

创新管理 实践论丛

王 瑞 主编



中国农业科学技术出版社

创新管理 实践论丛

王 瑞 主编

(十)

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. 10 / 王瑞主编. —北京: 中国农业科学技术出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5116 - 0815 - 4

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(2012)第 026527 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)82109704(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 25.75

字 数 700 千字

版 次 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 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

2012年3月

目 录

如何打造中小企业金融服务核心竞争力	闫 鹏(1)
经济全球化下我国企业战略管理研究	赵 曦(5)
东城区地方税务局科学化人力资源管理实践分析	
——北京市东城区地方税务局人事科	魏 平(10)
某广告系统点击率预估方法改进	崔玉秀(13)
企业 VS 顾客双赢之道——会员制营销	张鑫鑫(19)
LED 照明行业发展战略研究	蔡 琰(23)
我国人口老龄化对现行养老保险制度的冲击及对策	郭夕璐 刘艳君(26)
人民币理财产品发展现状调查与前景分析	郑 爽(31)
浅谈中国奢侈品消费现状及探析	李 穆(34)
北京市公共交通运营线路长度预测及有效性发挥分析	辛俊卿(37)
浅析企业中 IT 外包	姜其兵(40)
论矩阵型组织结构的企业文化建设	张景东(43)
企业文化在企业管理中的作用	白 涛(46)
财务管理在企业风险控制中的作用	林 麓(49)
浅析影响政府执行力的因素	朴美兰(52)
浅谈网络贸易中的推广	全京华(55)
我国公务员培训存在的主要问题和对策分析	李军锁 李立英(58)
谈谈当今国内美容机构的现状及经营管理的发展建议	侯 权(64)
中国中小型民营企业的用人问题及对策思索	邓 晨(67)
刍议完善我国促进就业的税收政策	马志华(70)
从合同案例看合同管理	马明月(73)
关于企业集团财务管理模式的研究	李 莹(76)
浅论行政决策中的公众参与	王 宇(79)
项目管理在市场调研项目中的应用研究	高 蕊(82)
国际石油技术服务行业 SCP 分析及对国内石油服务行业的借鉴	刘 茜(85)
成就动机理论研究综述	龚怡琳(88)
非审计业务与审计独立性	孙小微(91)
浅析中小企业外贸合同的法律风险防范	梁洁清(94)
高校传达通知的“一箱制”初探	孙 刚(97)



浅析放开传统人身保险预定利率上限对公司经营决策的影响	耿丽娟(100)
浅谈制药车间的管理	黄云柯 张彦天(103)
浅析建筑企业会计内部控制体系	张 越(107)
浅议建筑工程项目效益管理	陈彬彬(110)
论现代电信企业人力资源管理	石宝君(113)
试论“引咎辞职”在我国执行难的原因	郭 辉(119)
我国工程监理企业的现状及对策	朱庆昌(122)
1992~2008年北京市丰台区土地利用结构变化分析	王 艳(125)
公益机构在微博时代的公关策略	徐 鑫(129)
论电子商务给物流业带来的变化	刘慧娜(132)
论信息化在企业发展中的黄金介入点	郭建伟(135)
我国牛仔服装市场浅析	张程程 刘圣婴(138)
浅谈我国农民合作经济组织发展状况	莫君丽(142)
营销渠道道德失范的原因及影响因素分析	童 靓(145)
我国入境旅游市场分析	马 良(148)
浅谈企业ERP系统的选型	胡晓钰(151)
浅谈我国资信评估业目前存在的问题	滕晓娜(154)
加快北京服务经济发展的重要意义	姚 剑(157)
我国企业营销策划面临的问题及对策	钱 曦(160)
知识产权管理与企业核心竞争力的提升	赵 文(163)
浅谈企业信息化	宋自力(166)
论企业资源计划(ERP)系统在民企的实施	王锋颖(169)
试论我国国有企业人力资源管理与企业战略的融合对接	孙 杰(172)
浅谈国有企业的管理现状及对策	尹 璐(175)
证券市场利润分配现状	张婷婷(178)
经济危机下的中国出口企业现状	李 岩(182)
时间序列分析在民航相关数据分析中的应用	金开研(185)
浅析低碳经济背景下国际贸易新壁垒及我国的应对	郑 颖(189)
中国本土品牌的国际化战略	孙 葳(192)
瑞典可持续发展政策及经验	郭艳晨(195)
物流企业自建电子商务的机遇与挑战	董晓丹(198)
完善学校货币资金内部控制的思考	陈燕群(201)
企业员工健康管理探析	肖 鹏(205)
开放条件下外商直接投资、对外直接投资与经济增长的互动关系	徐中琛 谢志磊(208)
现代远程教育的基本概念和内涵	邹继东(213)
应届生羞怯心理探析	吴文冰(216)
精细化管理,突破中小企业招聘困局	楚江天 沙 磊(219)
推行精益物流 提升企业核心竞争力	王 姝(223)
电子书——Kindle	陶 琳(227)

