

创新管理 实践论丛

王瑞 主编

(五)

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. 5 / 王瑞主编. —北京:中国农业科学技术出版社,2009. 9
ISBN 978 - 7 - 5116 - 0024 - 0

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(2009)第 165085 号

责任编辑 王更新 杨玉文
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)82109704(发行部)
(010)82109703(读者服务部)
传 真 (010)82106636
网 址 <http://www.castp.cn>
经 销 者 新华书店北京发行所
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 34
字 数 950 千字
版 次 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷
定 价 80.00 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
2009年9月

目 录

生产中的有害物质管理研究	王晓鹏(1)
浅谈国有企业如何有效激发职工积极性	从怀芳(4)
浅析新形势下农发行面临的主要风险及防范对策	何 璇(7)
保持员工战斗力 提升客户服务	刘 莉(10)
关于上市公司审计市场以及注册会计师做大做强的研究	张 丹(13)
衍生金融工具的会计计量	李 鹏(16)
“碳关税”对我国经济的影响及对策分析	朱振羽(19)
国地税管理体制初探	成豪杰(23)
浅谈中小型贸易公司与离岸业务	吕 冉(26)
基于 SWOT 分析谈发展通用航空的必要性	白 峰(29)
电子商务对我国外贸企业的影响及对策研究	丁广斌(32)
从次贷危机看商业银行主动负债管理	高宝刚(36)
公允价值在投资性房地产准则中的应用研究	李洪涛(39)
浅析新经济条件下企业内部会计控制制度	孙 涛(43)
浅析出版社企业年金的建立与发展	张海宾(46)
传承与发扬 争鸣与共识	
——2005 年法国侵权法草案简析	孙丽娟(49)
浅议近期中国债券市场	殷正伟(52)
以虚拟货币理论分析中国房地产价格泡沫	赵 锐(55)
浅析良好的物流营销服务体系的创建	施 静(58)
论贸易保护主义抬头对我国外贸的影响及应对	赵 元(62)
人民币汇率变化对中国金融市场影响效应分析	王 曦(65)
浅谈房地产企业绩效管理存在的问题及对策	潘倩倩(69)
折扣撬动命脉	
——论金融危机下的折扣优化使用	徐儒耘(73)
论我国社会信用体系建设的法律问题	吴慧娟(76)
企业财务风险预警体系研究	梁丽阳(79)
中国货币政策的有效性分析及实践	陈文洁(82)
论夫妻一方处分夫妻共有房产的效力	马颖秋(85)
试论跨境银行危机的相关问题	韦 娜(88)
浅议被执行人财产状况的查明	郭跃鹰(91)





浅析融资租赁风险及 CAMELS 方法的应用	郑 娟(94)
试论租船合同提单对信用证贸易的影响	赵蓓佳(97)
人民币汇率政策选择	贾 巍(100)
工商企业征信要领研究	熊艳平(103)
我国中央与地方争议解决机制的现状与思考	李 萌 代金鹏(107)
商业银行内部控制问题分析	周 磊(112)
关于个人投资黄金的思考	周 宇 庄明兴(115)
港源公司绩效管理制度的建立与实施	刘升永 赵 颖(120)
试论中小企业现金流管理	刘明霞(125)
Oracle HRMS 在中国移动通信集团的实施分析	刘 军(128)
浅谈外币报表折算差额会计处理方法	全 丽(131)
“入世”后中国的对外贸易理论与政策	代 静(134)
浅析中国私人银行业务	于 跃(137)
现代企业经营管理新理念	许兴苗(140)
论宏观政策研讨回归长期经济增长	黄晓赞(143)
元认知策略与成人自学效率的提升	曾文艳(146)
对进一步发展我国农产品价格保险的思考	黄德钊(149)
浅谈北京近年房地产发展态势及特点	黄 金(152)
要修炼内功才能做好职业律师	
——浅谈律师的职业素养	陶格苏(155)
担保人之间追偿问题之探讨	邱 克(158)
谈中国劳动力市场的就业歧视问题	贾 佳 邢铮铮(161)
论企业创新实践之用人	蒋晓旭(165)
中国妇女就业政策的结构与扩展	王 丹 武友政(169)
欧盟绿色环保指令的“绿”化效应及我国的应对措施	孙聪聪(174)
关于工程项目内部控制的思考	夏 天(177)
加强企业财务风险管理	唐 杰(181)
围绝经期潮热的发病机制研究新进展	朱黎莉(185)
知识经济时代企业的人力资源管理	陈静妮(188)
数据挖掘技术在电子商务中的应用	何永贤(191)
浅析企业所得税纳税筹划	侯丽华(195)
建筑施工企业一线员工的心理契约研究	黄惠燕(198)
心理契约与组织公平感的关系探讨	黄惠燕(201)
试论国有大中型电力施工企业应如何加强管理、深化改革	徐涓涓(204)
浅议跨国公司的纳税筹划	韩敬音(207)
浅析我国个人信用制度的完善	黄 颖(210)
ERP 系统成本控制实现企业效益最大化	解 磊 杨 曦(213)
国有汽车制造企业薪资制度现状及分析	李美琴(217)
广州会展业发展面临瓶颈分析	陆 莹(220)
浅析平衡计分卡及其在企业中的实施	陶 智(223)
浅议我国商业银行建立全面风险管理新机制的举措	王 茜 李淑敏(227)

