

# 中小民营企业经营者 管理意识瓶颈剖析

○郑秧军

中小民营企业作为地方经济的重要一环,起着不可或缺的作用,特别是改革开放以来,民营企业更是如雨后春笋般遍地开花。苦心经营、历尽风雨,既茁壮成长了一批,也湮没了不少。究其原因,不仅有市场、产品、资金等因素,同时也有相当数量的企业则是内部经营不善,特别是经营者的经营理念、管理意识落后所致。本文着重对中小民营企业经营者的经营理念、管理意识进行探讨。

## 一、中小民营企业经营者管理意识方面存在问题

深入分析中小民营企业经营者的管理意识,普遍存在以下症结:

1、把员工看作是“经济人”。民营企业的优势是不带有传统计划经济的条条框框,机制较灵活,因而民营企业家往往凭借自己艰苦创业打下的根基,居傲自大,把员工仅仅看作是“经济人”,认为员工和企业的关系只是劳动力的买卖关系,而忽视了员工的潜力和内在的动力,因此在待人处事上,做不到与时俱进,缺乏人性化管理意识,致使企业的团队合作力松散。

2、经营目的过于现实。创办企业是为了获取利润,这无可厚非,可许多中小民营企业获利过于急躁、过于自私,在最短时间内获取尽可能多利润的同时,忽视了企业的可持续发展和员工综合素质的提高。很多中小民营企业几乎不对员工进行继续教育和培训,使员工缺少提高各种技能和更新知识的机会,当企业内部问题和矛盾堆积到一定程度时,必然会阻碍企业的进一步发展,甚至会步入“昙花一现”的维谷,无法真正把事业做强做大。

3、缺乏长远的经营战略。企业战略对企业的经营与发展有着十分重要的意义,对没有战略的企业来说,就像是在险恶气候中飞行的飞机,始终在气流中颠簸,在暴风雨中沉浮,最后必将迷失方向。不管企业现在的规模多大,地位多稳定,若没有明确的中长期发展规划,必将在新技术革命和经济大变革中失去其生存条件。而中小民营企业经营者却往往忽视这方面的意识,比较迷信短期内见效快、成本省的“师傅带徒弟”式的做法,没有从

战略的角度统盘考虑企业的市场营销、产品开发、人力资源等方面的长远规划,从而在一定程度上制约了企业的进一步发展。

4、管理资源内生性。一些中小企业经营者经常将强化还是削弱其集权,作为选择管理资源配置方式的唯一依据,往往首选了内生化的方式,以血缘、亲情、友情为基础,以共同利益为纽带。虽然该方式可不折不扣地贯彻执行主要经营者的意图和决策,但同时也出现了企业管理中人情大于规章、能力低于动力的静止状态,使企业发展走入了家族化、人情化的误区。

5、重市场、轻管理。市场对企业的影响是快而直接,管理对企业的影响宛如“煎中药”,因此与管理相比,众多经营者更注重市场。在用人上,缺乏科学、系统的思考,忽略员工在企业中的地位和作用,没有意识到人的潜能和管理职责明晰的重要性;在与员工交往上,眼光短浅,过多地追求眼前的利益,缺少与员工的及时沟通,忽略员工的情感,最终使员工走到了自己的对立面,成了企业发展的负力;等等。

## 二、对中小民营企业经营者管理意识的几点思考

那么该如何走出管理的误区,更好地突破管理意识的瓶颈,可从以下几方面加以思考:

1、观念创新。首先管理者要明晰经营的目的不是仅为了获取短期的利益,而是为了长久地发展,为此要调整自己的一系列思路,在外抓市场的同时,提升企业内部管理。

其次,对人的管理要从传统的人事管理转到人本管理。美国知名管理学者托马斯·彼得斯说过:企业或事业唯一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。投入资本资源和自然资源固然可以促进企业发展,但这不是一条真正切实可行的道路,毕竟资源是有限的,只有人,特别是掌握了先进技术和先进技能的人,才是企业发展的关键。美国一位知名的企业家曾说过:“你把我公司的全部资产全拿走吧,可是得把我的人才留下。那么,只要五年,就准能把所失去的一切完全恢复。”

2、机制创新。要使企业的管理再上台阶,必须引入相关的配套机制。

(1)激励机制。激励是激发和鼓励人朝着所期望的目标采取行动的过程。其作用在于可以激发人的内在动机,变消极为积极,使人努力地谋求上进,并充分地发挥自己的才能。企业应针对实际情况,制订适合本企业的激励机制,促进企业持续健康发展,如企业可以选拔表现突出者进一步深造或给予物质上刺激、精神上的奖励等等措施。

(2)约束机制。约束是限制不超出范围。对于企业,特别是保密性强、科技含量高的企业,约束机制显得尤为重要。营销人才、技术开发人才、高级管理人才都是企业的人力资本,企业在付出相关报酬的同时,应设置相应的约束机制,尽可能地减少企业可预见和不可预见的损失,可从以下两点进行思考:一是遵循诚信原则,签订完善的契约,包括双方的责、权、利等;二是引入股权长效激励机制,以股权换“忠诚”。

(3)竞争机制。安逸使人退步,井底之蛙见到的永远是那么一片天。市场经济讲究的是优胜劣汰、适者生存。为了企业能更好地持续稳定发展,必须引入一定的竞争机制,使员工在竞争中体会到压力,进而全面提升自己。如采用末位淘汰制、竞争上岗、定期“换血”、目标业绩考核等举措。

