

- ▶ 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



## 制约私营企业进步与发展的若干问题

尧舜安

我国的私营企业发展很快,有些私企由于老板们的素质、能力都比较好,对新的事物、观念也比较容易接受,因而这些私营企业就发展得不错。但根据笔者这近几年在私企从事企业高层管理工作所接触和了解的一些私企来看就大不一样了。

严格的讲,有什么样的老板就有什么样的企业,老板的风格就是企业的风格,老板的世界观、价值观和行为准则已深深地渗透到企业每一个角落。当私营企业做到一定规模和程度后,要想再有大的进步和发展时,这往往就意味着企业老板在素质、技能、观念等方面有较大的提升和改变,否则只有原地踏步或者倒退。根据多年的观察和与众多的私企老板接触,笔者认为下列若干问题则是严重制约私营企业进步与发展的重大问题。笔者曾经与一些私企老板谈及这些问题时,他们几乎全部认同笔者所指出的问题,但是要想他们都很快改变或调整过来却又很难做到。

下面我们来看看制约私营企业进步与发展都有哪些问题:

### 一、私营企业老板素质普遍低下,自命不凡、不思进取。

有很大一部分私企老板由于年轻时开始创业,那时本身经济条件差也没有读多少书,没有接受过什么高等教育,早些年基本上靠自己的勤劳和国家政策把企业一点一点做起来。但是,当企业做起来或已经有些规模时,这时候则自我意识便开始膨胀,总认为“我没有读书,也没学历,我也能发财,也能把企业做大,做企业有什么了不起,有什么难。”更有的老板,他们觉得自己的企业已经很不错了,经常性的吹嘘“我虽然没文化,可我就是比你们这些知识分子强,我聪明,有胆识,能抓住机会。只要我看好的项目,我去做准成。”……他们有时到了目空一切的程度,如果你劝他“你还需要提高,还需要学习、需要对现代企业管理有一个更高、更全面的认识和理解;还需要对当今社会企业竞争的严酷性有足够的估计和准备等等”这些帮助和启发他们的思想及行为的话语,他们根本就不屑一顾,反而说你是“杞人忧天”。他会说“在我的老板生涯中,还没有失败的经历。”如果私人企业里的老板都是这种“德性”,那么我则告诉你,这种企业不出三年必死无疑!

### 二、股东间权力、利益等问题冲突,能共苦,不能同甘。

时下有很多私营企业是以几个朋友或家族成员合资合股创办企业的。这种企业我们通常称为民营股份制企业,而这种企业在我国做大、做强的也的确不少。凡能做大做强的民营股份制企业,在当初创业时它的股本结构肯定只有某一个股东(一般是该企业主要创始人)所占的股权最大,一般都大到

超过全部股权的51%以上。（如当时步步高高的段永平，金正的扬明贵。）否则大家股东都均衡持股，权利相当、话语权相当，这种股份企业在中国一般情况下很难成活。我们经常看到一些这样的民营股份制小企业在股权大小、职务高低、利益多寡等方面，经常搞得“你死我活”。董事长抱怨总经理不懂经营；总经理指责董事长到处插手越权指挥；公司出了问题股东们不是积极地共同想办法解决，而是先追究责任。由于谁都不想承担责任，而一碰到责任问题时，各股东就肯定相互推委，最后不了了之。

凡股份相等或大致相等的民营股份企业里还有一个致命的毛病，这就是：企业在创业之初，大家都能齐心协力，同甘共苦地去作好各自的工作。这是因为还有为创业后获取更大利益的诱惑在支撑着每一个股东，所以在创业之初股东们相对团结，但一旦进入常规生产和管理后如果长时间企业不能获利，这时问题和矛盾就经常发生。又是抱怨，又是指责，经常为一些小问题搞得股东们“剑拔弩张”。如果企业运作还不错，在短期内能实现赢利，但又会有人提出先确保股东的投资回收，不考虑企业继续发展需要资金的再投入。更糟糕的是，由于有了赢利，而导致股东间的权利和利益上的分配问题，都生怕别人所得比自己多，整天心理不平衡。而企业的主要管理者、经营者心理也极不平衡，“企业里的工作和效益都是我创造的，他们为什么也和我拿一样的收入或分配，久而久之他也不愿做“冤大头”了。象这种问题目前在许多刚刚创立的民营性质的股份企业里经常发生。