浅谈薪酬体系的设计	张桂梅(230)
打开专业序列晋升通道,构建专家人才管理体系	李雪云(233)
企业纳税误区及如何规避和化解税务风险	郭璠梅(236)
D2C 电子商务模式的现状分析	王 丽 王 珊(239)
马斯洛需求层次理论下的酒店激励机制浅析	李 刚 李 柯(245)
企业人力资源管理与品牌的结合	张 吟(250)
价值管理在企业竞争中创造优势	石北韦(255)
知识型员工的新人力资源管理模式研究	段昀昀(258)
我国电子银行业务发展探究	丁 宇(261)
以用户为中心的联邦身份管理研究	卢 玮(264)
经济全球化进程中的跨文化管理	倪 斌(267)
食品安全,拷问企业的经营诚信	池碧清(270)
心理契约视角下我国公务员激励机制存在的问题与对策	钟应光(273)
北京市专利申请数量预测及影响因素分析探讨	孔庆来(276)
高校教师心理健康状况及其提升对策研究	查国清(279)
浅析人力资源工作中的六维管理	王美玉(282)
如何通过对存款的调整刺激消费	吴祥龙(285)
全媒体语境下政府部门应加快转变网络舆情的应对策略	张 聪(288)
服装企业战略研究——在无序市场中的竞争	李如玥(291)
移动互联网商业模式分析	欧晓燕(294)
浅谈谈话类节目中的语境塑造	
——以《鲁豫有约》为例	崔文霞(297)
银行承兑汇票的信用风险	徐建萍(301)
浅谈企业人力资源管理中的人性化激励问题	白静怡(307)
简析完善财务管理系统的几点要素	马静晨(310)
谈银行资产证券化	杨静琨(313)
从地缘政治看中印关系	李 真(316)
压有理、促有力	
——某外资 500 强企业北京 KA 渠道销售市场的门店销售现状分析及改善	王 薇(319)
浅谈企业培训风险及其风险预防措施	胡 艳(323)
浅谈我国上市公司高管薪酬的影响因素	肖诗怡(326)
城市生活垃圾的减量化研究	韩元佳(329)
中国企业海外品牌传播探寻	孙 梅(333)
关于国有企业负责人激励机制建设中代理理论运用问题的研究	沈九久(336)
企业中的人才培养	郭茵迪(339)
中国发展低碳经济的必要性及策略探讨	徐 妍(342)
浅析我国企业高管人员薪酬现状与改革方向	张佳音(345)
流动人口子女初中后教育问题探析	任丽琪(348)
机械加工企业生产成本控制	史华妮(352)



移动互联网背景下电信运营商运营策略研究	王崇萍(355)
浅析消费主义价值观对我国转型期社会的影响	车 跃(360)
浅析中国网络公共外交	王晓峰(363)
浅析学术型学位与专业学位人才培养模式的差异	李 楠(366)
如何更好地开展研究生就业指导工作	李 楠(370)
浅谈 NEC ERP 产品在中小企业的应用	王剑辉(374)
如何有效进行人才激励	简 明(377)
浅谈五矿 ERP 项目实施过程中关键用户的作用	向天歌 李 佳(380)
探析电商的现状以及未来发展出路	刘兴胜(384)
中小企业薪酬制度研究	蔡春光(387)
基于 Scrum 的敏捷项目管理方法研究	路彩霞(390)
财经频道若干次改版前后的广告经营分析	刘永顺(393)
全面薪酬理论与高科技企业薪酬管理	张亚娜(396)
商标翻译中的中西文化差异	张 芸(399)
我国商业银行战略选择 SWOT 分析	贾 岳(402)

如何打造中小企业金融服务核心竞争力

● 闫 鹏

(中国民生银行北京管理部)

摘 要 中国的中小企业数量众多,融资需求巨大,是国民经济的重要组成部分。随着其逐步的发展壮大,各家银行在经历了对中小企业金融服务模式、机构设置、业务流程等初创期的有益探索之后,2010年起不断加大对中小企业业务的发展力度,同行业竞争日趋激烈。要想成为中小企业金融服务的领先者,便要在市场拓展和风险控制上双管齐下,在保证市场利益的同时,最大限度地控制风险,要做到“了解你的客户”。

