

民营科技企业集群成长模式分析

河南农业大学 王文亮 郑州轻工业学院 冯军政

一、民营科技企业的成长特点

民营科技企业与其他企业相比较,有非常明显的成长特点: 民营科技企业具有高技术性: 技术设备比例高、技术与设备复杂程度高、生产工艺与生产过程复杂、科技投入多、科技人员比例高、产品或服务更新换代快; 民营科技企业具有高风险性: 由民营科技企业技术复杂、产品新颖、开拓性强、大部分又是从创业开始等性质所决定; 民营科技企业具有高收益性: 近年来, 国家已经把民营科技企业的发展作为政策支持的一个重点, 陆续出台了一系列鼓励中小型企业发展的政策和措施, 其中大部分是鼓励民营科技企业发展的政策和措施; 民营科技企业具有高增长性: 民营科技企业与创业特别是科技创业联系紧密, 并通过创业产生

或服务是什么样的? 这些工作产出在被评估对象的工作中各自所占的比重如何? 等等。

第二步: 设定 KPI 考核指标。一般而言, KPI 指标的建立有两种最基本的方法: 一是确定 KPI 指标以岗位职务说明书为基础, 详细了解岗位工作内容并找出主要工作; 在能够反映被考评人的所有评价指标中, 选择最重要的 5~8 个最能反映出被考评人业绩的评价指标作为 KPI 指标; 制定 KPI 指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合。二是在制定岗位 KPI 指标时采取硬指标和软指标相结合的方式, 对被考评人进行全面考评, 以助于衡量被考评人的全面绩效。硬指标是以统计数据为基础, 把统计数据作为主要评价信息, 通过硬指标计算公式, 最终获得数量结果的业绩考评指标; 软指标是由评价者对被考评人业绩作主观的分析, 直接给评价对象进行打分或作出模糊评判的业绩考评指标。

第三步: 审核关键绩效指标。审核关键绩效指标主要可以从以下几个方面进行: 工作产出是否为最终产品? 关键绩效指标是否是可以证明和测量的? 多个评价者对同一个绩效指标进行评价, 结果是否能取得一致? 这些指标点和是否可以解释被评价者 80% 以上的工作目标? 是否从客户的角度来界定关键绩效指标? 跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作? 是否留下超越标准的空间?

第四步: KPI 考核的实施与监控。KPI 考核的实施过程中可能会碰到很多意想不到或者不甚科学合理的问题, 这时就需要对原有的指标和标准进行一定的调整和控制, 以保证考核的科学有效。不过, 这种调整在一段时间内只能是微调, 大面积的调整会引起员工情绪的不稳定, 不利于人力资源政策的有效实施。

三、关于企业实施 KPI 考核的对策思考

1、作为一个持续成长的企业, 必须制定清晰明确的战略目标, 并将战略目标进行有效分解。建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。首先明确企业的战略目标, 并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点, 也就是企业价值评估的重点。然后, 再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标 (KPI), 即企业级 KPI。接下来, 各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI, 并对相应部门的 KPI 进行分解, 确定相关的要素目标, 分析绩效驱动因素 (技术、组织、人), 确定实现目标的工作流程, 将部门级 KPI 分解到岗位和个人, 以建立完整的企业整体 KPI 考核体系。企业在日常的 KPI 管理工作中, 应抓住那些亟需改进的指标, 提高绩效考核的有效性。KPI 一定要抓住关键而不能片面与空泛。

2、KPI 考核的实施必须以优化流程和组织结构, 培育 KPI 企业文化为前提。首先, KPI 必须以顾客为导向, 所有指标的制定必须以顾客的需求为起点和终点。以顾客的需求为起点是强调所有考核的指标的设定都应从顾客的需求考虑; 以顾客的需求为终点则是指所有指标的设定甚至是考核就是为了满足顾客的需求, 在顾客满意的前提下, 使企业也能得到持续的发展。其次, 企业应该根据 KPI 的指标设计对企业的工作流程和组织结构进行优化, 以适应 KPI 考核的要求。善用 KPI 考评企业, 将有助于企业组织结构集成化, 提高企业的效率, 精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。再次, 公司应该建设 KPI 企业文化。良好的和谐的企业文化是企业成功的保障。KPI 考核是典型的结果管理手段, 竞争非常激烈, 指标考核下是没有人情可讲的, 所以要求员工能正确面对差距, 敢于竞争, 敢于创新和突破, 不断实现自我超越自我。这就要求公司建立起这样一种 KPI 文化, 让所有员工拥护 KPI 考核, 受益于 KPI 考核。

