

# 我国民营企业发展过程中的管理问题分析

孙燕一, 胡文萃, 王琼芳

(中央民族大学 管理学院, 北京 100081)

**摘 要:** 在我国的经济格局中, 民营企业已经成为一支重要的力量, 在发展经济、缓解社会就业压力、深化改革方面发挥了巨大的作用。但是在我国民营企业的发展过程中, 也存在一些普遍的、突出的管理问题, 这些问题制约了我国民营企业的发展。研究了影响我国民营企业发展的一些重要管理问题, 提出了关于加强我国民营企业管理的具体建议。

**关键词:** 民营企业; 经营管理; 战略管理; 财务控制

中图分类号: F276.5

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)08-0060-04

## 1 我国民营企业在发展过程中面临的管理问题

目前, 我国民营企业在发展过程中普遍存在着解体风险大、企业经营管理缺乏战略眼光、企业成本控制能力差、组织管理不科学和人才匮乏等等严重制约企业发展的问題, 这些问题直接影响了我国民营企业生存能力与发展能力的提高。

### 1.1 产权关系不清晰

我国的大部分民营企业是由创业者的亲戚和朋友共同集资发起的。因此, 企业自然形成了一种以血缘关系为基本纽带的家族经营实体结构。在这种特殊的家族关系基础上成立的企业, 其产权界定在家族与外部之间是明确的, 但在家庭成员内部则并无严格和明确的界定。

### 1.2 战略管理能力差

企业发展战略是企业根据自身所面临的外部环境和条件, 基于企业的长期发展目标, 对企业未来的发展前景、发展途径和发展方式所进行的自我设计和规划。有效的企业战略管理可以为企业的未来发展确定正确的发展目标和发展途径, 帮助企业规避可能的风险, 促进企业内部资源的合理配置与整合。

对于我国的民营企业来说, 战略管理能力既是一个关系企业命运的重要能力, 同时也是一个普遍脆弱的管理环节。我国的许多民营企业在发展过程中, 正是由于缺乏必要的战略管理能力, 没有战略眼光, 或者根本不具备制定企业战略的能力, 或者战略判断失误, 从而使得企业发展缺乏正确的目标和导向。

### 1.3 经营管理人员的专业素质差

正如我国著名的民营企业家、宁波方太集团的茅理翔先生所指出的: 我国大部分民营企业的创业初期规模都很小, 前途渺茫, 因此对社会上的经营管理人才缺乏必要的吸引力。在这种情况下, 企业只能依靠创业者自己和家人、朋友共同经营管理企业, 从而造成企业的经营管理层成员的专业素质不高。

在企业规模很小的时候, 企业的经营管理问题一般也比较简单, 经营管理层成员专业素质不高的问题一般并不显得突出, 对企业经营管理的影响也不是很大。但是, 随着企业的发展和规模的日益扩大, 企业所面对的经营管理问题的技术含量必然愈来愈高, 问题的解决处理过程也愈来愈复杂和困难, 这就使得本来专业素质就不高的经营管理人员难以应付, 从而直接影响到这些企业的决策质量和发展能力。

### 1.4 决策机制不科学

我国的大部分民营企业采用的是以血缘和家族关系为纽带的企业经营模式, 在企业内部形成了一种以高度集权为特征的家长制管理体制和个人决策机制。

在企业规模很小的时候, 企业面临的经营管理问题相对简单, 依靠企业家个人的知识和能力一般也可以应付。而且高度集权的家长制管理模式使得企业的决策过程十分简单, 有利于小企业在多变的环境中快速决策。因此, 在企业的初创时期, 这种高度集权的决策所带来的风险一般在可以承受的范围之内, 同时在灵活和迅捷方面为企业应对环境变化提供了明显的优势。

但是, 随着企业的发展和规模的日益扩大, 企业决策

的复杂性和难度加大。同时,由于企业家个人知识和视野的局限性,企业决策的风险加大,直接影响到企业的决策质量和企业的战略管理能力。

### 1.5 内部控制机制不健全

企业在经营的过程中,除了需要面对一些外部风险和不确定性之外,还需要面对许多内部的不确定性和风险。这些风险和不确定性主要包括:

(1) 经理人控制问题。经理人控制问题是在民营企业发展过程中产生的。在企业规模很小时,企业的经营管理权与资本所有权一般是统一的,企业资本的所有者一般也就是企业的经营管理者,对职业经理人基本不存在控制问题。但是随着企业规模的逐渐扩大、竞争环境的愈益复杂和企业经营管理难度的日益加大,为了提高企业的经营管理水平,企业的经营管理权往往不得不逐渐交给职业经理人,从而出现了企业经营权与企业资本所有权分离的现象,形成事实上的委托代理关系。由于企业的股东和经理人之间存在信息不对称现象,企业的资本所有者往往并不能完全了解企业的经营管理情况,企业的职业经理人员可能会因此利用自己的信息优势实际上控制企业,从而产生企业内部人控制现象。

由于企业的资本所有者与职业经理人的利益诉求往往是不同的,所以企业的经理人可能会利用自己的信息优势和对企业的实际控制权,进行损害股东利益的操作。

(2) 财务控制问题。财务活动是企业的核心业务活动。企业的财务活动是否成功,是否安全,是否能够满足企业的需求,是关乎企业命运和生死的问题。因此,财务控制是企业组织控制中最为重要的一个方面。

企业的内部财务控制包括会计控制、成本控制,以及融资和投资活动控制等。财务控制的目的是最大限度地提高企业财务活动的经济效益、降低财务成本和规避财务活动风险,确保财务活动的安全。为了达到这个目的,有必要在企业内部建立有效的财务控制组织系统和行之有效的控制制度。

### 1.6 缺乏有效的内部组织管理

在我国的民营企业中,由于历史原因和管理层成员的水平问题,使得许多企业的组织管理水平低,管理不规范,并且因此造成了企业的组织效率低下,提高了企业的生产成本和管理成本,降低了企业的竞争能力和生存发展能力。

(1) 组织缺乏必要的内部劳动分工,专业化程度不高,降低了工作效率和质量。我国多数民营企业由于规模较小、人手有限、生产不稳定、不能实行量产等原因,使得企业内部往往不能进行必要的、稳定的劳动分工。这是小企业特点所决定的一种必然的劳动现象。当民营企业发展起来之后,由于企业内部缺乏必要的劳动分工,必然会直接影响到企业的工作专业化,影响到工作的质量和效率。

(2) 缺乏科学合理的组织结构和工作流程,造成资源配置的不科学和工作关系的不协调。科学的组织结构和工

作流程,可以有效地解决内部专业分工和关系协调问题,最大限度地优化企业的资源配置,规范组织和个人的工作过程,从而有效地提高工作效率,降低工作成本。

(3) 制度建设不力,组织管理粗放,随意性强。我国许多民营企业的领导人在管理上习惯于大权独揽,企业的经营管理不是依靠制度,而是以管理者的主观判断和意志来决定。这种现象一方面确实使得企业管理具有了很强的弹性和灵活性,但是在另一方面,也使得企业缺乏制度刚性,管理混乱不堪。

(4) 狭隘的用人观念和制度,影响了企业对人才的吸引与使用。我国民营企业由于历史原因和家族偏见,在用人方面往往缺乏科学的态度,具有很强的主观随意性和偏见。许多民营企业家往往缺少对“外人”的信任和海纳百川的气魄,在企业管理中习惯于用亲情代替制度和标准,将选择和提拔管理人员的范围局限于家族成员和亲朋内部,任人唯亲现象严重。这种不科学的用人制度,导致企业内部缺少社会人才施展才能的机会和环境,缺乏公平和公正竞争的基础,其直接后果是企业缺乏对社会人才的吸引力,员工对企业缺乏归属感和忠诚度。

(5) 缺乏有效的激励机制,造成员工工作无激情。必要的和足够的激励是保证员工工作积极性的前提和基础。根据我们的调查,我国的民营企业多数都缺乏有效的内部激励机制。在对企业员工的激励方面,无论是事前激励,还是事后激励,往往都缺乏系统规范的设计和制度保证,而是当权者的一种即兴行为。这就导致企业内部员工,包括一些管理人员在工作中缺乏足够的动力和激情,工作效率普遍偏低。