关键词 中小企业 金融服务 市场契机 风险管理

从全球来看,中小企业是发达国家经济发展的中坚力量,是数量最多、分布最广、市场份额最大、创新能力最强、最具活力的经济因素。

在我国,中小企业生存环境较为恶劣,融资能力较差,得不到有效地支持。在2008年开始的次贷危机冲击之下,我国出口大量减少,大批中小企业倒闭,我国经济增长放缓,国家也意识到了中小企业对于国民经济发展的重要作用,自2009年年初开始出台一系列措施支持中小企业发展。2011年以来我国CPI屡创新高,使短期内我国货币政策面临收紧趋势。作为规模小、竞争实力弱、管理水平滞后、生命周期短的中小企业群体在此环境下将面临更为激烈的竞争,经营风险剧增。

尽管目前中小企业所面临的市场环境不尽理想,但我国自2003年出台《中小企业促进法》以来,政府和监管部门相继出台了许多促进中小企业发展的政策措施。各家银行在经历了对中小企业金融服务模式、机构设置、业务流程等初创期的有益探索之后,2010年起不断加大对中小企业业务的发展力度,同行业竞争日趋激烈。

银行不同于其他的行业,在取得市场份额的同时,需要关注利益背后所隐藏的风险。收益与风险,是衡量一家银行经营是否成功的两个主要因素。冒进的市场拓展往往带来很大风险,而保守的风险控制也意味着失去许多市场契机,如何寻找两方的平衡点,是商业银行经营过程中核心竞争力的根本体现。中小企业金融市场中,这两方的矛盾关系体现得尤为明显,因为中小企业的市场是巨大的,同时,风险也是广泛存在的。要想成为中小企业金融服务的领先者,便要在市场拓展和风险控制上双管齐下,在保证市场利益的同时,最大限度地控制风险。

一家银行如何打造中小企业金融服务的核心竞争力?本书文主要从市场与风险这两个角度进行分析。

1 市场契机

市场经济中,最有竞争力的产品,永远是最能满足市场需求的那类产品,银行提供的产品,便是金融服务。要想成为中小企业金融服务的领先者,就要在金融市场上提供最具竞争力的金融服务。需求决定了供给,银行所提供的服务是不是成功,是不是有竞争力,很大程度上取决于银行是不是最大限度地满足了客户的需求。



银行在与客户的接触过程中,不难发现客户的需求无非有如下几点:成功率、便捷度、额度、灵活性以及资金成本。当银行提供的金融服务与客户所需相契合的时候,也就是市场契机来临的时候。

1.1 成功率

客户与银行接触的最根本动机,是获取银行的资金支持,当双方努力了半天而结果却差强人意的時候,银行便失去了客户的信任。因而与客户接触的初期,对于成功率的把握至关重要。

市场人员的业务素质决定了其对成功率的把握尺度。市场人员关注的是市场机会,往往容易忽略风险,而一味地追求市场业绩。而不关注风险的结果,注定是融资项目的失败。如果市场人员具备较强的业务素质和风险意识,较早地发现风险,在避免做无用功的同时,避免了轻易承诺之后带来的尴尬。

在提高客户经理单兵作战能力的同时,银行要在机制上给予客户经理支持。譬如建立预审机制,在与客户接触的初期,由风险部门对客户状况进行初步评估,初步认可之后再行进行下一步接触。这样既避免了市场人员做无用功,提高了工作效率,同时也是对客户负责,有助于提升银行在中小企业融资市场中的声誉和地位,增强客户的信任感。

1.2 便捷度

中小企业贷款时效性很强,因为中小企业所面临的经济环境是多变的,市场机遇是转瞬即逝的。大企业是航空母舰,中小企业就是战斗机。一个是庞然大物,需要的是稳定性与平衡力,一个是短小精悍,需要的是灵活性与机动能力。而灵活性的本质就是“快”,快速的把握时机能力,快速的市场反应能力,快速的行动能力,只有思想与行动上的“快”才能换来经营业绩上的“强”。避免尾大不掉,是中小企业经营中的关键所在。

可以通过以下措施提高银行金融服务的便捷度:

1.2.1 建立高效的工作制度

制度上的规定,往往是解决问题最根本最有效的办法,制度是基础,一切行动都建立在制度之上。在快速高效的工作体制之下,任何环节的工作都具有时效性,当信贷工作流程的每一个环节都保持较快的工作速率时,整个流程便是快速的、顺畅的。

1.2.2 加强员工培训

事在人为,要把事情做好,人是最关键的因素。熟能生巧,员工的业务素质提升了,操作流程熟悉了,风险把握能力提高了,其工作效率便会提升。在培训中,业务知识的学习,同事之间经验的交流,典型案例的分析,对于每位员工的成长都大有裨益。员工的成长,带来工作能力的提升,提高了工作效率,有助于满足客户的便捷性要求。

