件序贯;动力机制;情景机制

中图分类号 U231.7 **文献标志码** A

文章编号 1672-6073(2013)01-0046-03

中国城市轨道交通服务行业在“十一五”期间飞速发展,截至2011年底,已有14个城市拥有56条运营线路,总里程达到1 688 km。另有26个城市,总计70条、近2 000多km的线路正在建设之中。“十二五”期间,城市轨道交通仍将保持快速发展的态势,建设规模约为2 500 km,总投资约1.2万亿元。预计至2020年末,累计投入运营里程将达到6 000多km。随着城市轨道交通服务企业运营里程的不断增加,大规模网络化建设向大规模网络运营快速转型是每个企业必须经历的过程,如何科学合理地设计战略变革方式是决定企业绩效的关键因素。因此,从惯例变异的角度,探讨企业战略变革转型的事件序贯、动力机制和情景机制等动态过程与机理,对企业成功实施战略变革具有一定的价值。

1 基于惯例变异的战略变革过程

惯例是组织内可识别的、重复的、多个行为人与人之间

相互依赖的行为模式。从这个意义上讲,可以认为企业是一个基于分工的惯例集合体。惯例集本身具有结构性维度与连贯性维度,具有变异能力的惯例本身就构成了战略变革的内生动力,惯例变革的模式与范围决定了战略变革的过程。

1) 明确变革的源泉。行为人在实践活动中的反思性行为是引发惯例变异的源泉,而单个变异的生成、选择与保留受到组织初始条件的限制;单个惯例变异如果涉及所在层级陈述性知识的更新,就会引发所在层级惯例集的变革,引起局部战略变革的发生。

2) 明确变革的传导方向与动力机制。高层级惯例集的变革必然会引发低层级惯例集的变革,而低层级惯例集的变革在本层级陈述性知识体系变革的基础上可能引发高层级惯例集的变革,这受到组织文化以及权力结构等情景机制的约束。惯例变异以及惯例集变革的传导主要依赖于组织学习这一动力机制。

3) 明确情景机制的作用机理。组织文化通过对个体/团体理念的影响作用到个体/团体行为上,进而影响变异的生成、传动与保留。既有组织文化越强势,惯例集变革的难度越大。权力结构对变革的影响取决于权力的运用,而权力的运用受到组织文化的影响;不同组织之间的权力位势直接影响变革的传动与保留。

4) 分析变革的轨迹。战略主导逻辑决定战略运行的轨迹:如果惯例集的变革没有改变组织战略的主导逻辑,组织将沿着原有的战略轨迹进行渐进式战略微调;如果惯例集的变革改变了组织的战略主导逻辑,组织的战略轨迹则必然发生转换,发生战略突变。

2 城市轨道交通服务企业发展战略变革机制

基于惯例变异的战略变革过程,为研究城市轨道交通服务企业发展战略变革机制提供了强有力的理论指导。城市轨道交通服务企业在网络建设为主向网络运营为主的战略变革过程中,必须设计合理的动力机制、情景机制和演进路径。

收稿日期:2012-06-18 修回日期:2012-07-11

作者简介:任红波,男,博士研究生,公司企业管理发展部业务主管,高级经济师,从事轨道交通战略规划、体制改革、绩效考核、经济指标统计分析、对外经营拓展等工作,michaelrhb@gmail.com

2.1 由网络建设为主向网络运营为主的变革

城市轨道交通服务企业大致可以分为网络建设为主和网络运营为主的两个战略发展阶段。不同发展阶段,主辅价值链是变化的,其关键控制点也不同。通过主辅价值链的易位,完成经营重点的调整。

网络建设期的主价值链是工程建设。主价值链资源集中是指集团公司需要集中力量统筹资源,协调主价值链各环节,控制建设进度和质量。关键控制点是地铁建设项目规划和实施,落实载体为项目公司。辅价值链包括投融资、网络运营、技术管理和资产经营,其平稳有序是指在保证建设安全和进度的前提下,辅价值链强化对主价值链的支持。关键控制点是技术管理,落实载体是研究咨询公司(技术中心)。

在网络运营期的主价值链是网络运营。主价值链资源集中是指集团公司需要集中控制网络资源,保障地铁网络运营的安全、高效。关键控制点是网络运营,落实载体为地铁运营公司。辅价值链包括工程建设、研究咨询、投融资、资产经营,其平稳有序是指在对地铁项目建设进行总体规划控制的前提下,完善地铁网络;引入多元投资,进行管理输出,竞争其他城市的轨道交通建设市场。关键控制点是项目管理输出,落实载体为研究咨询公司。

