

Modern 现代管理 科学理论与实践探索 Management

(七)

王 瑞 主编



中国农业科学技术出版社

Modern
现代管理

科学理论与实践探索

Management

(七)

王瑞 主编



中国农业科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理科学理论与实践探索(七)/王瑞主编. —北京:中国农业科学技术出版社, 2006. 3

ISBN 7-80167-924-5

I. 现... II. 王... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011821 号

责任编辑
责任校对
出版发行

梅红 鲁卫泉
马丽萍

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)

新华书店北京发行所

北京鑫海达印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 印张:21.25

1~1 000 册 字数:550 千字

2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

58.00 元

经 销
印 刷
开 本
印 数
版 次
定 价

前 言

如果将企业比做一个人,那么不妨将管理理解为此人的修身养性之道。为适应外界环境的突变,每个人都必须调整自己的处世方法,提升自身的素质,借鉴别人的成功经验,主动地进行学习,否则将落后于时代。而企业在竞争激烈的经济圈内如想击败竞争对手,占领市场先机,对需求变化作出正确判断以调整经营策略,就必须实践和完善具有科学性、前瞻性、可操作性,更主要的是以人为本的管理方法,这样才能为企业发展创造适宜氛围,提供造血机能,凝聚核心竞争力,创造无限商机。

管理学大师杜拉克(Peter Drucker)曾在华尔街日报向企业经营者提出这样的问题:“成功的企业做了些什么我们未曾做过的事?”如果我们追根究底,则会发现答案就是全面品质管理(Total Quality Management)。它已被大多数企业采纳并取得成功。如今管理已经渗透到人类一切活动领域,人们自觉或不自觉地都在运用着某种管理思想或理论从事着某种管理活动,随着科技进步和生产力的不断发展,生产社会化的程度日益提高,经济联系和社会关系日趋复杂,管理的重要性越来越明显,有意识地掌握并遵循管理原理,对于提高管理效益的积极作用也越来越被管理者所认识。

中国文化博大精深,对于生于斯而长于斯的本土企业有着无可替代的传统历史积淀,在本土成功企业应用西方管理技术面得到迅速发展的同时,我们也应清楚地看到他们在企业运行的基本管理哲学中,无不充盈着中国传统哲学的思辨模式。致力于中学为体,西学为用,实证研究与哲学思辨相结合,企图摸索和总结出适合中国本土企业的企业管理模式和文化模式是应然的使命。

本书作者所在行业,秉持西方管理模式与中国企业文化互补互融,制度设计体现人文关怀,以科学发展观引领企业经营战略的思想,大胆实践,锐意进取,进行全方位、立体化的管理改革实践:大到规范宏观市场环境,进行体制和机制创新,小到精准核算成本收益,规范员工着装礼仪。以小见大,尽精微以至广,以人为本,予严格于关怀,逐步形成独特的、符合当今企业发展特点,具有浓厚中国企业特色的管理模式和企业文化。

本书汇集了各行业企业管理者在探索、实践中总结出的管理理论和科学方法,他们从战略规划、前期调查、症结分析、制定方案到实施方案、调整策略、评估结果、反馈信息并改进方法等各阶段管理实践中获得的宝贵经验和构筑的管理框架必定对我们现实和今后的工作具有启迪和借鉴作用。

最佳的管理一直是开发人类潜力的钥匙。本书编者愿做沟通管理者与被管理者心灵的桥梁,也愿成为开启读者管理智慧之门的钥匙。书中不足之处诚请指正。

编者

2006年3月

目 录

浅谈工程咨询企业竞争战略	董 虹	(1)
e-HR——人力资源管理发展的必然趋势	付 莹 滕宇灵 孟祥宇	(5)
浅析关联方交易	秦 燕	(11)
关于集权与分权的探讨	戈 彦	(17)
产品经理在医药企业中的角色分析	谷 鹏	(22)
电力企业融资方式分析	何 苗	(27)
供应商管理库存模式在 S 公司的应用	李 昂	(34)
对代位权诉讼探讨	李 威	(38)
项目管理在海上油气田开发中的应用——BZ26-2 油气田组块建设回顾	李秋琳	(42)
整体上市的方式选择	刘立新	(48)
浅谈企业如何运用好激励机制	刘 璐	(52)
我国产业投资基金运作规范研究	罗 钢	(56)
从薪酬制度改革看激励	强 燕	(60)
基于战略的业绩评价体系初探	覃道岑	(64)
浅谈影响企业创新的管理模式及其对策	陈祖豪 穆 巍 唐丽萍	(69)
推进全面预算管理 打造邮政企业管理新模式	汪 欣	(74)
论三菱商事的 FILM 战略	王春燕	(79)
扁平化组织中的团队沟通	戈 彦	(83)
基于经济学角度的会计信息供求分析	王京民	(88)
电子政务信息共享管理的分析与研究	王映浩	(91)
浅议美国 SOX 法案实施效果及对我国公司治理的启示	徐 恒	(95)
论我国中小企业的技术创新战略	徐剑光	(99)
商业银行内部审计面临的挑战及对策	徐 伟	(103)
从“累”看社会需求与社会供给	闫庚玉 孟小龙	(107)
我国住房金融改革的突破口——住房抵押贷款证券化	尹秀哲	(113)
浅析供应链管理对企业发展的作用	闫 彦 张立祥	(118)
高风险证券公司破产的条件和司法保障	张秀梅	(123)
试析影响中国社会保障政策选择的因素	周荷芳	(127)
服务营销		
——卷烟流通企业市场营销的基石	周 钧 刘玉环	(131)
土地一级开发成本测算研究	周 颖	(138)
事业单位人事制度改革由行政管理向法制管理转变的途径初探	朱绍茹	(143)
浅析国家体育场馆在全民健身活动中的领导作用	谷 梅	(148)
宏观调控下民营经济的发展	常有良	(152)
浅析中国房地产业品牌战略的发展趋势	郭 颖	(156)

