



创新管理实践论丛

王 瑞 主编

(二)

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



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. 2/王瑞主编. —北京:中国农业科学技术出版社, 2008. 3

ISBN 978 - 7 - 80233 - 503 - 5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 022417 号

责任编辑 鲁卫泉

责任校对 贾晓红 康苗苗

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)62189012(编辑室)(010)68919704(发行部)
(010)68919703(读者服务部)

传 真 (010)62189012

网 址 <http://www.castp.cn>

经销者 新华书店北京发行所

印刷者 北京科信印刷厂

开 本 880 mm × 1 230 mm 1/16

印 张 31

字 数 900 千字

版 次 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

定 价 78.00 元

—— 版权所有 · 翻印必究 ——

中国农业科学技术出版社

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做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,生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。

本书讨论了管理的创新能力,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

2008年2月

目 录

差异化战略在小型高科技企业中的应用研究	董继荣(1)
独资单飞——外资快递企业的最终选择	赖健华(5)
对企业管理中绩效评估工作的认识	顾建华 杜 婧(8)
客户关系管理在网站托管维护中的应用	董 静 井盛男(13)
论商业银行中间业务的创新与风险管理	刘智源(18)
品牌延伸是把双刃剑	刘 萍(22)
浅析民航清算业务中的软件需求管理流程	蒋晓洁(26)
企业全面预算的编制问题及对策研究	程 瀚(33)
浅析商业银行营销观念创新	甘政兵(36)
市场细分与消费者行为的研究	刘雨晰(40)
通过预算获得成功	高红炜(44)
我国商业银行资本问题研究	兰 迪(54)
银行的信息化建设	刘晓莉(58)
知识管理与现代人力资源管理	李云鹏(62)
中国饲料企业的价值链管理与创新探索	刘建平(66)
论企业文化与企业战略的关系	
——深圳万科集团核心价值观与发展战略分析	马 洁(70)
浅谈中国房地产业品牌战略的发展趋势	南志伟 马 序(73)
员工培训方案设计研究	苗 媛(79)
论财务管理的一个分支——战略管理会计	马 凯(83)
企业货币资金内部会计管控制度设计浅谈	芮小芳(87)
浅谈中小企业企业文化发展的必要性及现状	唐国红(92)
按新的企业会计准则对中美外币业务会计处理方法的比较	唐贝贝(95)
浅议中小企业融资	石万松(99)
论特殊的普通合伙与律师事务所规模化发展	王德慧(102)
现代企业人力资源部门的角色定位与职能	王澜涛(105)
构建以发展为导向的绩效管理体系	王 爽(109)
浅析企业中的正式组织与非正式组织“沟通之门”	吴 霓 刘津敏(112)
新品开发和上市过程中市场调研方法的运用	羊海香(116)
基于心理契约的企业人力资源管理探讨	乐 音(120)
试述中国传统文化是构建中国现代企业文化的基础	许 楠(124)
我国体育营销现状分析及对策研究	徐 睿(128)



高新技术企业风险投资存在的问题及政策制度安排	杨 菁(133)
中国手机市场消费心理浅析	张 羽(136)
私募股权基金如何推动当前我国经济效率的提高	周融融(139)
当下通货膨胀分析	马媛娟(143)
论银行公司理财业务的发展	刘莹莹(146)
老师对中学生心理健康成长作用浅析	黄玉清(149)
中美风险投资比较研究	冯进光(152)
论职业经理人在联合医疗(UMP)中的作用	王利利(159)
浅谈商业银行贷款业务中会计避险的应用	谢 玮(162)
我国封闭式基金的折价问题研究	周 博(166)
呼叫中心的员工流失原因分析	常 虹(169)
小议项目管理在软件开发项目管理中的应用	陈 曦(172)
工作倦怠影响因素的研究进展	董双双(175)
我国个人金融理财市场的现状、问题及对策	杜晓莉(179)
论保险企业的交叉销售	段智杰(183)
浅论国有企业改制中劳动争议的相关法律问题	富小鹏(186)
AB 钢铁股份有限公司薪酬问题的研究	高红炜(189)
浅谈纳税人权利之保护	高 明(194)
商业银行之风险管理	高 园(197)
从“孕妇之死”事件看健全法律的迫切性	韩宇奇(200)
我国汽车市场营销与分销渠道模式探讨	李美娟(203)
中国小城镇发展的“瓶颈”研究	李 雪(206)
中国联通公司以双网双待拉动高端市场	刘 郡 刘艳艳(209)
对中国番茄加工企业发展战略的思考	罗 竹(213)
农村金融体系存在问题剖析及对策	马文东(216)
客户忠诚的秘诀——顾客利益与企业利益的平衡	孟墨菲(220)
顺应社会潮流发展,做亮农村通信市场	
——从营销学角度分析开发农村市场的必要性和可行性	米 颀(224)
论房地产企业的核心竞争力来源于管理	齐国斌(227)
浅谈企业变革过程中的几个管理问题	全星爱(229)
用随机化调查技术获得敏感性问题答案	宋识明 吴世欣(232)
我国民营企业人力资源管理中存在弊端的分析	王 策 李林琳(238)
谈谈员工心理问题对人力资源管理的启示	王歆皖(243)
浅析涨价风波对企业战略的影响及对策	夏可林(246)
民营企业继任管理的探析	邢 洁(250)
企业供应链物流优化设计——具体环节设计	徐 畅 田文丽(254)
中国-东盟自由贸易区合作中四川省的机遇与战略选择	舒 欣(261)
浅析房地产开发企业的审计要点	许 迎(264)
做好投资者关系管理 提升公司价值	薛蓓群(267)
我国出版企业的数字化升级	姚丹宁(270)
戴尔直销方式浅谈	尹 娜 魏 峥(273)