### 三、企业用人裙带关系问题严重。

所谓私企，就是私人投资办企业，那么任何私人他都不是孤立存在社会间的。企业在创业阶段，由于考虑信任、考虑节俭，一般私企老板都喜欢用与自己有关的什么亲戚、朋友或他们的子女。目前至少有80%以上的私营企业在重要岗位和高层管理的职位，都是自己的“裙带关系”。这些人素质低、能力差，但老板就是信他们，往往很多事情就是坏在这些人的手上，所谓“心腹之人”最终成为“心腹之患”，这种事在许多民营企业中屡见不鲜。而这些“裙带”之人所造成的危害要比一般情况所产生的问题就要严重得多了。

### 四、不尊重知识、不尊重人才，不信任外来员工。

在珠江三角洲一带的民营企业或私营企业，都程度不同地存在不尊重知识、不尊重人才的问题。他们不认为谁是什么人才，他们只知道是我花钱雇你来帮我干活，至于钱多钱少，就看你有多大能耐，能干些什么了。私企老板存在着严重的狭隘的用人思想观念，他不管请的是一般工人还是什么副总、总经理之类，他都要天天盯着你，看你在干什么，生怕招来的员工白拿工资不干活。老板与员工之间存在严重的“信任危机”，尤其是在涉及经济问题上，那更是对外来员工一万个不信任。笔者在很多企业里做管理时都经常告诫下属：“凡在私企工作，一定要搞清楚，什么事情该做，什么事情不该做。凡要花钱的事情最好不做或谨慎做；不花钱的事情你可以大胆去做，即使做错了老板也不会太责备”。但话又得说回来，企业里的工作有那样跟“钱”没关系，之所以很多私企老板也很困惑：“你说不信任他们外来员工，那我请他们干什么？，如果完全信任他们万一他们利用手中的职权搞我的钱和资源又怎么办？”的确，在现代社会中有那么一些所谓的职业经理人违背职业道德，利用老板对他的信任和授权大肆敛财，挖企业的资源，最后

甚至成为企业的竞争对手，这些都是私企老板不愿看到和不愿发生的问题。所以长期来私企老板在对人才、对外来员工始终抱有偏见和不信任，这个问题不解决，私营企业永远也别想有大的进步和发展。

企业的竞争，实际上就是人才的竞争，而人才的竞争又体现在企业是否有一整套尊重知识、尊重人才，使人才能充分发挥自己聪明才智的空间和舞台的激励机制；是否制定了相应的对不良行为的监督约束机制？我们不能“因噎废食”的把外来人员都列入不信任名单，更不要人为地建造起“信任危机”的高墙，否则任何真正的人才都会变成无所事事的蠢才。

#### 五、急功近利、目光短浅，短期行为严重。

这个问题在私企表现在做事和用人方面比较突出。老板凡是对做任何事情都想在短期内就产生效益或效果，如果短期内看不到效益那么就可能很快地否定这项工作，也自然地否定与这项工作有关的人员的能力和水平。这种急功近利、目光短浅的行为往往会给企业造成巨大的危害。“欲速则不达”，这条恆古不变的真理为什么就有很多老板不知道？你说聘一个部门经理、销售老总，一两个月就要看到业绩增长多少多少，如若不能，就立马换人。换人后又是如此心态，周而复始的折腾，你说你的企业还能招聘到真正的能人？有谁还敢来你的公司任职？任何人在一个新的环境和对企业不了解的情况下，要他在短期内就战果辉煌，那简直是开玩笑。他也是人，他又不是“神仙”，你自己都无法实现的目标，你请一个新人他就能在一两个月内给你实现？这本身就是“自欺欺人”，到头来无非是“赔了夫人又折兵”，你说这是何苦呢？

