

创新管理 实践论丛

王 瑞 主编

(十六)

创新管理
实践论丛

中国农业科学技术出版社

创新管理 实践论丛

王 瑞 主编

(十六)

创 新 管 理
实 践 论 丛

中国农业科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新管理实践论丛. 16 / 王瑞主编. —北京: 中国农业科学技术出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5116 - 2008 - 8

I. ①创… II. ①王… III. ①企业管理 - 文集 IV. ①F270 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 045782 号

责任编辑 徐 毅

责任校对 贾晓红

出 版 者 中国农业科学技术出版社

北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081

电 话 (010)82106631(编辑室) (010)82109702(发行部)

(010)82109709(读者服务部)

传 真 (010)82106631

网 址 <http://www.castp.cn>

经 销 者 各地新华书店

印 刷 者 北京华忠兴业印刷有限公司

开 本 880 mm × 1 230 mm 1/16

印 张 17.5

字 数 450 千字

版 次 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价 60.00 元

—— 版权所有 · 翻印必究 ——

前 言

随着网络化的日新月异,旧的经济模式已不再合理,网络时代显现出传统管理方式的弊端。本书的出版在时间上顺应了时代发展的潮流,它力图找到新的管理方式和实践方法去适应这种变化,并把新的管理理论转化为实际的商业行为,促使读者掌握管理背后的机制并最终成为一名成功的创业者。

即使在最有利的情况下,创新也是一种结果难料的投入,灵感总是不会在你需要的时候到来。更关键的问题在于,许多公司往往会使得发动变革变得比变革本身还要困难,公司内部形式多样的管理体系在危机到来的时候不起丝毫作用。旧的管理体制经常减缓创新的速度,甚至妨碍创新,有时则完全扼杀创新。这种过错并不是由某个人引起的,而是由于这些公司仍然沿袭那些已运行多年的常规管理方法所致。这些管理体系和方法在40年、60年甚至100年之前就已经出现,它们已经不适应当今变化多端的社会需求和竞争多样化的年代,也不是为变革和创新设计的,仅仅是为了管理那些曾经一成不变的常规事务。即使经营公司的经理人真诚地希望不要发生类似的事情,但还是会经常发生。他们想要他们的公司创新,但是,他们所使用的管理公司的方法减缓了创新的速度,或是完全妨碍了创新而不是鼓励创新。很多学者已经谈到,我们需要新型的管理和新型的管理体系才能有效地管理创新(高沙尔和巴特利特,1988年;迈耶,1998年)。那么,公司为什么不那么做?是因为它并不容易做!有太多老套的实践和根深蒂固的习俗。普遍来说,公司都会避免创新。或者他们在面对竞争对手的压力下必须作出反应时才会考虑创新。竞争者们都惯于“和谐”竞争。许多行业由几个寡头分割,大家都小心翼翼,唯恐推翻了人人有利可分的“苹果车”,没有人会过于积极地推进竞争。那些正式或非正式组织的卡特尔(同业联盟)则在一些行业内挣扎生存,而这种死气沉沉、缺乏创新的行业已经变得越来越少。创新已经席卷了电力、软件、半导体、化学和生物行业,并带来了巨大余波,触动了地球上的每一个行业。

过去的规则是:直到万不得已时才进行创新。竞争、技术创新、热情高涨的改革和知识社会正走向白热化。那些可以看到并且把握机会创新梦想者都将走向成功,而那些向挫折屈服的人将被淘汰。因此,更好地了解管理创新的本质是很必要的,同样,如何在管理中有效地利用这种创新能力也很重要。

本书讨论了管理创新的能力,提供了管理创新的模式和提高管理创新能力的实用工具和技术,描述了怎样把落后的企业结构转变为具有动力和创新意识的结构,阐述了如何创新以及需要怎样的管理,管理者如何充实自己来实现目标。对于那些急于在工作中获取灵感的管理者来说,本书在解决公司核心问题方面充满了启发性,为公司的变革和发展指出了最有价值的前进方向。

编 者

2015年3月

目 录

解决绩效评价难题的有效工具——平衡计分卡	张建广(1)
山西省煤炭企业发展战略研究	李 鹏(5)
关于营销性无形资产的理论分析	邓维维(8)
城乡统筹就业路径探析	
——以北京市平谷区为例	李大杰(12)
黑龙江省对外贸易发展前景展望	周顺平(16)
存款准备金率上调对商业银行赢利性的影响	陈 鹏(19)
基于预算的业绩评价中共同成本分摊方法的探讨	崔小敏(24)
关于文化产业经营模式及发展的研究	辛瑞峰 李滢溪(29)
论医疗器械企业质量与成本关系	李垠埔(34)
Image of angel in the house-Dowager Countess of Grantham in Downton Abbey Writer, Wang ting, Beijing, China Renmin University school of foreign languages	王 婷(37)
对上市公司使用募集资金投资理财的研究	魏 峰(42)
基于面板数据的我国保费收入影响因素分析	汪 力(45)
浅析我国公立医院医疗纠纷解决途径	朴美兰(49)
浅谈泛资管时代下信托公司创新发展之路	张盛文(53)
公共教育政策、经济增长与人力资本溢价分析	王 熙(56)
从非关税壁垒角度浅谈我国进口废料检验检疫制度	彭丽萍(60)
国企如何抓住服务贸易产业发展的战略机遇	肖海连(63)
加工贸易利弊分析	刘 熙(66)
浅析进出口商品归类对海关税收的影响	胡海燕(69)
论企业社会责任	张晓珍(72)
浅谈电子商务发展对中国经济的积极影响	马霆宇(75)
浅析跨境电子商务政策	马 龙(78)
浅谈烟气脱硝催化剂市场情况及产品出口机遇与挑战	杨 洋(81)
常用国际贸易运输方式比较	余旭东(84)
论国际工程承包利用工程结算提高项目经济效益	王 犀(87)
关于在农业现代化建设中提高农民素质问题的思考	李 堃(90)
沪深股市背离中国宏观经济的根本原因	王 迪(93)
论全球呼叫中心外包项目中的目标管理	胡端梅(96)
浅论人口增长带来的中国经济问题	刘 宏(99)
浅谈国际项目中的成本控制对企业经济效益的影响	
——以国际石油项目为例	林 燕(104)



