

JINGJI YU GUANLI LUNWENJI

经济与管理

论文集
(2015)

王滔 主编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

2015.3.3
4/2015

经济与管理论文集 (2015)

王 滔 主编

对外经济贸易大学出版社
中国·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

经济与管理论文集. 2015 / 王滔主编. —北京:
对外经济贸易大学出版社, 2015
ISBN 978 - 7 - 5663 - 1391 - 1

I. ①经… II. ①王… III. ①经济管理 - 文集 IV.
①F2 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 160486 号

© 2015 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

经济与管理论文集 (2015)

王滔 主编

责任编辑: 史伟明

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010 - 64492338 发行部电话: 010 - 64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

北京九州迅驰传媒文化有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 210mm × 285mm 56.5 印张 2039 千字

2015 年 8 月北京第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5663 - 1391 - 1

定价: 125.00 元

目 录

我国商业银行不良贷款的成因分析及处置对策	安如显 / 1
简论中小企业的 DNA 组织形式及调整对策	安玉妹 / 4
转型期我国国有企业管理模式创新研究	才 锐 / 7
航空业行业信誉问题浅析	蔡 然 / 10
如何制订年度产品市场营销计划	蔡 瑜 / 13
北京市无障碍出租汽车经营对策研究	常令宇 / 16
新媒体盈利模式研究	常 睿 / 19
学习华为先进经验 推进生产企业财务转型	常 玉 / 24
以某饮料企业为例分析固定资产管理存在的问题及解决措施	车赛男 / 27
经济新常态下保险企业发展潜力提升研究	陈 皓 / 30
浅析中小企业创新的现状及发展趋势	陈 邈 / 35
男装品牌管理之定位及战略要点分析	陈 森 / 38
军工企业完善内部控制管理的探讨 ——W 企业案例分析	陈思敏 / 43
纯会员制高尔夫球场该如何发展	陈 洋 / 47
企业管理的重要性	陈 岳 / 52
煤炭岗位标准作业流程在煤炭企业生产管理中的探索	陈 玥 / 56
确保薪酬管理公平原则与员工满意度的关系	陈洲洋 / 61
以客户为中心的保险企业经营管理	程 静 / 64
创新在企业管理中的应用之我见	程明朋 / 68
试论基于新时期背景下的企业财务管理工作	程 萍 / 71
浅谈汽车经销商后市场衍生产品竞争战略	程 瑶 / 74
如何提升技术型管理者管理能力	程永红 / 78
管理会计遇到“大数据”	程玉玲 / 81
我国服装企业东南亚跨国经营进入模式研究	崔 超 / 84
论营销管理在企业运行中的重要性	崔宏亮 / 89
美国量化宽松政策对中国经济的影响	崔劲超 / 92
隐性知识管理视角下企业核心竞争力构筑	崔京沙 / 95
股权融资中防止控制权丧失的管理方法分析 ——基于阿里巴巴集团融资案例	崔 爽 / 98

我国中小企业人力资源管理的问题与对策研究	邓 磊 / 101
企业管理的新思维——人本管理	丁晨晨 / 104
经济责任审计之我见	丁 玺 / 108
新三板生态保护和环境治理企业应收账款分析	董京京 / 112
北京移民中介公司面临的问题和应对策略	董 婷 / 120
企业战略合作	董亚非 / 124
我国中小企业成本管理创新探析	窦永辉 / 127
组织文化与绩效管理的重要意义	窦雨萌 / 130
大数据引流电子商务营销的研究	杜智汀 / 133
论社交网络 (SNS) 兴起对企业管理的影响	段 宁 / 136
浅谈老型国企人力资源薪酬管理	凡贺霞 / 139
埃塞俄比亚 EPC 项目税收筹划浅谈	范 薇 / 142
国企改革中关于混合所有制企业员工持股的探讨 ——以上海国际港务 (集团) 股份有限公司为例	付 汉 / 145
基层烟草企业制度流程管理体系建设研究	付 晓 / 149
人力资源外包分析	盖 增 / 152
论通过战略管理提高企业核心竞争力 ——以阿里巴巴为例的战略分析	高 晶 / 155
关于加强煤炭企业管理的思考	高 阳 / 159
政府任务型企业组织绩效机制搭建	高 轶 / 162
汽车行业异业联盟营销创新探讨	弓 瑶 / 166
医疗管理体制改革的中美比较与策略分析	郭 晶 / 169
P2P 理财公司的财务管理与诚信	郭 其 / 172
上市银行分配现金股利的影响因素	郭施宏 / 175
浅析 ERP 系统在小型制造行业的应用	郭晓莹 / 179
商业银行发展线上支付产品营销策略分析	皓 月 / 182
从组织市场关系营销角度浅谈政府关系	何 珊 / 185
社会化媒体时代企业面临的变革与挑战	贺 钊 / 188
如何在 ERP 环境下提高审计质量	洪书扬 / 192
关于我国会计准则与国际会计准则差异与趋同的思考	侯舒翔 / 196
浅析“免费经济”在企业经营中的应用	胡丹娜 / 201
浅谈企业对外投资项目管理	胡小云 / 204
如何发展寄售业务	黄 蕾 / 207
论北青社区传媒的服务营销	黄莉娟 / 210
互联网时代的学习型组织	黄 萌 / 213
企业核心竞争力的培育和提升	黄 彧 / 217
浅析税务筹划对房地产企业的重要意义	霍 杨 / 220
论通过职业生涯规划获取企业竞争优势	纪昌龙 / 224
广汽本田汽车的营销环境与营销策略浅析	纪 然 / 227
大数据时代下的工厂财务管理	贾珊珊 / 231