私企老板一定要克服这种用人、做事的急于求成、急功近利的短期行为心态，把眼光放远一点，企业的发展是长期的，那么我们在选拔人才、使用人才等方面也要做相应的规划和安排。要制定一整套行之有效的，既适合企业发展要求又适合员工施展才干、发挥专长的制度与机制，老板要学会宽容、等待，否则企业永远也不会进步。

#### 六、对企业发展缺乏战略设计和研究，得过且过。

目前有很大一部分私企在企业发展问题上缺乏战略研究，他们不知道自己下一步要做什么，怎么做？对企业的近期、中长期发展，可持续发展等全无概念，但心里却老想着要做大，要做成集团式公司；要上规模要多角、多元经营。当你问他什么是集团式运作，什么是多角、多元经营等问题时，他一筹莫展，抓耳挠腮一阵后他会告诉你：“我想就是做得很大，大约1个亿或3个亿吧。”其实他们根本就不具备为自己企业设计未来发展战略的能力和经历。他们很多人办企业的确存在得过且过的思想，他们对近期，或稍远一点的发展都不能把握和预料，他们又怎么能对未来的发展进行战略设计和研究呢？

#### 七、重经验，轻理论。

私企老板最相信自己的经验和实干。我们说有经验是好的，许多经验都来自长期的实践积累；有了经验，人就不容易出错；有了经验，就对一些问题和事物的判断更加准确。可是，在很多的私营企业，却把经验作为决策、

工作等重要经济活动的主要条件，他们从不对一些重要问题和行为从理论高度和深度去分析去论证；他们一味地把从事企业管理、市场营销理论研究、策划等前期必不可少的工作统统指责为“务虚”。殊不知没有先前的“务虚”哪来后面的务实；任何工作如果不在行动之前设计、策划好方案和准则，就一古脑地去做，那十有八九要把事情做砸了。在笔者从事多年的企业管理和市场营销工作看来，凡是不经过从理论分析论证到可行性研究的任何工作或项目，都注定要出问题。许多私企老板口口声声说：“我工作最务实，从不搞那些什么务虚的东西，说那么多干什么，先干了再说”。……我奉劝老板们以后可不要这么讲，至少要看什么场合讲，你说你务实，先做再说，我倒说你是瞎做，典型的无知和愚蠢，你是在浪费资源，你是对企业、对员工的不负责任。许多老板为什么在做一些项目上屡做屡败？为什么有些老板总觉得只凭以往的经验已经不能驾驭现在的企业和工作了？问题就在这里，光有经验是不够的，老板们要跳出“经验主义”的圈子，要加强企业管理理论方面的学习和提高；要对现在及未来企业的发展从理论高度去分析、研究、论证，寻求符合自身企业发展壮大，全新的理论依据和经营之道。因此，该务虚时还得认真务虚。其实，务虚和务实只是两个名词，而现在在企业里，尤其在私企里却把务虚作为对那些搞策划、做文案等人员的贬斥，这很不公平，这也完全歪曲了务虚的真正意义。

#### 八、把钱看得太重，不敢负债经营，不懂资本运营。

私企老板一般不懂得资本运营。首先他们搞不清什么是资本运营，资本运营都需要什么条件做基础和支撑。其次，老板们本身就把自己那么一点现有的资金（资源）看得很重。他们不知道怎样去利用自己已经形成的优势（如品牌、信誉、加工能力、市场渠道等）进行现代企业最通常地扩张。一方面老想着做大，而另一方面却不知如何做大。他们认为一切一切的企业经济活动都必须用“真金白银”打造；他们从不向银行借贷，他们从来都是用自己有限的资金进行着最慢（他们却说是最稳）的资本增值和发展。殊不知要想把企业做大、作强有许多方法，有许多路可走。可通过品牌延伸、品牌运营增加产品拓展市场；可通过合作、合资解决生产加工问题；可通过借壳上市筹集资金开发新项目；可通过收购兼并扩大企业规模等等。现代企业营运讲究“借力打力”，都讲究用“一元钱做出五元钱甚至十元钱的活”，不能总是在1+1=2的低层面圈子里埋头苦干。之所以有那么些私企老板们把企业做到一定规模上就再也大不了，再也强不起来！