浅谈节能环保产业在中国经济可持续发展中的作用及发展	杨燕霞(107)
电气控制柜项目成本控制	郑美晶(110)
试析方正集团品牌战略	牟丽(115)
在实践中探索国际石油工程项目管理工作	李琳娜(118)
电子邮件在国际贸易中的广泛使用带来的风险及其防范	韩娟(121)
The Shallows	
——the Present Status and Future Prospects of Financial Innovation in the Era of Internet	
in China	田颖(124)
利率市场化与金融改革	刘敏(130)
浅析全面预算管理及其应用	潘坤(133)
解读日本海关预申报舱单制度(AFR)	江丽娜(136)
浅析企业财务预警机制建设	谢凯(139)
论保险合同的告知义务	石琢(142)
浅谈新媒体时代下基层政府部门的新闻危机应对	张星辰(145)
我国小微企业融资困境分析及解决途径研究	张群(148)
山东省潍坊市小微企业发展状况及法律问题研究	曹凤阁(151)
浅谈国企“80后”人才成就激励机制—知识型员工视角	王儒(155)
上证50ETF期权投资策略简析	陶瑛(158)
农村金融服务模式的创新与探索	
——青岛农商银行互联网小微云支付平台的设计与实现	朱光远(165)
世间只有情难诉	
——浅论纳兰性德悼亡词	赵婉竹(171)
2001年经济危机之后的阿根廷经济改革及问题	张瑞雪(174)
浅析应用参数化的思路解决风投机会成本的计算问题	关睿波(178)
经营环境多变下的战略管理会计应用研究	党贺楠(181)
外资保险公司发展困境及监管思考	陈为梅(185)
保险公司如何挖掘与引流内外部客户资源	吴凤鸣(188)
浅谈建设服务型政府背景下重塑公务员形象之道	刘姗姗(192)
豪华车品牌在中国的发展必须适应中国的需求	尹亚虹(195)
工程管理中的辩证逻辑思维研究	侯聪慧(198)
基础制造业产能在中国的近况	谢莹(201)
论国际工程承包提高项目经济效益之	
——人员利用问题	景浩(204)
浅谈人员属地化管理在海外施工项目中的重要性	谢明(207)
走出去,在拉美	
——浅析中国企业在拉美投资现状	李森(210)
我国信托行业发展现状及存在问题分析	陈思浩(213)
浅谈恩布拉科雪花压缩机有限公司供应链管理	杨海娜(216)
浅谈融资租赁对物流行业带来的好处	王迪(219)
基于博弈论观点分析的我国保障性住房政策	葛秋彤(222)
新常态下房地产业融资问题研究	齐锋(225)

新媒体时代下少儿出版行业的营销方式	张 冰(228)
我国当前建设工程监理制度存在的问题及对策	李艳超(231)
浅析中国对外直接投资增速迅猛的原因	王 涵(234)
企业级全文检索系统项目方案分析	赵永恒(237)
浅析 Scrum 在手机游戏开发中的应用	郑宁宁(240)
论诺基亚在通信产业兴衰	
——手机巨人为何倒下	李 岚(243)
货贷银行:解决中小企业融资难的供应链新模式	罗 钰(246)
从小处着手	
——汽车金融将向三四线城市发展	赵 爱(249)
中国施工企业国际化面临的问题及对策的分析和研究	郑夕玉(252)
浅析投资工具转换时的机会成本与沉没成本的计算	倪 芳(255)
戴森吸尘器在中国市场的 SWOT 分析	张佳祺(258)
关于构建区域化团建新模式的探讨	
——以北京市东城区体育馆路街道为例	陈 苹(263)
生产型国企营销机构新员工见习质量调查研究	潘 莉(266)
施耐德中低压电器(北京)有限公司物流系统设计分析	彭 莹(269)

解决绩效评价难题的有效工具——平衡计分卡

● 张建广

(北京北重汽轮电机有限责任公司)