浅谈企业应收账款管理	姜 彤 / 234
浅析中国企业财务预算管理的问题及完善措施	姜 维 / 238
论中国医疗产业未来 10 年间的发展之路	蒋永芳 / 241
浅谈 ERP 对企业经营的效用	金 翔 / 244
图书出版发展形势与战略分析	晋纪朋 / 248
浅谈财务报表舞弊	孔令凤 / 251
集团内上市公司与财务公司间关联交易的思考	寇 妍 / 256
无形资产会计相关问题之我见	赖斌斌 / 260
国有企业社会责任履行现状及发展分析	李 博 / 263
互联网时代传统零售企业 O2O 模式发展研究 ——以苏宁易购为例分析	李 冬 / 267
论通过管理培训生计划获取竞争优势 ——浅谈 B 公司管理培训生项目	李静文 / 271
财务预算对企业经营的重要性	李 黎 / 274
进口葡萄酒如何赢得中国市场	李 林 / 277
浅谈战略规划计划管控与部门考核	李凌杰 / 280
制造业企业费用控制研究	李 楠 / 283
论内部控制及其在企业管理中的应用	李芊颖 / 290
我国企业内部控制制度存在的问题及对策研究	李 钦 / 294
互联网企业成败的关键在于人才的凝聚	李 硕 / 299
税收筹划在企业管理中的应用与操作 ——税收筹划的合法性	李 曦 / 302
论通过人力资源管理获取竞争优势	李小鹏 / 305
财务管理在企业管理中的核心作用	李 鑫 / 313
浅析期货行业会计风险	李 雪 / 316
手游业发展的机遇与挑战 ——手游业波特五力模型分析	李 涯 / 319
医药行业的大数据应用	李艳华 / 326
民营科技企业 DNA 分析及对策	李 勇 / 329
大数据时代下的企业市场营销管理	李园春 / 332
航空公司附加服务战略研究	梁 巍 / 337
结合 90 后员工对小微企业的人力资源问题浅谈	梁雨枫 / 341
人力资源管理实践中企业领导人竞聘机制初探	廖贝贝 / 345
中小企业财务管理存在的问题及对策研究	林清祺 / 350
房地产企业应对“营改增”之探讨	刘 波 / 354
浅议现代企业内部控制体系的建设	刘凤凤 / 357
浅谈如何加强行政事业单位会计内部控制	刘佳星 / 360
浅谈现代制造企业的全面质量管理	刘 杰 / 363
浅谈企业如何对 90 后员工进行人力资源管理	刘俊君 / 366
首创房地产悦洳汇项目营销案例分析	刘 骞 / 369

论企业成本控制分析	刘 巧 / 373
基于企业战略的全面预算管理与内控浅析	刘 涛 / 376
QT 集团公司预算管理研究	刘 颖 / 379
浅论国有企业如何实施品牌文化战略	刘映萩 / 384
关于我国中小企业发展电子商务的探讨	刘运召 / 387
基于技术创新的广东中小企业核心竞争力研究	柳 强 / 390
财务管理在私营企业管理中存在的问题及对策	卢蓬勃 / 393
海淀区低端业态现状分析及对策之我见	鲁 媛 / 396
有效市场噪音交易理论的探析	
——读“有效市场中价格发现的复杂性：股市对挑战者号坠毁的反应”有感	路一丁 / 400
企业战略管理与财务管理的关系	马 然 / 403
在华外资企业面临的问题及应对策略	马晓川 / 406
浅谈 ST 公司销售团队人员的职业生涯管理	马燕东 / 409
浅论小微企业的人力资源管理	莫 锴 / 413
企业内部控制评价策略探讨	那哲宁 / 416
基于价值链管理的环保工程企业的竞争力提升	
——以 LY 公司为例	聂 晶 / 419
税制改革在企业管理中的实践与应用	聂靖容 / 424
浅谈中式连锁快餐营销策略	
——仔皇煲营销架构分析	钮文莉 / 427
企业绩效评估模型分析与应用研究	潘 琦 / 430
浅谈软件企业中的员工激励机制	庞 健 / 433
论 O2O 营销在汽车电商的应用	彭思立 / 436
高校科研财务管理存在的制度缺陷及解决对策	皮多琳 / 439
论房地产企业经营风险与防范对策研究	
——以绿城集团为例	齐 靓 / 442
基于食品安全视角为食品原辅料企业做市场细分	齐笑玮 / 447
财务报表粉饰行为研究	齐 雪 / 451
如何强化铁路职工的自主参与意识	钱 汉 / 454
试论全面预算制在酒店管理中的问题与对策	
——以四星级酒店 XQ 为例	秦 耕 / 457
浅谈供应链优化之中小批量物料框架合同	秦 烨 / 462
企业管理中系统最优发展模式创新之举	曲 超 / 466
中国石油工业重大战略演变研究	任洁江 / 469
中小企业人力资源外包风险研究	任烁晨 / 473
浅谈建筑施工企业的内审制度	宋 京 / 476
试论知识管理在提高企业绩效中的作用	宋名扬 / 479
中小企业薪酬管理与绩效考核的设计与应用	
——以北京 FHT 投资管理有限公司为例	苏 静 / 482
论现代企业管理中企业文化建设的重要性	苏 婷 / 486