浅谈审计风险和审计重要性	臧 莉(277)
论集体建设用地使用权	张发勇(281)
广电运营商数字电视电子商务业务模型研究	张乃光(285)
领导特质对公司绩效影响的研究	张雪钰(289)
从美国养老金管理经验,谈我国的年金制度建设	赵 睿(293)
航空公司财务核心能力初探	周 毅(296)
我国确定内幕交易损害赔偿请求权主体初探	叶丽丽(300)
A 公司的有效招聘管理实证分析	
——对如何进行有效招聘的思考	罗海滨(302)
高效的内部沟通需要合理的规划	木颖佳(307)
广东省云浮市农村市场拓展策略研究	施荣杰(309)
论一人公司的监督机制	任建文(315)
浅谈团队文化在项目管理中的作用	木颖佳(318)
条码印刷单元式生产案例研究	温俊聪(320)
我国 P2P 技术发展状况与立法现状及建议	钟 立(327)
关于有限责任公司股东解散公司之诉的完善	杨 敏(330)
奥运前后联想集团的品牌跨文化传播战略分析	范 晶(333)
基于战略的绩效管理体系在 X 集团公司内的实践	贺海瑛(338)
对企业财务管理的几点认识	李 婷(343)
浅析转制后科研院所面临的问题与对策	韩 梅(346)
从美国次贷危机看我国金融创新	黄子荣(349)
企业最优资本结构研究	江国雄(352)
论入世后我国酒店业的发展策略	李 亮(356)
汽车保险产业链发展对培养核心竞争力的启示	陈 爽(360)
企业补充保险基金管理运营探讨	江庆济(363)
浅谈我国责任保险的现状及发展趋势	兰沈春(366)
论如何有效提升中小城市 PC 专卖店销量	安志辉(369)
提高员工执行力和领导力探讨	江庆济(373)
完善我国独立董事民事责任制度的思考	郭素娟(376)
对医用耗材超市化管理中零库存的探讨	刘吉平(380)
债券与央行票据投资的程序和风险控制探讨	江庆济(384)
论切实加强执行力的关键因素——明确职责	王 兢(387)
浅谈企业外汇债务风险管理	张翰飞(390)
论国企人本管理	王 兢(395)
我国企业年金市场以及保险经纪人作用的思考	张 帆(399)
视频图像皮肤检测的介绍	施 力(402)
论预告登记的效力	李贞英(406)
供应商关系影响因素的分析	刘各龙(409)
车牌识别系统的研究	施 力(412)
论《姑妄言》的叙事视角	尹德存(415)
对我国农村商业银行内部审计建设的设想	张 洁(418)