试论新型劳务用工方式——劳务派遣	李兰敏	(161)
瑞景公司的变革及员工心理解析	江庆济	(165)
国有企业薪酬管理存在的问题及对策	李殿和	(170)
资本成本在我国企业财务管理中的应用	李 东	(174)
论高等教育出版社国际化战略	李 民	(179)
国有企业人力资源管理问题及对策	李 欣	(184)
中小企业吸引人才策略分析	李艳丽	(188)
中小企业融资环境改善研究	李 贞	(192)
浅析对中国企业文化发展	裴 杰	(196)
我国信用卡行业竞争模式解析	乔渝燕	(200)
浅析日本大企业的企业文化	阮 航	(204)
设备备件资源整合管理实践	吴心铁	(208)
我国公立医院薪酬分配的现状、问题及建议	向 伟	(213)
加强渠道管理 建立企业竞争优势	谢立东	(217)
中国中小企业发展浅析	徐 虹	(221)
股权结构与公司绩效关系浅析	杨冬燕	(225)
浅谈国有医院改革中存在的问题及对策	于明涛	(230)
冀西钙业集群发展分析及其对策	张敬科	(234)
中国保健品市场现状浅析	郑 珍	(238)
资产减值会计与风险预警	周慧萍	(243)
股权分置改革的法律形式与经济实质	朱嗣化	(247)
客户满意度的研究价值与提升策略	李龙乔	(251)
我国证券投资基金的投资分析与选择	陈 琪	(256)
“以人为本”分层落实模型	赵玖国	(261)
改善心智模式与有效管理	徐 诚	(265)
树立全民创新意识是实现创新型国家的基础	吴兆安	(269)
我国资产证券化产品现状、问题与制度框架	陈 翔	(273)
业务流程再造 重塑邮政竞争优势	邵 华	(277)
浅述非正式员工激励机制	刘 巍	(281)
论我国中小型 IT 企业吸引人才方式	刘 巍	(285)
我国高科技企业跨国研发战略探析	韩 峰	(289)
房地产企业文化及其建设途径分析	高红亮	(293)
从中国文化层面简论国企改革	李 皓	(297)
企业管理与信息门户	戴 进	(300)
The Role of Universal Grammar in Second Language Acquisition ...	初 萌 王小宽	(305)
论人力资源管理在组织变革中的作用	张 健	(309)
浅析某电信设备制造企业转型之路	王晓燕	(313)
浅谈跨国公司的人才保留	张 健 王晓燕	(318)
EVA 指标体系的会计学分析与应用	曹 炜	(322)
也谈人本管理	刘爱军	(328)

浅谈工程咨询企业竞争战略

● 董 虹

摘 要 通过对工程咨询企业竞争战略的分析,证实了差别化战略、市场重点集中战略、先动优势与劣势、标杆学习、多种经营战略、构建战略联盟、国际化战略适用于工程咨询行业。

关键词 工程咨询企业 竞争战略

工程咨询,人们通常认为是工程项目的前期可行性研究和评估,其实这只是我国才有的、狭义的工程咨询概念。在国际上,工程咨询是指为了工程项目从决策到实施全过程提供智力支持的一个专业服务行业,包括设计、招投标代理、监理和投产后的维护等。

竞争战略是探讨企业管理者如何为获得竞争优势、取得竞争的成功而制定的行动计划。

在市场化、现代化和国际化的进程中,在综合分析工程咨询业现状、国内市场需求的基础上,在突出比较优势的前提下,国有综合性工程咨询企业可选择应用的战略包括:差别化战略,即塑造特色服务和品牌;市场重点集中战略,即巩固为政府服务的传统市场;先动优势与劣势,即在某一市场上,出现了工程的大规模建设或缩减,企业相应战略重点的转移;标杆学习,即企业认识到同行业领先者的核心竞争力的关键所在,要抓紧学习,缩小差距;多种经营战略,即扩大业务范围,构筑多元化的业务发展框架;构建战略联盟,即实现企业横向及纵向的联合;国际化战略,即积极参与国际市场竞争,走国际化之路。