#### 九、信誉差，不守承诺，对人对事缺乏诚信。

不讲信誉、不守承诺好象是一些私企老板们的一种通病，实际不然。我们只能说有比较多的私企老板还是很看重信誉和能够兑现承诺的。但根据笔者的了解和与私企老板们的接触发现，私企老板往往在承诺之前没有冷静地考虑或就根本没有去想自己的承诺能不能兑现？这同私企老板的性格、素质和职业背景有关。有些老板在他的一生职业生涯中就根本没有什么诚信，他对谁的承诺都可以不兑现，即使是自己的至亲好友，也照样变着法子让你没法叫他给你兑现什么承诺。当然这种人不是很多，如果这种人多了，那整个社会就乱套了。这里所指的是在我国许多私企中有那么一大部分老板们的确在从事经济工作中，在对待员工的工资待遇问题上，在与社会、客户的交往过程中存在着不守信誉，不重承诺的现象。当今社会是一个讲诚信，重承诺的社会，一个不讲信用，不守诺言的企业是无法在这竞争激烈的社会中生存

和立足的。

#### 十、工作决策随意性、盲目性。

我们很多在私企工作过的中高层管理人员，都普遍抱怨过私企老板在工作、决策等方面经常性地出现随意性和盲目性。人们常说的一句口头谈“计划没有变化快”，实际上就是私企老板工作上由于盲目、无知或不知所为而导致的随意性。往往这种随意性会给企业带来重大危害；也给中高层执行人员造成无所适从的感觉。可在私企管理工作中，老板则是致高无上的权威，只要老板想要改变计划或方案，哪怕你是什么总经理、职业经理人也是枉然，这就是当今为什么许多所谓的职业经理人真正到了私企工作而屡屡不能为企业创造效益和业绩。当然这里除了职业经理人自身的一些问题外，其主要原因还是企业老板在重大决策问题上的随意性和盲目性造成的（拍脑门决策）。

在一些民营企业里，朝令夕改的事情经常发生。今天研究一个重大营销方案，从基层到老板一一通过，甚至有老板的签字画押，但是可能到了明天或后天，老板会自己推翻先前的决定，要么重新研究另作安排；要么束之高阁久久没有下文。有人不理解，向老板提出质疑：“既然是集体研究决定的事情，为什么说改就改？企业的管理制度、决策程序等还要不要？”而老板们是怎么说的：“谁是老板？我是老板，我说要改就得改，哪怕是改错了也得听我的。”……这就是私企老板的风格，你说有这种企业和老板，他还能做大、做强？笔者曾经就屡屡遇到过如此老板，已经见怪不怪了。

#### 十一、个人行为代替企业行为，独裁式领导，家长式作风、野蛮式管理。

私企老板在企业里还往往不知道自己应扮演什么角色。很大程度上都是以个人行为代替企业行为，这点也是目前私企老板的一块“硬伤”。我们经常讲一个称职的老板一定要把握好自己角色的转换。何谓角色转换？目前在我国绝大多数民营企业里，主要领导人既是老板又是总经理，可谓双重身份。大家知道所谓老板，就是这个企业的投资者，资产所有者。这个企业是一个人的资产（产权），那么这个企业就一个老板。如果这个企业有三个或五个投资者，那这个企业就有三个或五个老板。可总经理是经营者，只有一个。一般情况下凡是个人独资的企业，其老板必定自己做总经理；凡多个老板的企业一般都是外聘总经理，因为投资者之间相互不信任，或相互间认为各自的能力水平都不相上下，谁做都不合适（就像当年的华帝集团，七个老板推举一个外来工姚吉庆做总经理）只有外聘所谓的职业经理人了。但这所谓的职业经理人不论在工作中，在决策上，始终没有实权，始终受到老板的牵制或控制。如果是老板与总经理一身兼的企业，那就更容易出现和发生“个人行为代替企业行为”的事情。何谓总经理？是对整个企业的经营、管理负全面责任的人，既然是总经理，那么他的职业技能、管理水平、综合素质等就肯定要比副总经理强，否则如何驾驭企业和管理下属。可是当今很多私企老板却不是这样，它明知自己在各方面都不如手下的副总或部门主管，但他死活也不愿放弃手中总经理的职权，这就好像“老牛拉大车”，而这“大车”的负荷已经远远超过了这“老牛”的承受能力。之所以有很多老板们会整天喊累叫苦，实际上很大程度上都是自己跟自己过不去。