团队决策的冲突策略初探	蒋东焱(421)
员工忠诚对组织绩效的影响	王贵霞(425)
CRM 在医疗器械营销渠道的应用研究	耿冬莉(428)
中国石油公司的低成本战略分析	李 歆(431)
某国有企业薪酬制度改革的利弊分析	邵 巍(436)
浅析现代企业中的客户关系管理(CRM)	陶 京 叶秀春(439)
面向 21 世纪的机关管理创新	
——宁波出入境检验检疫局管理改革实录	赵 淬(443)
小议出口退税的发展及改革意义	赵海萍 范伟丹(446)
浅谈软件项目需求管理	庄黎明(449)
留住雇员心	
——家族式民营企业人力资源管理方法研究	姜翠仙(453)
许继集团人力资源发展战略	邱 枫 李 然(457)
认清形势、适时创新、努力提升项目管理水平	
——创全国质量管理奖感想	王诗东(462)
关于区域高层次人才引进工作的几点思考	董福志(467)
员工忠诚对组织绩效的影响	
——中日市场经济体制比较简析	王 慧(470)
虹桥商圈发展的机遇与挑战	王 敏(473)
我国生物制药企业研发策略思考	曹 婕(476)
浅谈物业公司如何实施规范化财务管理	李 元(481)
浅谈企业如何进行危机管理	
——对中航油停油事件的反思	董宪军(485)

差异化战略在小型高科技企业中的应用研究

● 董继荣

(上海世龙科技有限公司)

摘 要 小型高科技企业通常其目标市场的需求规模小,需求差异性大,需求技术要求高。因此,小型高科技企业不仅要利用自身的技术优势,更重要的是,如何以市场需求为导向,通过市场细分和差异化的市场定位,把握个性化需求的特点,应用差异化战略,通过技术、产品和服务创新,为客户提供个性化的、全面的解决方案。在满足客户差异化需求的同时,不断地提高其所服务的目标市场的技术含量和技术壁垒,从而在其服务的细分目标市场上获得竞争优势,占据领先地位,使公司得以实现持续发展的目标。

根据美国著名的战略管理学家迈克尔·波特的“行业竞争力模型和竞争战略”理论,通过对差异化战略在小型高科技企业经营的作用研究,从而揭示差异化战略的实施对企业经营,目标市场确定,核心竞争力提高和企业品牌维护等的作用;以及实现企业持续发展目标的作用。

关键词 差异化战略 小型高科技企业 目标市场 核心竞争力 企业品牌 行业竞争力模型 竞争战略 持续发展目标

1 差异化战略

1.1 差异化战略的定义

差异化战略是指企业为满足顾客特殊的需求,形成自身的竞争优势,而提供与众不同的产品和服务的战略。

1.2 企业实施差异化战略的动因

根据竞争战略之父迈克尔·波特的“行业竞争力模型”和“竞争战略”理论:在一个行业中存在五种基本的竞争力量:潜在进入者;替代品;购买者;供应者和行业中现有竞争者之间的抗衡和相互作用,企业通过差异化战略实施,可以很好地防御行业中的五种竞争力量,形成自身的竞争优势,获取超过行业平均水平的利润。

2 小型高科技企业

2.1 小型高科技企业的定义

小型高科技企业是指那些具有专业性强,技术含量高,核心技术竞争力优势明显,但其资源配置和企业规模有限的企业,企业所处的细分目标市场往往具有:需求规模比小,需求的差异性大,需求的特殊性等特点的企业。

2.2 小型高科技企业的经营特点

由于资源配置,市场需求和企业规模有限,小型高科技企业通过市场细分和差异化市场定位,服务于某一领域的细分子市场。其所拥有的各种核心技术,特有的生产工艺和诀窍等各种组成核心竞争力的元素与所服务的细分市场之间,通过长期的经营和需求满足的积累,所构成的价值链桥梁,形成了极具竞争优势的核心竞争力,在细分的子市场中占据领先地位,并以此实现企业持续发展的战略目标。

3 差异化战略对企业经营的作用

3.1 差异化战略对企业确定目标市场需求的作用

所谓的差异化战略是指企业为满足顾客特殊的需求,形成自身的竞争优势,而提供与众不同的产品和服务的战略。

所以企业要成功实现差异化战略的目标,首先必须通过市场细分和差异化的市场定位,发掘和确定其所服务的目标市场的特殊需求和能细分的个性化属性,或预计和创造出满足这些客户群所追求的未来需求。“如果企业能事先预计并满足目标客户自己都尚未了解的需求,那么企业将获得额外的竞争优势,这种企业能给顾客提供超越其期望的价值,并使企业获得差异化和先入的优势,从而占据行业的领先地位”。差异化战略所要满足的是具有特殊性的,个性化的或超越其价值期望的需求。因此,只有在深刻理解目标市场的个性化需求基础上,企业的各种核心技术、专有的生产工艺和诀窍等竞争元素才能在满足需求的过程中形成核心竞争力,并且通过需求满足的不断积累,使企业在其所服务的细分目标市场上获得竞争优势。