摘 要 企业战略目标依靠员工优秀绩效来实现,如何激发员工发工作热情,提升工作绩效,实现企业战略目标,是人力资源工作面临的课题。设计科学有效的绩效评价体系是实现这一目标的有效方法之一,如何将企业的发展战略贯穿于员工的工作行为之中,如何有效衡量价值创造者的业绩,成为企业在进行绩效管理时面临的难题。本文从绩效评价面临的难题入手,剖析平衡计分卡这一解决绩效评价难题的有效工具,并提出基于“部门与个人平衡计分卡”的绩效评价系统的解决之道。

关键词 绩效评价 平衡计分卡 组织绩效 员工绩效

管理创新与技术变革是企业不断发展的驱动力,它不仅依赖于知识和技能,更需要良好的组织氛围、士气和鼓励,而营造一个创新的氛围,引导员工的行为,打造一个高绩效的团队,则需要科学的、兼顾过程与结果导向、系统的企业绩效评价体系。

但在企业绩效管理实际操作中,无从借鉴成熟的适合行业特点的考核体系,竞相采用各种理论先进的考核评价办法,这种形式上规范的考核评价体系,因企业性质、经营战略、企业环境、发展阶段、企业文化等不同,往往达不到预期的效果,并不能形成良好的组织绩效与员工绩效,个人考核结果与企业绩效仍然是“两张皮”。

1 问题分析

造成上述状况的原因如下。

1.1 难以分解组织目标及确定考核指标

单从岗位说明书中“岗位任职资格、能力素质要求”入手往往会失去工作努力的方向,找不到驱动和牵引部门绩效的原动力,从而从事该岗位工作的员工绩效不能有效支撑部门和组织目标,使所有的努力与战略背道而驰,也造成原本就难定的指标更为失效。

1.2 部门绩效不能形成良好的组织绩效,甚至偏离组织战略

组织各部门各自为政,其绩效评价导向对部门来说是积极的,但可能背离组织战略,不能形成组织向心力,影响组织战略的实现。

1.3 评价主体难以确定

随着社会发展的要求,组织越来越多地采用了项目管理的管理模式,会根据产品类型、销售对象、技术研发项目等成立项目团队,成员往往根据项目的不同,从各生产制造、研发、商务、职能业务部门抽调出来的。这样如果项目流程不明确、职责不清楚、又没有良好的沟通和反馈,对于部门、团队、个人来说,很难选择科学的考核指标以及评价主体,有效的绩效评价更无从谈起。

1.4 考评指标缺失或溢出

很多企业虽然采用关键绩效指标考核,但指标间缺乏逻辑关系,要么过少要么过多,不能很好地

支撑企业的目标。例如,若考核研发部门“利润”这个指标,那么考核时就不能只考结果,还应考虑实现这个结果的“储备产品开发数”、“在制产品新功能开发数”等过程指标。当然,与业绩无关的考核内容太多,没有意义的规范考核,反而也会降低员工的满意度。

除以上分析的情况外,制约绩效评价有效性的难题还有:组织的战略目标没有与绩效管理结合起来;未形成考核的企业文化,基础管理薄弱,无法支撑绩效管理实践;缺乏绩效反馈,组织与个人之间不就绩效考核的问题进行沟通、反馈,考核自然流于形式;绩效评价指标不科学,主要以定性评价为主;不能科学合理地将绩效结果与员工薪酬、晋升、培训与职业发展挂钩,形成具有考核氛围的人力资源管理闭环。

综上所述,建立一个有效的绩效评价体系面临着很多制约,如何将企业的发展战略贯穿于员工的工作行为之中,如何有效衡量价值创造者的业绩,成为企业在进行绩效管理时面临的重要问题。为了实现组织目标,引入了平衡计分卡这一管理工具。

2 平衡计分卡提供解决思路

2.1 平衡计分卡的引入

绩效管理成绩卓著的组织往往既有对外部客户的价值观又有内部业务经营层面以及员工学习与成长层面的价值体系,通过老员工传帮带以及考核体系,将明确的价值取向渗透到每个员工的行为中,使企业使命、价值观、愿景及战略得到层层落实,协调一致。这种明确的战略以及与战略协调一致的可操作、可落实的价值体系无疑是使一个组织在行业激烈竞争的环境下,立于不败之地的法宝。

这些绩效管理成绩卓著的组织为我们提供了解决绩效评价难题的思路,要想适应行业发展,持续、不断提高员工的绩效,并使员工的行动与团队和企业的目标保持协调一致,就应做好以下3点:一是要有清晰的战略与价值观;二是要基于企业价值观建立科学衡量无形资产及其价值创造过程的评价系统;三是要通过评价系统将战略与变革、创新的驱动因素联系起来,持续地传达给每一个人。具体表现如下。

2.1.1 明确使命、价值观,进行组织战略的具体描述

使命是企业存在的理由,为了完成使命,企业需要明确价值观,揭示企业的核心信念,并采用使命宣言向所有员工传达公司的基本价值观和信念,同时,还要基于目标市场和核心产品,通过战略描述如何去实现使命。激励人心的使命宣言需要转变为振奋的共同愿景,让每个员工的一切行动符合这个宣言,无论其面对外部顾客还是内部顾客。