财务公司开展中间业务的创新探索	王宇欣(231)
我国风险投资机制问题研究	许 晶(234)
我国证券投资基金投资行为对股票市场波动性影响研究	许 晶(237)
企业不同生命周期阶段的薪酬激励问题探讨	余小红(240)
浅谈“酒后驾车”的处罚	俞雪华(244)
基于统一评价体系的代建模式比较	甘嘉升(247)
我国网络著作权保护的探索	刘汉元(251)
中国轿车市场的消费者购买行为分析	刘 楠(254)
浅析如何在 EPC 项目中建立竞争优势	王 伽(257)
我国绿色食品营销策略浅析	吴宇梅(260)
石化企业价格决策分析	杨恩宝(263)
浅谈化工销售客户经理制	杨恩宝(266)
大型档案数字化项目的风险识别初探	方 明(269)
国内商业银行核心竞争力项目研究	冯晓枫(272)
浅析我国国民经济发展中石油外交应对策略	郝宇兵(275)
我国商业银行经济资本管理	黄 薇(278)
浅谈公安机关内部指导效能建设	孔 啸(281)
中小企业融资难的现状分析和解决途径	李晓薇(285)
大学生员工忠诚度培养浅析	刘迎春 孙 琳(288)
发动机新项目成本控制方法浅析	刘兆丰(292)
影响人民币 NDF 市场的主要因素	路 颖(296)
知识型企业的人力资源管理会计初步探讨	雷 虹(300)
创业板市场	
——高新中小企业融资新途径研究	彭 鑫(303)
关于我国超额准备金付息制度的几点思考	芮思学(306)
AGE 公司的库存管理实践	孙迎春(308)
浅议人身伤害案件中精神损害赔偿的司法实践问题	王文丽(311)
《中俄经贸合作网》商业化进程初探	夏 青(314)
论单位作者在我国著作权制度中的地位	于 晗(317)
简析《清洁发展机制项目运行管理办法》的两个问题	袁 媛(321)
从营销管理看跨区域销售	张 玥 吕 玮(324)
联名卡市场问题应对措施研究	赵宏凯(328)
浅析离婚诉讼中婚前按揭房产的归属	郝 雁(331)
论企业的激励机制	李少玲(334)
论中国保险市场的发展	李 扬(337)
浅析思想解放对加强宣传,促进企业发展的现实意义	廖刘芳(340)
家庭暴力问题法律分析	
——保护妇女受害者的若干思考	彭 靓(343)
关于车险业务结构调整的讨论	谭国强(346)
关于企业联盟伙伴的选择以及联盟方案的设计研究	张凯婴(349)
基于 AHP 的表面保护膜企业供应商的选择	张凯婴(353)



试论我国物权法的善意取得制度	周茵婷(360)
员工敬业度研究综述	潘婉梅(363)
浅析组织气氛与员工敬业度的关系	潘婉梅(367)
未遂教唆可罚性研究	李瑞琪(370)
浅析绩效考核中的几个误区	李 享 杜凤翥(374)
浅析产业集群发展中的政府公共政策	李 毅(378)
浅析工作倦怠的理论对员工帮助计划实施的意义	刘 彬 毕琳琳(381)
浅谈当前煤炭行业在宏观经济中的作用	刘 寅(385)
作业成本法在企业物流成本核算中的应用	孙永飞(388)
浅谈团队建设的关键因素——团队文化	杨 申(392)
软件开发项目的流程管理研究	王春雷(395)
浅析三大英文媒体的简体中文新闻邮件订阅服务	杨丽娜(399)
贸易商的自我价值与增值	
——化工行业之我见	纪树锋(403)
化工品贸易商如何提高企业的客户满意度	纪树锋(405)
从“山寨明星”现象看形象权的保护	赖鹏有(408)
经济危机下企业人才保有的思考	李峻楚(412)
浅谈黑社会性质组织罪与黑社会组织罪之区别	林 燕(415)
论债权人代位权	刘新平(417)
我国商业秘密保护制度研究	
——以企业应对策略为视点	罗 翔(420)
关于隐名取证的法律分析	罗晓莹(423)
从 Van Gorkom 案看美国董事利益保护制度的变迁	
——兼论我国董事利益保护制度的构建	秦 鹏(427)
美国次贷危机对金融监管与金融创新的警示	谢 江(430)
浅议专利侵权诉讼中的原告资格	杨 莹(433)
汽车消费信贷保证保险纠纷问题法律初探	张 博(436)
浅议入世后我国校准企业的竞争战略	方 彦(439)
中小企业的差异化战略	葛贤斌(442)
顾客满意度与忠诚度研究的方法及发展趋势	韩 冰(445)
浅论我国现代出版企业人力资源管理	刘姗姗(448)
以技术创新为导向的制胜战略	庞 诚(452)
浅议品牌承载的文化意境	沈盈盈(456)
试论注册会计师信任危机的原因及对策	王艳芳(459)
金融危机下餐饮企业定位问题的思考	杨 波(462)
国际主流反收购措施在我国的应用前景初探	秦 鹏(465)
铁矿石谈判中日本模式给我们的启示	杨 怡(468)
企业不同成长阶段的品牌战略	易俊华(471)
从金融衍生品角度谈美国次贷危机发生的原因	朱天元(475)
浅析我国企业海外并购的问题及对策	周 华 朱 云(478)
工程机械类上市公司按揭销售业务会计处理问题研究	赵媛媛(482)