3.2 差异化战略对提高企业核心竞争力的作用

企业实施差异化战略的动因是企业通过提供与众不同的产品和服务,满足客户特殊的需求,从而在竞争中获得竞争优势。

根据著名的战略管理之父迈克尔·波特的“行业竞争力模型”和“竞争战略”理论:在一个行业中存在五种竞争力量之间的抗衡和相互作用,企业通过差异化战略实施,可以很好地防御行业中的五种竞争力量,形成自身的竞争优势,获取超过行业平均水平的利润。

首先,企业要抵御行业中的五种竞争力量,获得实施差异化战略的成功,在不断细分和把握客户特殊需求的基础上,必须具有能够为客户提供与竞争对手有着明显和易于分辨的差异化产品和服务属性的技术、工艺、产品和服务创新的能力。正是这些创新能力形成了企业有别于竞争对手的核心竞争力,它既是企业实施差异化战略的必要条件,也是企业实现其差异化战略目标的关键所在。

其次,客户的特殊需求和追求的价值属性,具有动态变化的属性,会随着技术和产品的发展,客户需求水平的提升,以及竞争对手采取同样的或更具差异化细分的战略实施等而变化,从而使企业原有所创造的差异化失去其特殊性和竞争优势,企业必须通过不断的技术、工艺、产品和服务的创新,持续提供与众不同的产品和服务,满足客户动态变化着的特殊需求,才能在竞争中保持和获得竞争优势。在此过程中,企业的各种核心技术必然会得以不断地完善和优化,相应的技术含量和壁垒得以不断地提升,由这些核心技术所组成的核心竞争力必将得以持续的提高,从而使企业在行业中有效抵御五种竞争力的竞争,保持企业在其目标细分市场中的竞争优势和占据领先地位。

3.3 差异化战略对提升企业与产品品牌和客户忠诚度的作用

首先,从形式上而言,“所谓的品牌,是商品的商业名称,是由企业独创的,具有显著特点的,用以识别卖主的产品中的某一名称、术语、标记、符号、设计或它们的组合,其基本功能是把不同企业之间的同类产品区别开来,使竞争者之间的产品不致发生混淆”。而品牌的本质和内涵代表着企业对交付给客户的产品和服务的特征、属性、价值和利益的一贯的承诺和客户需求的持续满足,是一种文化、个性和价值观的象征与继承。

因此品牌和客户忠诚度的建立,在时间上不是一蹴而就的,它是企业通过不断的技术、工艺、产品和服务的创新,满足客户现时需求和创造未来需求的长期积累、沉淀而形成的。

而差异化战略的实施,企业通过目标市场的细分和定位,不仅把握相应客户群现时的特殊需求和追求的价值属性,而且还根据其动态变化的属性,或采取比竞争对手更具差异化细分的战略,来把握客户动态的特殊需求和追求的价值属性,或预计和创造出满足这些客户群自己都尚未了解的超越其

价值期望的未来需求。

其次,在把握和创造需求的基础上,企业通过持续的技术、工艺、产品和服务的创新和需求满足的积累,实现对客户在产品和服务的特征、属性、价值、利益、文化和个性的一贯的承诺,使得企业的品牌和客户的忠诚度得以有效地维护和不断地提升。

3.4 差异化战略对实现企业持续发展目标的作用

企业要实现持续发展的战略目标,其面临的主要挑战,除了行业的“五种竞争力”的竞争之外,更主要的是瞬息万变的技术、产品和服务的创新,大大缩短了目标客户群对个性化需求满足和价值属性追求的周期,使得其需求水平、价值观和所追求的价值属性日新月异,企业自身在技术、工艺、产品和服务的创新能力和创新速度,能否持续满足动态变化和持续发展的个性化需求和追求的价值属性所引起的严峻挑战。

因此,小型高科技企业实现持续发展的战略目标,其实是一个差异化战略持续不断地实施和差异化需求不断地满足的过程。

首先,企业必须进行不断的市场细分和定位,发掘与竞争对手有着明显和易于分辨的差异化属性的需求和目标客户群。这些需求是企业各种核心技术和竞争要素在参与竞争的过程中,成为企业核心竞争力的前提和基础。而这些目标客户群则是企业利用其各种核心技术和竞争要素,投其所好、为其服务和企业得以持续发展的细分市场所在。