3、通过绩效考核, 建立良性考评关系。KPI 考评办法中, 使考评者与被考评者成为一种平等的良性的考评伙伴关系, 大家共同学习, 共同进步, 目的都是为了使被考评者尽快提高能力, 达到业绩标准要求。这种伙伴关系首先表现在制定考评计划方面, KPI 强调任何一个考评计划必须是经过双方共同讨论达成一致后的结果。通过探讨业绩标准的内涵, 使双方有了统一的相同的理解, 便于被考评者明确目标, 按照标准要求去开展自己的本职工作, 也便于日后对照标准作相应的判定。此外, 取得证据的方式、时间、证据类型及数量等内容也是事先由双方商定的, 连取得证据之后, 将履行什么样的判定程序和方法, 都是事先沟通约定的。这种通过绩效面谈制定考评计划的全过程, 充分体现了考核双方相互信赖、团结合作的精神。

4、重视 KPI 指标的创新, 时刻保持管理优化的理念。事实上, KPI 考核也是一个动态的管理过程。KPI 指标在考核中并不是一成不变的, 在保持相对稳定的情况下, 根据环境的变化、时间的推移和被考察者职位能力的变化, 适当调整 KPI 指标是相当必要的。不过, 变与不变都是相对的, 目的是相同的, 就是要达到管理优化的目的, 达到提升效率的目的。

的创业经济有别于靠投资拉动的投资经济,具有良好的经济带动性,促进经济增长的根本转变; 民营科技企业具有高成长性:由于产品和服务的高技术性和高竞争力、经营机制的灵活性以及经营者的创新理念,民营科技企业是目前成长性最高、活跃程度最大、最充满活力的企业形式,是经济增长最有潜力的源泉。

近年来,越来越多的专家、学者都加入了对民营科技企业发展问题的研究,使民营科技企业在诸如产权、融资等重要问题上取得了理论上的突破,市场经济体制得到了确立,民营科技企业进入了“二次转型”时期,使民营科技企业的发展逐渐步入了科学化、制度化、程序化和规范化。

二、民营科技企业的成长障碍

1. 观念障碍:民营科技企业脱胎于计划经济体制,人们受传统思想束缚严重,再加上对民营科技企业的宣传不够,国家对民营科技企业的扶持政策贯彻落实不力,致使人们对民营科技企业仍存在一定的偏见,产生了不公正甚至歧视的态度。例如:银行投资主要还是针对国有大型企业,造成了民营科技企业融资渠道单一,整体发展的缓慢。

2. 服务障碍:由于中国社会主义市场经济体制还不完善,社会信用及评估体系不健全,产权体系与服务体系不完善,政府职能并未得到彻底的转变,中介机构例如政策咨询、法律保护、信息服务、技术援助、系统培训体系发育不成熟等严重制约了中国民营科技企业的发展。

3. 管理障碍:中国民营科技企业起始于改革开放,随经济体制改革和科技体制改革的不断深入而发展,普遍规模较小,最初由科技人员创办,所以企业家观念落后,素质不高,企业体制带有先天计划经济体制的烙印。经验化、专制化管理和随意性决策现象严重,企业管理缺乏科学的管理制度,个人主义色彩严重,企业管理的规范化、制度化难以执行。

4. 核心竞争力障碍:中国民营科技企业主要从事技术开发、技术转让、技术咨询、技术服务和科技成果产业化活动,与国有大型企业和跨国公司相比在技术、管理、服务、网络及营销等方面均处于劣势。有的企业盲目实施规模扩张,忽视内涵发展,不能集中企业人力、物力、财力进行核心技术和产品的开发,大部分企业特别是中小型民营科技企业缺乏核心竞争力。

