

企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

3 年飙涨 900 亿 租赁业创新唯快不破

◎作为平安集团“3.0 时代”战略布局中的融资租赁,落子三年,资产规模已突破 900 亿之巨,成为行业新贵。 << [P5]

传统银行“触网”失败的五大原因

■ 吴文雄

近年来,随着互联网金融的崛起,使得传统银行感受到危机已经迫在眉睫。于是,很多银行纷纷布局互联网金融,但在具体效益上,似乎并不理想。

为什么传统银行做不好互联网金融?原因有以下几点:

一、传统银行“转身”难主要在机制。互联网金融公司是从零做起,不会像国有银行那样受到一些既得利益的限制。客户在银行买理财,年化利率最多只有 4.5 个点,如果要银行把既得利益“让给用户 7、8 个点,是非常不切实际的,无异于自砍手脚。

二、银行服务主体主要是大中型企业、地方政府等,主要以对公业务为主。理论上讲,银行的起跑线高于互联网金融平台,他们拥有很好的用户群,并且有强大的技术支持,为什么没有捷足先登,却给了“草根”机会,成就了互联网金融,其中最根本的原因在于传统银行体系服务的用户主要是一些大中型企业及地方政府,或者说他们主要服务于中国经济版图里最顶尖的那部分群体,包括国企、大中型企业、地方政府,这决定了其业务形态是以对公业务为主。

另一方面,消费型业务其实并不是传统银行所长,互联网金融之所以能够崛起,是因为其弥补了传统银行这方面的短板,服务民间资本里面那些小而分散的个体,以及有资金需求的中小企业。

三、银行受限于各种条条框框。正是由于银行服务群体的特殊性,使得监管层会发放更多的牌照给他们。但是由于要严格控制风险,监管层又必须要出台各种监管条例去约束银行,包括其业务、资源的扩张,以及在业务创新方面,都会受到条条框框的约束。

反观互联网金融,其主要满足个人及中小企业的金融消费需求,在一定的灰色地带蓬勃生长,使得平台有机会去不断的创新业务,创新服务,开始攻城略地。监管的滞后也给了行业足够的生长空间。

四、传统银行本身体制受限制。几百年的历史,使得银行思维固化下来。从前,他们过着不需要创新的日子,以至于现在他们都“懒”于创新。这种传统的思维模式,束缚了其产品在模式上无法改革创新,束缚了其产品创新,同时也束缚了人才创新的主动性。因此才会出现银行人才流向互联网金融市场,甚至出现了银行高管辞职去互联网金融平台的案例。所以说,灵活也是一种激励机制、创新机制,是促使行业出现蓬勃发展态势不可或缺的一种手段。

五、用户更愿意使用新金融模式。互联网金融对传统银行的冲击不仅是用户群体方面,更在于其优良的用户体验,例如在银行贷款最少需要一周时间,而在互联网金融平台,最短可能只需要几分钟,而且纯线上的模式使得用户不用在银行大厅排队等待。

“脱胎换骨”再造“新达竹”

——川煤集团达竹煤电公司改革脱困系列报道之经营管控模式变革篇



◎图为达竹煤电公司分管生产技术领导到小河嘴煤矿现场指导设备技改工作

■ 杨涛 杨春

今年 1 到 6 月,川煤集团达竹煤电公司原煤、精煤完全成本分别为 347.22 元/吨、789.23 元/吨,分别比预算下降 39.55 元/吨、17.45 元/吨;完成修旧利废、回收复用创效达 1120.4 万元,创企业历史以来最好效果;管理费用同比减少 920 万元,企业运营管控模式差异化管理,根据发电和功能力不同定价,对生产矿井、选煤发电厂、专业公司等二级单位实施分类定责、分类考核,推进这些单位因矿制宜、因地制宜制定经营管控模式变革方案,分类改革、分类发展,进而传递市场压力,激发了各单位分路突围的内生动力。

7 月 27 日,川煤集团达竹煤电公司上半年经济活动分析会,一连串凝聚着达竹人汗水的数据,成为达竹煤电公司强力推进企业经营管控模式变革的最好注脚,也为当下企业保本保电经营注入了一剂强心针。这源于达竹煤电公司自上而下脱胎换骨式的经营管控模式变革改造。

“脱胎”,达竹转型“裂变”

