

论国有企业战略风险管理

邓小红 邓泽刚

(武汉铁路职业技术学院运输与管理工程系 武汉 430205 中国航天三江集团公司 武汉 430012)

【摘要】国有企业是我国经济发展的重要力量,其在管理、资源获得能力、高层使用企业文化等方面有自身的特点。本文针对国有企业的特点,提出了提升国有企业战略风险管理水平的对策。

【关键词】国有企业 战略管理 战略风险管理

理论界对企业战略管理过程的认识并不完全一致,目前比较有代表性的是以下的七个步骤:①确定组织当前的宗旨、目标和战略;②分析环境,发现机会和威胁;③分析组织的资源,识别优势和劣势;④重新评估组织当前的宗旨、目标和战略;⑤战略选择,也即战略方案的制定与取舍;⑥战略实施;⑦战略评价。这七个步骤基本是依照迈克尔·波特的SWOT分析法为基础展开的。笔者将以上七个步骤浓缩成三个重要环节,即战略分析、战略选择、战略实施。

一、企业战略风险管理的三个环节

1. 战略分析环节。战略分析环节面临的最大风险主要有两项,一是信息收集质量的风险,二是信息分析人员素质的风险。解决这两项风险最主要的措施:一是企业需要制定战略信息收集的指引规范,以确保收集到的信息质量。二是需要对战略分析人员进行适当的选择或培训,必要时应当聘请外脑。就像加里·哈默尔教授所说的那样,你不能指望砌砖工人去画米开朗基罗的画。比如一家集团企业的二十几个成员单位中,绝大多数单位战略规划制定的过程是:上级确定经济指标,然后由职能部门的具体经办人员根据上级的葫芦画瓢,有时甚至连职能部门的负责人都没有深入战略规划的具体编写过程。这样的战略规划在单位的办公会议通过后,就完成了其制定上报过程。这种方式做出来的战略规划的质量可想而知。

2. 战略选择环节。此环节面临的最大风险是决策风险,控制决策风险的主要措施有以下几项:

一是改善董事会或权力机构的结构,适当引入外部董事或专家参与决策,并充分发挥监事会的职能,以降低由于决策权力过于集中的风险。同时应不断提高决策者的理性决策能力和意识。中国企业一般都存在很强的“一把手意识”,所以很多企业的民主决策过程往往只是形式,因此,通过引入外部专家和增强领导人自身的理性决策意识很重要。

二是应制定相关的决策信息管理制度和明确具体的决策流程。国内很多企业的决策流程不清晰,导致很多风险压

力直接指向企业最高层,使企业的各层级风险防线流入形式。如坚持没有经过流程上一环节审核的事项不允许向后序环节流动,能够杜绝很多低层次的风险事件的发生。

三是在宏观经济形势较好时,国有企业应具有自我控制盲目扩张的能力,以削弱或降低宏观经济周期的影响。

3. 战略实施环节。一是要加强战略实施过程的动态监控,提高对内外部变化的反应能力、对战略实施策略的调整变革能力。国内很多企业存在战略规划“睡大觉”的问题,即不对标、不检查、不分析战略规划的实际执行情况等。在战略规划很大程度只是为应付上级的,这万万不可。

二是应保障与企业战略目标相适应的资源配置。国内很多企业存在战略目标假大空的现象,制定战略目标时未考虑自身的资源能力问题,比如动辄排名多少、世界一流等等。企业是否具备国际一流的研发人员、营销人员及管理人员队伍呢?如果没有,企业是否有达到这样标准的明确路线图呢?

二、国有企业战略风险管理的特点

国有企业战略风险管理的特点将主要体现在内部环境要素上。内部环境要素的具体内容主要包括治理结构、企业文化、责权分配等。因此,要提高国有企业的战略风险管理水平,必须针对国有企业的特点来进行分析。

1. 抗击风险能力相对较强,但战略管理意识相对较弱。国有企业背靠大树好乘凉,在政策、资金甚至是市场方面往往容易得到来自政府或其他国有企业的相互支持。经过国有企业第一轮大的体制改革和兼并重组以来,现存的国有企业基本是已经在某些方面取得了一定市场地位的竞争主体。

因此,国有企业承受风险的能力相比较一般的企业要强得多,但这样也有一个明显的坏处,那就是很多国企变得对风险不敏感,存在一种“车到山前必有路,国家不会不管我”的心态。这种心态最直接的表现是国有企业对自身战略风险管理的重视不够,积极性和主动性明显不强。2008年中国东方航空公司曾因套保巨亏62亿元,该公司在购买套保合约时就已经可以预见金融危机风险,却依然在当年6月购买了55

份投机大、高风险的套保合约,从而造成巨亏。事后国资委通过增发一次性注入该公司70亿元资金才抹平资金黑洞。

2. 主业范围也即战略方向存在一定的限制性。如国务院明确提出不允许主业非房地产央企进入房地产行业一样,很多国有企业在主业的发展方面存在一定的限制,但这对于国有企业并非完全是坏事。因为市场经济的诱惑很多,国有企业确实不需要仗着天然优势去与民争利,而应始终将目光集中在影响国计民生的重要基础产业界或高新技术方面。

