

齐齐哈尔市民营企业管理创新研究

文/赵淑雯 郑继兴

民营经济作为我国经济成份中的新生代，其地位和作用日益突出。它从无到有，从小到大，由弱变强，已成为拉动地方经济发展的一支强大力量。但相对经济发达地区来说，齐齐哈尔市民营企业的发展还有较大的差距。本文针对齐齐哈尔市的实际情况，对其管理创新中存在的问题进行了研究，为其进一步发展打下良好的基础。

一、齐齐哈尔市民营企业现状

1、较大型企业增加，工业企业占主导地位

今年上半年齐齐哈尔市非公有制经济完成增加值158亿元，增长20%；实现税金、利润总额增长10%。规模以上民营工业企业136家，比上年同期增加18家；现增加值9.8亿元，占全市民营经济增加值的13.6%，为齐齐哈尔市工业经济的持续发展注入了新的活力。

2、经营领域不断扩展，行业分布面广，产业层次逐步提高，龙头作用明显增强

齐齐哈尔市民营企业涉足该市经济各个行业，全市有规模以上民营工业企业136家，增加值、销售收入增长15%，高出全市地区生产总值2.9个百分点。民营中：第一产业实现增加值15.6亿元；第二产业实现增加值26.8亿元；第三产业实现增加值29.6亿元。其中具有建筑资质等级的民营建筑企业77家；民营星级宾馆4家，这些大型民营企业在民营经济发展中起到了示范带头作用。

3、注重科技创新和塑造品牌，企业竞争力不断提升

今年我市工业实施重点技术改造项目85项，完成技术创新项目120项。面对激烈的市场竞争，民营企业在开拓市场的同时，更注重产品的更新换代，把科技创新和品牌塑造，作为企业发展的立足之本。在技术改造、新产品开发上投入了大量的资金。使企业在市场竞争中能力逐步增强，也涌现出一批出口创汇企业、地方财政收入的支柱企业。

4、依托资源优势，特色民营经济发展较快，成为吸纳劳动力就业的重要渠道

在发展民营经济中，形成了许多以资源为依托、以市场为纽带、农产品加工企业为龙头的特色经济。农产品加工、乳品、酿酒、养殖等企业已有一定规模和特色优势，并且还有一批加工企业在建设中。在国家认证的31个绿色食品加工企业中，28个企业是民营企业。特色经济的发展，促进了县域经济的发展。成为解决城镇新增劳动力和农村剩余劳动就业的重要渠道。据统计，在全市民营企业中的从业人员达54.8万人。

二、齐齐哈尔市民营经济发展中存在的管理问题

1、经营理念落后，缺乏现代企业管理制度

民营企业普遍存在粗放式经营，家族式管理模式，不能用现代企业管理制度去管理企业。企业家素质和员工技能普遍不高，缺少实用型企业管理人才。引进和使用人才的机制也不健全。企业经营方式落后，直接影响企业的发展和经济效益。企业发展后劲不足。

2、内部组织关系不稳定，管理层次不清

民营企业在发展过程中，资金的来源多为个人或几个人合伙出资。在较多采用股份合作制形式的企业里，由于股份合作制所具有的不稳定性，使得企业内部在决定发展、分配、用人等问题时极易发生矛盾和冲突，严重时会导致企业解体。由于企业职工持股额不等，造成其权、责、风险关系的不对称性，这种冲突及不对称时会影响着民营企业的稳定发展。

民营企业的经营者往往就是企业的创业者，他们大多数没有受过正规的高等教育，尤其是管理专业的教育，其管理水平较多还是停留在传统的经验管理阶段。层次不明确，责权不清晰。还会出现多头领导现象，造成管理的混乱。

3、计划性不强，管理方法单调

民营企业有生产、质量、财务等各种计划，但计划的落实、检查和调整不规范，尤其当外部环境发生变化时，这种现象更加突出。由于民营企业权力的高度集中，导致企业的工作经常是命令代替计划，随意性太强。

管理的方法有多种，如企业文化的建设、行政方法、教育方法、激励方法等，应将其有机结合起来使用。而我市的民营企业在管理中多数只运用高奖金、高工资等单一的管理方法则难以在企业形成较强的凝聚力。

4、企业文化建设缺乏创新，没有个性

民营企业长期受国有企业的影 响导致许多民营企业的企业文化毫无个性和特色，让人很难识别。民营企业在企业文化建设中，缺乏创新，不是照搬国外的模式，就是继续沿用成功国企的文化

观念，甚至翻出中国古代的传统文化，不加过滤直接移植到企业管理中来。好像越“洋味”就越“先进”，越“传统”就越“本土”，其实这两种取向都不是创新，是一种简单的模仿，企业文化的效用不能得到发挥。

三、齐齐哈尔市民营企业管理创新措施

(一) 重视战略管理，改变经营理念

1、树立战略思维是企业管理创新的灵魂和核心，任何企业的战略都必须放眼全球。企业战略的制订和实施要在捕捉外部环境机遇的基础上更多地立足于企业核心竞争力的形成。在形成核心竞争力方面有突破性进展，使自己永远走在前列。如富裕老窖酒业公司为鼓励科技人员在巩固改革成果中更好发挥作用，几年来颁发科技成果奖34万元，进一步调动了科技人员大搞科技创新的积极性。使企业新增利税3000多万元。2、构造“企业生态”。构建“企业生态”首先是开展协同竞争。即实现“双赢”。协同竞争的关键是选择合作伙伴。其次是开展绿色经营。绿色经营的措施包括：研究、掌握国际环保法规，加强环境认证和管理，积极申请和取得环境标志认证，开展清洁生产，开发绿色产品，积极利用WTO的争端解决机制，维护自己的合法利益。