在企业管理方面,有句话叫趋势大于优势。面对残酷的市场洗礼,达竹煤电公司生产经营异常严峻,企业经过几十年积累和发展,在区域内拥有地位和优势在这轮市场冲击下几乎荡然无存。

“变则通,不变则壅”。达竹煤电公司领导意识到发展困境的症结在于运营体制和管理方法的不适应,变革已是势在必行、迫在眉睫。在去年白腊坪矿、小河嘴矿、中山煤矿变革经营管控模式的基础上,今年按川煤集团“改革脱困、结构调整、转型发展”工作部署,提出“变革管理、简政放权、分路突围”全面管理变革的思路。

当前市场环境,煤炭企业要脱胎换骨,这种变革一定是系统化的,如果还停留在局部调整的小打小闹,变革只会失败。根据达竹煤电公司出台的《关于调整生产矿并 2016 年经营管控模式的意见》,以低成本战略为导向,大刀阔斧下放资金使用权、物资采购权、

一定额度投资决策权、工资总额和薪酬分配权、中层管理人员选聘权、产品销售权、灵活用工权等,还原了生产单位的市场主体地位,实现了从总部集权集管向生产单元分权分管的转变,建立企业管控新机制。

为防止“眉毛胡子一把抓”,达竹煤电公司根据各二级单位实际,实施经营管控模式差异化管理,根据竞争类和功能类的不同定价,对生产矿井、选煤发电厂、专业公司等二级单位实施分类定责、分类考核,推进这些单位因矿制宜、因地制宜制定经营管控模式变革方案,分类改革、分类发展,进而传递市场压力,激发了各单位分路突围的内生动力。

通过变革经营管控模式,达竹煤电公司从过去“集体吃饭、大象跳舞”的笨重集体“裂变”成了现在各单位“分灶吃饭、自己当家”的一个个经营责任单元,公司机关总部也从过去什么都要管的“婆婆”,转换为现在监督、检查和考核的主体,推动达竹煤电公司由生产型向资本运营型转型、各生产单位由生产型向生产经营型转型。

这一变,天地宽。但对过去长期依赖公司总部调剂分配惯了的部分员工来说,带来的心理冲击力、不适应性可想而知。对此,达竹煤电公司通过形势宣传、简政放权、指标倒算、检查督导、绩效考核等方式,强力推进这场企业“脱胎换骨”式的经营管控模式变革。

达竹煤电公司成立了公司董事长为组长的工作领导小组,密召开经营管控模式变革座谈会、工作会、动员会和推进会,首先统一公司各级管理层的思想,继而由公司党委工作部牵头,将经营管控模式变革宣传和形势任务教育相结合,在全公司深入开展宣传教育活动,并在《达竹网》和《达竹矿工》开辟“经营管控模式变革”专栏,每天报道各单位工作推进情况,并刊发多篇具有导向性的评论员文章,引导全公司干部职工正确理解、支持和积极参与、推进变革。

变革阵痛是剧烈的,不仅深度影响了达竹固有的利益分配格局,还让各单位感受到强烈真实的断奶意识、危机意识、生存意识和市场意识、经营意识。重压之下,公司各单位纷纷成立经营管控模式变革工作推进机构,分别召开经营管控模式变革动员会和推进会,集思广益征求意见和建议,精心编制本单位的经营管控模式变革方案,对各单位逐单位逐项审查,重点包括方案是否具有可行性和可操作性?是否存在形式主义和推诿敷衍?是否触及深层次问题和问题实质?是否与公司整体变革方案相配套相适应?

有了方案,落地成为关键。达竹煤电公司组建了负责人参与的工作督导组。7 月 1 日以来,公司领导班子成员亲率各督导组,多次深入各单位进行督导和检查。对督导中发现的问题,督导组不仅提出了尖锐、中肯的督导意见,还累计提出 200 余项针对性的改进措施,确定整改时间节点和整改要求,使变革负着压力有序推进。

“换骨”,达竹创新“聚变”

脱去了沉重的集权式经营负担,达竹煤电公司彻底改变了过去大包大揽、统分统配的“大锅饭”模式,转向以市场需求为导向、以目标驱动、分路突围的小团队集群作战模式,不搞盲从、病急乱投医般的变革,而是尊重市场法则,在组织变得更灵活、碎片化的同时,保留达竹煤电公司整体的资源共享优势和规模经营优势,让企业学会跳舞,增加灵活性。

