

我国中小型企业的经营管理理论与实务研究

孙燕一 著

西北工业大学出版社

【内容简介】 本书是笔者根据实践经验和多年研究成果编撰而成。书中对影响我国中小型企业发展的一些比较大的重要经营管理问题进行了理论上的分析和实务上的研究,包括中小型企业的经营模式问题、组织结构设计与控制问题、人力资源管理问题和企业文化与制度建设问题等。书中作者还分析了这些问题产生的背景和原因并提出了一些思考与建议。

图书在版编目 (CIP) 数据

我国中小型企业的经营管理理论与实务研究/孙燕一著. —西安:西北工业大学出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5612-2438-0

I. 我… II. 孙… III. 中小企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 118116 号

出版发行:西北工业大学出版社

通信地址:西安市友谊西路 127 号 邮编:710072

电 话:(029) 88493844 88491757

网 址:www.nwpup.com

印 刷 者:陕西向阳印务有限公司

开 本:787 mm×960 mm 1/16

印 张:14.75

字 数:321 千字

版 次:2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

定 价:26.00 元

前言

在我国经济发展格局中，中小型企业已成为国民经济发展中的一支重要力量，并在发展经济、缓解社会就业压力、深化改革方面起到了重大作用。但是，在中小型企业发展过程中，也确实存在一些突出的经营管理问题，这些问题制约了我国中小型企业的的发展和壮大，成为目前管理学界研究的重点问题。

笔者曾经在大型国有企业中长期从事技术工作和管理工作，也在小型民营企业中做过管理工作，有着比较丰富的实践经验和管理经验。通过长期的理论研究和管理工作，笔者切实感到我国中小型企业与大型企业相比，无论是企业的经营管理环境，还是经营管理模式都存在着很大的差别。由于客观的环境条件和内在的企业素质的问题，中小型企业确实面临着一些比较突出的、自身特有的经营管理问题。因此，我国的中小型企业要取得较好的经营效果，就需要有效地解决这些问题，从而有效地提高企业的竞争力。

笔者在承担中央民族大学“十五”科研规划项目（项目编号：10502G09）的科研任务过程中，对我国的中小型企业经营管理方面的问题进行了长期的关注，并且针对中小型企业的点，对提高中小型企业经营管理能力的问题进行了研究。本书的面世就是该课题项目的研究成果。

在本书中，笔者根据自己的实践经验和多年研究，对影响我国中小型企业发展的一些比较大的重要经营管理问题进行了理论上的分析和实务上的研究，包括中小型企业的经营模式问题、组织结构设计与控制问题、人力资源管理问题和企业文化与制度建设问题等。书中，笔者根据自己的实践经验和研究成果，分析了一些在我国中小型企业中影响比较大的经营管理问题产生的背景和原因，提出了一些思考与建议。希望借助本书的出版，有机会就这些研究结果与各位读者和专家学者进行探讨。

在本书的写作过程中，笔者曾经与一些中小型企业的管理者就相关问题进行过交流与探讨，受益匪浅。同时，在本书的写作过程中也得到了一些朋友和学生的大力支持，他们帮助我收集和整理了大量的参考资料，为本书的顺利完成创造了条件。在此，谨向各位朋友和学生表示衷心的感谢。

孙燕一

2008年5月25日于中央民族大学

目 录

第一章 中小型企业的特点分析.....	1
第一节 中小型企业概念.....	1
第二节 中小企业在我国国民经济发展过程中的作用.....	2
第三节 中小企业的特点和竞争态势分析.....	4
结束语	7
参考文献	8
第二章 中小型企业的经营模式.....	9
第一节 中小企业经营模式理论分析.....	9
第二节 中小企业与大型企业的互利共生经营模式研究	12
第三节 中小企业的外包经营模式研究	16
第四节 中小企业的网络化经营模式研究	21
第五节 中小企业的集群化经营模式研究	24
结束语	30
参考文献	31
第三章 中小企业的融资	32
第一节 中小企业的融资	32
第二节 中小企业的融资方式	36
第三节 影响中小企业融资决策的因素	42
第四节 中小企业的融资方案的选择	44
第五节 我国中小企业融资困难研究	46
结束语	51
参考文献	52
第四章 中小企业的组织	53
第一节 企业组织概论	53
第二节 中小企业的组织结构	56
第三节 中小企业组织管理研究	89

结束语	104
参考文献	104
第五章 中小型企业内部控制	106
第一节 中小型企业内部控制	106
第二节 对企业职业经理人的控制	111
第三节 中小型企业计划控制	116
第四节 中小企业人事控制	125
第五节 中小企业成本控制	128
第六节 中小企业内部会计控制	139
第七节 中小企业产品质量控制	145
结束语	147
参考文献	147
第六章 中小型企业文化与制度建设	149
第一节 企业文化理论	149
第二节 中小型企业文化创建	155
第三节 中小型企业文化变革与创新	160
第四节 家族企业文化	163
第五节 中小企业制度建设	166
结束语	176
参考文献	177
第七章 中小企业人力资源管理	178
第一节 中小企业人力资源开发与管理	178
第二节 中小企业人力资源规划	180
第三节 中小型企业岗位分析	181
第四节 中小企业人员招聘	184
第五节 中小型企业职业培训	186
第六节 中小型企业员工工资薪酬	192
第七节 中小型企业绩效评估制度	196
第八节 企业员工的行为激励	200
第九节 中小企业组织激励机制的建设	204
第十节 对我国中小企业人力资源管理若干问题的研究	210
结束语	227
参考文献	228

第一章 中小型企业的特点分析

在我国经济发展格局中,中小型企业已经成为国民经济发展中的一支重要力量,在经济发展、缓解社会就业压力、深化改革等方面起到了巨大作用。但是,在中小型企业发展过程中,还存在一些突出的经营管理问题,这些问题直接或间接地制约了我国中小型企业的的发展和壮大,影响了企业的经济效益,造成许多中小型企业的整体竞争力下降。在本章中,首先将分析讨论我国中小型企业在企业的经营环境、企业的经营实力和企业的经营模式方面与大型企业存在的巨大差异,然后将就中小型企业所面临的一些比较突出的经营管理问题和如何提高我国中小型企业的管理水平问题进行一些初步分析。

第一节 中小型企业概念

企业是市场经济的主体,而中小型企业是市场上诸多企业中的一支不容忽视的经济力量。尽管中小型企业的经营规模一般都比较小,但是,由于其数量众多,以及其所具有的一些特点和优势,使得在许多方面,中小型企业都成为市场竞争中的佼佼者。在一些地区和国家中,中小型企业甚至成为当地的经济主角,成为这些地区和国家经济发展的主要力量。

一、我国中小型企业的划分标准

中小型企业如同所有企业一样,它的本质是以营利为目的的,是市场中的经济实体。所谓中小型企业,是一种相对于大型企业而言,根据企业规模和经济实力划分的企业类别。关于中小型企业的划分标准,在不同的国家,因为经济的发展水平和产业结构存在差别,因此,制定的标准又有一些不同。根据 2003 年原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局《关于印发中小型企业标准暂行规定的通知》的精神,我国关于中小型企业的划分标准是根据行业的不同,参考企业的从业人员、销售额和资产总额来确定的,具体标准如表 1.1 所示。

二、我国中小企业的发展现状

根据国家发展和改革委员会的统计数据,截至 2006 年 10 月底,我国中小型企业数量已达到 4 200 多万户,占全国企业总数的 99.8%,经工商部门注册的中小型企业数量达到 430 多万户,个体经营户达到 3 800 多万户。中小型企业创造的最终产品和服务的价值占国内生产总值的 58%,生产的商品占社会销售额的 59%,上缴税收占 50.2%。由上述数据可以看出,中

小型企业在我国已经成为一支不容小觑的经济力量。

表 1.1 我国中小型企业划分标准

行业名称	指标名称	计算单位	中 型	小 型
工业企业	从业人员	人	300~2 000	300 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
	资产总额	万元	4 000~40 000	4 000 以下
建筑业企业	从业人员	人	600~3 000	600 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
	资产总额	万元	4 000~40 000	4 000 以下
批发业企业	从业人员	人	100~200	100 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
零售业企业	从业人员	人	100~500	100 以下
	销售额	万元	1 000~15 000	1 000 以下
交通运输业企业	从业人员	人	500~3 000	5 00 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
邮政业企业	从业人员	人	400~1 000	400 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
住宿和餐饮业企业	从业人员	人	400~800	400 以下
	销售额	万元	3 000~15 000	3 000 以下

注：见 2003 年原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局《关于印发中小型企业标准暂行规定的通知》。

第二节 中小型企业在我国国民经济发展过程中的作用

随着我国国民经济的发展,中小型企业已经成为我国国民经济的重要组成部分之一,在我国国民经济的发展和社会发展过程中正在起着重要的、不可替代的作用。

一、中小型企业是我国国民经济中的重要经济角色

在我国的国民经济中,中小型企业扮演着重要的经济角色。从前述国家发展和改革委员会的统计数据(截至 2006 年 10 月底)可看出,在市场经济中,我国的中小型企业不仅数量众多,而且在一些关系到国计民生的重要消费品的研发、生产和销售的市场活动中,都已经成为重要的经济角色。

同时,我国的中小型企业在对对外贸易中的地位也日益重要。在广东、浙江等一些沿海省

市,中小型企业已成为境外投资的重要力量。目前,一批有实力的中小型企业已走出国门,成为我国企业实施“走出去”战略的新生力量,成为我国对外经济发展的不可或缺的重要力量。

中小型企业之所以能够在市场竞争中起到如此重要的作用,是由于市场存在着社会分工和中小型企业本身所具有的竞争优势。中小型企业依靠自身经营机制灵活、投资少和进入与退出门槛低的经营优势,在市场经济中经营的产品一般都属于大型企业不愿意进入的低附加值产品、市场需求量小的产品和技术升级变化快、生产难以稳定的产品等领域。这样不仅可以有效地避开与大型企业的难以取胜的竞争,而且可以有效地发挥中小型企业的经营优势,取得市场竞争中相对有利的位置,同时,也为国民经济发展提供了有力的支持。

因此,在我国国民经济领域里,中小型企业扮演了一种重要的角色,在一些经济产业领域中,中小型企业甚至已经成为主要的经济角色。

二、中小型企业缓解我国社会劳动力就业压力方面的作用

在我国,中小型企业成为经济发展的重要经济力量的同时,也正在成为我国劳动力就业的主要渠道之一。目前,我国劳动力的就业问题是一个关系国家发展的全局性的重大社会问题,在这一方面,我国中小型企业的地位至关重要,中小型企业在吸纳社会劳动力方面的作用不容忽视。

中小型企业尽管存在着规模较小、投资较少的特点,但是由于其多数属于劳动密集型企业,加之我国中小型企业的数目众多,因而形成了一种集群效应,其总体的劳动力就业的容纳能力比大型企业要高很多。

近几年来,随着我国中小型企业的快速发展,形成了巨大的对社会劳动力的需求,吸纳了大部分社会劳动力的增量或使存量转移,大大缓解了劳动力就业的压力。以 2005 年的统计数据为例,在当年,全国就业人员总数为 7.58 亿人,以中小型企业为主的个体私营等非公有制企业新增 800 多万个工作岗位,占城镇新增就业岗位的 75% 以上。2006 年个体私营等非公有制企业新增 900 多万个工作岗位,占新增就业岗位的 75% 以上;在第二、第三产业的就业人数增长到 4.3 亿人;城镇非公有制经济的就业人数增长到 2.6 亿人。这些数字都表明,中小型企业吸纳社会劳动力就业方面起着至关重要的作用,已经成为缓解我国劳动力就业压力的主要渠道。

三、中小型企业在我国产品创新和技术创新中的作用与局限性

在市场经济环境中,企业不仅是经济主体,而且是技术创新的主体。在激烈的市场竞争中,中小型企业为了生存和发展,保持着旺盛的创新激情和持续创新的动力。与大型企业相比,中小型企业的创新动力与激情更加明显和强烈。中小型企业自主创新的特点是数量多、周期短、成本低、涉及面广等。从传统加工工业到信息、新材料、新能源等高新技术领域,以及信息咨询、工业设计、现代物流等新兴服务业都是如此。据有关统计,目前我国 65% 的发明专利、75% 以上的技术创新、80% 以上的新产品都由我国的中小型企业所完成,中小型企业已成

为我国技术创新的生力军。

但是,由于中小型企业的技术实力和技术实力与大型企业相比有明显的差别,所以,在技术创新和产品创新方面,中小型企业也有一些“先天的”局限性。与大型企业相比,中小型企业的技术创新项目多数属于开发周期短、开发成本低和经济效益见效快的短、平、快项目,对于那些开发周期长、开发成本高和经济效益见效慢,甚至于没有直接经济效益的技术创新项目和产品创新项目,中小型企业一般没有能力进行开发。

四、中小企业是我国深化经济改革的重要推动力量

正所谓“船小好掉头”,相对大型企业而言,中小型企业投资少,企业经营的进入和退出门槛都较低,所以中小型企业的经营机制较为灵活,改革成本低,操作便利,适应新体制和新环境较快。因此,在我国的经济体制改革进程中,中小型企业往往是经济改革实验的积极参与者,是在经济改革方面打开突破口的重要力量。中小型企业各项改革成果往往为大型企业的改革提供了宝贵经验,从而成为我国经济体制改革的重要力量。

第三节 中小型企业的特点和竞争态势分析

中小型企业是一些相对于大型企业而言经营规模较小的企业。由于中小型企业的经营环境、经营实力和经营模式方面与大型企业相比存在着巨大差异,所以中小型企业具有一些经营管理上的特点。正是因为这些特点的存在,使得中小型企业相对于大型企业而言具有一些竞争上的优势,但同时也存在一些竞争上的劣势。

一、中小型企业的先天不足

因为经营规模较小,经济实力与技术实力较差,所以与大型企业相比,中小型企业往往存在一些经营管理上的先天不足,导致企业在市场竞争中处于相对不利的态势。

1. 家长制的企业经营决策机制造成企业决策风险偏大

由于我国的中小型企业多数实行的是家长制的管理模式,所以决策层次少,决策机制简单灵活;但是,也容易因为组织决策权力的高度集中,缺乏决策过程中的集体研究环节和严谨的科学论证,容易导致企业决策受到个人偏好、心理状态和知识与信息局限性的影响,加大了企业决策的失误风险。

2. 企业的技术力量薄弱,缺乏足够的技术和产品开发创新的实力

尽管中小型企业由于竞争的需要,进行技术和产品创新的动力要大大强于一般的大型企业,但是因为大部分中小型企业存在技术力量有限、技术开发资金短缺的问题,即使企业在某一技术方面有暂时的竞争优势,但是从长远来看,一般中小型企业几乎都不可能具有大型企业所具有的那种强大的、独立进行大规模技术开发的能力和技术发展的潜力。这就使得中小型企业从长期来看,缺乏足够的、可以与大型企业进行竞争的技术开发创新和产品开发创新的

实力。

3. 企业融资困难,资金链紧张,企业经营风险大,规模扩张难

由于一般中小型企业都存在融资困难的问题,所以往往缺乏足够的资金从事企业的经营,容易产生资金链的紧张,甚至是断裂,财务风险较大。中小型企业的融资困难问题是由于多种原因产生的,既和企业外部的政策环境的限制和社会信用体系不健全有关,也和企业自身的经济实力和风险承受力差而导致的企业信用度偏低和投资风险较大密切相关。融资困难直接导致我国中小型企业一般都存在资金紧张的问题,使得这些企业缺乏足够的资金进行技术开发、规模扩张和项目投资,甚至会因为融资问题导致一些中小型企业的资金链的断裂和企业破产,这些问题严重地制约了我国中小型企业的健康发展,甚至威胁着一些中小型企业的生存,加剧了中小型企业的经营风险。

4. 企业资本有限,回旋余地小,财务风险大

由于中小型企业规模小,企业自有资本十分有限,加之融资困难的问题,使得企业资金链往往处于一种十分紧张的状态,一旦出现意外,企业在财务方面的回旋余地往往很小。因此,中小型企业一般都承受着较大的财务风险,容易因为资金链的问题导致企业的财务危机。

5. 企业的经营规模较小,市场风险承受力较差,社会信用度不高,交易成功率不高

我国中小型企业由于经营规模小,市场风险承受力差,企业经营风险较大,所以导致企业的社会信用度偏低,缺乏企业的品牌形象影响力。这些都会直接影响企业在市场中的交易能力,影响企业的商业交易的成功率和交易成本,也会影响中小型企业与大型企业进行市场竞争的能力,影响中小型企业的市场开拓能力和市场发展能力。

6. 企业经营生产不稳定,组织管理模式难以规范,降低了企业工作效率和质量,提高了企业经营成本

由于中小型企业一般都是处于企业的创业阶段和发展阶段,生产经营活动不稳定,产品的生产难以形成量产,这就使得企业的生产流程设计和组织管理模式不能效法大型企业比较规范和固定的流程化管理模式和组织管理模式。而不规范,甚至不科学的管理模式和业务流程设计直接影响了企业的工作效率和工作质量,提高了企业的经营成本。

7. 企业缺乏足够的社会品牌效应,难以聚拢社会的优秀人才

由于中小型企业规模都有限,企业的发展前途不明朗、不确定,加之企业经营风险较大,并且缺乏足够的品牌效应等原因,因此中小型企业一般都缺乏对社会人才的足够的吸引力和凝聚力。这就必然直接影响企业人才储备和企业的人力资源质量,影响企业的人才队伍的稳定性,进而影响企业的技术和管理的竞争能力和企业的发展能力。

8. 中小型企业多数属于劳动密集型企业,对劳动力市场变化比较敏感,劳动力市场风险承受力差

我国的中小型企业多数属于劳动密集型企业,一种是生产低附加值产品的企业,比如制衣、制鞋、日用轻工业产品生产企业;另一种是一些高技术的技术密集型企业,比如软件开发和技术咨询企业等。这些企业的共同特点是经营成本主要是人力成本。因此,这些企业

对劳动力市场的变化,尤其是劳动力价格上升和人力资源的供给,以及政府的相关政策环境的变化比较敏感。当劳动力市场上出现劳动力资源紧张和劳动力价格上升的时候,企业往往会处于一种不利的竞争态势。

9. 企业的生产能力有限,难以形成规模效益,产品单位成本较高

因为中小型企业规模较小,经济实力有限,资金紧张,加之技术力量和生产能力也十分有限,所以企业难以实现产品的大批量生产,并且因此容易造成企业的生产产业链不完整。由于这些原因,中小型企业在市场竞争中往往难以形成必要的规模效益,企业单件产品的生产成本偏高,产品的价格竞争力自然就减弱了。因此,在市场竞争中,中小企业缺乏与大型企业在产品成熟市场上直接竞争的能力。

10. 企业的社会和市场影响力小,受环境制约程度较大

中小型企业由于经营规模小,经济实力差,所以社会活动能力和市场竞争能力都比较低。正因为如此,中小型企业的社会影响力和市场影响力一般都比较小,受外界环境的制约程度比较大。所以,企业在面对社会环境和市场环境的不利变化时,往往处于一种被动的应付态势,缺乏影响环境的力量和能力。

二、中小型企业的内在优势

尽管中小型企业相对于大型企业而言,由于经营规模较小等问题而存在一些不足。但是,中小型企业也具有一些经营管理上的特点。正是因为这些特点的存在,中小型企业相对于大型企业具有一些竞争上的相对优势,使得中小型企业可以在激烈的市场竞争中生存和发展,甚至成为市场竞争中的强者。

1. 企业的经营决策机制比较简单灵活

大型企业一般由于企业层层叠叠的组织决策机制的制约,企业的决策过程比较长,决策影响因素较多,企业决策机制比较笨拙迟缓,决策能力下降,对市场和环境的反应能力下降。相对于大型企业而言,一般中小型企业由于没有过多的组织决策层次和行政体制的羁绊,所以企业的经营决策机制显得比较简单灵活,企业对环境的变化反应比较迅速,适应力强,有助于中小型企业在复杂多变的市场环境中做出比较迅速的反应,提高企业的生存能力和竞争能力。

2. 企业规模小,可以灵活地改变经营方向,应变力强

中小型企业相对于大型企业而言,由于经营规模较小,所以在改变企业的经营方向的时候影响因素也就较少。大型企业改变经营方向往往涉及企业的原有设备和技术投资的问题,原有技术人员和管理人员的安排问题和开发新的产品市场,以及招聘、培训新的管理人员和技术人员的问题,等等。这些问题的存在使得大型企业无论是进入一个旧领域,还是退出一个新领域,从技术层面来讲都十分困难。而中小型企业由于规模小,这些问题的处理就比较简单,从而就可以比较灵活地改变企业的经营方向,在环境发生变化的时候具有较强的应变能力和生存发展能力。

3. 企业的投资较少,市场进入和退出门槛较低

大型企业的投资很多,一旦要退出市场,或者进入一个新的市场,往往会涉及大量的资金的损失,或者是投入,因此,对于大型企业,无论是进入市场的门槛,还是退出的门槛都比较高。这就严重影响了大型企业在环境发生变化的时候的应变能力和生存发展能力。

由于中小型企业经营规模较小,投资较少,所以企业进入市场和退出市场的门槛比较低。因此中小型企业的环境发生变化的时候往往具有比大型企业更强的应变能力和生存发展能力。

4. 企业的创新动力强,发展机制好

在激烈的市场竞争中,中小型企业为了生存和发展,往往具有较强的创新意识,保持着旺盛的创新激情和持续创新的动力。与大型企业相比,中小型企业对市场需求更加敏感,企业经营更加贴近市场,创新动力与激情更加明显和强烈。

同时,中小型企业的自主创新往往是针对一些见效快、市场需求明显、产品开发周期短、开发成本低的市产品。因此,中小型企业的创新往往成功率高,经济效益好。

5. 企业生产规模有限,可以在战略上避开强势竞争对手的打压

俗话说,树大招风。由于中小型企业的规模较小,生产力有限,所以难以形成对大型企业的市场竞争威胁。这就导致中小型企业在市场竞争中往往被大型企业所忽略,不会招致大型企业的全力打压,从而有可能在强手如林的市场竞争中得以生存和发展。

6. 企业的经营杠杆比较低,对市场变化的适应力比较强

中小型企业一般都不属于资金密集型企业,企业的固定成本在总成本中所占比例较小。因此,中小型企业的经营杠杆一般比较低。所以,中小型企业对市场上的产品价格波动一般不敏感,对市场变化的应变能力比较强。

结 束 语

由于市场存在着社会分工和中小型企业本身所具有的一些经营优势,所以中小型企业能够在市场经济中起到重要的作用。中小型企业依靠自身经营机制灵活和投资少、进入与退出门槛低的经营优势,在市场经济中,尤其是在一些经营低附加值的产业,市场需求量小的产业和技术升级变化快、生产难以稳定的产业等领域扮演着重要的经济角色,为国民经济的发展提供了有力的支持。

中小型企业已经成为我国经济发展中不可或缺的重要的经济力量,在发展国民经济、缓解社会就业压力、深化改革方面都起到了巨大作用。但是在中小企业的发展过程中,由于其自身的特点和历史的原因,在企业的经营管理方面也存在一些突出的问题,比如企业的战略定位模糊问题、企业的盲目经营问题、企业缺乏风险控制能力的问题、企业的融资问题和企业规模小造成的竞争力问题等等。在企业的内部管理方面,存在着企业产权关系不清晰造成的企业解体风险、决策能力低造成的决策质量问题、企业的财务控制力差造成的财务风险和成本控制

问题,以及企业的组织管理不科学造成的人才匮乏和流失问题、组织结构与业务流程不合理造成的低效率问题、企业组织控制力低造成的失控风险问题和企业文化与制度的建设问题,等等。这些问题直接影响了中小型企业生存能力与发展能力的提高。

正如前面所述,中小型企业与大型企业相比较,有许多经营和管理上的特点。因此,中小型企业在企业的经营管理模式方面也应该考虑自身的特点,完全仿效大型企业的经营管理模式是不适当的。在本书中,笔者在对我国中小型企业的特点进行分析的基础上,对中小型企业在发展过程中存在的一些突出的经营管理问题进行了探讨和分析,研究了这些问题对企业的经营管理产生的影响和解决的思路。希望本书有助于帮助中小型企业的管理者开拓思路,提高企业的经营管理水平。

参 考 文 献

- [1] 中国中小型企业发展年鉴编辑部. 中国中小型企业发展年鉴 2006. 北京: 中国大地出版社, 2007.
- [2] 原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局. 关于印发中小企业标准暂行规定的通知. 2003.
- [3] 中国(海南)改革发展研究院. 中小型企业发展——挑战与对策. 北京: 中国经济出版社, 2005.
- [4] 周立群, 等. 中小型企业改革与发展研究. 北京: 人民出版社, 2001.
- [5] 付磊, 等. 股份合作制与中小型企业制度研究. 北京: 经济日报社, 2006.
- [6] 揭晓纹. 西部地区中小型企业发展研究. 成都: 西南财经大学出版社, 2001.
- [7] 顾颖, 马晓强. 中小型企业创业与管理. 北京: 中国社会科学出版社, 2006.
- [8] 管鸿喜. 我国中小型企业竞争力研究. 北京: 中国经济出版社, 2007.
- [9] 芮东雄. 现代中小型企业发展研究. 南京: 南京师范大学出版社, 2005.
- [10] 赵中国, 等. 我国西部中小型企业创业与成长研究. 北京: 中国社会科学出版社, 2004.
- [11] 俞建国. 中国小企业发展战略研究. 北京: 人民出版社, 2002.

第二章 中小型企业的经营模式

在激烈的市场竞争中,一些中小型企业通过长期的经营实践的探索,创造出了一些行之有效的中小型企业独有的经营模式,如中小企业和大型企业共生经营模式、中小型企业网络化经营模式、企业附加功能外包经营模式和中小型企业的集群化经营模式等。通过这些独特的企业经营模式,一些中小型企业克服了自身的经营弱点,发挥了中小型企业的长处,完整了企业的生产经营的产业链,形成了一定的经营规模效益,增加了产品的生产品种,加强了企业的技术开发实力,从而在市场竞争中取得了相对优势。

相对大型企业而言,中小型企业的特点是投资少、转型快、经营成本低、经营机制灵活、新机制引入快,从而在市场竞争中反应灵活。这也是中小型企业的竞争优势所在。但同时我们也应看到,由于中小型企业多数处于创业期和发展期,企业风险大,融资困难,经营规模小,经济实力与技术实力有限,生产能力低,市场占有率和竞争能力十分有限。特别是由于中小型企业自身实力薄弱,规模小,决定了企业生产经营的产业链一般不完整,企业生产品种单一,技术发展实力薄弱,缺乏规模效益,市场品牌形象差,在市场竞争中缺乏独立经营发展能力。这些劣势使得中小型企业的经营过程和参与市场的竞争过程中一般都处于一种非常困难和不利的地位。尤其是当中小型企业市场竞争中面对大型企业的大力打压之时,中小型企业几乎没有什么还手之力。一般地,中小型企业如果依靠自身的实力和努力来改变这种经营困境是十分困难的。这就是为什么许多中小型企业总是处于一种苦苦挣扎的经营困境之中,为什么多数中小型企业的经营寿命远远短于一般大型企业的原因。

第一节 中小型企业经营模式理论分析

由于中小型企业多数处于创业期和发展期,企业的经营存在许多由于自身特点造成的先天弱势问题,例如企业的经营规模小,经营风险大,融资困难,经济实力与技术实力有限,生产能力低,市场占有率和竞争能力差。特别是由于中小型企业自身实力薄弱,规模小,决定了企业生产经营的产业链一般不完整,企业生产品种单一,技术发展实力薄弱,缺乏规模效益,市场品牌形象差,在市场竞争中缺乏独立经营发展能力。这些问题使得中小型企业的经营过程和参与市场的竞争过程中一般都处于一种非常困难和不利的地位。

为了克服先天弱势,中小型企业的经营过程中需要选择一种适合自己的经营模式,扬长避短,在激烈的市场竞争环境中寻找自己存活和发展的机会,这已经成为中小型企业生存发展的

一个至关重要的战略性的问题。在企业的经营实践过程中,中小型企业利用企业间的专业分工和合作,开创了许多成功的创新的经营模式,较好地发挥了中小型企业的优势,弥补了中小型企业的弱点。下面将从企业理论角度对这些经营模式进行分析、探讨。

一、专业分工理论分析

亚当·斯密在《国富论》中强调社会的劳动分工会引起生产的大量增长、劳动生产力的提高,以及劳动熟练程度的提高。其原因在于,在进行专业化分工的社会中,专门从事某一生产的人,可以将自己的有限精力集中钻研与自己专业有关的生产技术,因此,劳动者的专业能力可以因为专一而提高,并且工作内容的单一化可以节省因为工作内容的转换而花费的时间,从而提高工作的效率。

亚当·斯密目睹了工业化初期生产分工和专业化生产所产生的效率。他认为,劳动分工是国民财富增进的源泉,是经济生活的核心现象。他在《国富论》中分析到,劳动生产率最大的提高,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果。亚当·斯密不仅论述了采取分工生产的方式可以提高劳动生产率,而且,深入分析了产生分工效率的原因。他将分工分为三种:一是企业内分工;二是企业间分工,即企业间劳动和生产的专业化;三是产业分工或社会分工。第二种分工形式实质是企业集群形成的理论依据所在。正是因为这种分工,企业集群才会具有无论是单个企业还是整个市场都无法具备的效率优势,过细分工和市场分工都有一系列弊端。而企业集群保证了分工与专业化的效率,与此同时还能将分工与专业化进一步深化,反过来又促进了企业集群的发展。

马克思认为,当新的生产组织方式——分工与协作——具有更高的生产率时,采取这种生产组织方式就成为资本家的普遍行为,以便利用分工的优势降低成本。他还认为,建立在协作基础上的企业生产,可以产生比分散生产更大的效率。因此,对高效率 and 低成本的追求成为企业间建立分工合作关系的内在原因。

但是,由于社会的专业化分工的结果是交易次数的增加,而交易是有成本费用的,随着社会分工的细化,交易成本也在不断增加,所以社会的专业化分工不会无穷细分下去。从利润最大化的角度来看,它会停止在分工的边际收益等于交易边际成本的那个分工程度上。当社会制度环境得到改善,并能因此降低企业间的交易费用时,社会的专业化分工程度将随之进一步细化,从而进一步提高企业的专业化水平和经济效益。

根据上述理论分析,我们可以认识到,中小型企业采取某种有效的专业分工合作的经营模式,可以有效地提高生产的专业化程度,提高产品的质量和竞争力,降低产品生产的单位成本。因此,中小型企业之间的分工与合作关系会产生无论是单个企业还是整个市场都无法具备的效率优势。但是,过细的社会分工和市场分工都存在弊端。社会的专业化分工的结果是企业间交易次数的增加,从而导致交易成本费用的增加。为了降低交易成本,需要改善社会制度环境,并以此来降低企业间的交易费用,促使社会的专业化分工程度随之进一步细化,从而进一步提高企业的专业化水平和经济效益。

二、产业组织理论分析

英国著名经济学家马歇尔在其 1890 年问世的名著《经济学原理》中论及企业的生产要素时,在古典经济学家萨伊的劳动、资本和土地的“生产三要素”学说的基础上,首次提出了存在第四种生产要素。他认为,在生产过程中,“组织”如同劳动、资本和土地一样,也是一种生产要素。

产业组织是指一种特定产业内部的企业间的关系形态。在市场经济环境里,产业组织中的企业关系是一种通过市场机制形成的利益关系。有效率的产业组织有利于经济的发展,有利于增强企业的经济竞争力,也有利于提高经济效益。有效率的产业组织应该有利于社会合理的专业分工和经济合作,有利于降低组织内部的管理成本和外部的交易费用,有利于实现规模经济和效益,从而有助于经济的增长和产业的发展。同时,有效率的产业组织还有利于推动产业组织内部的技术进步和技术创新,有利于形成学习性组织。

产业组织一般可以分为三种形式:第一种是以大型企业为核心的等级结构形式的产业组织,这是垄断竞争结构的组织形式;第二种是以大量无序存在的小型企业组织为特征的所谓纯市场组织,这是一种完全竞争结构的组织形式;第三种是以许多企业有序共存的网络性组织,这是一种建立在企业之间合作竞争基础上的有序竞争结构的组织形式。

实践证明,第一种以大型企业为核心的等级结构形式的产业组织,由于其具有相当程度的垄断性,企业的外部竞争压力小,内部管理层次多,管理权利集中,制度复杂,官僚主义严重,所以往往导致内部的效率低下和创新动力缺乏。而第二种以大量无序存在的小型企业组织为特征的所谓纯市场组织,从理论上讲可能具有一定的效率,但是在现实中并没有实际意义。因为在经济实践中,企业之间必然会形成某种相互之间的联系和合作关系,以此来谋求某种在市场中的竞争优势。所以,第三种以许多企业有序共存的网络性组织是一种比较常见的产业组织形态。这种建立在企业之间合作竞争基础上的有序竞争结构的组织形式有利于保持企业间的竞争关系,为企业提供外在的发展和创新的动力,具有比较灵活的反应机制,有利于提高整个产业和区域经济对市场和环境变化的反应能力和适应能力。同时,这种以企业有序共存的网络性组织,可以形成一种企业与企业之间合理的专业分工合作的关系,形成企业之间的资源共享和资源互补的合作机制,从而使得整个产业组织的整体经济效益和竞争力得到提高。

正是从这个角度进行分析,我们可以认为,在某种产业和相关支撑产业领域内相互联系的一群中小型企业及相关机构以某种方式进行专业分工协作形成的企业群,在一定条件下是一种比较有效的产业组织形式。实践也证明,作为企业与产业组织的一种组织形态,这种经营模式可以产生一种聚集效应。由于这种聚集效应的作用,可以提高和增强中小型企业市场中的竞争优势,弥补中小型企业的先天不足,并且可以进而转化为一种产业竞争力,增强企业的发展能力。

三、规模经济理论分析

所谓“规模经济”,在西方经济学中是指在技术条件和其他相关条件不变的条件下,如果生产单一产品的生产单位内部的各种生产要素同比例增加,使得产品的产量增加,导致单位产品的生产成本下降的现象。而所谓规模不经济,是指在技术条件和其他相关条件不变的条件下,如果生产单一产品的生产单位内部的各种生产要素同比例增加,使得产品的产量增加,导致单位产品的生产成本上升的现象。

西方经济学理论认为,存在“内部规模经济”与“外部规模经济”两种现象。

所谓“内部规模经济”,是指在生产规模扩大的过程中,在符合一定条件的基础上,可能使得生产单位内部的资源得到有效利用和组织效率得到提高,由此而形成的单位产品生产成本下降的现象。大型企业可以通过扩大企业生产规模,采用高效率的机械,从而极大地提高生产效率。这种从“内部规模经济”所获得的效益是中小型企业难以企及的。

所谓“外部规模经济”,是指在生产规模扩大的过程中,在特定区域内部由于某种产业的积聚发展所引起的该区域内外资源的有效利用和组织效率的提高,生产企业的整体成本下降和单位产品的生产成本下降的现象。大规模的生产会产生大批量的采购,也可以因此获得相对低廉的原材料供给价格,而且大批量的运输也保证了对运输工具的充分利用,因此有着较低的运输成本。