2.1.2 将战略落实到考核指标

合理的考核目标和指标来自于企业的战略,而战略的有效执行需要先清楚地描述它,并转化为有逻辑关系的具体目标。

而实现战略目标科学的转化为合理的考核目标和指标,解决绩效评价指标背离组织战略的最好的方法和工具就是平衡计分卡,它提供一个框架、一种语言,以传播使命和战略,并利用目标和衡量指标来告诉员工当前和未来成功的驱动因素。它把目标和指标的因果关系阐述得非常清晰,管理者借此凝聚企业员工的精力、能力和知识来实现长期目标,使组织的行动和组织的人力、物力、财力共同服务于组织的战略。

2.2 平衡计分卡探讨

平衡计分卡是1992年,由Dr. Rober Kaplan与Dr. David Norton在对美国12家绩效管理成绩卓著的公司进行一年的研究之后总结其经验提出的,据Gartner研究集团研究表明,到2000年为止,全球财富1000强中40%的公司在管理体系中运用了平衡计分卡的方法。

平衡计分卡主要从公司的战略目标为切入点,将战略的目标层层向下分解,不仅从财务收益方



面,还包括管理运营、客户服务、学习成长方面,包含了企业管理的各个关键环节,平衡了财务指标与非财务指标、长期目标与短期目标、结果指标与过程指标,能够全面反映业务单位的战略。以某一个战略主题为主线,从上到下可以建立一个完整的因果关系链,全面评价无形资产的价值创造过程。

面对竞争激烈行业环境,企业不仅要保证收益目标的实现,还必须是以客户为导向,重视市场的开拓;组织在发展的整个阶段,都应重视企业的管理运营的效果;在知识经济时代下,以人为本的理念指导下,员工的学习和成长,为企业的发展提供源源不断的动力。这就是平衡计分卡由层层支撑的4个层面。

2.3 运用

基于平衡计分卡的绩效评价体系与员工的薪酬、晋升等方面紧密挂钩,从定量和定性两方面,公平、公正地进行评价,起到较好的激励作用,满足组织绩效管理的需要,为组织战略的实现提供了强大的保证。

此外,通过实施平衡计分卡,还能对组织架构进行梳理,进一步明确部门的职能、员工的职责,把目标一直分解到个人,使每位员工认真思考这些愿景和战略意味着什么,从而更加清楚地知道自己的工作对实现战略的意义,可有效解决确认评价主体这一难点。

3 建立基于部门与个人平衡计分卡的绩效评价体系

基于部门与个人计分卡建立绩效管理制度,实施合理、科学、有效的绩效评价,不仅使战略落地,转化为每个人的行动,还可以解决上述目标与指标的难点问题。基于平衡计分卡,选取指标时要注意以下几个问题。

3.1 制定部门计分卡

主要基于企业总体平衡计分卡和部门职责,选择关键绩效领域,个人计分卡则基于部门计分卡和工作职责,选择重点工作。平衡计分卡制作完成后,要结合上级要求或特殊绩效要求制定部门和个人的绩效考核表,并与薪酬、福利、培训等人力资源管理的其他领域挂钩,制定绩效考核制度。

3.2 从组织机构设置、组织职责、工作流程入手解决难点

从平衡计分卡4个维度对职责、流程进行梳理,找出组织关键绩效指标。

3.3 指标既要考虑结果也要注重过程

为了有效评价指标,指标不仅要选择结果性的还要选择过程性的,另外,指标选取时应考虑时间、数量、成本、质量等因素,指标间要协调一致,数量不宜过多,下表为依据平衡计分卡建立 KPI 体系示例。

表 依据平衡计分卡建立 KPI 体系

指标类别	指标侧重	指标名称
财务指标	财务效益状况	净资产收益率、成本费用利润率
	资产运营状况	流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率
客户指标	服务状况	客户满意度、客户档案完整率
	品牌状况	投诉处理及时率
内部运营指标	质量状况	工艺纪律检查符合率
	产品开发	科研及储备产品计划完成率



(续表)

指标类别	指标侧重	指标名称
学习与发展指标	学习指标	培训覆盖率、核心人才流失率、人才适配度
	发展指标	技术与产品储备度、产品创新程度

3.4 员工绩效指标选择

基于组织绩效、岗位职责中平衡计分卡四维度的描述:员工绩效指标除依据其岗位职责外,还有组织绩效指标层层分解而来。

4 结语

平衡计分卡是有效的绩效评价工具,在实际操作中,需要结合公司实际,从公司战略出发,结合组织机构设置、组织职责、岗位设置、岗位职责、工作流程等,确定重点工作评价指标,实现组织高绩效目标。

参考文献

[1]理查德·威廉姆斯. 组织绩效管理. 清华大学出版社,2002.
[2]付亚和,许玉林. 绩效管理. 复旦大学出版社,2003.
[3]方振邦. 战略与战略性绩效管理. 经济科学出版社,2005.
[4]梅红,宋晓平,吴建南. 知识型员工绩效管理的评价要素与模型构建. 科学管理研究,2007(6):92.
[5]付亚和,许玉林. 绩效管理. 复旦大学出版社,2003:281-284.
[6]张红霞,董晓宏. 绩效管理重在人性化. 经营管理,2007(12):56.