1 差别化战略

差别化战略是指企业为满足顾客特殊的需求,形成自身竞争优势,而提供与众不同的产品和服务的战略。企业运用这种战略主要是依靠产品和服务的特色,而不是产品和服务的成本。

差别化战略在工程咨询行业应用十分普遍和广泛。国外知名工程咨询企业都有自己的经营特色,或以综合服务见长,或以专业服务著称,或有良好的营销模式和网络,或有先进的技术装备,如各种理论模型、经验模型,或有著名咨询专家。如美国兰德公司以宏观战略研究见长,麦肯锡咨询公司以规划发展和企业管理见长,各公司之间专业突出,经营特色鲜明,差别明显。作为市场竞争的相对弱体,国有综合性工程咨询企业长于工程前期论证、评估,经济、商务咨询实力较强,尤其是部委所属国际工程咨询公司熟悉国际惯例和长期参与国际工程招投标业务。工程勘察设计类工程咨询公司长于工程勘察、设计、监理,专业咨询实力较强,实践经验丰富。但我国工程咨询公司多以行业、地域为经营空间,业务范围相近,实力相当。同行竞争激烈,大型公司都有自己的专有技术,却未形成拳头产品。国有工程咨询企业实行差别化战略,要根据市场需求,提供有差别的特色产品和服务,机动灵活地满足消费者需求,实行这种差别化,要求企业首先要调查、了解和分清该项目市场上现有的服务种类、

竞争对手和自己的优劣势所在,有针对性、创造性地开发服务项目,满足目标市场顾客的需要。其次要从原有的项目前期工程咨询业绩中,筛选若干个专业作为强项,树立专业形象,专注自己特长的发挥,着重向专业化的方向发展,以自身的特长来赢得市场的青睐。

2 市场重点集中战略

市场重点集中战略是指企业把经营战略的重点放在一个特定目标市场上,为特定的地区或特定的购买者集团提供特殊的产品和服务。重点集中战略是围绕一个特定的目标进行密集性的生产经营活动,要求能够比竞争对手提供更为有效的服务。企业在实施此战略时,尽管能在其目标细分市场上保持一定的竞争优势,获得较高的市场份额。但由于其目标市场相对狭小,该企业的市场份额总体水平是较低的。重点集中战略在获得市场份额方面常存在着某些局限性。因此,企业选择重点集中战略时,应在产品获利能力和销售量之间进行权衡和取舍,有时还要在产品差别化与成本状况间进行权衡。重点集中战略能够取得好的效果和情况:在目标小市场上,竞争对手很难满足顾客在专业化或特殊性上的需求;企业拥有足够的资源和能力能有效服务于具体的目标小市场;目标小市场具有很好的成长潜力,而且足够大,企业可以获得盈利;在目标小市场上,企业能够凭借其建立起来的顾客忠实度,有效地防御行业中的挑战者。企业实施重点集中战略的关键是选好战略目标。一般的原则是,企业要尽可能地选择那些竞争对手最薄弱的目标和最不易受替代产品冲击的目标,在选择目标之前,企业必须确认:购买者群体之间在需求上存在着差别;在企业的目标市场上,没有其他竞争对手试图采取重点集中战略;企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力;本企业资源实力有限,不能追求更大的目标市场。根据重点集中战略的特点和存在的风险,笔者认为这一战略适用于大多数的工程咨询企业。这类企业应集中优势资源,把经营战略的重点放在为政府服务上,把各级政府委托的重大项目咨询论证作为中心任务,以为政府服务,为国家把好关作为公司的主要目标 and 市场重点。首先,政府培育和支持诚信度与权威性比较高的咨询机构为其服务咨询服务,是国际上通行的做法,例如,美国的兰德公司主要就是为政府决策服务的。随着社会主义市场经济体制的不断完善,为国家项目决策服务的工程咨询机构不仅不能削弱,相反还会进一步得到加强。这是重大建设项目决策更加民主化、科学化的客观要求和必然的发展趋势。其次,长期以来,由于体制的原因,广大国有工程咨询单位与政府有紧密的工作关系,有为政府投资决策服务的长期经验和业绩,建立了密切的业务合作关系并深得信任,这是多年经营形成的极其宝贵的业务资源 and 无形资产,是国有工程咨询企业在市场竞争中所具有的独特优势,也是实施重点集中战略的基础条件。在新条件下,继续保持和发展而不是淡薄或疏远与政府的工作关系。积极地参与政府工程咨询服务市场的竞争,为政府提供优质的服务,这对于工程咨询企业的业务建设与发展,具有极其重要的意义。

3 先动优势与劣势

当企业选择适当的时机,率先成功地进入某个市场时,就会在某种程度上形成先动优势。例如,企业可以在企业形象与声誉、顾客忠实度等方面占有优势。具体讲,企业主要会形成以下几个方面的优势:第一,经验曲线效应,先动的企业可以有较长时间积累相当的业务量,能够比竞争对手更早地降低生产成本;而且依靠自己的丰富经验,先动企业还可以采用价格策略来获得更多的利润,从而进一步增加业务量,加强成本优势。第二,网络外部性

效应,经济学中所说的网络外部性,是指产品购买者因为购买该产品所获得的利益会随着该产品的现有用户以及预期用户的增加而增加。第三,购买者不确定性和品牌声誉效应,这一效应在销售经验型产品的过程中最为明显。所谓经验型产品,是指那种在购买和使用之前不能确定其质量的产品。咨询行业的服务即属于经验型产品,若企业能够抢先树立起自身的质量信誉,它就会占有明显的先动优势,因为对某一品牌的产品有良好感觉的消费者很难轻易转向竞争性产品。第四,顾客的转换成本效应,如果企业能够最先为顾客提供个性化的售后服务,并且顾客已经具有了使用其新产品的技能,竞争对手又不能迅速模仿这种技能,那么,就出现了转换成本。这种转换成本也会给先动的企业带来很好的竞争优势。企业最先在市场上采取战略行动,可以获得先动优势,也可能因为孤军奋战,缺乏后续的资源,而导致先动劣势。

