

民营企业发展中的管理问题初探

付晓琪*

(中共洛阳市委党校 河南洛阳 471003)

〔摘要〕 管理是生产力,是维持企业健康运转和发展的基本活动,因此,提高企业自身管理水平,是民营企业乃至整个民营经济发展的关键环节和现实基础。

〔关键词〕 民营企业 民营经济 企业管理

〔中图分类号〕 F121.23 **〔文献标识码〕** A **〔文章编号〕** 1009—8267 [2005] 8—0038—03

民营经济是衡量一个地区经济发展状况的重要尺度,目前,民营经济正面临着新旧环境的变化,多数企业在自身的生产经营过程中逐渐认识到市场竞争的激烈已经是一种常态,在有限的市场空间里企业能否实现生存和发展,将主要取决于企业自身的管理。管理是生产力,它不仅贯穿于企业生存发展的全过程,而且渗透在企业生产经营的各个环节和各个方面,是维持企业健康运转和发展的基本活动。从某种意义上讲,企业管理的优劣,反映了一个企业作为微观经营单位适应宏观及客观环境的能力和素质。因此,面对二十一世纪的发展机遇,提高企业自身管理水平,是民营企业乃至整个民营经济发展的关键环节和现实基础,也是民营企业生存发展的内在要求。

一、民营企业发展中面临的主要管理问题及分析

1. 受家族式的管理制约,管理手段陈旧,生产经营盲目性、投机性较大。

到目前为至,民营企业还带有相当浓厚的传统色彩,以企业主人产权为基础的家族式管理是多数企业所采用的管理模式,在这种管理模式中家人和亲属占据要职,掌管企业的所有权与经营权,企业内部关系主要靠血缘来维系和调整。

民营企业不少是从家族企业发展起来的,权力高度集中的家族化管理模式,所有者与经营者往往集于一身,这一特点在企业创业发展初期确有一定的积极作用,有利于集中统一领导,加强企业的整体性,而且在企业建立时容

易筹集资本,能够有效的使用有限的资金,降低生产费用,调动家族成员的积极性,减少管理人员,减少内部摩擦,提高效率,加速资本原始积累,但这种血缘式管理毕竟受家庭内部人才的限制,随着企业资产扩大和市场竞争的加剧,这种管理方式的缺点逐渐显露,如:当家族利益与企业利益不一致时,往往为家族利益而放弃企业的长远发展,由于家人和亲属占据企业要职,容易导致决策随意性大及非规范管理,亲族内部也容易因权力和利益分配不均出现内耗,而且由于大量使用亲属和任人唯亲的人才选拔制度,企业外来人才难以融入企业之中,人才的使用和稳定比较困难,造成企业在家族关系之外难以培植新的动力主体。

与家族化管理模式相适应,许多民营企业采用独裁型决策方式,这种主要依靠经验的专断决策,在市场竞争日益激烈的情况下,经营者个人的作用过大,反过来意味着民主决策不足,受自身知识、掌握的信息等多方面的个人决策的非理性因素局限,难以做出正确的决策,容易导致生产的盲目性、投机性,加大了企业经营的风险,企业长远发展缺乏基础。

2. 缺乏完善的管理制度,管理松散。

民营经济是在缺乏市场规则和秩序的环境中成长起来的,因而相当一部分企业在制度方面缺乏完备的内容,更缺乏通过严格有效的管理制度来出效益的手段,管理相对较为松散,这是严重影响企业发展的重要方面。由于带有各种先天的管理制度缺陷,这从负面影响了企业的自我增

* [作者简介] 付晓琪(1973-),女,河南洛阳人,中共河南省洛阳市委党校科研处,从事马克思理论教学和研究。

长，导致其内部管理秩序较差。

从当前企业的财务状况来看，大多数企业缺乏财务制度观念，财会人员任免无任何的约束力，随意性、流动性较为突出，交接手续不全，原始凭证缺乏，记账脱节，账目紊乱，也有相当一部分企业有意将账目搞乱，以便逃税；也有的没有将本企业的账务当作一个集体帐务去管理，仍视如家庭开支，导致财务的混乱，这种状况使企业经营管理者难以掌握准确的生产经营信息；从用工方面看，缺乏完善的劳动及保障制度，许多企业未按正常劳动制度与职工签订劳动合同，职工的合法权益得不到法律保障；有的企业即使签了合同，也视若空文，仍旧任意辞退职工，无章法可循；从产品生产管理、质量管理、成本管理、安全管理方面看，有很多企业存在弊端，导致企业产品质量一直不高或根本不合格。

3. 企业管理人才欠缺，领导和管理层缺乏现代管理知识及管理能力和依法经营、依法纳税及环保意识较差，不规范行为较为普遍。

执行经营管理职能的领导层、管理层对企业的发展具有决定性的影响，目前，民营企业中存在的“一哄而上”的重复建设、违法违规等现象大多是由于领导、管理层素质低下所造成的。

