

中小民营企业持续发展的思考

文/林伟

中小民营企业对我国的经济发展具有非常重要的作用，但由于历史和环境的因素，中小民营企业的寿命都很短，据调查研究企业的淘汰率达90%，很多企业今天还很兴旺，可能明天就会破产。为了促进经济的更快发展，必须使中小民营企业能够持续健康长远的发展下去。

中小民营企业存在的问题

一、管理思想观念落后

目前，相当数量的民营企业观念落后，其直接后果是导致企业发展动力不足，发展目标不明，发展步伐减缓，发展规模层次难以健康拓展，发展理念难以及时提升。如果再加上社会体制、环境等因素的负面影响，传统道德观念的束缚，以及自身知识、素质、能力、见识、修养等因素的制约，这种错误观念所导致的隐性危机日益严重。

我国当前大多民营企业主没有接受太多的教育，文化知识水平普遍较低，素质相对较差，思想观念保守落后，不尊重和重视人才，给人才提供的薪水和福利待遇普遍偏低，不少民营企业主想用尽可能低的报酬来获取人才知识、技术和经验，且独断专制，不能进行适当的授权。

二、财务信息透明度较低，缺乏稳健的财务安排

1. 很多中小民营企业缺乏高水平的财务管理人员，有的民营企业目前还是丈夫当老板，妻子管财务的“夫妻店”，财务报表不规范甚至不存在。首先，现金管理方面存在很大的漏洞。我毕业实习是在一家会计师事务所进行的，实习期间常跟随注册会计师去审计。给我印象很深刻的是一家民营企业的帐上的库存现金余额竟然达到20多万，而进行实际现金盘点时，盘出的现金仅为一个零头两千多，追根究底那20多万全都是“白条”。其次，帐表体系不规范甚至不存在。如，我参与审计的一家民营企业虽然设有出纳一职，但真正的钱是握在老板娘的手中；还有一家企业根本就不存在完整的帐表体系，出纳平时只记流水帐，到年末时，再根据会计的帐、凭证等补记日记帐，已经是2005年的3月份了。她的现金日记帐还只记到2004年的8月份，由此而出的会计报表的质量可想而知。再次，乱摊费用，将企业主或高级管理人员的个人日常生活消费用来抵销费用，以便将利润调低，从而达到逃税的目的。

2. 很多中小民营企业在设计其业务成长模式过程中，普遍缺乏科学稳健的财务安排。很多企业财务日常工作的重点就是记帐和算帐，而没有将财务预算、资产负债结构比例的设计、现金流量管理、财务风险管理、财务与业务的互相协调匹配等现代管理会计的内容作为重要的工作来抓，其结果是公司业务的高速成长得不到稳健财务的支持，从而导致企业经营过程中的“贫血”或“败血”症，最终导致企业巨人的坠落。如我国知名和大型民营企业德隆集团的最后崩溃，财务问题就是其主要导火线。

如把一个企业比喻为一个人，其财务安排就好比是这个人的供血系统。一个企业缺乏稳健的财务安排（包括财务预算、合理的资产负债结构、现金流量管理等）必然会出现决策困惑，业务成长受阻，组织指挥失灵等症状，从而使企业事业发展受阻或停顿直至崩溃。

分析问题的目的是找到解决问题的方法，针对目前我国中小民营企业存在的上述问题，我认为主要应从以下几方面进行改进，以便提高中小民营企业的自身素质，使其在融资等方面破除瓶颈，获得持续稳定的发展。

提高中小民营企业自身素质的对策

一、改变落后的用人观念，树立以人为本的观念

不应把企业与人才之间的关系仅定位为雇佣和使用的关系，应该明确是平等的合作关系，并把这一关系体现在企业运作的过程当中。

1. 适当授权。民营企业主应善于放权任人，不能独揽大权，要适当授权给下属，让人才在自己的工作职责内有充分的权利，这样有利于调动员工积极性，激发创造精神和提高工作能力，从而增强企业管理人才的忠诚度。

2. 引入现代管理机制，正确运用短期内“双因素”管理理论。作为一个企业的员工，不仅有“生理”、“安全”等需求，还有“社会”、“尊重”和“自我实现”等更高层次的追求。因此，员工管理也必须从单纯的考虑“保健”因素，更多的向“激励”因素转变。不能简单的把员工作为一个投入原料就必须有产出的机器。员工有自己的思想，有创造力。一个好的员工，不但能给企业创造财富，更重要的是带动企业文化、气氛的培养。民营老板要想到通过对员工职业潜能和技能开发等，使员工的工作内容受重视、工作业绩受肯定、工资待遇得到改善和职务职称得到升迁等一整