如何提高会计内部控制的有效性	孙翠萍 / 490
我国药妆店业态的经营策略研究	孙 燕 / 494
浅述外资律所中国的客户关系管理实践	孙 洁 / 500
浅谈加拿大旅游局中国代表处的财务管理特点及经验借鉴	索双萍 / 503
WQ 集团公司的税收筹划	谭建玮 / 506
小议国有产权转让风险控制	唐 笑 / 509
汽车模具会计核算之我见	唐 正 / 513
浅析外企医疗器械市场营销创新战略	田 珍 / 517
浅析企业风险管理中的内部审计控制	佟丹娜 / 520
如何提高管理会计在出版企业管理中的应用	佟 蕾 / 523
试论科技型中小企业成长期的人力资源管理	汪 玉 / 527
中国汽车经销商集团化转型必要性浅析	王 斌 / 532
未来企业管理发展趋势分析	王 璨 / 536
北京奔驰汽车在国际化中遇到的问题和对策	王 赓 / 539
大数据与北汽集团	王光明 / 542
知识经济下人力资源投资成本及风险分析	王 杰 / 545
浅谈图书的营销管理	王金宝 / 548
管理会计与财务会计的区别与发展	王 晶 / 551
共同经营合营方会计核算之我见	王珺珺 / 554
大数据时代的营销变革	王美英 / 557
电子商务的迅速崛起	王孟扬 / 560
中国汽车企业国际化分析	王 鹏 / 563
制造型集团公司运营管控模式转型研究	
——多元投资型管控向实体经营型管控的转型	王青竹 / 567
企业改革创新之我见	王全寅 / 572
我国社区商业的发展趋势	王瑞雪 / 575
关于产品和服务定制管理的浅谈	王素红 / 579
大数据时代网络印刷的营销策略浅析	王文丽 / 583
移动互联网环境下消费者 3G 业务使用意愿研究	王 霄 / 586
浅析企业存货计价方法	王歆伟 / 591
论项目管理	
——企业管理中的最小单元	王 莹 / 594
企业并购中的文化融合	王 嫣 / 599
保健品未来市场营销策略	王印卿 / 602
某公益组织流程优化	王 芸 / 606
浅谈企业多元化经营	魏晓旭 / 612
企业战略管理及其后评价体系研究	吴桐琳 / 615
国有企业内部控制现状及对策	武 一 / 618
人力资源管理外包研究	夏 冰 / 621
浅析企业财务风险管理与风险规避的方法	夏 阳 / 625

对我国实施所得税会计的困境分析	夏 暘 / 629
电商保险业务的 SWOT 分析及实施建议	夏智卿 / 632
移动互联网时代到来, 浅谈手机 APP 营销	向 浩 / 636
会计准则国际趋同及其经济后果研究	肖梦溪 / 639
中小企业发展的财务管理分析及对策研究	肖 鹏 / 642
基于数据挖掘技术下汽车销售客户分析应用探讨	邢 涛 / 645
浅析我国上市公司的股权结构及其治理问题	熊明超 / 648
企业管理中的人力资源管理	徐伟宁 / 651
浅谈风险投资投后管理	徐文秀 / 654
论通过绩效考核获取竞争优势	
——以北京某知名内衣公司为例	徐 旭 / 657
针对上市公司造假审计应关注重点之我见	许京晶 / 660
关于东风雪铁龙金泰开元 4S 店营销模式思考	许世英 / 664
浅谈银行内部审计与风险控制	薛 晖 / 667
论企业通过人才培养实现员工保留	
——以丰田中国为例	薛雨婷 / 671
财务管理环境研究的意义	闫 婷 / 676
工程承包项目物流管理	颜 煦 / 679
多维度下的企业管理	杨 超 / 683
浅析人民币升值对我国外贸产业升级的影响	杨迪江 / 686
知识网络、知识网络能力与企业可持续竞争优势关系研究	杨 昊 / 689
关于国有企业内部审计有效性的思考	杨金柳 / 693
论商业地产企业财务体系与经营活动的现状和发展	杨 森 / 696
某证券公司经纪业务战略浅析	杨 松 / 699
集团企业内部货币资金集中管控研究	杨 怡 / 702
论通过有效领导推动企业经营管理	
——浅谈现代企业管理中的有效领导	于 滨 / 706
非生产采购供应商管理策略	于晓伟 / 709
色彩营销在广告中的应用研究	于秀丽 / 712
国内外主要养老模式研究	原 源 / 722
企业柔性化管理之我见	翟 蕊 / 725
我国环境会计的问题与应对策略	张耳珥 / 728
浅谈企业的应收账款管理	张 芳 / 732
浅谈航运企业财务分析	张 昊 / 735
企业管理信息化管理之我见	张 京 / 739
简谈杜邦分析体系在企业绩效评价中的应用	张 婧 / 742
国际项目管理中的项目控制措施研究	张 康 / 746
浅析国有企业经济责任审计整改与审计问责	张 蕾 / 750
北京世纪明德国际旅行社关系营销实证研究	张苗苗 / 754
浅谈国有资产管理若干问题及对策分析	张 楠 / 770