首先，从企业主这一角度看，根据整体情况调查：民营企业主受教育程度普遍偏低，以受过高中、初中教育的人为主，以农村人口为主，与其它类型企业相比，学历程度、职称情况、短期培训情况均列在末位。总的来说，民营企业主群体素质较低，他们大多在低技术的相关领域中经营中小企业，与现代大生产的要求还有相当大的差距；其次，从经营管理层角度看，基本上管理人员主要从对企业的忠诚角度出发在企业内部选拔，忽视个人素质的重要，也不重视从社会上选聘，因此，不仅高学历层次人才少，数量短缺，而且整体素质差，大多数人缺乏现代管理所需要的金融、财务、税收、外贸知识，在专业结构、年龄结构、行业分布结构上也不合理。

二、民营企业加强管理、提高管理水平的对策建议

加强企业管理、提高管理水平，这是保证企业运行质量和效益的基本途径与关键环节，也是保证企业生存乃至发展的重要前提和基础。目前民营企业自身的管理工作与市场经济形势、与规范化的企业运作、与管理科学化的要求还存在较大距离，因此，民营企业必须把管理提到十分突出的位置，要通过企业管理水平的提高，向管理要生存、要效益、要发展。

1. 提高认识，权衡利弊，尽快实现管理方式的现代化和科学管理体系的建立。

应该看到，民营经济“家族化”现象较多的是受传统观念的影响，除此之外，也有着起步阶段相应经营管理条

件下的客观必然性，因为民营经济诞生于计划经济体制向市场经济体制转轨的夹缝之中，一起步就缺乏现代化大生产所必需的技术水平、资本实力，特别是就业的稳定性、生活的保障性，这一现实决定了他们没有更多的选择余地和争取人才的优势，只能在有限的范围内组织人力、物力和财力资源进行生产经营活动，即使这些企业不是家族化的经营模式，也必然是亲朋好友之间的组合。但是，民营经济“家族化”现象的客观必然性，并不等于它存在的现实合理性，随着市场经济体制的逐步确立，民营经济实力的不断壮大，愈来愈多的民营企业面临规模扩大与管理方式落后的矛盾，面临更为严峻的发展环境和体制环境，落后的管理方式已不可能为企业提供更广泛的人、财、物的要素组合空间，反而使其继续发展受到很大限制，因此，民营企业应该提高认识，权衡利弊，超越自己，淡化家族色彩，尽快实现由家族式这种小生产的管理方式向现代管理方式的转变，在此基础上完成制度创新，建立起现代企业制度。

民营企业不仅内部管理方式落后，而且企业内部管理水平也较低，人员积极性没有得到很好发挥，技术装备也没有得到充分利用，管理低下已成为制约民营经济发展深入进行的障碍，因此，民营企业要想上数量、上规模、上效益，必须有危机意识，必须在内部管理上下功夫，必须切实抓好企业的各项管理，通过加强管理降低物耗，提高产品质量，提高经济、社会和生态效益，同时在今后的发展过程中，企业要不断学习现代企业的管理方式，注意吸收和引进先进的管理观念和方法，广泛运用现代技术管理手段，要在企业管理的内容、方法、手段和措施方面不断创新，加强和改善内部管理机制，建立科学的管理体系。

2. 规范企业组织形式，稳步发展。

企业组织形式是否规范和优化对企业的生存与发展有直接关系，它直接影响着企业规模的扩大与素质的提高，应该讲，企业的组织形式要能够反映社会化大生产的要求和市场配置资源的规律。而目前除一部分企业外，绝大部分民营企业组织形式陈旧或不规范，由此也带来相应的管理水平和整体素质难以提高，向现代企业制度方向发展已成为一个突出环节。

现代市场经济条件下的企业制度是公司制，它不仅是国有企业的改革方向，也是民营经济发展的必然趋势，这是因为虽然民营经济没有产权制度改革问题，但也存在如何优化产权结构，增强企业活力的问题。

大力推进民营企业现代企业制度建设，主要方向是建立规范的独资企业、合伙制企业和公司制企业。公司制是现代企业制度的主要组织形式，公司制的规范组织形式主要包括股份有限公司和有限责任公司，前者一般适宜于大中型企业，后者则多为中小型企业所采用。有限责任公司

的股东以企业注册资金额为限对公司负有限责任，它有着诸多优点：投资风险分散，有利于迅速筹集社会闲散资金，扩大经营规模，有利于同类型、小规模企业联合，由单一分散型向企业集团型转变，有利于企业实现所有权和经营权的分离，有利于提高企业和资产竞争水平和运作效率，股金不得随意抽走，出卖或转让、上市，因而客观有利于保持企业相对稳定，是一种较为合理、规范的企业组织形式。因此，有限责任公司应是大多数民营企业选择的一种较好的组织形式。