4 标杆学习

标杆学习是指针对企业以行业的领先企业或主要竞争对手的某项具有优势的活动作为基准,寻找差距,制定出赶超策略,提高自己竞争力的活动。

5 构建战略联盟

战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。战略联盟可以发生在两个或两个以上企业的各个活动领域。也可以局限于某一个具体的活动领域,例如,研究开发、生产、营销、采购等。建立战略联盟的方式是多种多样的,从短期的松散型合作到长期的资本连结。战略联盟可以是强强联合,也可以是强弱联合。战略联盟可以是横向的,也可以是纵向的,甚至是网状的。战略联盟可以分散风险和分享资源,以及减少新产品、新技术开发和进入市场的时间,通过合作,公司能够在技术研究开发、技能、产品、市场占有率、生产能力等方面实现互补。随着政府管理模式的转变和竞争加剧,国有工程咨询企业原有的优势会逐步丧失,功能单一、规模偏小的弱点将会显露出来。在资金、技术、信息网络、管理等诸多方面和国外知名咨询机构实力十分悬殊。除了极少数有实力的工程咨询企业可以通过扩大业务范围和经营规模的方式来增强实力,以期同国外大型工程咨询公司相抗衡外,对于绝大多数的咨询企业而言,采用自我发展壮大实力的方式参与市场竞争,不仅容易造成“小而全”的局面,造成资源的浪费,而且在短期内也难以实现。因此对国有工程咨询企业来说,最佳的选择应是进行行业重组,加强横向和纵向联合,构建战略联盟。应打破地域和行业、专业界限,走强强联合之路,以资本为纽带,在品牌、技术、管理、资金、市场等企业诸要素上进行优势互补,实现资源共享、市场共拓、风险共担、利益共沾,建立稳固的战略伙伴关系,共同发展。按照有利于专业化分工和项目全过程咨询服务的原则,相对集中人力、物力、财力以少数有实力的大企业为龙头,以专业化和特色服务为特色的小公司为主体,组建成跨行业、跨地区的以国际工程公司运行模式进行运作的大型工程咨询联合现代企业集团,建立与国际接轨的管理体制、运行机制和管理模式,形成既有一定的全方位咨询服务能力,又有行业特色的工程咨询企业集团。由集团公司进行市场的统一规划,参与国内、国际市场竞争。

6 多种经营战略

多种经营战略,是企业在新产品领域和新的市场领域形成的战略,即企业同时增加新产

品种类和增加新市场战略。企业实行这种战略是为了长期稳定地经营和追求最大的经济利益。无论何种原因促使企业采用多种经营战略,企业都应该清楚地认识到成功的多种经营不是经营单位或企业的简单聚合。在多种经营中,企业要获得成功,需要考虑以下因素:共同的市场或共同的技术;新经营的业务所处的市场发展阶段;构成多种经营需要原因的时间性;加强企业内部的协调。对国有工程咨询企业而言,多种经营战略也是一种较为适用的战略。工程咨询企业可通过积极稳妥的方式逐步开展多种经营业务。使工程咨询在不同层次上充分发挥作用,在上层为政府政策的贯彻执行保驾护航,以体现工程咨询业的智能性和渗透性,在中层为投资责任人出谋划策,以体现工程咨询业的全局性与全程性;在基层为项目参与者当家理财,以体现工程咨询业的机动性和实效性,在咨询服务中以质量取胜。

7 国际化战略

国际化战略是指企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场,以创造价值的举措。广义上,国际化作为当代世界发展的一大趋势,已经渗透到政治、经济、文化、人口等诸多方面。狭义上讲,国际化包括商品国际化、资本国际化、技术国际化、生产国际化、人力资源流动的国际化等内容。而企业的国际化,则是指企业的生产经营活动跨越国界向更大、更广的范围拓展的过程。只有成为国际化的公司,才是我国工程咨询企业成熟和具备实力的标志。走国际合作之路,在国际市场竞争中学习和锻炼,是我国工程咨询企业加强实力建设,迅速提高国际竞争力的重要途径。但采用这种战略的企业应该是具有较强知名度,资金和人力资源雄厚的大中型咨询公司。工程咨询企业要走国际化之路,推行国际化战略,首先要全面学习和引进成熟的工程咨询组织和服务的国际惯例,学习国际工程企业管理的先进理念、方法和手段。其次应积极参加国际交流与合作,循序渐进地开展国际业务。

主要参考文献

- 1 迈克尔·A·希特(Michael A. Hitt)(美),R·杜安·爱尔兰(R. Duane Ireland)著.战略管理竞争与全球化(概念)
- 2 孙健敏,李原译.斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins)著.北京:中国人民大学出版社,2005
- 3 王利平.管理学原理.北京:中国人民大学出版社,2000
- 4 纪宝成,吕一林.市场营销学教程.北京:中国人民大学出版社,2002

e-HR——人力资源管理发展的必然趋势

● 付莹* 滕宇灵 孟祥宇

摘要 21 世纪是知识经济时代,人力资源管理以规划和策略性等高附加值的工作内容为主。为了提高工作效率和效果,建立了 e-HR 管理系统,并不断推广 e-HR 的应用,从而提高人力资源管理的输出,使之成为必然的发展趋势。