试论代位权在银行债权保全中的若干问题	张晓珍(485)
美国金融危机对我国对美出口结构的影响	张若琰 陈 靓(490)
我国房地产经济周期波动的分析与对策简论	吴 菁(495)
从实践看中小企业实施 ERP 系统的条件与效果	吴佳瑞(498)
预售商品房再转让问题的思考	乔 冰(501)
论精神损害赔偿	韩燕燕(504)
从 B-S 期权定价模型来看公司资本结构	马 娜(507)
美国次债危机对我国金融监管的启示	石闻婧(511)
外汇储备多元化的必要性	王 珂(514)
浅析“国际商法”的“国际性”	谢斌兵(517)
出口信用保险及其在企业国际贸易中的应用	赵晓艳(520)
房地产开发企业业务外包的价值链分析	朱 斌 赵少婷(523)
中外财务会计概念框架的比较	王常丽(528)
BiPAP 呼吸机在急性右室梗死患者中的应用	罗年桑(531)

生产中的有害物质管理研究

● 王晓鹏

(东华大学)

摘 要 随着欧盟 2003 年 1 月推出 RoHS 指令,即《关于在电子电气设备中禁止使用某些有害物质指令》,并于 2007 年 7 月 1 日开始正式实施,国内关于如何更为切实有效地推行有害物质管理的各种探讨和实践成为一个在出口型电子产品行业经久不衰的话题。如何有效地对电子产品内的有害物质进行控制,提高产品质量,避免高额的惩罚性赔款对于众多企业来说,具有极其现实的意义。

本文通过对若干家出口行电子企业的采样分析,结合企业的实际操作方式方法和数据统计,总结了各类型企业在产品实现过程中应对生产控制的不同方式方法,着重分析全环保生产和混合生产两种不同类型企业管理风格的异同点,旨在避免非预期的有害物质混合和污染。

关键词 有害物质管理 RoHS 指令 生产控制 混合和污染

1 电子电器中的有害物质的危害和研究意义

随着经济的发展及人民生活水平的提高,各国的环保意识也在不断加强。伴随着经济发展,各类触目惊心的环保事件时有发生,日益成为政府和民众关注的焦点。电子电器产品中的有害物质,随着电子废弃物、电子垃圾的泛滥,成为全球范围内的公害。所谓电子电器中的有害物质主要的对象是指包含于电子产品中,即外壳、线路板、电子元器件及线材等金属和非金属中所蕴藏的铅、镉、汞等重金属和溴化物等有机材料。而近年来,有机锡化合物、偶氮等物质也逐渐引起危害而成为管控对象,而 RoHS 指令,这个来自欧洲的有害物质限制法令就对电子有害物质进行管控的代表。

有害物质指令在全球范围内的广泛实施为我国企业带来了挑战,同时也送来了机遇,在加剧了优胜劣汰的前提下,也为许多具有前瞻性战略眼光的企业提供了独占鳌头的空间。本文通过对广大业已实施有害物质管理企业的深入调查研究,总结其中的生产控制方式方法,希望能为更多面临 RoHS 指令困惑的企业提供一套行之有效的思路。

2 研究对象的选取和分类

为了获得最为真实可信的企业管理信息和企业产品信息,本次研究的基础数据的来源之一为企业的实际管理文件、记录、人员的调查走访、企业现场的走访。

为了获得相关数据,共取样 19 家企业,这些企业包含了电子产品供应链的各个环节。从产品分类,被调查企业可以大致分为:①IT 产品生产商;②户内户外灯具产品制造商;③金属制品供应商;④印刷类产品制造商;⑤其他。