3. 建立健全企业内部管理制度。

实践证明，科学的经营管理离不开健全有效的内部控制制度，这是因为，仅仅依靠管理人员管理，容易造成工作上的随意性，而用规章制度管理，才能保证管理者针对企业实际进行的有效管理。

目前，民营企业大都没有建立良好的企业内部管理秩序，鉴于这种情况，企业要谋求长远发展，必须要建立健全企业内部管理制度，这是民营企业谋求管理提高的根本途径。首先，要根据企业的实际情况，建立和完善企业参与市场竞争和现代化管理要求的各项规章制度，尤其要坚持以企业成本、资金和质量为重点健全规章制度，规范企业的各项基础管理工作。要把生产经营的各个环节和各种生产要素，通过建立责、权、利相统一的制度，全部纳入管理范围，在制度上形成一套优化生产要素，调动人员积极性，约束人员行为，保证企业机制正常运行的管理规章；其次，要以强化管理为重点，从严管理，要在企业内部建立监督机制，把内部监督与外部监督有机地结合起来，保障各项规章制度真正落到实处，为此，企业在日常生产经营中必须认真检查、考核各项规章制度的执行情况，必要时要与相应的经济手段结合起来，保证其严肃性，不能追求短期效应和形式主义，要提倡“严、细、实”的制度管理作风。

4. 通过多种途径，提高企业管理人员素质。

人员素质的高低，是企业管理人员提高以至生存发展能否实现的关键，提高企业管理人员素质，已经成为现代生产发展的首要前提，民营企业要想实现发展与提高，必须通过多种途径，抓好企业领导层、管理层的素质建设。

首先，企业领导层及下属管理层应注重政策、法律、技术业务等相关知识的学习。要通过接受培训、自主学习等多种方式，不断把握先进的管理方法和信息，提高自身的决策能力、组织指挥能力、创新能力等，增强依法经营、依法纳税、环保等意识，这是民营企业正常发展的基本要求，尤其是企业主，其自身素质的高低，对企业生产经营的总体效益有着较大的影响，因而更须注意学习和掌握现

代市场经济、现代化大生产、现代科学技术与管理的系统知识，以使自己早日具备现代企业家的素质，保证企业在激烈的市场竞争中不断发展壮大；其次，要建设高素质管理人才队伍。企业的健康发展离不开素质较高的经营管理人才的支撑，目前民营企业管理人才短缺，整体素质不高，严重阻碍了企业的发展，建设一支素质高、数量充足的企业管理人才队伍已成为民营企业发展的主导环节，民营企业要把获得经营管理人才作为企业发展的重中之重，加速经营管理人才建设可以从两方面入手：一方面，要进行内部挖掘培养。要引进竞争，完善优选机制，要通过探索和实践，逐步形成与现有家族、地域等传统观念脱钩的人才优选制度，要重视人才培训工作，要不断通过选派人员进修等方式内部挖掘培养人才。另一方面，也要注重专业人才的外部引进。在尽可能用活用好现有人才的基础上，采用招聘、聘请等措施积极从本地或外省市引进急需的专业人才。同时，企业应健全利益激励机制，留住人才，从而形成一个稳定的高素质的企业管理人才队伍。

5. 加强企业及全体员工的自身培训、引导与学习，杜绝管理中不规范行为的发生。

首先，民营企业可以通过加强自身培训等途径来逐步改善企业日常管理。其中：培训内容要突出重点，针对性、实用性、系统性要强，要通过各种形式的培训，普及企业管理基础知识，充分发动广大职工参与企业管理工作的积极性，使企业管理工作建立在广泛的职工参与和监督基础之上；其次，企业也可以在发展中学习公有制企业的长处，总结其在管理方面的经验教训，少走弯路，减少或杜绝不规范管理行为，适应市场经济的要求及自身发展的需要。如：通过向公有制企业投资入股，参与其生产经营和管理，以此来学习现代管理知识，提高管理水平；再次，民营企业在发展中存在诸多不良行为，杜绝这类行为，既要求政府在法律、规章方面强制规范和监督，同时也要求企业自身主动接受一定的规范约束，这种规范既包含法律规范，也包含道德规范，因而企业需要切实加强自身的道德、法制学习与建设，以提高相应的意识水平。

参考文献：

- [1] 白桂梅. 促进民营经济发展的建议 [J]. 民营经济, 2002, (4).
- [2] 闻沫. 民营经济痼疾重重 [J]. 中国经济, 2002, (8).
- [3] 胡加勇. 中国民营经济 [J]. 管理世界, 2002, (1).

(责任编辑：邑享)