第三方支付公司业务模式及会计核算简介	张 宁 / 773
试用 STP + 4P 模型分析 PayEase 支付公司如何运营	张鹏坤 / 776
我国企业实施 ERP 系统的动机浅析	张 强 / 779
浅议我国慈善组织会计信息披露	张 帅 / 785
浅谈创新与企业发展的关系	张雯静 / 791
浅谈企业支付合同管理在财务成本控制中的积极作用	张晓兰 / 794
论福州酒店人才流失的原因及其对策研究	张昕冉 / 797
组织变革——互联网企业的法宝	张 星 / 801
会计国际化利弊浅析	张一琳 / 805
消费质量决策中的效用理论	张翼辰 / 809
海量数据辅助下的移动互联网精准营销	张元媛 / 814
中小企业市场营销策略浅谈	张 招 / 818
零售企业的内控难题	张忠慧 / 821
浅析全面预算管理在房地产企业的应用	张祝莉 / 825
青年人才培养工作的思考	赵 彬 / 828
论新形势下跨国药企在中国的变革管理	赵国闯 / 832
论“关于完善固定资产加速折旧企业所得税政策”对于企业的财税管理的影响	赵晶晶 / 837
集团公司资金集中管理之我见	赵娜娜 / 841
企业增值税发票管理技巧浅谈	赵 爽 / 844
浅析国内中小型工程机械租赁企业管理问题及对策	赵旭娟 / 848
浅析我国中小企业的税务筹划	赵学敏 / 852
浅谈 CPA 考证热引发的思考	赵 岩 / 856
IT 产品传统渠道营销策略	赵 哲 / 859
“养老地产”发展之我见	郑旻砚 / 862
打造集团公司金融板块促进中国化工产融结合之我见	郑雪筠 / 865
改进企业资金集中管理问题初探 ——基于 G 企业的案例分析	郑 杨 / 869
“营改增”对快递企业的影响初探	周 悦 / 873
用于会计信息智能化的专家系统设计	周 雪 / 876
博世南京火花塞国内市场营销策略之我见	周彦秋 / 880
企业管理存在的风险	朱 然 / 884
内部审计——公司治理的有效工具	朱若熙 / 887
浅谈美国零售商超常用的促销形式	朱小丽 / 891

我国商业银行不良贷款的成因分析及处置对策

安如显

● 摘 要

我国商业银行在中国金融界中占据着主体地位,但商业银行的不良贷款的问题却是频繁出现,这不仅在学术界引起了讨论,同时监管部门也对此提高了重视程度。我国商业银行不仅要考虑如何学习和吸收西方发达国家经济转轨的发展方向和改革经验,也要考虑怎样完善我国商业银行外部配套改革政策和内部风险防控体制改革,一方面如何对当前巨额存量不良贷款进行处置和化解,另一方面如何对新的增量不良贷款进行预防和控制,这几方面都是我国商业银行目前亟待解决的重大问题。本文就不良贷款的概念、我国商业银行不良贷款的成因以及针对我国商业银行目前出现的居高不下的不良贷款问题应采取的治理对策,进行了全面的探讨。

📖 **关键词** 商业银行 不良贷款 成因 治理对策

一、不良贷款概述

(一) 我国商业银行不良贷款基本概念

商业银行的不良贷款一般是指非正常类贷款,是指借款人未能按合同约定及时足额偿还贷款本息,或者已有迹象表明借款人不可能按约定的协议及时偿还贷款本息而形成的贷款。^[1]

(二) 我国商业银行不良贷款的分类

2002年起我国金融行业开始全面实施国际银行业普遍认同的贷款五级分类法,具体内容是按风险程度将贷款分为正常、关注、次级、可疑、损失五类,其中后三类称为“不良贷款”,这种分类方法的优点是将贷款按照实际偿还的可能性设定等级并分别按照比例足额提取准备金并专门用于核销贷款的呆账损失,并以贷款质量的升级为管理目标。

二、我国商业银行不良贷款的成因

(一) 政府的不合理干预

长期以来,由于我国经济体制和政策上的原因,市场机制不健全,我国的商业银行在经济改革进程中:一方面具有政策履行的职责,服从国家和地方政府的社会发展大局,贯彻执行国家的发展政策,承担了一定的社会经济负担,为国家及地方政府的经济和社会发展需要提供必要的支持,追求国家利益最大化,实现经济发展与稳定的目标;另一方面,商业银行的企业属性又要求银行自身要谋求生存和发展,要面向市场经营,追求经济效益最大化,商业银行的企业属性决定了它具有“信用中介、支付中介、金融服务、信用创造、经济调节”等基本功能,商业银行通过开展正常的资金经营活动来发挥这些功能,向社会提供特定的金融产品和服务来创造利润;因此,我国商业银行在履行其特殊功能的过程之中,一方面为国家及地方政府的经济改革和社会发展作出了巨大的贡献,另一方面也付出了高昂的企业成本,形成了规模巨大的不良资产。由此可见,政府对商业银行的行政干预不仅增加了商业银行的经营成本,还进一步刺激了商业银行的金融风险,这是我国商业银行巨额不良贷款形成的主要原因之一。

(二) 产权制度和管理缺陷

首先,我国银行产权制度的不合理主要体现为:

(1) 我国商业银行国有化程度较高, 产权界定不清晰, 性质单一, 而一个成熟的市场竞争必然需要在不同的产权主体之间展开, 而单一的产权制度就很难形成有效的市场竞争, 发挥应有的经济功能, 也在一定程度上影响了我国商业银行实现其资源合理配置的市场功能了。