其次,客户的需求仅仅是提供一个“机会”而已,它是一把双刃剑,既是发展的机遇,又是严峻的挑战。当需求得以满足时,则需求就成为企业发展的机遇,需求满足的积累过程,既是企业品牌建立的过程,也是为把握未来需求所提供的“机会”创造条件的过程。当需求未能得以满足,则需求就成为企业的威胁,因为该需求将成为竞争对手的发展机遇,而且未来需求的“机会”由于现时需求未能得以满足,而离你远去。

因此,企业必须通过自身的技术、工艺、产品和服务的持续创新,从而不断满足目标客户群日新月异的动态变化的需求,需求满足的积累过程,既使企业加深了对目标市场需求的理解和把握,又使企业自身的技术含量和冲破壁垒得以持续提升,相应的创新能力将更趋完善和全面,从而有效提升了企业对未来需求趋势的判断和把握能力,以及据此提高为目标客户群提供全面解决方案的能力,创造出这些客户群自己都尚未了解的未需求,满足客户超越其价值期望的需求,保持自身的竞争优势。

再次,企业品牌的建立和维护,既是需求满足的长期积累过程,也是创造和满足未来需求的持续发展过程。当企业品牌的属性、文化、个性和价值在目标客户群中得以持续和广泛的理解、认可和信任时,品牌忠诚度将得以保持和提高,品牌的效用才能得以持续的体现和实现,它既是企业目标实现标志,也是企业追求新目标的实现过程,是企业在激烈的市场竞争中,“以保护或提高消费者和社会福利的方式,比竞争者更有效、更有利地向目标市场提供能够满足其需求、欲望和利益的物品或服务”的过程,也是企业实现持续发展战略目标的过程。

4 结论

根据竞争战略之父迈克尔·波特的“行业竞争力模型”和“竞争战略”理论:在一个行业中存在五种基本的竞争力量,企业通过差异化战略实施,可以很好地防御行业中的五种竞争力量,形成自身的竞争优势,获取超过行业平均水平的利润。

通过对小型高科技企业的经营特点和差异化战略实施对企业经营的作用分析,其结论是:小型高科技企业通过差异化战略的实施,可提高企业把握目标市场个性化需求的能力,在把握需求的基础上,通过技术、工艺、产品和服务的创新和需求满足的积累,可完善和提高自身的核心竞争力,加深对目标市场需求的理解,提高为客户提供全面解决方案的能力。在满足客户现时的需求和超越客户价



值期望的未来需求,以及企业对产品和服务的属性、文化和价值的一贯的承诺过程中,可使企业品牌得以有效的建立和维护,目标客户的品牌忠诚度得以不断地提高,使企业在目标市场上有效抵御行业中“五种竞争力”的竞争,保持竞争优势和占据领先地位,并使企业有效实现持续发展的战略目标。

参考文献

- [1]工商管理学科综合水平全国统一考试大纲及指南.北京:高等教育出版社(第二版)2003.
- [2]M. E. Porter,1985,Competitive Advantage,New York:The Free Press,P26.
- [3]J. Kurtzman,1997,An Interview with Gary Hamel,Strategy & Business,9,Fourth Quarter:89 ~97.
- [4]记宝成.市场营销学教程.北京:中国人民大学出版社(第三版)2001.

独资单飞——外资快递企业的最终选择

● 赖健华

(联邦快递中国有限公司, 广州)

摘要 由于中国加入 WTO 后所规定的 5 年逐步开放国内市场的过渡期已过, 不断有外资快递公司回购当初因政策首限而必须与国内物流公司合作经营的合资股份。本文分析跨国公司当初合资合作经营的原因, 以及为何政策放宽后, 跨国快递巨头纷纷回收股权, 进行独资经营的动因, 进而得出独资经营是跨国快递公司在中国持续发展的必然选择。

关键词 合资合作经营 回收股权 独资

自 2000 年以来, 我国推行出口驱动型的发展政策, 通过刺激出口贸易来拉动内部需求, 维持 GDP 的稳定增长。对外贸易的加速发展, 使得早期进入我国的外资快递企业获得了近 5 年的黄金发展期。5 年期间, 我国国际快递市场业务量以每年 30% 的高增长率迅速膨胀。业务超常发展让这些经过多年苦心经营, 已打下良好基础的洋外资巨头得到高增长、高回报。例如, 美国联合包裹运送公司(以下简称 UPS)中国出口业务保持强劲增长势头, 业务总量增长速度已连续几年保持在 35% 以上, 特别在 2004 年的增幅高达 125%。但是, 在华业务的良好发展并没有让这些外资快递巨头停止前进的脚步, 他们纷纷用收购股权或以异地新设独资企业的方式, 改变投资形态, 由合资走向独资单飞。