今年 6 月以来,根据公司前期出台的经营管控模式变革意见,达竹煤电公司针对属于企业生产经营管理范畴内的人力资源管理、工资薪酬分配管理、人力资源绩效管理、生产管理、煤炭调运管理、物资供应管理、资

金管理等经营子项工作分别出台了管控办法和管控措施,明确了考核、奖惩措施。

各单位对照达竹煤电公司经营上的各项管控措施,均出台了经营管控模式变革实施方案,对生产、供应、销售等生产全流程实施简政放权,同时配套制定全面预算管理、资金及费用控制管理、材料成本控制、工资薪酬分配、煤质管控等子方案,替代了盈亏、收入、成本分析等制度,用以替代原有的各项管控措施。无论是管控指标、工作措施、考核手段、奖惩规定都较以前有大幅的细化、量化和硬化,目的是动员一切力量,穷尽一切手段,彰显向深化改革、变革管理要饭吃的决心和意志。

非常时期,需要非常手段和非常措施。进入今年下半年,达竹煤电公司重新紧预算,调整 2016 年各生产矿并主要生产经营指标,比如,小河嘴煤矿调整后的年度亏损指标就在年初的预算基础上再次下降了 230 万元,这些都需要该矿在今年后几个月去消化。其他生产矿并也同样如此,从公司到矿厂,再到区队(车间),再到班组和岗位,经营管控模式变革带来的压力层层传递,各层级使尽了“洪荒之力”推进改革。

金刚煤矿力推《管理人员经营风险抵押实施办法》,全矿干部职工从“要我变革”到“我要变革”和“我想变革”转变。同时,该矿在材料回收和修旧利废上做文章,各区队均组建了由队技术员全面负责,班组长密切配合的修旧利废小组,每月公布职工材料回收情况并兑现奖惩,调动职工回收废旧材料的积极性。

铁山南煤矿在月度经营考核会上动真碰硬,严格的考核奖惩让全矿各科、队拧毛巾一样拧出成本水分,加上生产组织有力,今年该矿各项经营指标完成情况较科在 7 月份获得了 1.9 万元节电奖励,但该科室却坚持不予分配,而是留作全矿以丰补歉。

斌郎煤矿在经营管控模式变革上强抓全面预算管理,提出了“人人都是经营者,岗位都是利润源”的经营理念,在今年下半年对各采掘队下达了吨煤材料费、电费等各项成本费用指标,其中吨煤材料费在年初计划基础上几乎下降一半,以此倒逼区队围绕新指标主动作为。

柏林煤矿把全员工资薪酬分配改革与市场全面接轨,坚持工资分配与各单位的产品数量、质量、安全、本职工作挂钩考核,月度工资测算以月度计提和上月工资结余为基础,精确测算出当月可供分配工资总额,既兼顾了以丰补歉,杜绝了分光吃光,又以工资杠杆传递了市场压力。

小河嘴煤矿今年井下生产地质条件发生变化,生产组织遇到极大困难,但该矿坚持推行“收入减支出等于工资”的倒算机制,将经营变革压力传递到科队、班组和岗位,重新界定辅助区队各工种、各岗位的工作职责范围,辅助队用工人从 236 人减到 176 人,职责从 29 项拓展到 39 项,该矿各队职责内的计时工硕然从此消失。

白腊坪煤矿在前期经营管控模式变革的基础上,以“以收定支、量入为出”的原则重新修订紧缩年初预算指标,严格按照“一指标、一措施、一考核”进行分解落实,努力实现“保生存、保安全、保资金链不断”的目标。[下转 P2]

九天绿健康产业集团

ateen 九天绿®

专注健康产业
专注药食同源
专注治未病工程

伊贝实业

—中国高端鞋靴领跑者—

http://www.js-yb.cn

iPhone, android 手机扫描二维码下载安装

企业日报微信公共平台
中国企业家网
二维码

本报常年法律顾问为闫永宁律师
手机:13609110893

军旅独一青

军中无戏言 军酒尽情喝

中国军旅文化首创酒

军中★美酒

成都军星酒业有限公司出品 / 四川·成都 全国客服热线:400-028-7193
Http://www.edjuning.com 电话:028-82396177 传真:028-82183739

Smithfield 尊享美式生活

美味源自 Smithfield

进口 Smithfield 猪肉原料

美式培根 美式火腿 美式香肠

双汇荣誉出品