1.3 额度

企业如同一辆运转的水车,银行信贷支持如同流水,水量的大小对于水车的运转起着重要作用。水量过小,不能有效带动水车运转,水量过大,容易将水车冲垮。引申而言,贷款额度过小,不能提供足够的信贷支持,企业无法最大程度地发挥其优势;而如果贷款额度过大,超过企业所能承受限额,容易促使企业进行多元化投资,增加企业经营风险,影响银行信贷资金安全。

贷款额度的大小取决于客户的需求、自身经营状况以及抵押物价值等。如何确定贷款额度,可从以下三方面考虑:

1.3.1 根据企业已取得订单及拟取的市场估算企业的资金需求,结合企业现有资金状况,估算企业资金缺口。

1.3.2 对于提供抵押物的授信客户,根据抵押物价值和对应的抵押率确定一个最高授信额度,再根据企业具体经营情况进行调整。

1.3.3 对于企业有投资意向的,评估该项目可行性,认可之后提供足额信贷资金补足企业缺口。

对于中小企业的融资需求,如果认可,就要一次性给足,要做企业的主办银行,充足合理的贷款额度,是把握住优质客户的一个有力武器,充足的资金支持有助于企业的稳定快速发展,有助于银企共同成长,互惠双赢。

1.4 灵活性

在许多授信业务操作过程中,存在这样的问题:授信批复顺利,但放款环节操作非常复杂。苛刻的授信条件严重制约了企业的提款意愿,造成批复额度闲置。可以通过以下方法将批复的不确定性降到最低,最大程度地满足客户对于灵活性的需求:

1.4.1 充足的贷前调查,可以帮助市场人员深入的了解客户的经营状况和所面临的潜在风险。

1.4.2 市场人员在对客户充分了解的基础上,为客户选择合适的授信产品,设计操作流程,站在风险人员的角度上充分审视企业风险,预想能充分覆盖风险的批复条件。在此过程中,可先期与风险人员做接触,了解其对企业的看法。

1.4.3 市场人员针对已设计好的授信方案,与客户进行交流,讨论该授信操作方案的可行性,观察其对该操作方案的执行意愿,根据双方意见对方案做修订。在双方都能接受,且设计的操作流程可充分预防风险的情况下,上报审批。

1.4.4 评审过程中,市场人员站在风险防范角度上设计的流程与选择产品,往往容易获得通过。在此过程中,市场人员与评审人员的充分沟通也是必要的。

知己知彼,方能百战不殆。当市场人员站在风险的角度上看问题的时候,对评审结果的事先预知,有助于帮助确定项目操作的可行性,避免做无用功。

1.5 资金成本

银行提供的金融服务是商品,是用来满足客户融资需求的特殊商品。市场经济中,商品都有价格,金融服务最明显的价格特征就是贷款利率。中小企业自身实力较弱,风险较高,融资能力有限,在进行融资行为时,银行议价能力较强。银行应该遵循“高风险,高收益”的原则,根据客户自身经营状况,制定适度的定价标准,争取实现收益覆盖风险。

制定合适的利率,在服务质量与办理速度上提升银行的服务水平,发掘客户潜力,支持客户成长,与客户共享经营收益,是银行应遵循的原则。

2 风险管理

银行业是经营风险的行业,商业银行的风险控制能力是立足之本。中小企业融资业务中银行面临的主要风险是信用风险、道德风险以及操作风险。

2.1 信用风险

商业银行发放贷款,最终的目的是收回本金和利息,共享企业的经营成果。如果贷款发放之后不能收回,借款人出现信用风险,银行将面临较大损失。

信用风险归根到底取决于两个因素:还款意愿与还款能力。还款意愿是根本,还款能力是基础;还款意愿主要看企业主的信用意识,还款能力主要看企业的经营状况。

2.1.1 还款意愿:中小企业规模较小,且多为民营企业,实际控制人素质参差不齐,对于银行授信的认识也不尽相同。企业主信用意识的强弱对于信用风险影响较大,因此在进行授信调查时,对企业主的信用意识需要进行认真评估:了解其教育背景、个人素质、以往信用状况、对银行授信的认识、未来的发展规划。企业主的信用意识对于企业的还款意愿有决定性影响。

2.1.2 还款能力:企业的经营状况和现金流决定了企业的还款能力。授信调查本质上就是考察企业未来的还款能力,在关注企业自身实力和竞争力的同时,对于企业资金运用能力和现金流管理能力需要特别关注。很多企业不是败在市场竞争中,而是因为现金流的断裂导致企业一夜之间轰然倒塌,企



业融资的本质也是在于改善自身现金流。企业现金流的预测对于将来安全收回银行信贷资金起着决定性的作用。

2.2 道德风险

中小企业由于自身融资能力有限,且融资需求迫切,为取得资金支持往往采用非常规手段,对银行工作人员进行公关,使其在尽职调查时隐瞒风险以便取得银行授信,此时容易出现道德风险。如果说信用风险是客观风险,那么道德风险就是主观风险。防范道德风险最有效的方法就是奖惩结合,恩威并施往往是内部控制中最有效的办法。