回顾过去 20 几年跨国公司在我国的投资发展, 大都经过由设立办事处, 到合资建厂, 到设立地区总部, 到收权独资这一路线。外资快递巨头也不例外, 以美国联邦快递公司(以下简称联邦快递)为例, 1984 年, 联邦快递通过与中外运建立合资企业进入中国市场; 1999 年, 联邦快递变换合资伙伴, 转而选择了规模虽小, 但在管理模式上更愿意与联邦快递并轨的大田集团作为合资伙伴; 2006 年 1 月, FedEx 宣告出资 4 亿美金收购了该合资公司的股份, 并将大田集团的国内快递业务揽入囊中, 正式迈出独资步伐。

那么, 以外资快递巨头的规模与实力, 为何它们在进入中国市场时不直接采用独资的形式而需要采用合资经营的方式呢? 其实, 相当多的合资化决策是基于三方面的考虑:

(1) 政府政策的限制与市场准入资格的限定。由于在外资快递企业最初进入中国市场的时候, 国家政策规定外资的进入“必须由中方控股”。与此同时, 外国快递公司不得拥有自己的配送网络或提供清关经纪服务、地面运输、仓储联合服务。因此, 种种限制下, 外资快递企业只能选择被动合资, 四大外资快递巨头纷纷在 20 世纪 80 年代完成与中外运的合资企业的建立, 以合资的形式开展国际快递业务。

(2) 中国快递行业竞争的市场化程度不高, 成熟度不足, 合资成为跨国企业的谨慎之举。面对国内政策尚未明朗, 邮政快递业务仍未彻底开放的中国快递市场, 外资巨头虽然长期看好其发展前景, 但要独自在全国各地设置服务点, 铺设基础网络, 这种直接进入中国市场的策略成本过高。因此, 在发展初期建立合资企业, 利益均沾, 风险共担, 不失为稳健决策。

(3) 中方合作伙伴确有独特的资源或本土优势可以利用。在中国这块并不完全开放但市场潜力

巨大的空间里,想要在快递行业——这个资本密集型的行业取得领先,需要大量的基础设施的投资来建设属于自己服务网络,而且,有政府背景的中方合资伙伴,对于企业日后开展业务,申请注册登记,办理海关的清关业务中,都存在着一定的优势和便利。这也很好解释了为何中外运与敦豪(DHL)在第一阶段的合作到期之后,继续合作的合约期长达50年,因为凭借中外运在国内市场的网络优势和国企背景,DHL在国内快递市场的市场份额一直遥遥领先。2005年敦豪公布的市场占有率,已上升到了40%左右。而其最大的对手——联邦快递因为没有强势的合资伙伴的优势,在中国的市场占有率仅在20%左右。

如今,中国加入WTO后所规定的5年逐步开放国内市场的过渡期已过,按照中国加入世贸组织的条款规定,到2005年底,中国对快递业的政策完全放开,对外资不再有股权比例的限制。于是各大快递巨头都加紧筹划自己独资的将来。2004年12月,美国联合包裹向合资企业中外运支付1亿美元费用,直接取得在中国23个中心城市国际快递业务的直接掌控权,率先走上独资道路。2006年初,联邦快递也以4亿美金的价格“赎身”,收购合资公司50%的股权,建立独资公司,大规模进入我国国内快递市场。对于这股跨国快递公司的独资化浪潮,许多业内人士都认为,独资化在一定程度上是必然的。

首先,我国长期稳定的政治体制和经济发展政策,增强了跨国企业的独资信心。坚持改革开放和推动市场经济发展已成为我国的基本政策,中国的投资和营商环境不断改善,不可控的系统风险大为降低,因此,选择独资方式的外商投资企业越来越多。而且,外商与国内企业经过十几年的合资合作,渐渐了解并熟悉了我国的相关法规、市场规则、风俗习惯、游戏规则。他们积累了在中国投资经营和竞争的全过程经验,此时选择独立经营,已经有规可循。

其次,独资可以防止跨国企业专有技术优势和治理企业的管理能力外泄。众所周知,跨过快递巨头在中国市场的优势是管理和技术,与合资经营方式相比,独资能更好地保护外企的生产专利或技术、经营管理经验等无形资产。例如,大田集团在1999年与联邦快递成立合资公司后,立即参照联邦快递模式推出自己的快递业务——大田快递,大田快递无论从运单设计、产品类型,还是分拣系统,路由安排和货件追踪系统等具体操作,都照搬了联邦快递的技术和经验,学习到原本不擅长的快件操作。

