

古典管理理论在中小企业管理中的一些新释

作者：四川交通职业技术学院 李小蔓

[摘要]基于中小企业的发展现状,从古典管理理论对中小企业存在的问题及原因进行分析,进而从企业的人才、法定权力、人性管理、激励角度提出解决问题的一些思路。

[关键词]管理 ; 人性管理 ; 激励

自上个世纪 90 年代以来,中小企业以前所未有的发展之势迅速成为我国经济社会和产业结构的重要组成部分和新的经济增长点。据资料显示目前我国中小企业的数量已达到 4200 多万户,占全国企业总数的 99.8%,中小企业创造的最终产品和服务的价值占到国内生产总值的 58%。

尽管中小企业的掌舵人在市场竞争中有着不寻常的过人之处,可在残酷的适者生存、劣者亡的竞争法则下,中小企业因产生时就埋伏下的一些缺陷,不免有些先天不足的遗憾,如果在后天发展过程中没有特别地加以修补,就会在红红火火 3~5 年后,快速步入企业生命周期的衰退期,许多明星企业变成了流星企业。根本病因:此一时与彼一时的管理结症——不变的企业家和他的管理方式与变化了的企业和各类需求的员工。

第一、管理者。由中小企业的特性决定,企业家就是企业的创业者、所有者、决策者、管理者等,所以他们身兼数职,事必躬亲,事无具细,一杆子插到底。加上对自己企业的守护想法,招聘的人才大多有职无权,事事等待企业主拍板。这种管理方式必然会削弱企业整体经营管理水平,使职能部门陷入一种迟钝被休眠状态,企业管理成了被动应付式管理,自然降低对市场的反应速度,失去最佳发展机会,创业时的活力也就荡然无存。

第二、被管理者。中小企业曾经被认为有从业人员知识结构不合理,整体素质不高,人才匮乏等现象。但近几年我国应届高校毕业生在中小企业和民营企业单位实现就业的比例已超过 50%,中小企业已成为吸纳高校毕业生就业的重要渠道,许多受过高等教育、拥有一定专业知识的青年人已加盟到中小企业的职业队伍,为中小企业的人才储备奠定了基础和输入了大量的新鲜血液。

第三、管理方法。许多管理者走至今天,见过世面,经过考验,学习过,提高过,但受自身一些客观因素的限制,总是犯着“当事者迷、旁观者清”的错误:管理制度对人不对事,感性管理多于理性;在他打拼的企业“王国”中,受王者天下的影响,不可避免把帝王术带入管理——下属都是一些无个人长远目标、雄心壮志,不愿承担责任,懒惰、逃避工作、缺乏理智、不能克制自己、易受别人影响,只为满足基本生理、安全需要,选择经济上能获利最大的事去做的“臣民”,对这些臣民不绝对的控制,是无法提高劳动生产率和完成任务。所以用发号施令,使对方服从要求,不予情感上和道义上的尊重,胡萝卜加大棒的



方法进行管理。倾心演绎：21 世纪的企业，20 世纪 90 年代后期技术和设备、70~80 年代的员工、20 年代管理水平的滑稽剧。

随着新经济形势下国内外更加复杂多变的市场环境的出现，我国中小企业将会面临来自外企竞争、企业自身内部缺陷和市场环境不完善三方面的严峻挑战。如何抓住机遇，迎接挑战，进入更高的层次和谋求生存、发展是每一个中小企业首要问题。做为中小企业灵魂的企业家们，一定深谙“黑蚂蚁效应”管理原理，所以从自身做起，挑战和改变自己一些与生俱来的局限性，是给企业另一番发展天地的明智之举。