“奖”:政府一直在提倡“高薪养廉”,这可以引用到银行中小企业部门的内部管理中来。员工收入多了,就没有必要去冒风险收受贿赂,谁也不愿意因为一点蝇头小利去毁了自己的职业生涯。给予员工以合理的收入与光明的前景,是保持员工斗志,防范道德风险的制胜法宝。

“罚”:法律的作用不只是惩恶,同时也有威慑作用,当法律之剑高悬在头顶的时候,谁都不愿意以身试法。中小企业部门需要建立健全自身的规章制度,在责任追究上形成体系,并组织员工学习,当人人都知道自己的行为会带来怎样后果的时候,“罚”的威慑作用会使不法行为止步于萌芽阶段。

2.3 操作风险

中小企业融资业务,“三分贷,七分管”。中小企业自身规模小,面临的市场环境复杂,自身经营状况多变,商业银行在发放贷款之后不可能一劳永逸,及时合规的贷后管理是防范风险的重要手段。

针对中小企业融资业务的贷后管理,应该制订详尽的贷后管理办法,在操作过程中需要银行工作人员的尽职调查与合规操作。资金流向监控、常规授信检查、风险预警管理、问题授信跟踪,都是贷后管理中需要操作的流程。按照贷后管理的规章制度操作,便可以有效地防范操作风险,在有效贷后检查防范信贷风险的同时,可以为银行工作人员起到“尽职尽责”的作用。

综上所述,一家银行如要打造中小企业金融服务核心竞争力,需要市场与风险两手抓,要“了解你的客户”,不仅要了解客户的财务报表信息,更要了解客户的非财务信息;不仅要了解客户的历史,更要了解客户的现在和未来;不仅要了解客户的经营情况,更要了解实际控制人及其家庭资信、财务状况。同时需要遵循“差异化原则”,根据授信开发模式、产品、担保方式以及客户信用等级不同,突出差异化,提高对优质客户的响应速度、提升对中小企业客户的风险控制能力。最后,需要“多途径缓释风险”,通过优选客户,使用适合客户生产经营特点、能有效控制企业物流和现金流的金融产品,增加抵(质)押、保证担保等增信措施,多途径转移和降低风险。这样方能在中小企业金融服务上形成一家银行自身的核心竞争力!

参考文献

- [1] Grinblatt & Titman. 金融市场与公司战略. 北京:中国人民大学出版社, 2005(7)
- [2] 朱叶. 公司金融. 上海:复旦大学出版社, 2006(7)
- [3] 杨丽荣. 公司金融学. 北京:科学出版社, 2007(6)
- [4] 林毅夫,李永军. 中小金融机构发展与中小企业融资. 经济研究, 2001(1)
- [5] 陈顺根. 中小企业信用担保问题. 企业经济, 2007(11)
- [6] 李志赞. 银行结构与中小企业融资. 经济研究, 2002(6)
- [7] 鲁丹,肖华荣. 银行市场竞争结构、信息生产和中小企业融资. 金融研究, 2008(5)

经济全球化下我国企业战略管理研究

● 赵 曦

(中国人民大学)

摘 要 在经济全球化大潮中,我国企业面临资源配置全球化、竞争激烈化、市场国际化等国际环境。为应对经济全球化带来的环境变化,我国企业必须转变管理思想,建立科学战略决策机制,实施多元化管理,提高管理实效,构建适应时代变化、符合市场需要的战略管理体系。

关键词 经济全球化 企业环境 企业战略管理

在经济全球化不断向纵深发展、市场竞争日益激烈的当今社会,企业的生存与发展受到严重的挑战,因此,企业要实现可持续发展不仅需要高瞻远瞩的战略眼光和战略思想,还需要建立科学战略决策机制,实施多元化管理,提高管理实效,构建适应时代变化、符合市场需要的战略管理体系。如中国南方电网公司就非常重视战略管理工作,自2002年挂牌成立后的第二年立即着手对公司总体发展战略体系进行研究,即对企业战略定位、宗旨,公司发展战略目标、经营理念、工作方针,电网发展目标等进行研究,同时启动“西电东送”战略、科技兴网战略、市场营销战略、人才强企战略、管理创新战略、信息化战略、“走出去”战略、企业文化建设等子战略的研究与管理,建立了具有自己特色规范的并得到较好施行的战略管理体系。