三、民营科技企业集群成长的优势

1. 资源共享优势:民营科技企业由科学、技术专利成果的产业化发展而来,在产品的开发与技术创新方面占据独特的优势。针对单个民营科技企业生产、管理、销售方面的劣势,通过集群发展建立共同的采购、销售渠道和物流配送体系对供应链进行有效的整合,可以实现集群资源共享。降低生产成本、销售成本、运输成本和信息收集成本,提高资源配置效率和生产效率。

2. 网络化优势:民营科技企业更容易应用科技发展的新成果。当今,民营科技企业的集群大大降低了计算机网络等先进设施在企业间推广的成本,提高组织结构的网络化,使集群更易于建立柔性化的管理系统和虚拟战略联盟,快速响应市场变化的要求,提高集群内企业竞争能力。

3. 聚焦优势:民营科技企业集群发展所形成的广泛而持久的集群营销与集群品牌优势,吸引了大量具有高素质高技术水平人才,支持和促进民营科技企业产品的不断创新和科技的不断发展。有效带动其他企业的发展,提高集群整体竞争力。民营科技企业集群信息不对称性降低更便于集群企业获得政府的金融支持与拓展直接融资渠道。

四、民营科技企业集群成长模式

1. 科技导向型民营科技企业集群——中关村模式。像美国硅谷一样,中关村民营科技企业集群依附于众多高校和科研院所,人力资源储备丰富,面向高科技,主要从事科学技术的开发和应用,实现科研与应用的有机结合。中关村民营科技企业集群,具有良好的政策、法律、法规的大力支持。越来越受到海内外投资、金融机构支持。中关村民营科技企业是中国民营科技企业的源头。当初,中关村一批科技人员按照市场机制的要求,发展科技产业。科技产品的输入输出,成为该集群发展的主要形式。雄厚的科技力量与人力资源为企业的创新、科技的开发与利用注入了持久的活力,具有极强的知识商品化能力。在核心技术方面不少已达到了世界领先水平,对集群内企业具有带动作用。

2. 资金导向型民营科技企业集群——深圳模式。深圳是全国重要的资本市场之一,据调查,总部设在深圳的全国性、区域性金融机构数量仅次于北京。经济金融化程度较高,资金储备充足。民营科技企业多为中小型企业,技术创新能力强,风险相对较低,能不断得到金融机构、政府金融及政策支持。例如:在政府出资1亿元成立“高新技术产业服务投资公司”以来,通过技术创新带来了巨大的经济效益,使得民营科技企业融资渠道呈现多元化趋向。相反以民营科技企业为龙头又大大促进了集群内其他企业的飞速发展,形成了良好的促进作用。

3. 产品、市场导向型民营科技企业集群——温州模式。改革开放后,温州在缺少资金、科技的情况下,利用丰富的富余劳动力,奔走于全国各地跑供销。将全国市场的需求信息,及时地传回温州,并进行精细化的分工与协作,资金需求相对较少,极大的促进专业市场的发展,形成了地域上的集中,有了这种原始积累,进行再投资,扩大企业规模。加上政府政策上的倾斜,中介组织体系的健全和温州人“人人都想当老板”的创业

企业筹资风险的管理

北京理工大学管理与经济学院 骆 珣 锁大奇

一、筹资风险识别

1. 筹资风险来源。造成筹资风险的因素很多,有企业内部的,也有企业外部的。筹资风险的主要来源有: 筹资机会选择不当所带来的风险。这是指企业未能及时把握筹资机会,以至不仅影响筹资效益,甚至影响到企业的生存的风险。企业的筹资机会是指有利于企业筹资的一系列因素的总称。企业的筹资机会是客观存在的,其因筹资的时间、地点和方式的不同而各异,选择筹资机会的过程就是寻求与企业内部条件相适应的外部环境的过程。 资金来源结构不当所带来的风险。这是指企业资产总额中自有资金和借入资金比例不当对企业收益产生负面影响而形成的筹资风险。目前可供企业(如上市公司)选择的筹资方式主要有银行借款、发行股票、发行债券、融资租赁和商业信用等。由于不同的方式各有其利弊,如果选择不恰当,就会增加企业额外的融资费用,减少企业的应得利益,影响企业的资金周转而形成财务风险。 利率的变动影响企业的筹资风险。利率的变动一般是由货币的供求关系的变动或政府的政策所引起的。利率的经常变动会给银行借款数额较大的企业带来筹资风险。