关键词 知识经济 e-HR 人力资源管理系统

21 世纪是以知识为基础的新经济时代,在这个新时代,高新技术产业作为第一支柱产业,智力资源成为首要依托,“知识”成为最重要的资产及竞争差异因素。人们创造的主要动力是为了获得知识产权,获得知识产权与金钱驱动的联系与转化。

这个时期,企业经营的环境出现很大的转变,主要有以下几点:

(1)员工的转变:新时代的员工的价值观不同,有所谓的“Y 时代”或“Z 时代”的特征。具有现代科技知识,具备全面的素质和能力,流动性高,强调个人价值。

(2)组织结构的改变:由传统的功能型的垂直式组织结构,转变为更强调团队合作的扁平结构。

(3)管理模式的改变:由从上而下的集中式规划和控制为主,改变为强调授权、责任、绩效为主。

(4)工作设计的改变:从分工清楚、专项负责的工作,改变为比较复杂以及多样化的工作。

(5)员工训练的改变:从过去的“训练”模式,改变为“学习”、“教育”的模式,强调个人的学习能力和责任,也更注重员工的行为、价值观的教育。

(6)绩效评估的改变:从目标管理为主,改变为更强调效果管理,个人工作能力、工作态度等被纳入绩效评估的范围。

(7)薪酬体系的改变:从以固定薪资,以职位、年资为主要考虑因素,改变为以绩效奖金为主,强调企业的绩效成果和个人的绩效贡献。

(8)升迁的改变:从过去强调绩效结果,改变成强调其能力和工作、个性和工作的匹配性,以及升迁后是否能胜任。

(9)经理角色的改变:从“督导”的角色改变成“辅导”的角色。

(10)高层管理角色的改变:从“领导”角色改变成“规划”角色。

在新的经营环境的背景下,旧有的人力资源管理模式和定位已经无法处理现今面对的挑战和快速复杂的变化。既然“人才”成为企业最主要的竞争差异因素,人力资源管理不应

* 付莹:单位名称:北京国安电气总公司;所在院校:北京师范大学

该停留在过去执行人事行政事务的配角,而应该改变为以企业“人力资本”经营为理念的企业管理的主流。在这种情形下,人力资源的开发与管理出现了以下7大转变:

- (1)由重视学历向重视能力转变;
- (2)由单一型人才开发与管理向复合型人才开发与管理转变;
- (3)由重视人的显能开发转为潜能开发;
- (4)由被动开发向主动开发转变;
- (5)由黄金时段开发向终身开发转变;
- (6)由近距离人才开发向远距离人才开发转变;
- (7)由人才无序开发向科学开发转变。

人力资源任务、角色的重大转变,使得企业人力资源管理的范畴也随之改变。传统的“人事管理”负责的主要对象是员工的个人信息处理,是公司的行政执行者,以及规章制度的“监督者”。现代企业人力资源管理要转变成为企业高层的战略伙伴,了解企业的战略,并制定相应的人力资源管理战略,提高企业人力资源管理的“增值”服务。

企业人力资源管理人员的价值体现在企业人才资产的经营绩效上。人力资源管理必须建立以“人才”、“知识”为重要资产的管理模式的基础上,就像企业财务管理人员是企业财务资产的管理者一样,人力资源管理人员应该成为有效的人才资产管理。而有效的人力资源管理,有赖于直线经理和人力资源管理人员的妥善分工和配合。正如学生的教育需要学校和家长的分工和密切配合。

原则上,在人事流程和制度的设计和执行方面,人力资源管理人员要承担比较大的责任,但是在未来和战略性的人事制度的设计中,只有高层管理人员积极参与,才能确保人力资源管理符合企业的需要以及和企业整体战略的一致性。

在对员工的领导和管理方面,显然是直线经理的责任为重,人力资源管理人员的角色是辅导性的。如果将人力资源管理比喻为一类游戏,人力资源管理人员更多的是承担制定游戏规则的责任,而直线经理是执行游戏规则的人。双方的密切配合使得游戏顺利高效地进行。

以往企业中流行的观点是人力资源管理是人力资源部的职责,直线经理很少有机会或兴趣参与人力资源管理,人力资源部门和业务部门之间形成相对立的局面,使得企业人力资源管理事倍功半。进入21世纪,企业普遍意识到人力资源管理的重要性和紧迫性,意识到“人才”是企业最重要的资本,直线经理也逐渐乐于参与和配合人力资源管理,但是言易行难,多数直线经理对如何扮演好人力资源管理人员的角色毫无头绪。出现这种现象的很重要的一个原因是直线经理缺乏人力资源管理的知识,而管理知识在企业中是一种语言,掌握这种语言的人越多,越有沟通的基础,管理实践就越高效。

人力资源管理知识,是企业人力资源管理的语言,当直线经理没有掌握此语言,人力资源管理人员和直线经理就有严重的沟通障碍,直线经理难以进入人力资源管理领域则是显而易见的结果。企业要实现有效的人力资源管理,应该培养直线经理人力资源管理的基础知识,使其明确其在人力资源管理中应扮演的角色和应承担的责任。正如企业为非财务经理提供针对非财务管理人员的财务管理知识培训,使得企业财务管理政策能顺利实施。