3 生产管理中的控制方式

3.1 研究称述

从 19 家企业的调查表中,我们可以发现以下规律:

(1)工厂的控制方式和企业的环保化生产程度有密切的关系;

- (2) 含有非环保生产的企业,其生产管理方式也因其产品特性而不同;
 (3) 根据实际调查状况,目前环保产品的比例正在逐渐加大,部分企业的原料已经完全环保化。
 根据调查表进行分析,数据如表 1。

表 1 取样企业生产控制方式分析表

控制方式	全环保企业数	所占比例 (%)	部分环保生产企业数	所占比例 (%)
1 全环保生产线	13	100	0	0
2 标记环保/非环保生产线	0	0	6	100
3 控制工具	9	69.20	6	100
4 实施原材料/生产批次追溯	7	53.80	6	100
5 环保/非环保共线	0	0	2	33.30
6 辅材控制	13	100	6	100
7 生产线物料控制	0	0	6	100

3.2 研究分析

从以上调查表,本文将管控方法分为两类,并交叉进行研究。

从管理方法上分类,19 家就被调查企业总共运用了 7 种生产管理方式,即:①全环保生产线;②标记环保/非环保生产线;③控制工具;④实施原材料/生产批次追溯;⑤环保/非环保共线;⑥辅材控制;⑦生产线物料控制等。

从企业产品类型上分类,被调查企业共有 2 种类型,即:①全环保型;②混合型。所谓全环保型企业是指产品线完全环保化,企业内部不存在非 RoHS 产品生产,而混合型则指环保和非环保同时或同厂生产,部分产品非环保。

通过以上调查,基于管理方法上分类,有以下情况值得探讨:

(1) 全环保生产线。①只有产品 100% 环保化企业才会建立全环保生产线;②该类企业订单较为单一,同时不排除即使非环保订单仍然使用环保原料的情况;③根据目前趋势,非环保生产线正在逐步缩减,全环保化将成为趋势。

(2) 标记环保/非环保生产线控制方式。①该行为为含有非环保产品的企业所独有,全部 6 家该类型企业全部采用;②标记的方式一般为使用特殊颜色、特殊号牌、甚至单独的车间等方式进行;③该类型的管理方式包含有对周边区域专用权的相应规定,如物料暂存区等的管理要求;④对于员工的培训和环保意识的管理较为重要。

(3) 控制工装磨具。①100% 的非全环保生产企业都着力于控制工装磨具,包括有:注塑机;焊接设备,如手焊焊枪,波峰焊/回流焊设备;整条生产线;其他。②全环保产品企业完全控制工装模具的企业接近 50%,这与目前全环保企业通过设备发生污染混合的概率较小有关。

(4) 原材料/生产批次追溯。①从调查中看,不建立追溯系统的企业有一下特点,即:流程性产品、形变较大的产品一般没有建立追溯性系统,如昆山尚义电子的麦拉类产品、昆山金箭的包材类产品等;②对于通用性零部件较多的企业,一般也较少使用追溯性体系,如对于螺丝螺母等细小类物料;③对于辅材,特别是胶水、焊锡、溶剂等具有一定风险的辅材物料,其追溯性体系建立在其发放和批次控制上。

(5) 环保/非环保共线。①共线生产只存在与具有非环保产品的企业之中,而采取这个方式的企

业占被调查非环保企业的 33%。从其企业数量可以看出,具有一定的风险;②该类企业从企业性质中看,可以发现,主要是以简单组装为主的企业,并且企业没有高风险的焊接和注塑过程。

(6)辅料控制。100%的企业都对辅料进行严格的控制,辅料包括生产用的记号笔、颜料、胶水、清洁剂、研磨材料等,一般其发放渠道和原材料有所不同,因此容易忽视,但其现在风险较高。

(7)生产线物料控制。①所有 13 家全环保产品企业并不对企业在生产线的物料/半成品进行特殊的标识和隔离控制。②对于含有非环保产品的企业,100%对原料/辅材/半成品进行控制,其控制方法是要通过分线生产的区域隔离,同线生产的特殊装运包装/标识等方式,以保证产品不会发生混合和污染。

3.3 全环保型和混合型管理的共性

根据调查表我们可以看出,7 种管理生产管控方法中,有 3 种方法是比较通用的,分别是:①工具控制;②原材料/生产批次追溯;③辅料控制。

所有企业中,无论是全环保型还是混合型,都有 60% 以上的企业直接采用了这三种控制方式,因此,这三种控制方法的合理运用基本可以确保企业在生产过程中防止有害物质的污染和混合。

3.4 全环保型和混合型管理的差异性

调查表的结论显示,全环保和混合型中有 4 种管理方法具有相当大的差异,即:①全环保生产线管控;②标记环保/非环保生产线;③环保/非环保共线管理;④生产线物料管控。其管理方法可整合为以下几点:

(1)机台标识。标识是告诉相关人员,包括其他人员一个信息,引起重视,以免 HS 材料和产品的污染。

(2)换线方法。从 HS 生产线换成 HSF 时,需要进行清理机台和生产区域,确保无 HS 部件存在,一般来讲,这些工作是由生产部进行运作。

(3)换线确认。由相关人员对换线的符合性进行检查和确认,保证没有 HS 部件的存在,一般来讲,这些工作由质量部进行。

(4)HS 部件的管控。在领取 HS 部件到生产后发货,必须有记录显示,其来龙去脉,一个不能少,包括生产过程中的维修产品。

(5)HS 部件的标识和隔离。对 HS 部件标识的程度可以视该部件可能污染的情况而定。如果该部件从外观上看不出与 HSF 部件的区别,则对其严格管控;如严格的隔离区域和方法,领用必须由专人进行等。有些 HS 部件是专用部件,就是误拿了,在 HSF 产品上也是装不上去,或者从外观上很明显能看出来,那么对其管控的方法可以简单一些,程度可以低一些。

4 小结

综上所述,不同的生产控制方式分别应对了全环保和混合型企业,而其中,风险较大的企业为混合型生产企业,特别是以混线生产为主要生产手段的企业。在生产过程中,我们以混线生产为例,即:既有 HS 产品又有 HSF 产品生产,得出以下结论。

(1)环保生产的确认方法。通过对 19 家企业在生产方式方法的收集和分析,得出对于生产中 HSF 确认的控制方法。总结起来,我们可以看到 3 种适应性的方法,包括人员设备工装类的确认控制,物料产品的标识在制程中的追溯控制。

(2)产品追溯性控制。电子产品追溯性控制首先见于 ISO 9001 质量管理体系以及相关认证,并且在电子产品安全认证(CE,GS,UL 认证)中被着重指出要求控制,在食品卫生体系(HACCP)中更是严格要求。19 家企业或多或少采取了追溯性的控制方法。

浅谈国有企业如何有效激发职工积极性

● 从怀芳

(北京东方石油化工有限公司)

摘 要 针对当前阶段国有企业在吸引职工和激发职工积极性方面存在的问题,分析了影响职工积极性的主要因素,提出了一些激发职工积极性的有益对策。

关键词 国有企业 职工积极性

企业的生存和发展,需要充分发挥人、财、物、信息等各要素的作用,其中人是构成企业的第一个经营要素,是必不可缺的。但是人这个要素又是最复杂的,他可以在企业生产经营活动过程中表现出多种状态。他可以敌视怠工,可以消极应付,也可以积极主动。显然,职工以不同的状态投入到工作中,对企业的影响是不同的。任何企业,包括国有企业,只有有效地激发职工的积极性,让其以积极的状态投身到工作中去,才能真正地发挥出人这个要素的作用,才能保证企业目标的实现。

1 影响职工积极性的主要因素

1.1 职工的工作“安全感”

职工既关注所在的企业能否健康发展和长期存在,又关心自己能否长时期在企业拥有很好的工作。只有企业具有良好的发展前景和职工自身被企业认同时,职工才具有较强的“安全感”,才愿意积极地投入到工作中去。

1.2 职工的收入水平

满足自己和家庭成员的生活需要是每名职工最基本的需求。职工通过为企业工作实现自己的基本需求,如果无法提供给职工基本的稳定的经济来源,任何企业也无法有效提高职工的积极性。

1.3 职工对工作环境的满意度

工作环境包括硬环境和软环境两个方面。硬环境主要指工作场地、办公设置等“看得见摸得着”的东西;软环境主要指工作氛围、领导者的管理艺术、同事间的人际关系等“看不见摸不着”的东西。良好的工作环境能让职工具有饱满的工作热情和持续的工作动力。

1.4 企业激励机制的有效性

激励分为物质激励和精神激励,恰当有效的激励对于提高员工的工作积极性有着不可忽视的作用。

1.5 职工的职业发展前景

职工不仅希望自己能在企业中有个满意的工作,同时也希望自己能喜欢的岗位上发挥自己的特长,不断提升自身能力,具有清晰的良好职业发展前景,获得与企业共同成长的机会。

2 激发职工积极性的主要对策

2.1 构建企业共同愿景,提高职工的归属感

管理大师彼得·圣吉认为,共同愿景是一个组织中各个成员发自内心的共同目标,是蕴藏在人们

心中一股令人深受感召的力量。共同愿景就如企业的灵魂,能唤起企业职工的希望,激发他们为共同的目标而奋斗的动力;能改善企业与职工的关系,使职工融入企业,增强职工归属感。

