

承包企业国际市场开发战略的实施

吕文学 葛飞 杨林峰 (天津大学)

中国的入世使得国内市场竞争日趋国际化,建筑承包市场亦将在入世后几年内对国外承包商完全开放,竞争也将更加激烈。面对这一严峻形势,我国承包企业必须积极行动起来,大力实施“走出去”战略。但目前,有关企业战略规划及其制定的研究较多,而如何实施战略的论述尚显不足。得不到实施的战略,始终是一纸空文。如何实施战略,已经成为摆在各承包企业面前的一个重要课题。

企业战略与组织结构适应性

承包企业组织结构是由众多部门组成的一个垂直权力系统和水平分工协作系统的整体机构,是承包企业组织意识和组织机制赖以存在的基础。承包企业的国际市场开发战略要通过其组织来实施,要有效运营就必须将战略与组织结构相联系。因此,有效实施战略就意味着建立适宜的组织结构,使其与制定的国际市场开发战略相匹配。

由于在战略管理过程中存在着战略的前到性与组织结构的滞后性,所以在战略实施中,对组织结构进行调整十分必要。企业组织结构调整是战略实施的重要内容,也是

战略实施的重要手段。因此,组织结构战略调整应引起企业的高度重视。

按照其全球化程度不同,承包企业国际化经营的组织结构可分为:多国结构、国际部结构、全球化结构。企业国际化经营所处阶段不同,适用的国际化经营结构类型也不同。

1. 多国结构 (国外子公司结构)

承包企业国际化经营初期,常在海外设立分公司,实施直线职能式管理。与此适应的组织结构是多国结构,它基本上是一个国外子公司结构。该结构的主要优点是:具有当地直接经营的好处;国外子公司有较高自主权;子公司经理直接向母公司最高主管负责,下情上达迅速,而且由专人解决。缺点是:各子公司之间协调困难;各子公司会相互争夺有限的资源;各子公司常常根据自身利益做出决策,对承包企业整体利益考虑不够;将分散最高管理层的精力,不能有效地利用时间,有时子公司较小的问题会被忽略。

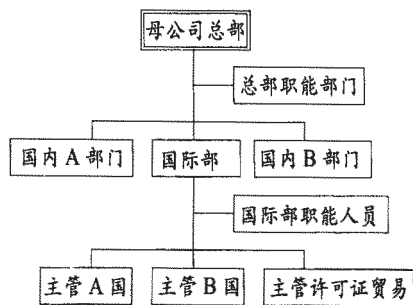
2. 国际部结构

随着国际化经营的范围和规模日益扩大,管理的要求和复杂性大大提高,承包企业需要有一个专职

的部门来管理国际业务,协调国内外部门的关系,便在总部设立国际部(或建立一个国际公司),代表总部管理协调国外业务。国际部通常由承包企业副总主管,并直接向总经理负责。有的公司则建立一个以副总为总经理的国际业务公司,作为母公司的全资子公司,全权负责类似国际部的工作。国际部的主要职责是为国际化经营制定政策和战略,并负责实施战略。国际部通常直接负责承包企业的出口和许可证业务,并直接或间接地负责海外生产和营销部门的工作。负责协调承包企业内各项国际业务是国际部工作中一项非常重要的职责,由其统一管理各种国际业务,能大大提高效益,增强对业务的控制性。该结构的一般形式见下图:

国际部的优点是:经营重心刚从国内市场转向国际市场的承

图1 国际部结构



包企业有了一个集中管理海外全部业务的机构；国际部专职人员的国际化经验和知识、国际观念与跨国经营的理念，不仅提高了承包企业的国际经营能力，而且对国内经营部门也极具价值；国际部能促使最高管理层对海外经营的充分注意，并从全球角度考虑资源配置；从竞争战略的角度看，国际部结构的最大优越性在于它能够克服生产部门只注重国内市场而不能进行全球考虑的缺点。

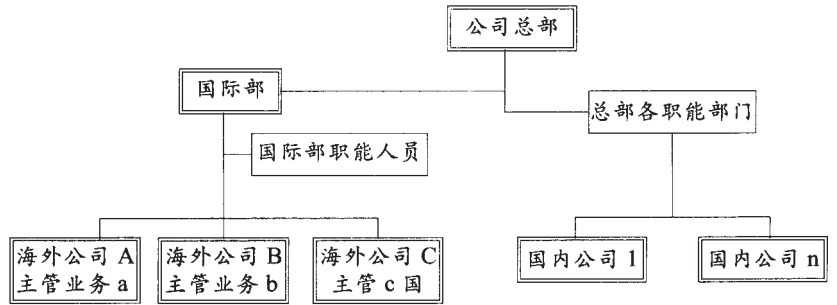
当然，国际部组织结构在实践中也有一些不足之处：国际部不能控制对外经营及重要的要素资源，对业务操作部门的依赖性较大；由于国际部的职能地位，只能通过沟通与合作的方式与国内部门打交道，配合不易；国际部与国内部门在管理模式、管理观念、领导风格甚至文化等方面易产生冲突，并由此在国内管理人员与国外管理人员之间产生隔阂。

3. 全球化结构

全球化结构使得承包企业机构设置不再区分内外，而是以全球为目标，制定全球战略，管理人员具有全球趋向的心态和眼光，在全球范围内合理配置资源。这样可实现全球范围内的资源配置，在全球范围

图 3

阶段二组织结构



内布局生产，实现承包企业价值链上各个环节的最优安排，从而从规模经济、范围经济、综合经济效益中获益。全球化的组织结构有三种形态：全球职能结构、全球产品结构、全球地区结构。