通过设计合理的战略变革机制,上海城市轨道交通服务企业经过几年的努力,逐步推进了战略变革转型。截至2011年,全年全线网运营行车正点率、运行图兑现率同比上升,事故呈现较大的下降趋势,运营安全管理不断加强。在充分总结世博会经验的基础上,坚持高标准、严要求、创品牌、树形象,推动了运营服务质量的提升,持续提升网络服务水平。大力推进人性化、精细化、标准化工作,推动了网络各业务板块的管理标准、管理理念、管理能级的不断提高,促进了业务管理能力的持续提升。

从网络建设为主的企业发展战略阶段向网络运营为主的企业发展战略阶段转变,是每个城市轨道交通服务企业都必须经历的过程。其特点是转型时间短、复杂性大、转型压力大。如何通过动力机制、情景机制的设计,确保战略变革过程平稳可控,是对每个城市轨道交通服务企业的重大考验。

2.2 惯例视角的战略变革机制分析

从网络建设向网络运营战略转变的3个要素是:事件序贯、动力机制和情景机制。

2.2.1 战略变革的事件序贯

“十一五”时期,是国家经济高速发展的5年,也是城市

轨道交通高速发展的5年,这期间主要是以网络建设为主。“十二五”时期,国家经济进入了调整周期,城市轨道交通发展战略主导逻辑也随之发生巨大的变化。战略变革的主要事件序贯:一是城市轨道交通建设资金紧张,二是运营线路增长迅速和管理能力增长缓慢的矛盾逐渐暴露。

1) 如果地铁采取25%的低资本金比例,至2020年城市轨道交通投资将使我国的地方债务增加2.25万亿元,是目前地方政府性债务余额的21%,是地方融资平台债务余额的46%,而且还本付息资金的增长速度远远超过地方可支配财政收入(地方财政收入中的大部分为国税,地税中大约80%已经有固定的支出渠道)的增长速度,城市轨道交通建设要可持续投入难度非常大。

2) 硬件(运营线路)的增长与投资直接相关,虽然可以花费5年时间跨越式地完成发达国家几十年的建设任务,但是软件(运营管理)的增长确实相对缓慢,需要高素质的人力资源持续稳定投入,其发展速度相对稳定。随着城市轨道交通运营线路的迅速膨胀,管理能力不足的隐患就充分暴露出来,上海地铁2011年“9·27”列车追尾严重事故就一个例证。

严重事故和资金紧张这两个事件序贯导致战略主导逻辑调整(由建设向管理转变),新的战略目标通过组织内的沟通交流,转变为战略实践。上海地铁通过运营安全事故来倒逼战略主导逻辑的调整,“前车之覆轨,后车之明鉴”,希望其他城市轨道交通能够尽早在思想理念、人力资源、政策前置等诸多方面提前做好,尽量做到建设运营的平稳转型。

2.2.2 战略变革的动力机制

城市轨道交通服务企业的主导逻辑发生变化以后,首先体现为变革代理人指导思想发生变化,这通过科层组织开始传导。在这个过程中,最为主要的是组织学习机制。组织学习机制决定了组织内部知识传播与创造的速度,组织学习效率受到组织文化以及权力结构的影响。作为一种动力机制,组织学习是惯例变异过程中知识传播的主要动力机制。城市轨道交通服务企业作为纯国有企业,其学习机制有特定的途径。一是逐步将建设高层管理人员转变为运营高层管理人员,运营管理人员提前介入建设过程,从设计阶段开始参与建设工作,形成建设和运营的无缝衔接;二是制定新的发展战略规划(提出新的发展思路和理念),通过年度工作会议、重点工作责任表、绩效考核体系和日常管理进行变革,逐渐将新的主导逻辑从高层向基层传递,最终形成统一的认识(这个过程可能会持续较长的时间);三是组织结构

的重新设计,在集团层面设置安全监察室、设施设备部等运营管理相关部门,原有安全质量、前期规划、合约管理等建设相关部门归并至建设分公司。

2.2.3 战略变革过程的情景机制

战略变革的情景机制的两大构成要素是组织文化和权力结构。

1) 组织文化机制。城市轨道交通服务企业的文化矛盾主要体现在公益性文化和经营性文化的差异、建设文化和运营文化的差异。集团公司作为以建设为主的公益性文化,更多地强调社会责任和突破现有的壁垒推进建设,子公司更多地强调市场化经营,而运营企业更多地强调规范化运作。文化的差异导致个体行为和理念的差异,知识的共享与传播受到一定的限制,组织学习的效率相对较低。