(二) 调整组织结构，加快制度创新

1、调整组织结构的目标：一是扁平化，即通过破除传统的自上而下垂直多层的结构，减少管理层次，压缩职能机构，增加管理幅度，建立一种紧缩的横向组织，加快信息传递和反馈的速度，以提高管理效率；二是柔性化，即通过建立临时性组织来摆脱原有组织形式束缚，实现灵活性与多样性的统一，以增强企业适应内外环境变化的能力；三是虚拟化，即通过通讯网络技术，把实现企业目标所需要的知识、信息、人才等联系在一起，组成动态的内部资源利用综合体，在组织上突破有形的界限，并利用一定的外部资源实现企业目标；四是建立学习型组织。以提升企业的应变能力和发展能力。

2、管理创新与制度创新是相互促进、相辅相成相互保证的关系管理创新是解决企业内部资源如何组合，使之尽可能多地产出的问题，也就是建立起面向市场的内部组织框架，形成产品开发活力、行为激励体系及高效运作的机制。如企业通过探索实施股票期权，完善薪酬制度，通过推进产权主体多元化分散化，完善法人治理结构，建立现代企业制度。

(三) 计划是管理的首要职能，集权与分权相结合

1、计划管理包括计划的制订、执行、检查和调整。民营企业应当规范和完善计划管理体系，尤其要重视计划执行过程中的控制与调整环节，避免随意决策。使企业向“管理制度化，工作标准化，行为规范化，操作程序化”迈进。

2、严格计划管理，集权与分权相结合。民营企业应遵循先进的组织管理原则进行科学管理。要权责分明，要求一级对一级负责，一级对一级考核，一级对一级奖励，一级对一级惩罚，不允许越级请示和越级指挥。基层工人出了问题，能由基层干部处理就不必由总公司处理，这样可以充分调动起各级管理人员的积极性。要把统一管理与分层管理有机结合起来，这样有利于营造各司其职、各负其责，各尽其力，各得其所的良好管理氛围。

(四) 要求企业家成为创新管理者，强化管理方法

民营企业家也是社会财富其必须具备这样的品格：一是创造性思维，善于洞察和想象，使管理工作有合理的前瞻性、科学性；二是风险意识，有远见、不怕失败、敢做超前性的工作，有不达目的誓不罢休的毅力；三是创新的技巧；四是新时代的风格，面对知识经济的挑战，要善于学习，敢于实践，善于团结和合作，永不满足，经常自我挑战；五是服务功能创新赢得市场。坚持“以人为本”，充分发挥人的各项潜能，实现企业的长期发展。在管理组织上，应改变过去那种等级分明、单向传输式的金字塔结构，转向阶层模糊、双向协调的太阳系结构，采用多种管理方法。

(五) 建设人本文化，开展企业文化创新

在市场经济的新形势下，消费者对产品和服务的差别化需要越来越明确，这就更加要求突出和强化企业文化的个性特色，这也是企业实施差别化战略的重要内容之一。在现代市场经济条件下，企业文化也是会随着环境的变化而变化的，目的是通过企业文化这一新型的管理方式能够控制企业的经营活动与变化的环境相适应，保持企业持久的竞争力。

当今管理的最新趋势之一是以人为本，其含义是从满足人在生存、相互关心、成长方面的需求出发，调动个人工作的积极性和创造性。这是管理的最高境界。知识经济时代，人力资本将逐步取代金融资本而成为战略资源。知识经济的竞争，最终将是人才的竞争。因此，必须改变传统的以物为本的企业文化，建立以人为本的企业文化。激发人的积极性和创造性；重视使用人，给员工提供发展的机会和创新的舞台，使个人的才华能够得到充分施展。实际工作中，企业通过制订员工职业生涯发展计划，实施弹性工作制、自主管理、参与管理工作内容丰富多样化等方式方法，以实现企业发展与员工发展“双赢”的格局。

(六) 实施全面创新管理

企业管理创新应当是以企业全体人员为主体的全员性创新。实际上，在人性化、民主化管理普遍推行的今天，企业员工已不是被动的受雇者，而是企业管理活动的主动参与者，已成为企业管

理活动的主体.因此企业管理创新没有员工的理解、合作与参与,是无法取得成功的。实际上,在人性化、民主化管理普遍推行的今天,企业员工已不是被动的受雇者,而是企业管理活动的主动参与者,已成为企业管理活动的主体.因此企业管理创新没有员工的理解、合作与参与,是无法取得成功的。全面创新管理规定了企业各内在要素在创新上的安排;以技术创新为核心,以战略创新为方向,以市场创新为途径,以管理创新为基础,以组织创新为保障,以观念创新与文化创新为先导,以体制创新为动力,以组合创新为手段。同时,也对企业的内部资源在时空纬度上进行全面的要求:全员创新、全时创新、全流程创新,全球创新,全价值链创新。(本课题是齐齐哈尔市哲学社会科学重点项目;课题号“QSX2006B-01”)(作者单位:齐齐哈尔大学经济管理学院)

相关链接

我国民营上市公司股权结构与公司治理研究的重要意义
齐齐哈尔市民营企业管理创新研究
浅析中小企业融资现状
发展我国中小企业外源式融资对策分析
农村中小企业吸引外商投资应注意的问题
对我国中小企业集群发展的SWOT分析
促进中小企业发展的政府采购政策探析
论我国民营中小企业集群及其发展趋势

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站,所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料,均为集团经济研究版权所有。

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