1 企业战略管理的内涵

1.1 企业战略概念

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是制订各种计划的基础。企业只有在符合和保证实现企业使命的条件下,根据内外部环境和资源状况,通过对历史经验的总结和现状的分析,对未来发展进行预测,并从长远角度出发,确定企业同环境的关系,制定适合企业自身的具有全局性、前瞻性、动态性的企业经营范围、成长方向和竞争策略,合理地调整企业结构和分配企业的全部资源,才能使企业获得某种竞争优势。

企业战略是一种动态的过程,企业在制订自己的战略时必须考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。企业战略是由一定的要素构成的,一般由经营范围、资源配置、竞争优势和协调作用四个因素组成。①经营范围。经营范围是指企业从事经营活动的领域,它反映出企业目前与其外部环境相互作用的程度。因此,对于大多数企业来说,应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定经营范围。但是,企业在多种经营的情况下,就不能只从某一行业的角度来确定自己的经营范围,需要多方位、多层次地研究自己的市场和顾客,尽量保证自己经营范围定位的准确性。②资源配置。资源配置是指企业过去和目前资源和技能的水平和模式,它是企业的特殊能力。一个企业只有以其他企业不能模仿的方式,取得并运用适当的资源,形成自己的特殊技能,才能很好开展生产经营活动。当企业的外部环境发生变化时,一般都要对已有的资源配置模式加以或大或小的调整,以支持企业总体的战略行为。③竞争优势。竞争优势是指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策,在市场上



所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。它既可以来自企业在产品和市场中的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。企业为了形成竞争优势,企业在控制和利用的资源必须具有价值、稀缺、不能完全被仿制和其他资源无法替代的独特优势。④协同作用。协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到得各种共同努力的效果。它是评价企业内部各经营单位联合经营活动所产生的效果,是决定企业效率的首要因素。企业只有根据自己所处的环境,不断解决影响企业知识积累和学习更新方向的机制问题,才能使企业能够获得与变化的环境保持一致的更新能力。

1.2 企业战略管理的内涵

自 20 世纪 60 年代以来,企业战略管理作为一种新的管理思想不仅在企业界得到了广泛的应用,而且在理论界也得到了极大地丰富和发展,并形成了相对完善的理论体系。我国企业 90 年代开始日益关注战略管理这一新兴领域,并陆续引入战略管理。所谓企业战略管理是指企业的高层管理者通过对企业所处内外部环境的分析和预测,对企业的生产经营活动实行的总体性管理,是企业制定和实施战略的一系列管理决策与行动,其核心问题是使企业自身条件与环境相适应,保证企业的经营的总体目标的有效实现。因此,企业的战略管理具有以下特点。

1. 科学性。在全球化经济大潮中,面对激烈的市场竞争,我国企业不仅要始终善于总结经验教训,而且要充分进行市场现状调查,科学预测未来发展,并以此做出关系到企业长期发展的整体性的计划。因此,企业战略管理必须建立在科学分析的基础上,不仅要符合企业自身的特点和社会需求,而且要符合世界各地的具体国情和市场经济的运行机制。

2. 长远性。企业战略作为企业的一个长期发展蓝图,是指引企业未来发展的方向,企业战略的制定要着眼于企业未来的生存和发展,要有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化。因此,企业战略管理的长远性要求企业根据外部环境和企业内部条件的变化,对有关企业生存的战略问题进行长远规划,即战略管理更关注长远利益,而不是关注短期利益。

3. 竞争性。市场如战场,制定战略的目的就是要在激烈的市场竞争中与竞争对手抗衡,在与竞争对手争夺市场和资源的竞争中取得优势地位。企业战略管理说到底是一种竞争战略的制定和实施过程,企业制定战略的目的就是满足企业在激烈的市场竞争中形成与竞争对手相抗衡的行动方案的需要,以保证自己能够战胜对手。

4. 层次性。不同的企业目标可以有不同层次,但进行战略管理的基本层次是相同的。一般来说,企业战略可划分为三个重要的层次:①总体战略或企业战略,主要包括发展战略、稳定战略等全局性的管理战略。企业总体战略管理主要是决定企业应该在哪些经营领域里进行生产经营活动的问题。②竞争战略,主要研究不同行业经营战略等方面的战略选择与应用,使它们在各自所选定的经营领域内与对手进行有效的竞争。③职能战略,主要包括财务、生产、研发、营销、人力资源等战略,它是保证有效地实现企业目标。

5. 全局性。企业战略管理是通过制订企业的宗旨、目标、战略和决策来协调企业各个事业部门或职能部门的活动,但这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的,它所追求的是企业的总体效果,是指导企业一切活动的总谋划。因此,企业的战略管理不仅要企业的全局出发,以适应企业长远发展的需要而进行的管理活动,而且要求企业战略必须与国家的总体战略和社会经济发展的总目标相一致,要与世界的经济技术发展相一致,不能孤立、片面地制定和执行战略。