2. 筹资风险识别的方法。 头脑风暴法是最常用筹资风险识别方法,该方法借助于专家的经验,从而获得一份筹资风险清单,以备在将来的风险评估过程中,进一步加以分析。 德尔菲法是以匿名的方式邀请相关专家就筹资风险这一主题达成一致的意见,这样做可以减少数据方面的偏见,并避免由于个人因素对筹资风险识别的结果产生不良影响。 层次分析法是把潜在的风险因素按照属性的不同分成若干组,以形成不同层次,同一层次元素作为准则,对下一层次元素起支配作用,并按照准则对该层元素进行逐对比较,并按标度量化,以形成判断矩阵,并得出该风险因素的权重,进而识别出可能存在的筹资风险。

二、筹资风险评估

1. 经验估计法。经验估计法就是根据专家和项目管理者的以往类似项目的意见来估计,不同的筹资机会所产生的筹资风险。

2. 财务杠杆系数法。在企业资本结构一定的条件下,企业从息税前利润中所支付的债务利息的是相对固定的。由于筹集资本的成本固定所引起的普通股每股收益的波动幅度大于息税前利润的波动幅度现象称为财务杠杆。所以财务杠杆既有利益的一面,也有风险的一面。财务杠杆系数是指普通股每股收益变动率,相当于息税前利润变动率的倍数。该指标可用来反映财务杠杆的作用程度,评价企业财务风险的高低。

其计算公式如下:财务杠杆系数 = 每股收益(EPS)变动百分比/息税前利润(EBIT)变动百分比。

财务杠杆系数越大表明企业偿债压力也越大,筹资风险也就越大,相反,财务杠杆系数越小,企业筹资风险也就越小。

3. Z 计分模型法。Z 计分模型法是运用多变模式思路建立多元线性函数公式,即运用多种财务指标加权汇总产生的总判别分(Z 计分)来评价企业的总体财务状况。最初的 Z 计分模型由美国爱德华·阿爾曼在 20 世纪 60 年代中期提出的。其判别函数是: $Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.999X_5$

式中:Z——判别函数值;X₁——营运资金÷资产总额;X₂——留存收益÷资产总额;X₃——息税前利润

精神,经过近二十年的发展,逐步形成了低压电气、服务、皮革、眼镜、打火机五大支柱性产业,对其他民营科技企业集群发展,具有重要的借鉴意义。

4. 资源、能源导向型民营科技企业集群——山西、内蒙、东北、四川部分省市模式:山西、内蒙、东北等省市煤炭能源和四川矿产资源之丰富早已为世人所瞩目。然而近年来,由于科技进步缓慢,造成资源开发程度低,转换效率低,科技含量不高,产品结构不合理发展,企业效益差,资源、能源浪费现象十分严重,具有明显的外部不经济性。民营科技企业以传统能源工业为依托,建立一支与之配套的科技服务体系,促进集群整体发展。目前在山西、内蒙、四川等煤炭能源及资源集中地区,初步形成或正在形成以能源、资源传统工业企业为依托的民营科技企业集群,以民营科技企业先进的科技来改造传统工业企业,促进传统工业企业结构升级和增长方式的根本转变。

经济全球化和经济一体化背景下,企业跨国界、跨地区经营越来越普遍,市场结构也日益呈现出多样化。当今,企业间的竞争主要表现为战略思维,战略定位的竞争。加入 WTO 后,中国的民营科技企业面对国际化的竞争,如何获得持久的发展优势,重新定位就显得尤为重要和关键。和跨国企业及国有大型企业相比较,中国的民营科技企业整体上规模小,在品牌、技术、质量、管理、营销及服务上更是无法与之抗衡。民营科技企业在国际市场条件下,采取集群发展的战略能充分发掘企业间比较优势,形成优势互补,对产业、技术、市场及供应链关系的有效整合能大大提高集群资源利用效率使社会总价值达到最大,改进技术提高劳动生产率,使集群生产可能性边界外移。利用整体合力优势来抵消自身弱势。实践表明:民营科技企业集群发展能带来积极的乘数效应,促进集群内企业整体的发展。