可以认为,在某种产业和相关支撑产业领域内相互联系的一群中小型企业和相关机构以某种方式进行专业分工协作形成某种产业组织形式的企业群,在一定条件下是一种比较有效的产业组织形式,可以因此形成一种“外部规模经济”。实践也证明,作为企业与产业组织的一种组织形态,这种经营模式可以产生一种规模经济效应。由于这种规模经济效应的作用,可以使得生产单位内部的资源得到有效利用和组织效率得到提高,进而使得单位产品的生产成本下降,提高和增强中小型企业在市场中的竞争优势,弥补中小型企业的先天不足,并且可以进而转化为一种产业竞争力,增强企业的发展能力。下面,就一些在实践中行之有效的中小型企业之间进行专业分工合作的经营模式进行分析。

第二节 中小型企业与大型企业的互利共生经营模式研究

在市场经济体制中,中小型企业与大型企业分别扮演着不同的市场角色。一般来讲,大型企业在国民经济中往往起着支柱作用和主导作用,而中小型企业则依靠企业的发展活力、灵活的经营机制和对市场信号的迅速反应能力,在市场经济中扮演着重要的创业、创新和开发角色,是市场经济的活力源泉和动力源泉。

相对大型企业而言,由于中小型企业多数属于企业的创业期和发展期,企业融资困难,经营规模小,经济实力与技术实力有限,生产能力低,市场占有率和竞争能力也十分有限,从而限制了中小型企业的市场竞争能力。特别是由于中小型企业自身实力薄弱,规模小,决定了企业

生产经营的产业链一般不完整,生产品种单一,技术发展实力薄弱,缺乏规模效益,品牌形象差,在市场竞争中处于一种明显的弱势地位。尤其是当中小型企业在市场竞争中面对大型企业的大力打压之时,中小型企业几乎没有生存的空间。在这种情况下,中小型企业如果仅仅依靠自身的实力和努力来改变自己的这种经营困境,一般来讲是十分困难的。这就是为什么多数中小型企业的经营寿命远远短于大型企业的原因。

与此同时,大型企业由于自身的经济实力与技术实力,以及生产规模所形成的规模经济效益,与中小型企业相比,具有企业融资能力强,资金雄厚,市场、技术开发能力强,生产产品单位成本低和品牌形象好等竞争优势。但是,大型企业也存在一些经营上的问题。比如在企业的生产过程中,为了形成完整的产品生产链,有必要生产一些生产批量小、技术变化快、技术含量低、经济附加值低和市场不稳定的配套产品,这对于生产规模化的大型企业而言,依靠自身力量生产这些次要配套产品,显然是一种十分不经济的产品生产模式。大型企业如果由自己来解决上述问题,无论对提高企业的经济效益,还是降低企业生产运营成本都是不利的。

因此,在市场运作过程中,出于各自的利益考虑,一些中小型企业 and 大型企业之间就形成了一种互利共生的企业经营模式。在这种互利共生的企业经营模式中,中小型企业负责为大型企业生产那些批量小、技术变化快、技术含量低、经济附加值低和市场不稳定的配套产品。这是一种社会生产专业化分工的模式。在这种专业分工的生产过程中,中小型企业充分利用了大型企业的各种经济资源,利用大型企业强大的经济实力与技术实力,以及大型企业的生产规模所形成的规模经济效益,发挥了大型企业融资能力强,资金雄厚,市场、技术开发能力强,生产成本低和品牌形象好的优势。同时,大型企业也充分地利用了中小型企业的投资小,经营成本低,经营机制灵活,转型快,市场反应灵活,适于进行小批量产品生产的优势。从而在市场竞争中,中小型企业 and 大型企业之间利用双方的差异化进行经营合作,形成了完整的产业链,不仅降低了大型企业的生产成本和经营风险,为中小型企业提供了稳定的市场需求,而且大型企业与中小型企业可以互补长短,形成整体的竞争优势,达到了中小型企业和大型企业之间的互利共生、双方共赢的经营目的。

一、中小型企业与大型企业的互利共生经营模式的合作模式

中小型企业 and 大型企业之间的互利共生的经营模式,本质上不仅是一种中小型企业与大型企业之间的社会专业分工的模式,而且是一种双方互利共生,实现双方共赢的合作关系。中小型企业 and 大型企业之间的合作形式包括分包经营模式、特许经营模式和联合销售模式等。

1. 分包经营模式

分包经营是一种中小型企业与大型企业进行互利共生合作的十分常见的经营模式。所谓分包经营,就是指在专业化协作的基础上,由中小型企业为大型企业提供生产原材料、零部件和劳务服务的一种经营方式。一般来讲,分包可以采取三种类型:一是经济性分包,由具有低工资和低管理费用优势的中小型企业向大型企业提供价格低廉的产品或劳务,从而降低大型企业自身的经营成本;二是专业性分包,这种关系的形成主要是一些具有专业化生产优势且在

某种产品上有特色的中小型企业向大型企业提供某项服务或者零部件产品,如包装和加工等;三是能力分包,大型企业利用中小型企业为其生产自己因生产能力不足、在短期内无法满足市场需要的产品,满足市场的需求。

2. 特许经营模式

特许经营是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用。特许企业的存在形式具有连锁经营、统一形象、统一管理等基本特征。中小型企业可以通过这种方式共享大型企业的资源,尤其是大型企业的管理资源和品牌资源,迅速、有效地进行市场开发,提高自己的管理水平。通过这种方式,大型企业也可以迅速提高自己产品的市场份额,扩大品牌的知名度,降低市场开拓风险。特许经营的最大优点是实现了灵活性和经营规模的有效统一,将中小型企业的数量优势与大型企业的专业能力优势和资源优势进行互利结合。

3. 联合销售模式

大型企业通过向中小型企业提供自己的销售渠道、销售网络,对中小型企业的销售人员进行指导,来帮助中小型企业的产品迅速进入市场。而中小型企业在其营业收入中提取一定的比例作为回报反馈给大型企业。通过这种合作方式,中小型企业可以借助大型企业的销售资源,节省自己开发市场所要投入的人力、物力和财力,在市场中迅速得到所需的销售渠道,节省时间和经济成本,同时让自己的员工学习到大型企业的市场开拓经验,迅速提高销售水平。而通过这种合作方式,大型企业也可以充分利用自己的销售网络,降低销售成本,增加企业的经济收益。

二、中小型企业与大型企业的互利共生经营模式的合作类型

在中小型企业与大型企业之间的互利共生的企业经营模式中,中小型企业与大型企业的关系可以根据它们的合作内容产生不同类型的合作关系。

中小型企业与大型企业之间的合作,一般采取大型企业的功能下包形式。其按中小型企业与大型企业之间的合作内容的类型,大致可以分为四种。

1. 纵向一体化类型

在纵向一体化类型合作关系中,中小型企业处于一种被支配和从属的地位,往往以某大型企业的“协作企业”的名义被组织起来。它们在产品和核心技术上都被大型企业完全控制,组织形式具有比较典型的金字塔结构特征,形成了纵向一体化的合作格局。在这种合作关系中的大型企业往往对中小型企业有很大程度的控制权,实际上中小型企业与大型企业之间是一种在大型企业控制之下不平等的支配从属关系和附属关系。

2. 独立承包类型

随着承担大型企业下包业务的中小型企业经营能力的发展,一些中小型企业与大型企业之间的合作关系开始出现了性质的转化。一部分中小型企业随着自身实力的发展逐渐出现独

立经营的趋势。这些中小型企业的自身的技术研发能力不断增强,服务质量不断提高。随着企业的发展,这些中小型企业开始不仅能够承包核心企业的订货,而且还能够独立地进行自主设计,开发适合市场需求的新产品。它们具备了一定的与大型企业进行讨价还价的能力,开始发展成为具有独立经营和市场地位的配件企业。这样,承包双方的关系就由单纯的支配从属关系和附属关系转变成成为长期密切合作的独立企业之间的合作关系。

3. 专业加工合作类型

一些中小型企业和大型企业的合作关系属于专业加工合作类型关系。这一类中小型企业一般拥有自己独立的知识产权和技术研发能力,或者在某一领域拥有比较强的专业加工技能。这类中小型企业独立经营,主要承包各家大型企业所需的特殊零部件的加工制作。但它们并非局限于仅仅为一家大型企业服务,而是根据自己的业务发展需要或是生产能力,有选择性地与某些大型企业进行合作,签订契约或者合同。这类中小型企业依靠自身的技术能力和市场能力,与市场中的大型企业建立了平等的合作关系,形成了互利的企业间的合作网络。

4. 组装加工配套类型

这一类承担下包业务的中小型企业主要是一些地处于大型企业周边,由廉价劳动力组成的专门从事大型企业所需的技术含量低、工艺简单的产品配件和附属产品的加工、组装企业。它们完全是大型企业的附属企业,通过为大型企业产品的简单加工,提供廉价劳动力,节约大型企业的人力投资和培训投资,降低了大型企业的生产成本,为自己赢得一定的生存空间。由于这些企业的附属性质十分严重,所以它们最易受到大型企业需求和市场波动的影响,经营风险很大。

三、我国中小型企业与大型企业的互利共生经营模式中存在的问题

目前,我国中小型企业与大型企业的互利共生经营模式已经成为一种中小型企业借助大型企业的资源,增强自身竞争能力,实现企业战略目标的有效的经营模式。通过这种独特的企业互利共生经营模式,一些中小型企业可以有效地克服自身的经营弱点,赢得生存空间,提升企业的经济效益,提高企业的市场生存能力和抗风险能力,以及企业的市场竞争能力。同时大型企业也可以因此而压低生产经营成本,集中企业资源,营造企业的核心竞争能力。但是,从目前我国中小型企业与大型企业建立互利共生经营模式的发展实践来看,也存在一些有碍于双方合作机制建立的制约性障碍问题。

由于历史原因,目前我国的中间产品市场不发达,在客观上形成了社会上的专业分工不到位,大型企业内部往往已经形成了完整的产业链,在企业内部自行生产和提供整个产业链上的所有中间产品和服务,大型企业的零部件生产基本上自成体系,自给自足,从而造成我国多数企业“大而全”或“小而全”的经营现状。从现代企业经营管理的角度来看,这种经营模式是一种既不经济,也不利于企业提升核心竞争的经营模式。同时,从社会专业化分工的角度来看,这种经营模式不仅造成我国大型企业的生产成本偏高,经济效益受到影响,而且妨碍了我国企业间的专业化分工协作关系的发展,造成了我国产品生产的协作机制发育不全。我国许多中

小型企业因为大型企业的生产自成体系而得不到与大型企业形成优势互补的互利合作机会,从而造成社会资源配置上的不合理,难以形成协调有序的社会生产价值链。但是,由于历史已经形成的客观现实,所以要纠正这种不合理的社会资源配置现象需要一定的时间。

企业的经营观念落后,影响了大型企业与中小型企业之间的合作。由于传统文化观念的影响和历史的原因,目前我国中小型企业与大型企业之间的互利共生合作关系的短期行为较普遍。大型企业一般更加愿意建立企业自己的完整的生产经营体系,“万事不求人”是这些企业领导人的指导思想。它们往往只有在迫不得已的情况下才想到与中小型企业进行有限的和临时性的合作。一旦有可能,它们仍然愿意回到自成系统的旧体制中去。而我国的中小型企业的经营过程中也比较重视自己的短期利益,在与大型企业的合作过程中往往容易出现投机性的短期经营行为,缺乏与大型企业进行长期战略合作的意愿和计划。由此往往造成大型企业与中小型企业合作双方缺乏长期合作的诚意和建立长期合作机制的愿望。这种现象使得我国中小型企业与大型企业之间的互利共生合作关系往往极不稳定,难以持久,从而加大了双方合作的风险。

第三节 中小型企业的外包经营模式研究

在企业的内部存在着各种业务,按其重要程度和业务对企业核心竞争力的贡献程度,企业业务可分为四个层次:核心业务、潜在核心业务、重要性业务和支持性业务。所谓“核心业务”,是指与企业的生存紧密相关的那些业务,它们是企业核心能力的直接来源,决定着企业竞争优势的强弱。

在现代经济社会中,企业的核心竞争力成为企业生存发展的最为重要的基础。关于何为企业的核心竞争力,著名管理专家 C. K. Prahalad 和 Gary Hamel 在他们所著的 *The Core Competence of the Corporation* 一书中曾经指出:“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技能,尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”随着现代市场由卖方市场向买方市场的转变,市场的竞争日益加剧,消费者的消费结构也日益复杂,市场细分的程度逐步深化,越来越多的企业开始意识到自己所拥有资源的有限性。为了有效地应对激烈竞争的环境,企业应该,也必须将自己的有限的资源为自己创造最大的利益,培植自己的核心竞争力。在现代经济社会中,过去那种追求创建“大而全”的生产模式和建立完整的生产经营体系,在市场竞争中企图赢得全面的竞争优势的经营思想已经被多数企业所放弃。为了降低企业的生产经营成本和经营风险,提高企业的经济效益和抗风险能力,现在愈来愈多的企业采取了保存和发展企业核心竞争力,在市场中赢得一种相对的竞争优势,同时将企业的一些附加产品和生产环节外包的经营模式。

企业的竞争归根到底就是核心竞争力的竞争。面对日益复杂和多变的市场环境,资源十分有限的中小型企业更加应该将有限的资源专注于自己核心能力的营造,应该把与核心竞争力无关的业务交给其他更专业的公司去做,从而更加有效地发展企业的核心竞争能力,在市场

中赢得一种相对的竞争优势,取得更加主动的竞争态势。

一、中小型企业业务外包经营模式的成因

企业的业务外包经营模式的观念于1990年第一次提出。英文 Outsourcing 的直译是“外部寻源”,有时也译为“资源外取”。企业的业务外包模式是企业通过利用外部的资源,以达到精简自己的业务流程,降低企业经营成本,提高经营效率,利用企业的有限资源培植自身核心竞争力和增强企业对环境迅速应变能力的一种企业经营模式。企业从过去的追求自成体系,“万事不求人”的经营模式,到出现企业的业务外包的经营模式,是现代企业适应新环境和新的竞争需求的结果,也是现代技术发展的结果。

1. 市场竞争环境呈现出新的特点

随着现代社会的生产能力和消费能力的日益提高,顾客对于产品质量和服务的要求越来越高,使得市场的消费结构呈现出复杂化和个性化两个特征,进而导致市场变异的加快。企业为了在快速变化的市场中赢得竞争,就需要尽量压低经营成本,提高经营效率,为顾客提供优质和个性化的服务从而赢得顾客和市场。如今的市场产品更新换代非常快,市场机遇稍纵即逝。一个企业,尤其是一个中小型企业,如果追求各个业务都面面俱到,单靠自身的资源和能力建立企业自成一体的经营体系来满足市场的不断变化和升级的需求,恐怕不但是难以如愿,反而可能因为实力所限,导致企业在竞争中一败涂地。

2. 企业的经营思想出现转变

企业的竞争观念从以前的“市场如战场”到今日的“企业合作双赢”,企业管理观念由追求企业内部效率转变为追求内部和外部效率的共同提升,企业经营观念由热衷于多角化经营转向强调专业化经营,现代企业的经营思想已经发生了巨大的变化。

正是由于企业经营思想的巨大转变,使得企业在竞争愈演愈烈的市场上,更加强调企业间建立合作伙伴关系。随着企业间战略联盟形式的出现,以及“纵向一体化”和“横向一体化”的合作模式的发展,企业间的合作越来越密切,“在合作中竞争,在竞争中发展”已逐渐成为一种企业生存竞争的常态。

这种通过企业间的合作来发展企业的竞争优势,得到合作双赢结果的企业经营战略,对于本来就实力有限、资源相对匮乏的中小型企业来讲尤其显得更为重要。中小型企业通过企业间的合作经营模式,可以最大限度地利用企业的有限资源,发展企业的核心竞争力,通过企业间的合作,创造整体的竞争优势,赢得市场和客户。

3. 科学技术的迅速发展

现代科学技术的发展从根本上改变了企业的管理模式。一方面,由于社会分工的不断细化,技术的不断发展,以及市场需求的快速变化,使得任何一个企业,尤其是中小型企业难以胜任整个产业链的各个环节的全部工作。这就为企业的业务外包经营模式的产生及发展提出了客观的要求。另外一方面,随着现代网络技术的兴起,企业的管理信息系统的完善,以及电子商务的大发展,大大降低了企业间的合作成本,使得企业间的跨越时空障碍的合作日益现实和

便捷,使企业间结成战略联盟在技术层面成为一种现实的可能。现代企业以信息网络为依托,通过对企业的内、外部优势资源进行迅速、有效的整合,可以更加有利于为企业创造更大的竞争优势。

二、中小型企业业务外包经营模式的优势分析

中小型企业弱点的在于企业经营规模小,资金紧张,经济实力与技术实力有限,生产能力低,市场占有率和竞争能力也十分有限。这些弱点限制了中小型企业的市场发展能力和竞争能力。特别是由于中小型企业自身实力薄弱,规模小,决定了企业生产经营的产业链一般不完整,生产品种单一,技术发展实力薄弱,缺乏规模效益,生产经营成本偏高,产品和企业的品牌形象差,这些都使得企业在市场竞争中处于一种明显的弱势地位。在这种情况下,中小型企业如果单独依靠自身的实力和努力来改变自己的这种经营困境一般地讲是十分困难的。为了克服中小型企业的弱点,在市场竞争中取得相对优势,一些中小型企业在保留自身核心竞争能力的基础上,采取了将一些附加功能和零部件生产外包给其他企业的经营方式,集中企业的有限资源在核心竞争力的发展上,从而取得市场竞争中的相对优势地位。

1. 外包经营模式集中了中小型企业的有限资源,专注发展企业的核心竞争力

中小型企业由于融资困难,经营规模小,所以造成企业的各种资源十分有限,从而限制了中小型企业的市场发展能力和竞争能力。在这种情况下,中小型企业如果依靠自身的实力和努力来改变自己的这种经营困境一般地讲是十分困难的。

中小型企业采取集中企业有限资源,专注发展企业的核心竞争力的战略,在保留和发展自身核心竞争能力的基础上,采取将一些非核心的附加功能和零部件生产业务外包给其他企业的经营方式,可以集中自己的有限的资源,发展自己的核心能力,并使其不断得到提升,从而取得市场竞争中的相对优势地位。

2. 通过外包经营模式,与其他企业共担市场风险,提高企业的抗风险能力

中小型企业由于经营规模小,各方面的资源有限,所以相对于大型企业而言,中小型企业的抗风险能力比较差,当市场需求发生重大变化,技术出现重大突破的时候,企业往往无力独自应付。

中小型企业通过外包模式与其他企业进行合作联营,构筑战略联盟,可以最大限度地利用各自的资源优势,缩短产品的研发、设计、生产和销售的时间,加快企业对市场的反应速度和提高反应能力,从而减少由于产品滞后市场需求的情况产生,降低产品风险和企业的经营风险。

3. 通过外包经营模式,与其他企业形成规模效益,降低企业的经营成本和经营风险

中小型企业由于经营规模小,所以相对于大型企业而言,中小型企业缺乏必要的规模效益,相对经营成本较高,降低了企业的市场竞争力。中小型企业通过外包模式与其他企业进行合作联营,可以与其他企业形成一定的生产规模,提高生产经营的规模效益,降低企业的经营成本和提高产品的市场竞争力。

(1)提高企业的规模效益。中小型企业通过外包模式与其他企业进行合作联营,可以迅速

提高企业的经营规模,提高企业在市场供应链上的竞争态势,提高企业的商务谈判能力,使得企业能以更加有利的价格进入市场,从而使得企业提高经济效益。

近年来,在电脑市场取得巨大成功的美国 DELL 电脑公司就是通过这种业务外包的经营模式,将自己非常有限的资源集中于一个特定的经营领域,即按照客户的特定需求,为客户最快地提供定制系统的解决方案,而把电脑的生产、运送和售后服务等业务都外包给专业公司去完成,并与他们建立战略联盟关系。这样,美国 DELL 电脑公司就利用自己非常有限的资源,最大限度地利用规模经济的优势,在短期内迅速成长为全球 PC 市场的最大供应商。

(2)降低企业的运营成本。中小型企业由于流程的不规范导致了很多作业环节的管理混乱和不透明,企业的考核和衡量指标也不太容易落到实处。这些都导致企业的运营成本难以控制。通过把增值性小的环节外包出去,企业只剩下了核心部门,业务得到了大幅度简化。这就为企业的机构精简和流程规范创造了前提条件,随之而来的必然是企业内部管理的规范,从而使企业的绩效考核变得容易,企业的运作效率提高,最终使企业的运营成本下降。

(3)机构精简,提高企业的反应能力和业务重构能力,降低了企业经营风险。为了适应市场的变化和企业的竞争需求,中小型企业经常需要进行相关的业务重构活动,以提高企业的竞争力。进行业务重构,不仅需要花费时间,中小型企业由于实力有限,还要承担比大型企业更多的风险。由于中小型企业的业务外包,大大简化了企业的业务,精简了企业的组织机构,从而提高了企业的反应能力和业务重构能力。业务外包战略可以帮助中小型企业利用有限的资源尽快解决业务方面的重构问题,从而使中小型企业更加灵活地进行竞争,降低了企业的经营风险。

三、中小型企业的业务外包内容

从理论上讲,企业的所有业务环节都可以在需要的时候进行外包。而从一般来讲,企业的业务外包内容包括产品的研发环节外包、生产环节外包、产品设计环节外包、产品市场营销环节外包、物流环节外包、信息系统管理外包和人力资源管理外包等。在这里,企业主要应该考虑自己的核心竞争力所在和资源限制,以及经营风险的问题。

中小型企业的业务外包的主要影响因素是,企业的核心竞争力营造和业务外包的风险防范。在做企业的业务外包决策时,不能仅仅根据企业的当前或短期发展战略需要,而更应该基于企业的中长期发展需求,避免将企业的核心流程外包。同时应该注意今天的非核心业务流程可能成为明天的核心竞争力,须最大限度降低业务外包可能造成的风险。

1. 研发环节外包

一般来讲,中小型企业的研发实力普遍较弱。对于一些生产型的中小型企业来说,把研发环节外包出去,显然更能获得市场竞争优势。中小型企业可以根据自身需要,有选择地和相关科研院所、大专院校建立合作关系,将重大技术项目“外包”给他们,企业可以到科研机构购买先进的,但尚未产业化的技术。一些初创企业可以选择到高校和研究机构的实验室购买技术专利和产品专利,产业化后向市场推广。

2. 生产环节外包

对于营销能力较强的中小型企业,可以把企业的生产环节外包出去给其他企业,比如产品的包装和加工等环节。在产品完成生产之后,企业仅仅需要加上自己的商标标识,利用自己的营销渠道和产品商标将产品推向市场即可。

3. 市场营销环节外包

营销包含的含义广泛,中小型企业可以有选择地把营销中的一个或者几个环节外包出去,比如市场调研外包、市场策划外包、营销渠道外包和促销活动外包等,目的在于利用其他企业的营销资源,达到最佳的营销效果,同时降低企业自身进行营销的成本与风险。

4. 物流环节外包

由于中小型企业资源的有限性,加之任何一家企业都不可能在所有业务上成为世界上最杰出的,因此,在全球范围内,供货商和生产商、销售商之间建立良好的合作伙伴关系,进行有效的合作,才能共同营造整体的竞争实力。因此,资源有限的中小型企业的物流体系如果不是自己的核心业务,就可以考虑将这一业务外包出去。通过物流外包,中小型制造企业不仅可以利用其他企业的已经具有的物流资源,节约企业自己开展物流业务所需的运输设备、仓库和其他物流过程中所必需的投资,从而改善企业的赢利状况,降低企业的经营成本,而且可以把更多的资金投放在企业的核心业务上,提升企业的核心竞争力。

5. 信息系统管理外包

对于中小型企业来说,建立自己的信息系统实在是一件昂贵,并且投入和收益不成比例的事情。因此,中小型企业可以考虑选择在规定的服务水平基础上,将企业的信息系统管理外包给相关的企业,由其管理并提供用户所需要的信息服务。这样企业不仅可以享受到专业化的信息服务,而且可以大大降低投入成本和管理成本。

6. 人力资源管理外包

中小型企业的人力资源管理外包是近来十分流行的一种业务外包模式。通过人力资源管理外包,中小型企业可以将自己的一些人力资源管理的环节,如人才招聘、人事管理、业务培训等交给一些专业的劳务公司处理,企业仅仅负责劳务人员的业绩考核,从而大大降低了中小型企业的人力资源管理的成本和风险,同时可以享受到更加专业化的服务。

四、中小型企业的业务外包经营模式中存在的问题

中小型企业通过业务外包经营模式,可以有效地克服企业经营规模小、经济实力薄弱、市场风险承受力和竞争能力差等问题,集中企业的有限资源在企业的核心竞争力的发展上,从而取得市场竞争中的相对优势地位。但是,中小型企业的业务外包经营模式本身也存在一些问题,这些问题需要企业的领导者认真处理,防止其产生的副作用影响企业的经营管理能力。

1. 企业外包业务控制权的丧失,容易加大企业的经营风险

业务外包常常会使企业失去对一些业务或产品生产的控制权,从而增加了企业正常生产的不确定性和经营风险。企业丧失对外包业务的控制会加大企业经营业务的风险,这点对于

中小型企业尤其重要。因为中小型企业之间的战略联盟相比大型企业更加脆弱和易变,一方的违约可能会带来整个企业的崩溃,所以,采取外包战略的企业要加强事前的调查分析,对业务外包的承包商的信用进行详细了解,在签订双方合作合同时,要注意双方的权利与义务,特别是违约条款的内容。同时,在业务外包过程中需要一直关注对方的行为,并与其保持沟通渠道的畅通,防止出现意外。

2. 在产品的价值链发生变化的时候,企业容易丧失核心业务的主导权,加大企业的经营风险

对业务外包企业来说,企业业务可分为四个层次:核心业务、潜在核心业务、重要性业务和支持性业务。一般来讲,企业在进行业务外包的时候,为了掌握业务的主动权,会将核心业务控制在自己的手里,将一些附加值低、技术含量低和在产业链中处于末端的业务环节外包,从而在最大限度上降低企业在业务外包过程中可能存在的风险。

但是,随着市场环境和技术环境的变化,经常会发生产品的价值链变化,使得原来关键的核心业务变得次要,不再是价值链上的重要环节,而另外一些所谓的潜在业务和支持性业务可能转化为新的核心业务。这时候企业的业务外包就十分容易导致企业丧失对核心业务的主导权,处于一种被动的经营态势,加大了企业的经营风险。比如,美国的IBM公司一直致力于硬件制造,为了提高效益,它将芯片的设计制造委托给英特尔公司,软件设计委托给微软公司。结果在产品价值链发生变化的时候,芯片的设计制造和软件设计成为新的核心业务,美国的IBM公司为自己培养了产业链上的两个劲敌。因此,企业在进行业务外包的时候需要对有潜在优势的业务进行科学的识别,以确保企业在业务外包过程中对现实的和潜在的核心业务进行有效控制,保证企业的持续良性发展。

我国中小型企业的业务外包经营模式现在虽然还处于不成熟的阶段,但是随着企业的业务外包经营模式愈来愈得到人们的认可,中小型企业的业务外包经营模式一定会取得长足的进步。

第四节 中小型企业网络化经营模式研究

企业的网络化经营模式的产生,首先是基于中小型企业的内在需求,因为中小型企业存在经营弱点,为了增强企业竞争实力,中小型企业之间需要以某种方式进行合作。其次是生产力的发展,特别是知识经济和计算机网络技术的出现,促成了社会的专业化分工的进一步发展,进而在中小型企业之间产生了进一步整合的要求,以充分利用各自的优势,提高企业群体的市场竞争能力。

一、中小型企业网络化经营模式

企业的网络化经营是一种网络经济的表现。在这种经营方式中,作为基本经营单位的企业,其功能趋向单一,某些企业个体规模缩小,完整的生产过程通过加强企业之间的纵向与横

向联系,实行企业之间的专业化分工,建立企业之间的合作网络来共同完成。

1. 中小型企业网络化经营模式概念

在这里,企业网络化经营模式是指企业间通过长期互动,在两个或两个以上企业之间形成的介于自由市场与内部层级组织之间的一种合作关系。这里所说的网络是指与企业活动有关的一切相互关系以及由所有信息单元所组成的多维向的空间,同时也是指企业与市场间相互作用与相互替代而形成的企业契约关系或制度安排。企业网络化经营是一种具有共同远景的企业群,以市场需求为导向,以核心竞争力为基础,以专业化分工为内容,以企业间的纵向与横向合作为形式,以信息网络为依托,通过企业间在产品生产经营链和价值链上的紧密合作,以实现产品生产经营柔性化和获得市场中整体竞争优势为目的的企业经营模式。

2. 中小型企业网络化经营的意义

中小型企业多数处于创业期和发展期,企业的经营风险大,融资困难,经营规模小,经济实力与技术实力有限,生产能力低,市场占有率和竞争能力十分有限。特别是由于中小型企业自身实力薄弱,规模小,决定了企业生产经营的产业链一般不完整,生产品种单一,技术发展实力薄弱,缺乏规模效益,市场品牌形象差,在市场竞争中缺乏独立经营发展能力。这些经营问题使得中小型企业在经营过程中和参与市场的竞争过程中一般都处于一种非常困难和不利的地位。尤其是当中小型企业在市场竞争中面对大型企业的大力打压之时,中小型企业几乎没有什么还手之力。中小型企业如果仅仅依靠自身的实力和努力来改变自己的这种经营困境一般地讲是十分困难的。

因此,许多的中小型企业通过长期的经营实践的探索,创造出了一些行之有效的中小型企业之间通过合作进行经营的模式,网络化经营就是一种中小型企业合作经营比较成功的模式。一些中小型企业依靠计算机网络技术,实行企业的网络化经营,有效地克服了自身的经营弱点,依靠网络组织,中小型企业进行了有效的组合,发挥了中小型企业的长处,完整了生产经营的产业链,形成了一定的经营规模效益,增加了产品的生产品种,加强了企业的技术开发实力,从而在市场竞争中取得了相对优势。

二、中小型企业网络化经营的类型

中小型企业的网络化经营模式的具体形式有许多种,依照在网络化经营组织中参与企业之间的关系形式,可以分为以下几种不同的类型。

1. 以股权关系为特点的所有权型网络化经营模式

在这种类型的中小型企业的网络化经营组织中,参与企业之间存在以股权关系为特点的合作关系。这些企业彼此投资,交叉持股,在网络组织中的成员之间形成一种互惠互利、共担风险的比较紧密的网络合作关系。这种类型的网络化经营组织因为相互之间的关系是股权关系,所以属于一种较为稳固的合作关系。

2. 外包型网络化经营模式

这是一种比较常见的企业网络化经营形式。在这种类型的中小型企业的网络化经营组织

中,参与企业之间的关系属于一种业务外包类型的关系。在这种类型的中小型企业网络化经营组织中,参与企业之间的关系是建立在业务联系合作基础之上的。这些企业在产业链的不同环节上彼此进行业务合作,从而在网络组织中的成员之间形成一种互惠互利、共担风险的网络合作关系。

三、中小型企业实施网络化经营的优势分析

网络化经营是一种中小型企业之间进行合作的比较成功的企业经营模式。中小型企业依靠网络化经营,可以有效地克服自身的经营弱点,进行有效的组合,发挥中小型企业的长处,完整企业生产经营的产业链,形成一定的企业经营规模,降低经营成本,提高经营效益,增加产品的生产品种,加强企业的技术开发实力,从而在市场竞争中取得了相对优势。

1. 网络企业组织间的有效合作,可以有效地提高网络内部企业的经营灵活性

企业的网络化经营的组织机构是具有高度灵活性的分权组织,各企业之间建立在专业分工和业务协作基础上的合作关系,企业间相互独立,并不存在相互之间的从属关系,也不受其他成员的指挥和约束。网络中的各企业可以根据市场的需要,迅速进行有效的资源重组,建立起以团队为基本单位的经营网络。这种经营网络对市场变化反应灵敏,可以随目标市场的扩大而扩大,当市场需求消失,该经营网络也将自动解散,各种资源重新投入到其他的经营网络中,形成新的网络型企业经营组织。

2. 网络企业组织中企业之间的灵活有效的合作形式,可以有效地降低网络内部企业的经营风险

这种风险一是来自中小型企业单干状态下对环境变化适应力差造成的风险;二是来自传统的固定企业组织模式对环境变化适应力差的风险。依靠这种灵活的企业经营模式,中小型企业可以根据市场变化,不断地进行企业间的合作关系的新组合变换,在最大限度上适应环境的变化,降低企业的经营风险。

3. 网络企业组织间的有效合作,可以有效地降低网络企业组织内部企业的交易费用和成本

通过对外部资源的协调运用,可以在不增加企业投入和成本的前提下扩大中小型企业的经营规模,扩展自身优势,实现资源的优化配置,从而增强网络群体的整体竞争力。

4. 通过网络化经营合作,实现企业间的资源共享,提高企业获取资源的能力

由于经营活动的不确定性和自身实力的劣势,使得中小型企业搜寻资源的成本和难度增大。参与网络化经营的中小型企业通过网络组织可以比较有效地解决这个问题。

参与网络化经营的中小型企业可以通过网络组织建立起来的稳定的企业间的联系和个人或群体之间的沟通,以及合作关系获取企业所需要的稀缺资源。即使是一些竞争性资源,参与网络化经营的中小型企业也可以通过网络的协调机制实现资源的共享。因此,网络化经营使中小型企业增强了资源获取能力,并且提高了中小型企业资源配置的能力。

5. 通过网络化经营合作,实现企业间的经营合作,形成一定的企业经营规模,提高经营

效益

中小型企业因为规模有限,难以形成必要的规模经营。网络化经营模式是一种中小型企业提高规模效益的有效途径,是企业降低经营成本的有效手段。这表现在两方面:一是通过与同类产品的生产者联合,使得各自的相对优势在生产规模扩大的条件下,可以得到更大程度的发挥,从而实现规模经济效益,使生产成本下降;二是通过企业间的联合,使得专业化生产和分工程度提高,合作伙伴在零件生产、产品总体组装等各环节中的各自相对优势得以叠加,形成完整的产业链,降低交易成本,使得最终产品的生产成本大幅度降低。

6. 提高企业生产柔性,获取放大效应

柔性指的是企业适应顾客的多样性需求,为市场提供多种类型产品的能力。决定企业柔性生产能力的重要因素是企业研制新产品所需的时间和建立可生产新产品的工艺流程所需的时间。通过企业间的网络组织,形成企业间的相互依存与合作关系,企业可以加快产品的研发速度,缩短生产流程的周期,提高每个个体的效率和价值,实现企业网络的放大效应。

7. 通过网络化经营合作,实现企业间的经营合作,强化企业间的专业分工程度

中小型企业通过企业网络实施密切协作,重组生产要素,通过网络组织实现了社会专业分工的细化和深化,为中小型企业提高专业化能力,发展企业的核心竞争力创造了条件。尽管在网络组织中,单个的企业并不一定具备完全的竞争能力,但整个企业网络却形成了具有强大竞争能力和巨大规模效益,达到资源优化配置的整体效果,实现了成员企业的共同发展和区域产业竞争力的整体提升。同时,专业分工造成的报酬递增效应也可以通过这种中小型企业的网络组织得到实现。

8. 通过网络化经营合作,实现企业间的信息资源共享

网络中的企业往往处于同一产品价值链的不同阶段,它们聚集在有限的空间内使竞争行为更加透明化和近距离化,从而大大降低了企业间的信息传递成本,为提高企业对环境反应能力、对市场机会的捕捉能力、技术开发创新能力创造了条件。