(2) 由于我国商业银行的所有权与经营权分离, 我国政府作为商业银行的所有者必须选取代理人来行使经营权利, 对我国商业银行进行日常经营管理。因此在“委托—代理”关系中, 存在商业银行所有者与经营者的利益目标不一致。一方面商业银行的不良贷款越来越多, 经营风险逐步扩大; 另一方面, 经营环境与职工待遇的改善, 徒增了银行的经营成本。

其次, 我国商业银行的经营管理机制有待完善, 风险意识薄弱、防范措施不强。

(1) 我国商业银行的经营存在导向偏差, 主要体现在银行的经营业绩考核、信贷风险授信控制等方面。在这种业绩考核指标体系的引导下, 削弱了员工对贷款质量和风险管理的防范意识, 也一定程度上影响了各分支机构对贷款质量的管理控制, 不良贷款因此大量产生。

(2) 我国商业银行在授信管理方面的风险防控和约束机制不完善。在贷前、贷中、贷后的流程管理上缺乏必要的风险预警机制, 而且即使已有的规章制度, 在执行上也是宽严不均, 在整个贷款全流程存在许多风险节点无法精细化管控。

(3) 我国商业银行在对信贷客户经理的从业资格、上岗培训、退出机制没有具体明确的岗位职责规定, 没有严格的信贷岗位从业资格认证制度, 客户经理缺乏对不良贷款的敏感力和洞察力。

(4) 我国的社会信用制度尚未完善, 银行之间资源共享与配合欠缺, 尤其在资产管理方面各银行间缺乏有效的交流和沟通。

(三) 外部金融环境的影响

首先, 我国的金融风险最主要表现为银行系统性风险, 金融市场制度也有待完善。

长期以来, 间接融资一直是中国经济发展主要的融资方式。目前国际融资总额的 80% 以上均为直接融资, 但就目前我国金融环境来看, 直接融资的市场不完善, 直接融资产品欠缺, 不但使原应由直接投资者承担的金融风险转移到了商业银行身上, 而且一定程度上抑制了商业银行风险管控水平的提高, 商业银行长期的风险累计, 形成巨额的不良贷款。

其次, 信用观念扭曲, 金融法律不健全、执行不严格。

国家相关机构及部门对社会信用的管理不够完善, 缺乏必要的监管, 社会信用体系管理缺乏一定的约束力, 造成人们恶意拖欠银行贷款信用行为, 道德观念、信用环境、授信环境等非正式约束要素缺乏强制性。从已建立的市场经济制度来看, 许多企业恶意逃废银行贷款事件频发, 却没有受到相应的法律和经济处罚, 这种情况在一定程度上纵容了我国部分中小企业故意逃废银行债务的行为。

再次, 我国部分地区金融生态环境恶劣

一般而言, 在金融生态环境好的地区, 能够吸引各类资金流入该地区, 降低融资成本, 提高地区经济竞争力; 同时地方政府对经济的干预程度较低, 财政平衡程度较好, 政府诚信度较高, 地方政府偿债能力和偿债意愿较强; 反之, 金融生态环境恶劣的地区, 政府经济财政实力较弱, 政府对经济干预程度较高, 地方政府信用水平较低, 在这种情况下, 地方政府及企业的偿债意愿就会降低, 金融生态环境形成恶性循环。

三、我国商业银行处置不良贷款的建议与治理对策

(一) 提取呆账准备金冲销不良贷款

处置不良贷款国际上常见的办法之一就是通过提取呆坏账准备金来冲销不良贷款。采用这种方式可以使银行保持较高的弥补贷款风险损失的能力, 但通过提取呆账准备金冲销不良贷款会具有一定的局限性:

首先, 呆账准备金是信贷业务正常损失的补偿方法。商业银行信贷具有市场风险的特殊性, 贷款会面临诸如市场风险、信用风险等, 并存在一定程度贷款损失的可能性, 这种损失通常被认为是正常的, 且被限定在一定的范围内。

其次, 在我国通过用提取呆账准备金冲销不良贷款的方法具有一定的局限性。由于呆账准备金是银行经营活动的正常合理支出, 其准备金的提取具有一定的比例限制, 无法全部冲销我国商业银行经营产生的巨额不良贷款, 且如果过高就会对银行正常经营活动产生冲击, 造成利润下降、经营亏损, 甚至引起银行破产。

（二）商业银行对企业的债权转化为股权

商业银行债权转股权是指债权银行对贷款企业的贷款债权转化为对该企业的股权。这种理念包含两方面内容：一方面为了达到对商业银行的资产重组，需要把商业银行对企业的债权转化为对企业持有的股权；另一方面是“直接持有企业股权或将一定数量的通过金融媒介形成的居民对企业的债权转化为居民间持有”。

（三）商业银行不良贷款的出售

商业银行出售贷款资产的原因主要有以下几点：

第一，出售贷款是资本充足率的要求。具有高风险贷款资产的银行可以通过向那些在其资产负债表上没有集中高风险贷款资产的其他银行出售高风险贷款资产的办法，减少资本充足率。