3、进行管理创新。管理是依据事物发展的客观规律,通过综合运用人力资源和其他资源,创造良好的环境,以有效地实现目标的过程。即通过科学的方法提高资源的利用率,力求以有限的资源实现尽可能多(高)的目标。管理的好坏直接影响和制约着企业的发展,管理需有一定的创新意识。

首先要进行人力资源的管理创新。在现代企业中,常规性、操作性的“蓝领”工人随着机械化、自动化和电子商务化的日益普及,已不断精简缩减,数量及比重都在日渐减少;而具备诊断与决策能力,能解决复杂问题或掌握高级专业技术能力的“白领”日益成为企业的精英和骨干。企业间的竞争,归结到底就是人才的竞争。企业对于人力的管理,要揉合心理学和管理学的主要内涵。企业要根据需要招人、聘人、挖人,不是作为一种摆设,而要尽可能地为人才提供施展的舞台,使他们产生成功之感、归属感,进而为企业踏踏实实地工作,不仅如此,企业还要为这些人解决生活中的困难、情感中的困扰、心理上的问题,使其逐步融入到企业这个大家庭中;对于已有人员,企业则要有意识地加以选拔、培养,并尽可能提供一切培训机会,让员工真正感受到企业对自己的重视和自己对企业的重要程度,倡导团队精神,从而形成一股团结向上的合力。

其次,实行管理方法的创新。(1)实行员工分层分类管理。美国心理学家马斯洛把人的需求分成五类,由低到高依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。对一般员工,企业可以从满足前二个需要为出发点,采取如计件、考核质量、出勤率等办法来调动员工的生产和工作积极性;对企业的人力资本,除了要满足前二个需求外,着重考虑后三个层次的需求,可通过使其参与企业管理、给予荣誉、提供培训机会、提升职位等方法,使其的价值观与企业的总体利益相一致。(2)实行员工分阶段管理。企业内部同档次员工也有新老之分,企业应区别对待,在安抚老员工的同时,尽力开发新员工的潜力,如对原有

科技开发人才,可提供比较有保障的待遇,使其安心;对于新进的科技人才,可通过开发项目提奖、培训等激励机制激发其潜能。这样不仅有助于调动原有人员的积极性,也能促进新进员工着力奋进,从而使企业得到持续稳定发展。(3)帮助员工进行职业生涯设计。“不想当元帅的士兵决不是一个好士兵”,要使企业有长足的发展,留住企业所需的各类高素质人才是关键,要鼓励、支持和帮助员工实现其职业上的抱负,进行相应的员工职业生涯设计,最大限度地发挥其潜能,做到人尽其才,高效率地利用好企业最宝贵的资源。让每一位员工都感到企业对自己的关注,从而产生信赖感,转而变成企业的动力。让员工与企业一起成长是一种最好的选择。(4)期股、期权的合理运用。对于人才,特别是重要的人才,企业除了提供合适的岗位和人性关怀外,还需要进行实质性的刺激,如给予他们期权、期股,使他们的感觉从雇工上升到股东,从而死心塌地地为企业工作。(5)进行二次股权改革。针对家族制企业,当企业发展到一定阶段,一定要进行二次产权改革。适合于企业发展的人留下,阻碍企业发展或对企业贡献极微的人,企业应以养老或分红的方式使其退出企业的舞台,把空间留给企业需要的人。

4、文化创新。企业文化是形成于企业内部,并得到企业成员共识的企业哲学、企业目标、企业道德、企业价值观、企业意识、营销理念、企业环境认知等的总和。现代管理已经从“人管人”和“制度管人”进入到“文化管人”的新阶段,“人管人”总有管不到的地方,“制度管人”既有管不到的地方,也有管得太死的问题。而“文化管人”则是氛围“管”人,是自己管自己。改造型领导是通过愿景感召员工,而企业文化则要把这种愿景转化为潜移默化的企业行为规范力量。企业文化主要包括理念层面、行为层面和象征层面三个部份。一个企业一旦形成强有力的独特文化,那它的运行和发展以及方方面面无不受到企业文化的左右。许多成功企业的例子证明,组织文化的建设和作用至关重要,它可以发挥资金、物质无法相比的巨大作用。良好的组织文化是企业生存与发展的基础和动力,也是组织管理的灵魂和最高目标,具有强大的激励作用,让员工产生自豪感,有利于实施有效的弹性控制,有利于合理配置和使用人力资源,从而使企业久盛不衰。为此,企业要重视企业文化,在对现有企业文化进行整理的基础上予以创新,并进一步摒除阻碍企业发展的文化,保留和扩展原有文化的内涵,结合企业自身的特色和阶段性发展的特点,创建企业自己独有的文化,使其既能突出本企业的特色,又能与企业的战略相统一。

企业的创业是类似的,但企业的发展却是千差万别的,这期间固然机遇不同,但经营者的经营意识和经营思路却决定着企业的兴衰成败,犹如抚养一个婴儿,虽然婴儿智商略有差异,但能否成才却取决于后天的抚养和培育,每至一个阶段,孩子会有一个逆反期,如何平安帮他度过是成才的关键之一,犹似企业的发展瓶颈,只有通过一定的方法和途径加以解决,才能谋得进一步的发展。

(作者单位:宁波大红鹰职业技术学院)