再次,合资合作关系在企业文化和管理上的冲突导致企业内部协调成本的上升。来自不同的国家的价值观的差异有可能造成了管理的矛盾,甚至是两种文化的冲突。另一方面,双方合资经营的目标未必统一,合资企业主导权的相互争夺也是导致跨国快递公司选择独资的原因。如天地物流TNT中国区总裁陈大年谈到与中外运分手的原因时,曾表示与中外运的合作限制了TNT的发展:“和中外运合资时,双方对市场的看法有时候不能达成一致。双方还可能在管理理念上存在分歧。例如在质量管理上,TNT推行欧洲杰出质量管理模式EFQM,而中外运不一定就赞同这种做法。还有一点,就是独资能够更好地推广自己的品牌,以前TNT的品牌在国内的推广就做得不够好。”

最后,独资方式可以保证跨国速递公司的利润不再需要与中方合资伙伴分享。与中外运,大田集团合资的跨国速递公司每年将根据合资比例与代理业务量付给中方企业数额可观的利润和费用。以大田集团为例,与联邦快递公司合作最大的收益莫过于利润的分成,大田集团每年都能从合资公司中拿到近1亿元的收入。但跨国速递公司绝不会满足现在与人共享利益的做法,所以,一旦政策放宽,跨国速递公司将会立即采取独资行动,独享利润,获得更加强劲的发展动力。

“天下没有不散的筵席”,对于有着雄厚实力和全球配送网络支持的跨国快递巨头,尤其是已经通过中方物流公司的合资合作取得在中国市场独资经营的经验以后,都想及早走向独立,换来自由身,独享巨大的利润空间。美国联合包裹和联邦快递已先后成立独资公司,而TNT也在与中外运15年合作协议结束后,迅速选择了名不见经传的超马赫为合作伙伴,可以认为,超马赫不过是TNT的

“傀儡公司”。TNT 基本可以保证自己运营和决策的独立性,已等同于独资经营。那么到目前为止,四大外资速递公司,就只剩下与中外运合作最好的敦豪公司仍未有独资举动,但可以预见,独资将是大势所趋,当哪一天敦豪发现,无需借助中外运的力量,也能很好地开展中国业务时,或者敦豪在评估后,发现随着合资公司盈利能力的增大,规模的扩张,将来回购合资公司股份的价格将会更高时,敦豪就会启动独资的程序。

参考文献

- [1]刘影,张岩铭. 外资单飞. 中国经营报,2005-01-29.
- [2]陈明哲. 联邦快递:角逐中国市场. 商学院,2006(8).
- [3]罗汉春. 跨国公司独资化的成因. 中国外资,2005-07-28.

对企业管理中绩效评估工作的认识

● 顾建华 杜 婧

摘 要 绩效评估是企业管理中一项极具挑战性的工作,同时也是企业赢得竞争优势的关键所在。通过绩效评估使管理者能够掌握组织运行和员工工作的真实情况,为组织提供员工在提升、调动和加薪方面作决策的健全信息,确保员工的工作活动与组织目标保持一致,为组织战略和组织目标服务。同时,通过评估结果的反馈,帮助员工改善行为,提高能力,成为组织需要的高素质人才。

关键词 企业管理 推行 绩效评估

美国 GE 公司前 CEO 韦尔奇在他的告别演说中,总结了他多年经营企业的经验。他特别强调,“如果我们不能够发现、发展这个世界最优秀的人才,那么我们注定一事无成,而这正是通用电气最终的、最真实的核心要素。”他说,GE 的技术、生意、伸展度、资源等方面都不足以让他们成为世界第一,但他们总是拥有最优秀的人才。而之所以能够做到这一点是因为 GE 有严格的绩效评估系统和公司内对人的坦诚。可见人力资源在企业发展过程中具有举足轻重的作用。人力资源管理的一项重要工作是对人力资源管理的效益进行评估,并根据评估的结果,运用合理的报酬、福利、提升及其他激励形式,鼓励员工的积极性和创造性,这样才能保证企业有较高的、稳定的人力资源投资收益,进而实现企业的经济和战略目标。