第二，出售贷款是为了改善银行的获利能力比率。商业银行资产负债表上利润对资产的比率是衡量其获利能力的一个重要方法。

第三，出售贷款是为了减少违约风险。

（四）注入公共资金与向资本市场筹资

首先，可采用政府财政资金向商业银行投入公共资金化解不良贷款这类问题。公共资金的注入一般是指政府职能部门通过向商业银行注入财政资金以化解银行的不良贷款。具体的做法是国家动用财政资金向特定的商业银行拨付专项资金，用以冲销银行产生的不良贷款，同时豁免企业的信贷债务。

其次，资本市场筹资可以化解银行不良贷款。我国商业银行还可以通过上市公开发行股票，从资本市场筹集资金的方法来缓解银行持有的不良贷款问题。

（五）我国商业银行不良贷款的公司托管

我国商业银行不良贷款的公司托管方式就是通过建立资产公司，由资产管理公司负责不良贷款的化解和处置。从国外资产管理公司的组建模式来看，资产管理公司主要有两种类型：一种是针对银行体系的不良贷款问题集中处理的资产管理公司；另一种是各家银行单独组建的资产管理公司。

（六）通过信贷资产衍生产品降低银行风险

商业银行可以采用信贷资产违约期权、金融利息掉期、信贷资产相关债券等方式，减少特定项目的信贷风险。

（七）通过破产清算

最后商业银行在迫不得已的情况下可以进行破产清算来处置不良资产，对于其他企业而言，商业银行的破产清算将会带来更大的社会影响，因此这也是商业银行处置不良资产的最后形式。

四、我国商业银行处置不良贷款要关注的问题

- （1）需要明确商业银行处置不良资产的主体地位和自主权利。
- （2）需要为我国商业银行创造一个快速处置不良资产良好的金融生态环境。
- （3）需要按照市场原则公开、公平、公正的对商业银行处置不良资产加强监管。

参考文献

- [1] 曾诗鸿. 金融脆弱性理论 [M]. 北京：中国金融出版社，2009.
- [2] 李扬. 2004 年中国金融发展报告 [M]. 北京：社会科学文献出版社，2004.
- [3] 毛瑞宁. 存量与增量：商业银行不良贷款的动力学分析 [J]. 金融研究，2002.
- [4] 何新桃. 试论我国商业银行不良贷款的成因及化解对策 [J]. 金融理论与数学，2003.
- [5] 孔艳杰. 中国商业银行信贷风险全过程控制研究 [M]. 北京：中国金融出版社，2006.

简论中小企业的 DNA 组织形式及调整对策

安玉姝

● 摘 要

每个企业都有自己的组织形式,但并不是每个企业的组织形式都是合适的。即使一个合适的组织形式也不一定能保证成功,不过可以增加组织成功的机会。企业领导者应该强调,一个企业要取得成功不仅需要一个好的战略,而且还要在思想和组织形式上做好准备。DNA 理论把企业分成 7 种组织形式,企业需要根据自身的实际情况诊断管理问题,调整组织形式,以适应企业日益发展的需要。中小企业的组织形式诊断尤为重要,因为在激烈的市场竞争环境下,企业的任何错误都关乎存亡。

☞ **关键词** 组织形式 DNA 中小企业

在企业的 DNA 理论分析中,有 7 种不同的组织形式。(1) 韧力调节型企业;(2) 随机应变型企业;(3) 军事型企业;(4) 消极进取型企业;(5) 时停时进型企业;(6) 过度膨胀型企业;(7) 过度管理型企业。每个企业都不可能是单纯的一种组织形式,而是多种组织形式并存。诊断企业的组织形式有利于让企业更有效地调整管理模式,促进企业更加稳健地快速发展。7 种组织形式中有些适合企业的管理需求并能促进企业的不断进步与发展,有些组织形式并不能帮助企业高效管理而是拖后腿;因此就要不断调整向健康的组织形式靠近,改善管理结构。

任何组织都必须随着组织内外部环境条件的变化,及时做出相应的调整,也就是进行组织的变革,以达到组织的自我发展和自我完善。^[1]就一般大型企业来说,几乎会涵盖多种组织形式,而且情况复杂多样,这里不做赘述。更多的中小企业更加需要诊断企业 DNA,对组织形式做出适时调整。

首先,需要认清企业的哪些组织形式是健康的,哪些是不健康的。对健康的组织形式给予加强和保留,对不健康的组织形式分析原因后及时调整。

DNA 理论中,(1) 韧力调节型;(2) 随机应变型;(3) 军事型,这 3 种属于健康的组织。(1) 消极进取型;(2) 时停时进型;(3) 过度膨胀型;(4) 过度管理型,这 4 种属于不健康的组织形式。

中小企业因为处于更加激烈的市场竞争中,不健康的组织形式对企业的生存与发展有重大的影响,甚至关乎企业的存亡。但是中小企业的领导往往在企业成长过程中,知识及管理水平与企业成长不匹配,常常过于自信于企业的发展现状及现有模式完全处于健康状态。因此需要更多真实有效的数据说明及论证企业存在的问题。力争做到准确判断企业组织形式。