山西省煤炭企业发展战略研究

● 李 鹏

(首都经济贸易大学)

摘 要 受国际金融危机和国内经济结构调整的影响,山西省煤炭企业在经历了煤炭的黄金10年后面临着更大的危机,同时,也将面对更大的机遇和挑战。本文对山西省煤炭企业发展的环境和产业结构进行研究,分析了企业的内外外部环境、所处的优势与劣势、如何面对危机应对挑战。

关键词 煤炭企业 环境 发展战略 SWOT 分析

1 山西煤炭企业发展的现状分析

煤炭在中国能源中处于主体地位。对于煤炭资源大省山西来说,“打造中国鲁尔区”是一种目标,更是一种使命。煤炭的黄金十年已过去,由于国内经济发展方式的转变、能源结构调整、煤炭产能过剩、国内市场需求不足、国外进口煤炭的冲击等因素影响,山西省煤炭企业遇到了很大的危机。在这种新的形势下,企业要想顺利度过危机,应对国际竞争与国内经济转型,必须坚持多元化的发展战略,单一的煤炭产业难以为继。要结合企业自身特点发挥优势,开辟煤炭产业发展新道路。

近年来,山西省煤炭企业在结构调整方面取得了些成果,通过一系列的煤炭企业兼并重组,形成了七大煤炭企业集团。煤炭企业的规模化发展,不仅使得新型设备、新技术得以充分应用,还使得企业有足够的实力进行技术研发,推动煤炭技术不断进步。科技创新能力进一步加强,利用新技术使煤炭企业的价值链纵向延伸,从而提高煤炭附加值,使煤炭企业走多元化发展道路。稳步推进煤炭清洁生产,绿色开采,使矿区的生态环境得到明显的改善。企业加强了煤炭安全生产长效机制,使得安全生产形势明显好转。

2 企业发展环境分析

2.1 政治环境

随着经济的发展,能源问题越来越受到国家的高度重视,为了促进煤炭企业的可持续发展,政府采取了一系列措施。提出组建大型煤炭企业集团的政策,同时,要形成10个亿吨级,10个5000万吨级大型煤炭企业。淘汰落后产能,实现煤炭企业兼并重组和现代化矿井建设仍然是煤炭企业发展的主要方向。受国际经济危机和国内经济结构调整影响,煤炭企业出现大面积亏损,煤炭占一次能源消费的比重不断下降,但从长远来看,煤炭仍然在我国能源结构中处于主导作用。此外,在2014年5月,国家发展改革委、国家能源局和环境保护部三部委联合发布《能源行业加强大气污染防治工作方案》后,煤炭工业协会约谈14家特大型煤炭企业并要求在下半年压减煤炭产量10%以上。以此来控制产能,使煤炭行业回到供求与价格合理的区间内。山西省继煤20条后,又出台《关于印发涉煤收费清理规范工作方案的通知》,清理实施的5类涉煤收费和降低煤炭可持续发展基金煤种征收标准。这些对降低煤炭企业生产成本起到了积极的作用。

2.2 经济环境

受全球经济危机的冲击,国内经济结构调整,煤炭企业正处于发展的严冬期。包括国内煤炭需求

增幅回落的影响,也有市场预测的因素。还有全球煤炭产能过剩、对煤炭进口量持续增长,我国经济结构优化、非煤比重不断提升的影响以及煤炭行业整体竞争力低的问题。当前国家推动节能减排,也在一定程度上影响煤炭行业的发展。因此,煤炭行业在“十二五”期间将以建设大基地,培育大集团为重点,推动煤炭产业结构调整。目前,煤炭产业税费负担很重,清理不合理的涉煤收费制度,这将有助于企业税费负担等问题的解决。

2.3 社会文化环境

社会文化和一个社会的态度和价值有关,煤炭企业要想提供符合顾客需求的产品和服务,必须先了解他们所处的社会态度和价值。煤炭行业面临着效益不高、职工收入低、历史包袱重、安全生产问题严重等问题,而经济的快速发展又离不开煤炭的大力支持,这就要求我们协调煤炭行业的经济发展。随着人们环保概念的深入,可持续发展、保护环境的观念成为全社会共识。但煤炭在我国能源消费中占主体地位,由此产生的环境污染直接危害人民健康和影响经济可持续发展。国家出台多项政策就是为了提高煤炭利用效率,降低对环境的污染。

2.4 技术环境

建设现代化矿井,是山西省煤炭企业的目标。一方面,山西省煤炭企业要利用新技术、新方法提高产量,使机械化程度达到较高水平;另一方面,加强节能的研究,使煤炭的用户电厂,钢厂等改进生产技术水平,从而减少煤炭的利用。技术水平是衡量一个国家发展水平的重要标志。山西省煤炭企业经过很多年的发展,在技术方面取得了很大的进步。企业通过创新,攻克了制约企业发展的关键技术,取得了一些重大创新成果,提高了企业竞争力。要解决煤炭企业发展的一系列重大问题,必须依靠科学技术,提高煤炭行业的技术水平。

3 山西煤炭企业产业竞争分析

波特在《竞争战略》一书中,从产业组织理论的角度,提出了产业结构分析的基本框架——五种竞争力分析。波特认为,在每一个产业中都存在5种基本竞争力量,即潜在进入者、替代品、购买者、供应者与现有竞争者间的抗衡。所有产业的竞争规律都受这5种竞争作用力的制约。影响山西省煤炭企业竞争力的主要因素如下。