在目前阶段,我国国有企业的现代企业制度尚未建立,更不必说构建企业共同愿景等企业管理的软环境建设,多数国有企业未着手开展此项工作。

共同愿景的本质是需要企业全体员工的认可和接受。企业首先要高度重视共同愿景的提出和提炼,发动鼓励所有职工根据企业目标和个人期望提出自己的愿景,并从中挖掘出职工普遍关心和期望的内容,组织大家进行广泛深入地沟通、讨论和分享,使每个人都参与到这件关系企业兴衰成败的大事中来。然后根据职工讨论反馈的结果,结合企业使命和特征,对共同愿景进行尽可能简洁、中肯的提炼和描述,形成企业独特的、全体成员共同追求的目标。共同愿景正式对全体职工公布后,就要有一定的稳定性和权威性,不能说改就改,要制定一系列配套制度措施去维护,直至深化到企业职工的内心里,让职工自发主动去维护,激发大家为企业的共同愿景去奋斗,与企业融为一体。

2.2 完善企业薪酬体系,提高职工收入水平

薪酬体系是连接企业与职工的纽带,是公司战略的一个重要组成部分,设计良好的薪酬体系有助于降低企业人才的流失,吸引高素质人才,提高职工积极性。

近年来,国有企业不断深化薪酬改革,初步建立了多层面、多种分配形式并存的分配制度,但仍存在一系列的问题,主要表现在工资水平与市场价位脱节,管理层与一般职工收入差距较大,特别一般职工的收入增长远落后于企业效益的增长;岗位工资不能正确反映岗位价值的大小,职位工资的确定没有进行科学的工作分析与岗位评价;缺乏配套的规范化、量化的职工绩效考核体系,仍沿用传统的、以经验判断为主体的考核手段,职工收入与贡献大小不紧密;分配方式仍比较单一,不能满足职工多层次的需求等。

国有企业必须建立起适应市场竞争需要、有效激励企业职工的现代薪酬分配体系,才能增强企业自身竞争力。首先要在科学的工作分析和职位评价的基础上,结合企业实际和职工的多样化需求,建立以职位工资制为主的薪酬体系,并参考外部劳动力市场的工资水平,特别是参考与自身有竞争关系或同行业的类似公司的薪酬水平,合理确定企业中各职位应有的价值,为职工提供与其职位价值相当的且有竞争力的薪酬。其次要建立配套的有效的绩效考核制度,保证企业效益、成本控制等企业重点工作和职工收入挂钩,使职工认清努力方向。最后要充分发挥国有企业思想政治工作的优势,加大企业和职工是利益共同体的宣传力度,促进职工与企业同呼吸,共命运。

2.3 营造和谐工作环境,提高职工的凝聚力

企业是一个小型的社会,工作在企业中的人避免不了和周围环境的接触以及上下级之间、同事之间的交往,企业中人与物、人与人的关系,都应该是一种和谐的关系。职工工作在和谐的环境中,自然会神清气爽,积极奋进,愿意为企业贡献自己的聪明才智。

国有企业在营造和谐工作环境中具有自己的优势,要在尽力改善办公条件等硬件环境的基础上,充分发挥党组织、共青团等联系职工群众的桥梁纽带的作用,以人为本,设身处地地入脑入心地做好职工的思想工作,吸收和鼓励职工积极参与企业的民主管理、民主监督和重大决策,努力为职工创造一个融洽合作的工作氛围,提供一个公平竞争、充分展示职工能力的平台,以赢得职工对管理者的尊重信任,对企业工作的支持,对所在团队的认同,不断增强企业凝聚力。

2.4 健全企业激励机制,持续有效激励职工

激励既是行动的钥匙,又是行动的键钮。企业只有建立科学的激励机制,才能真正调动员工的工作热情,发挥其最大潜能,提升企业竞争力。

在国有企业中,现行的激励方式和手段比较单一,主要依赖于物质报酬、职位升迁和精神激励三种手段。并且这三种激励方式都存在一些问题:一是物质激励平均主义现象严重,工资、奖金的发放

论资排辈,容易挫伤业绩突出职工的积极性;二是荣誉激励缺乏权威性,一些荣誉的评定没有严格的程序和标准,有“轮流坐庄”现象,激励效果不明显;三是职位升迁激励作用辐射范围较小,干部职位升迁存在较多论资历、靠关系的现象,升迁过程不透明,挫伤能力突出、绩效优异的年轻职工的积极性;四是激励的短期行为较多,培养职工对企业的高度的、持久的归属感的手段较少。