进入21世纪,全球步入信息时代,计算机与信息网络技术改变了人类社会的许多产业及其产品。随着多媒体技术,特别是国际互联网络的使用和逐渐普及,传统的人力资源管理系统开始电子化。

1 什么是 e-HR 化

e-HR 即电子化人力资源,广义上来说,它是一套通过现代信息技术手段,提高人力资源管理效率,实现人力资源信息共享及有效整合的解决方案。具体说,e-HR 实际上是一种基于 Internet/Intranet 的人力资源管理系统。它将招聘、岗位描述、培训、技能、绩效评估、个人信息、薪资和福利、各种假期、到离职等与员工个人相关的信息统一地管理起来,使人力资源管理人员可以从繁琐的日常工作中解脱出来,将精力放到更富有挑战性和创造性的人力资源分析、规划、员工激励和战略等工作中去。此外,公司的各种政策、制度、通知和培训资料也可通过这种渠道来发布,员工和各层管理人员可以通过 Internet/Intranet 自由地查询所需要的人力资源管理的各种信息。

从形式上看,e-HR 是由人力资源相关数据、工具及交流整合而成,它通过与现有的网络技术相联系以保证人力资源与日新月异的技术环境同步发展。可以说,e-HR 使企业采用外部的电子商务模式来改善内部的人力资源运作,既节省了资金又加强了对员工的服务。e-HR 的“e”体现在三个方面:

(1)基于互联网的人力资源管理流程化与自动化。“e”把有关人力资源的分散信息集中化并进行分析,优化人力资源管理的流程,实现人力资源管理全面自动化,与企业内部的其他系统进行匹配。

(2)实现人力资源管理的 BTOB(即商对商)。企业的人力管理者能够有效利用外界的资源,并与之进行交易,例如,获得人才网站、高级人才调查公司、薪酬咨询公司、福利设计公司、劳动事务代理公司、人才评价公司、培训公司等 HR 服务指南的电子商务服务。

(3)实现人力资源管理的 BTOC(商对客户)。让员工和部门经理参与企业的人力资源管理,体现 HR 部门视员工为内部顾客的思想,建立员工自助服务平台,开辟全新的沟通渠道,充分达到互动和人文管理。

2 e-HR 的作用

在新经济时代,人力资源管理人员在工作和服务内容上,要从以一般性事务的行政工作为主,转变为以规划和策略性等高附加值的工作内容为主。但这并不意味着可以减少一般性行政事务工作。企业人力资源管理人员的成功转型,必须建立在简化低附加价值的传统行政事务的基础上。许多简单而烦琐,但不可或缺的人力资源管理行政事务,如个人资料的变更、查询薪资等,可以通过现代信息技术,建立 e-HR 管理系统,大幅度地简化人力资源管理人员和直线经理的一般人事行政业务,提高此类工作的效率和效果。把花在许多必须但低附加值作业的宝贵资源,重新分配到高附加值的作业上。

如今人力资源管理系统(HRMS)已经逐步为企业所重视并引进企业人力资源管理实践中。HRMS 大致包括如下功能:薪资和福利计算、培训管理、考勤管理、人力资源管理、基于 Internet/Intranet 的人力资源管理。

薪资和福利计算程序:这类程序通常可用于管理企业薪资和福利计算的全过程,其中包括企业的薪资和福利政策设定、自动计算个人所得税、自动计算社会保险等代扣代缴项目。

培训管理系统:培训管理系统一般通过培训需求调查、预算控制、结果评估和反馈以及培训结果记载等手段,实现培训管理的科学化,并且和人力资源信息有机地联系起来,为企业人力资源的配备和员工的升迁提供科学的依据。不少公司甚至自己组织力量投资开发专

用的培训软件。现在,“在线学习”(e-learning)如同 Internet 一样,正在风靡全球,它不仅节约可观的训练费用和人力投资,而且,正在给传统的培训业造成一定的冲击。有人甚至断言“在线学习”将成为未来的主要学习途径。

考勤管理程序:为了有效地记载员工的出勤情况,很多企业购置了打卡机、考勤机等设备。考勤管理程序一般都与这些设备相接,根据事先编排的班次信息,过滤掉错误数据,生成较为清晰的员工出勤报告,并可转入薪资和福利程序中,使考勤数据与薪资计算直接挂钩。

通过这些程序,人力资源管理人员可以更多地附加进行高附加值的规划和各类解决方案的设计和执行,从而提高人力资源管理的输出。

3 e-HR 在我国企业人力资源管理中的应用现状

目前,我国大部分企业对 e-HR 普遍存在着错误认识。关于 e-HR 的实际内涵,大部分企业一知半解,甚至存在着错误认识。建立 e-HR 所需要的硬件、软件、内外部服务网络累加起来,还不是 e-HR 的全部,在 e-HR 的管理过程中,懂得整合硬件、软件及内外部服务网络资源并善于使用这些资源为管理所用的人力资源管理人员起着更为重要的作用,否则再好的资源也只会白白地浪费,这样 e-HR 不但不能起到降低成本的作用,反而会无形中增加企业的负担。