3.1 进入壁垒低,潜在的竞争者容易进入

煤炭行业主要从事煤炭开采加工,在山西这样一个煤炭资源富裕的省份,产业进入门槛非常低,煤炭企业数量相当多。主要是由于对煤矿企业经济规模要求不高,产品差别化小,技术复杂程度低造成的。山西省的一些地方政府以发展经济为由,把煤炭资源的经营权出让到私人手中,新建了一些不符合产业政策的地方性煤矿。使得国有大型煤炭企业面临的竞争对手增多,加剧了内部竞争。

3.2 现有竞争者之间竞争激烈

我国的煤炭行业产业集中度不高,煤炭资源丰富的地区尤为明显。比如山西省煤炭企业遍地开花,使得企业之间的竞争非常激烈。大体有3种表现:第一是地方煤矿与国有煤矿的竞争。地方性煤矿一般在浅层开采,对环境保护、安全方面要求比较低,从而降低了其生产成本。第二是国内煤炭企业之间的竞争。山西省煤炭资源及种类非常丰富,使得国内其他大型煤炭企业如中煤、兖矿等纷纷进入山西,给山西的煤炭企业形成挑战。第三是国外煤炭企业的竞争。近几年,我国加快了进口煤炭的步伐,越南、印尼等国外煤炭严重冲击了我国煤炭市场。

3.3 替代品快速发展

煤炭在我国能源结构中占主体地位,但当前能源替代品发展迅速,替代品占重要的角色。随着国家经济结构调整和环保概念的提升,煤炭替代品将会有很大的发展。例如,水能、核能、太阳能、天然气的开发利用,这些势必会减少煤炭的使用。

3.4 市场购买者多样化选择

我国煤炭的用户主要集中在电力、化工等行业,对煤炭产品的差别化要求不高,选择面积大使得他们可以最大限度降低成本。山西的煤炭企业众多,煤炭产品也很丰富,这让市场上的购买者就有了很大的选择余地,加剧了煤炭企业间竞争。

3.5 供方价格刚性

煤炭企业在生产经营活动中需要原材料和设备,这些产品的供方力量在增加。由于煤炭企业在生产经营中需要大量钢材、设备、电力等生产资料,这些生产资料基本由市场供求来调节,价格由市场决定。而煤炭企业属于原材料产业,受计划经济的影响难以在供方产品价格上涨时施加影响,只能降低自己的成本。

4 基于 SWOT 分析的山西煤炭企业发展战略

SWOT 分析法是由美国哈佛商学院率先采用的一种经典的方法。它根据企业所拥有的资源,进一步分析企业内部的优势与劣势以及企业外部环境的机会与威胁,进而选择适当的战略。S 是指企业内部的优势,W 是指企业内部的劣势,O 是指企业外部环境的机会,T 是指企业外部环境的威胁。山西省煤炭企业的总体战略分为增长型战略、扭转型战略、防御型战略和多种经营战略,不同的企业环境需要相应的战略类型。

4.1 增长型战略 (TO 战略)

山西省的煤炭企业在发展过程当中要充分利用自身很好的内部优势以及众多的外部机会,采用多元化的发展战略。这些企业有稳定的市场需求;经济规模大;各种资源丰富。抓好国家相关政策机遇,在国家减免不合理的煤炭税的环境下,进一步开发市场,发展多元化产业,提高企业经济效益。

4.2 扭转型战略 (WO 战略)

山西省煤炭企业要充分利用企业外部机会,克服内部劣势,抓住环境带来的机遇,设法清除障碍。要结合国家环保和节能政策的要求,在煤炭深加工技术日益成熟的前提下,依据国家对煤化工等产业的政策支持,在大力整合煤炭资源的基础上,积极引进高级人才,拓开市场。优化企业产品结构,延伸产业链,使得煤炭企业竞争力增强。坚持煤炭的主体地位不动摇,大力发展非煤产业,使得煤与非煤产业协同发展。不断提高煤炭附加值,把煤炭变为清洁能源。

4.3 防御型战略 (WT 战略)

面对企业内部存在的劣势以及外部面临的强大威胁,煤炭企业应采取防御型战略,进行业务调整,设法避开外部环境的威胁和消除自身劣势。国内煤炭企业资源整合和国际煤炭进入国内市场对山西省煤炭企业形成了巨大的冲击,因此,要抓住山西省政府支持的机遇,充分利用政府减免的各项煤炭税政策,采取多样化发展思路,实现企业转型发展。

4.4 多种经营战略 (ST 战略)

此类企业具有一定的内部优势,但存在外部环境的威胁,应该采取多种经营战略,利用煤炭企业自身的优势,在多样化经营上寻找长期发展的机会。山西省煤炭企业应以煤为基,发展煤化工、电力、煤制油等相关产业,促进企业多样化发展。

参考文献

- [1]张青. 煤炭企业集团发展与战略研究[M]. 徐州:中国矿业大学出版社,2002.
- [2]波特称这种竞争为“拓展竞争(Extended Rivalry)”.