绩效评估是指对组织中成员的工作表现和工作效果的正式评价。绩效评估本身不是目的,而是一种手段。它的内涵和外延随经营管理的需要而变化。从内涵上来说,员工绩效评估有两层含义:一是考核员工在现任职位上的业绩;二是考核员工的素质和能力,即员工在组织中的相对价值或贡献程度。从外延上说,就是有目的、有组织地对日常工作中的人员进行观察、记录、分析,作为以实事为基础的客观评估的依据。

1 绩效评估的目的

现代企业的竞争优势,不仅仅是技术和资金上的,在很大程度上还取决于企业人力资源管理水平的高低。绩效评估作为一项重要的人力资源管理活动,应成为企业人力资源管理中优先考虑的事情。建立一个有效的绩效评估系统主要有以下几方面作用。

1.1 有利于组织目标的实现

绩效评估必须服务于组织战略,这是绩效评估工作首要也是最重要的目的。通过界定为了实现企业战略目标所必须达到的结果、行为及员工应该具有的技能、态度等,设计相关的绩效衡量、评价和反馈系统,而绩效评估对员工的行为具有很强的导向作用,员工为了取得较好的绩效评估结果,就必然使自己的行为自觉不自觉地与组织的目标实现了统一,从而更加有利于组织目标的实现。

1.2 绩效评估是管理者提高管理效率及改进工作的重要手段

绩效评估从表面上看是对员工工作业绩的考核,其实它也是企业经营管理不可缺少的机制。管理者通过绩效考评,可以了解员工完成工作目标的情况;表达管理层对员工工作的要求和发展期望;

获得员工对组织的看法和建议;建立管理者与员工之间的沟通渠道等。总之,通过员工的绩效评估,管理者可以及时发现工作中的问题,减少或避免工作中的误差,提高管理工作效率。

1.3 绩效评估是员工改进工作及谋求发展的重要途径

通过绩效评估,员工可以明确自己履行职务的目标、职责和要求;了解组织对自己的期望和要求,找出差距,调整工作方式,以期更好地完成工作任务。同时提出自己的发展要求,并了解到组织可能给予的支持和帮助,以利于更好地实现自己的职业生涯规划。

2 绩效评估与传统人事考核的区别

现代员工绩效评估与传统意义上的人事考核有着根本不同的特点,主要表现为如下。

2.1 考核的目的

传统的人事考核主要是完成人事工作,对上级有所交待,注重形式和对过去经验的总结,不重视未来的改进。而现代员工绩效评估注重内容,重点在于提出未来的改进思路和方法,重视提高员工满意度。

2.2 考核的方法

传统的人事考核是主观描述,单向评定,领导掌握考核过程,员工不了解考核结果。现代企业员工的绩效评估要制定标准,记录绩效,不单纯是主观的描述。同时评估也是双向的沟通,员工可以提出问题,可以对问题进行充分的解释,评估结果向本人反馈,员工参与整个评估的过程,提高了员工的积极性。

2.3 考核的结果

传统的人事考核,企业不注重员工的想法和要求,员工只是无条件地接受组织分配的任务,考核后员工无收获,组织无实质性改进。现代绩效评估是通过考核了解员工的想法和要求,获得员工对组织发展的意见和建议,共同制定未来的工作目标。员工增强了自信心和满足感,获得了发展机会;组织增强了凝聚力,提高了效率。

3 绩效评估的内容

企业中员工因为工作性质不同,所以绩效评估的内容也不完全相同。一般包括德、能、勤、绩四个方面的考核。根据不同的需要,绩效评估可有不同的侧重。

3.1 德

德指人的政治思想素质,道德素质和心理素质。德的标准不是抽象的,而是随着不同时代、不同行业、不同层级而有所变化。在改革开放的今天,更应把以下各项作为“德”重点评价的内容:事业心、奉献精神、尊重别人、善于与人合作、原则性、讲信用、组织纪律性、尊重科学、法律意识、职业道德、进取心、集体荣誉、团队精神等。

3.2 能

能指人的能力素质,即认识世界和改造世界的本领。一般来讲,能包括一个人的操作能力、认识能力、思维能力、研究能力、创造能力、表达能力、组织指挥能力、协调能力、决策能力等。能力考核不仅仅是一种公平评估的手段,而且也是充分利用企业人力资源的一种手段。能力是绩效考核的重点和难点。对不同的职位,对其能力的要求应有不同的侧重。

3.3 勤

勤指勤奋敬业的精神。主要指人员的工作积极性、创造性、主动性、纪律性和出勤率。勤既是员工的工作态度,真正的勤,不仅出勤率高,更重要的是以强烈的责任感和事业心,在工作中投入全部的体力和智力,并且投入全部的情感。