套的规划，帮助员工找到职业生涯发展和企业发展的结合点，从而使企业变得能吸引人，更有凝聚力。我们都知道如果在一个好的氛围、人际关系和睦的团体中工作，即使工作比较辛苦，报酬相对少一点，员工由于感受到企业老板对自己的重视和关注，也会很努力地工作，以报答老板对自己的关照的。在这方面，我觉得我所知道的家乡一家民营企业老板做得挺不错的：每年元宵节、中秋节的前一天晚上，他都会召集全体员工包括他们的家属大家一起聚餐、喝喝酒、聊聊天，谈一下在生活工作方面的困难，他会热心帮着解决的。虽然大家都不在乎那顿饭如何丰盛，但可通过那顿饭让员工感到自己跟老板是一家人，从而在工作中也会更加卖力。据我所知，很多人都是在刚创业时便在这家企业工作，十年了很少有人跳槽，即使有人由于某种特殊原因必须离开的也是很依依不舍的。可见，良好的工作氛围和人际关系对企业的重要性。

我们中华民族的和合文化应在企业中发挥其应有的作用，有了好的工作氛围，相信民营企业人才流失严重的现象一定会大大缓解的。现在，人们的观念已经有了很大的转变，只要公司有好的发展前景，能激发自己的创新能力和工作热情，大家便愿意在里面工作，与企业共同发展进步。

二、做好财务安排，将财务提高到应有的高度

1. 建立起规范的企业财务制度，将每笔资金的来龙去脉都进行登记，杜绝不良资金的流通和使用；建立严格的现金审批、复核制度，出纳与会计严格分离，管理层人员互相监督，避免企业的资金挪为他用；定期对财务状况进行检查，发现问题及时予以解决。关于帐表体系的建立，企业应根据自身的实际情况，根据成本效益的原则，要么本企业设立完善的会计部门，严格按《中小企业会计制度》的规定，规范帐簿记录、会计报表等信息；要么不设立自己的会计部门，请会计师事务所代理记账，形成一套完善的能切实反映企业真实情况的帐表系统。

2. 做好财务安排，确定适当的借款期限。对企业来说确定适当的借款期限具有十分重要的意义。若借款期限过短，到还款期资金还未周转回来。就会出现资金缺口；若借款期限过长，则会增加不必要的利息负担。因此，中小民营企业应根据自身的生产经营周期、还款能力等确定可靠可行的借款期限，以避免日后发生逾期不能归还贷款的违约现象，或减少不必要的利息负担。

3. 做好财务安排，正确运用财务管理方面的“弹性原则”，保持企业的财务灵活性。虽然充分发挥财务杠杆的举债作用可以得到很高的收益，但高收益与高风险并存。一旦遇到不利的经营环境，就可能使企业的财务恶化；而遇到新的投资机会需要再融资时，企业融资的选择又将受到现有资本结构的制约。因此，企业资本结构在实际上并不需要达到理论上的最优资本结构而要根据企业所处行业及企业自身的实际情况保持适度的负债水平，在财力上留有余地。因为中小民营企业若陷入“资金周转不灵”的不利局面就很难及时筹到资金。中小民营企业应保持财务上的灵活性，财务灵活性是企业捕捉发展机会，保持经营灵活性的保证。只有具备财务和经营灵活性的企业，才能在未来激烈的竞争中占据有利地位。

4. 做好企业应收帐款等流动资产的管理。在市场经济时代，商业信用被广泛应用，赊销收入在企业主营业务收入中占很大比重，赊销确实可以增加企业的销售规模，给企业带来更多的客户，在激烈的市场竞争中占有有利的地位；但企业在旷达销售，占领市场份额的同时，如果不加强管理和把握好信用条件和信用销售规模，就会给企业带来资金风险。因此，在实际操作中，企业首先，必须正确估算应收账款的成本：资金占用成本、管理成本、坏帐损失成本。其次，还要正确估算应收账款带来的收益，包括有形收益和潜在收益。有经济学的知识可推出：随着赊销规模的扩大，赊销给企业带来的总收益经历一个由低到高，在由高到低的过程。在赊销收益大于赊销成本时，赊销给企业带来的是正效益，总收益呈增长趋势；但随着赊销规模的扩大，当赊销成本大于赊销收益时，赊销会给企业带来负效益，从而使企业的赊销总收益逐步下降。因而，在实际操作中，各中小民营企业应在这个大前提下，根据本企业的具体情况，运用“成本效益原则”确定本企业的赊销规模，制定出适合本企业的应收帐款政策。

目前，我国对中小企业的发展非常重视，从各方面给予优惠，相信只要中小民营企业能够抓住自身发展的机遇，克服自身缺点就一定能获得持续健康的发展！（作者单位：江南大学商学院）

相关链接

民营经济的现状分析和对策思考
中小民营企业持续发展的思考
中小企业融资难问题探析
民营经济为何难以获得金融支持
民营企业财务管理现状及对策探析
小企业会计电算化开展现状及影响因素
我国中小民营企业股权结构的现状评价

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心