企业的网络化经营既可以是在一定区域内的合作模式,也可以是利用计算机网络技术建立的一种跨区域的企业间的合作模式,这种合作模式已经成为近年来中小型企业发展的主导形式,它对于提高中小型企业的竞争力有着不可忽视的作用。网络化生产模式作为先进制造技术的载体和市场竞争的产物,其实施过程是一个对陈旧模式突破和对环境和市场学习与适应的过程。相信随着我国中小型企业的不断发展,中小型企业的网络化经营模式将得到进一步的发展。

第五节 中小型企业的集群化经营模式研究

企业集群化经营模式是指在某一特定产业中,大量与产业联系密切的企业以及相关支撑机构在特定的地域集结成群,从而获得一种强劲、持续的集群效应,增强和放大企业的竞争优势的现象和机制。

英国著名经济学家马歇尔在其 1890 年问世的名著《经济学原理》中论及生产要素时就提出“组织”是除了劳动、资本和土地的“生产三要素”之外的第四生产要素,有效的产业组织是提高经济效益的重要因素。

产业组织是指一种特定产业内部的企业间的关系形态。在市场经济环境中,产业组织中的企业关系是一种通过市场机制形成的利益关系。有效率的产业组织有利于区域经济的发展,有利于增强企业的经济竞争力,也有利于提高经济效益。有效率的产业组织应该有助于社会的合理的专业分工和经济合作,有利于降低组织内部的管理成本和外部的交易费用,有利于实现规模经济和效益,从而有助于经济的增长和产业的发展。同时,有效率的产业组织还有利于推动产业组织内部的技术进步和技术创新,有利于形成学习型组织。

实践证明,企业间的有序共存,在合作竞争基础上建立的有序竞争结构的组织形式有利于保持企业间的竞争关系,为企业提供外在的发展和创新的动力,具有比较灵活的反应机制,同时可以形成一种企业与企业之间合理的专业分工合作的关系,形成企业之间的资源共享和资源互补的合作机制,有利于提高整个产业和区域对市场和环境变化的反应能力和适应能力。从而使得整个产业组织的整体经济效益和竞争力得到提高。

从这个角度进行分析,我们可以认为,在某种产业领域内相互联系的、地理位置相对集中的一群中小型企业和相关机构形成的中小型企业集群化经营模式是一种有效的产业组织形式。实践也证明,作为企业与产业组织的一种组织形态,这种集群化经营模式可以产生一种集群效应,或称之为聚集效应。由于这种集群效应的作用,可以提高和增强企业在市场中的竞争优势,并且可以转化为一种区域的产业竞争力,增强区域经济发展的能力。

一、中小型企业集群化经营模式的特点

中小型企业集群化经营模式是一种在某种产业领域内相互联系的、地理位置相对集中的一群中小型企业和相关机构形成的集合体,进行集群化经营的企业经营模式。中小型企业集群一般具备以下几个特点:

(1)集群内的各企业在法律地位上是彼此独立的经营实体。在企业集群中,各企业之间尽管存在着密切的业务联系和经营合作关系,但是在法律上仍然是独立的法人单位,在经营上也仍然是独立的经营实体。

(2)集群内的各企业间在经营业务上具有密切的联系,但是它们之间既有合作也有竞争。在企业集群中,各企业之间尽管存在着密切的业务联系和协作关系,但是因为它们仍然是独立的经营实体。因此,在市场中,它们之间仍然存在着某种方式的竞争,这种竞争有利于企业集群内部的创新和发展。

(3)集群内的各企业间有比较稳定的专业化分工协作关系。这种分工协作关系是形成企业集群的集群效应的基础。但是这种专业化分工协作关系具有很大的灵活性。由于在企业集群中,各企业仍然是独立的经营实体,所以尽管它们之间存在某种专业化的分工合作,但是随着市场环境的变化,或者是产业链的变化,以及技术的变化等原因,仍然可能发生企业集群内

部的重新分工和重新组合过程,从而使得这种在专业化分工协作关系基础上建立的企业集群仍然具有很大的灵活性。

(4)集群的结构和成员的组成是一种动态结构。不同于传统的组织结构,企业集群是建立在企业集群成员自愿和分工合作基础之上的结构。因此,企业集群和集群的成员构成都可能随着外部环境和内部环境,以及企业之间的利益关系而发生变化,从而使得集群的结构和成员的组成处于一种动态或相对稳定的状态。

二、中小企业集群化经营模式的优势分析

中小企业集群化经营是一种中小企业之间进行专业化分工和合作的比较成功的企业经营模式。中小企业依靠集群化经营,可以有效地克服中小企业自身的经营弱点,进行有效的社会化、专业化分工和组合,发挥中小企业的经营灵活的长处,形成一种产业集群和完整的生产经营的产业链,形成一定的产业经营规模,同时依靠地理上的区域优势和交通便利,形成一种区域经济优势,降低企业的经营成本,提高经营效益,增加产品的生产品种,加强企业的技术开发实力,提高企业对市场变化的反应能力与适应能力,从而使得中小企业通过集群化经营产生一种集群效应,在市场竞争中取得一种相对优势。中小企业集群化经营的集群效应主要表现在有助于提高中小企业集群内企业的生产率,促进企业的创新,有利于中小企业集群实现规模经济,同时保持了中小企业的经营灵活性,形成一种大型企业经营难以得到的市场竞争优势:

(1)外部规模经济效应。由于中小企业的集群化经营是在一定的区域内进行的,企业集群的成员企业围绕某一产业,在区域内彼此联合,形成一个完整的产销体系和产业链。集群中的企业通过共同使用公共资源,减少分散布局所需的额外投资,并利用地理上的相邻性来节省相互间物质和信息流的运移费用,从而降低了企业的生产经营成本,提高了企业的市场的竞争力。经济学家马歇尔认为外部规模经济与企业集群之间存在着密切的关系,他认为企业集群是基于外部规模经济而形成的,外部规模经济与内部规模经济同样具有产业组织效率。

(2)积聚经济效应。企业的集群经营可以形成产业链,使得企业间的交易风险和成本降低。中小企业通常是高度专业化的,它们生产的产品有许多是中间产品。这些中间产品,必须相互配套组合,才能成为市场上的最终产品。在企业集群内部通过企业间的专业分工合作,可以形成比较完整的产业链,大量的中间产品的“中间交易”就会在集群内部的企业间进行。同行业的企业间利用地理上的相邻性,通过专业分工、合资合作或建立企业联盟等方式进行企业间的联合生产、销售等价值活动,形成一种产业群和完整的产业链,从而可以有效地降低集群内单个企业的成品运输成本、产品库存成本,以及其他市场交易成本,使集群内的企业的平均经营成本明显降低。同时,由于企业集群位于统一的地理区域内,企业间的距离靠近,交通运输费用较低,合作关系容易建立,机会主义的投机行为较少,从而降低了交易风险和交易费用,有利于企业在市场中进行价格竞争。

(3)提高了企业的资本利用率。集群内部的产业链上下游企业之间可以依赖上下游协作

企业的赊账来计付加工费用,使得企业的资金利用率大大提高,从而降低企业的资金成本,减少企业在资金周转过程中的资金需求,节约了企业的资金成本和资金风险。

(4)中小型企业集群化经营有助于解决中小型企业最为头痛的融资问题,提高中小型企业的融资能力。一般来讲,中小型企业集群获取金融贷款比一般分散的中小型企业具有优势。这是因为,集群内的中小型企业往往可以具有比单个中小型企业较高的社会信用度。集群内的银行和企业之间的信息比较对称,银行对于企业信贷的数目、时间长短以及贷款的季节性等都比较了解,企业逃避债务的可能性较小。同时,由于集群内各类企业和地方政府、行业协会、金融中介与教育研究机构紧密联系在一起,声誉对企业的生存与发展很重要,也使集群内的中小型企业不会轻易逃债。此外,集群化经营有利于降低银行的业务成本。同时,中小型企业的集群化经营也可以降低银行的信贷风险。这是因为,企业集群内中小型企业集中,银行向众多企业贷款时可以在同类企业中进行比较后做出选择,对企业资金的需求量、贷款期限、频度等容易掌握,因而能使银行的经营风险降低。

(5)中小型企业集群化经营有助于提高企业的生产效率。在企业集群内部,大量从事专业化生产的企业集聚在一地,形成了比较完整的产业链,使得在一定的区域内部实现了规模化生产。与此同时,随着技术发展和需求变化,工艺过程日益高度专业化,这不仅为专业化生产商提供了很大的生存机会,而且还使它们实现了规模化生产,两者形成良性循环,提高了企业集群的整体生产效率。

(6)中小型企业集群化经营有助于提高企业的市场应变能力。由于地理邻近,企业之间容易建立相互信任关系,有关产品、技术、竞争等市场信息可以在集群内的企业间迅速集中和传播,加上集群内部企业之间的相互协作关系,有利于集群内部企业及时了解市场需求变化,捕捉市场机会,及时调整企业间的专业分工和合作关系,调整产品结构,提高企业集群的整体柔性生产能力和市场应变能力。

(7)中小型企业集群化经营,还有助于创造企业集群的整体品牌形象。中小型企业的实力有限,社会信用度不高,影响力不大,影响了企业和产品的品牌形象。大量企业形成区域集群后可以集中广告宣传的力度,形成群体效应和集群品牌。而且相对于中小型企业集群,单个企业的生命周期是相对短暂的,品牌效应难以持续,而集群中的企业遵循优胜劣汰竞争规律,只要不是由于技术或自然资源等外部原因使集群衰退,区位品牌效应就可以更加持久,因此集群的整体品牌对集群内的企业是宝贵的无形资产。

三、中小型企业集群化经营模式产生的条件

中小型企业集群是一种相关产业活动在地理位置上相对集中的企业经营现象。中小型企业集群往往是以网络化经营模式出现,同时带有明显的区域特点和产业特点。它是由一些与某产业相关的,在地理位置上相对集中的产品设计、制造、营销、原材料供给和原配件生产的中小型企业,以及金融服务、技术咨询和人员培训等服务部门组成的内部分工明确、相互联系密切的一个比较完整产业链的企业集群。

中小型企业集群化经营产生的原因是复杂的,往往是由于多种外部环境和产业内在因素共同作用的结果。

一般来讲,中小型企业集群化经营产生的原因包括中小型企业的内在特点和需求、企业外部环境和产业的生产特点三大因素,阐述如下。

(1)中小型企业集群化经营产生首先在于中小型企业的内在特点。和大型企业相比较,中小型企业由于融资困难,经营规模小,企业的各种资源十分有限,技术开发能力差,产业链不完整,从而限制了中小型企业的市场发展能力和竞争能力。在这种情况下,中小型企业如果采用传统的经营方式,依靠自身的实力和努力来改变自己的这种经营困境一般地讲是十分困难的。为了克服中小型企业的弱点,在市场竞争中取得相对优势,中小型企业倾向于采取集群化经营的方式,利用群体协作的优势和资源互补,产生一种集群效应,达到整体竞争优势的提高,从而取得市场竞争中的相对优势地位。

(2)中小型企业集群化经营产生的外部环境因素是十分重要的。一般来讲,有利于形成中小型企业集群化经营的外部环境因素,包括自然资源因素、市场资源因素、技术资源因素和政策环境与制度环境因素。在一定的地理区域内,存在完善的社会辅助性机构和设施、良好的社会资本和社会环境,以及有利的政府政策环境和制度环境都是有利于中小型企业集群化经营产生的辅助性条件。良好的和有利的外部环境有利于降低企业间的交易费用,提高企业间经济合作的经济效益,从而有力地促进企业间的专业化分工和合作倾向,促进中小型企业集群的产生。

(3)中小型企业集群化经营的产生也与中小型企业的产业特点有关。中小型企业集群化经营形成的核心条件包括产品或服务必须有较长的价值链和生产链,产品生产销售服务在技术上具有专业上的可分性,产品存在一定的差异化的潜力,以及最终产品具有较大的市场范围和容量。在这些条件具备的时候,就存在一种进行社会专业分工的可能性。

四、我国中小型企业集群化经营的特点分析

我国一些地区的中小型企业集群化经营发展很快,主要原因之一就在于我国的这些地区,由于环境条件具备,存在比较集中的市场需求,以及较好的技术资源,从而使得一批中小型企业因而产生并形成一种集群化经营发展的模式。

实践证明,在某种产业领域内相互联系的、在地理位置上相对集中的一群中小型企业和相关机构形成的中小型企业集群化经营模式是一种有效的产业组织形式。实践也证明,我国中小型企业集群化经营发展不仅是一种成功的中小型企业的经营模式,是提高我国中小型企业技术创新能力、提升中小型企业竞争力的有效的产业组织形式,而且是带动我国区域经济发展的成功之路。作为企业与产业组织的一种组织形态,这种集群化经营模式可以产生一种集群效应,或称之为聚集效应。由于这种集群效应的作用,可以提高和增强企业在市场中的竞争优势,并且可以转化为一种区域的产业竞争力,增强区域经济发展的能力。

1. 北京市海淀区中关村地区的高科技中小型企业集群

北京市海淀区中关村地区是我国最大的智力密集区,周围聚集着清华大学、北京大学等 70 多所高等院校和中国科学院所属研究所等 200 多家科研机构,具备高科技产业发展所需的智力文化环境,同时也形成了一种对高科技产品的市场需求环境。同时,北京市海淀区中关村地区还得到了北京市政府的特殊政策支持。中关村地区在有利的市场环境、政策环境和制度环境的支持下,迅速成为中国高科技中小企业的聚集地。

北京市海淀区中关村地区的高科技中小型企业集群的特点是,企业多数属于信息产业和电子技术产业及其相关支撑产业。这些企业包括设计、制造和营销企业。它们之间存在着紧密的业务联系和专业分工,从而在产业链的各环节上形成了一种专业分工明确、合作紧密的企业群。正是由于这种集群化的经营模式,使得北京市海淀区中关村地区的高科技中小型企业集群产生了明显的聚集效应,不仅为各企业间的有效合作创造了条件,提高了各企业的专业化程度,降低了企业间的交易费用和风险,而且创造了一种集体的品牌形象,形成了名副其实的中国的“硅谷”。

2. 浙江省的中小型企业集群

浙江省的中小型企业集群主要集中在轻工产品制造产业。它以专业化分工为基础,以民用轻工产品制造为主业,专业化生产、工艺和服务相互补充,产生了专业性工艺加工、最终产品生产和生产服务等中小型企业。浙江中小型企业集群化经营有利于当地企业产品或服务提高质量和降低成本,还有利于扩大生产批量和创新能力,从而形成一条有效的产业链。浙江中小型企业集群内众多的加工企业,对内是由市场连接的独立生产者,对外则联合起来发挥着一个特大型企业的生产功能。

浙江省的中小型企业集群以“块状经济”特色形成一种成功的中小型企业集群的发展模式。作为中国最早出现的中小型企业集群成长现象的地区之一,浙江省中小型企业集群的发展受到了历史文化和制度变迁等因素的影响。浙江省的中小型企业以民间的传统手工业为特色,以血缘、亲缘和地缘为纽带的家族企业为主体,迅速形成了浙江省的中小型企业集群。在浙江省的中小型企业集群的形成过程中,当地政府的干预政策为当地以民营企业为主体的中小型企业集群的发展创造了宽松的外部环境。

3. 广东省的中小型企业集群

在广东省尤其是珠江三角洲一带,中小型企业集群特征非常明显。在珠江三角洲 404 个建制镇中,以中小型企业集群为特征的专业镇占了 1/4,经济总量约占全省的 1/2。广东经济的进一步发展在很大程度上取决于中小型企业集群的发展,中小型企业集群是广东经济增长的源泉和产业竞争优势的关键所在。

广东省的中小型企业集群的发展主要是依靠广东的地缘优势、中央政府对广东地区的政策支持以及劳动力的低成本优势,吸引了大量的外来企业直接投资,从而建立起外向型加工制造业基地,并逐渐形成一种产业集聚的企业集群。

4. 我国港台地区的中小型企业集群

在我国的港台地区,中小型企业集群化经营已经成为当地经济发展的主要形式之一,而且已取得了相当的成功,成为区域经济发展的主要企业经营模式。

20 世纪 70 年代以前,台湾地区的工业主要是劳动密集型的加工制造业和石油、化工工业。但是在此后 20 多年里,随着经济的发展,台湾已经成为世界上的第三大 IC(集成电路)生产基地,其经济发展的模式是以高科技中小型企业为主的集群化经营。尤其是在台湾的新竹地区,当地已经成为 IC 厂商的聚集地。新竹坐落在台湾岛的西海岸,该地区依靠地缘优势,从吸引高科技跨国公司在此设立子公司起步,现在已经发展成为台湾地区本土 IC 厂商的聚集地。由于地理位置的接近,这些高科技中小型企业的信息交流效率高,产品升级发展速度快,厂商集聚所形成的垂直分工系统有利于新厂商的形成和生产的弹性专精。外包分工协作方式整合着上、下游的厂商之间,以及厂商和客户之间的合作关系。

香港地区的中小型企业集群与台湾地区的中小型企业集群的特点不同。由于其独特的地理位置及社会文化背景,香港的中小型企业尤其是中小型企业集群化经营在香港制造业体系乃至整个区域经济中都发挥了重要的作用。地域范围狭窄和有限的本地市场决定了香港企业必须走专业化分工协作的道路来拓展外部市场,而本地资源匮乏和周边国家地区经济技术发展水平落后又导致香港企业选择了轻工业消费品的生产制造,其中又主要采取了原件生产的方式。香港地区政府长期强调并恪守着“积极不干预”的政策,为香港地区的中小型企业制造企业创造了良好的外部政策环境,使其在与东南亚国家或地区制造企业的竞争中表现出明显的集群竞争优势。

结 束 语

在上述几种中小型企业的经营模式中,更多的是采取中小型企业间的专业分工合作方式进行企业经营。在某种产业和相关支撑产业领域内相互联系的一群中小企业和相关机构以某种方式进行专业分工协作形成某种产业组织形式,在一定条件下可以形成一种比较有效的产业组织形式,形成一种“外部规模经济”的企业经营模式。这些经营模式有利于克服中小企业的弱点,有利于中小企业在市场竞争中取得相对优势,利用企业群的整体资源的优势参与市场竞争,以企业间的协同效应应对市场的挑战。实践也证明,作为企业与产业组织的一种组织形态,这种经营模式可以产生一种规模经济效应,可以使得生产单位内部的资源得到有效利用,组织效率得到提高,进而使得单位产品的生产成本下降,提高和增强中小企业在市场竞争中的竞争优势,弥补中小企业的先天不足,并且可以进而转化为一种产业竞争力,增强企业的发展能力。

参 考 文 献

- [1] 亚当·斯密. 国富论. 北京:北京出版社,2006.
- [2] 阿弗里德·马歇尔. 经济学原理. 北京:华夏出版社,2005.
- [3] 杜朝辉. 现代产业组织理论与政策. 北京:高等教育出版社,2005.
- [4] 俞建国. 中国小企业发展战略研究. 北京:人民出版社,2002.
- [5] 武智. 产业集群与中小型企业的发展. 中国中小型企业, 2005(2).
- [6] 蓝海林,蒋峦,谢卫红. 中小型企业集群战略研究. 中国软科学,2002(11).
- [7] 罗若愚. 我国区域间企业集群的比较及启示. 南开经济研究,2002(6).
- [8] 王基建,涂晓笑. 关于我国民营企业业务外包的思考. 武汉理工大学学报,2006(9).
- [9] 郭永辉,钱省三. 企业外包战略的决策模型研究. 北京工商大学学报,2005(1).
- [10] 顾颖,马晓强. 中小型企业创业与管理. 北京:中国社会科学出版社,2006.
- [11] 韩建军,蓝敏,毛刚. 企业业务外包的成因分析和应注意的关键问题. 经济师,2003(8).
- [12] 沈培. 业务外包——企业提高核心竞争力的有效途径. 企业管理,2005(6).
- [13] 郭伟. 企业核心竞争力的提升. 贵州商业高等专科学校学报,2003(3).
- [14] 袁洪林,黄旭. 中小企业与大企业关系探讨. 乡镇企业研究,2002(6).
- [15] 庄晋财,陈剑林. 区域经济中大小企业共生机理及模式选择. 财经科学,2004(4).
- [16] 陈贞才,任家华. 中小企业网络化发展的经济分析. 商业研究,2006(7).
- [17] 苏晓燕,王慧. 中小型企业集群竞争理论与集群竞争优势. 商业时代,2008(2).
- [18] 邵继勇. 中小型企业集群与经济发展. 北京:科学出版社,2007.
- [19] 徐菱娟. 产业集群:园区经济发展的战略选择. 中国科技论坛,2004(5).
- [20] 傅铅生,于英杰. 我国中小型企业集群模式及发展问题研究. 价值工程. 2006(5).
- [21] 程蔚. 产业集群是我国中小型企业健康成长的必经之路. 黄山学院学报. 2005(5).

第三章 中小企业的融资

中小型企业多数处于企业创业时期和发展时期,企业发展对资金需求十分迫切,企业经营资金紧张。因此,中小企业的融资问题就成为企业的一个重要的经营问题。

第一节 中小企业的融资

从微观角度来看,中小型企业融资是为了满足企业发展需求,从自身生产经营现状及资金运用情况出发,根据企业未来经营策略与发展需要,利用内部积累或向企业的投资者及债权人筹集资金,组织资金的供应,保证企业生产经营需要的一种经济行为。

从宏观角度来看,企业融资过程实质上就是一种社会资源的配置过程。由于在社会经济中个别收益率与平均收益率之间存在差别,资源倾向于流向个别收益率比较高的行业或部门,以保持微观经济的竞争优势和实现宏观经济效率的最大化。所以,将有限的资源配置于产出效率高或最有助于经济发展的企业或部门,不仅可以提高社会资源配置的效率,同时也将刺激效率低的部门提高效率。这样,通过资金的运转,个别企业在实现自身利益最大化的过程中,也同时实现整个社会资源的优化配置和经济效率的提高。

一、中小企业融资的战略意义

资本是企业经营活动的一种最基本的生产要素,是企业创建和生存发展的必要条件。一个企业从创建到生存发展的整个过程都需要筹集必要的资本。在企业最初创建时就需要创业资金,以获得企业经营所必需的初始资本,这笔初始资本用于企业的注册资本和企业生产经营的启动资金需求。初始资本所需资金一般难以通过融资得到,所以一般都是来自于股东的投资。企业在正常经营过程中,以及企业扩大生产规模过程中,都需要有一定的资本支持正常的经营和发展。这笔资金一般可以通过企业的自有资金来源解决一部分。但是对于中小型企业来讲,由于处于创业时期,资金比较紧张,自有资金来源十分有限,企业发展更是亟待大量资金的支持,因此,中小型企业经营和发展迫切需要通过外部融资方式得到资金支持。

融资是解决中小型企业经营资金和发展资金的主要来源。由于中小型企业自身规模小,资金紧张,企业自身的资源十分有限,同时企业又处于创业和发展时期,亟待大量资金的支持,因此,筹集必要的资金就成为中小型企业发展过程中的关键问题,企业融资问题也就成为大多数中小型企业面临的最主要的经营问题之一。据上海市 2000 年对 1 000 家小企业的调查,有

69%的企业认为,融资问题是影响企业发展的首要因素。另外,据有关调查报告反映,从已经停产或准备停产的中小型企业情况看,其中47%的企业停产的原因是因为资金短缺,又缺乏后继供给。正是因为如此,企业融资是企业,尤其是中小型企业所面临的最主要的经营问题之一。中小型企业需要及时筹集到所需的大量的资金来满足企业经营和发展的需求。能否及时筹集到企业经营和发展所需要的资金,对于中小型企业而言,往往直接关系到企业能否发展,甚至关系到企业能否生存。可见,企业融资问题对于中小型企业具有十分重要的战略意义。

在企业的资产收益率高于负债利率时,债务融资可以有效地提高企业的经济效益,增加股东的每股收益。由于企业负债成本是作为一项固定的财务费用在税前扣除的,所以不管企业的息税前利润有多少,首先都要扣除利息等债权资本成本,然后才归属于股权资本。因此,在企业的资产收益率高于负债利率时,债务在企业的全部资本中的比例增加会给企业股东带来额外的负债净收益,增加股东的每股收益。

二、企业的融资活动

企业融资过程实质上就是一种社会资源的重新配置的过程。资金是一种重要的生产要素,一种特殊的资源。在社会生产过程中,由于会出现一些资金盈余的部门,也会出现一些资金缺乏的部门,社会资源配置出现不平衡,影响到资金的使用效率和社会资源的利用效率。这样,通过企业的融资活动和资金的运转,在企业实现自身利益最大化的过程中,可以提高资金资源的使用效率,从而实现整个社会资源的优化配置和经济效率的提高。

企业的融资有内源性和外源性融资两种,其中外源性融资还可以分为直接融资和间接融资两种情况。

1. 内源性融资

内源性融资主要是企业通过自身的生产经营活动产生的盈余来进行资金筹集的融资,具有原始性、自主性、低成本性和抗风险性的特点,是企业生存与发展不可或缺的重要组成部分。它包括几种不同的形式:第一,通过将企业的资本金、折旧基金转化的重置投资;第二,将企业的留存收益转化而来的新增投资;第三,通过发行股票增加的实收资本。

2. 外源性融资

外源性融资是指企业通过外部的借款筹集资金。这种外源性融资一般是通过金融中介来实现的,具有高效性、灵活性、大量性和集中性的特点。因此,在经济日益货币化、信用化和证券化的进程中,外源性融资成为了企业获取资金的主要方式。一般来说,企业的外源融资是通过金融媒介机制的作用,以直接融资和间接融资的形式实现的。

直接融资是企业在金融市场出售证券进行融资的一种融资方式。需要资金的企业通过在金融市场出售证券,而资金盈余部门在金融市场购买这些证券,从而使资金直接由资金盈余部门流向资金短缺部门,整个过程无须通过金融中介机构。直接融资的工具主要有债券、股票等。另外,政府拨款、民间借贷和内部集资等也都属于直接融资的范畴。这种融资方式具有直接性、长期性、不可逆性和流通性等特点。

间接融资是企业通过金融中介机构间接向资金供给者融通资金的方式。在此过程中,由金融机构充当信用媒介来实现资金在盈余部门和短缺部门之间的流动。在此过程中,资金盈余部门购买金融机构的间接证券或者是通过储蓄,使得资金流入金融机构,金融机构再购买资金短缺部门的直接证券或通过贷款,资金最终流入需要资金的企业。其交易媒介包括货币和银行券、存款、银行汇票等非货币间接证券。间接融资具有间接性、短期性、可逆性及非流通性等特点。

三、中小企业的融资特点

随着企业的发展,中小企业的资金需求性质和数量在不断变化,企业的融资过程是一个内源性融资和外源性融资不断交替变换的动态过程。

企业在创立之初,由于自身规模较小,财力十分有限,财务状况脆弱,缺乏必要的信用,很难从社会上募集到股权资金,同时企业的经营规模也难以承担高额的负债成本,因而企业资金的筹集主要是依靠内源性融资来解决。

随着企业的经营规模的逐步扩大,企业仅靠单纯的内源性融资已经难以满足企业生产经营的需要和企业发展的需要。在这个阶段,企业将力求从外部筹集资金,外源性融资逐渐成为企业的主要融资手段。企业可以通过合法渠道发行债券筹集资金,也可以借助银行等金融机构对社会闲置和低效资金进行充分利用,以资本集中的方式扩大自身的资产规模。

当企业的资本积累达到一定程度,企业形成集团化规模经营时,企业不仅可以通过外源性融资解决自己的一部分资金需求,同时也可以依靠自身的资金管理节约交易费用,通过股权融资等内源性融资方式筹集大量的资金。这时企业往往就会根据自己的资本结构和资金成本与风险的权衡来选择一种最佳的融资方案。

中小型企业由于自身的特点,使其在融资过程中表现出一些特点。从资金构成分析,我国中小型企业融资方式的选择上主要表现出三大特点:一是内源性融资中的自有资金是中小型企业的主要资金来源;二是银行信贷融资是中小型企业外源性融资的重要来源;三是民间借贷和内部集资在中小型企业融资中发挥着积极作用。

1. 内源性融资中的自有资金是中小型企业的主要资金来源

从表 3.1 可以看出,50 人以下的小型企业在企业的全部资金来源中,自有资金或股权资本(所有者、留存盈利和非正式股权之和)所占的比例为 62.4%,达到了企业总资金的一半以上,其中所有者提供的资金占 42.3%,远远高于 50 人以上的中型企业。随着企业规模的扩大,自有资金的比例呈递减的趋势,依次为 48.4%,38.8%,34.9%。这说明自有资金还是我国中小型企业尤其是小企业创建与发展的基础性资金来源,并且随着企业规模的扩大,自有资金的比例呈递减的趋势。

2. 银行信贷融资是中小型企业外源性融资的重要来源

从表 3.1 还可以看出,除了 50 人以下的小企业外,银行贷款在我国中小型企业的外源性融资中还是占有主要地位的。并且随着企业规模的扩大,银行贷款所占比重不断上升。在 50~100 人、100~500 人、500 人以上规模的企业中比例分别占到了 20.6%,22.6%和 47.1%。不过,与内源性融资相比,银行贷款在我国中小型企业融资结构中的比重显然还是比较少的。此外,2003 年《中国金融年鉴》调查结果也显示,银行信贷在目前中小型企业外源融资中占据最重要的地位,过半的中小型企业外源融资来自银行信贷资金。在 190 份调查问卷中,150 家企业遇到资金困难时首先想到向银行、信用社贷款,首选拖欠货款和民间借款的分别为 13 家和 27 家。可见,中小型企业融资对银行信贷资金的依赖性较强。

表 3.1 我国部分省市企业的融资结构 (单位:(%))

规模	所有者	留存盈利	非正式股权	银行贷款	信用社贷款	商业信用	非正式信贷	上市股票	发行债券
50 人以下	42.3	13.9	6.2	5.4	8.3	15.4	8.5	0	0
50~100 人	32.2	11.8	4.4	20.6	7	18.5	4.8	0.7	0
100~500 人	27.7	10.3	0.8	22.6	6.6	27.8	2.7	0.9	0.6
500 人以上	19.3	15.2	0.4	47.1	2	13.5	0	1.4	1.1

注:数据来源——北京、天津、河北、浙江 352 家企业调查。杨思群,《中小型企业融资》,民主与建设出版社,2002 年。

另外,不同地区中小型企业对银行贷款的依赖程度不同。在经济发达的东南沿海省市,银行对中小型企业的贷款支持力度要高于全国平均水平。据中国人民银行于 2001 年 10 月进行的快速调查显示:东部企业申请贷款 313.1 亿元,占被调查企业全部贷款申请额的 49.5%,贷款满足率为 74%;中部企业申请贷款 172.49 亿元,占 27.3%,贷款满足率为 64.7%;西部企业申请贷款 146.97 亿元,占 23.2%,贷款满足率为 61.6%。东部中小型企业贷款所占比例最大,贷款满足率最高。

3. 民间借贷和内部集资在中小型企业融资中发挥积极作用

据中国人民银行研究局课题组 2004 年与日本国际协力机构(JICA)合作项目《中国中小型企业金融制度》的调查表明,与 20 世纪 80 年代末相比,民营企业的资金来源中,民间借款所占比例由 30%下降到了 15%左右,但总规模增加了 2 倍多。有过民间借款和内部员工集资活动的企业占了 92.6%。其中,小型农村企业的民间金融活动又最为活跃。

另外,据中国人民银行新乡市中心支行对全市 100 户中小型企业进行的调查,2000 年民间借贷和内部集资在中小型企业银行贷款以外的外部资金来源中占 70.8%,2001 年比例又进一步上升为 81.9%。

第二节 中小企业的融资方式

中小型企业融资可以采取多种多样的渠道和方式,这些不同的融资渠道和方式对企业的经济效益和经营风险具有不同的影响。企业将根据融资成本、融资风险和融资对企业资本结构的影响来评价选择最佳的融资方案。

一、权益性融资

所谓权益性融资,是指企业通过融资活动获取和增加企业的所有者权益的融资过程。企业的权益性融资方式包括内源性融资、普通股融资和优先股融资。

1. 内源性融资

企业将税后利润的一部分保留盈余,增加公司的可运用资金总量,这种融资方式就是企业的内源性融资。在现代市场经济条件下,企业资金有相当大的一部分是来源于保留盈余。在西方国家,企业首选的融资方式就是内源性融资。内源性融资具有如下优点:

(1)融资具有自主性。由于内源性融资来源于企业的自有资金,上市公司在使用时具有很大的自主性,基本上不受外部环境的影响,所以内源性融资具有融资便利和可靠的优点。

(2)融资具有低风险性。内源性融资以企业的权益资金为主,不需要实际对外支付利息或者股息,不会加大企业的偿付风险,融资风险低。

(3)融资具有低成本性。内源性融资过程不会发生筹资费用。企业向外界筹措资金,不论是采取发行股票、债券的形式,还是采取向银行借款的方式,都需要支付一定的融资费用,而企业利用自己的保留盈余,则无须支付融资费用。因此,内源性融资对企业具有低成本性。

(4)内源性融资可以使股东获得税收利益。内源性融资的资金来源于企业的税后利润,属于企业的所有者权益范畴。如果企业将实现的利润以股利的方式全部分配给股东,股东收到股利要交纳个人所得税,如果企业适当地利用内源性融资渠道,少发股利,相当于股东在对企业追加投资,所有者权益并未减少,股东不用交纳所得税。同时,随着企业以保留盈余的方式追加股本,企业的股票价格就会上涨,股东可出售部分股票获取资本得利来代替其股利收入,而出售股票收入所交纳的资本利得税税率一般较低。

(5)内源性融资属于权益融资的范畴,可增加对债权人的利益保障程度,增加企业的信用价值。

但是,内源性融资也有一些缺点,比如内源性融资的数量常常会受到某些股东的限制。一般企业的股东总是会要求股利支付比例维持在一一定的水平上。同时,企业如果保留盈余过多,股利支付过少,虽然可以扩大内源性融资的数量,但可能不利于股票价格的稳定或上升,而且会影响到企业今后的外部融资。有研究表明,股利支付比例较高的公司股票比股利支付比例较低的公司股票容易出售。因为这表明企业具有较高的盈利水平和较好的财务状况。

2. 普通股融资

股票是股份公司为筹集股本而发行的有价证券,是股东投资入股并借以取得股利的凭证,它代表股东对公司的所有权。根据股票权利的不同,股票通常分为普通股和优先股。普通股是公司发行的代表股东享有平等的权利义务、不加特别限制、股利不固定的股票。普通股融资的优点包括以下几个方面:

(1)普通股没有固定的到期日,无须偿还。也就是说,利用普通股筹集的是永久性资金,是公司最稳定的资金来源,除非在公司破产清算时才须偿还。这就保证了公司最低的资金需求,使公司拥有了稳定的经营基础。

(2)普通股筹资没有固定的股利负担。股利的支付与否和支付多少视公司的经营情况及利润分配政策而定。这就减轻了公司的财务压力,使公司拥有宽松的财务环境。

(3)利用普通股筹资的风险较小。由于普通股没有固定的到期日,不用向股东支付固定利息。股利分配与否以及分配多和少,由董事会视企业的经营状况、盈利状况以及发展情况而定,因此,普通股筹资实际上不存在偿付风险。

(4)利用普通股筹资能增加公司的信用价值。普通股本以及由此产生的资本公积金等可成为公司对外负债的基础,因此,利用普通股筹集资金,有利于提高公司的信用价值,同时也为利用负债筹资提供强有力的支持。

利用普通股融资也存在如下缺点:

(1)普通股筹资的资本成本较高,因为普通股股东承担的风险高,所要求的投资报酬率也高,并且股利是从税后利润中支付的,无抵税作用。

(2)利用普通股融资会“稀释”公司股权,可能会分散公司的控制权。另外,企业发行新股会降低公司普通股的每股净收益,可能会引起普通股市价下跌。

(3)利用普通股筹资,在公司负债比例不高的情况下,会丧失发挥财务杠杆作用的机会,从而降低权益资本收益率,给股东利益带来损失。

另外,对于我国的中小型企业来说,利用股票融资最大的困难还是无法达到上市标准。在我国,已有的资本市场是企业筹集外源性资本的主要渠道,然而,在正规的股票市场上发行股票有最低资本规模要求,这个要求通常高于中小型企业的资本需求。可见,该市场主要是为大型企业提供融资场所的。此外,我国的创业板市场久经酝酿,虽然在2008年3月,中国证监会正式发布创业板规则征求意见稿和征求意见稿起草说明,但至今却迟迟未有明确的推出时间表,这也在一定程度上影响了一部分中小型企业的融资。但是,即使我国推出了创业板市场,要使所有的中小型企业都上市融资是不可能的。所以,对于那些大多数业务仅局限于某一特定地区或特定市场的中小型企业来讲,股权融资仍存在着一定困难。

二、债务性融资

债务性融资是企业通过负债进行融资的一种与权益性融资性质不同的融资方式,也是现代企业广泛采用的融资方式。由于财务杠杆的作用,适度的负债经营能够提高企业合理运用

所筹集资金的使用效果,创造更多的经济效益,提高企业股东的每股收益。债务性融资作为企业进行融资的一种重要的融资方式,其特点如下:

(1) 债务融资具有节税功能。债务利息从纳税前支付,企业可获得少交纳所得税的利益。

(2) 由于债务融资所筹集的资金不是企业的资本金,债权人不能分享企业的剩余利润,也没有企业经营管理的表决权,所以债务融资不会分散企业的控制权。

(3) 债务融资会加大型企业的财务风险。债务融资获得的只是资金的使用权而不是所有权,负债资金的使用是有成本的,企业必须支付利息,并且债务到期时须归还本金。企业为取得财务杠杆效益增大债务,必然增加利息费用,当企业经营不善时,负债融资过多会增加企业的支付风险,增加企业的破产机会。

(4) 债务融资具有财务杠杆效应。财务杠杆效应是指企业的长期债务数量对企业的资本结构的影响,以及这种影响对企业股东的每股收益变化造成的放大影响,是企业运用负债方式筹资时所产生的普通股每股收益变动率大于息税前利润变动率的现象。

由于企业负债成本作为一项固定的财务费用在税前扣除,所以不管息税前利润有多少,首先都要扣除利息等债权资本成本,然后才归属于股权资本。显然,当企业的财务杠杆较大时,也就是债务在企业的全部资本中比例较高的时候,当企业的息税前利润增长时,财务杠杆效应可能会给股东带来更大的利益,使得企业股东的每股股权收益得到更大的增加。相反,当息税前利润下降时,财务杠杆效应也会给股东带来更大的损失。因此,当企业的资本结构中长期债务比例较大时,在税前利润变化时,企业股东的每股股权资本收益变化幅度加大,增加了其不确定性。这种影响就称之为财务杠杆效应。

在国外,银行和其他正规金融机构的贷款是中小型企业最大和最主要的债务融资渠道。但是在我国,由于中小型企业资金有限,经营规模小,经营状态不稳定,企业的经营风险大,信用程度偏低等弱点,与大型企业相比,中小型企业在获得银行和其他金融机构贷款方面往往处于劣势。由于相关的政策和制度环境问题,加之我国风险投资机制不健全,使得许多中小型企业即使能够提供抵押品或者可以接受较高的利率,仍然无法得到充足的银行贷款,或是得不到满足其业务需求的贷款。在2003年《中国金融年鉴》所做调查也显示,被调查的中小型企业大约有78.9%在遇到资金困难时首先想到向银行信用社贷款。但是,中小型企业在向银行和其他金融机构进行债务融资时,往往面临着其有效的资金需求无法得到充分满足的问题。

债务性融资根据其借贷对象的不同可以分为几种类型。下面我们来具体分析银行贷款融资、公司债券融资、可转换公司债券融资以及租赁融资各自的特点。

1. 银行信贷融资

银行信贷融资是企业普遍采用的一种筹款方式。由于银行资金力量雄厚,来源相对稳定,因而成为企业主要的筹款对象。根据借款期限的长短,银行借款融资可以分为短期借款融资和长期借款融资两大类。短期借款是企业为了解决生产经营活动对短期资本的需求而向银行申请借入的款项。短期借款融资具有筹资速度快、容易取得、资金的使用较为灵活、富有弹性、利率较低等特点。长期借款是指借入时间超过一年以上的借款,长期借款融资速度慢、不易取

得而且融资不富有弹性,虽然融资成本高,但融资风险较小。银行借款融资的特点如下:

(1)筹资速度快,银行借款是企业与银行之间直接协商的结果,借款的手续比较简单,得到借款所花费的时间短,筹资速度比较快;而发行股票、债券筹资则须做好发行前的各种工作,发行也需一定时间,故耗时较长,程序复杂。

(2)借款弹性较大。向银行申请借款时,企业可与银行直接交涉,有关的条件可以谈判确定;在借款期间,企业如因财务状况发生某些变化,也可与银行再进行协商,修改借款的数量和条件。银行借款对企业具有较大的灵活性。

(3)银行借款成本较低。利用银行借款筹资,利息可以在所得税前列支,减少企业实际负担的成本,因此比股票筹资的成本要低得多;与债券相比,借款利率一般低于债券利率。

(4)银行借款的限制性条款较多。为控制信用风险,银行通常对借款企业提出一些有助于保证贷款按时足额偿还的条件,而这可能会制约企业的筹资投资和生产经营活动。

(5)银行借款数量有限,且有较大的风险。通过银行借款筹资,只能从银行筹措到一部分资金,一般不如股票、债券那样可以一次筹集到大笔资金,借款的数量有限。而且银行借款通常有固定的利息负担和固定的偿付期限,企业面临的筹资风险较大。

2. 公司债券融资

公司债券是指由公司发行并承诺在一定时间内还本付息的债权债务凭证,是上市公司债权融资的主要方式之一。公司发行债券通常是为其大型投资项目一次筹集大笔长期资本。债券融资的特点包括以下几个方面:

(1)债券融资的成本较低。由于债券持有人在公司收益分配和公司剩余财产索取上的顺序都先于普通股股东,因此与普通股股东相比,债券持有人的投资风险较低,其收益也低。从公司角度看,债券融资成本较普通股融资成本低。而且,由于债券利息是作为财务费用在税前列支的,可以享受减税优惠,因此债券融资还具有节税效应,可以增加公司价值。

(2)债券融资可以发挥财务杠杆作用。由于债券利息是一项固定费用,债券持有人除获取利息外,不参与公司超额利润的分配,因此,债券融资可以发挥财务杠杆作用,增加股东收益。

(3)债券融资可以保障股东对公司的控制权。由于债券持有人无权参加公司的管理决策,因此,债券融资不像发行股票那样会分散对公司的控制权,可保障现有股东对公司的控制权。

(4)债券融资便于公司对资本结构的调整。由于债券具有偿还期,因此,发债公司可根据自身资金需求情况,合理选择债券期限,调整资本结构。对于债务契约中附有赎回条款和偿债基金条款的债券以及可转换债券,公司可根据债务契约的规定,提前收回已发行的债券,从而增加了公司融资的弹性,可使公司主动调整资本结构。

(5)债券融资的风险较高。由于债券有固定的到期日,需要定期支付固定的利息,因此,发债公司需要承担按期还本付息的义务。在公司经营状况不景气时,按期还本付息的义务会使公司陷入财务困境,严重时甚至会导致公司破产。

(6)债券融资的使用受到限制。为保护债权人的利益,债权契约中通常都规定一些限制性条款。这些限制性条款有可能会限制公司财务应有的灵活性,甚至会影响公司未来的融资

能力。

(7) 债券融资的数量受到限制。公司发行债券融资一般有额度限制。我国《公司法》规定, 公司发行流通在外的债券总额不得超过公司净资产的 40%。

3. 可转换公司债券融资

可转换公司债券, 是指持有人可以根据发行时的约定, 在未来的某一特定时期, 按照特定的价格, 将其转换为普通股的公司债券, 是一种介于债券和股票之间, 兼具债券和股票性质的混合性融资工具。可转换债券融资的特点如下:

(1) 降低公司融资成本。由于可转换债券的利率比普通债券低, 因此, 从可转换债券的发行日至转换日, 公司发行可转换债券的融资成本要比发行普通债券的成本低, 同时, 由于可转换债券一般都具有转换价值, 可转换债券持有者都会将其转换为普通股, 而这又可以节省股票的发行成本, 降低股票的资本成本。因此, 公司发行可转换债券相当于筹集到一笔权益资本, 而资本成本却比权益资本的成本低得多。

(2) 减少公司每股收益的“稀释度”。可转换公司债券的买权性质, 使得发行公司在股票市价下跌时, 企业债务持有者基本不会转股, 在股价上升时, 由于受到转换价格约束, 在一定的上涨幅度内债券也不会实现转股, 只有当公司股票市价的上涨幅度超过溢价幅度时, 可转换公司债券才逐渐转换成股票。这种渐进的转换过程比直接的股权融资对于发行公司股东权益摊薄的作用要低。

(3) 有利于筹集更多资本。可转换债券的转换价格通常高于发行时的股票价格, 因此, 可转换债券转换后, 其筹资额大于当时发行股票的筹资额, 另外, 也有利于稳定公司的股价。

(4) 增加调整资本结构的灵活性。在可转换债券约定的期限内, 持有者按照约定的转换价格或转换比率将证券转换为普通股, 使得公司在不追加资本来源的情况下, 完成资本结构的调整, 降低负债率, 为进一步负债融资创造了条件。

(5) 减少公司未来现金流出。由于可转换债券一般都具有转换价值, 因此, 在可转换债券未到期前, 持有者一般都会将其转换为普通股。与发行普通债券相比, 发行可转换债券融资不必筹集资金进行赎回或兑付, 从而减轻了公司的财务支出压力。

(6) 有可能产生高资本成本。公司发行可转换债券是以预期未来普通股市场价格上升为前提的。预期未来普通股市场价格上升, 一方面为公司以高于现行普通股现行价格出售普通股提供了潜在的机会; 另一方面在未来普通股市场价格大幅度上升时, 也使得公司丧失了按较高市场价格发行普通股, 从而筹集等额权益资本少发普通股的机会, 即公司相对要多发普通股来筹集权益资本, 伴随着普通股的多发, 公司的融资成本增加。

(7) 有可能出现呆滞证券。如果未来普通股市场价格没有上升到足以使投资者将可转换债券转换为普通股的程度, 那么就会出现可转换债券持有者不行使转换权的情况, 可转换债券就会变成呆滞证券, 这会使公司的负债率居高不下, 使公司未来的负债变得困难, 也给公司未来发行普通股筹集权益资本带来相当的难度。

(8) 可能出现股价上扬风险。即便不出现呆滞债券现象, 但如果转换时股票价格大幅上

扬,公司只能以较低的固定转换价格转换出股票,从而会降低公司的股权筹资额。

4. 租赁融资

租赁融资是指当企业需要设备时,从设备租赁公司租赁设备使用,或者直接委托租赁公司根据企业的要求和选择代为购入所需设备,然后企业以租赁的方式从租赁公司手中租赁设备来使用,从而使企业达到融资的目的。租赁融资是一种以“融物”为表现形式的融资活动。由于中小型企业的资金一般比较紧张,利用租赁融资方式不仅可以解决企业生产设备使用问题,还可以解决一部分企业资金问题。因此,从实质上来说,租赁融资是对设备的投资,是一种以实物为载体的企业的资金运作方式。租赁融资作为一种新型的融资方式,自 20 世纪 50 年代诞生以来,已在国际资本市场上占有了非常重要的地位,尤其对中小企业而言是一种较好的融资形式,具有比较重要的意义。租赁融资具有以下优点:

(1)租赁融资限制条件少,手续简便,可使企业尽快形成生产经营能力。中小企业自身资本少、信用度低,利用股票、债券、长期借款等筹资方式,都受到相当多的条件限制,而租赁融资对企业的信用要求较低,手续简便快捷,使大多数中小企业能通过该方式进行设备更新和技术改造。

(2)可以节省企业运营的成本。租赁融资的租金利率虽然可能高于银行的贷款利息,但因为租金中包含了项目评估和设备选型等前期工作及设备采购与服务的费用,总成本低于银行贷款费用。

(3)租赁融资能延长资金融通期限,加大中小企业的现金流。租赁融资的成本可以在较长的时期内分摊,对于资金短缺的中小企业来说,这可以使每期支付的资金量减少,从而使大部分资金能保持流动状态;同时可避免引进设备大量耗用资金而造成的资金周转困难。对中小企业来说,租赁融资在启动消费、扩大内需、开拓市场方面具有独到功效,使中小企业的现金周转更灵活,是一种比较理想的融资方式。

(4)免遭设备陈旧过时的风险。随着科技的不断进步,设备陈旧过时的风险很高,而多数租赁协议规定由出租人承担,承租企业可免遭这种风险,同时还节省了设备管理的成本。

(5)减少企业资本结构中的负债比例。企业利用租赁方式解决企业一些短期生产设备使用问题的行为,称为经营租赁。经营租赁不仅可以解决一部分企业资金问题,而且在设备的租赁期间,设备的所有权和折旧、维修都仍然归出租方,设备承租方只需要按期支付租金即可。因此,在经营租赁过程中,承租方的财务报表中不会将设备列入负债,也不用进行设备折旧,只需按期在损益表中将租金列入当期费用即可。所以经营租赁又称之为“资产负债表外融资”。因此,可以减少企业的资本结构中的负债比率,有利于改善企业的信用程度,提高企业的融资能力和企业价值。

(6)融资租赁的租赁期一般超过设备经济寿命期的 75%,在设备租赁期满之后,由租赁业务双方按事先约定处理租赁资产,一般是将资产所有权转移给承租方,在租赁期间双方一般不得提前解约。融资租赁在设备的租赁期间,出租人仍然享有设备的所有权,收取资金,但是设备的折旧、维修和保养都归承租方,租赁融资的租金在资产负债表中被列入企业的负债,作为

企业的应付账款处理,同时列入企业的固定资产。

租赁融资是一种企业融资方式,其优点是可以解决目前我国中小型企业通过正规渠道贷款融资的困难,同时因为债务的偿还是税前支付,所以具有一定的避税效果,它的主要缺点是融资成本较高,租金总额通常要高于设备价值的30%,

第三节 影响中小型企业融资决策的因素

如前所述,中小型企业融资可以采取多种多样的渠道和方式,现代企业往往是以资本经营为核心,而不是以产品生产为核心的。企业所追求的往往不是产值的最大化,而是资本市场价值的最大化。企业为了达到市场价值最大化往往需要寻求最佳的融资结构和融资方案。所以中小型企业融资时还必须对各种融资方式和融资方案进行分析和对比,从而选择经济可行的融资方式。

一般来讲,影响企业融资决策的因素主要包括融资成本、融资风险和企业资本结构。

一、企业的融资成本

企业的融资成本是指企业使用资金所付出的成本代价,即指企业为获得各种渠道资金所必须支付的价格,也是企业为资金供给者支付的资金报酬率。

融资成本是影响企业融资效率的决定性因素。对于中小型企业来讲,由于企业的财力十分有限,选择合适的融资方式,最大限度地降低资金成本具有十分重要的意义。

融资成本既包括资金的使用成本,还包括昂贵的融资费用和隐性的风险成本。融资成本的高低通常用相对数表示,即融资成本率来表示。其计算公式如下:

$$\text{融资成本率} = \frac{\text{资金使用费}}{(\text{融资总额} - \text{融资费用})}$$

企业资金的来源渠道不同,则融资成本也不同,如果仅靠内源性融资,即企业的自我积累资金——用企业的折旧基金和留存盈利——来投资下一轮生产经营过程。若不考虑自有资金的机会成本,则企业使用自有资金的融资是没有成本的,因为此时资金的所有者和使用者合为同一主体,不必为使用自有资金支付使用报酬。如果资金来源于外源性融资,如通过发行股票、债券或向银行借款来筹资,则存在资金使用权的让渡问题,资金需求者通过这些金融手段得到资金和使用这些资金获取盈利的机会。而若资金供给者不把资金的使用权转移给这个企业,也会通过自己设立盈利实体或将资金提供给其他企业而获取投资收益。资金需求者因此而获得的盈利要与资金供给者共享,也就是要支付一定的资金使用报酬给对方。因此融资成本的实质是资金需求者支付给资金供给者的报酬,它的出现是商品经济条件下,资金所有权和使用权分离的必然结果。

在一般情况下,各种主要融资方式的融资成本按照从小到大的顺序依次为财政融资、商业融资、银行融资、债券融资、内部融资、股票融资。当然这仅仅是不同融资方式融资成本的大致

顺序,具体分析时还要根据具体情况而定。比如财政融资中的财政拨款不仅没有成本,而且有净收益,而政策性银行低息贷款则要有较少的利息成本。对于商业融资,如果企业在现金折扣期内使用商业信用,则没有资本成本;如果放弃现金折扣,则要付出较高的资本成本。再如对股票融资来说,发行普通股与发行优先股,融资成本也是不同的。

二、企业融资的财务风险

企业融资活动是存在风险的,融资风险是指企业由于向外借款对企业经济效益所带来不利影响的可能性。企业融资风险主要来自于财务风险。

一般来说,向银行借款、发行债券等属于债权性质的融资方式,所筹集资金到期必须还本付息,因而企业的融资风险较大。财务风险,主要是指企业的偿债风险,或者说是支付风险,是企业因为支付能力不足,而不能按时足额地向债权人偿付债务本息给企业带来的风险。影响支付风险的因素可以归纳为企业的经营管理水平和企业的资产负债率。

影响企业财务风险大小的因素主要包括:一是企业的资本结构中债务所占的比例,企业债务比例愈大,企业到时不能足额向债权人偿付本息的财务风险愈大;二是企业的现金流量的状况,当企业的现金净流入量不足以偿还到期债务的时候,企业会面临着支付风险。

对于资金来源十分有限、现金流比较小的的中小型企业而言,过度负债和现金流不稳定带来的企业的资金链断裂的财务风险要比大型企业更可能出现,而且往往对企业经营可能是致命的。因此,中小型企业在进行债务融资的时候,需要十分慎重。融资方案的选择和科学论证是必要的,而且在企业的资本结构中债务比例不宜过高,以免加大支付风险,同时影响企业的信用程度和企业的价值。

三、对企业资本结构的影响

融资对资本结构的影响是企业融资决策的核心问题。资本结构是指企业各种资本的构成及其比例关系。中小型企业融资时应遵循资本结构合理原则,最优资本结构决策应体现理财的终极目标,能使企业资本成本最低且企业价值最大,并能最大限度地调动各利益相关者的积极性。

企业融资的渠道和方式尽管多种多样,但企业资本归结起来不外乎是权益资本和债务资本两大部分。研究融资对企业资本结构的影响就是研究在企业资本中权益资本和债务资本的构成比例问题。在企业融资中研究资本结构的合理性,合理利用债权融资和股权融资,科学地安排债务资本和权益资本的比例,是企业融资管理的一个核心问题,对企业具有重要的意义。

1. 合理安排债务资本比例可以降低企业的综合资本成本率

由于债务利息率通常低于股票股利率,而且债务利息在所得税前从利润中扣除,企业可减少所得税,从而债务资本成本率明显低于股权资本成本率。因此,在一定的限度内合理地提高债务资本的比例,可以降低企业的综合资本成本率。

2. 合理安排债务资本比例可以获得财务杠杆利益

财务杠杆是指企业在筹资活动中对资本成本固定的债务资本的利用。由于企业负债成本是作为一项固定的财务费用在税前扣除,所以不管企业的息税前利润有多少,首先都要扣除利息等债权资本成本,然后才归属于股权资本。财务杠杆利益就是指企业利用债务筹资这个财务杠杆而给股权资本带来的额外收益。由于债务利息通常是固定不变的,当息税前利润增大时,每一元利润所负担的固定利息就会相应降低。从而可分配给股权所有者的税后利润会相应增加。特别是在企业的资本收益率大于债务利率的时候,在资本结构中的负债比率的增加,可以在息税前利润一定的时候,增加企业股东的每股收益率。因此,在一定限度内合理利用债务资本,可以发挥财务杠杆作用,给企业股东带来财务杠杆利益。

3. 资本结构中的债务比率过高会加大企业的财务风险,降低企业的信用度

由于权益资本属于企业自有资本,企业可以永久使用,没有偿还问题,所有者的收益取决于公司盈利的情况。而对于债务资本,企业必须到期偿还,并按照固定的利率付息,由此面临较大的财务风险,而且还会增加破产成本和代理成本。中小型企业债务负担越重,破产的几率就会越高,相应地就会增加企业的破产成本。在西方国家,一般认为企业负债率不应超过50%,否则将使企业潜在的投资者对其投资的安全性产生顾虑,也使实际债权人产生债权难以保证的危机感,降低企业的信用度。

4. 债务资本比率升高会加大财务杠杆效应,增加企业股东的每股股权收益的不确定性

财务杠杆度是指企业在筹资活动中对资本成本固定的债务资本的利用。由于企业负债成本是作为一项固定的财务费用在税前扣除,所以不管企业的息税前利润有多少,首先都要扣除利息等债权资本成本,然后才归属于股权资本。因此,企业长期债务比例较大的时候,会改变企业的资本结构,在企业的税前利润变化的前提下会导致放大对每股股权资本收益的变化幅度的影响,增加企业股东的每股股权收益的不确定性,也就是股东的每股收益风险加大。这种影响就称之为财务杠杆效应。

通过以上对债务资本和权益资本的分析可知,要使企业的融资使得企业的资本结构的财务风险和资本成本同时达到最低是不可能的,因为它们是一种逆向关系。我们研究企业的资本结构最优,实际上就是要在财务风险和融资成本之间进行一种权衡,根据企业决策者的偏好,找到权益资本与债务资本的一个合理比例。

中小型企业融资时,应结合生产经营的特点、资金营运能力的高低、利率变动的程度等因素,合理安排资本结构。既要防止负债过多导致融资风险过大,偿债能力不足,又要有效地利用负债经营过程中的财务杠杆利益,提高企业的权益资本的收益水平。为此,企业必须权衡融资风险和资本成本的关系,确定最优的资本结构。

第四节 中小企业的融资方案的选择

在企业融资的过程中,往往面临着多个不同的融资方案,选择一个比较满意的融资方案是

企业决策者需要解决的一个经营问题。中小型企业融资可以采取多种多样的渠道和方式,企业将根据融资成本、融资风险和融资对企业资本结构的影响的评价选择最佳的融资方案。

一、融资方案选择的意义

企业融资方案是企业作为资金需求者从资金供给者手中获取资金的形式、手段、途径和渠道的设计。研究融资方案的意义体现在以下几个方面:

(1)融资方案是企业融资借以实现的手段。企业融资活动得以进行的前提是社会上有可供融通的资金。由于不同融资方式下的融资条件以及融资难易程度是不同的,因此,企业在融资决策时,必须对各种融资方式下的融资条件和难易程度进行比较,选择合适的融资方案。

(2)融资方式是融资成本分析的依据。在不同的融资方式下,融资成本是不同的。为实现股东财富最大化目标,企业金融活动必须讲求经济效益,通过对不同融资方式下融资成本的比较,尽量降低融资成本。可见,企业融资成本分析离不开融资方式,融资方式是融资成本分析的重要依据。

(3)融资方式是融资风险分析的依据。在市场经济条件下,企业融资采取的是信用形式,如果企业无法向债权人还本付息、向股东支付股利,则债权人和股东就会行使债权控制权和股权控制权,这不仅影响企业经营的正常进行,而且可能导致企业的破产。

(4)融资方式的选择直接影响企业的资本结构,影响企业的价值、企业的财务风险和企业的财务杠杆大小。因此,融资方案的决策是企业财务决策的重要内容。企业融资方案的选择是根据融资成本、融资风险和融资对企业资本的影响等指标进行方案的评价,力求以最低的成本和风险,选择最佳的融资方案。企业融资活动的本质就是对融资方案的选择和确定。

企业融资所追求的是资本市场价值的最大化。企业为了达到市场价值最大化,在融资方案的选择方面往往寻求企业最佳的资本结构,力求融资成本和融资风险的最小化。所以企业在融资前还必须对各种融资方案进行分析和对比,从而选择最合适的融资方案。

二、中小型企业融资的策略选择

在阐述了影响企业融资决策的因素和比较了不同的融资方案后,我们归纳了中小型企业选择的融资方式,形成下述的最佳资本结构的融资决策的一些策略,以供参考。

(1)融资方式的选择应根据中小型企业发展的不同阶段灵活进行。在企业不同发展阶段,由于企业的财务状况、生产能力和信用水平等不同,往往需要采取不同的融资方式。如在企业创立初期,既要有企业的注册资金,又要有企业产品开发以及初步营销的资金,在这个阶段,企业研究发展的支出比重大,风险高,难以通过银行等金融机构取得所需资金,因此,股东直接投资等内源性融资方式就成为企业主要的资金来源;在企业进入正常生产及大规模扩张阶段,就需要通过银行的间接融资获得投资资金及周转资金。如果企业发展成熟,企业的规模仍在不断扩大,那么企业除了可以从银行获得资金以外,还可以通过证券市场直接筹集到所需资金。从以上可以看出,在企业发展初期所投入的资金,回收期长、风险大、报酬率也高。而在

企业成熟后所投入的资金,回收期短,风险和报酬率也会较低。中小型企业应该根据自身不同的发展阶段,选择不同的金融产品和融资方式,从而提高企业的融资效率,实现融资目标。

(2)中小型企业融资规模应与投资所需资金相匹配。企业融资的数量要根据项目的进度进行安排,即“量出为入”,而非“量入为出”。尤其对于融资相对困难的中小型企业来说就更应如此。这是因为企业融资是需要成本的,如果筹资过多,可能会造成资金闲置浪费,增加融资成本,还可能因此导致企业负债过多,增加企业的财务风险,降低企业的信用度和企业的价值;如果筹资不足,则会影响企业的正常经营业务和投资业务的开展,降低企业的经济效益。因此,企业在进行融资时,需要根据企业的盈利能力、经营现金流、企业的资本回报率和融资成本等情况,确定企业合理的融资规模。

(3)中小型企业融资应注意对最佳融资机会的选择。所谓融资机会,是指由有利于企业融资的一系列因素所构成的有利的融资环境和时机。一般来说,要充分考虑以下两方面:一是由于企业融资机会是在某一特定时间所出现的一种客观环境,这就要求企业必须充分发挥主动性,积极寻求并及时把握各种有利时机,确保融资成功;二是由于外部融资环境复杂多变,企业融资决策要有预见性,企业要能够及时掌握国内外利率、汇率等信息,了解货币财政政策及宏观经济形势,以便寻求最佳融资时机。

(4)尽可能保持企业的控制权。企业在筹措资金时,经常会发生由于企业的股权结构的变化等原因导致的企业控制权和所有权的部分丧失。因此,企业进行融资活动时,应该注意尽可能保持企业的控制权。

(5)企业融资应该尽可能降低融资成本,控制融资风险,在成本、风险与收益间寻求一种均衡,从而真正实现优化资本结构,达到企业价值最大化的目的。由于中小型企业风险承受力较差,所以融资风险问题应该是在中小型企业融资过程中应该重点考虑的问题。因此中小型企业融资应该更多的是长期融资,而不是偿债风险较大的短期融资。中小型企业融资时还要注意融资应该与企业经营中现金流量匹配,以免出现企业资金链断裂的风险。

(6)由于中小型企业多数属于劳动密集型,企业的经营杠杆度一般都比较小,也就是说,多数中小型企业的固定成本在总成本中所占的比例比较小,所以企业的经营利润大小对销售收入的变动并不十分敏感。由于企业的销售收入对企业的股东每股收益的影响取决于企业经营杠杆与财务杠杆的联合作用,而中小型企业的经营杠杆度一般都比较小,因此,中小型企业在一定的风险程度下,可以适当加大企业的财务杠杆度,也就是说企业的资本结构中的债务比率可以适当加大,以谋求更好地利用财务杠杆来获取财务杠杆利益,使得企业的股东的每股收益可以在资本收益率大于债务成本的情况下得到提高。

第五节 我国中小型企业融资困难研究

对于处于创业和发展阶段的中小型企业而言,融资问题是一个直接关系到企业生存和发展能力的战略性问题。从前文的分析中可知,企业在起步之初,主要是依靠内源性融资即自有

资金来创立发展的。随着生产规模的逐步加大,靠单纯的内源性融资已经无法满足企业生产经营的需要,而外源性融资逐渐成为企业增加资金、发展壮大的主要手段。由于种种原因,我国的中小型企业融资方面处于一种十分困难的处境,融资难问题已经成为我国中小型企业发展的“瓶颈”。一般来讲,我国中小型企业融资困难主要是外源性融资的困难。这一困难直接制约了企业的生存和发展。

由于企业的外源性融资来源主要可以分为股权融资和债务融资,下面从这两个方面对我国中小型企业融资困难的原因进行分析。

一、我国中小型企业融资难的原因分析

1. 我国中小型企业股权融资难的原因

首先,在我国,已有的资本市场是企业筹集外源性资本的主要渠道,然而,在正规的股票市场上发行股票有最低资本规模要求,这个要求通常高于中小型企业的资本需求。可见,该市场主要是为大型企业提供融资场所的。此外,我国的二板市场即创业板久经酝酿却迟迟未推出,这也在一定程度上影响了一部分中小型企业的融资。但是即使我国推出了二板市场,也是一个主要支持创新企业,特别是高新技术企业的市场,要使所有的中小型企业都上市融资是不可能的。所以,对于那些大多数业务仅局限于某一特定地区或特定市场的中小型企业来讲,二板市场仍是可望而不可及的。

其次,近年来发展比较迅速的风险投资虽然对减少一些中小型企业的资本缺口有一定积极作用,但是其较高的监管和控制成本,以及追求高回报的特性,使风险投资的投资项目主要以高科技项目为主。目前我国风险投资的投向主要是科技产业和房地产行业,大多数中小型企业,特别是建立初期的小企业不可能依靠风险投资缓解外源性资本缺口。另外,风险投资还要求企业有较高的成长性。因为风险投资的运作方式是在一段时间后通过所投资的企业上市而置换出原始投资,这也使得大多数中小型企业被排除出风险投资的可能性之外。

2. 我国中小型企业债权融资难的原因

在国外,银行和其他正规金融机构的贷款是中小型企业最大和最主要的债务融资渠道。在 2003 年《中国金融年鉴》所做的调查也显示,被调查的中小型企业大约有 78.9% 在遇到资金困难时首先想到向银行或信用社贷款。但是,中小型企业在向银行和其他金融机构进行债务融资时,往往面临着其有效的资金需求无法得到充分满足的问题。许多中小型企业即使能够提供抵押品或者可以接受较高的利率,仍然无法得到银行的贷款,或是得不到满足其业务需求的贷款。与大型企业相比,中小型企业在获得银行和其他金融机构贷款方面处于劣势。

如表 3.2 所示,国际金融企业的调查表明,我国的中小型企业在获得银行贷款方面存在较大困难。从贷款成功率可以看出,该指标是随着企业规模的降低而降低的。中小型企业的成功率约为 77%,而大型企业的成功率则为 88%。并且考虑到有相当一部分中小型企业会在申请贷款时“知难而退”,转为向民间借贷,可以得出我国中小型企业在取得银行贷款时面临着严重不利局面的结论。

表 3.2 按企业规模分类的贷款申请情况

企业规模	企业数量/个	申请比例	申请次数	成功数量/个	成功比率	贷款规模/万元
50 人以下	235	0.17	209	159	0.76	1 048.1
50~100 人	72	0.46	274	214	0.78	478.8
100~500 人	82	0.63	449	391	0.87	634.5
500 人以上	29	0.83	227	199	0.88	2 282.6

注:数据来源——国际金融企业(IFC)调查,2000年。

凌智勇、陈晓红、杨维刚的论文《我国中小型企业融资状况的实证分析》(《财经理论与实践》,2005),以2003—2002年度深市23家企业为样本,选取大型企业的盈利状况指标(利润率)、长期风险状况指标(资产负债率)以及短期风险状况指标(流动比率)建立数据模型,研究大型企业的风险状况和盈利状况与银行提供的贷款数额之间的相关关系。并以大型企业为基准,对比研究中小小型企业的融资状况。研究发现,我国中小型企业确实存在融资约束问题,和大型企业相比,银行对小企业的贷款存在着歧视行为。并且,银行对企业的贷款额度只简单地考虑了企业的盈利因素,而没有综合考虑企业的风险状况。我国中小小型企业的融资不足与现实的融资制度有高度的相关性。

鉴于正式金融体系无法满足中小小型企业的融资需求,绝大多数中小小型企业在其发展过程中都不得不从非正式金融市场上寻找融资渠道。在浙江、广东等沿海地区,民间借贷市场十分活跃,在相当程度上取代了银行的功能。从前文的分析中也可以看出民间借贷和内部集资在中小小型企业融资中发挥着积极作用。

下面从三方面分析造成我国中小小型企业债务融资困难的原因。

(1)信息不对称和交易费用原因。从以上分析可以看出,中小小型企业债务融资难在本质上是由于金融市场上的信息不对称和交易费用问题。在金融市场上,中小小型企业的信息不对称和道德风险比大型企业要严重得多。关于大型企业特别是上市企业的公开信息是很多的。金融机构能够以较低的成本获得有关大型企业的信息。而中小小型企业的信息基本是内部化的,通过一般的渠道很难了解到有关中小小型企业的信息,大多数中小小型企业也不需要由会计师事务所对财务报表进行审计。另外,我国的银行和中小小型企业之间也没有建立起长期的合作关系。银行无法获取足够的信息来准确预测中小小型企业的道德风险发生的概率。因此,由于信息不对称造成的风险,中小小型企业从银行得到贷款就比较困难。

交易费用也是制约银行向中小小型企业提供贷款的一个重要因素。银行向中小小型企业提供贷款的交易费用分为两部分:一部分是银行在交易合同订立前的调查谈判签约费用;另一部分是合同履行过程中的监督费用和企业违约后的诉讼费用和相关损失。由于中小小型企业资金需求规模较小,就使得银行审查的平均成本和边际成本较高。金融机构为了避免不利选择,往往不愿向中小小型企业提供贷款。

(2)中小小型企业自身的原因。首先,中小小型企业自身风险较大。企业经营不稳定和较高的

倒闭和歇业率是金融机构不愿意向中小型企业提供融资的原因之一,据美国中小企业管理局估计,有近 23.7 % 的中小型企业 在两年内消失,有近 52.7 % 的中小型企业 在 4 年内退出市场。在我国,现在还没有关于中小型企业倒闭的官方统计,根据一些银行管理人员估计,我国近 30 % 的私营中小型企业 在两年内消失,近 60 % 在 4~5 年内消失。中小型企业高比率的倒闭风险使金融机构望而却步。

其次,中小型企业信用状况不佳。许多中小型企业治理结构不完善,财务制度也不健全。这导致中小型企业的贷款偿还违约率通常较高,这也是银行不愿向中小型企业提供贷款的一个重要原因。据调查,我国中小型企业 60 % 以上信用等级是 3B 或 3B 以下,而银行新增贷款的 80 % 都集中在 3A 和 2A 类企业。另外,我国国有中小型企业在转制过程中出现的逃废银行债务情况又促使了当前信用环境的恶化。据调查,截至 2000 年末,在工、农、中、建、交 5 家银行开户的 62 656 户改制企业,涉及贷款本息 5 792 亿元,其中经过金融债权管理机构认定的逃废债企业 32 140 户,占改制企业的 51.3 %,逃废银行贷款本息 1 851 亿元,占改制企业贷款本息的 32 %。