企业老板的角色转换，关键体现老板的综合素质和对企业整体的驾驭能力方面，当你是老板时（下班后、节假日）你就应该多关心员工，更多一些人性化、亲情化和感情色彩；当你是总经理时（上班工作时），你就必须严格执行企业的管理规程、规章制度，你就必须处处以身作则、严于律己，工作行为中让任何下属都敬佩和折服。你不能以为这个企业是你的，你当总经理就可以不按时上班，就可以不执行制度，就可以任意指责他人甚至任意“炒”人……很多私企老板把企业就当作他的一个家族来管理，而他就是这个家族的“族长公”，那种独裁式领导、家长式作风、野蛮式管理，动辄罚款、扣奖金、“炒鱿鱼”，在许多中小私营企业中屡见不鲜。笔者曾亲眼看见过某企业里既是老板，又是总经理的头面人物动不动不是拍桌子骂人，就是扣工资。更有甚者，还对自己的副总及部门主管大打出手，其行为之恶劣简直令人不寒而栗。

## 十二、制度化、规范化管理不能落到实处，甚至无法建立。

有许多私营企业老板也整天说，我们也要采用科学化管理企业，也要建立全套的企业各种规章制度，要规范企业的各项工作行为等等。但实际上执行起来又完全背道而驰。在大多数私营企业里真正要推行制度化、规范化管理非常之艰难。在这里不是说制度和规范的文件、规定很难制定，而是文件、制度、规定制定出来后很难落实、执行，甚至就没法执行。为什么？因为首先不执行制度和规定的就是企业的老板、总经理和那些与老板有那么一些沾亲带故的各色人物。按理，总经理必须带头执行公司的规章制度，并且还要以身作则地赏罚分明。可是在私企里，一切的管理规章只是对外来员工制定的，这样任何好的制度和规范久而久之也就形同虚设，没有任何作用。你老板可以完全不执行，那我老板的亲戚就可以在执行时打些折扣，那别人有时犯些小错、小事也就不好意思去追究和处罚。当一个企业的管理制度形同虚设时，那这个企业就离混乱和死亡很近了。

## 十三、企业缺乏激励机制和监督、约束机制。

一些私营企业除了无法建立科学的制度化、规范化管理规程外，还有一个极大的隐患，这就是，没有很好的激励机制和监督约束机制。激励机制的建立是要对那些为企业作出贡献的员工给予精神和物质等方面的奖励，让员工在企业工作感觉到有：“只要自己努力也同样可以得到公司的认可和回报”。通过合理、必要的激励使员工有一种成就感、归属感；通过激励对那些后进者、工作业绩平平者更是一种鞭策和促进。可恰恰在这些方面很多私企就根本没有这种意识，反正企业里是按计件或记时发放工资，搞不搞什么激励没什么意义，管理人员，行政人员一般被罚（款）被扣（工资）的多，还想什么奖励？销售人员就给你一个只能解决个人温饱的底薪，其余部分就自己去多销成品，只有多销产品才可能通过提成保住基本薪水。因而，很多私企由于没有科学合理的激励机制，导致许多优秀的员工纷纷“跳槽”另寻他途。