其次,需要分析企业的不健康组织形式是什么原因造成的。问题产生的原因多样而且复杂,需要逐一进行分析研究,找出根本原因,为下一步调整改革打好基础。

最后,对企业的不健康组织形式从根本上深度改革,调整组织形式以便符合市场需求,中小企业更应该迅速做出反应成为韧力调节型及随机应变型企业。

以某一小规模贸易类外企为例。

一、公司概况

T 公司为意大利集团中国分公司,全体人员 28 人:总经理 1 人,副总经理 1 人,销售总监 1 人,财务总监 1 人,物流总监 1 人,市场推广总监 2 人,行政总监 1 人,销售经理 7 人,人力资源经理 1 人,会计 1 人,出纳 1 人,报关员 1 人,库管 1 人,前台 1 人,中高层管理人员(总监及以上)均配助理一名,助理 7 人。从岗位设置来说一应俱全,可以说是麻雀虽小五脏俱全,表面上看组织形式层级明确,架构清晰,但是层层剖析之后,会发现其中存在诸多问题。

二、现存问题

T 公司 2012 年产值不足 3 000 万元,人均只有 100 万元左右。近年来,随着市场竞争的加剧,贸易类企业利润率逐渐降低。T 公司的利润率也从 2009 年终的 26% 逐年降低至 2012 年终的 17%。如此一来,2012 年人均创造的利润仅为 17 万元。由于公司经营的 5 年间,累计积压了大量库存,资金占用量大,现金流也存在严重问题。这是资金问题。

另外,因为 T 公司的总经理为海外集团总部派遣到中国分公司的外国人,薪资标准按海外集团的水平,此外还有外派补助,而全部费用由分公司负担。而且中高层人员因为需要和总经理直接交流,所以招聘来的都是相对英文水平较高的人员,这点在中高层人员的超高薪资上自然有所体现。虽然英文水平较高,但是人员的行业经验及专业水平却不一定能满足企业需求。企业是需要英文水平高的中高层人员向总经理直接沟通汇报工作,还是更需要行业经验和专业水平更高的人员发展业务,权衡利弊,哪种人员配置更适合 T 公司呢?这是薪资问题。

从人员结构上看,总经理下有 6 名总监级别的高层管理人员,8 名经理级别中层管理人员。中高层管理人员总计 14 人,占公司人员比例高达 50%;辅助行政人员 14 人,占公司人员比例高达 50%;业务人员 9 人,占公司人员比例仅为 32%。也就是说,三成的员工创造了公司的全部利润,五成的员工在做行政工作,六成的员工更多地在开会做决策。具体到三成员工创造的利润时,仔细剖析,实际上 80% 的业务额由副总经理和销售总监 2 人完成,仅占业务人员的 22%。这是人员架构问题。

T 公司经营 3 大品牌产品,其中一个品牌产品为季节性极强的滑雪用品,另外两个品牌为专业性极强的轮滑和越野跑品牌,3 种品牌覆盖几乎完全不同的消费人群,销售淡旺季也不尽相同,销售区域侧重不同,销售渠道更是差别巨大。由于这些品牌的特点,很难开设自营店铺销售这 3 种品牌,而是发展众多经销商。这种传统的商业模式,渠道开发难度大,回款周期长,利润空间小。在电商迅速蓬勃发展的今天,T 公司并没有意识到宏观环境的巨大改变,调整经营模式,适应市场需求。这是经营决策问题。

综上所述,诸多问题叠加在一起就会使企业疾病缠身,沦为不健康企业。

三、DNA 组织形式诊断

T 公司的表现特征比较符合时停时进型企业及过度管理型企业的特征。

在时停时进型企业内有许多人都才华横溢、积极进取,但他们不能一起朝同一个方向努力。该企业有很多机会让那些具有企业家精神的人尝试自己的想法和行使自己的职责,但是结果往往是大家各行其是、各行其道,机构几乎处于失控的边缘。

过度管理型企业内部受多层管理的拖累,企业易陷入“分析性瘫痪”的困境。即便企业确实取得进步,也是事倍功半,效率低下,在把握机会上常常落后于竞争对手或缺乏魄力。管理人员通常捡了芝麻丢了西瓜,把他们的时间花在互相检查工作上,而不是探索新的机会或防范潜在威胁上。这些企业常常带有官僚作风和强烈的政治色彩,易于挫伤主动进取和追求实效的个人。由于负担着重重的管理层,这类组织经常会比他的竞争者对机会的应更迟,或是更缺少活力去追逐机会。

为了摆脱困境,就需要企业从根本上变革,综合考虑所有存在的问题,找到符合企业发展的变革之路。

T 公司虽然是小型企业,人数不多,但是因为是海外集团的中国分公司,外籍总经理将总部的一套管理体系完全照搬。公司带有浓重的官僚气氛。虽然小型贸易公司每天的出货量不大,但是却要求物流部门每天提交最新的数据报告,高薪聘请的物流总监因为不满繁重的简单体力劳动要求增加人手分担工作量。原本外包的库房,数据可直接传回公司,却因为总经理的硬性要求,在公司内部又成立了物流部门来专门处理数据。应砍掉不切实际的物流部门,改为财务部和总经理秘书和外包的物流公司沟通,由每天传送数据改为每周核对库存数据,核对账目。

T 公司每年需要从海外总部向国内进口产品进行销售。滑雪用品每年一次,轮滑鞋每年一次,越野跑鞋每年一次。产品分不同批次在相对集中的时间到货清关。公司专门聘用一名报关员处理清关工作。但是这个岗位在一年中短暂的忙碌后便是漫长的清闲时光。因此这个岗位完全可以外包给清关公司处理。总体费用相对于聘用专门人员至少降低 3 成。同时也省去了由于人员流动带来的招聘花费时间及人员培训等隐性成本。