(3) 金融机构和金融市场不能适应中小型企业发展的需要。首先是金融业的整合和贷款紧缩。长期以来,我国的金融机构由于种种原因不太重视对企业的监管和约束。而随着金融体制改革的逐渐完善,金融业实施预算硬约束,银行等金融机构成为自负盈亏的经营实体,这使得商业银行的信贷标准更加严格。同时也使得许多中小金融机构,如城市信用社、信托投资企业和农村信用社面临关闭和合并,中小金融机构数量的减少必然导致对中小型企业贷款的减少,增加了中小型企业融资的难度。与此同时,更加严格的信贷标准使整个金融体系在整合期内贷款紧缩,直接限制了中小型企业的融资。

其次是金融市场体系的约束。中小型企业融资和大型企业融资相比有较强的特殊性。大型企业融资主要依靠金融市场和规模较大的银行和金融机构。中小型企业则不同,由于我国缺乏专门为中小型企业服务的中小金融机构体系,我国中小型企业融资实际上更多通过一些非正式的金融渠道,尤其是在其发展初期阶段。但由于非金融市场自身所存在的一些混乱和风险问题,因而我国对非正式金融渠道采取的政策基本是压制的,并不提供应有的法律保障。而这种局面非常不利于非正式金融的健康发展,由此也进一步深化了中小型企业融资难的问题。

二、解决我国中小型企业融资难的对策

中小型企业作为国民经济的重要组成部分,在我国经济建设的各方面都起着不可忽视的作用。由于多种因素的影响,我国中小型企业融资困难已成为中小型企业发展的“瓶颈”。因此,研究建立符合我国社会主义市场经济实际的科学的中小型企业融资机制,已成为解决中小型企业的融资难问题的关键,下面从中小型企业自身素质、间接融资和直接融资三方面来具体说明。

1. 提高中小型企业自身素质,增强其内在融资能力

改善我国中小型企业融资问题最根本的措施还是要从企业自身着手,努力提高中小型企业的整体素质。

(1)中小型企业应该努力规范企业治理结构,这有助于改善中小型企业内部管理,增强企业的管理效率和内部凝聚力,并且也是影响资金筹措和企业的资信程度的重要因素。

(2)中小型企业要健全财务管理制度,保证会计信息的真实性和合法性。这是提高中小型企业融资能力的重要前提。

(3)中小型企业还应该遵循诚信原则,构筑良好的银企关系。良好的银企关系是得到银行长期资金支持的有力保证,同时可以在很大程度上解决银企之间信息不对称的问题。为此,中小型企业必须严格遵循诚实信用原则,切实履行借款合同,为企业融资创造条件。

2. 拓展企业的间接融资渠道,完善间接融资服务体系

(1)建立健全中小型企业信用担保体系。信息不对称是中小型企业银行贷款难的本质原因,因此,要在中小型企业 and 银行间建立真正的信用关系,一条基本措施就是建立健全中小型企业信用担保体系。信用担保体系产生于 20 世纪早期的工业化国家,是一项针对中小型企业的长期服务项目,为中小型企业提供相对公平的融资环境,解决信息不对称问题,降低银行的信贷风险及管理成本,同时强化中小型企业的自我监督能力,促使中小型企业降低道德风险。

虽然,近年来我国陆续有一些地区性的担保政策和中小型企业担保基金出台,但担保力度不够,也缺乏统一的政策规范。为此,我们应大胆借鉴国外经验,在部分地区的中小型企业担保基金试点的基础上,由国家经贸委中小型企业司负责研究制定符合中国国情的中小型企业信贷担保制度,尽快颁布《中小型企业信用担保法》,使信用担保机构能依法经营,依法防范风险和规范经营行为,从而持续有力地促进中小型企业发展。

(2)大力发展中小型金融机构。中小型金融机构在为中小型企业提供服务方面拥有信息上的优势,多数中小型金融机构与中小型企业具有地域性的直接依存关系。相对于大型金融机构而言,中小型金融机构与中小型企业之间的信息不对称问题较轻。中小型金融机构还拥有交易成本低、监控成本低、经营灵活、适应性强等优点。经验表明,中小型企业需要的是与其制度、规模相对称的中小型金融机构为其提供金融服务。不能因为目前一部分中小型金融机构没有形成良好的经营记录以及公众信任度低等问题就否定发展中小型金融机构的重要性。要采取有效的政策措施,从资金来源、结算体系、存款保险体系和担保体系等方面,扶持中小型金融机构发展,并在发展中加强和改善对中小型金融机构的监管和风险防范,保障其健康发展。

3. 积极进行直接融资方式创新,完善资本市场体系

(1)鼓励中小型企业进行股份制改造。股份制的一项重要功能就是集资融资,也就是通过获得外部所有权的融资,将消费资金转化为生产资金,短期资金转化为长期投资。通过股份制合作方式可以将大量闲散的民间资金转化为民间资本,其利益导向将使融资功能更加强大。除了融资功能外,中小型企业还可以明晰企业产权,完善法人治理结构,增强企业凝聚力,提高

资金使用效率,建立高效的现代企业制度,一方面为企业今后融资活动的开展奠定良好的基础,另一方面可以从制度上提升中小型企业信用度。

(2)发展社会风险投资基金。对于一些高科技的中小型企业来说,风险投资基金也是其解决融资困难的较好方法。风险投资基金是以长期股权投资方式投资于某一企业,以追求因企业成长而获得长期收益为目标的。虽然风险投资的成功概率一般只有20%~30%,但获得成功后的投资收益率很高。通过高科技风险投资,支持一部分有前途的中小型企业提高技术等级,开发高科技产品,加大技术含量,可以调整我国中小型企业的产业结构,加快高新技术的产业化,有助于区域性科技型中小型企业群的形成,具有很强的外部经济性,是一种较适合科技型中小型企业特点的直接融资方式。

(3)发展多层次的资本市场,提供中小型企业直接融资的空间。资本市场作为资本供给方与需求方之间直接融通资金的场所,应当是一个完全开放的市场,以实现资源配置效率的最大化。针对不同规模与风险的企业,资本市场也应该具有多层次的特点。中小型企业基础薄弱,不符合在正规证券交易市场发行证券所需要的规模要求,因此很难在主板市场上市。所以我国可以在两个正规交易市场之外也建立一个交易成本较低、准入标准较宽松的二板市场,使一些未来前景看好的高科技企业获得融资机会。

另外,对于民间借贷和私募资本,政府不应一味压制,要看到非正式金融在中小型企业融资方面起到的重要补充作用,进行合理疏导和规范,允许民营资本设立中小银行。对于民间主体进行的融资活动,也不宜简单禁止,而应该加以规范,将其纳入正式的金融体系。通过对融资主体信用度、风险控制能力和还债能力的监管,既可将金融风险控制在一定程度之内,又能大大促进民营经济和我国资本市场的发展。

结 束 语

资本是企业经营活动的一种最基本的生产要素,是企业创建和生存发展的必要条件。一个企业从创建到生存发展的整个过程都需要筹集必要的资本作为企业经营和发展的基础。对于处于创业和发展阶段的中小型企业而言,融资问题始终是一个直接关系到企业生存和发展能力的战略性问题。在中小型企业的创业和发展过程中如何解决融资问题,为企业的经营和发展筹集到足够的资金,同时最大限度地降低融资所带来的成本和风险,是中小型企业决策者必须面对和要妥善解决的战略性问题。

中小型企业融资必须解决的问题:第一是融资渠道的问题。如何解决企业经营资金和发展资金的来源。由于中小型企业自身规模小,资金紧张,企业自身的资源十分有限,同时企业又处于创业和发展时期,亟待大量的资金支持,自有资金不足以满足企业的需求,因此,找到必要的融资渠道,筹集必要的资金就成为中小型企业发展过程中的关键性问题。第二是融资成本和风险的控制问题。中小型企业经济实力有限,风险承受能力也十分有限,因此,在企业融资过程中最大限度地降低融资带来的成本和风险就具有了十分重要的意义。第三是经济效益

问题。企业融资的直接目的是满足企业的经营和发展资金需求,而根本的目的则在于通过企业利用融资得来的资金创造经济效益。因此,如何有效地利用好企业融资得来的资金,为企业创造最大的经济效益是企业决策者应该重视和解决的问题。

参 考 文 献

- [1] 高正平. 中小型企业融资新论. 北京:中国金融出版社,2004.
- [2] 佟光霁. 中国中小型企业融资问题研究. 哈尔滨:黑龙江人民出版社,2001.
- [3] 刘国光. 中小型企业融资. 北京:民主与建设出版社,2002.
- [4] 李丽霞,徐海俊,孟菲. 我国中小型企业融资体系的研究. 北京:科学出版社,2005.
- [5] 秦艳梅. 中小型企业融资选择和策略. 北京:经济科学出版社,2005.
- [6] 王丽娅. 企业融资理论与实务. 北京:中国经济出版社,2005.
- [7] 陈乃醒. 中国中小型企业发展与预测. 北京:中国财政经济出版社,2003.
- [8] 秦志敏,任翠玉. 财务管理. 北京:北京大学出版社,2006.
- [9] 卢家仪,蒋冀. 财务管理. 北京:清华大学出版社,2006.
- [10] 傅元略. 财务管理. 厦门:厦门大学出版社,2007.

第四章 中小型企业组织

中小型企业具有一些不同于大企业的经营特点和管理特点。中小型企业的规模较小,处于发展阶段,生产与管理都不稳定,所以中小型企业的组织结构的设计和业务流程的设计都需要考虑中小型企业的特点和需要。本章将就中小型企业的组织特点、企业的组织形式和业务流程的设计原则进行分析,研究中小型企业的组织结构和业务流程设计的思路,并且就中小企业组织的一些设计问题进行研究探讨。

第一节 企业组织概论

组织是人类社会中人们进行合作的一种形式,是人们为了共同目标形成的具有一定的关系结构和共同规范的力量协调系统。

一、建立企业组织的目的

人们之所以建立组织,是因为在人们的生产活动和社会活动中,以个人的力量往往难以完成预定的任务目标,所以需要人们组成集体力量来形成合力,以完成这个预定的任务目标,这就形成了所谓的人类组织。因此,我们说,组织是人们为了完成预定任务而形成的一种多人合作的集体,其目的在于利用群体的力量,或者说是组织的力量来完成预定任务,达到共同目的。

组织的特点:首先,组织有特定的组织目标。组织的目标是组织工作的方向,是组织存在的根本理由。正是因为组织目标的存在,人们才组织起来,共同工作。没有组织的目标,就没有组织的存在,组织目标的消失,必然导致组织自身的消失。其次,组织具有一批稳定的组织成员。组织成员构成组织的实体。没有固定的组织成员,组织的实体也就不存在。最后,组织应该有自己的组织结构和协调机制。从管理的角度来讲,为了提高组织的工作效率,提高组织完成工作的能力,必要的劳动分工和职能分工是必要的,为了提高管理效率,必要的管理层次划分也是必要的,这些就形成了组织的横向和纵向的组织结构。而伴随而来的必然是这些部门和岗位,这些组织要素之间的工作的协调需求,这就产生了组织的协调机制。

人类现代社会中存在许多组织形式,这些不同的人类组织形式的任务性质是不同的。比如军事组织是以完成军事任务为目的的组织,企业是以通过向社会提供商品来获取利润为目的的组织,学校是以教书育人,为社会培养人才为目的的组织。正是因为这些不同的组织的任务性质有很大的不同,这些组织在管理上也就有了很大区别。不同的组织,它们的任务的性质

不同,组织的目标不同,因而组织的结构是不相同的,组织的管理方式与管理模式也是有差别的,它们体现出不同的组织对完成组织任务方面的不同要求。

组织是实现组织目标的工具。为了有效地实现组织的目标,我们应该着意实现组织的有效性。所谓组织的有效性,体现在实现组织目标的能力和组织的工作效率上,以及组织在实现组织目标过程中控制成本的能力和适应环境的能力。为了提高组织的有效性,有必要建立合理和先进的组织结构,完善和提高组织的管理水平,确定合理的组织目标,制订正确的组织决策与计划。此外,先进的组织文化和优秀的人力资源也是提高组织有效性的必要基础。

企业是以通过向社会提供商品来获取利润为目的的经济实体。企业组织是实现企业经济目的的工具。企业组织如同其他性质的组织一样,其首要目标是提高组织效率,完成组织任务。因为在不同性质的企业中往往有不同的经营模式和管理模式,这些不同的经营模式和管理模式对组织的具体要求往往是不同的,所以需要根据企业的具体性质和需求建立不同特点的企业组织。

二、企业组织的目标体系

组织管理的首要目标是提高组织效率,完成组织任务。而组织的具体目标一般是由组织任务决定的多目标体系。企业组织的目标体系按照目标的重要性来划分,可以分为决定企业长期发展的战略目标与影响企业短期效益的战术目标,决定企业经营大局的主要目标与影响企业局部工作的次要目标。按照目标的性质来划分,可以分为经济目标、生产目标 and 市场目标等。具体来讲,经济目标包括企业的成本控制目标和企业的经营利润指标等,生产目标包括产品的产量指标、成品率目标和原材料消耗指标等,企业的市场目标包括企业产品的市场占有率和销售收入目标等。

组织目标体系的设置对企业的组织管理具有重要意义,这个重要性表现为组织目标的导向作用,组织目标的激励作用和组织目标的凝聚作用等。

1. 组织目标的导向作用

组织的目标为组织在未来一段时期的工作确定了方向、工作目的与完成的标准,从而为组织的工作指明了方向和要求,为组织的战略制定提供了方向,为组织的计划提供了目的与标准,为每一个组织成员的工作确定了努力的方向。这就是组织目标的导向作用。

组织目标的导向作用对组织的管理工作至关重要。错误的目标必然导致方向性错误。因此,在确定组织目标的时候,需要慎重和严谨,要有科学的态度。不能为组织设置缺乏实际意义的不科学的目标,不能设置不能完成的目标,也不能设置缺乏激励作用的目标。最重要的是,不能不给组织设置目标,更不能设置错误的目标。

2. 组织目标的激励作用

组织目标为组织在未来一段时期的工作确定了工作的目的与完成的标准,并且通过组织的某种机制,比如工薪制度、奖金制度和晋升制度等将组织目标与组织成员的个人目标相联系,将目标的实现与组织成员的个人需求的实现相联系,从而使得组织目标的设置对组织成员

的工作积极性产生一种激励作用。

为了有效地激励组织成员的工作积极性,组织的管理者需要认真研究组织的需求与组织成员个人需求之间的结合点,通过组织的激励机制将这种结合形成一种有机的内在联系,从而达到依靠组织目标的设置激励组织成员的目的。

3. 组织目标的凝聚作用

组织成员之所以走到一起,是因为共同的组织目标。因此,组织目标是组织成员之间进行合作的必要前提,是组织凝聚力产生的基础。只有组织目标被组织成员所广泛接受,组织成员之间的真诚合作才成为可能。组织的共同目标的实现要靠所有的组织成员的共同努力,只有每一个组织成员都接受组织的目标,组织才可能是团结的和有效率的集体。

组织目标的凝聚作用产生的基础是组织目标应该成为组织成员们的共同目标。在组织中,每一个人都有自己的个人目标。要使每个成员都为实现组织的共同目标做贡献,使组织的目标成为组织成员的共同目标,需要使组织的共同目标的实现有助于个人目标的实现,需要在组织的共同目标与个人目标之间寻求一个契合点,从而形成组织与组织成员之间的心理契约。

三、企业组织的职能

企业组织的职能工作主要包括组织内部的分工与协调,设计组织的结构和组织的业务流程,以及进行组织的创新等。

1. 组织内部的职能和专业分工

组织内部的职能与专业分工,以及相应的权力责任的划分,是组织职能的一个重要方面。科学的职能和专业分工有利于提高工作的质量和效率。自从大工业出现之后,人们就意识到了职能与专业分工的必要性和有效性。因此,只要组织的规模允许,人们就会进行必要的职能与专业分工,以提高工作能力与效率。但是,需要强调的是,过度和过细的职能与专业分工是不适当的,因为这会导致工作协调的困难,反而会因此降低工作效率和造成管理成本的增加。

2. 组织结构的设计

组织结构设计的目的在于通过有效的组织结构来整合成员的力量,在组织中为成员确定共同的工作目标,在组织成员之间进行合理的工作分工和建立必要的协作机制,从而在组织中建立一种高效率的合作机制,通过在空间上建立高效的组织结构来完成组织的既定任务。

所谓组织的结构设计,是根据组织的任务和目标进行职能的划分,设计好组织的结构形式,包括组织的整体结构形式设计、组织的层次结构设计、业务工作流程设计、部门设置和岗位设置,建立好组织的业务链、信息链、指挥链和权力链,确定不同岗位与部门之间的工作协调与合作关系,以达到提高组织效率,降低组织成本,完成组织目标的目的。

组织的整体结构形式设计、组织的层次结构设计、业务工作流程设计以及组织的部门设置和岗位设置,是建立好组织的业务链、信息链、指挥链和权力链的基础,也是实现职能和专业分工的基础。只有建立好符合组织性质和要求的组织结构,才可能有较高的组织效率。

3. 组织内部的协调

在组织内部的不同岗位和部门之间建立工作协调关系,是组织职能的一个重要方面。在确定了组织结构和各部门单位的责任和权利之后,就有必要规范各部门和单位之间的相互关系,确定各部门和单位之间的相互的协作关系,包括相关工作在时间和空间上的协作关系,协调好各部门和单位之间的日常工作配合。

为了保证专业分工所引起的各工作环节之间的工作的协调关系,是组织职能的另一项重要工作即组织的协调工作。组织的协调工作的基础是组织结构设计。通过组织的整体结构设计、组织的层次结构设计、业务工作流程设计、组织的部门设置和岗位设置,我们建立了组织的业务链、指挥链、权力链和信息链,同时也就建立了组织协调工作的基础。组织管理工作正是在这样一个基础上进行组织的协调工作的。换言之,如果没有建立一个良好的组织结构,那么组织的协调工作的进行也必将受到影响。

4. 组织的创新

组织是在一定的环境中生存和发展的,组织的生存和发展的主要决定因素在于组织内部的环境与条件。同时,组织与环境之间存在着相互作用和影响,这些相互作用和影响对组织形成了生存与发展的客观环境,直接影响着组织的有效性和发展过程。

组织创新是现代社会对组织管理的基本要求。在不断发展变化的现代社会环境中,组织为了适应多变的环境,有必要随时准备调整 and 改革组织的形式与管理方式。在激烈竞争的市场经济中,企业为了保持竞争力,有必要不断地进行企业的组织形式和组织管理上的创新与发展。在企业任务与目标不断调整的过程中,企业组织的形式与管理方式也需要根据需要进行相应的改变与调整,进行不断的创新和发展。

企业组织的创新是企业管理职能的重要内容。根据企业任务和目标的改变,根据企业外部环境的变化,根据企业自身条件的发展,企业必须建立相适应的组织形式和组织结构,不断地进行组织的创新。

第二节 中小型企业组织结构

作为人类进行合作的一种形式,组织是人们为了共同目标形成的具有一定关系结构和共同规范的力量协调系统。在组织内部,人们为了提高工作效率,进行了劳动分工,从而形成了工作岗位;为了提高业务协调能力,进行了专业职能部门的划分,从而形成了组织内部的职能部门;因为管理人员的管理幅度的有限性,为了提高管理的有效性,组织管理进行了管理层级的划分,从而形成了组织内部的管理层级。最后,人们为了有效地协调组织内部各个岗位、各个部门和各管理层次之间的工作,在组织内部确立了组织内部的各个有机组成要素之间的相互关系和协调方式,建立了指挥链和权力链,从而就形成了所谓的组织结构。

组织结构是根据组织的目标、规模、技术、环境和权力分配而采取的组织管理形式。从某种角度来讲,组织结构的设计的优劣直接影响着组织行为的效果和效率,继而影响着组织任务

目标的实现能力。因此,如何设计最好的组织结构来适应组织的发展需求,是每个组织管理者必须面对的问题。

一、企业组织的基本理论

关于企业组织的概念、组织的功能、组织的形式和组织的原则,从早期的泰勒理论、法约尔理论和韦伯的理论,一直到今天的学习型组织理论,已形成了众多的理论体系。

1. 早期的古典组织理论

在西方工业化早期,以泰勒的科学管理理论、法约尔的管理过程理论和韦伯的古典行政组织理论中关于组织的理论代表了古典管理理论学者们的组织理论的基本观点。

古典管理理论学者们认为,组织是一个建立在人们进行专业化分工协作基础之上的机械式的结构,组织的事务应划分成一些职务职位,从上到下形成一个垂直的行政权力指挥链;组织各层次上的职务人员在处理组织事务时应该按照“完全理性”的原则,遵照一些基本的组织管理原则来进行。他们认为存在一种“普遍适用的”组织原则和组织形式,人类的社会组织应该按照这些组织原理与组织形式来进行组织管理,追求组织的高效率。正是在这种组织理论的观点的指导下,形成了现代社会的官僚体制的行政组织的基本理论和基本模式。

2. 开放系统的组织理论

随着系统理论进入管理理论领域,便产生了开放系统的组织理论。开放系统的组织理论观点认为,组织是人们在一定环境中为了实现既定的组织目标,组成的有着特定行为功能的开放性系统。组织系统在运行中与外部环境发生各种关系,进行着有关信息、物质和能量的交换。根据开放系统的组织理论观点,管理者应该特别关注组织的目标、组织的功能和组织的结构之间的关系;关注组织系统内部资源的整合利用;关注组织系统与外部环境之间的动态协调适应的关系;关注组织中每一个个体的行为效益与组织整体行为效益之间的关系;强调建立组织的自适应、自学习和自组织能力。事实上,开放系统的组织理论已经成为对现代组织理论影响最大的一个学术理论。

3. 生态系统的组织理论

由于现代生态理论向社会管理领域中的逐渐渗透,现代学术界逐渐形成了生态系统的组织理论。生态系统的组织理论认为,组织是为了实现组织目标而存在的类生命体的有机结构。在组织中存在着保持组织结构相对稳定的维持生命的体系,这种体系表现为一定组织内所存在的以责权关系为基础的职位职务关系网络,还存在推动和促使组织不断成长发展的创生体系。这种创生体系表现为在环境压力下组织管理体系对此做出的反应和适应的能力,表现为组织对环境变化的自适应性和自学习能力。根据生态系统的组织理论,组织管理者不仅要关注组织自身内部结构的完善和健康,而且要在更广泛的社会背景下协调组织个体与社会环境的其他组织个体的关系,形成一个有利于组织成长发展的生态群落。

4. 学习型组织

学习型组织理论是美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中提出

的。该书出版后,受到了管理学界和企业家们的广泛关注,被喻为 21 世纪的管理圣经。

这种理论认为,传统的组织类型已经越来越不适应现代环境发展的要求,未来真正出色的企业将是能够设法使组织成员全心投入,并有能力不断学习世界的变化,使得组织管理再也不想过去那样被动地去适应,而是在知识更新愈来愈迅速的环境中面向未来主动地去学习,以便将新的知识应用于不断创新的管理实践。

圣吉认为,现代企业面对环境的变化必须做出努力,企业应该能面对环境变化所产生的新问题并主动地学习和修炼,能够及时地察觉管理中的问题,及时地做出反应,确立组织的持续发展的机制,以达到在竞争中立于不败之地的目的。

圣吉认为,企业的组织是一个完整的有机系统,企业组织就像一个人,他的内部结构、思维方式和自身的素质直接关系到企业对外在变化的反应。企业组织能力的提高与个人的各项技能提高一样需要学习才能达到目的。同时企业组织又是一个有机体,必须强调总体能力和企业各部分对整体的有效作用,即通过个体-总体的关联反应来达到自我适应的反应目的。

在学习型组织中,员工们通过积极地参与与工作有关问题的识别与解决过程来不断地获取和共享新的知识,并且参加到组织的知识管理中来。这种在完成工作任务过程中的学习以及应用所学知识的能力,是学习型组织获取持续性竞争优势的源泉。

学习型组织强调“全员学习”和“终身学习”。也就是说,所有的组织成员都必须自觉地进行学习,不断地学习新的知识。这种学习应该是一种伴随员工职业生涯一生的学习过程。

学习型组织强调“全过程的学习”和“团队学习”。也就是说,学习必须贯穿于组织运行的整个过程之中,在组织运行的每一个阶段都需要学习,而且团队学习是学习型组织的基本学习方式。

学习是学习型组织的长期战略。在组织的诸多目标中,学习的位置应该放在组织的长期发展的战略位置上。不能因为学习不能带来一些短期的利益而影响组织的学习战略的实施。

圣吉所倡导的学习型组织的特点是通过所有的员工积极地参与与工作有关问题的识别与解决过程来不断地获取和共享新的知识,从而使组织获取持续适应和变革的能力。因为组织结构会促进或阻碍组织的学习能力,因此学习型组织理念对组织结构的设计有着重要的影响。

组织结构是实现组织目标的手段。一个学习型组织的组织结构应该适应学习型组织的要求。无论管理者选择了何种组织结构设计,这一设计都应该能有助于组织中的员工们进行学习。因此,为了有助于实现“全员学习”的目的,学习型组织的组织结构设计的原则应该是尽量放权,而不是集权,组织结构应该尽量扁平化,而不是建立高度集权的金字塔型组织结构。同时,为了有助于实现“团队学习”,学习型组织的组织结构设计的原则应该是尽力在不同的组织部门之间实现横向联系,组织结构应该尽量实现网络化。

学习型组织理论实际上是以倡导企业的全员学习和全过程学习的方式,使得企业组织内部形成一种不断学习新知识和研究新问题的氛围,从而达到提高企业组织的创新能力和发展能力,增强企业对竞争激烈和不断变化的环境的适应能力,提高企业的竞争力的目的。

5. 关于组织性质的理论

被誉为“管理过程理论”之父的法国管理学者亨利·法约尔认为,企业的组织职能主要包括设计组织结构,确定相互关系,制定规章制度,以及招收、训练、评价职工,等等。而被管理学界称为“组织理论”之父的德国管理学者马克斯·韦伯则提出了“理想行政组织”的概念。韦伯认为,建立理想的行政组织体系的特点包括明确的职权分工,按权力等级形成的组织结构和协作形式,每个行政管理人员都应该遵守规则和纪律等。韦伯认为这种理想的行政组织体系是最符合理性原则、效率最高的组织形式;这种理想的行政组织体系在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式;这种高度集权性的、正式的、非人格化的理想的行政组织体系是适用所有管理工作的最好的组织形式。韦伯曾经说过:“经验一般总是表明,纯粹的官僚集权式的行政组织,从纯粹技术观点上来看是能够取得最大程度效率的。从这种意义上来说,这种组织是对人进行控制的最合理的手段。”

在上述学者之后的管理学者们对组织的概念提出了自己的建议和补充。管理学者穆尼认为,组织是一种在一个协调的整体里,把具体的任务或者职能联系起来的技术。而巴纳德则认为,组织即协同努力,是人们有意识地调整共同活动或力量的系统。穆尼和巴纳德都强调了组织的整体性和系统性,强调了组织内部的联系和协同。同时,巴纳德还突破了古典组织理论,把组织看做是静态组织机构的认识,强调了人是组织的重要因素,认为应该把组织结构与人的行为特性结合起来。美国心理学家、诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为“有效地开发社会资源的第一个条件是有效的组织结构”。

二、建立组织的基本原则

建立现代企业组织,需要遵从一些基本原则,其中最重要的是以下的基本原则:

1. 任务目标原则

组织是任务群体,建立组织的最终目的就是完成组织的任务目标。因此,在设计组织结构和行使组织职能的时候,都应该着眼于完成组织的任务目标这个最终目的。在管理实践中,我们应该着眼于完成组织的任务目标这个最终目的的需要,根据组织的发展战略去设计组织结构和选择组织管理模式,而不是依据某种时髦的理论,或者是教科书上的某种说法去安排组织工作。从这个意义上讲,不存在最好的组织模式,只有最适用的组织模式。

2. 效率原则

组织的有效性首先是体现在组织的效率上。只有保证必要的组织效率,组织才具有必要的竞争力,才有必要的能力达到组织的目标和完成企业的任务。因此,在组织设计过程中,无论选择何种组织形式和组织结构,首先应该遵循的是组织的效率原则,应该首先考虑保证组织的高效率。

3. 效益原则

组织的效益原则是组织,尤其是营利性组织所必须遵循的原则。企业作为营利性组织,经济效益是组织建设必须考虑的一个关键问题。为了组织效益的最大化,在组织形式的选择和

组织结构的设计过程中,我们应该考虑组织的成本-效益的核算问题,力求在保证组织的必要效率的前提之下,使得组织的形式和组织的结构设计,以及组织的管理模式有利于组织的运作成本的最小化和收益的最大化。

4. 可控性原则

组织是一个许多为了实现一个共同的目标的人在一起工作,为完成某任务而组成的群体。为了达到这个组织目标,需要大家有效的合作,需要大家按照同一个计划,在组织的统一指挥下,行动一致地去完成组织的任务。因此,组织应该是一个行动一致的集体,是一个建立在可以控制的基础上的任务群体。这就是组织的可控性原则。

一个组织的可控性原则是一个基本的组织原则。不能控制的组织是一盘散沙,没有力量,也没有效率。但是,需要强调的是,并不是组织的控制力度愈高愈好。对组织的控制程度应该达到何种程度,不同性质的组织要求是有所差别的。要求严格执行命令,行动一致的组织,比如军队,对于组织的控制程度要求是很高的。而一些不是十分强调一致的组织,比如文学创作团体,组织的控制程度要求相对就比较低。这种差别,在不同性质的企业中同样存在。

为了保证组织的可控性,需要在组织中建立必要的信息链、权力链和指挥链。良好的信息链、权力链和指挥链可以保证组织的统一性和行动的一致性,从而保证组织的可控性。

5. 适应性原则

组织是在一定的环境中生存和发展的。组织存在和发展的主要决定因素之一在于组织是否具有适应组织内部与外部环境的能力。现代社会的环境的特点是复杂多变,为了形成有效的组织,人们必须不断地进行学习,研究新的问题和不断地进行组织的创新以适应环境的变化,发展组织的竞争力。

因此,在现代社会中,组织的原则之一就是适应性原则。组织的设计要适应自己的生存环境,按照环境的特点去设计组织的模式与结构,最大限度地满足环境对组织的要求。只有这样,组织的工作效率和生存能力才可能得到保证。

6. 创新原则

因为现代社会的复杂性和多变特点,组织为了适应环境,有必要不断地发展和改变自己的组织模式,进行组织的学习与创新,这就是组织的创新原则。

组织的创新,包括组织管理理念的创新、组织管理模式创新和组织结构的创新等。组织创新的动力来自于环境的变化对组织的影响和组织内部产生的问题所引发的改革需求。因此,组织的管理者需要及时注意到环境变化对组织的影响,及时发现组织内部产生的管理问题,同时研究这些问题所引发的组织改革的需求。

7. 组织的相对稳定原则

组织的相对稳定性是组织正常运转的前提。组织的结构设置和各部门之间的分工协作关系都应该有一定的稳定性,组织的人员安排也要保持相对稳定。只有组织保持相对的稳定性,组织的工作才可能正常和持续开展,组织成员的工作情绪才可能相对稳定。

在多变的外界环境中,在众多竞争者激烈竞争的条件下,为了保持组织的竞争力,组织的

创新和变革是必需的。不断地适应新的环境要求,调整组织的结构和人员配置,不断地进行组织结构设计的创新,这些都是现代组织管理工作的重点。

但是,在组织的创新和变革与保持组织的相对的稳定性之间有必要寻求一个平衡,这是现代组织管理必须面对的一个课题。过度地强调变革与创新,使得组织失去必要的稳定性,会导致组织的效率的长期下降,甚至会因为组织在变革中的动荡和不适应导致组织的解体。

8. 系统优化原则

组织是由许多组织的部门和单位组成的,也就是说,组织是由组织的子系统组成的一个大系统。根据系统理论的系统优化原理,组织系统的整体效能不能小于组织中各子系统的各自的效能的代数和,也不应该等于这些子系统的效能的代数和。因为,如果组织系统的整体效能不能大于组织中各子系统的效能的代数和,就没有必要去组建一个大的组织系统了。

根据这一系统优化原理,组建的组织系统的整体效能必须大于组织中各子系统的效能的代数和。因此,在发现组织的整体效能不理想的时候,应该对组织的整体组织模式,以及组织的各子系统之间的关系进行必要的分析研究,整合各种组织的资源,协调组织的各子系统间的关系,寻求一种最适合的组织模式,力求创建一个系统优化的组织系统。

三、中小型企业组织结构的设计原则

组织结构的设计是组织的核心问题。组织结构形式设计的目的在于形成有效的组织整体结构形式、组织的层次结构和组织的部门设置,通过各组织因素之间的有效的协调来达到组织工作的科学分工与合作,目的是形成组织的有效的权力链、信息链和指挥链,提高组织的工作效率,降低组织的运作成本,提升组织的反应能力与适应性,提高组织完成任务的能力。

关于建立组织结构的基本原则,早在法约尔的组织理论中就已经提出了著名的 14 条组织管理活动原则,这些管理原则对迄今为止的管理理论和实践都有重大的影响。后来的管理学者们也就这个问题提出了很多的补充意见。在管理实践中,组织的设计原则在不断地发展和变化,以适应新的组织要求和环境要求。我们在中小型企业的设计过程中,应该考虑组织设计的一般原则,同时也应该考虑到中小型企业的特点和需求,提高中小型企业的工作效率和竞争力。根据中小型企业的特点和需要,组织结构设计应该强调以下的组织基本原则:

1. 适度劳动分工原则

劳动分工是社会化大生产的产物。劳动分工有利于提高组织中员工工作的专业化程度和劳动的熟练程度,从而提高员工的工作质量和劳动效率。

但是劳动分工要注意适度原则。过度和过细的劳动分工会导致不必要的劳动成本增加和组织管理工作的协调难度加大,同时会导致组织机构臃肿。因此在组织工作中要根据工作的客观需要和成本-效益原则进行适度的劳动分工。

由于中小型企业规模小、人员少和生产业务一般不稳定,所以中小企业为了提高工作效率和工作质量,适当地进行劳动分工和职能划分是必要的。但是,考虑到中小型企业的特点,一般来讲,中小企业在适度分工的基础上,应该更多地强调人员的多种专业的适应能力,

劳动分工宜粗不宜细,以便于适应企业不断变化的工作需求,提高企业的应变能力。

2. 适度集权与分权的原则

现代组织是社会化大生产的产物。在社会化大生产过程中,组织为了提高工作质量和劳动效率进行了必要的专业分工和劳动协作,建立了各级的组织部门和分级的管理体制。

统一领导是指组织的各部门和各单位在组织的高层管理部门的统一部署下开展活动,建立组织的统一的管理系统和体制。在上下级之间形成一条等级链,每一个人只接受一个上级的命令和指挥,并对其负责。上级一般不应该越级对下级进行指挥,下级也不要越过直属上级接受更高一层的命令和指挥。管理上要避免双重领导,以免出现管理混乱。