一、正确认识企业现有的新生力量，充分发挥其优势

80 后有着与中国的改革开放、执行计划生育重合衍生的一些共同特性：即受改革开放浪潮的影响，思想较为进步、开放，充满活力；从小接受了更为先进的教育，能用新的知识、新的眼光、新的角度对待问题；不受权威和传统理念束缚，思维开阔、创新能力强；自信、真诚、责任心强，渴望出人头地等，这些难能可贵的个性正好是知识经济时代对人才的基本素质的要求。可他们个性狂放不羁，叛逆、追求与众不同，视“跳槽”为“自我得到肯定”，缺乏合作意识和团队精神，工作难以专一又成了当今职场上最大忌讳。针对两极分化的 80 后，在麦格雷戈的 Y 理论指导下：

1、发挥 80 后的创新能力、个人能力、对任务的完成和胜利的欲望比前代人强的特点，多给他们具挑战性、需担负责任的工作，让工作本身来发挥内在激励作用，辅助他们圆满工作并作出成绩，以满足其自我实现的需要。

2、利用 80 后敏锐的体验力和高度的吸纳性，新的价值观念容易取代旧的体制、价值观念的长处，除了在管理制度上给予更多的自主权，让他们参与管理和决策并共享权力，实行自我控制外，采用新的管理技术，推行知识管理都会收到预期效果。

3、认识 80 后向往外企提供的良好工作环境、高收入以及较大的发展空间的心理倾向，为他们创造一个能让人发挥才能的工作环境，想方设法发挥出他们的潜力，在达到自己的目标同时实现组织的目标。但须注意要以指导者、辅助者身份，从旁给以支持和帮助，才能最大限度发挥这一代人的优势。

在 80 后加盟中小企业后，中小企业知识员工的群体出现。所以企业的管理制度、管理流程、沟通形式、上下级关系都要作适当的变化，在人才无完才的观念指导下理好才：以疏导式的管理方式让每一个 80 员工都能安下心来，找准自己的职业定位，从工作中寻求到满意度和成就感，感觉到自己在企业中的发展机会和前途，最终将自己的职业发展计划与企业发展计划结合起来，80 后即会成为企业一大财富。

二、实现理性--法律规定的权力回归

在大多数中小企业中老板就是企业的领队，自然企业的管理思想和管理制度就附上了老板的“喜恶”。老板为维护自身的威严，也不免落入喜欢听话服从的下属，打压和排挤唱反调者成了日常管理的头等大事。久之，整个企业从上到下形成了看老板眼色，附合老板的意图，完全按照老板个人偏好行事的管理局面，敢于提出不同意见、较真、敢为人先的开拓精神被扼杀，遵循沉默是金、君命不违，宁愿少说或不说，少做或不做；做表面文章，把简单事情复杂化；人浮于事、人心涣散；上下之间责、权、利名存实亡。从韦伯的法定权力理论：管理的连续性使管理活动必须有秩序的进行；以“能”为本的择人方式；领导者的权力并非无限，应受到约束所提供的慎重公正可知：

1、企业的老板们必须从根本上认识到：如果维系企业权力基础是靠企业最高的领导人个人的超凡权力、卓越的远识、杰出的才能、非凡的人格魅力，“一人身系天下安危”的话，那么这种脆弱的权力体系已直接影响企业长远、稳定的后续发展，很快会成为扼杀企业生命



的祸根。所以老板们必须在自身管理觉悟上下功夫，只有战胜了“自己”，才能使企业运行处于理性的法则。

2、逐步向现代企业制度转化，建立以法定权力为基础的企业组织内部权力体系，做到公正地识人、用人，才是企业长久稳定发展的保证。

三、把“人性化”管理落实到实处

著名的霍桑试验结论：工人是“社会人”而不是“经济人”。由此梅奥认为，人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机，还有社会方面的、心理方面的需要，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。今天人性化管理在我国管理理论界早已不是新内容了，各企业也在大张旗鼓推行。但真实情况是在许多中小企业中，还时刻高举着裁人大旗；管理制度的出发点是要把员工管“老实”、管“听话”；规章制度以罚为主，且处罚力度远远大于奖励幅度，一条条扣钱处罚的条款昭示着只有用经济手段才能管理“人”。

