

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



关于我国企业管理现状以及存在问题的调查和若干结论

曾奇

企业管理水平直接决定着企业的效率, 加强管理、提高企业管理现代化水平是企业生存和发展永恒的主题。建国以来, 虽然经过曲折的发展历程, 但总体上我国国有企业管理水平是逐步提高的。特别是改革开放以后, 我国企业开始探索有中国特色的, 符合市场经济要求的社会主义现代化企业管理体系, 积极推进企业管理创新, 取得了较大的效果。但是, 20世纪90年代以来, 国外企业管理的理论和实践也取得了重大进展, 与国外企业管理的发展状况相比, 我国企业管理创新能力、水平还有较大差距。尤其是随着中国加入WTO、走向全方位开放, 无论中国企业是否选择进入国际市场, 是否进行国际化经营, 除国家继续垄断经营的极少数行业外, 各个行业中的企业所面临的竞争都将是国际性的, 都将遭遇到具有强劲实力的国际竞争对手的挑战。提高管理水平, 增强国际竞争力, 就成为我国国有企业生存和发展的当务之急。因此, 分析我国国有企业管理的现状和存在的问题, 认清我国企业与国外企业的管理差距, 从而指出我国企业管理进一步发展和创新的方向, 无疑对我国企业管理现代化水平的提高、提升企业国际竞争力、促进中国经济发展具有特别重要的意义。

基于这样的认识, 我们对我国企业管理的现状和管理现代化水平进行了问卷调查, 以期对该问题进行初步分析和判断, 本文是对这次问卷调查的基本分析。本次调查发出调查问卷80份, 返回有效问卷50份, 有效回收率62.5%。问卷由企业的董事长、总经理、副总经理等高层经理人员填写的占被调查企业的88%, 其他管理人员填写的占12%。样本企业涉及采掘、能源产业, 机械加工制造业, 通信、商业服务、金融、房地产等服务业。其中, 国有独资占14%、股份制企业占32%(其中上市公司占4%, 国有控股股份制占4%), 民营企业占48%, 三资企业占6%; 在样本企业中, 大型企业占14%, 中型企业的比重为68%, 小型企业所占比重为18%。

一、问卷调查的基本结果

本次调查问卷所设计的问题主要从以下5个方面来反映出当前企业管理现状与管理现代化的水平。

1. 对我国企业整体的管理现状与管理现代化的水平的基本判断。关于我国企业整体的管理现状和管理现代化水平的基本认识, 问卷给出很好(很高)、好(高)、一般、差(低)、很差(很低)5个档次的选择。被调查者对我国企业整体的管理现状及管理现代化的基本评价较低, 没有被调查者认为我国企业整体管理现状很好或好, 也没有人认为我国企业管理现代化水平高或较高, 认为管理现状一般的占到了46%, 认为管理现代化水平一般的占42%,

认为管理现状差的则高到50%，认为管理现代化水平低的更是高达56%，认为管理现状很差的还有4%的比例，管理现代化水平很低的占2%。

2. 我国企业管理的基础工作。参加问卷调查的人员对企业的基础工作评价比较高，认为很好的为2%，评价好的占32%，60%的企业认为管理基础工作一般，而差和很差总共只占6%。这反映了企业经过多年的改革和加强管理，管理基础工作得到加强，管理水平有所提高。值得注意的是国有独资7家企业中，没有一家企业认为自己的管理基础工作好，85.71%认为一般，有14.29%认为很差；与此形成鲜明对比的是股份制企业(含国有控股和上市公司)，50%的股份制企业认为自己企业管理基础工作好，50%认为一般，没有一家认为自己企业管理基础工作差。这表明通过股份制改革、公司制改制等制度的变革，有效地推进了企业管理水平的提高。

3. 企业的战略管理方面。企业的战略管理的状况，问卷通过两个问题进行反映，即企业是否有明确的发展战略和对企业核心能力理论的认识。调查显示，70%的被调查企业已经建立了明确的发展战略，仅有30%的企业没有发展战略。这反映了在市场环境多变、外部环境不确定性增强的情况下，企业重视了企业战略的建立与发展。民营企业中有明确发展战略的比值更高一些，达到了79.17%，没有明确战略的只有20.83%；而国有独资企业没有明确战略却达到了57.14%，建立战略的有42.86%。关于对核心能力理论的了解程度，从没有听说过的在被调查者中为0，很了解占到了56%，一般性了解和听说的比重为44%，这表明核心能力理论也为广大企业所接受与运用。