2) 权力结构机制。在城市轨道交通服务企业集团中,专业性业务(或核心业务)由于其较强的专业壁垒,导致权力往往很大,而集团公司的管控能力相对不足,造成权力位势相差较大。在战略变革过程中,权力越大的部门往往变化越慢,这对战略变革的推进带来较大的困难。塑造有利于战略变革的情景机制,关键在于:一是要建立鼓励融合(以安全管理为先的运营文化作为主导)和尊重个性相结合(资产经营的市场化文化等)的企业文化策略;二是要加强技术人员的流动,主要是抽调专业技术人员到集团公司层面,加强对下属单位的技术指导;三是将业务的决策、执行、评估等职能分离,形成相互制约的权利结构,营造良好的战略变革情景机制。

3 基本的观点与启示

在城市轨道交通服务企业战略变革过程中,代理人、权力结构、组织文化3个因素对变革的效果影响最大。

1) 关于战略变革代理人的思考。战略变革的代理人往往是组织的高层管理者,当战略变革的事件贯序发生之后,省(市)政府对城市轨道交通的定位发生变化,从关注建设转变为关注运营安全,企业高层管理者惯例也随之变化。战略变革的难点在于建设管理人员由“主”变“辅”、运营管理人员从“被动接受”到“主动指导”的思维转变,在建设继续需要推进和运营压力不断加大之间,保持平衡是一个巨大的挑战。

2) 关于权力结构影响力的思考。权力结构对战略变革的影响是巨大的,战略变革过程是利益博弈过程。战略变革的决策下达之后,要调整高层领导的结构:从建设为主的结构向运营为主的结构转变,集团部室也要调整;原有的一些运营机构要从子公司层面调

整为集团层面,集团公司原有建设职能为主的部门要调整为运营职能为主的部门。

3) 关于企业文化影响力的思考。在城轨企业中,建设者的“土木”文化和运营者的“风险厌恶”文化有着非常大的区别。在战略变革过程中,要大力弘扬“安全质量第一,社会责任第一,团队协作第一”的核心价值观,树立安全是轨道交通的第一要素、质量是企业的生命的观念,为城市轨道交通服务企业持续、快速、健康发展,提供有力的思想保证和精神动力。

参考文献

[1] 吴建南. 公共部门绩效评估理论与实践[J]. 中国科学基金, 2009(3): 149-154.

[2] 何宗华. 城市轨道交通运营管理的规范化[J]. 城市轨道交通研究, 2010(10): 7-9.

[3] 托马斯·特拉斯基维奇等. 公共部门绩效评估: 来自发展中国家的经验[J]. 公共管理学报, 2012(2): 111-118.

[4] 芮明杰, 余光胜. 产业致胜: 产业视角的企业战略[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 1997: 102-110.

[5] 芮明杰, 任红波, 李鑫. 基于惯例变异的战略变革过程研究[J]. 管理学报, 2005, 2(6): 654-659.

[6] 高闯, 陈彦亮. 企业惯例演化的动因、路径及其模型构建[J]. 商业经济与管理, 2012(3): 19-26.

[7] Jose Ignacio Galan Zaso, Jose Angel Zuniga Vicente. Resources and strategic change in an unstable industry: The case of Spanish private banking[J]. European Business Journal, 2003, 15(2): 79.

(编辑: 郭洁)

Discussion on Service Strategic Change Mechanism of Urban Rail Transit

Ren Hongbo

(Shanghai Shentong Metro Co., Ltd., Shanghai 201103)

Abstract: This article briefly analyzed from a routine perspective the dynamic transition process and mechanism of enterprise strategic change, and then analyzed the sequences of changed events, dynamic mechanism and scene mechanism of strategic change process during which the strategy of Shanghai metro was changed from large-scale network construction to large-scale network operations. It pointed out that agents, power structure, organizational culture are three most significant factors affecting the changed results. The successful implementation of strategic change on the urban rail transit service enterprises has certain theoretical and practical significance.

Key words: urban rail transit; routine; strategic change process; sequences of changed events; dynamic mechanism; scene mechanism