## 2 对民营企业管理问题的思考与建议

### 2.1 明晰产权关系

在民营企业的创业初期,由于家庭成员之间相互忠诚,同舟共济,使得企业内部经营管理层成员之间具有一种较强的信任关系,加上企业规模小,经济利益不大,产权关系并不会成为企业内部的严重问题。但是当企业成长到一定规模时,随着企业的经济利益加大,企业内部产权主体关系不明确、产权界定不清的问题,就会凸现出来,影响企业的发展。

因此,对于一些已经具有一定规模的民营企业来说,明晰企业内部的产权关系是十分必要的。应该在企业所有者之间进行产权关系的明晰界定,为企业今后在经营管理过程中可能出现的与产权相关的资产问题和利益分配问题,以及风险承担问题的解决,创造一个必要的前提和基础,避免在企业发生问题时,由于产权关系不清,造成企业经营管理层成员之间难以化解的矛盾和冲突。

### 2.2 提高企业经营管理人员的专业素质

提高经营管理层人员的专业素质是企业发展的基础工程。没有一个优秀的企业管理团队,企业是没有前途和希望的。解决这个问题,可以对企业内部的经营管理人员

进行培训,提高其理论素养和专业能力。但是,更为重要的是,企业需要广开人才引进的渠道,抛弃民营企业特有的一些狭隘的用人偏见和观念,真正实行企业所有权与经营权的分离。要引进职业经理人制度,吸纳和聘用企业内部和社会上优秀的经营管理人才,并且在这个基础上组建一个优秀的企业管理团队。

### 2.3 建立科学的企业决策机制

建立科学的企业决策体制,要求做到以下几点:第一是树立民主决策和科学决策的思想和观念,允许和鼓励企业员工,特别是企业的中层管理人员参与企业的决策过程。这不仅有利于提高员工的归属感,而且也是建立科学决策机制的重要基础。第二是建立以权力下放为原则的组织架构。过度集权的组织架构有利于企业的内部控制,但是不利于组织保持必要的反应能力和灵活性,也不利于组织的民主决策和科学决策。所以,应在充分考虑企业生产运作模式要求的基础上,将一些次要的权力下放,建立以组织扁平化和权力下放为特征的组织架构。第三是建立科学的决策程序。民主决策有利于集思广益,有利于防止决策失误。但是,民主决策本身并不能保证决策的质量,也无法保证决策目的的实现。要实现有效的和高质量的决策,就必须采用科学的决策方法,建立科学的决策程序和制度,以程序和制度来保证决策的科学性。

### 2.4 重视战略管理,提高战略决策能力

提高企业的战略管理能力,首先是要增强经营管理者们的战略管理意识。同时,需要加强对企业经营管理者们的专业培训和人才选拔,提高企业经营管理者们的战略管理能力。提高民营企业的战略管理能力需要充分考虑到企业自身的特点,不可盲目地仿效国有大企业的作法。相对于国有大企业来讲,民营企业所面临的内外环境更具有多变性和不稳定性。因此,民营企业的战略制定应该更有弹性,规划的时间也不宜过长,目标的设定应该更多地考虑相关风险问题,战略规划应该留有更多的回旋余地。

### 2.5 建立职业经理人控制机制

民营企业职业经理人的控制与监督需要考虑企业自身的特点,完全仿效一般大企业的作法,建立规范的公司治理结构来解决这个问题,对于一般规模较小的民营企业来说是不经济的,也是不现实的。

首先,由于多数民营企业规模较小,企业的股东人数很少,所以可以建立一种比较简洁有效的企业内部监督控制机制,来达到对职业经理人进行有效监督的目的。具体来说,一是建立对股东透明的企业信息系统,使得企业股东能够及时掌握企业的重大财务信息、重大投资信息和重大人事信息等关键信息。在重大决策过程中,股东也应该拥有足够的知情权和参与权。二是在企业的重大决策过程中设计必要的程序,使得职业经理人的决策权力受到股东和其它相关方面的制约。对特别重大的战略性决策,股东会应该有最终的否决权。这样就可达到对职业经理人进行有效监督和控制的目的是。

