

# 公司可持续发展报告

公司可持续发展,是指公司在追求自我生存和永续发展的过程中,既要考虑公司经营目标的实现和提高公司市场地位,又要保持公司在已领先的竞争领域和未来扩张的经营环境中始终保持持续的盈利增长和能力的提高。所以为保证我公司未来的良好持续发展,应该从公司内部入手,结合可持续发展理论,逐步对公司的内部管理、人力资源、经营模式、公司文化、技术水平等方面进行系统改革,建立全面的可持续发展战略。为了能够建立合理、完善的发展战略,以下将就这一问题进行简要的报告:

## 一、可持续发展理论

随着社会环境的变化,公司面对着变化迅速的环境很难适应,如何使公司能够一直保持良好的发展势头,越来越引起公司的重视。而这就是各公司所面临的一个基本问题——持续性发展问题。就理论而言,可持续发展是既要考虑当前发展的需要,又要考虑未来发展的需要;不能以牺牲后期的利益为代价,来换取现在的发展,满足现在利益。它的基本理论是强调信息管理、客户管理、人员管理、公司内部管理、市场管理以及各方面人员相互之间的沟通,要求建立网络式、多元化的发展计划,要有前瞻性。

## 二、公司可持续发展战略

要建立全面的公司可持续发展计划,首先要分析公司某些要素的增长与公司发展之间的联系与区别。公司的发展,更多地表现为公司整体上转化资源、增加价值的能力的提高,这种能力的提高,既有量的变化,又有质的变化。实际中较为常见的,公司的可持续发展是按照“调整”的方式实现的。在调整过程中,公司的资源、工艺、组织

结构等因素的变化，都是以公司盈利能力的提高、公司的未来利益最大化为指导的。公司可持续性发展应是“渐进式”的改革战略，而且这种“渐进式”的战略在目前公司中有其现实的接受性、操作性。

公司可持续发展战略的提出应当是一个系统性的工程，并涉及到公司的方方面面，下面就对这几个方面进行简述：

### （一）创新与文化

创新是公司保持活力和竞争力的基本驱动力。在管理、市场、组织上的创新是公司发展的推动力和成果标志。技术创新是公司的核心任务，管理创新和制度创新是保障和服务。创新是不断否定现有事物的前进脚步，而文化则是对过去和现有的积淀和固化。正确处理好创新与文化的关系，就是要处理好继承和发扬、传统与新生、守持与变革的关系，防止邯郸学步或新陈代谢掌握不当，出现组织混乱和机能失调现象，甚至引发一些危机，威胁公司的生存和发展。在公司哲学和宗旨上、处理内外事情重要性和优先性的取舍原则上、员工的基本准则、作风，基本管理制度以及环境、风貌等建设中，点点滴滴中提炼、催化、巩固有利组织的公司文化，是公司培育核心竞争力与可持续发展能力的关键要素之一。

### （二）管理与治理

在产品过剩、资本过剩的时代，对大多数公司来说，制约公司发展主要因素已经不是资金和生产能力，而是公司的技术创新和管理能力，是公司技术知识和管理知识对公司的贡献大小。为了增强公司的灵活性和应变性，公司将不再贪大求全，应降低管理费用、提高管理效率、调动员工的积极性、创造性，公司的组织结构出现前所未有的变化——一方面是组织结构从金字塔式更加扁平化，另一方面公司部门要根据形式的变化而不断增减。

公司治理有外部治理和内部治理。治理的本质是内外各种关系的正确协调处理。外部有社会公众、社区、政府监管、媒体、市场等，内部则有投资者、经营者、监督者在决策、执行、监督方面分工协作、相互制衡的机制安排。内部治理有行为治理、财务治理以及文化治理，重在建立和完善如决策、监督、利益、风险、行为规范、投资、筹资、审计、信息披露、资本结构和股权管理、激励约束等机制，机制的目的和作用根本在于提高人本和资本的效率。法人治理结构完善了，就能充分发挥公司的智慧和人力资源，决策、执行、监督专门化和专业化，提高运行效率，把事情做对做好，防范风险。

管理在广义上包含治理，在狭义上则专指具体的经营管理，如战略、生产、营销、人力资源与组织、筹资投资、技术、公司行为等的专业化管理，以及各种基础管理。广义上的管理是公司的核心竞争力之一，它也被作为公司家的才能列为生产要素构成，扁平化、信息化、人性化、柔性化、系统化、创新集成化是现代管理的趋势。

### （三）制度与应急

制度是公司管理的具体表现，是公司运营的基础。良好全面的制度体系能够合理的分配管理公司的各项资源，保证各项工作的正常运行，所以完善现有制度，并根据发展现状和未来发展计划对制度体系进行调整是公司可持续发展的重要组成部分。良好的制度体系应该包括内部管理、人员管理、公司运营、工作流程管理、信息管理、市场管理、客户管理、财务管理等方面。每一个方面都应建立独立的管理流程和制度文件，让日常工作有据可依。此外从公司整体角度出发，对各个方面应综合的形成公司制度管理总则，对所有的公司行为和工作模式的主要纲领和主要内容进行确定，从而形成统一的管理理念，保证公司的正常发展。并且制度体系中还应包含应急处理制度，对各