6. 动态性。企业战略的制定不仅要根据历史和现状对未来进行预测,符合未来发展趋势,而且企业战略在实施过程中,要随着客观因素的改变和环境的变化进行适应性调整。在外部条件和内部资源允许的情况下,企业战略不能墨守成规、一成不变,必须随时间地点的转移而改变,在不同发展阶段要及时调整,确定适合该阶段的子战略和阶段战略。

2 全球化背景下我国企业面临的经济环境

2.1 资源配置全球化

世界经济全球化使生产力的发展和不断深化的国际分工在客观上打破了国家对资源配置的地域限制,实现了生产要素跨国或地区流动,从而实现生产要素或资源在世界范围内的最优配置。我国在加入 WTO 后,不仅对国内企业的生产和经营都提出了国际化要求,而且国际间的经济壁垒逐步降低甚至消失,国际上的资金、货物、人力资源等各种资源得以更加直接便捷地自由的流动和配置。因此,在全球化背景下,我国企业一方面要提高自身管理水平以留住既有资源;另一方面要创造条件参与国际资源的分配,吸引更多优质资源,以取得最大的竞争力。

2.2 市场需求多层次化

长期以来,我国企业面对的是国内消费者,消费需求比较单一,即使产品不创新的情况下,一种产品也能畅销数十年而不衰。然而,我国加入 WTO 以后,在经济全球化背景下,外国企业不断进入我国的同时,我国企业也走向国外,面对来自不同文化背景、生活习惯、法律法规、政治环境下的多个国家的消费者和多样化、复杂化、易变化的消费需求。对此,我国企业在生产经营时不仅要注意区分不同消费群体,有针对性地制定不同的发展战略,而且在具有宗教习俗的市场上,从产品设计到营销手段、管理方式,都必须尊重消费者的宗教习惯。

2.3 市场竞争国际化

在全球化背景下,我国企业不仅面临的市场越来越大、越来越复杂,同时,面临的竞争对手也越来越多、越来越强。由于我国的社会主义市场经济建设时间较短,同世界上其他国家的著名企业相比,还缺乏很多的市场实战经验,因此,我国企业要在高手如林的国际市场上占据一席之地,必须不断研究和学习市场规则和竞争对手的成功经验,在战略制定上必须借鉴他国先进的方法与管理方式并且进行适应性调整,不断提升自身的竞争力与创新力。

2.4 知识信息全球化

经济全球化的一个重要特征就是知识信息的全球化。虽然市场上的信息瞬息万变、层出不穷,但随着信息技术的发展,知识传播的手段和速度得以空前发展和提高,人们可以通过多种手段获取各种各样的信息,这就给国有企业的管理,尤其是战略管理提出了新要求。因此,我国企业在战略管理手段上必须紧跟时代潮流,用最先进的信息技术武装自己,同时,在管理模式上也要构建有利于信息传递的扁平化模式,使企业管理者能够在第一时间掌握市场趋势和企业状况,及时制订应对方案,迅速解决问题。

3 全球化背景下我国企业战略管理体系的构建

3.1 树立具有国际思维的管理思想

世界经济一体化使市场竞争包括资源的获取越来越超越国家和地区的界限,需要企业具备更为宏观的国际化思维方式和行为方式。长期以来,我国企业在国内市场上凭借雄厚实力长期雄霸市场,管理者对企业的市场环境和战略管理考虑较少。但是,在经济全球化背景下,面临当前市场环境的变化,我国企业不得不重新认识企业自身和竞争者,不得不重新寻找市场定位,不得不规划企业未来的生存和发展之路。在国际竞争中,我国企业一方面要借鉴国际先进的竞争策略,尤其是来自国外的强敌,要做到知己知彼;另一方面更要学好用好国际法规,用 WTO 的贸易规则保护自己的同时,要有效地建立自己的管理模式,积极整合国内外的所有资源,充分利用国际市场。

3.2 遵循适应国际标准的管理原则

在开放的全球化市场环境背景下,国际经济形势瞬息万变,企业间的竞争更加激烈,企业内外部



环境变幻莫测,企业的生存与发展受到严重挑战,面对诸多的未知因素和不确定性,我国企业在制定战略时不仅要从整体上把握企业的发展和运行态势,既要从宏观层面对企业进行指导,又要具有灵活可变性,要能够根据环境的变化适时调整和完善,而且必须同国际接轨,用国际标准来要求自己,在制定战略时要采用国际通行标准,使企业更好地融入国际市场。这是因为在全球化背景下,我国企业的生存圈不只是国内,而是整个国际市场。