3. 受企业主要负责人的变动影响较大。不同的企业负责人会对企业的战略采取不同的态度,或者指向不同的方向,有时甚至完全相反,这对于一个企业的健康成长是十分不利的。造成这种现象的主要原因是国有企业治理结构的特殊性,即实际出资人存在某种程度的虚拟化,国有资产管理部门也不可能介入所有国有企业的战略管理。

4. 企业文化偏保守。哈默教授这样描述过企业文化:“每一个组织都有自己的经营理念、自己的行为,自己的成败经历以及存在着英雄和败类。这一连串丰富的内容缠绕在一起,不断地向组织成员灌输组织的整体形象和行为规范。”

国外一些企业管理专家认为中国的很多国有企业是遵循着一种官僚式的管理模式的,管理过程充满了繁琐程序和种种层层审批的机械流程。认为企业和员工的创造力很容易被繁文缛节所吞没,使得员工的雄心抱负更多地是体现在政治角逐之中。这种观点虽然比较偏激,但也确实反映了大部分国有企业文化中的一些消极现象。因此,改善国有企业的战略管理应同时重视国有企业文化的革新与进步问题。

三、如何提升国有企业战略风险管理水平

1. 建立清晰的战略管理机制。战略管理并不是简单地开会、调研或起草文件,战略管理涉及到企业前进的方向和重大谋略的形成,没有清晰的战略管理机制是很难达到这样的目的。清晰的战略管理机制至少应该包括以下几项内容:清晰的企业愿景,使企业远离诱惑;定期的战略自检机制,使企业能及时发现问题、调整方向;技术领先或产品创新战略,维持企业的核心竞争力;与时俱进的人力资源战略,营造良好的人才成长环境,吸引优秀人才或团队的加入,为企业战略的实现提供保证。

2. 加强对企业主要负责人的战略专项考核。目前对国有企业主要负责人的考核集中在经济指标和其他一些具体业务指标,如营业收入、利润总额以及经济增加值指标等,还没有侧重企业发展战略方面的考核指标。这其中既有考核标准难以计量确定的原因,也有国有资产管理部门对企业战略管理重视不够的问题。在相关计量标准还不是很成熟的情况下,对于国有企业的战略考核可以从以下几个方面尝试起步:一是战略管理机制是否健全并实际执行,二是新产品和新市场的开拓情况,或新增专利技术等知识产权的情况,三是战略型技术人才队伍及营销队伍的培育情况等。具体的考核标准模型可以在实务中逐渐积累完善,但将这些重大方面

纳入单位的年度和任期考核是很紧迫的。

3. 树立员工是企业第一顾客的意识。比尔·盖茨和松下幸之助都曾经说过类似的话,意思是只要公司的队伍在,就是让公司一夜之间消失,他们也能很快再创建一个同样好的公司。因此,员工是企业最宝贵的资源。哈佛的约翰·科特教授认为新世纪健康的企业文化具有最核心的两个特征,一是公司管理人员深切、诚恳、真实地重视与公司有关的所有人员,包括客户、雇员、供应商等。二是进取心和领导权在企业内部各阶层中都真正得以珍视和激励。这两项特征都与调动和保护员工队伍的积极性和创造性有关。企业如何对待员工,有时就如同家长对待孩子一样,好孩子是夸出来的,好员工一样也是激励出来的。企业在面临日益复杂多变的市场竞争时,需要的绝不会是一支循规蹈矩、唯命是从的员工队伍。

4. 完善国企主要负责人的选拔任用机制。国有企业主要负责人现基本是采用任命制,带有较浓的行政色彩,特别是国内还存在政府官员和大型国有企业负责人的对调现象。严格来说这种方式是不利于国内企业家阶层的成长的,因为企业管理和政府管理的本质差别其实是十分巨大的。这种对调方式在一定程度上也可能会助长官僚主义现象。

国有企业的产权所有者不是特定的个人或组织,国资委也只是处在出资人代表的地位。这种特性决定了国有企业主要负责人在经营管理中的突出重要地位。因此,国有企业主要负责人的选拔任用机制也十分重要,由上级主管部门来主导选拔任用的过程没有问题,但为降低选择风险,可以适当拓宽选拔评价的广度。

从国有企业的治理结构来看,其上有主管部门,企业自身有新三会(即股东会、董事会、监事会)和老三会(即党委、职代会、工会)。这些机构在国有企业的运营管理中都具有天然重要的作用。因此,可以在选拔任用国有企业负责人的过程中充分发挥这些机构的建设性作用。这样做一是解决了对上不对下的问题,也符合党的群众路线教育活动的宗旨。二是能够拓宽选拔视野,扩大对象范围,也利于企业家队伍的形成及成长。

5. 实行动态化的战略管理策略。传统的企业战略强调战略定位,但战略定位过于静态,因此新的战略管理理论更强调企业持续性竞争优势的获取及维护。所以企业的战略问题绝不是一锤子买卖的问题,也不是咬定青山不放松的问题,企业的战略必须要具备一定的环境适应能力,而这种适应的过程即是一种动态的过程。就像惠普公司顺应时代的潮流,成功地从一家设备类公司转型为一家IT公司,无疑是战略转型成功的典范。

主要参考文献

1. 彼得·德鲁克等著,孙国强译.管理史上的奠基之作.北京:中国纺织出版社,2004
2. 美国COSO委员会.方红星,王宏译.企业风险管理——整合框架.大连:东北财经大学出版社,2005