其次,职业经理人的引入之所以会产生企业内部人损害股东利益的现象,是因为职业经理人一般在企业中没有股份,仅仅是企业的高级雇员,因而其往往与股东们存在不同的价值取向。因此,如果条件成熟,可以采取股票期权激励的方式,或者采取直接入股的方式,使得职业经理人以某种方式成为企业的股东之一,将职业经理人的身份转化为企业股东的身份,使得职业经理人由企业的“外人”变成“自己人”,从而解决企业的经营管理权与资本所有权分离的问题,化解企业内部人控制的矛盾。当然,由于民营企业中的控制权问题十分敏感,因而这种方式不一定对所有民营企业都适用。

### 2.6 建立有效的企业内部财务控制机制

财务活动是企业的核心业务活动。企业的财务活动是否成功,是否安全,是否能够满足企业的需求是关乎企业命运和生死的问题。

(1) 企业领导人首先应该杜绝赌徒式的决策意识,树立风险规避和成本效益观念,对投融资活动进行科学的论证。其次,应建立科学的重大财务事项决策程序,用专家的科学论证分析来代替简单的个人主观决策过程,从而从程序上保证决策的质量,最大限度地规避重大投融资决策带来的财务风险。

(2) 成本控制。在我国的民营企业中,经营管理粗放化现象比较严重,企业往往缺乏必要的成本控制意识和控制机制。价格竞争是我国民营企业参与市场竞争的重要手段之一。因此,成本控制是提高民营企业竞争力的重要基础。为了有效地提高民营企业的市场竞争力,在企业经营管理过程中,应建立有效的成本控制机制,尽量降低产品生产和运作成本。主要措施包括制定科学的企业标准成本和目标成本体系,加强对成本的预算和核算工作,应用目标管理模式,使用各种控制手段,包括计划手段、管理手段、技术手段、组织手段和考核手段等,确保对经营成本的有效控制,实现经营成本的最小化。

(3) 会计控制。很多企业内部缺乏基本的会计核算制度、会计监督制度和内部审计制度。一些企业甚至出现了财务主管人员、会计记账人员与出纳人员由同一个人担任的情况,企业完全失去了会计控制的基础。为了提高企业会计信息的质量,保护企业资产的安全,必须建立和完善企业的会计控制制度。但是,因为一般企业的专业能力有限,所以,我们认为,建立和完善民营企业的会计控制制度,不仅需要企业自身的努力,也需要政府和相关部门的大力协助,为企业提供相关专业指导和专业人员培训。

### 2.7 建立和健全企业内部的组织管理制度

科学的组织管理是提高组织效率的基础和前提。在我国的许多民营企业中,由于内部组织管理不科学,造成企业的组织效率很差。因此,要提高我国民营企业的组织管理水平,就必须建立和完善企业内部的组织管理制度。

(1) 弹性的劳动分工。为了提高企业的工作质量和效率,就必须进行必要的劳动分工。我们认为,民营企业可以

根据自身的特点, 在企业内部进行弹性的劳动分工。

所谓弹性劳动分工, 一是指企业的专业划分和岗位划分是明确的, 但是劳动分工程度应该显得模糊一些; 二是指一般员工应该具有多个岗位的工作能力, 从而为在企业中进行必要的专业调整创造空间和条件。为了使员工具有上述能力, 我们建议企业内部实行员工轮岗制度和培训制度, 以此来培养企业员工的多岗位工作能力。

(2) 科学的组织结构和业务流程。在组织中进行必要的专业分工和职能划分, 是提高工作质量和效率, 以及加强职能管理的前提。在这个基础上, 应建立各岗位和各部门之间的信息沟通网络, 处理好工作协调关系、组织控制关系和权利制衡关系, 从而形成一个完整的组织结构。这是有效整合组织资源, 完成组织目标的基础。

规范的企业工作流程是指根据业务作业过程, 形成统一、规范和相对稳定的过程安排和管理体系, 并在管理工作中严格按照这些组织规程、制度和过程进行具体操作, 达到生产和管理业务的井然有序和协调高效。规范的企业工作流程包括“五化”——制度化、流程化、标准化、表单化、数据化。通过对企业工作流程的设计和规划, 达到提高组织工作效率和内部管理质量, 提高企业生产组织能力的目的。