另外,销售部门因为按品牌分别管理,又因为品牌产品的季节性特点,每个销售人员的工作量都不够饱和。在深入挖掘后,公司的销售业绩 80% 由副总经理和销售总监完成,下级员工销售业绩压力小,主动性不足。副

总经理和销售总监又因为疲于销售工作无暇顾及对下级员工的督促与业务培训工作,形成不良的管理循环。公司呈现领导都很忙,员工都很闲,大家都很无奈的局面。而外籍总经理则每天要求各个部门上交数据报表,甚至包括行政部门的考勤表,使得部门的助理不是辅助部门做好相关工作而是忙于做表,沦为一个个“表弟”和“表妹”。如果不深度改变,很难焕发企业的朝气。

四、调整对策

在中国瞬息万变的市场化变革中,传统的经营理念和管理模式愈发不能满足企业的发展需求,与同行业的竞争中处于劣势。从T公司的情况来看,可以分几步变革,使其成为引领市场的行业领先企业。管理咨询顾问埃德·雅戈尔解释说:“成功的组织最终必须发展为参与式的、自我指导式的单位”。^[2]

首先,将品牌整合,成立电子商务部,将销售部分拆为电商部和传统业务部两个相对独立的部门。

将业务部门的任务额增加,并分摊至每个销售人员,同时大幅提高任务完成额对应的奖金提成,充分调动业务人员的积极性。

重新招聘有电商经验的销售人员,避免“老员工”用固化的传统思维模式开拓业务时处处碰壁,无法迅速适应。

将电商部和传统渠道业务部对比销售额,形成良性竞争,促进两大业务部门的业绩提升。

其次,物流部改为物流服务部,配合电商部的物流配送及客服需求。如果现有的物流部人员愿意接受客服培训可继续留任。虽然工作量将大幅增加,但是收入将成比例提升。此类服务部门人员也随时根据电商部的业务量发展增加人手。

市场部的推广预算由从前的1%逐年提升至5%、10%、15%。而且推广方式及渠道也需要从之前的单一专业平面媒体向大众的新媒体转变。同时招募有丰富电商推广经验的人员加入。

最后,也是关键的一步,就是高层职责的调整。总经理的职责应更多向公司在我国的长期战略布局侧重,而非过分聚焦于每日的进销存。另外,外籍总经理因为是总部派遣,更应该担任好总部与中国分公司联系协调的角色。

虽然T公司在我国经营的五年间,已经经历了许多次高层震荡、中层骨干流失、经营品牌调整等阵痛,但是深入持久的变革更宜早不宜迟。如同小病入肌而不治,早晚 would 酿成深入骨髓的不治之症。大浪淘沙,勇者胜,而智者强。紧随市场的步伐,做行业的排头兵,至少是每个企业领导者的首要目标。利用DNA组织形式诊断方法剖析企业问题,解决战略思路上的困惑,可谓是一条有效路径。

参考文献

[1] 史璞. 管理学哲理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2006.

[2] Paul R. Timm & Brent D. Peterson. 人的行为与组织管理 [M]. 北京: 中国轻工业出版社, 2004.

转型期我国国有企业管理模式创新研究

才 锐

摘 要

本文通过对我国国有企业管理创新的历史过程、创新的意义以及国有企业改革过程中的现状和存在的问题进行分析,得出了管理模式创新、管理观念更新、管理组织创新、管理技术更新、管理机制创新五个方面的对策建议,具有很强的现实意义,希望能够为国有企业的管理模式创新提供一定的思路。

关键词 国有企业 管理模式 创新

国有企业是我国经济社会发展的重要支柱,是作为以公有制为主体的社会主义市场经济体制的坚实基础。国有企业管理模式创新既关系到经济社会的长远发展,同时又关系到国计民生。目前,国有企业的管理模式既存在问题,同时又处于变革和创新之中。因此本文对国有企业改革管理模式创新现状和对策进行分析具有很强的现实意义。

一、我国进行国有企业管理模式创新的重要性

(一) 我国国有企业管理创新的历史演变过程

我国自十一届三中全会将工作重心转移到经济建设上之后,我国开始了经济转型阶段。作为保管国有资产的主体,国有企业也经历了多个阶段的体制改革。总结起来大概可以分为以下几个阶段^[1]:

表 1 我国国有企业管理创新的历史演变过程

阶段	发展时间	创新发展阶段	特 点
一	1979—1984	放权让利阶段	在转型早期的计划经济体制下我国实行了国有企业“放权让利”改革
二	1984—1991	两权分离阶段	党的十二届三中全会正式确立我国经济体制为社会主义计划商品经济体制
三	1991—1993	股份制试点阶段	1992 年党的十四大正式确立我国经济体制是社会主义市场经济体制
四	1993—2002	建立现代企业制度阶段	党的十四大正式确立我国经济体制是社会主义市场经济体制
五	2003—至今	国有企业改革攻坚阶段	加入世贸组织,国企改革继续深化,国家对国企的战略定位和发展目标做了新的调整和要求

(二) 我国进行国有企业管理模式创新的意义

1. 有利于建立完善的现代企业制度

管理模式创新有助于国有企业建立起完善的现代企业制度,从而促进其进行改革。在创新和改革过程中,有利于全体员工形成自我学习的习惯,有助于建立起素质良好的管理者团队。同时,经营管理素质高的团队也反过来有助于国有企业管理模式创新步伐的加快,从而促进整个企业顺利完成经营管理目标。