4. 法人治理结构和企业组织管理方面。(1) 调查结果表明，只有40%被调查者认为企业已经建立了有效的法人治理结构，没有建立及不知法人治理准确涵义的达到60%。被调查的国有独资企业的管理者都认为自己的企业没有建立有效的法人治理结构，股份制企业的管理者仅有43.75%认为自己的企业具备了有效的法人治理结构。在回答没有建立有效法人治理结构的被调查者中，有44.44%不知道法人治理结构的准确含义。(2) 在样本企业中，属于集团企业的有39家，占总数的78%，在这39家集团公司中，有12家企业认为建立了规范的母子公司管理体制，占集团公司总数的30.77%，而其余27家都认为没有规范的母子公司管理体制，达到集团公司总数的69.23%。(3) 直线职能制的组织结构仍然是企业所采用的最主要的组织结构形式，占所调查企业的66%，22%的企业采用了事业部制，这表明事业部制已为一部分企业所认可，有4%运用了矩阵制、团队等其他组织形式。企业根据所处内外环境的不同，选择不同的组织结构形式的状况已经初步显现。但仍然有8%的被调查者对自己企业的组织情况缺乏了解。被调查的所有国有独资企业都采用了直线职能制。从规模上看，小型企业中有77.78%采用了直线职能制；中型企业中有61.76%的企业采用了直线职能制，有26.47%运用了事业部制，大型企业采用直线职能制的比例为71.43%。

5. 现代管理理论、方法、现代化的管理手段的应用方面。(1) 关于股权激励机制与年薪报酬制度，有40%的被调查企业已经建立了股权激励机制，而60%没有建立。股份制企业中只有31.25%建立了股权激励机制，没有实施的达到68.75%；实施年薪制的企业达到48%，民营企业中实施年薪制的达到54.17%超过一半，股份制企业中实施的达到56.25%，但国有独资企业中这一比值只有14.29%。(2) 关于企业形象设计，50%的被调查企业进行

了企业形象设计，其中民营企业和股份制企业这一数值分别达到了58.33%和56.25%，而国有独资企业进行企业形象设计的数值要低30个百分点，只有28.5%。民营企业和改制的企业在企业形象战略的应用方面远远好于国有独资企业。(3)关于学习型组织，被调查企业中已经或正在建立学习型组织的企业占24%，被调查者只是了解和听说过学习型组织的占44%，没有听说过学习型组织的概念的占32%。(4)关于作业流程重组或企业再造，实施作业流程重组企业占30%，而不知道何谓企业再造或作业流程重组的被调查的企业经营管理者占20%。(5)关于战略联盟，认为已经实施战略联盟的企业达到36%，还有8%的被调查对象不知道什么是战略联盟。(6)关于企业资源计划(ERP)、客户关系管理(CRM)，只有2%的企业实施了ERP和CRM，考虑实施ERP和CRM企业分别只占20%及26%，自己了解或听说过ERP和CRM分别占44%和32%，没有听说过ERP的占到了36%，而没听说过CRM的高达42%。(7)在办公自动化方面，已经实施和正在实施的企业占到总数的84%，没有实施的只占16%；尤其是股份制企业，已经实施和正在实施的占股份制企业总数的93.75%，只有6.25%没有建立；而国有独资企业已经实施和正在实施的也占到了71.42%，远远高于民营企业的41.67%。

二、问卷调查的若干结论

1. 从被调查企业对我国企业整体的管理现状和管理现代化水平的基本判断来看，进一步加强管理、提升管理现代化的水平仍然具有紧迫性。

被调查者认为我国企业整体管理现状差和很差达到了54%，竟没有人认为我国企业整体管理现状好，更不用提很好；也没有人认为我国企业管理现代化水平高或较高，评价低或很低的占了总数的58%。尤其是国有独资企业，在被调查的各方面都与改制后的企业存在差距：比如，对管理基础工作的调查，50%的股份制企业认为自己企业管理基础工作好，而国有独资企业中竟没有一家认为自己的管理基础工作好，国有独资企业建立战略的比平均水平低近30个百分点，只有42.86%，等等。这就需要我们一方面要认识到进一步加强管理、提升管理现代化的水平的紧迫性；另一方面，我们也要认识到以改革特别是以建立规范的现代企业制度，为企业提供良好的制度环境，来促进管理水平的提高和企业发展的重要性。

2. 企业管理水平得到较大提高，主要体现在企业管理的基础工作得到一定程度改善，企业战略管理的思想与理论已经初步扎根于企业内部。

自改革开放以来特别是建立社会主义市场经济体制以来，我国企业在管理方面的成绩有目共睹。从调查的数据中也可以反映出这一点：无论是从企业管理的基础工作还是从企业的战略管理；无论是从企业法人治理机制建设还是从企业现代化管理方法、手段的运用，都可以显示出企业在这些方面所取得的成绩。这一方面是企业为了适应市场体制，不断提高学习能力，借鉴先进的管理理论、方法和手段，提升自身的管理水平和管理现代化水平的结果；另一方面，通过这次调查中的国有独资企业与股份制企业和民营企业统计资料的对比，我们也可以得出结论，成绩也是改革特别是公司制改革为企业创造一个良好运行制度的结果。