关于营销性无形资产的理论分析

● 邓维维

(中国人民大学经济学院西方经济学方向)

摘要 2013年7月19日,经济合作与发展组织公布了就有关税基侵蚀和利润转移问题开展多边合作的行动计划。文章基于其中的第八项行动计划“无形资产”,对于营销性无形资产的定义,利润归属进行了理论方面的分析。同时,文章还结合各种常见的销售交易模型,对于营销性无形资产的判定及利润归属从实务角度进行了分析和建议。

关键词 营销性无形资产 BEPS(税基侵蚀及利润转移) OECD(经济合作组织) BEPS 行动计划

2013年7月19日,经济合作与发展组织(以下简称“OECD”)公布了就有关税基侵蚀和利润转移(以下简称“BEPS”)问题开展多边合作的行动计划。OECD在莫斯科召开的二十国集团财长会议(以下简称“G20”)上宣布了该BEPS行动计划,这标志着世界各国开始共同致力于推进国际税收体系的现代化进程。该行动计划提出了15项具体行动,并确定了行动的预期成效及时间表。

中国作为OECD的重要合作伙伴将会密切关注BEPS的发展动向,并针对一些具体行动计划制定相应的国内税务法规。这些税法的推出以及税务监管重点的变化,预计将对在华跨国公司的国际税务和转让定价领域产生重大影响。

1 背景

关于一些跨国公司税收筹划过于激进的议论由来已久。早在20世纪60年代,西方的一些公众就认为,部分跨国公司经常通过人为地安排关联公司之间的定价策略、专利许可权转让、跨境利息支付、特许权使用费分摊及其他类似安排,以达到减轻或消除在不同地区所承担的税负的目的。

近几年来,持续的全球经济衰退导致许多国家的财政收入相对于与国内生产总值的比例大幅减少。财政收入的不足促使一些国家把BEPS问题提升至最高级别的政治问题,使之成为了国家财政部门需要解决的首要任务。2012年6月18~19日,在洛斯卡沃斯举行的G20首脑峰会上,与会各国的财政部长委托OECD就BEPS问题进行调研,并于2013年2月前提出报告。

2 BEPS 行动计划

BEPS行动计划为各国就国际税收体系的现代化进程中必需的变化和调整达成一致意见制定了一个雄心勃勃的时间表。该计划明确了15个具体行动项目以应对BEPS报告中提出的问题,预计在接下来的两年半内完成。对于其中的一些需以更加广泛的共识为基础的行动事项,其完成时间被定在2015年12月。

具体行动计划包括:第1项行动计划:关于数字经济面临的税收挑战的报告;第2项行动计划:消除混合错配安排的影响;第5项行动计划:考虑透明度和实质性因素,有效打击有害税收实践;第6项行动计划:防止税收协定优惠的不当授予;第8项行动计划:无形资产转让定价指引;第13项行动计划:转让定价同期资料和分国信息披露指引;第15项行动计划:开发用于修订双边协定的多边工具。

3 第8项行动计划:无形资产转让定价指引

第8项行动计划中包括了《转让定价指南》第6章“有关无形资产转让定价问题的特殊考虑”的内容,集中阐述了营销性无形资产的认定和处理方法,然而 OECD 对第6章的内容先后修改两次,本报告以第8项行动计划发布的第6章为分析基础。

3.1 无形资产的概述

3.1.1 无形资产的有关定义

无形资产是指能够在商业活动中所拥有、控制的资产,这些资产不是有形资产或金融资产;并且在可比的交易环境下,独立第三方之间使用或转让了这些资产,其使用或转让需要有相应的对价。转让定价角度判定的无形资产有别于会计上对无形资产的定义。例如,会计上有时会将研究开发活动或广告活动的花费费用化而非资产化,且不会在资产负债表上有所体现。但上述无形资产仍然会创造出重要的经济价值,因而从转让定价角度应判定为无形资产。

3.1.2 无形资产的类型

无形资产的分类有多种,从商业目的来看,可分为商业性无形资产和非商业性无形资产。其中,商业性无形资产是与商业活动有关的无形资产,包括用于生产商品或者提供服务的专利、专有技术、设计和模型,也包括转让给客户或用于商业运作的无形资产。商业性无形资产又可分为交易性无形资产和营销性无形资产。营销型无形资产(Marketing Intangible)是指商业经营中使用的商业名称、商标、客户名单、客户关系、市场专利以及客户信息。营销型无形资产通常是由大规模的营销活动及其他促销、销售产品或服务的努力所产生。

3.1.3 无形资产的法律所有权判定

如前所述,转让定价角度判定的无形资产有别于会计上对无形资产的定义。从转让定价角度,一项无形资产和与之相关的许可被认为是两种不同的无形资产,各自有其法律所有权人。

例如,A公司作为一件商标的法律所有权人,授予B公司其商标产品的独占许可,供其生产、营销、销售商标产品。在这个案例中存在两项无形资产:①商标,归属于A公司;②使用商标进行生产、营销和销售的许可权利,归属B公司。根据不同的情况及环境,B公司依照许可权利从事的营销活动可能会影响到B公司拥有无形资产的价值,也有可能影响到A公司拥有无形资产的价值。

3.1.4 无形资产的利润归属探讨

从转让定价角度,无形资产的利润归属需要根据功能、风险和资产的使用进行分析。在涉及无形资产的交易中,基于法律所有权,同时,结合相关贡献方的功能、风险和使用资产,是分析确定合理转让定价的一般方法。