贯彻统一领导和分级管理的原则要求正确处理好组织管理上的集权与分权的关系。在组织管理上的权力过度集中,会造成组织的反应迟缓,降低组织的竞争力。所以,为了提高组织的反应能力,在组织管理上应该注意分权和放权的适度原则,过度的分权和放权不利于组织管理的统一领导和指挥,容易造成组织管理的混乱和对组织失去必要的控制能力。

因此,一方面,要注意组织管理重大问题和关键环节的决策权要牢牢地控制在组织的高层领导手中;另一方面,一些专业管理工作和具体的业务工作的管理权和一般的决策权应该实行适当的分权和放权原则,交由中层和基层的组织管理者去完成。至于何种程度的分权和放权是适度的,应该根据组织的性质和组织的环境,以及组织的任务要求来决定,不能够一概而论。

中小型企业因为一般规模小、人员少、管理业务比较简单,所以可以更多地采用直线管理模式,同时减少企业的管理层次,可以在集中权利的同时,将一些次要的执行权力下放给基层管理人员,从而可以在强化企业的控制力的基础上,提高企业的反应能力和应变能力,更好地发挥中小型企业经营灵活、反应灵敏的竞争优势。

3. 管理层次原则

组织的管理者能够直接和有效地进行管理的人员数量称为管理幅度或管理宽度。由于一个管理者的精力、能力和体力是有限的,所以一个管理者的管理幅度也就是有限的。

管理者的有效管理幅度是由多方面的因素决定的。首先是管理者自身的素质和能力。管理者的个人业务素质、管理能力和人际沟通能力都会直接影响到他的管理幅度的大小。同时管理者的有效管理幅度还与管理者所从事的管理工作的范围和性质有关。一般高层管理者从事着组织的战略决策与战略管理工作,责任大,难度也大,所以他的管理幅度比低级的管理人员应该小一些;中层和基层管理者从事执行性管理职能较多,决策性的管理职能相对较少,所以相应地管理难度也就比较小,因而管理幅度可以大一些。管理者的有效管理幅度还与管理者所从事的管理工作本身的业务特点有关。管理业务的技术难度愈大,管理的幅度相对愈小。管理者的有效管理幅度还与管理者的管理理念和管理方式,以及下属素质和组织的信息系统的水平有关。在强调放权管理的组织中,以及下属的业务能力较强和信息沟通能力较强的组织中,上级可以在不会造成组织效率下降和工作失误的前提下在比较大的范围内进行放权,从而使得上级管理者的工作负担降低,有效管理幅度加大,反之,则管理者的有效管理幅度减小。

在组织结构的设计中,组织结构从最高层管理者到最基层的业务人员之间所经过的管理

层数称为组织的管理层次,对于组织结构来说,管理层次的多少主要是由管理人员的管理幅度的大小来决定。事实上,正是由于管理者管理幅度的有限性,为了避免组织的管理失控,使得组织不得不进行组织的分层管理,利用中间管理层的管理人员来减少每个层次的管理人员所直接管理的人数。因此,管理者的有效管理幅度愈大,组织的管理层次需要愈小。这也就是说,组织的管理层数与管理幅度应该是一种反向的关系。

在组织的设计中,管理者的管理幅度设计过小,会导致组织的机构臃肿,人浮于事,造成组织的人力资源的浪费,管理成本增加,组织反应能力和组织效率下降。而管理者的管理幅度设计过大,会导致组织的管理能力和控制能力降低,严重的时候容易导致组织管理上的失控。因此,在组织结构的设计中,管理者的管理幅度设计必须适当,按照组织的客观条件,遵照有效的管理幅度大小来设计组织的管理层次。

一般来讲,现代组织管理思想主张减少企业的组织管理层次,加大各级管理人员的管理幅度,这就是所谓的组织结构的扁平化概念。组织结构的扁平化,有利于加强上下级之间的信息沟通能力和加快组织的决策进度,提高组织的反应能力,增强组织的工作效率,提高下级人员的工作积极性,提高组织的竞争力。这在强调提高组织的反应能力和工作效率的今天具有特别重要的意义。

为了实现组织的扁平化,必须进行权力的适度下放,适当提高各级管理人员,尤其是基层管理人员的管理能力,加大他们的管理幅度。这就需要改变组织管理的传统观念,加大管理过程中的放权力度,从而强化基层管理人员的管理工作。同时,组织结构的扁平化,需要提高组织的信息沟通的技术水平,改造传统的生产组织和管理的模式,从而提高各级管理者的管理能力。

由于中小型企业规模小,人员少,管理业务比较简单,所以企业可以在最大限度上减少管理层次,使组织结构实现扁平化设计。在条件许可的情况下,中小型企业甚至可以实行直线型管理模式,以此来增强企业控制能力、反应能力和应变能力。中小型企业减少企业的管理层次的同时,可以将一些次要的执行权力下放给基层管理人员,从而可以在强化企业的控制力的基础上,更好地发挥中小型企业的经营灵活、反应灵敏的竞争优势。

4. 管理的专业分工与协调配合的原则

随着生产的专业化发展,促进了企业管理工作的专业化。现代企业的大量信息和复杂的管理工作不仅需要分层分级地进行管理,而且还需要分门别类地去进行专业化的管理。管理的专业分工有利于提高管理工作的效率和质量水平。

由于组织是一个由多个相互联系的子系统组合而成的整体系统,所以在管理工作的专业化的同时,还应该注意在组织中的各个部门的工作的协调性,注意组织中的各个部门之间工作的相互配合。所以组织管理工作应该贯彻专业分工和协调配合的原则,一方面要合理划分组织的各个专业部门的职能范围,切实反映组织活动的客观需要和现有条件的可能性;另一方面要明确专业分工之间的相互关系,明确纵向的上下管理层次之间和横向的左右管理职能部门之间的权力关系、业务关系、联系方式、协调方式和控制手段,这样才有利于从组织上保证组织

目标的实现。

由于中小型企业的人员数量有限,企业管理的专业分工和职能划分不宜过细,应该更多地强调不同专业和职能之间的配合,提倡企业管理团队的团队精神,从而可以在必要的情况下动员企业有限的力量应对环境的变化和企业的管理需求,更好地发挥中小型企业管理团队的整体优势,提高企业的竞争力。

5. 组织的部门化管理原则

所谓的组织部门设置和部门化管理,是在组织结构的设计中,将一些业务岗位归到一个单位,进行统一管理的管理方式。组织进行部门化管理的原因主要是由管理者的管理幅度有限造成的,同时也是为了加强专业化管理和相近业务岗位之间的工作协调与信息沟通设计的一种组织管理模式,所以组织部门设置和部门化管理的本质是一种更大范围上的专业化分工。

按照系统理论,现代组织是一个投入-产出系统。由此,组织进行职能部门设置的思路主要有两个:一个是按照相同的产出来进行组织部门的划分和归类;另一个是根据不同的专业业务性质来进行职能部门的划分和归类,并且以此来进行职能部门的设置。

按照相同的产出来进行组织部门的划分,可以将组织中进行同一产出的业务岗位归并到一个业务部门中进行统一管理,这样有利于提高专业管理水平。比如,某个多种经营的企业下设了几个事业部:计算机产品部、家电产品部和通信器材部,每一个部门负责一种产品的生产,从而提高了产品生产管理的专业化管理程度,有利于管理水平的提高。

按照相同的业务性质来进行组织部门的划分,可以将组织中完成同一业务职能的岗位归并到一个业务部门中去进行统一管理,这样也有利于提高专业管理水平,比如在企业中设置财务部、人事部、生产部和销售部等专业职能部门。或者是将在同一生产过程的不同环节的业务岗位归并到一个业务部门中去进行统一管理,比如在钢铁企业的生产过程中按照生产环节的不同设置焦化车间、烧结车间、炼铁车间、炼钢车间和轧钢车间等不同的部门,这里,每个部门的人员都负责同一项业务的工作,从而可以加强相关业务的专业化管理水平。

组织的部门化管理有利于提高组织的专业化管理水平和增强组织内部的业务协调能力,有利于提高组织内部的信息沟通能力。但是,需要强调的是,组织的部门化管理程度要适度,这个问题如果处置不当,也可能造成一些问题。比如说,如果组织中的业务部门设置过多就容易造成组织机构臃肿,造成不同的组织部门之间过度的业务条块分割,进而造成不同部门之间工作协调的困难,以及由于存在过多的部门自身利益,造成各部门之间的利益的冲突加剧,影响到各部门之间的工作协作关系的落实,从而降低组织整体的工作效率。

根据中小型企业的特点,企业管理的部门划分宜粗不宜细。中小型企业的管理应该更多地强调部门之间的协调,在最大限度上减少企业管理部门之间的内耗和摩擦,提高企业的整体工作效率。

6. 组织的流程化管理原则

与传统的管理思想强调组织设计的任务导向不同,现代管理思想主张组织设计的顾客导向。认为组织管理应该减少传统的组织的部门化管理,以及由此产生的组织管理的条块分割

现象,主张组织的流程化管理模式。和流程化管理模式相应的流程型组织结构就是以某一工作的业务流程作为组织设计的基本着眼点,通过把与该流程相关的一系列业务活动纳入同一个管理职责范围之内,从而构建起来的一种新型的组织结构。流程型组织结构打破了传统的按职能部门的不同业务工作进行条块分割的工作组织形式,形成跨职能部门的,以工作业务流程为核心组建起来的工作团队来执行相对完整的工作任务,从而消除了部门管理中的职能分割的弊病,有利于提高组织的工作效率。

由于中小型企业业务不稳定,变化大,所以企业的业务流程的设计和流程管理应该更多地注意弹性原则和权变原则,从而可以在提高企业的业务工作效率的基础上,更好地满足中小型企业的经营需求。

7. 管理者的责权统一原则

权力是指管理者所拥有的、为履行职责而由上级所授予的、能够影响和决定他人行为或组织行为的一种能力。责任是指管理者在行使职务时必须履行的义务。履行义务要以相应的权力为保证,作为一名管理者,必要的权力是他履行责任和义务的基础。因为只有拥有相应的权力,他才可能能够影响和决定他人行为或组织行为,完成相应的责任和义务。

在组织设计中,贯彻责权统一的原则就要做到因事设职,因职设人,反对因人设事,因人设职。在组织的设计中,要明确规定每一个岗位,每一个人员的职责和权力,要使每一个管理者的权力和责任相对应,做到责任到人和权力到人。

中小型企业规模较小,人员较少,专业分工比较粗,但是,管理者的责权统一的原则仍然是基本的管理原则。不能够因为员工的专业分工较粗,就忽视明确每一个员工的职责和义务,以及授予必要的权利。因为这是使得每一位员工能够准确地进行角色定位,完成好本职工作的必要前提。

四、中小型企业组织结构的设计

组织结构就是组织内部各个有机组成要素相互作用的联系方式或形式,组织结构是根据组织的目标、发展战略、组织的规模、技术环境和权力分配方式而采取的组织管理形式。

所谓组织结构设计是指根据组织的目标或任务以及组织内外环境的变化对一个组织的管理结构进行规划、构建、创新或再创造的过程。组织结构设计的目的是通过组织的部门划分和关系确定,从组织结构上来确保组织的有效运转及其任务目标的实现。具体地说,组织结构的设计主要是通过做好组织的纵向结构设计、横向结构设计和职权结构设计来确定组织内各部门和人员之间的正式关系和各自的职责,组织设计的结果就是组织结构图和职位说明书。

组织结构图是组织结构的简化和抽象的模型。组织结构图通过表明组织内的职位系统和结构系统的图表来概括组织结构构成。职位说明书则详细说明了组织中各职位的责任和任务,以及各职位之间的关系,还附有工作手册,说明组织的最高部门向下属各个部门、单位或人员分派任务和从事各种活动的方式。

组织中部门的划分和岗位的划分是社会的专业分工和劳动分工的表现,组织的管理层次

划分是管理幅度限制的产物,由此产生了组织的横向结构和纵向结构。组织的纵向结构是组织的上下级之间的隶属关系,横向结构是组织的部门化,这纵横两方面关系就构成了组织的正式结构关系。

组织管理实践说明,一个组织效率高低的主要影响因素之一就是组织结构的设计水平。从某种角度来讲,组织结构的设计优劣直接影响着组织行为的效果和效率,继而影响着组织实现任务目标的能力。组织结构的设计,从纵向方面看,要有利于形成一个从上而下指挥自如的统的管理指挥体制系统;从横向方面看,要有利于形成各部门(或单位)工作的科学合理的划分,要形成一个有利于岗位之间和部门之间工作的相互配合和协作的专业化管理体制系统。组织结构的设计要形成一个高效率组织的业务链、指挥链、权力链和信息链,从而使整个组织形成一个有机和高效的工作系统。

1. 组织的纵向结构设计

组织结构设计的核心内容之一是划分组织的管理层次,建立组织的纵向结构。从直接原因来看,划分组织的管理层次是管理幅度有限性造成的结果。从建立的目的来看,是为了形成一个从上而下指挥自如的统一的组织管理的指挥系统。

在组织结构的设计中,随着组织任务的增加以及规模的扩大,为了保证组织目标的有效实现,组织应该实行层次管理,建立必要的组织管理层次。一般来说,管理层次大致分为三个层次:战略规划层、战术计划层和执行管理层。美国斯隆管理学院的学者在研究组织管理的层次结构问题时,提出了“安东尼结构”,并对组织中三个层次的主要功能进行了分析,见表 4.1。

表 4.1 组织的管理层次分析

分析 功 能 \ 层 次	战略规划层	战术计划层	执行管理层
关心问题	是否干	如何干	具体干
时间幅度	3~5 年	0.5~2 年	周、月
视 野	大	中	狭窄
信息来源	外部为主,内部为辅	内部为主,外部为辅	内部
信息特征	综合信息	汇总信息	详尽
冒险程度	高冒险程度	中冒险程度	低冒险程度

组织中各层次功能的分析说明组织中的各个层次都有明确的特点和分工。组织的战略规划层主要是从组织的整体利益出发,对组织实行统一指挥和综合管理,并负责制定组织的目标和大政方针。组织的战术计划层的主要职能是按照战略规划层的决策和制定的组织总目标,为各职能部门制定具体的管理目标,拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序等。组织的执行管理层的主要职能是按照战术计划层规定的计划和程序,制定和协调基层组织的各项工作并

具体实施计划。

当组织规模一定时,较大的管理幅度就意味着较少的管理层次,较小的管理幅度则意味着较多的管理层次。在一定条件下,较少的组织管理层次就形成了所谓的组织的扁平化结构。

组织结构中自上而下具体应该划分多少管理层次,主要取决于多个因素。一般来讲,影响的因素有:一是组织的规模大小。组织的规模愈大,管理层次需要的愈多。二是各级管理人员的管理幅度的大小。管理人员的管理幅度的大小主要与管理人员的个人素质有关,素质愈高的管理人员的管理幅度一般也愈大。同时,管理人员的管理幅度的大小还与组织的管理信息系统的技术水准有关,信息系统的技术愈高,管理人员的管理幅度愈大。三是组织的性质。一般来讲,企业的生产方式如果要求下级行为高度统一,则组织的权力就需要高度集中,因此权力下放的余地就较小,各级管理人员的管理事务较多,管理幅度减小,管理层次增加。相反,如果生产方式允许下级有较大的自主,权力就可以有较多的下放,上级管理人员的管理幅度也就相应可以加大,组织的管理层次也就随之可以减少。

由于组织结构的适度扁平化会形成较少的组织管理层次,所以信息的传递效率一般较高,信息传递的损失较少,失真较少,从而有利于组织的工作效能和效率的提高,有利于提高组织对环境变化的反应速度和反应能力。这一点对于处在复杂多变环境中的现代企业组织来讲至关重要。这就是为什么现代企业组织管理强调组织结构扁平化的主要原因。

但是,由于组织结构的扁平化会造成管理人员的管理幅度加大,因此,为了提高上层管理人员的管理幅度,对各级管理人员的管理能力要求较高,同时要求组织有较先进的管理信息系统作为技术支持。同时,为了减轻上层管理人员的工作强度,组织结构实施扁平化的前提之一是管理权限的适度下放。而这必然引起对组织的下层管理人员素质的要求相应提高。在上述这些条件组织不具备的条件下,组织结构的强行扁平化会在一定程度上使得上级对下属的管理与控制出现困难,严重的时候甚至会造成组织的控制力下降。

在实际工作中,组织结构的扁平化对提高组织的反应能力与工作效率有着十分重要的意义,同时组织的扁平化结构还有利于组织的中下层管理人员工作能力的提高和组织责任感的增强。所以,在现代管理实践中,组织结构的扁平化已经成为一种趋势。但是,组织结构的扁平化程度取决于管理人员的管理幅度的大小,而一个管理人员能够直接有效地监督和管理多少下属是由多个因素决定的,它不仅仅与管理人员的素质有关,而且与企业的生产方式、组织模式以及企业的管理信息系统的技术水准有关,这些因素共同决定了组织管理权限的可能下放程度,因此组织结构的扁平化没有普遍适用的模式和方案,需要根据各个组织的具体情况来决定。在组织的设计中,组织设计的扁平化是一个原则,但是具体的组织管理层次的设计必须适当,必须考虑组织的现实管理条件和能力,遵照组织管理有效性原则。

2. 组织的横向结构设计

组织的横向结构设计就是在组织的同一层次进行的组织的部门化设计。组织的部门划分是组织结构设计的主要内容之一,解决的是组织的专业化分工、职能分工和专业化管理的

组织的部门设置和部门化管理的目的是在组织结构的设计中将一些密切相关的业务岗位归到一个单位,进行统一管理,从而提高专业管理的能力。法约尔指出,部门是“为了用同样多的努力生产出更多更好的产品的一种分工”。组织进行部门化管理的原因既是因为管理者的管理幅度有限,同时也是为了加强专业化管理和相近业务岗位之间的工作协调与信息沟通。本质上是一种更大范围上的专业化分工。

按照系统理论,现代组织是一个投入-产出系统。由此,组织进行部门设置的思路主要有两个:一个是按照相同的产出来进行组织部门的划分和归类;另一个是根据不同的业务性质进行划分和归类。

按照相同的产出来进行组织部门的划分,可以将组织中为了进行同一产出的业务岗位归并到一个业务部门中去进行统一管理,从而加强产品化的部门管理。

按照相同的业务性质来进行组织部门的划分,可以将组织中为了完成同一业务职能的工作归并到一个业务部门中去进行统一管理,或者是在同一生产过程的不同环节的业务岗位归并到一个业务部门中去进行统一管理,从而进行专业化的部门管理。

组织的部门化管理有利于提高专业化管理水平和增强组织部门内部的业务协调能力,以及提高组织部门内部的信息沟通能力。但是组织的部门化管理如果处置不当,也可能造成一些问题。比如由于部门设置过多容易造成组织的机构臃肿,各部门之间的繁复的业务条块分割,从而造成各部门之间的工作协调困难,降低组织整体的工作效率。

过分地强调组织的部门化管理,容易导致组织管理上的“隧道视野”现象。所谓“隧道视野”现象是指由于各职能部门的专业化管理,使职能部门的专业人员在工作上产生视野局限性,这就如同汽车司机在开车过隧道的时候,除了隧道局限内的视野领域之外,其他什么也看不见了。这种“隧道视野”现象容易导致部门主义或本位主义,给部门之间的相互协调带来很大的困难。所以进行组织部门划分的同时应该强调从业务流程的角度加强不同的职能部门之间的协作关系。同时组织的部门化管理应该采取适度原则,注意根据需要进行组织的创新设计。

在企业管理实践中,往往以设立工作流程委员会,或者是项目管理小组的方式来打通各个部门之间的联系,以项目和任务为核心,统一负责执行相对完整的工作任务。采用委员会,或者项目小组的管理模式有利于加强对一些特定项目的管理能力,克服部门分割产生的消极现象。

3. 职权划分与职权设计

职权划分与职权设计是组织结构设计的内容之一,解决的是组织结构中的职权问题。所谓职权是经由一定的正式程序,由上级向下级授予某一职位的一种责任、权力和义务,以及其与相关工作岗位之间的协调关系。

组织的纵向划分将组织分为若干个管理层次,而组织的横向划分则在组织的每一管理层次上形成若干个专业职能部门。在组织的每一横向结构和纵向结构的相交节点上我们需要设置若干个工作岗位,同时必须为各个工作岗位确定其工作的责任、义务和权力,同时明确其与

相关工作岗位之间的协调关系。

在企业里,组织从纵向划分成若干个管理层次,每个管理层次上都设置了财务管理部门,在每个管理层次的财务管理部门中都设置了会计岗位,同时为这个工作岗位确定了工作的责任、义务和权力,明确了其与相关工作岗位之间的协调关系,这就是组织的职权设计,如图 4.1 所示。

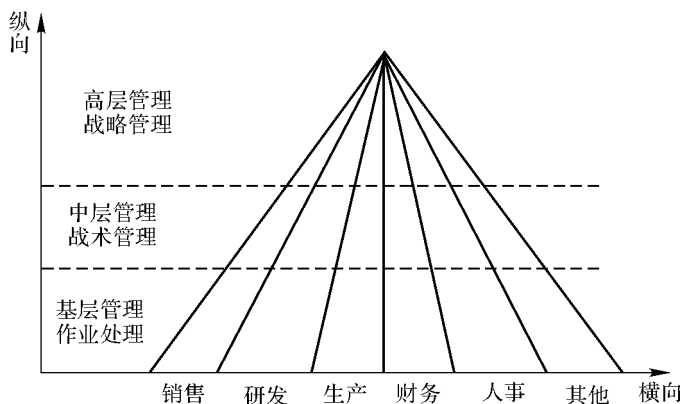


图 4.1 组织的职权设计

根据责权对等的原则,每一个工作岗位在接受权力的同时也就承担了相应的责任,这责任是与职权共存的,称之为职责。职责是某项职位应该完成的某项任务的责任。组织内每一个岗位的职责一般可以分为三种类型:直线职权、参谋职权和职能职权。

直线职权也称指挥权,是指某职位或部门所拥有的做出决策、发布命令的权力。一般直线职权是经过上级授权得到的权利,组织中的各层次的管理人员都应具备某种形式的直线职权,否则管理人员难以对自己的下属进行控制并对其行为施加必要的影响力。

在组织中用自上向下的若干条线将各层次的管理人员连接起来,就形成了所谓的组织的指挥链系统,通过指挥链系统,组织的领导可以使信息从上向下或从下向上进行传递,对整个组织进行有效的行为控制。所以组织的指挥链系统既是一种权力的控制线,也是一种组织的信息通道,从而形成一种信息链。

参谋职权是某项职位或某部门所拥有的辅助性职责,包括向上级和有关方面提供咨询、建议和意见等的职责。在直线型组织结构和职能型组织结构中,组织中的参谋职位或部门只有与其上级之间的连接关系,没有与下层的连接线,因此,参谋人员只对上级负责,而不能向下级发布指令和建议。这样就限制了专业人员的作用。而在直线-职能型组织结构中,参谋人员不仅对上级负责,而且可以向下级提出建议和意见,形成一种双向的连接关系,这样就较好地发挥了专业人员的作用。

职能职权是某职位或某部门所拥有的原属于直线主管的那部分指挥权力。当直线主管人员将部分权力授予参谋人员,使之不仅可以向下级提出建议和意见,而且可以在一定范围内向

下属发布指令时,职能职权便产生了。由于业务部门或参谋部门是由职能管理专家组成的,因而,职能职权大部分是由这些部门或其负责人行使的。

组织的职权设计需要确定每一个岗位的责任,包括这个岗位的工作人员的工作内容和与其他的部门和岗位之间的工作协调关系,以及对这些岗位责任完成的具体要求,包括岗位责任完成的质量上的要求和时限上的要求。在确定每一个岗位的责任和要求的同时,应该明确规定相应的奖惩措施,也就是说应该明确相关的利益关系,并且以此来落实相关的责任和权利。

五、中小型企业组织结构的基本形态

组织结构就是组织内部各个有机组成要素相互作用、相互联系的方式或形式,组织的结构是在劳动分工、职能划分和组织业务部门的建立,以及组织的管理层次的划分基础上形成的。在组织中划分相关的业务岗位、业务部门、上下级关系、部门之间和个人之间的工作协作关系等就引起了组织结构的形成和建立。一定的组织结构是根据组织的目标、发展战略、组织的规模、技术环境和权力分配方式而采取的组织管理形式。

组织效率高低的主要影响因素之一是组织结构的设计水平。从某种角度来讲,组织结构的设计优劣直接影响着组织行为的效果和效率,继而影响着组织实现任务目标的能力。组织结构的设计,从纵向看,要有利于形成一个自上而下指挥自如的统一的管理指挥体制系统;从横向看,要有利于形成各部门(或单位)工作的科学合理的划分,要形成一个有利于岗位之间和部门之间工作相互配合和协作的专业化管理体制系统。组织结构的设计应该形成一个高效率的组织的指挥链、权力链和信息链,从而使整个组织形成一个有机和高效的工作系统。

一般来讲,各种组织结构都有其长处与短处,企业究竟采用哪种形式应该从实际出发。一般来说,选择组织结构形态要考虑企业的目标、发展战略、生产性质、规模大小、产品种类的多少、生产工艺特点以及市场状况和企业的管理信息系统水平等因素,同时还要考虑企业所处的环境条件要求,考虑企业的发展要求。不同的企业采取不同的组织结构形式,同一个企业在不同的时期、不同的环境、不同的战略背景中组织结构形式也会有变化。另外,在实践中,同一企业,往往可能把几种不同的组织结构形式结合起来应用,形成一个多种形式的复杂的组织结构以适应具体的需要,目的仅仅在于使得企业可以由此获得较高的效率和效益,提高企业组织结构的适应性。

1. 金字塔型组织形态

金字塔型组织形态又称为高层型组织,它的特点是组织结构具有较多的管理层次,是一种强调集权管理和等级制度的组织形态。金字塔型组织形态的示意图如图 4.2 所示。

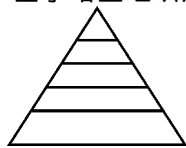


图 4.2 金字塔型组织形态

金字塔型组织是一种常见的组织形态。金字塔型的组织强调管理上的集权,所以每个管理人员的管理幅度不宜过大,组织的管理层次因此就比较多,组织的形态和结构因此就酷似高耸的金字塔形状。

金字塔型组织的管理权力高度集中,组织严密,等级森严。在管理上,这种组织形态的特点是指令高度统一,控制严格,步调一致。同时每一个组织成员的分工明确,职责清楚,上下级关系和相应权限一目了然。因此,这种组织形态便于组织实施严格的管理,特别是在一些生产需要严加控制和需要指令高度统一的企业中,比如钢铁制造企业和核工业企业中,这种组织形态是有一定优势的。

但是,由于权力的高度集中,这种组织形态的组织也有一些弊病,比如下级工作缺乏主动余地,事事都必须向上级请示,所以组织的反应能力较差,难以应付多变和复杂的环境。同时也造成组织成员工作的被动性,缺乏主动精神和负责精神,进而造成组织缺乏创新能力等。

2. 扁平型组织形态

扁平型组织形态的特点是强调管理权力的下放和弱化组织中的等级观念。由于强调管理权力的下放,所以使得组织的每个管理人员的管理幅度相应加大,从而减少了管理的中间层次,使得组织的形态相对于金字塔型组织形态显得管理层次较少,形态比较扁平一些。扁平型组织形态的示意图如图 4.3 所示。

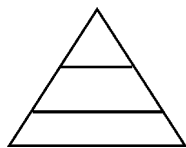


图 4.3 扁平型组织形态

扁平型组织形态的组织的管理权力下放程度较高,组织灵活性较高,等级观念弱化。在管理上,这种组织形态的组织的特点是下级拥有较大的权利,组织决策效率较高,组织的反应灵活。同时由于权力下放,使得每一个组织成员的责任加大,工作的主动余地加大,管理人员的管理幅度和管理难度也随之加大。因此,这种组织形态便于组织实施灵活的管理,特别是在一些需要组织反应灵活的企业中,比如在销售行业的企业中,这种组织形态具有一定优势。

但是,由于强调权力的下放和管理幅度的加大,组织的控制难度加大,因此,这种组织形态的组织中的下级管理人员的责任加大,上级管理人员的协调难度和管理难度也随之加大。这就要求每一个管理人员的素质相应提高,并且需要必要的技术环境的支持,比如先进的信息技术的支持。

3. 刚性组织形态

刚性组织形态,又称为机械组织,或者是官僚行政组织。这种组织形态的特点是强调制度化管理和程序化管理,强调正规化管理和专业分工。

刚性组织形态在管理上的特点就是非人性化、制度化和责任明晰。这种组织管理方式的

优点是组织管理规范、正规和清楚,一旦形成,便于管理。特别是在大型企业中,因为需要管理的规范化和程序化,所以刚性组织形态在管理上是具有一定优势的。

刚性组织形态由于比较强调组织管理中的规范和制度,在组织管理上比较缺乏弹性和灵活性,组织管理对环境变化的适应性较差。同时,由于强调制度化管理和规范化管理,遇事强调按制度办事,虽然这样有助于在管理上排除人情面子等组织管理中的腐败风气,但是也容易导致办事方式僵化,管理上比较缺乏人情味等弊病。

4. 弹性组织形态

弹性组织形态,又称为有机式组织。这种组织形态的特点是工作中专业分工程度较低,管理上放权程度较高,工作的标准性不强,不十分强调组织管理的制度化和程序化,是一种不强调所谓正规化管理和规范化管理的组织形态。

弹性组织形态的管理特点就是比较人性化,灵活性较强,组织弹性较大,对环境的变化适应性较强,反应较快。但是,由于这种组织形态的制度化管理程度较低,工作责任不十分明晰,因此组织管理的难度较大,组织的控制能力较差。由于这种组织形态的适应性较强,管理上的灵活性比较大,所以在中小型企业中比较常见。

六、常见的中小型企业组织结构类型

企业的组织结构的具体形式可谓是千姿百态,但是主要的、常见的组织结构基本形式仍然是下面几种。在实践中,企业的实际组织结构形式往往是这些基本形式的某种方式的组合,或者是某种变形。

1. 直线型组织结构

直线型组织结构是小型企业中常见的最简单的组织结构形式。直线型组织结构的特点是指令和管理的职能由企业的行政负责人亲自执行,所有的下属只接受他的亲自指挥。因为所有的组织管理职能要由一个人承担,因此就需要一种全能的管理者。

这种组织结构类型的优点是,组织的结构简单,组织的指挥和管理工作集中在企业负责人手中,企业实行高度统一的指挥,决策的责任和权限明确,决策过程迅速和简单明了,下属不会得到互相抵触的指令,便于企业采取迅速的决策和全面执行纪律。

这种组织结构类型的缺点是,在企业规模比较大的时候,或者业务相对比较复杂的时候,如果还要求所有管理职能要由一个人来承担,寻找一种全能的管理者是非常困难的事,或者说根本不可能的事。而且由于每个管理者的管理幅度的有限性和专业知识的有限性,这种组织的决策机制必然会造成组织的专业化管理水平下降和管理效能降低。因此,这种组织结构类型一般只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型型企业,或者是小型的现场作业的管理。这种企业的组织结构的示意图如图 4.4 所示。

2. 直线-职能型组织结构

直线-职能型组织结构是目前最常见的企业的组织结构形式。直线-职能型组织结构的特点是企业的下属各业务部门都是成本中心,部门的管理工作由各单位最高负责人直接负责,

但是企业中经营决策权集中在企业的最高管理层,日常经营管理活动由总经理直接统一领导和指挥。

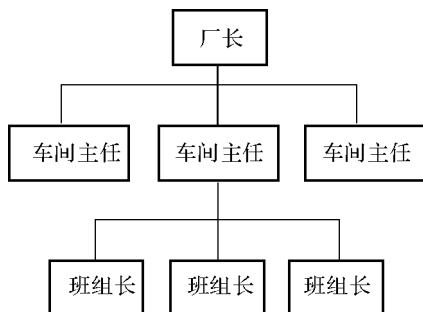


图 4.4 直线型组织结构

在直线-职能型组织结构中,企业设立了各专业的职能业务科室,在企业的最高负责人的领导下负责企业的专业业务工作,同时向下级部门和单位提供专业业务的指导,但是没有指挥权。这里,各专业的职能业务科室相当于军队中的参谋部的角色。

这种组织结构形式,将企业管理单位和人员分为两种,一种是直线指挥机构和人员,另一种是职能机构和人员。直线指挥机构和人员在自己的职责范围内拥有一定的管理决策权和指挥权,对其所属下级拥有指挥和控制权力,对自己部门工作负有全部责任。而职能机构及其人员,则是直线指挥人员的参谋,对直线部门的下级没有指挥权力,只能对下级提供专业性的建议和和业务上对下级进行指导。这种企业组织结构如图 4.5 所示。

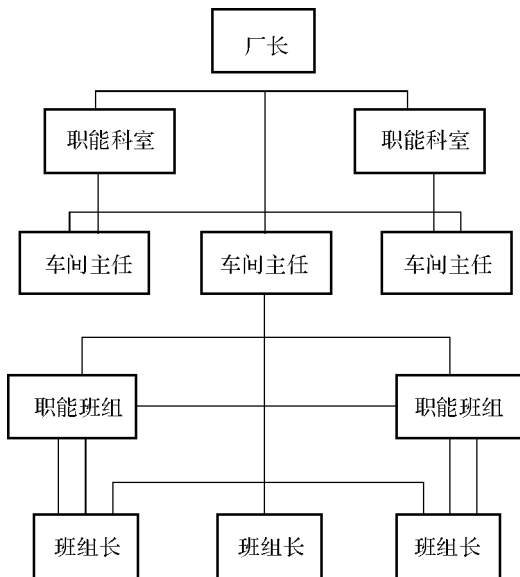


图 4.5 直线-职能型组织结构

直线-职能型组织结构的特点是权力高度集中。企业的经营决策权力集中于企业的最高决策层,每个下属部门都是成本中心,由直线领导人员统一指挥和管理。这种组织结构有利于企业的管理权力的集中、管理的责任和权限的明确以及决策过程的迅速和简单明了。同时,由于各级直线领导人员都有相应的职能机构和人员作为其参谋和助手,因而能够对本部门的生产、技术、经济活动进行有效的专业指导和指挥,以适应许多企业的管理工作比较复杂和细致的特点。

直线-职能型组织结构的缺点是这种组织结构形式不利于组织内部的各职能部门之间的意见沟通,缺乏各部门之间工作的协同。在企业生产经营活动中,许多问题需要多部门协同解决,但是由于各部门分担不同的专业管理工作,缺乏横向联系,遇到问题,首先需要向直线领导请示报告,然后才能处理。这既加重了高层领导人员的管理工作的负担,同时也容易造成组织的反应迟缓,造成组织效率下降和企业对环境的适应性降低。

为了弥补这种组织结构类型的缺点,企业在管理实践中可以采取设立各种综合性委员会的方式来协调各部门工作,建立各部门单位之间的横向联系。例如可以在企业中建立由各部门的负责人参加的管理委员会,一起来讨论企业中的一些重大的问题,协调各方面的关系,最后再由最高负责人做出决策,以妥善解决各种问题。

直线-职能型组织结构形式比较适合规模较小的企业和生产经营比较稳定的企业,以及一些由于生产经营方式需要权力高度集中的企业,比如钢铁联合企业等。在这些企业中,直线-职能型组织结构的优点比较明显。但是对于一些实行多种经营的大型企业,由于产品种类繁多,业务比较复杂,企业的管理方式不宜于统一,权力集中的弊病就比较突出,直线-职能型组织结构形式就不太适合了。对于那些产品市场竞争环境激烈,需要随时应变环境的企业,这种组织结构类型反应迟缓的缺点就比较突出,因而也不是十分适合的组织结构形式。