3.3 建立科学战略决策机制

科学的战略决策就是要求企业在复杂多变的外在环境下,如何使得企业能够获得与变化的环境保持一致的资源更新能力和选择一个具有吸引力的行业及市场,并在其中占据独有的战略位置,而制定一整套相应的竞争策略。这种战略的制定不是靠企业老总拍拍脑袋或听命于上级主管部门的行政命令就能成功的,也不是靠民主投票就能解决的。企业战略的制定首先要充分研究外部环境的不确定性和不可预见性,根据企业所处的环境以及所拥有的资源属性确定资源配置的方向或领域。然后根据企业资源配置的方向,整合企业的内部资源,并随时监控环境及企业资源的变化情况,使资源和环境能够实现及时的、动态的匹配,保证战略对外部环境和内部资源的动态应变性,达到在实践中战略设计与实施的一致。

3.4 实施灵活的多元化管理模式

在全球化背景下,环境的复杂性、动态性、不确定性等特点,使我国企业在制定战略时不仅要整合丰富的国际资源,引进国外先进的管理模式,而且还要进行海外投资或者与国外企业合作,进行跨文化交流和管理。因此,我们要立足于企业的实际情况,因地制宜,根据企业所处社会环境的差异制定、选择和实施符合企业实际、具有一定挑战性、符合世界市场发展趋势的不同的管理模式。如在制定奖励方案时,可以推出股权激励方案、绩效奖金方案、度假旅游方案等多种模式;在管理手段上,可以按照传统的管理方式,也可以采取先进的计算机管理系统管理方式。但无论哪种管理模式,都要以人为本,实行柔性管理。

3.5 加强战略活动的实施、控制与调整

企业战略的实施是企业战略管理获得成功的根本保证,但要保证战略的正确实施,还要根据战略目标相关的考核标准,认真分析在不同战略实施阶段是否按照原计划在执行,是否取得了预期的效果,根据评估的结果决定是否需要进行战略转换,以便及时调整战略目标,对战略进行重新定位,并进一步实施调整后的新目标,把重要资源部署在对各项业务创造竞争优势至关重要的地方,从而实现企业的能力、资源与环境的良性互动。因此,在战略实施的过程中,要依据适应环境的原则(调节、整合以及重新配置内外部资源和能力以满足环境变化的要求),及时评价、控制和调整企业战略,并建立相应的风险预警机制,一旦发现问题要即时反馈,迅速解决,确保战略的有效实施。

3.6 重视企业的文化建设

企业文化是决定企业内在凝聚力的关键,也是企业走向成功的根源所在。企业文化主要指企业的指导思想、经营理念和工作作风,包括价值观念、行为准则、道德规范、文化传统、风俗习惯、典礼礼仪、管理制度以及企业形象。它具有凝聚力、激励力、约束力、导向力、辐射力等功能,对企业的战略管理有巨大的影响作用。企业战略是指导企业向某一方向运动的理性思维方式,可以依据外部环境和内部条件的变化进行调整甚至改变;而企业文化描述了组织成员共享的价值观、思想意识等,为战略管理的实际工作者和理论工作者提供了一种新的分析企业行为的方法,有助于企业制定和实施战略,并促进企业效率的提高。因此,在未来的全球竞争中,企业要立于不败之地,必须要建立自己优秀的企业文化。企业战略只有与企业文化相互协调才能促使企业成员以极大的热情去贯彻、执行企业的战略,使企业在激烈的竞争中不断发展壮大。

4 结束语

企业战略管理的好坏,决定着企业的成败。在世界经济竞争日益激烈的今天,战略管理越来越受到人们的普遍重视。但是,信息技术的突飞猛进,新兴产业层出不穷,顾客需求个性化、多变化和企业国际化趋势的加快,使得全球性竞争越演越烈,企业竞争环境的不确定性程度加深。因此,我国企业在培植核心技术,不断开发新产品来满足顾客不断增长的需求,保证企业生存和促进企业的成长的同时,必须具有世界眼光和中国情怀,遵循企业发展战略理论的内在逻辑,在对企业内外部环境进行科学、系统分析的基础上,转变战略管理理念,达成战略管理共识,明确战略目标,制定战略规划,因时制宜、因地制宜地实施并加强企业国际化战略管理。只有这样,我国的企业才能在激烈的国际市场竞争中立于不败之地。

参考文献

- [1]汤勇. 我国企业的战略管理问题研究[J]. 现代商业,2009(5)
- [2]于红霞. 不确定环境下企业战略管理研究[J]. 企业活力,2010(6)
- [3]李晓红. 基于经济全球化视角的国有企业战略管理体系研究[J]. 河南师范大学学报(哲学社会科学版),2010(5)
- [4]李捷. 全球化条件下中国企业国际化战略研究[D]. 武汉:武汉大学,2005
- [5]斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,2002