作为第6章讨论稿的基本主张,法律所有权人应在一定条件下获得无形资产创造的全部利润:①法律所有权人执行并控制开发、增强、维护及保护该无形资产的功能;②外包独立公司或者关联公司在其控制下执行其他功能,且按照独立交易原则支付对价;③提供所有与该无形资产开发、增强、维护及保护的资产;④承担并控制所有与该无形资产开发、增强、维护及保护相关的花费和风险。即如果无形资产的法律所有权人获得无形资产带来的最终利润,其应执行所有与无形资产开发、增强、维护及保护的功能,或者应安排其他独立企业或关联企业在其控制之下执行上述功能。

无形资产的法律所有权人不一定必须亲自执行所有与该无形资产开发、增强、维护及保护的相关功能。在独立企业间的交易中,某些上述提及的功能有时会外包给其他企业。因此,作为无形资产的法律所有人,跨国公司集团的成员公司可以与关联公司或者独立企业一样,按照独立交易原则委托关联公司或独立企业执行开发、增强、维护及保护该无形资产的功能。执行具体功能的受托方在法律所有权人的控制下执行相关功能,法律所有权人应当获取最终与该无形资产相关的收益。

3.2 营销性无形资产概述

3.2.1 营销性无形资产的定义

“营销型无形资产”(Marketing Intangible)是指赋予产品重要促销价值的商业名称、商标、客户名单、营销网络、市场专利以及客户信息。“营销型无形资产”通常是由大规模的营销活动及其他促销、销售产品或服务的努力所产生。

“独特且有价值的无形资产”是指指南中常用的概念之一,第6章专门对这一概念的含义进行了阐述,即符合以下条件的无形资产①与潜在可比交易中交易方使用或拥有的无形资产不具可比性②在商业经营中(如制造,提供服务,市场营销,销售或无形资产管理)使用该无形资产比没有使用会获得更大的未来经济利益。

3.2.2 营销无形资产非法律所有权人的贡献回报

在第6章中,针对协助营销性无形资产的法律所有权人进行营销、销售等活动,且带来收益的关联企业,探讨了该如何按照独立交易原则获得相关功能的补偿问题。即①是否应该仅就经销商/分销商提供的促销和分销服务进行补偿;②是否也应该就经销商/分销商提升商标或其他无形资产价值的行为,就其承担的功能、风险和使用的资产进行补偿。

针对上述问题,根据以下3种不同的情况,第6章提出了不同的解决方案:分销商仅作为一个代理,商标或其他营销无形资产所有权人对其活动进行指导和控制,对其促销费用进行补偿。在此情况下,分销商通常都会就其代理活动本身获得适当的补偿。它将不会承担或者控制未来与该商标或其他营销性无形资产相关的风险,它也不会就此行为获得相应的补偿。

当一个分销商承担与其营销活动相关的成本时(双方没有约定由无形资产的法律所有权人来补偿该花费),相关的分析应该集中在该分销商现在,或将来能多大程度上根据其所执行的功能、承担的风险以及使用的资产获取潜在的利润。

大体上来说,在独立交易中,当一方并非商标或其他营销性无形资产的法律所有者,但由于其营销活动而增加了无形资产的价值时,该企业所能获得收益的能力将取决于该企业获得权利的实质。

举例来说,如果一个分销商拥有长期的商标产品独占销售权利时,其有可能通过销售收入的增长和市场份额的增加,获得与它在商标或其他营销性无形资产的增值活动中所执行的功能、承担的风险以及使用资产获取相匹配的利润。在此情况下,分销商的努力有可能提升他们自己所拥有的无形资产价值,也就是它的独占销售权利。基于此,分销商所获得的利润将会取决于独立分销商在可比环境下所获得的收益。

3.2.3 营销性无形资产案例分析

X国的居民企业P公司生产的产品在世界范围内销售,该产品的品牌为R(“R商标产品”),P公司为R商标的注册所有人。R品牌产品在世界范围内很多国家都被广泛得知,P公司对该品牌经济价值作出了极大的努力。但R品牌产品从来没有在Y国进行销售,因而R品牌在Y国市场中也并无知名度。基于此,P公司决定将其R品牌产品进军Y国市场,因此,在Y国设立了其全资子公司S。

S公司作为销售商,与P公司签订有关R商标产品在Y国长期免特许权使用费的营销和分销协议。在该协议下,S公司拥有在Y国使用R商标的权利及营销和销售R商标产品的独占排他性权利,协议的有效期为5年并有延期5年的选择权。Y国S公司从X国P公司进口R商标产品并负责R商标产品在Y国的营销和销售。

情况一:S公司作为销售代理

功能情况:①P公司则依据其自身海外经验负责所有的营销计划,进行市场预算,并最终决定产品的广告策划、产品定位以及核心的广告语;②S公司从本地市场的角度对广告提出建议,在P公司的指导下进行市场营销,并对P公司的营销策略进行评估;③S公司承担销售相关的风险。

转让定价设定方案:在此情况下,P公司应该按照独立交易原则补偿S公司就其相关营销功能发生的费用和合理利润,其余与开发R商标在Y国知名度的所有相关利润均归属于P公司。