对我国承包企业 组织结构调整的建议

1. 调整阶段一

承包企业从事国际化经营时有众多可供选择的组织结构类型，到底哪一类才适合自己？我国承包企业又将如何选择？当今国际化经营组织的一般原则是平衡全球化和地区多样化之间的矛盾，提高组织的效率和对实现战略目标的适宜性。效率与有效性、统一标准化与地区差异化、中央集权与地方分权，甚至语言、文化等都是组织结构选择中

所要认真考虑的方面。由于我国承包企业开拓国际承包市场起步较晚，各项配套政策制度尚不完善。因此，建议近期内组织结构不作大的变革，只作如下局部调整：一是经营方式从分散经营向集约化经营转化。二是承包企业内设立国际部，突出其应有的职能。三是管理模式逐渐从直线职能式向事业部管理转化，并逐步向公司化运作过渡。

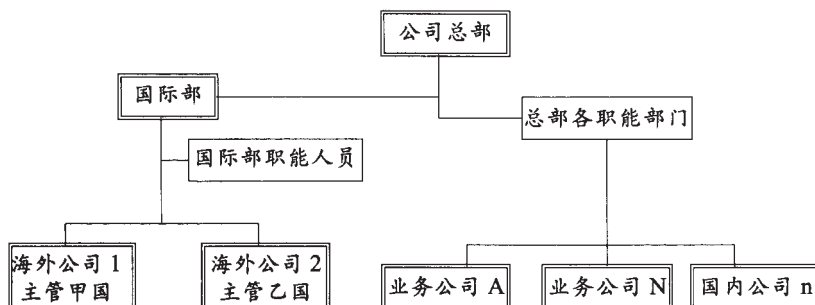
此阶段宜采用的组织结构如图 2 所示。在该阶段，国际化结构中主管国际事务的组织应采用国际业务部的组织形式，并注意突出以下特点：首先，此时的国际业务部，还只是承包企业内一个职能部门，与承包企业内其他从事具体业务操作的单位之间还只是业务合作关系，并没有形成工作上的隶属关系。其次，国际业务部作为国际市场开发的先头部队承担着承包企业海外项目的跟踪调查与合同的签订任务，肩负着与海外项目业主搞好关系的重担。再者，国际业务部可以在各目标市场国派驻自己的分支机构，但分支机构只是作为其营销网络上的一个节点，并非具体业务执行单位。

2. 调整阶段二

承包企业国际化经营达到一

图 2

阶段一组织结构



定阶段后,比如外部收入达到总收入 50%的时候,可以考虑把承包企业内各业务单位合并到国际业务部之下,组建一个符合现代承包企业制度要求、规范运作、精干高效的法人治理结构的公司,集中优势资本,在承包企业总部的直接授权下,采用完全与国际接轨的运作机制,按照国际承包商定位,对外统一运作国际市场的开发、项目经营,对内采取设备租赁制、人员借聘制。也就是对国际业务部实施规范化的公司制改造,使之成为承包企业总部下的一个全资子公司,代表承包企业统一负责海外业务的监管,在运作上总体归口,利益还原。这样一方面可以规避经营风险,另一方面可以避开现有制度和体制的不适应,加快国际市场开拓的步伐。此时,可以把组织结构调整成如图 3 所示的形式:

当前我国承包企业海外业务管理模式处于国际部管理模式阶段,即在企业内设立一个部门,负责海外业务管理工作。该模式符合当前海外业务发展的需要,近期内不宜作重大调整。随着海外业务不断扩张,可以考虑在国际部与海外项目公司之间设立地区性海外公司,以加强协调和管理海外业务。

3. 实施目标管理

战略目标是指承包企业 2-5 年内沿经营方向所预期达到的理想成果,规定了承包企业工作的优先顺序,并激励员工努力工作,它同时设定了对个人、群体、部门、事业部及整个承包企业进行业绩评价的标准。

为避免内部不同利益团体之间的冲突和矛盾,承包企业应构造战略

目标体系,对目标进行管理,使战略之间相互衔接、相互制约,以达到目标体系的整体优化。同时,各个子目标应当与组织结构层级保持一致,并形成一支持性目标树形网络体系,横向目标一致性同纵向目标一致性都很重要。

4. 规划配置承包企业资源

目标制定出来之后,就要为实现目标配置相应的资源。战略性资源配置是为了满足新战略实施的需要而进行的资源补充、配合、适应等行动,目的在于使原有的资源能力得到进一步强化和壮大。其中涉及到两个层次的问题:第一是如何在组织间分配资源,一般通过预算来解决;第二是在一个部门内如何配置资源以更好地实现其战略目标,建立预期的战略优势,主要涉及到作业资源的配置。

配置过程包括:发现资源需求,

通过资源扩充充分调动和发挥原有资源的能力及新旧资源的适应性,随市场和技术的发展动态地进行资源配置。

资源需求的确定与承包企业的战略目标之间存在着密切的关系:有了明确的战略目标便可提出对相应战略资源的需求;而只有获得了恰当的资源,才能对战略的可行性做出最终评判。资源需求的详细评审可通过承包企业价值链系统分析来进行,在价值转换的各个环节揭示出对资源的确切需要。资源配置过程是对原有承包企业能力强化和再利用的过程,在该过程中,要注意新旧资源的适应性。

战略性资源配置不仅仅是弥补不足,也不仅仅为了更充分地利用现有资源,还包括通过经验的积累、知识和技能的再创造来扩大资源的效用。

IEC



本刊讯 2005 年 7 月 29 日,意大利环境与领土部和中国国家环境保护总局共同在北京举办了“循环经济与中意环境保护合作”的新闻发布会。意大利环境与领土部环境研究与发展司司长 Corrado Clini、国家环境保护总局政策法规司司长杨朝飞就循环经济问题以及中意两国在环保方面的合作发表了主题演讲。(肖前)