个方面出现突发事件或紧急状况时的处理方法和工作流程进行确定，从而保证公司在面对突发事件时能够管理有序。

#### （四）人才与培养

人是公司经营的第一要素，因此人力资源管理成为公司管理的重中之重，主要集中在公司的薪筹设计、绩效考核、工作分析、素质模型、激励约束、竞争淘汰、招聘引进、培训开发等方面，主要的目的是为了充分调动员工的积极性、凝聚力和向心力。首先要调整人才引进政策，积极通过各种渠道引进人才，用政策吸引人才，补充人力资源。

一是积极接收大学（专）毕业生，；提高大专以上学历人员在职工总数中的比例。二是紧紧抓住公司重组、业务调整、人才交流之机，根据公司发展的需要，引进管理、专业技术人才，培养成公司的骨干和中坚力量。三是通过重点工作锻炼人、培养人，建立全面的培养方案，通过科学合理的培养和实际工作经验，提高员工素质和公司管理水平。四是通过组织多层次、多技能培训提高员工素质，创造条件，鼓励员工参加各类学历教育。五是制定公平、合理的晋升制度，科学合理调配人才，把成熟的技术、管理人才应用到合理的岗位上，从而对人力资源进行合理的调配，做到人尽其才、才尽其用。六是初步建立人力资源管理体系。通过几年来的改革实践，不断总结经验，进一步完善了人事、用工、分配、考核等配套制度，初步建立了符合现代公司制度的人力资源管理体系。按照不同部门的技术类型去完善人力资源管理，实现培训与绩效管理等工作差异化和精细化。

#### （五）资源与能力

核心竞争力的两个基本理论中，一个是资源理论，另一个是学习理论。前者主要观点是公司的核心竞争力来自公司掌握的资源，资

源越稀缺、公司占有的越多，那公司的核心竞争力就越强。巧妇难做无米之炊，没有原料，高价买进或干脆就买不着，那自然就生产不出产品或有价格竞争力的产品。后者是强调公司以学习为核心的能力，公司只有不断学习新东西并且学的比别人快，比别人好，才能做到人无我有，人有我优，人优我转。这里的学习实际就是公司的各种能力，对环境变化的反应，新技术的吸收开发，管理上体制与机制的变革，流程和资源的整合，学习型组织的建立和员工素质持续提升，文化上的调整，战略上的权变等。

#### （六）定位与发展

任何事物都不是孤立的，一般都有属于与自己相同或类似以及相关的群体。群体中个体对其他个体的影响力奠定了该个体在群体中的地位。公司战略中我们关注的三个地位是为了分析战略优势和劣势，是公司在特定时点的静态定位。业务在公司中、公司在行业中、行业在国民经济中，这三个关系的厘清与竞争战略、总体战略紧密相关。战略是对未来的筹划，而公司的未来基本上就是公司成长性的表现。地位反映公司过去的积累和现在的实力，成长性建立在地位和最佳走势之上。地位一般通过主要指标重要性反映如产量占行业产量、市场占有率、产品的差异性和独特性等，成长性则通过增长性来判断，如收益增长、利润增长、资产增长、权益增长、销售额增长等。

成长性的考虑需要综合国民经济增长速度、地区经济和行业发展速度以及本公司的具体情况等诸多因素，是一个预测性和价值判断的重要指标，它涉及具体的筹资、投资和人力资源、营销部署等具体职能战略，科学合理的成长性判断是研究公司战略的关键之一。对于成长性的判断还有重要一点是对其周期的考虑。经济周期、行业周期或产品周期、公司周期在很大程度上影响着公司的成长。

## （七）竞争与合作

公司是一个营利为目的经济组织，内外各种关系都可以归结为两类。一类为有利因素，通过合作取得共同利益的合作关系；一类可归结为不利，这种不利本质上是争抢利益，即通过互相排斥对抗来实现各自利益的竞争关系。处理好竞争与合作关系，就是要处理好公司的公共关系，公司是各种社会关系的总和。一个公司会有同行竞争关系、顾客关系、社区关系、资源关系、金融关系、媒体关系、政府关系、教育科研关系、国际关系、名流关系、员工关系、股东关系等各种内外关系，不同关系面对不同特点的公众，需要使用不同管理职能和沟通途径与手段去理顺关系，把握好竞争与合作的尺度。现实中，更多的是竞争与合作的交叉关系，有利和不利的并存，妥善处理竞争和合作，不仅是基本的战略问题，也是灵活多样、与时俱进的经营管理艺术。