这次问卷调查中，有34%的被调查者对自己企业的管理基础工作认为很好或好，60%的企业认为管理基础工作一般，而差和很差总共只占了6%。特

别是股份制企业(含国有控股和上市公司),认为自己企业管理基础工作好的比例高出平均水平20个百分点,达到50%,并且没有一家认为自己企业管理基础工作差的。这充分反映了企业经过多年的改革、改制和加强管理,企业的管理基础工作水平有所提高,尤其是进行公司制改制的企业,通过改制及建立运行良好的机制来促进了管理水平的提高。关于企业战略,有70%的被调查企业已经建立了明确的发展战略,民营企业这一比值更高一些,达到了79.17%,即使国有独资企业建立明确发展战略的也达到42.86%。如果再加上对核心能力理论了解程度调查所反映的情况,就更能说明战略管理在我国企业管理中所处于的重要地位。核心能力理论是企业战略管理理论在20世纪90年代的新发展,而被调查者中对核心能力理论很了解的就占到了56%,从没有听说过的在被调查者中为0,这与其他在90年代产生的新理论、新方法(学习型组织、企业再造等)是有显著差异的。

3. 企业的法人治理机制逐渐建立,但有待进一步的完善。调查显示有40%的被调查者认为企业已经建立了有效的法人治理结构,股份制企业有43.75%具备了有效的法人治理结构。在经营者激励机制方面,有40%的被调查企业已经建立了股权激励机制,实施年薪制的企业达到48%,这表明我国企业建立法人治理结构及经营者激励机制的改革已逐步展开,并取得初步成效。然而,法人治理结构的建设是公司制改革的核心问题,在调查的企业中,股份制企业没有建立有效的法人治理结构的达到56.25%,在没有建立有效法人治理结构中更有44.44%还不知道法人治理结构的准确含义,这和我们的公司制改革的目标是有巨大差距的。其中,经理阶层的激励约束机制是法人治理机制的重要构成部分,从问卷调查资料中显示的信息可知,我国企业经理阶层的激励机制还没有建立起来,被调查企业没有建立股权激励机制达到60%,没有实施年薪制的达到52%,在被调查的股份制企业中没有实施的分别达到68.75%和43.75%。这充分说明必须加大力度完善法人治理机制,而且法人治理机制不仅仅是“新三会”的建立,关键是股东会、董事会、监事会、经理阶层的制衡机制的建设问题。

4. 我国企业组织结构设计和组织创新方面还比较落后。企业组织结构形式选择和设计单一。所调查企业的66%仍然采用传统的直线职能制的组织结构形式,仍然有8%的被调查者对自己企业的组织形式、组织设计缺乏了解。随着企业规模的扩大、经营产品种类的增加、企业的资源和产品在不同的国家和地区流动,客观上要求分权的组织结构形式,我们企业在组织选择和设计的单一性就反映了企业在组织发展和创新方面的惰性和保守性。只是听说和没有听说过学习型组织的达到了被调查企业的60%,没有从事过作业流程重组及不知何谓企业再造的比例达到了70%。在目前这样一个变化巨大,正在经历由工业社会向知识经济社会的过渡和转变的时代,这些数据与之是很不相符合的。为此,企业必须加大有关组织创新理论、方法的应用。

5. 现代管理理论、方法和现代化的手段已经在部分企业中得到运用,但总体水平有待提升。从我国的改革开放开始,我国就引进一大批先进的管理理论、方法、现代化的手段,比如企业全面质量管理、营销管理、目标管理、企业文化、经营战略等等不胜枚举。例如本次调查显示,50%的企业进行了企业形象设计,已经或正在实施办公自动化的达到被调查企业的84%。国内企业通过持续消化这些先进的管理知识,不断提高整体竞争力。但是,国内企业在引进、应用先进知识方面还存在很大不足,许多先进的方法还被少数企业了解和运用。例如,学习型组织已经或正在建立的比例只有

24%，实施作业流程重组或企业再造的达到30%；实施战略联盟的为36%；企业已经或正在考虑实施ERP的占到了企业总数的22%；企业已经或正在考虑实施CRM的为26%。又如，调查中从没听说过企业资源计划(ERP)占到了被调查企业的36%，从没听说过客户关系管理(CRM)占到了42%，等等。尽管在引进应用先进的管理理论、方法和现代化管理的手段方面已经取得了显著的成绩，面对不断变化的外部环境，不断创新的管理理论，国内企业必须加大力度进一步借鉴和应用。

(选自学术活动厅)

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)