而企业的监督、约束机制又怎样呢？，看起来在私企里一般不会出现重大经济和行为问题。（在这里所说的经济问题是指贪污、受贿、吃回扣等问题；行为问题是指泄露企业商业机密或“炒单”等问题。）因为在私企里凡涉及到与钱有关系的工作，如财务、采购等，都是老板的至亲或家族成员把持着，这就是所谓的亲信或心腹之人。当然企业在创业之初，老板用一些自



自己的亲戚和家族成员那是可以理解的，因为前期要吃苦，要能不计报酬的任劳任怨的工作，这些一般人做不到，也没这个义务。所以用所谓的自己人是对的，也只能是这样。但当你的企业做大了，上了规模，那就要考虑这种家族成员在企业里的影响和负面效应了。如果你的家族成员既忠诚于老板，又在能力、素质、水平上有很高的造诣，那肯定可以身居要职。但往往很多企业不是这样，那些跟随老板一起“打天下”而又不是老板的所谓功臣们，他们几乎全部是没有什么文化，在技能、素质等方面都还停留在创业之初的水平上，这些人一旦在企业里把持着重要岗位，而企业又根本没有对他们制定一套行之有效的监督、约束机制，试想，当权力失去了监督和约束，它将产生什么后果？最终肯定要出现，也一定会出现：“心腹之人成为心腹之患”。到那时我们那些私企老板们又作何想？相信只要是做过企业的老板们看了这篇文章后都会有所感悟。

#### 十四、管理僵化、不懂授权、不懂创新改进。

许多私企在企业管理方面仍然停留在80年代的水平上，很多企业尽管规模也不小，但还完全是一种小作坊式的生产管理模式。我在这里可以公开说一点，有很多私企所谓的产品通过ISO9000质量体系认证，其实大部分都是花钱买一个证书而已，外界（客户）也不可能一一去打听、调查，他只看见有证书就觉得这个企业在管理上很规范，质量有保障。而实际上全是“正牌水货”。这就是我们国家、社会的悲哀。当然你有需求，他就能提供服务，不然假文凭、假证书屡禁不止？！不然假烟、假酒、假货屡打不绝？！所以假认证也就不足为怪了。

在这里笔者要表述的不是企业造假，而是关于管理模式和方法问题。现代企业从组织机构的设置和管理模式的确定，都必须符合企业自身发展的需要，一味照搬、抄袭都不能解决问题，搞不好还会出大乱子。现在很多或绝大部分私企都是采取完全集权式领导的管理方式，凡企业的一切工作、事务等都是老板说了算，在财务上更是“一支笔”，哪怕一元钱的开支也须经老板签字首肯方能开支报销。下面尽管设了什么副总、部门经理、主管类，都到关键时没有任何权利。没有权利那自然就没有责任。权利高度集中必然导致中层高度无能，之所以很多私企在工作中出现扯皮、推委、不负责任等问题，其主要原因就是老板不懂授权管理，他不能把该给予下属的合理的职权授予下属，让每一个下属管理者都享有相应的管理权利，同时也承担由权利而派生出的工作责任。一个开明和明智的企业老板，一定懂得怎样利用他人的智慧和劳动达到自己所期望达到的目标。既要实现目标就必须赋予与达成目标所担负工作的管理者的权利，否则要想实现目标那都是一句空话。

人们经常讲企业管理要创新、产品要创新、技术要创新等，但最重要的是观念要创新，思想要创新。而恰恰在这些方面很多私企不但不能创新，有的还甚至倒退。不过我们有很多企业搞些抄袭、剽窃等的本事的确很高明，你可能花了很长时间创造出一种新产品，而我却只要几天就抄袭模仿你，还需要创什么新，多累？！中国的企业最大的无能就是不能创新，最可恶的行为就是抄袭。一个企业不论是在管理上还是在产品上、在经营运作上不懂创新都不重要，重要的是私企老板一定要在思想上创新，在观念上创新，只有思想观念不断创新，企业才可能在管理、技术、产品等方面创新。

---

## 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...