对于 e-HR 究竟能对企业的运作起多大作用,外界媒体有一种误导的、夸大的宣传,认为在当今信息爆炸的时代,不实行 e-HR 就会落伍,把 e-HR 看作一服万事无不能的“灵药”。这种不负责任的宣传必然会使 e-HR 建设走上弯路,不健康地发展。实际上 e-HR 对于企业而言应该是一副补药而不是救药,如果企业由于管理方面的问题濒临倒闭,就得从整体的管理角度进行治理,此时即使 e-HR 做得再好对企业的发展也是于事无补;反之一个运作正常的企业,若在人力资源管理上存在着效率低下、成本过高等混乱局面,采用 e-HR 方式进行治理往往能够促使人力资源管理步入正轨。

网络应用未被普及,不利于 e-HR 在大范围内推广。尽管现在人们常常感叹:网络已经覆盖了我们的生活,但实际调查结果表明网络应用在国内仍不普及,即使是在网络技术最发达的沿海及中心城市,很多企业仍然停留在单机文字处理的基础上。由于很多企业并没有为员工提供配套的网络环境,使 e-HR 缺乏深度和持续发展的条件。

此外,企业人员不熟悉办公自动化应用,也影响了 e-HR 的使用效果。在 e-HR 的工作模式下,要求企业员工具备一定的办公自动化应用水平,尽管近年来我国企业在办公自动化应用方面取得了较大的提高,例如,很多企业成立了信息中心,购置了电脑等办公自动化设备,但就全国而言,大部分企业,尤其是国营企业员工的实际应用水平相当有限。一方面部分企业员工固守传统的办公模式而对 e-HR 采取抵制态度,使 e-HR 的推行速度十分缓慢;另一方面由于部分企业员工不熟悉办公自动化应用,致使 e-HR 工作流程出现断链现象,从而影响了 e-HR 的办公效率。

4 e-HR 的提高策略

既然提高企业绩效是人力资源管理的新使命,就要大幅度提高这方面的专业能力,其中关键在于提高 HR 人员专业能力的提升。企业人力资源管理人员需要提供各种相关高附加值服务,如:员工人才测评、绩效评估、企业文化建设、员工职业规划、知识管理、作业流程再

造等。这些高附加值的服务,对企业有深远的影响。人力资源管理人员通过提供高增值的服务,和直线经理建立良好的信任和默契,形成伙伴关系,才能有效地运做企业人力资本。

因此新经济时代的人力资源管理,对人力资源管理专业人员的能力要求也相应改变,从传统的强调人事管理事务的熟练以及各类劳动法规的熟悉,转变为强调人力资源管理战略、规划、诊断、设计执行等方面的能力。

以企业招聘为例,传统的人力资源招聘是执行直线经理的招聘要求,执行的是程序化的工作,对人力资源管理人员的要求侧重于和供人部门(人才中心、学校)的关系密切,强调及时满足用人需求。新经济时代的招聘工作,强调满足供需在质和量上的匹配。为实现此目标,人力资源管理人员必须将人力资源服务推到最前线,主动分析企业的用人需求,做好人力资源规划,并研究市场供应的变化,用科学的人才测评方法筛选人才,使得在最大限度上满足所选聘人才能力—工作、个性—工作的匹配性。对人力资源管理人员的要求更侧重于具备人力资源规划、人才测评、职业心理学等的能力和专业知识。

中国人力资源管理始于改革开放后,西方发达国家企业进入中国,将其母公司的人力资源管理体系带入国内。而人力资源管理观念普遍为企业接受并备受重视亦是近5年的事。现中国国企和民企的人力资源管理人员多数缺乏系统的人力资源管理理论知识,虽然有丰富的人事管理经验,但局限于行政人事事务工作,难以胜任高增值的人力资源规划发展业务。亦导致企业人力资源管理始终处于配角的地位,无法参与和配合企业战略规划,发挥人才资本的价值,严重者更陷入恶性循环之中。

改变此局面的必经之路,就是培养大批具有人力资源管理理论知识的专业管理人员,而现任人力资源管理人员,亦必须自觉主动地开展自我培训,提高专业能力。

5 推进 e-HR 应用的可行性措施

5.1 国家政策给予支持,大力推动网络应用

在企业 e-HR 建设过程中,国家扮演着一个重要的角色。只有国家在政策上给予大力支持,才能带动 e-HR 配套环境的发展,例如,健全信息网络体系,提高网络容量和传输速度,大力发展高速宽带信息网,强化网络与信息安全保障体系建设,鼓励更多的 IT 厂商生产更优质的办公自动化产品;更多的网络服务队伍提供更快、更好、更便宜的网络服务。总之,只有配套环境改善了,e-HR 才有其生长的土壤,才能具备发展的推动力,否则 e-HR 建设将会寸步难行。