1、管理是对有思想、有感情的人的管理，遵从梅奥“社会人”启示：不能单纯从技术和物质条件着眼，还必须从社会心理方面考虑：尊重员工，多从员工角度来设想一些问题，从精神和物质两方面结合去满足需求，以有效提高满意度。

2、高谈阔论，教训下属，以自我为中心的从上而下的单向沟通方式已有许多不适，要了解员工的需求，改善上下级之间的关系，“亲善”的沟通是一种非常行之有效的方式：聆听别人的意见，帮助和启发他人表达出自己的思想和感情，激发他们的创造性的思维，及时反馈他们的信息，加大信息分享力度，不仅可以使员工增强对管理者的信任感，还可以使管理者从中获取有用的信息，更有针对性地管理和组织工作。

四、用激励开启企业的发展动力

目前中小企业都建立了激励机制，但却缺乏明晰的能激发人的潜能和动力的激励方式，有些企业的激励措施竟然是激励口号下的诱导、哄骗、胁迫而产生的外力与压力。激励是企业发展的动力，只有在充分激发管理者及员工的潜能，让他们看到企业的发展和自己的利益息息相关，是为自己谋福利时，才能充分调动他们的积极性。能否通过平常的管理措施带给员工全新的心理体验，让他们充分感受尊重、信任、责任、个性张扬、工作乐趣、工作价值，是每个企业激励工作的努力目标。

1、激励要到位。激励是人在外部条件刺激下出现的心理紧张状态。人的激发力量与正确的、及时的、适当的刺激量密切相关。只有时刻关注员工需求、及时、合理地回报员工、成就员工，为员工提供职业拓展机会，才能科学地把握好奖励的力度、奖励的范围、奖励的方式，使奖励能真正符合被奖励人的心愿。

2、警惕激励错位。在管理中执行者所执行内容与自身意见错位是管理者经常不经意犯的错误，殊不知，这是激励一大忌。此举不光起不到任何激励作用，还会对组织中的其他成员起到负激励作用，消除曾经通过各种正强化建立起来的积极心态。所以管理者在激励员工前，一定要下足功夫，对员工有一个全面、正确的能力认识和分析，在把准员工脉搏的基础上，把准企业脉搏。

3、注意激励失效。随着社会的进步，各方面的情况发生变化，人的需要也跟着发生了变化。过去有效的激励方式或方法失去了效用，而失效的激励只会起到负面作用，所以一旦无效，立即放弃。

研究表明一个人在没有任何激励或只是被动服从，缺乏自觉性和积极性的情况下，只能发挥能力的 20%---40%，被充分激励后，则可以发挥能力的 80%---90%。所以用好激励这一管理手段，将会启动企业发展的发动力机。

中国是一个人口众多的发展中大国，经济发展水平还不高，资本相对短缺，这些都是劳动密集型民营中小企业在社会经济发展中发挥着不可替代的功能和作用的原因，所以中小企业的健康发展，已经成为建立与完善社会主义市场经济体系的重要基础和前提。尽管国家尽



力在为中小企业的发展创造条件,营造良好的外部环境,但关键还要看中小企业的管理内功,因为企业竞争实质上是管理水平的较量,只要认清自己“病症“所在,踏踏实实地把一些管理措施落实到位,就会走上健康发展这路,远离高死亡率的陷阱。

【参考文献】

- [1] 李鼎新、李海峰.简明管理学[M]北京.科学出版社,.2004.
- [2] 2007年大学生就业形势分析与预测报告[EB/OL].<http://www.bysh.cn>.
- [3] 靳娟.人力资源管理概论[M].北京.机械工业出版社.
- [4] 樊捷嘉.我国企业管理现状及发展对策探究.管理科学文摘[J].2005.11.

作者简介:李小蔓(1965—)女四川成都教育硕士讲师主要从事管理学教学工作
工作单位:四川省交通职业技术学院经管系

