

При максимизации оборота начисление переменной части напрямую должно зависеть от объема продаж, при увеличении рентабельности - от прибыли по сделке либо в зависимости от рентабельности; при необходимости сокращения дебиторской задолженности - переменные выплаты могут зависеть от оборота или прибыли и снижаться при увеличении срока задолженности клиента сверх договорного; если стимулируется работа в команде, сумма переменной части может определяться по результатам работы всего отдела продаж; если производится стимулирование высоких индивидуальных результатов, переменная часть должна выплачиваться продавцу независимо от результатов отдела.

От того, какие выплаты преобладают - постоянная часть или переменные выплаты, - зависит система целей, поставленных перед собой специалистами по продажам, и желание добиваться хороших результатов в данной организации.

Беляцкая Т.Н., БГЭУ (Минск)

КРЕАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И МАРКЕТИНГЕ

В начале XXI века всевозрастающее значение и внимание бизнес уделяет проблемам творчества в поисках решений менеджмента. Термин «изобретение» в прошлом столетии преимущественно применялся к инженерной области. Сегодня принятие управленческих решений на уровне изобретения становится не менее актуально и для сферы бизнеса. Скорость изменений во внешней среде и адаптация к ним внутренней среды предприятия тесно связаны с инновационным менеджментом, то есть с теми механизмами управления, которые не позволяют предприятию войти в состояние кризиса.

Опрос руководителей предприятий Республики Беларусь подтвердил возрастающее значение творческого компонента в активе персонала. Портрет претендента на вакантную должность выглядит следующим образом. Требования по убыванию степени значимости - способности к работе в команде (78%), коммуникабельность (77%), творческие способности (73%). Далее по убыванию степени значимости - профессиональный опыт, личные качества.

Исследования, проводимые западными учеными в области менеджмента, позволяют привести некоторые характеристики высокоэффективной организации, связанные с внедрением творческих технологий в управлении. К ним в первую очередь относятся: взаимообучение, продвижение по службе людей, которые пытаются внести изменения; выделение рабочего времени для обучения; выполнение человеком разных видов работ; планирование должностных обязанностей таким образом, что для их выполнения требовалось обладание многими навыками, времени, работники сами определяют темп своей работы решение проблем - важная часть работы каждого человека, люди сами решают какую работу им выполнять, у каждого есть чувство ответственности за работу организации в целом. Названные черты организация может приобрести в основном путем внедрения креативных технологий.

Первостепенная задача предприятий Республики Беларусь - создание внутри предприятия среды, способствующей развитию гибкости мышления, способности принимать на себя ответственность, целеустремленности со стороны каждого работающего, желанию работать в команде. Названные аспекты управления организацией являются новыми для отечественных предприятий, поэтому они связаны с изменениями.

На предприятии изменения всегда воспринимаются негативно, если не ясны каждому работающему цель изменений и личная роль каждого в новой системе отношений. Поэтому изменения всегда необходимо сопровождать коммуникациями и лидерством руководителя.

Перед системой подготовки менеджеров, ориентированных на высокоэффективную организацию, стоят соответствующие задачи: умение принимать решения и нести за них ответственность, приобретение в процессе обучения навыков креативного мышления, навыков анализа проблем, связанных с решением профессиональных задач, умения работать в команде.

Беляцкий Н.П., Э Чженьюань, БГЭУ (Минск)

ОСОБЕННОСТИ КИТАЙСКИХ РЕФОРМ

Вступление Китая на путь рыночных реформ и открытость во внешне-экономической сфере произошли после длительного разрушительного периода культурной революции, вызвавшей кризис в народном хозяйстве и задержавшего почти на два десятилетия социально-экономическое развитие страны. Подтвердилась историческая неизбежность объективного функционирования национальной экономики на основе рыночных принципов, широкомасштабного сотрудничества с внешним миром, а также мировая тенденция интернационализации хозяйственной жизни и усиления экономической взаимозависимости государств. Открытая внешнеэкономическая политика Китая характеризуется большим разнообразием форм. Помимо традиционной внешней торговли она включает привлечение иностранных кредитов, прямых инвестиций в производственную кооперацию, научно-техническое сотрудничество. Реализация открытой политики в КНР происходит параллельно с созданием долгосрочной правовой базы сотрудничества с зарубежными странами, образованием многофункциональных свободных экономических районов с льготным инвестиционным режимом для иностранных контрагентов. Такой способ реализации политики «открытости», по мнению китайского руководства, не противоречит традиции принятой в китайском менеджменте концепции «опоры на собственные силы».

Самой актуальной проблемой является преобразующее хозяйственное лидерство на основе реформ госпредприятий. Характерные черты госпредприятий Китая состоят в дифференциации их активов по отраслям, масштабу деятельности, организационным формам, отношениям с бюджетом, по рентабельности, по уровням подчиненности и по регионам. Качество их активов неудовлетворительное, нечетко проявляется роль рынка в распределении активов. Другими чертами являются недостаточно высокий уровень управления, дефицит уставного капитала, высокая задолженность, технологическое отставание, тяжелое социальное бремя, низкие жизнеспособность и конкурентоспособность.

Для создания современного режима предприятий предстоит разрешить следующие проблемы:

* осуществить отделение собственности на предприятия от собственности юридических лиц на имущество, чтобы предприятия стали самостоятельными субъектами рынка;

* установить режим ограниченной ответственности, чтобы изменить отношения между государством и предприятиями в части долговых обязательств;

* реализовать функции собственников акций путём внедрения плюрализма, чтобы