5.2 组建专职机构,进行总体规划,建设具有企业自身特色的 e-HR 模式

首先,e-HR 建设具有综合性、系统性、整体性,是一项系统工程,涉及企业管理的各个方面,应该坚持统一规划、统一投资、统一标准、统一建设和统一管理的工作原则。一些企业在 e-HR 建设过程中由于缺乏统一的规划和管理,各部门争相盲目购买设备,面实际情况却是未能充分利用,造成了资产闲置及人力、物力的大量浪费。e-HR 是由硬件、软件和应用管理三部分组成的。硬件、软件建设是必要条件,但进行良好的应用管理,使硬件软件资源与人力资源优化整合才是根本目的。信息化一定要算效益账,要有投资回报率的概念,宁缺勿滥。其次,推进 e-HR 建设的管理机构必须具备高层次的综合职能,才能适应 e-HR 发展内在规律的要求。因此,这个部门不能简单地由某个信息化或人事部门管理,可以专门调配人员组成一个具有全局性、独立性的项目管理部门,这个部门的人员既要懂得信息技术,又要熟悉人力资源管理的全程运作。

5.3 加强企业人员办公自动化应用水平的培训力度

一种理念、一件产品要得到很好的推广,必须要使人们正确地认识它、掌握它。如前所述,目前我国企业人员办公自动化应用水平还较低,要尽快摆脱这种现状,一项重要的工作便是通过大力培训以提高全员水平,有条件的企业可以请外部的培训服务顾问公司或是成立专门的信息管理部门办公自动化培训小组来负责培训工作的具体实施;暂时不具备条件的企业可以鼓励员工参加业余的自动化课程培训或是先重点培养部分员工成为专业人员,再由这些专业人员来帮助企业的自动化培训工作。

5.4 科学制定 e-HR 阶段发展计划

e-HR 建设要从企业实际情况出发,分步骤、分阶段进行,e-HR 建设要善于审时度势,从企业实际情况出发,制定出一套可行的 e-HR 阶段发展计划,根据这套计划有针对性地逐步引进与完善。当企业内部管理较乱时,首先需要从根本上进行治理,理顺内部关系,才能着手 e-HR 的建设,否则,即使企业投入更多的资金,仍然会像一辆破车陷在泥沟一样,动弹不得。

一般说来,e-HR 建设需要企业具备四个前提条件:第一,有一套规范的、可遵循的人力资源管理流程;第二,完善的财务和运作定位;第三,开放、敢作敢为的企业文化;第四,高层领导的大力支持。仔细观察 e-HR 发展动态,评估自身能力与需求,一步一步地建设 e-HR,才是企业实施 e-HR 的基本战略。没有做好企业 e-HR 准备而盲目实施,无异于拔苗助长,最后反而可能不得其利却先受其害,所以企业在建设 e-HR 之前精心地规划是很有必要的。

在人才竞争日益激烈的今天,e-HR 就意味着夺取先机,获得更多更好的人才;e-HR 也意味着比竞争对手在一个更合理的成本范围内获取人才。随着网络的不断普及,e-HR 必将走到更多的企业当中,成为企业管理发展的必然趋势。

浅析关联方交易

● 秦 燕 第一太平戴维斯景园大厦分公司

摘 要 关联交易作为一种市场交易的方式,在现代经济社会中已越来越为各类经济主体所广泛采用,企业之间关联交易最主要的目的就是出于税收上的考虑——减轻税收负担。在我国上市公司群体中,关联交易的存在成为一种普遍现象,具有形式繁多、关系错综复杂、市场透明度较低等特点。关联交易对上市公司的经营业绩、财务结构、经营能力、发展机遇有很大的影响。控股股东利用不公平的关联交易操纵上市公司以达到粉饰上市公司会计报表或利用控股地位侵占上市公司资产的目的。为了规范我国上市公司与控股股东关联方交易,可采取以下措施:在优化股权结构的基础上完善上市公司治理结构;完善股权融资的融资程序、融资制度和融资机制,规范控股公司参与企业管理的方式,使企业成为真正意义上的独立经营实体;加强会计准则的建设;加强审计监督。

关键词 关联交易 减轻税收负担 上市公司 控股股东 可行措施

在企业财务和经营决策中,如果一方有能力直接或间接控制、共同控制另一方或对另一方施加重大影响,将其视为关联方;如果两方或多方同受一方控制,也将其视为关联方。凡在关联方之间发生转移资源或义务的事项,不论是否收取价款,均认定为关联方交易。

在我国上市公司群体中,关联交易的存在成为一种普遍现象。

1 合理避税——关联交易发展的原动力

现代经济社会中,企业之间关联交易最主要的目的就是出于税收上的考虑——减轻税收负担。通过关联交易实现关联企业之间整体税负的最小化是目前关联交易最为广泛应用的领域之一,也正因为此,关联交易得到了不断的发展与创新。

1.1 利用商品交易的筹划

关联企业之间商品交易采取压低定价或抬高定价的策略,转移利润或收入,以实现整体上减轻税收负担。有些实行高税率增值税的企业,在向低税率的关联企业销售商品时,有意压低产品的售价,将利润转移到关联企业。

1.2 利用原材料及零部件的筹划

通过控制零部件和原材料的购销价格而影响产品成本来实现纳税筹划。

1.3 利用机械设备的筹划

机械设备包括各种机械、机组、生产线及其配套设施以及各种动力、输送和传导设备等。机械设备购销业务中的转移定价,一般都表现为抬高价格、以次充好、以旧换新的情况。这在合资企业,尤其是中外合资企业中比较多见。

1.4 利用提供劳务的筹划

关联企业之间相互提供劳务时,可以通过高作价或低作价甚至不作价的方式收取劳务