根据现代激励理论,人的需求是多层次、多方面的,只有尽力满足人的各种需求,才能将职工的积极性充分发挥出来。因此,国有企业要遵循效率优先、兼顾公平,长期和短期激励相结合,物资激励和精神激励并重等原则,结合企业自身实际,充分考虑企业职工的差异化需求,把职工的工作绩效与个人利益、企业效率紧密联系在一起,建立现代激励机制。在对职工实施激励的过程中,要认真分析职工的真正需求,从调动职工的积极性的激励因素入手,把握激励的公平性、实效性,重奖慎罚,使职工对工作产生热情,从中体验到责任感,获得成就感和个人利益的满足,有效激励职工。同时,要积极探索和实践职工持股的长期激励机制,使职工与企业实现利益共享,增强职工对企业长远发展的关切度和参与度,持久激励职工。

2.5 创建学习型组织,提升职工综合素质

当今时代,知识已成为推动企业发展的核心。为应对知识经济的挑战,创建学习型组织成为国外知名企业提升组织学习力,促进管理创新的目标。

我国国有企业也加入了创建学习型组织的浪潮,彼得·圣吉的《第五项修炼》得到追捧,众多企业开展了轰轰烈烈的创建学习型组织活动。但多数企业存在着如下问题:一是急于求成,机械简单套用成功企业的学习模式,希望立竿见影;二是刻意自上而下去推动,而不是营造职工自主学习的气氛;三是只重视学习内容,忽略了组织整体的学习能力。

国有企业必须改变官僚组织形态,建立学习型组织,不断学习,推动创新。要深刻认识到创建学习型组织不单纯是看书、办学习班,更重要的是大力倡导不断挑战自我、超越自我的理念,紧紧围绕企业的战略目标,结合业务需要,企业领导带头学习,并在企业范围内营造职工自主学习、互动学习的环境,加强团队学习、群体智力的开发和企业知识的积累共享,增强职工培训的针对性和适应性,使职工在工作中获得个人综合素质的不断提升,有效激发职工的创造性和积极性,实现企业与职工的互动共赢发展。

在国有企业改革持续深入的今天,有效地激发广大职工的积极性是国有企业管理工作的核心要务。国有企业除了考虑实施上述激发职工积极性的措施外,要进一步解放思想,勇于改革,大胆探索,坚持实践,不断解除企业中现存的束缚职工积极性的条条框框,敢于尝试激发职工积极性的新途径,充分调动好和发挥好职工积极性,促进职工行为方向与企业目标的一致性。

参考文献

- [1] 吕有晨. 激发职工积极性. 企业管理, 2001(4).
- [2] 赵新华, 黄成. 谈如何激发职工积极性. 学理论, 2008(23).
- [3] 顾琳琳. 一份央企薪酬调查报告引发的思考. <http://www.audit.gov.cn/n1057/n1072/n1342/1727062.html>.
- [4] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 孙健敏, 李原等译. 组织行为学. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.
- [5] 劳伦斯·S·克雷曼, 孙非等译. 人力资源管理——获取竞争优势的工具. 北京: 机械工业出版社, 2003.
- [6] 彼得·圣吉等, 张兴, 李孔珍等译. 第五项修炼——实践篇. 北京: 东方出版社, 2002.

浅析新形势下农发行面临的主要风险及防范对策

● 何 璇

摘 要 新形势下,农发行面临的各种风险日益加大,主要表现为粮食市场化改革带来的市场风险和企业改制风险,贷款集中度风险、集团客户风险、企业经营风险、企业道德风险、操作风险等。如何防范各种潜在风险已成为农发行亟待解决的问题,主要应从内部控制、风险防控系统建设、经营理念等方面着手加强。

关键词 风险问题 防范化解 对策

政策性银行在我国成立已有十多年历史,随着国家金融体制改革的逐渐深入和市场经济体制的逐步建立,政策性银行的职能与成立时相比已发生了很大变化。以中国农业发展银行为例,作为我国唯一面向“三农”的农业政策性银行,近年来,业务规模不断发展,目前,已形成了以粮棉油收购贷款业务为主体,支持龙头企业、农副产品加工和转化,同时以支持农业和农村发展的中长期贷款业务、发展中间业务为补充的一体两翼格局。

但随着农发行信贷支农力度的不断加大,信贷规模快速增长,加上农业本身的高风险性和国内外经济金融形势的不确定因素,新形势下农发行面临的风险问题有不断积累扩大的趋势。如何有效防范和控制风险,保持信贷业务健康可持续发展,是农发行风险管理中值得探讨的课题。

1 粮食流通体制市场化改革带来的主要风险

粮食流通体制市场化改革,意味着农发行经营环境的改变,对农发行经营理念、管理水平、员工素质等均提出了更高的要求,这有利于农发行按照现代银行的要求加快自身改革,增强支农能力。但是,粮食市场化改革也给农发行带来了巨大冲击,其中一个重要表现就是潜在风险日趋加大。

1.1 市场风险

随着粮食流通体制改革的深化,我国逐步建立了通过市场调节粮棉生产、流通、消费的新体制,实现了粮食购销市场化和市场主体多元化。粮食购销市场放开后,大部分粮食品种退出了保护价收购的范围,农发行的信贷资产业务由过去全部为政策性业务变为政策性业务和商业性业务并存。农发行的信贷风险更多地转化为市场风险,收购贷款风险管理面临着严峻考验。