(2) 严格的管理制度。制度是西方企业管理文化最重要的特征之一, 是西方企业现代管理高效率的重要基石。西方企业正是依赖严格的企业管理制度, 对企业员工的行为加以引导和规范。

虽然我国企业文化强调建立和谐的人际关系和团队精神, 这一管理文化在企业管理中确实有西方企业的制度管理模式所不具有的一些优点, 但是也造成了企业内部工作无章可循、管理混乱和缺乏组织效率的现象。要提高我国民营企业的管理水平, 就必须建立完善的制度体系, 强调制度的约束作用, 并且将其与我国传统的和谐人际关系及团队精神建设有机地结合起来。

(4) 科学的人事制度。随着民营企业的发展和规模的扩大, 家族成员内部的人才必然无法满足企业发展的需要, 吸引社会人才成为企业生存发展的必然选择。要做到这一点, 企业首先需要有科学的态度, 有海纳百川的气魄, 破除在用人方面的偏见和非亲不用的观念, 将能力和人品作为人才的选择标准。要建立职业经理人制度和内部人才竞争选聘制度, 创造人才公平和公正竞争的环境, 从而为人才的脱颖而出创造必要的条件, 为企业吸引社会人才创造必要的环境。

(5) 科学和系统的企业内部激励机制。这是提高企业员工工作积极性, 保证员工具有足够的工作激情和动力的基础。在民营企业中建立有效的内部激励机制, 应该从以下方面着手: 一是在企业中完善内部管理体制, 建立和完善企业员工的岗位责任制, 明确岗位和工作职责。二是建立科学的、量化的考绩制度与奖惩制度。要明确奖惩细则,

奖勤罚懒。三是提高企业经营管理者们的认识水平, 使其充分认识到激励的作用, 了解激励的方式和方法, 在企业中建立多渠道、多层次的激励机制, 以满足不同层次员工的需求, 达到比较满意的激励效果。

在我国的经济格局中, 民营企业已经成为一支重要的力量。我国的民营企业在发展过程中确实存在着一些突出的管理问题, 这些问题制约了企业的发展和壮大。但是, 我们认为, 我国民营企业发展过程中的问题是可以化解的, 只要用科学的态度去认真研究和解决这些问题, 我国民营企业的管理水平必然会有一个较大的提高, 企业的发展壮大也是可以期待的。

#### 参考文献:

- [1] 扬松令. 小企业会计管理问题研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [2] 李锐. 欧盟小企业公司治理研究[M]. 北京: 知识产权出版社, 2006.
- [3] 付文革. 中国家族企业面临的紧要问题[M]. 北京: 经济日报出版社, 2004.
- [4] 周立群, 等. 小企业改革与发展研究[M]. 北京: 人民出版社, 2001.
- [5] 付磊, 等. 股份合作制与小企业制度研究[M]. 北京: 经济日报出版社, 2006.
- [6] 揭晓纹. 西部地区小企业发展研究[M]. 成都: 西南财经大学出版社, 2001.
- [7] 顾颖, 马晓强. 小企业创业与管理[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2006.
- [8] 管鸿喜. 我国小企业竞争力研究[M]. 北京: 中国经济出版社, 2007.
- [9] 芮东雄. 现代小企业发展研究[M]. 南京: 南京师范大学出版社, 2005.
- [10] 赵中国, 等. 我国西部小企业创业与成长研究[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2004.
- [11] 周立群. 小企业改革与发展研究[M]. 北京: 人民出版社, 2001.
- [12] 俞建国. 中国小企业发展战略研究[M]. 北京: 人民出版社, 2002.
- [13] 林汉川. 中国小企业发展机制研究[J]. 北京: 商务印书馆, 2004.
- [14] 万瑞嘉华经济研究中心. 小企业人力资源研究[M]. 广州: 广东经济出版社, 2002.
- [15] 万瑞嘉华经济研究中心. 小企业内部管理[M]. 广州: 广东经济出版社, 2002.
- [16] 徐晓虹. 当代中国私营企业劳动关系研究[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004.
- [17] 付汉清. 美国小企业研究[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2000.
- [18] 于玉林. 小企业财务会计模式研究[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.

(责任编辑: 高建平)