一是贷款收息难。市场化改革后,国家逐步减少乃至取消对粮食企业的财政补贴,在市场竞争日益激烈的情况下,企业很难及时足额支付贷款利息,农发行的收息难度会越来越大,业务经营面临前所未有的压力。二是收购方式多样化增加了农发行收购资金管理的难度。粮食企业为抢占市场份额,改变收购组织方式,委托收购、自筹资金收购等多样化收购方式给农发行收购资金风险管理带来了新的难题。三是粮食企业的弱质性决定了其自身风险抵御能力较低,作为特定的贷款对象经营着特殊的品种,加之抵押、担保措施不到位,信贷投放风险不言而喻。四是各种不确定因素加大了农发行信贷投放的市场风险。

1.2 粮食企业改制风险

粮食企业在改制过程中,由于分流人员和转制、重组、撤点等原因,很容易导致农发行信贷资金被

挤占挪用或贷款的债权难于重新落实,形成新的贷款风险。突出问题表现为:部分企业挪用信贷资金支付改革成本;部分企业悬空或逃废贷款债务,搞兼并、联合、投资等其他经营;部分企业法律意识淡薄,通过虚假材料骗取并挪用收购贷款;部分企业肆意倒卖最低收购价粮食库存、私分国家信贷资金。这类贷款风险的产生,具有不确定性,直接影响到农发行信贷资金安全。

2 贷款管理中面临的主要风险

农业和农村是我国国民经济的“弱质”产业和“弱势”领域,自身资金和积累能力不足,抵御风险能力较低,“二元经济结构”下城乡差别的扩大,进一步增大了农村金融的脆弱性。农发行在贷款发放、管理中面临的潜在风险也进一步加大。

2.1 贷款集中度高

受业务范围限制,农发行商业性贷款客户群体较为集中,主要为粮棉油加工或农业产业化龙头企业,贷款集中度较高,且贷款额度较大,对单个企业贷款额度甚至上亿元。部分企业对经济周期比较敏感,受国内外经济波动、生产资料价格上涨等因素的影响,销货款回笼率较低,经营活动现金流锐减,短期偿债能力呈下降趋势,对农发行信贷资产的安全构成了较大威胁。

2.2 集团客户风险日益增大

近年来,由于集团客户具有规模大、竞争能力和抗风险能力较强的特点,成为农发行营销的重点,贷款增长较快,比重逐步提高。与此同时,集团客户贷款管理中风险也逐步凸显。主要表现为:一是集团客户多元化经营与农发行贷款支持范围的矛盾使农发行很难直接监控和保证贷款不被集团客户挪用。二是集团客户担保能力普遍不足,集团成员之间互保情况较多,担保手续多不合规,不能有效防范风险。三是集团客户构成比较复杂,其子公司不仅地域跨度较大,且跨行业经营,在集团统一授信额度内,农发行对信贷资金去向的监控难度加大。

2.3 企业经营管理风险

目前,农发行支持的企业基本上是民营企业,这些企业虽然是农村经济中的骨干企业,但由于内部治理机制尚不完善,产品竞争力不强,抵御市场风险能力较弱。贷款客户由于决策失误,产品市场占有率下降,盈利空间萎缩等原因,无法按期还款,有的甚至出现挤占挪用信贷资金的行为,对农发行信贷资金安全造成威胁。

2.4 企业道德风险

主要表现为少数借款企业道德信用意识淡薄,缺乏偿债意愿,甚至以编造项目等虚假理由或者使用虚假财务报表等手段,蓄意诈骗贷款;缺乏长期经营理念,一旦经营出现问题就以各种形式逃废银行债务;获得银行贷款后随意改变贷款用途,投向股票或房地产等高风险领域。

3 操作风险

3.1 经营环境变化凸显操作风险隐患

随着业务范围的拓展和粮食企业改制进程的逐步深入,农发行的经营环境发生了巨大的变化,贷款企业构成不再单一、业务品种逐渐多样、内外部环境持续改变。从农发行近年来发生的经济纠纷案件来看,主要表现为违规操作和内外联合欺诈,在这些案件背后,还可能数量更多的违规操作、制度失效和外部事件造成的更具有隐藏性和潜伏期的操作风险。

3.2 农发行内控管理不完善,制度难以制衡是导致操作风险的主要原因

农发行内控管理尚存在薄弱环节,没有完善的制度去保障现代化风险管理真正融入贷款调查、审查、审批等环节。风险管理制度和流程设计上缺乏总体的规划和协调,不能形成一致的、系统的涉及制度、人员、系统和外部防范的多维管理体系。