3. 事业部型组织结构

事业部型组织结构是美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出的一种组织结构形式,因而也被称为“斯隆模型”。事业部型组织结构是目前国内外大型企业,特别是跨国企业普遍采用的一种组织结构形式。如图4.6所示是事业部型的组织结构图。

事业部型组织结构的特点是把企业的生产经营活动,按产品或地区不同,建立不同的经营事业部。在实施事业部型组织结构的企业中,每个经营事业部都是一个利润中心,在总部的领导下,各事业部实行统一政策和分散经营。与传统的部门管理不同,总部下属的各事业部实行独立核算和自负盈亏,拥有很大的经营决策权和很大的管理自主权。

事业部型组织结构的优点是企业按产品或地区划分成若干个事业部后,总部不再过问各事业部的内部日常经营管理事务,将各事业部的经营决策权力下放,专心于企业的整体的战略决策与战略管理,这样,既有利于企业的最高领导层摆脱日常经营管理事务,真正成为强有力的决策机构,又能加强企业所属各事业部领导人的责任心,充分调动他们搞好事业部的生产经营活动的积极性和主动性。同时,将各事业部的经营决策权力下放,可以使得各事业部的经营灵活性加强,企业的反应能力提高,从而增强企业对环境变化的适应能力。

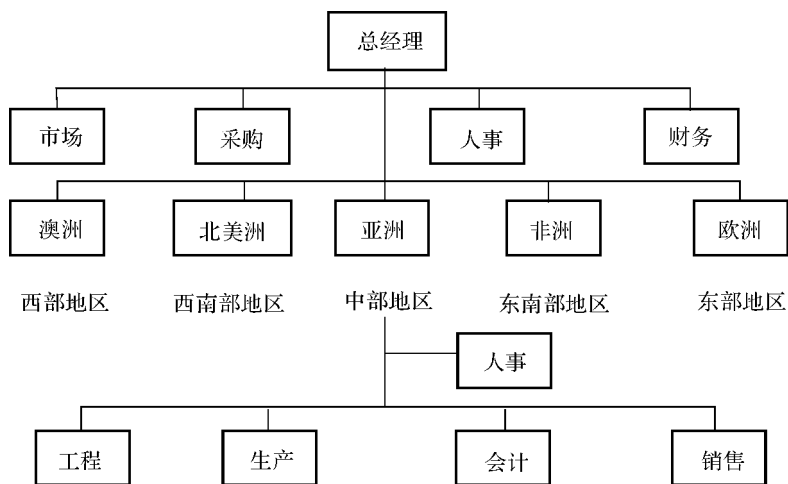


图 4.6 事业部型组织结构示意图

同时,在企业规模比较大,实行多种经营,或者是跨地区经营的情况下,事业部型组织结构有利于把联合化和专业化结合起来,避免企业多种经营和跨地区经营情况下的统一管理的弊病。事业部型组织结构还有利于锻炼各事业部的主管负责人的工作能力,有助于培养和提高他们的领导素质。同时也有利于对各事业部的主管负责人进行考核,因而能够更好地协调他们的关系,调动其积极性。

事业部型组织结构的缺点是容易造成企业资源的重复配置,各事业部的职能机构重叠设置,用人较多,费用较大,容易造成资源的浪费。同时,由于各事业部有很大的自主权,同时又实行独立核算和自负盈亏,容易造成各事业部的行为只考虑自己的局部利益,影响各事业部之间的协作和企业的整体利益。

事业部型组织结构形式适用于规模较大,实行多种经营,产品种类较多,各种产品之间的工艺差别较大的企业组织,或者是各下属单位所处市场条件差别较大,要求适应性比较强的大型联合企业或跨国企业。

4. 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构是因其形态如横向和纵向排列的矩阵而得名。矩阵式组织结构的特点是企业的组织系统既有按职能划分的垂直领导系统,又有按项目划分的横向领导系统。矩阵式组织结构如图 4.7 所示。

这种组织结构形式常常出现于以完成工程项目为主的企业和以完成课题研究项目为主的科研单位中。采用这种组织结构的单位其运行方式是在某工程项目立项之后,由单位的最高领导部门向项目组的负责人进行授权,由项目的负责人负责项目工程的策划和组织,从各有关部门抽调人力参加项目组。在工作过程中项目负责人同时接受垂直部门的领导和各相关职能部门的领导。待该项工程项目的工作完成后,项目组应该即行解散,人员回到原单位待命。

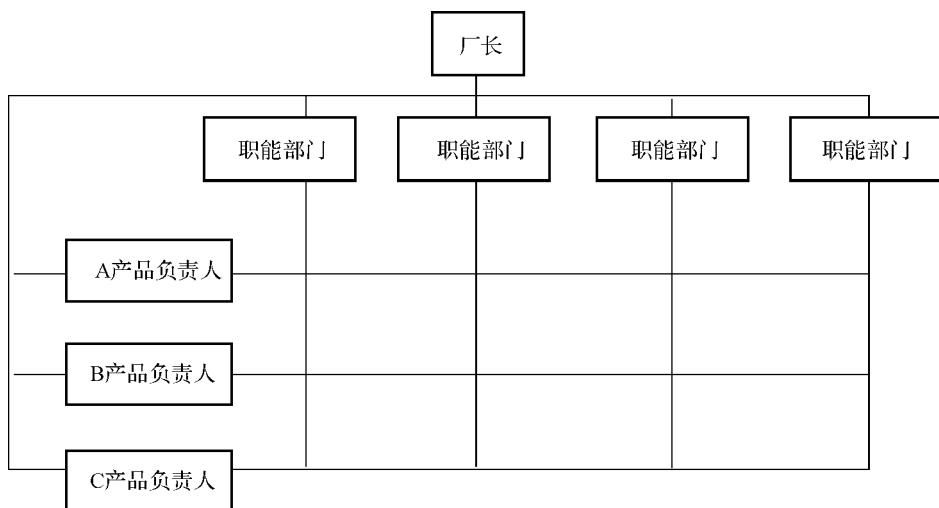


图 4.7 矩阵式组织结构示意图

矩阵式组织结构的优点是机动灵活,适应性强。矩阵式组织结构是按照完成某一特定任务的要求,把具有各种专长的有关人员调集在一起组成项目工作组,这样便于组织和内部沟通,易于接受新观念和新的方法。由于矩阵式组织结构机动灵活,能够集思广益,因此,对工程项目能够有较好的控制和管理,获得成功的机会较大。同时采用矩阵式组织结构形式,还有利于把管理中的垂直联系和水平联系更好地结合起来,加强各职能部门以及职能部门与任务之间的协调。

这种组织结构形式的缺点是,组织的稳定性较差,人员管理上难度较大。由于项目小组成员来自各个职能部门,当任务完成后,仍要回到原来的工作部门,因而容易产生临时观念,对工作有一定的影响。同时,由于小组成员要接受项目小组和原职能单位的双重领导,若两个部门的意见不统一,就会直接影响他们的工作。从职能部门看,人员经常调进调出也会给正常工作带来某些困难。

矩阵式组织结构对于项目管理和科研管理是一种十分适宜的组织结构形式,因此,在工程项目和科研项目的管理中,矩阵式组织结构十分常见。

从管理方式来看,显然矩阵式组织结构是一种违背统一指挥原则的组织结构。但是,由于矩阵式组织结构的工程项目经理负责全权领导项目,所以项目的内部决策管理是统一的。因此,矩阵式组织结构不适用于一般的组织管理,但是适用于强调灵活的项目管理。

5. 委员会

委员会是一种实行集体管理的组织结构模式。委员会是企业为了某个特定领域的组织管理问题而组建的一种组织机构,它的特点是,委员会一般包括了组织中与此问题相关的所有的人员,从而创建了一种集中决策的管理模式。

企业内常见的委员会有董事会、工作委员会、预算委员会、咨询委员会等。它们可以是正

式的机构,也可以是非正式的机构,可以是永久性的机构,也可以是临时性的机构,在达到特定目的后就解散。

委员会的优点在于可以集中相关人员进行集思广益,对相关的问题做出比较全面的研究探讨和决策。问题经过集体讨论和集体判断后得出的方案更切合实际情况,而且能够避免主管人员仅凭个人的经验所造成的判断失误。同时,由于委员会集中了相关人员,所以可以比较好地协调各方面的问题。

委员会成员通常由各部门选派,当工作或问题涉及几个部门时,可以在委员会内互相沟通信息,交换意见,进行协商。这既有利于减轻上层主管人员的负担,又可以加强部门之间的合作,打破了传统部门分割的管理模式,避免由于各主管部门之间缺乏协作而造成的低效率现象。此外,委员会的管理模式还有利于组织内部的民主管理。通过委员会集体讨论决定,可以使得代表各方面的委员们在研究和决策过程中都有发言权与投票权,从而可以防止或减少某些人大权独揽或以权谋私等弊端的发生。同时还可以鼓励组织成员参与组织的决策过程,提高组织的民主决策水平,调动组织成员的积极性。

委员会的缺点主要是运作的经济成本和时间成本一般比较高。委员会需要经常开会讨论有关问题,委员们用于开会的时间可能很多,从而形成会议的时间成本和经济成本。如果委员会内部意见不统一,在某些问题上争论不休,迟迟不能做出决定,可能会贻误决策的时机。委员会的另一个缺点是由于委员会的决定都是委员会的集体决定,最终的决策也是集体讨论的结果,如果相应的责任制度不到位的话,会使得委员会中的成员对决策后果负责的责任感下降,造成决策质量的下降。

为了有效地发挥委员会的效力,限制其负面的作用,委员会的组成和运作模式需要满足一定的要求:

(1)委员会的规模应该有一定限制。委员会规模过大容易导致委员会运作成本过高,决策过程过长,决策责任不明确等问题,所以一般委员会的规模不应该过大。

(2)委员会成员的组成应该有一定标准。为了保证委员会的工作质量和工作效率,委员会成员的资格和能力应该有一定标准,并且应该有严格的审查制度。

(3)委员会决策应该有明晰的责任制度。为了保证每一个委员在决策过程中负起责任,防止玩忽职守的现象发生,应该制定责任明晰的决策责任追究制度。

(4)委员会应该有科学的决策程序与议事规则。为了保证决策的科学性,缩短决策的过程时间,降低决策的成本,委员会应该在委员会的议题的选择方式和范围、议事的规则和决策的程序上有科学的制度性的规定,制定科学的决策程序与议事规则。

七、中小型企业组织结构创新模式

组织结构思想的变革和创新是现代社会复杂多变的环境条件和企业内部环境变化的要求,是由于现代企业的性质与生产方式的巨大变化的需求,也是由于现代企业在激烈的竞争过程中为了提高组织的竞争力的客观需求造成的结果。在组织结构的变革和创新过程中,现代

企业为了充分地发挥自己的核心优势,提高企业的竞争力,为了提高企业适应环境变化的能力,涌现出了许多新的组织结构的创新思想和组织结构的创新模式,这里我们介绍几种影响比较大的,在管理实践中得到肯定的组织结构的创新思想和组织结构模式。

1. 网络型组织

随着现代市场经济的发展,企业的经营范围已经超越了传统的企业内部边界,不同的企业与企业之间,往往由于市场经济的共生关系结成了比较密切的长期的、互利的业务联系。这种联系就催生了一种全新的市场经营体,其在组织结构上就表现为超越传统企业的法律边界范围的中间性组织形态。网络型组织结构就是其中一种典型的组织形式。

企业组织形式实现网络化和虚拟化是在信息技术普及的条件下,在市场激烈竞争的环境中产生的一种企业组织方式。面对激烈的竞争,企业需要进行组织结构的变化,目的是在现代信息技术的平台上,最大限度地降低企业的运营成本,充分地利用各种市场资源和社会资源,加强企业之间的联合,提高企业的经营效益,及时向客户提供满意的服务,提高企业的竞争力。

为了最大限度地降低企业的运营成本,充分地利用各种市场资源和社会资源,加强企业之间的联合,在现代信息技术的应用平台上,核心企业需要在供应商、制造商、销售商和客户之间建立一种新型的企业之间的命运共同体关系。在产品市场的供应链中,客户希望与厂商建立长期的、良好的关系,从而得到良好的服务,希望能在企业的经营管理过程中得到更大的发言权来满足自己对产品和服务的需求。而厂商也希望保持与老客户的关系,以达到降低企业的经营成本和市场风险的目的。以此类推,供应商不仅要向制造商及时地提供物美价廉的原材料和零部件,还要积极参与制造商的产品开发和设计,制造商则要给供应商以充分的信任,吸引他们参加企业的产品开发设计活动,分享有关的重要市场信息。这几个市场相关的利益方面在共同利益的基础上,在信息技术的平台上互相依赖,从而形成一种新型的企业关系。这种新型的企业关系体现在企业间有着共同命运和共享信息资源,从而诞生了一种新的企业形态,一种非正式的经营实体——虚拟的网络型企业组织。

网络型组织结构实际上是一种虚拟性的组织结构形式。它的特点如下:

(1)网络型企业组织是以一个核心企业为中心,在现代信息技术平台上建立起来的、由若干个企业形成的一种共生关系的市场经营体,在这个共生的市场经营体中一般总有一个核心企业。这个核心企业是一个具有较强核心竞争力的企业,正是由于它的存在使得这个市场经营共生体具有了一种强大的凝聚力,从而吸引着若干个企业以契约关系为基础建立和维持了这个市场经营共生体的存在,网络型企业组织完全不同于传统形式的企业组织形式。一般网络型企业组织没有固定不变的组织系统,没有一个有形的企业机构,也不是一个法律上认可的市场经营实体。网络型企业只是一个由多个企业在市场经济环境条件下出于共生目的成立的经营实体。

(2)在组织方式上的虚拟化。网络型组织的核心成员与网络的其他成员之间的关系是一种基于共生基础上的契约关系,成员之间没有传统的垂直行政隶属关系,或者是一般的股权关系。这些企业之间是通过相对松散的契约纽带,通过某种互惠互利、相互协作和相互支持的共

同经营机制来进行非长期的合作,从而形成一种虚拟型的经营体。所以,网络型企业组织中的成员之间的关系比较松散和灵活,可以根据市场情况灵活发生变化。

(3)网络型组织一般是组织成员之间因为某种需求而形成的一种共生性的经济实体。因为这种企业组织的成员之间并没有实质性的行政隶属关系和股权关系,这种共生性的企业组织形式一般在共生条件不存在之后的解体过程几乎是一种必然的宿命。

网络型组织的优势在于经营灵活,网络型结构使一些企业可以利用社会上现有的一些经营资源和社会资源使自己快速发展壮大起来,比如美国的 IBM 公司在 20 世纪 80 年代初开发 PC 机,当时依靠的是微软企业为其提供软件,英特尔企业为其提供芯片,从而获得企业经营成功的。目前,网络型组织结构的经营体已经成为国际上流行的组织设计模式。网络型组织结构既是小型企业组织的一种可行的选择,也是目前大型企业通常采用的一种组织结构形式。

采用网络型结构的企业其一般做法是核心企业在保留自己的核心竞争力部门的同时,组建一个具有共生关系的网络,与相关的一些独立的制造商、销售代理商及其他机构达成长期合作协议,与它们建立起契约关系,将一些非核心的功能进行“外包”,转移委托给这些合作者。由于核心企业的大部分经营业务活动都被“外包”了,因此企业的管理机构就十分精干,节约了经营管理成本,同时也降低了企业的经营风险。

企业组织的网络化,一是要充分运用现代信息技术作为组织运作的技术平台。企业要在信息技术的应用平台上实现网络组织的成员企业的信息共享和资源共享。组织的网络化要求企业充分运用现代信息技术使供应商、制造商、销售商和客户之间能够迅速地交换和共享信息,为各方参与企业的经营管理和产品的开发设计提供条件。二是要转变组织的经营管理者的思想观念。管理者应该改变过去的高度集权的管理观念,对下级进行充分授权。同时企业员工应该具有较高素质,知道如何正确地处理各种问题,有效地使用权力。在这种条件下,过去担负着信息传递作用的中层管理者都可以大大减少,从而导致组织结构向扁平化方向发展。在组织结构向扁平化方向发展的同时,管理者的角色应该由监督者变为指导者,要充分信任自己的下属,授权给他们,对他们进行培训,帮助他们解决所遇到的问题,引导他们参与管理和决策,大家要同舟共济。

2. 流程型组织

所谓流程,是为了完成某一目标而进行的一系列逻辑相关活动的有序集合。业务流程是指一组既共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。关键流程,又叫做核心流程,是由组织的核心部门所承担的对组织的最终输出贡献最大的活动,如图 4.8 所示。

美国的管理学者迈克尔·波特率先对业务流程进行了系统和深入的研究。1980 年左右,他把业务流程这个概念第一次运用在“企业竞争优势”研究之中。其中提出的“价值链”思想的核心是,价值是客户对企业提供的产品或者服务所愿意支付的价格。波特提出的价值链分析主要是运用于流程或者活动,是用于判断组织内部的流程或者活动对于价值的贡献。

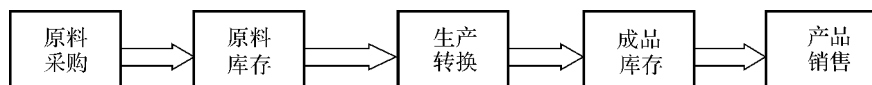


图 4.8 企业的业务流程示意图

价值链理论认为,第一,顾客是组织产品/服务是否具有价值的唯一评判者。员工的一切工作都是为了巩固和提高顾客满意度。因此员工必须树立以顾客为中心的理念,力争使自己的工作对于顾客能够产生价值。第二,组织内部的各流程有主有次,判别标准是流程对组织最终目标的贡献大小。因此,组织找到了确定核心流程的方法及再造流程的标准,即要根据组织的战略目标、行业特点和生命周期的发展阶段等因素来选择最能为顾客创造价值的核心流程。

第一次世界大战后,世界经济发展非常迅速,企业规模不断扩大,要求有更严密、更复杂的控制体系,这样就产生了按职能部门划分的金字塔的层级组织机构。这种职能化模式的组织特点是,层级明确,责权清楚,便于企业扩大规模,便于控制和计划,员工只需要短期培训,便可迅速在该部门工作。但是,在分工原则下,各个流程被分解为一连串的片段,在讲究时间效率的今天,其对企业的发展造成的障碍日益明显。

以职能为导向的管理模式存在的弊端是,往往由于过分地关注本部门的利益和工作结果,而造成各部门各自为政,造成内部矛盾,不利于企业组织的整体目标的实现。为了克服以职能为导向的企业传统的管理模式弊端,人们通过总结企业管理实践经验,并做了大量的探索后,提出了以业务流程为导向的管理模式。在业务流程中,所有部门均是完成目标任务中的一个环节,关注的是整体目标的实现,从而形成在整个业务流程上的一致性,最大限度地消除了由于传统的以职能为导向的管理模式造成的企业内耗,使得企业在盈利水平、生产效率、产品开发能力和速度,以及顾客满意程度等关键指标上产生巨大进步,最终提高企业整体的竞争力。

人们通过组织运作的实践发现,在许多情况下,围绕组织的工作流程而不是按照专业职能部门的业务工作进行组织相关的活动,打破了传统的按职能部门的不同业务工作进行条块分割的工作组织形式,形成跨职能部门的、以业务工作流程为核心组建工作团队来执行相对完整的工作任务,往往可以大大提高工作效率和提高管理职能。这样就形成了所谓的流程型组织的设计模式。

所谓流程型组织就是以某一业务工作流程作为组织设计的基本着眼点,通过把与该业务流程相关的一系列业务活动纳入同一个管理职责的范围之内,从而构建起来的一种新型的组织结构。因此,流程型组织被称为横向型组织结构,以区别于传统的强调专业分工和职能切割的纵向型组织结构。

从流程型组织建立的目的看,流程型组织是一种关注组织内部的各种业务流程的执行情况,以达到最终令顾客满意的目的的组织形式。从流程型组织中成员之间的关系来看,流程型组织是一种根据业务有序活动的各个环节来配置相应人员,通过人员之间的相互协作,将组织

的投入转化为最终产出的组织结构。从流程型组织的组织形态来看,流程型组织是一种扁平化的组织结构,它打破了职能部门之间的隔阂,促进企业的信息流和物流在水平方向和垂直方向的顺畅流动。

流程型组织结构打破了传统的按职能部门的业务工作进行条块分割的工作组织模式,形成了一种跨职能部门的、以业务流程为核心的组织模式,并且以此为基础组建工作团队来执行相对完整的工作任务,从而消除了传统的组织模式中的部门之间的界限。同时,这种组织结构以业务工作流程为核心组建管理团队对所负责的业务工作流程的工作负起全面的责任,实施统一的管理,有权自主而独创性地思考问题,并对出现的问题做出灵活反应,从而摆脱了过去部门化管理的条块分割管理的弊病,加强了在业务工作中的组织管理的统一性和协调性。

相对于按不同业务工作对管理工作进行条块分割的部门管理的模式,组织的流程化管理模式在企业管理实践中证明其的确有很大的优越性。但是,组织的流程化管理模式如果应用不当,也会造成管理的专业化程度下降,管理质量降低等问题。所以,在企业管理实践中,往往是采用一种组织的流程化管理模式与传统的业务部门管理模式的混合模式,并且取得了较好的效果。

(1) 业务流程的基本要素。企业流程的基本要素是指包含于一切企业流程中最基本的、不可或缺的成分。这些成分的任一变化都会导致不同流程的产生。分析组成企业业务流程的基本要素是认识流程、设计流程、改造流程的基础。企业流程的基本要素包括活动、逻辑关系、活动的承担者和完成活动的方式。

企业流程是分工的产物,原来一个人从事的工作,经过多次分工,交由不同的人来完成,通过这些人的共同活动来完成这项工作。这些共同的活动以一定的方式连接,构成了完成这一工作的一个特定流程。从这里可以看出,活动是组成流程的一个基本要素。

组成流程的活动并非简单的叠加,而是通过一定的方式连接起来的。活动之间的连接方式不同,就形成了不同的流程,因此,活动之间的连接方式(又称为逻辑关系)成为企业流程的另一基本要素。

企业流程中任一活动都必须由人来完成,活动的承担者构成了企业流程的第三个基本要素。

企业流程中的人们进行活动时并非赤手空拳,他们往往需要借助一定的技术和工具,技术和工作条件的变化可以形成不同的流程,企业员工完成活动的方式也就构成了流程的第四个基本要素。

1) 企业流程是由活动组成的,活动构成了流程的最基本要素。一般人认为,活动是一种变换。企业流程中的活动往往是接收某一种类型的输入,在某种规则的控制下,利用某种资源,经过变换转化为输出。不同的活动,其输入、处理规则、可利用资源不同,输出的结果也不同。因此,一个活动要素包括四个方面的因素,即输入、处理规则、资源、输出。业务流程的活动要素示意图如图 4.9 所示。

活动的复杂性是区别不同活动的重要标准。复杂活动就是包含其他活动的活动;简单活

动为本身不再包含其他活动的活动,简单活动是一种基本活动。

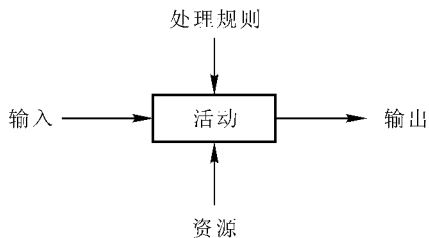


图 4.9 业务流程的活动要素示意图

2)活动间的逻辑关系。流程是由活动组成的,但并非活动的随意结合均能构成一个流程。事实上,同样的活动,由于活动之间的关系不同,可以产生不同的结果,活动之间的逻辑关系形成了决定流程的关系因素。活动之间的逻辑关系包括串行关系、并行关系和反馈关系。

活动之间的串行关系意味着两个活动是先后发生的,即前一个活动的输出作为后一个活动的输入,最后一个活动的输出则为流程的输出。

企业的大多数活动之间的关系都是串行关系,如图 4.10 所示企业的采购管理流程中各项活动的关系。



图 4.10 企业的采购管理流程中各项活动的关系

活动之间的并行关系表示两个活动是同时进行、彼此独立的,它们共同对输出产生直接的影响。活动之间并不构成输入或输出的关系,它们的共同输出才是流程的结果。

在企业的诸多活动中,活动之间的并行关系也是大量存在的,如在新产品投入市场的过程中,产品的制造和广告都直接对产品销售提供输入。另外,在合资企业成立董事会的过程中,中方委派高级管理人员与外方委派高级管理人员这两个活动是独立进行的,它们互不影响,并在委派好人员后成立董事会。合资企业成立董事会的过程如图 4.11 所示。

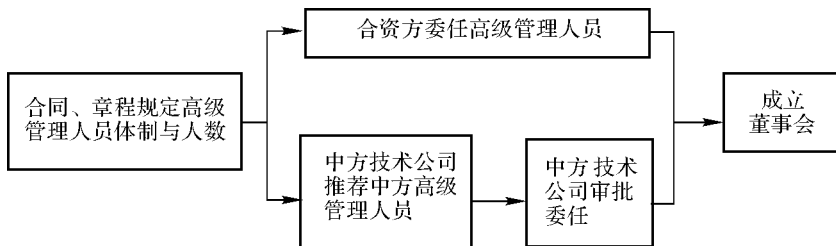


图 4.11 合资企业成立董事会的过程

企业的活动中往往还存在着另外一种反馈关系:活动间不仅仅是单向的输出、输入或者不存在输出、输入,而是相互输出、输入,即前一活动的输出作为后一活动的输入,而后一活动的输出又作为前一活动的输入,两活动的结果互相控制再产生一定的结果;或者两活动之间彼此相互作用,此活动的输出作为彼活动的输入,而彼活动的输出又作为此活动的输入,并共同作用于某一结果,这种活动间相互控制的关系就是一种反馈关系。例如某企业的投资管理流程中具有反馈关系,如图 4.12 所示。

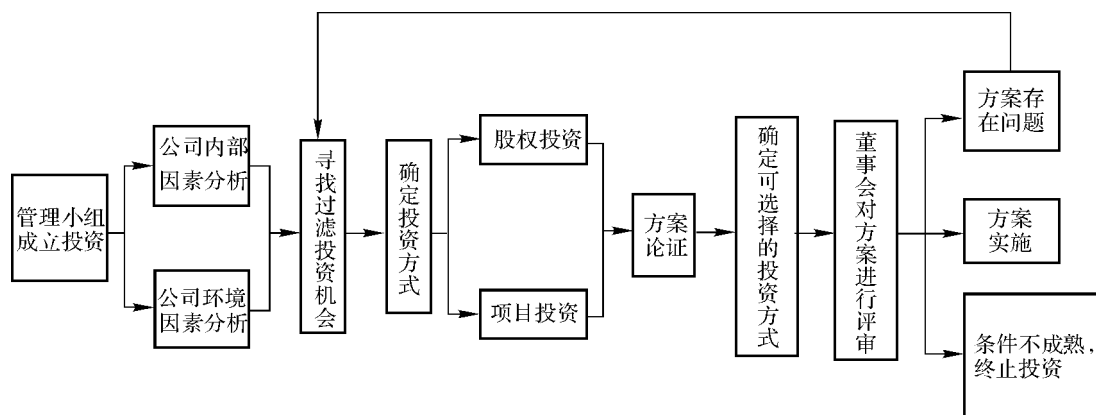


图 4.12 企业的投资管理流程

企业的一些简单流程中,活动间可能只包含这三种关系中的一种或两种,但稍复杂的流程中活动间往往同时存在着这三种关系。辨别活动间的关系是识别流程类型的基础,活动间的逻辑关系是流程构成的关键。

3) 流程的承担者。分工形成流程,分工使一个人完成的工作变成由若干人共同从事的活动。分工不仅受技术条件的限制,而且也受能承担这些活动的承担者的状况的限制,既受这些承担者数量的限制,也受这些承担者的素质的限制。

员工的不同授权状况也影响企业的流程。员工的权利如果仅限于本部门的职能工作,则流程将会烦琐复杂,如果按项目组的目标(任务)充分授权,流程就会简单明了。显然,这时对员工素质要求也会高一些。

对于同样的工作,面对不同的活动承担者,可以进行不同的分工,从而构成不同的企业业务运作流程。活动的承担者成为影响企业业务流程的重大因素,研究分析企业业务流程时必须引起足够的认识。

4) 活动的实现方式。分工导致流程的产生,但分工受一定技术条件的限制,它是在一定的技术条件下进行的分工,技术条件的不同会造成不同的分工,从而形成不同的流程。活动的实现方式受技术和工具的影响。例如,在没有使用计算机以前顾客到银行取款的业务流程和配备了计算机之后顾客到银行取款的业务流程就发生了变化,如图 4.13 和图 4.14 所示。

(2) 业务流程的功能。企业业务流程的功能是指企业流程在环境的相互作用中所实现的

能力,即流程运作过程中所能起的作用。从不同的角度来考察,企业流程所显示出的功能是不同的。一般来说,流程能实现的功能有以下几种:

1)实现不同分工活动的结果连接。流程把分别由若干人承担的各项活动,用不同的先后次序连接起来,最终完成特定的产出。否则,各项分工活动的结果将是孤立的,没有实际意义。

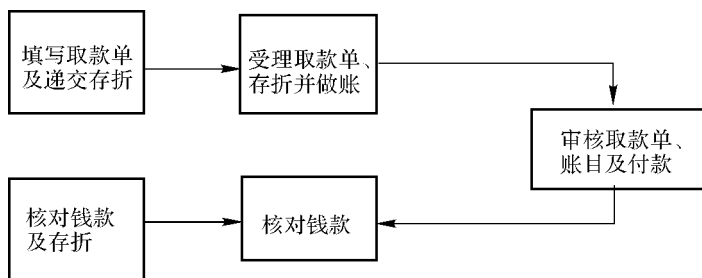


图 4.13 没有使用计算机前顾客到银行取款的业务流程

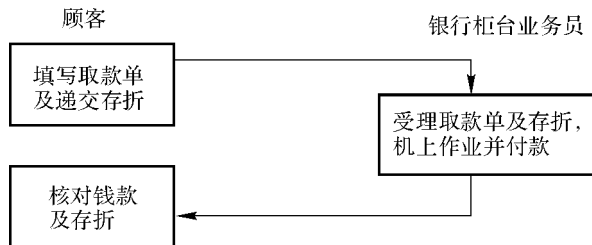


图 4.14 配备计算机后顾客到银行取款的业务流程

2)反映活动间的关系。流程是由多个活动所组成的系统,可以反映出各个活动之间的逻辑关系。同样的活动,先后次序不同,就可能构成不同的流程。比如汽车保养流程为顶起车辆、润滑工作、调换轮胎、更换机油、放下车辆、清洁打蜡。这个活动可以由两个流程来表示,如图 4.15(a),(b)所示。

3)界定活动的相关人员的关系。任何活动都有一定的承担者,或是个体或是群体。按照“责、权、利”相统一的原则,流程能体现活动的执行者、活动结果的接受者,并清晰地界定他们之间的关系。

根据流程的特点和功能,流程可以被用来分析按照分工原则建立起来的现代企业。流程的连接性使之贯穿于组织中的不同部门岗位;它的逻辑性决定了流程中各项活动的先后次序;它的层次性使高层管理人员可以从战略角度去看待流程,中层管理人员可以从运作角度去分析流程,基层员工可以从操作角度去优化流程。

(3)业务流程的界定。我们根据业务流程的特点,可以将不同的业务流程进行划分,界定为核心业务流程、辅助业务流程和基本业务流程。

1)核心业务流程的界定。所谓核心业务流程,是指在众多流程中,集成组织的各种核心竞

竞争力的业务流程。比如,以技术为核心竞争力的组织,其核心流程在于技术的研发流程;以销售为核心竞争力的组织,其核心流程在于市场调查、采购、销售、回款的全程销售流程。

2) 辅助业务流程的界定。辅助业务流程是对企业的核心业务流程的运行非常重要的业务流程,我们将其称为辅助业务流程。辅助业务流程应该围绕着核心业务流程来设计或优化。

3) 基本业务流程的界定。顾客的需求决定了企业业务流程的内容和基本模式。每一个企业都有企业的实际运行的基本流程。

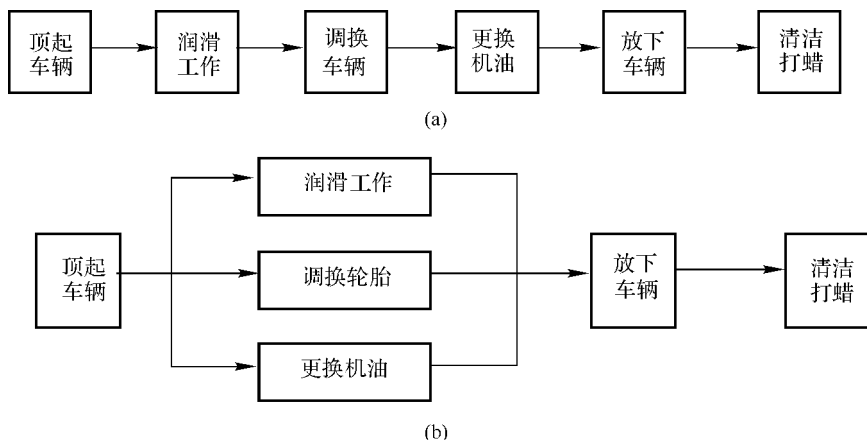


图 4.15 汽车保养流程

随着互联网技术的发展,恐龙式的产、供、销业务链一体化的企业将越来越少,专注业务链的某一环节的企业越来越多。制造业已经开始分化为三种不同性质的企业形态:营销企业、研发企业、制造企业。对于不同性质的企业,其基本流程也不尽相同。

(4) 业务流程的类型。企业是流程的集合体。企业系统是由多个流程组成的,不同企业由不同的流程组成,企业的流程变化各异,呈现出多姿多彩的局面。然而,企业流程的类型并不多,如果以不同的分类标准来区分,可分为不同的基本流程。

1) 按企业的活动类型来划分业务流程。企业的全体活动可以归为管理活动和营运活动两大类,企业的两大类活动群体组成了企业中的两大类流程:管理流程和营运流程。

在管理流程中,各项管理活动本身是由一系列活动组成的复杂流程,如计划工作是由确定目标、制定战略、执行战略等活动组成的复杂流程。

企业基本的也是最重要的职能就是生产产品或提供服务。企业从事生产或提供服务的基本活动组成的流程,以及为这些基本活动提供支持的活动组成的流程构成了企业日常运作的营运流程,如订单完成流程、产品生产流程、库存管理流程、原材料采购流程、服务执行流程。

2) 按流程的处理对象来划分业务流程。根据流程投入对象的不同可将流程分为实务流程和信息流程。

如果流程的输入和输出中均具有有形实物成分,这些有形成分经过系列活动的作用会发

生变化,这类流程就是实物流程,如企业运作中的物流、人流和资金流。

信息是经过加工处理,能对人们各项具体活动产生影响的数据资料。它可以用各种符号来表示,如数码、字母或其他符号等。信息流程是指流程的输入、输出成分中均只有信息类成分,即只有无形的成分。企业运作中的决策流程、制定营销计划的流程及新产品的设计流程等都是信息流程。

(5)业务流程的设计要求。企业依据顾客满意指标制定组织的效率目标。顾客满意指标影响组织投入的资源种类和数量,无疑也影响着流程设计。因此,顾客的需求可简单地概括为“如何以最快速最方便的时机获得较低的价格以及高质量的产品和服务”,即评价顾客满意度的四个指标归纳为产品质量、服务质量(售前、售中、售后、客户关系管理)、产品价格(市场成本、低成本优势)、响应时间(新产品设计、开发延滞时间、交货延滞时间)。所以,在设计企业业务流程的设计过程中要满足以下四项要求:

1)较低的产品价格是企业低成本经营的结果,低成本有利于提高企业的竞争优势,有利于提高社会资源的利用效率。因此,流程设计的目标之一是尽量降低企业物流、信息流等业务流程的成本。

2)流程将资源输入转化为输出的活动系统,产品或服务是流程的结果。所以质量可以定义为产品、体系或流程的一组固有的特性满足顾客和其他相关方面要求的能力。质量是企业的一种能力,企业产品/服务质量的保证源于企业的管理质量,企业的管理质量保证源于企业的流程质量。良好的流程管理保证能保证产品/服务的质量。因此,流程管理的另一目标是产品/服务的质量保证。

3)服务质量包括产品售前、售中和售后的服务质量。服务质量依赖于售前、售中和售后的服务流程的设计和管理,是客户关系管理的重要内容。建立良好的客户关系,也是流程设计的一项基本要求。

4)时间是评价企业经营管理绩效的重要参数。企业响应市场的速度决定企业的市场占有率,对顾客需求的响应时间决定顾客的满意度。一个企业在对顾客需求的快速反应以及在产品开发、生产、交付等流程的响应取决于企业对时间的管理和控制。因此,流程管理的另一目标是对顾客需求的响应时间。

(6)业务流程的设计原则。流程设计实际上就是坚持顾客导向,按照价值增值的过程并根据企业可用的内、外部资源将相关的操作环节进行整合,组成高效率的、能够适应顾客需要的、完整的流程,并以此为基础构成企业的组织结构。

1)顾客导向原则。以顾客为导向,意味着企业的一切活动都应该围绕着顾客的需求、顾客的满意而进行。将顾客置于中心地位,是企业组织经营管理的指导思想,属于企业文化的范畴。在进行流程设计时,要始终贯彻这一理念,将此作为首要原则。

以顾客为导向必须使企业各级人员都明确,企业存在的理由是为顾客提供价值,而价值是由流程创造的。业务流程强调以适应顾客为原则,建立能以最快的速度响应和满足顾客不断变化的需要的顾客-企业单点联系的运营机制及相关的业务流程。

此外,现代竞争不是单一企业与单一企业之间的竞争,而是一个企业供应链与另一个企业供应链之间的竞争。这就要求我们不仅要考虑企业内部的业务处理流程,还应对客户、企业自身与供应商组成的整个供应链中的全部业务流程进行设计。

2)目标性原则。任何组织的成立都是为了实现一定的目标。企业业务流程是实现企业目标的前提,低层次流程的目标是为高层次流程的实现提供基础,高层次流程的目标是实现企业目标。所以在流程设计时,组织的方针政策是实现组织目标的保证。因此,在流程设计中,应该结合组织的方针政策和组织的目标。

3)价值增值原则。企业存在的理由就是创造价值,并且要使其本身的价值最大化。企业创造价值是依靠流程来实现的,也就是当输出的价值大于输入的价值时,价值增值的部分是经由流程的转换来完成的。一系列增值的过程就形成了一个价值链。因而,在设计流程时必须遵循价值增值原则,减少不必要的耗费,保证企业价值的最大化。

企业经营的主要目标在于尽量增加顾客对产品或劳务所愿意支付的价格与价值链活动所耗费的成本间的差额。因此,在进行业务流程设计时必须分析企业的各项活动中哪些是增值的,哪些是不增值的,强化增值的环节,减少不增值的环节。

4)资源约束原则。企业资源可分为外部资源和内部资源。企业外部资源主要为客户资源和渠道资源(供应商、分销商);内部资源主要为组织资源(决策者、员工、文化、结构)、知识资源(经营知识、管理知识)和技术资源(信息技术、设计技术、生产技术、仪器设备)。任何企业都处在有限的资源下运行,企业的业务流程必然受到资源的约束。

在设计流程时,要充分考虑约束资源的限制,并通过流程的设计消除约束。一般而言,企业的业务流程的约束主要来源于企业的员工、组织和技术。

员工是企业业务流程活动内容的承担者,企业业务流程运行质量决不会超过组织的所有员工的管理和操作水平。员工的知识与能力是企业知识和能力的基础,是影响企业绩效和企业业务流程的实际效率的重要因素。员工如果缺乏必要的能力,企业要想提高业务流程效率几乎是不可能的。员工能力不同,业务流程效率就不同。因此,企业只有对员工有计划地进行知识和技能的培训,才能够增加组织的运营能力,提升流程的效率。

组织由不同利益、不同思维方式、不同沟通习惯和行为特点的人员组成,由此而搭建了组织的利益结构和知识结构,形成了组织的价值取向、思维方式、权力与结构模式、沟通和运作风格。组织是业务流程的载体,推动业务流程的运行。

组织的价值取向和思维方式是企业生存发展的主导力量。组织的价值取向、思维方式决定了组织的目标、产品定位、资源配置计划与结构,从而确定了企业的基本业务流程。组织的权力与结构模式、沟通方式决定了组织的实际运行流程和能力。

在员工的业务流程范围内,组织必须赋予员工相应的权力,在这个范围,员工是业务工作的主体,员工只有掌握相应的权力,才能保证及时地完成业务工作,提高顾客满意度。

技术是企业用来使投入转变为产出的工具和技能,包括研发技术、工艺技术、生产技术、管理技术等。技术对企业业务流程产生了巨大影响。以信息技术为例,信息技术将企业的目标

与流程的运作相结合,支持企业内外部的商务经营,支持企业与外部市场之间的联系,支持内部的流程、职能与操作,从而对企业业务流程产生巨大影响。

另外,在流程设计中,必须遵循环境要求。遵循环境要求是企业业务流程设计的基础,企业在一个特定的环境中运营,必然受到环境的约束,企业的主要环境约束为政府的法律法规。企业流程设计的前提是必须考虑政府的法律法规。例如,健康、安全、环保等因素。

八、企业组织结构设计的决定因素

企业的组织形态和组织结构,以及组织的理念和管理模式的选择原则,是由企业的最终目的所决定的。企业是以向社会提供产品和获取利润为目的,以利润最大化为目标的经济实体。因此,企业无论选择何种组织形态和组织结构,采用何种组织的理念和管理模式,其目的都在于加强企业的组织效率,降低组织运作的成本,增强企业的环境适应能力,提高企业的竞争能力。为了提高企业组织的有效性,企业有必要建立合理和先进的组织结构模式和组织管理模式。

就一般的企业而言,为了建立合理的组织结构模式和管理模式,我们需要考虑以下几个方面的因素:

1. 企业的生产方式

不同企业的生产方式对企业的组织模式和管理模式的要求是不同的。

在技术密集型企业中,如金融企业、软件开发企业和咨询企业中,生产多为项目小组的运作方式,同时由于技术水平要求较高,员工的素质也比较高,因此,这样的企业的组织形态一般多采用矩阵式组织结构,组织倾向于扁平化。这种组织结构形式常常出现于以完成工程项目为主的企业和以完成课题研究项目为主的科研单位中。采用这种组织结构有利于组织的机动灵活,有较强的适应性。采用矩阵式组织的企业按照完成某一特定任务的要求,把具有各种专长的有关人员调集在一起组成项目工作组,这样便于组织和内部沟通,易于接受新观念和新的方法。由于矩阵式组织结构机动灵活,能够集思广益,有助于增强组织的反应能力与适应能力。因此,在工程项目中采用矩阵式组织结构能够有较好的项目控制和管理能力,获得成功的机会较大。同时采用矩阵式组织结构形式,还有利于把管理中的垂直联系和水平联系更好地结合起来,加强各职能部门以及职能部门与任务之间的协调。

对于一些生产集中、连续的大型制造企业,比如钢铁制造企业和汽车制造企业等,由于这些企业的生产过程的连续性和集中性极强,生产中环环相扣,在任何环节上出现偏差都可能影响全局,所以企业管理上要求比较严格,要求管理上权力高度集中。因此,这样的企业的组织形态一般都采用高度集权的金字塔型组织形态,目的是加强企业的管理,保证企业的正常运作。

在一些生产连续性极强的生产流水线,比如轧钢流水线和汽车装配流水线,由于生产的整体性很强,条块分割的传统管理模式效果并不好。采用这样生产方式的企业如果采用流程型组织结构一般效果比较好。采用这种流程型组织,可以打破按职能部门的不同业务工作进行

条块分割的传统工作组织形式,形成跨职能部门的、以业务工作流程为核心组建工作团队来执行相对完整工作任务的流程管理模式,往往可以因此大大提高工作效率和加强管理职能。

2. 企业的规模

企业的规模是企业组织结构设计必须重点考虑的内容之一。当企业的规模较大时,企业为了提高企业的管理质量和效率,有必要、也有条件进行更细的专业化分工和职能划分,建立更加专业化的职能部门,较好地解决各部门之间的协调和合作的问题。同时,为了提高企业的控制能力,解决管理人员管理能力有限的问题,企业有必要增加必要的管理层次,同时注意适当的权力下放,提高企业的反应能力。

对于中小型企业,企业的组织设计应该更多地注意弹性原则和组织创新,以适应企业不断变化的需求和适应企业的发展过程。中小型企业组织设计不应该片面地追求“规范化”和“正规化”,应该更多地考虑企业的实际条件和能力,以及企业的特点与实际需求。

3. 企业的技术环境

企业的技术环境直接影响企业的信息传递方式与能力,以及企业的生产方式。较好的技术环境可以使得企业采取先进的自动化生产方式,提高企业的信息传递能力与组织的控制能力,从而为增强企业的管理人员的管理幅度、减少企业管理层次创造条件。因此,在具有比较好的技术环境中,企业可以更多地将权力下放,减少企业的中间管理层次,组织形态倾向于扁平化。这样,一方面有助于增强组织的反应能力与适应能力,同时也可以通过权利的下放增强企业的民主管理,提高企业的凝聚力和创新能力。

4. 企业的人员素质

企业人员的素质愈高,管理能力愈强,员工的自我管理的水平愈高,管理人员的管理幅度愈大。这都有利于企业采取权力下放和民主管理的模式来进行组织管理。从而便于企业组织的扁平化。因此,可以认为,企业人员的素质愈高,企业的组织结构扁平化的程度可以愈高,权力下放的水平可以愈高。

5. 企业的外部环境

企业的外部环境,包括企业外部的市场竞争环境、社会文化环境、法律环境和自然环境等。这些环境因素会从不同的角度影响企业的组织模式与管理模式的效力发挥。

一般来讲,在有较好的道德、制度和法律的文化环境中,企业的管理可以更多地强调权利的下放和民主管理,而在条件不具备的文化环境中,企业应该更多地强调集权管理。

在企业缺乏必要的经济实力、生产实力和技术实力的情况下,为了迅速取得市场竞争的相对优势,可以采用网络化的组织形式,与其他相关企业结成非正式的经营联盟,从而取得市场竞争中的主动地位。

第三节 中小型企业组织管理研究

正如前面所阐述的,企业无论选择何种组织形态和组织结构,采用何种组织的理念和管理

模式,其目的都在于加强企业的组织效率,降低组织运作的成本,增强企业的环境适应能力,提高企业的竞争能力。中小型企业的特点在于企业的规模小,经济实力与技术实力有限,生产经营不稳定,企业的竞争优势有赖于企业的灵活的经营模式和快捷的决策机制等。因此,中小型企业的组织设计应该有利于发挥企业的相对优势,尽量避免采用僵化和臃肿的官僚行政组织结构。

一、我国中小企业组织管理存在的问题

我国的中小企业组织方面普遍存在着如下的一些问题:

1. 职能划分和劳动分工不明确

企业为了提高工作质量和效率,在工作人员中进行必要的劳动分工是需要的。但是,由于中小型企业的规模不大,企业的人手有限,生产不稳定,产品生产一般不能实行量产,使得企业内部往往不能进行必要的、稳定的职能划分和劳动分工。由于一些中小企业内部缺乏必要的职能划分和劳动分工,必然会直接影响企业的工作专业化,影响每一个员工的工作熟练程度和专业化水平,从而影响工作的质量和效率,影响企业的竞争力和发展能力。

2. 组织管理粗放,效率低,制度管理不到位

制度管理是现代组织管理的基本方式。制度管理有利于规范企业和个人的行为,有利于工作的规范化,有利于提高组织的工作效率和工作质量,是企业管理实现正规化的重要方面。但是,由于历史和文化的因素,我国许多中小型企业的领导人在组织管理上往往实行的是“人治”,而不是“法治”。企业在日常管理中往往不按制度办事,问题处理往往是对人不对事。在我国一些中小企业中,企业甚至缺乏完善的管理制度,加之制度执行不严格,使得工作中制度要么完全缺位,要么变得十分无力,使得本来就不健全的制度也变得缺乏必要的权威,甚至形同虚设。这种不科学、不规范的组织管理模式在企业具有一定规模之后,就成为直接影响员工工作效率和质量,影响企业组织有效性的的重要因素。

3. 企业组织形式和决策模式过分集权,造成巨大的决策风险

由于历史原因,我国大部分中小企业在创业初期就自然形成了一种家长制的管理模式和个人决策机制。在组织形式上往往采用的是一种高度集权的直线型组织结构,或者是金字塔型组织形态。

在企业规模很小的时候,由于企业往往危机重重,需要决策层能够迅速快捷地处理和解决许多企业面临的经营管理问题,而且这时企业所面临的经营管理问题相对而言在技术上比较简单,依靠个人的知识和能力一般可以应付。因此,高度集权的组织形式和决策模式具有的决策过程简单明了、果断快捷的特点有利于企业在多变的环境中具有较强的应变能力和竞争力。

但是,随着企业的发展和规模的扩大,企业所面对的经营管理问题必然日益复杂和困难,技术上的难度也愈来愈大。这时候个人在决策中的知识有限性,考虑问题的视野有限性,以及极易受到个人情绪和偏见影响等弱点就暴露无遗,使得高度集权的组织形式和决策模式所存在的决策风险日益加大,直接影响企业的决策质量和企业的战略管理能力,从而对企业的生存

和发展造成了愈来愈大的威胁。

中小型企业中存在的组织管理不规范问题在企业的发展过程中的影响是不容忽视的。但是,这种影响的性质和影响的程度不能一概而论。

一般来讲,在中小型企业的发展初期,由于企业的规模小,内部关系相对比较简单,外部环境也相对简单,容易适应,上述的管理不规范问题虽然存在,但是所造成的负面影响一般来讲并不十分突出。同时,企业在较小规模的时候,更需要的是灵活的经营管理和简捷的决策机制,而这正是中小型企业非正规的经营管理模式的优势所在。所以,我们以为,在中小型企业的发展初期,采取某种相对非正规的经营管理模式既是一种不得已而为之的权宜之计,同时也确实具有一定的可取之处。

但是,随着企业的规模扩大和经营管理逐渐走向稳定,企业为了达到提高生存能力和发展能力的目的,提高企业的科学决策能力,提高组织的工作效率和工作质量就愈来愈显得十分必要。尤其是当企业扩大到一定规模,企业所面临的经营管理问题不可避免地愈来愈复杂的时候,企业原来的非正规的经营管理模式对企业的负面影响必然愈来愈明显,往往成为企业生存和发展的瓶颈问题,甚至直接威胁到企业生存。在这个时候,解决企业存在的管理不规范问题就成为无法回避的重大问题。

关于如何解决中小型企业存在的不科学管理的问题,是一个需要全面考虑的问题。那种认为随着中小企业的发展,“船到桥头自然直”的看法显然是不可取的,因为许多中小企业正是因为这样或者那样企业管理的问题而衰败覆灭的。那种认为中小企业在发展过程中,可以不看实际情况,完全仿效大型企业的经营管理模式,进行脱胎换骨的所谓的企业管理全面正规化和规范化的观点是不妥当的。中小型企业组织管理工作在企业规模较小的时候,应该考虑到企业自己的特殊的经营管理特点和环境特点,在企业的发展过程中,应逐步实现企业管理的规范化。

二、中小企业组织设计的策略

中小企业是相对于大型企业而言经营规模较小的企业。因此,中小企业与大型企业相比,具有一些经营管理上的特点。正是因为这些特点的存在,使得中小企业在组织设计上不能等同于大型企业。就一般的中小企业而言,为了建立合理的组织结构模式和管理模式,可以考虑以下几个组织设计策略:

1. 弥补中小企业竞争力不足的组织设计策略

因为规模较小,与大型企业相比,中小企业往往具有一些经营管理上的先天不足,致使企业在市场竞争中处于不利的态势。为了弥补中小企业竞争力不足,我们在组织设计上可以采取一些相应的设计策略。

(1)组织设计的弹性原则。因为中小企业规模较小,企业的业务不稳定,经营生产也不稳定,产品的生产难以形成大批量的量产,使得企业的生产流程设计和组织管理模式不能效法大型企业采用规范化的流程化管理模式和组织管理模式。中小企业的规模小,所以中小型企

业的组织管理应该更多地强调弹性原则。中小型企业职能划分和专业分工不宜过度,职能部门的设置也不宜过细。员工的工作应该更多地强调适应能力,专业技能应该多样化。同时,工作规范应该更加灵活,业务流程设计应该更加具有弹性,以适应不同的需要。与大型企业相比,中小型企业在组织设计上应该贯彻弹性原则,不宜采用刚性过强的组织结构设计方案。

(2)集群化经营,网络型组织结构。因为单个中小型企业的规模较小,在激烈的市场竞争中,中小型企业实力有限,缺乏必要的资金、技术和生产能力,企业的产业链一般不完整。中小型企业与大型企业进行单打独斗的竞争,实力悬殊,难以取胜。因此,中小型企业在组织设计上一般不采用大型企业的自给自足的组织经营形式。为了取得市场上的竞争优势,中小型企业可以联合起来,采取网络型企业组织结构,利用加盟企业的集体力量,在网络型企业组织的平台上,联合其他中小型企业加盟形成一个比较完整的产业链,形成集群化经营,最大限度地利用各加盟企业的资源,降低企业的运营成本,提高企业的经营效益,增强企业的竞争实力。同时利用网络型的企业组织,可以建立能及时向客户提供满意服务的市场服务网络,提高企业的市场竞争力。

2. 取得某种相对竞争优势的组织设计策略

中小型企业要与大型企业相竞争,必须在一些方面取得某种竞争上的相对优势,使得中小型企业可以在激烈的市场竞争中生存和发展。我们可以利用中小型企业的一些特点和大型企业的一些弱点,在组织设计上可以采取一些相应的设计策略,从而使得中小型企业有可能取得一些相对的竞争优势。

(1)建立比较简单灵活的企业经营决策机制。一般大型企业由于企业的层层叠叠的组织决策机制的制约,使得企业的决策过程比较长,决策影响因素较多,决策能力下降。相对于大型企业而言,中小型企业由于规模较小,决策问题比较简单,所以可以尽量将组织管理层次减少,实行组织扁平化,从而减少组织决策层次和官僚体制的羁绊,使得企业的经营决策机制可以设计得比较简单灵活,企业对环境的变化反应可以比较迅速,适应力强,从而有助于中小型企业在复杂多变的市场环境中迅速反应,提高企业的生存能力和竞争能力。

(2)建立弹性较强的组织结构,为企业灵活改变经营方向,提高应变力创造基础。中小型企业相对于大型企业而言,由于经营规模较小,所以在改变企业的经营方向的时候影响因素也就较少。大型企业改变经营方向往往涉及企业的原有设备和技术投资的问题,原有技术人员和管理人员的安排问题,以及开发新的产品市场、招聘培训新的管理人员和技术人员的问题,以及融资与投资问题,生产安排问题,等等。这些问题的存在使得大型企业无论是进入一个新领域,还是退出一个新领域,从技术层面来讲都十分困难。这就严重影响了大型企业在环境发展变化的时候的应变能力和生存发展能力。而中小型企业由于规模小,这些问题的处理就比较简单,从而使得中小型企业可以比较灵活地改变企业的经营方向,在环境发展变化的时候具有较强的应变能力和生存发展能力。在组织设计方面,中小型企业应该强调建立弹性较强的组织结构,比如建立临时结盟性质的网络型组织结构,为企业灵活改变经营方向,提高应变力创造基础。

(3)建立学习型组织,提高企业的创新能力。中小型企业相对于大型企业而言,企业的自主创新意识和能力往往较强。中小型企业的技术创新往往是针对一些见效快、市场需求明显、产品开发周期短、开发成本低的市场产品。因此,中小型企业的创新往往成功率高,经济效益好。为了提高企业的竞争优势,中小型企业的组织设计应该有利于企业的创新能力的加强。因此,建立学习型组织,提高企业的创新能力,应该是中小型企业的组织设计方案的选择。

(4)一般来讲,中小型企业的规模如果足够小,在业务也比较简单的条件下,可以采用直线型组织结构,尽量减少企业的管理层次,甚至在可能情况下由企业的领导人对企业的各环节进行直接管理。因为所有的组织管理职能由一个人承担,这种组织的结构简单,组织的指挥和管理工作集中在企业负责人手中,企业实行高度统一的指挥,决策的责任和权限明确,决策过程迅速和简单明了,下属不会得到互相抵触的指令,便于企业采取迅速的决策和全面执行决策,有利于中小型企业提高自身的竞争力。

三、中小型企业组织创新问题

决定企业的组织形态和组织结构,以及组织的管理理念和管理模式的是企业的生产方式、技术环境、企业规模、企业的外部社会环境和文化环境,以及人们管理经验与认识的水平。因为这些决定因素随着社会的发展而在不断地发展变化,所以也就致使现代企业的组织,无论是组织理念,还是组织管理模式,无论是组织的形态,还是组织的结构都一直在发展变化。并且在企业的组织管理实践过程中,不断地加深人们的理论认识,促进着企业的组织理论的不断发展和创新。

企业的组织形态和组织结构,以及组织的理念和管理模式,自从企业这种经济实体诞生以来一直都在不断发展和变化。这种不断发生的变革不是人为的结果,是由于现代企业的性质与生产方式正在发生着巨大的变化,是由于现代企业面对着愈来愈复杂多变的环境,愈来愈激烈的竞争。这些因素都要求企业不断地调整与发展企业的组织形态与结构,创新组织的理念和组织的模式,从而使得企业可以充分地发挥企业的核心能力的优势,提高企业的竞争力,提高企业适应环境变化的能力。

1. 中小型企业进行组织变革创新的必要性

中小型企业进行组织创新和变革是环境变化的要求。如同所有的企业一样,面对不断变化的经营环境,中小型企业有必要不断地进行自我更新来适应环境变化提出的新的挑战。而且中小型企业进行组织创新和变革不仅是环境变化的要求,也是中小型企业性质的一种内在要求。因为中小型企业是一种发展型企业,企业在不断发展的过程中,必须不断地调整自身的组织形式和管理模式以适应企业规模带来的新的需要和解决新的问题。中小型企业进行组织创新和变革也是中小型企业在市场竞争中取得竞争优势的一种途径。组织的模式直接影响企业的工作效率和效能,中小型企业在组织创新和变革方面,相对大型企业而言,具有一定的优势,可以在比较低的成本付出的前提下调整组织模式,从而取得较大的竞争优势。

2. 对企业组织形式选择的影响因素

企业的组织形态和组织结构,以及组织的理念和管理模式的选择原则,是由企业的最终目的所决定的。

企业是以向社会提供产品和获取利润为目的,以利润最大化为目标的经济实体。因此,企业无论选择何种组织形态和组织结构,采用何种组织的理念和管理模式,其目的都在于加强企业的组织效率,降低组织运作的成本,增强企业的环境适应能力,提高企业的竞争能力。

组织是实现组织目标的工具。为了有效地实现组织的目标,我们应该着意实现组织的有效性。所谓组织的有效性体现在组织实现组织目标的能力和组织的工作效率,以及组织在实现组织目标过程中控制成本的能力和组织适应环境的能力。为了提高组织的有效性,有必要建立合理和先进的组织结构模式和组织管理模式。而为了建立合理和先进的组织结构模式和组织管理模式,提高组织的有效性,我们需要考虑以下几个方面的因素:

(1)企业的生产方式。不同的企业的生产方式与技术对企业的组织模式和管理模式的要求是不同的。比如技术密集型企业,如金融企业和信息技术企业中,技术水平要求较高,员工的素质较高,因此,组织形态一半多采用扁平型组织。这样,一方面有助于增强组织的反应能力与适应能力,另一方面也可以通过权利的下放增强民主管理,提高组织的凝聚力 and 创新能力。而对于一些生产集中、连续的大型制造企业,比如钢铁制造企业和汽车制造企业,以及核工业企业等,由于这些企业的生产过程的连续性和集中性极强,企业管理上要求比较严格,因此,组织形态一般采用高度集权的金字塔型组织,目的是加强管理和集权。

(2)企业的技术环境。企业的技术环境直接影响企业的信息传递方式与能力,以及企业的生产方式。较好的技术环境可以使得企业采取先进的自动化生产方式,提高企业的信息传递能力与组织控制能力,从而为增强企业的管理人员的管理幅度、减少企业管理层次创造条件。

(3)企业的人员素质。企业人员的素质愈高,管理能力愈强,员工的自我管理的水平愈高,管理人员的管理幅度愈大。这都有利于企业采取权力下放和民主管理的模式来进行组织管理,从而便于企业组织的扁平化。因此,可以认为,企业人员的素质愈高,企业的组织结构扁平化的程度可以愈高,权力下放的水平可以愈高。

(4)企业外部的社会环境。企业的外部环境包括企业外部的社会文化环境、法律环境和自然环境等。这些环境因素会从不同的角度影响企业的组织模式与管理模式的效力发挥。在有较好的道德、制度和法律的文化环境中,企业的管理可以更多地强调权利的下放和民主管理,而条件不具备的文化环境中,企业应该更多地强调集权管理。

(5)企业的规模。企业规模也是影响企业组织形式选择的一个重要因素。在企业规模较大的时候,企业为了提高组织的反应能力,提高组织的效率,将不得不力求在条件许可的情况下将一部分权力,包括一部分决策权力下放,实行组织的扁平化。而中小型企业的规模较小,决策难度也不大,因此,可以采取高度集权的金字塔型组织结构,或者是直线型组织结构,目的是加强管理和集权。这种集权的管理模式,对于中小型企业来讲,一般并不会延误其决策过程,相反有利于企业提高对组织的控制力,简化决策过程,提高决策事实的能力。

同时,在激烈的市场竞争中,中小型企业因为实力有限,缺乏必要的资金、技术和生产能力,企业的产业链一般不完整。因此,在市场激烈竞争的环境中,中小型企业在组织设计上一般不采用大型企业的自给自足的组织经营形式。为了取得市场上的竞争优势,中小型企业可以联合起来,采取集群化经营模式,联合其他中小型企业加盟形成一个比较完整的产业链,最大限度地利用各加盟企业的资源,降低企业的运营成本,提高企业的经营效益,增强企业的竞争实力。

3. 中小型企业进行组织变革的动力

企业组织创新是现代社会对企业管理的基本要求。在不断发展变化的现代社会环境中,企业为了适应多变的环境,有必要随时准备调整和改革组织的形式与管理方式。在激烈竞争的现代社会环境中,企业为了保持竞争力,有必要不断地进行组织形式和组织管理上的创新与发展。在组织的任务与目标的不断调整过程中,企业组织的形式与管理方式也需要根据需要进行相应的改变与调整,并且创新和发展。

企业进行组织变革的直接动力来自于提高企业组织的效能和有效性的需求,来自于企业适应环境变化的需求和提高企业竞争力的需求。

(1)为了提高企业组织的效能和有效性。企业组织的效能和有效性直接关系到企业完成任务目标的能力。企业的管理者需要不断地对企业进行诊断和分析,及时地发现企业在运作过程中出现的各种不正常的现象,寻找影响企业组织效能发挥的内部原因和外部原因,发现组织存在的问题,从而拟定企业进行组织变革的方案,并且据此进行必要的组织变革,解决组织上存在的问题,不断地提高组织的工作效能和有效性。

(2)在现代复杂多变的社会环境中,提高企业对环境的适应能力。提高企业对环境的适应能力直接关系到企业的生存能力和发展能力。不能有效地适应环境的企业,是没有生存能力的企业。为了提高企业的生存能力,企业的管理者需要对所处的社会环境进行认真的分析与预测,及时和准确地察觉环境的变化和可能发生的变化,正确地判断这种变化对企业的组织效能和有效性造成的影响和可能造成的影响,进而研究和提出企业的组织变革的方案,进行企业的组织变革,从而有效地提高企业组织对环境变化的适应能力。

(3)提高企业竞争能力,是现代企业面对激烈竞争的环境所必须解决的问题。在激烈竞争的市场环境中,企业经营如同逆水行舟,不进则退,不进则衰,不进则亡。企业为了生存和发展,其管理者必须时时对竞争对手和自身进行认真的分析与研究,不断地调整企业的经营方针和管理模式,包括研究企业的组织变革和创新的方案,以达到不断地提高企业组织的工作效能和有效性,提高企业对环境变化的适应能力,提高企业竞争力的目的。

(4)因为中小型企业是一种发展型企业,企业在不断发展的过程中,必须不断地调整自身的组织形式和管理模式以适应企业规模带来的新的需要和解决新的问题。因为中小型企业组织创新和变革方面,相对大型企业而言,具有一定的优势,可以在比较低的成本付出的前提下调整组织模式,从而取得较大的竞争优势。

4. 中小型企业进行组织变革的阻力

企业在实践过程中发现自己的组织模式存在问题之后,就需要认真地研究和制订正确的组织变革方案,进行企业组织的变革,以达到提高组织效能和有效性,提高组织适应环境的能力和增强组织竞争力的目的。

在组织的变革过程中,会产生许多的干扰力量和很大的阻力。这些干扰力量和阻力,有的来自企业组织的内部,有的来自企业组织的外部。对这些组织变革的阻力的准确和科学的认识是有效地推行企业的组织变革的必要前提。在没有认识清楚组织变革的阻力的前提下盲目地推行企业的组织变革很可能会导致失败,甚至会导致灾难性的后果。企业进行组织变革的阻力主要来自以下几个方面:

(1)旧有的企业文化所造成的阻力。企业进行组织变革,意味着改变企业旧有的工作方式和工作理念,也就是改变企业的旧的文化。由于人们思想意识的改变需要一个过程,所以改变企业的旧的文化也需要一个过程。因此,企业进行组织变革,必然遭遇到持有旧观念的人们的抵制,从而形成企业进行组织变革的一种阻力。经验证明,企业的旧文化愈强大,这种阻力也会愈强大。

(2)人们的既得利益所形成的阻力。在旧有的组织模式下,会形成一些人的既得利益和一些部门的既得利益。而进行组织变革,必然会改变人们已经习惯的工作方式,会削弱一些人在旧的组织模式下工作所具有的一些优势,会迫使一些人重新学习,甚至使得一些人失去权利和工作,这些都必然会影响到一些人的既得利益,从而遭到这些人的反对,形成对组织变革的阻力。

(3)技术因素造成的阻力。企业进行组织变革,意味着改变企业旧有的工作方式,需要采用一些新的技术和设备,这就涉及到一些技术因素。相关的技术能力,比如企业的信息技术能力与人员的相关的技术素质等都会对一些组织模式的变革造成问题,从而形成组织变革的阻力。经验证明,许多企业的组织变革就是因为无法有效地化解技术因素造成的阻力而失败的。

(4)社会因素造成的阻力。由于企业的组织变革是在一定的社会环境中进行的,所以社会环境,主要是社会的文化环境和法律环境都会直接影响到一些组织的变革。如果企业的组织变革与企业所处的社会环境相冲突,那么,社会因素对企业的组织变革所造成的阻力将不可避免。由于在社会面前,企业的力量是有限的,如果企业无法解决这种冲突的话,企业的组织变革的失败几乎是不可避免的。

(5)经济因素造成的阻力。企业的组织变革必然会带来一定的经济成本,这种经济成本是企业为了提高企业组织的有效性所必须付出的代价。但是,如果企业无力为这样的组织变革付出这种经济代价的话,那么企业的组织变革将难以进行。

四、中小型企业应该努力建立创新型的组织

因为中小型企业是一种发展型企业,其进行组织创新和变革,相对于大型企业而言,具有更加重要的意义。企业在不断发展的过程中,必须不断地调整自身的组织形式和管理模式以适应企业规模扩大带来的新的需要和解决新的问题。中小型企业在组织创新和变革方面,所

要付出的成本较低,因此,中小型企业可以在组织创新和变革过程中不断创造出高效率的组织形式,从而在市场竞争中取得竞争优势。

在复杂多变的现代社会环境中,面对竞争激烈的市场,中小型企业应该从思想观念上改变过去被动应付环境变化的做法,从组织模式上进行变革和创新,提高企业适应环境的能力,创建一种能够更好地适应复杂多变的现代社会环境的现代企业的创新型组织模式。

美国麻省理工学院教授彼得·圣吉在他的著作《第五项修炼》中认为,由于传统的组织类型已经越来越不适应现代环境发展的要求,未来真正出色的企业应该是一种所谓的学习型的组织。在这里,圣吉所认为的学习型组织,实际上就是一种寻求自我学习、自我发展、自我变革的创新型的企业组织。

创新型组织不仅仅要求组织以全员学习和全过程学习的方式达到在企业组织内部形成一种不断学习新知识和研究新问题的氛围,从而达到提高企业组织的学习效果,更重要的是通过组织结构和组织形式的构建来创造一种具有自我创新能力和发展能力的创新型的企业组织。

和传统的组织模式相比,现代的组织模式的变化,比如组织模式的扁平化和网络化,其思想与用意都在于通过创建一种创新型的企业的组织模式来增强企业的自我学习、自我发展和自我变革的能力,提高企业主动适应环境变化和应付日益加强的竞争环境的能力。

从实践上来看,现代创新型组织的组织结构设计的原则应该是组织管理上尽量放权,而不是集权,组织结构设计上应该是尽量扁平化,而不是建立高度集权的金字塔型组织结构;从组织形态上应该是尽量采用弹性的组织结构,比如矩阵形组织结构和网络型组织结构,而不是传统的刚性的金字塔型组织结构,其目的就是利用这种组织结构和组织形态来构筑一种具有寻求、自我发展和自我变革能力的创新型的企业组织。

五、中小型企业组织变革的趋势

在现代社会复杂多变的环境中和激烈竞争的过程中,企业的组织形态和模式发生了巨大的变化,组织的理论也取得了巨大的发展。现代企业为了充分地发挥企业的核心优势,提高企业的竞争力,提高企业适应环境变化的能力,涌现出了许多新的组织结构的创新思想和创新模式。从这些变化中,我们可以归纳出以下的现代企业组织变革的趋势:

1. 复杂多样的组织模式取代千篇一律的组织模式

早期的古典科学管理理论学者们一直在孜孜以求一种适合所有企业的“普遍适用的”组织模式。现代的企业管理学者们已经完全放弃了这种无谓的努力。在现代社会中,企业处于复杂多变的社会环境之中,面对激烈竞争的社会环境,每一个企业都必须面对不同的经营管理问题。因此,寻求一种“普遍适用的”单一的组织模式是没有意义的。从这个角度,对一家企业来讲,没有必要去寻求适合所有企业的组织模式,需要寻求的是适合自己企业的组织模式。

2. 弹性的组织结构取代刚性的组织结构

为了有效地应付现代社会的复杂多变和激烈竞争的环境,现代企业的组织模式必须能够根据实际需要进行必要的调整,因此,企业不适于采用过于刚性的组织结构模式。这也就是为

什么现代企业愈来愈多地采用富于弹性的组织结构,比如扁平型的组织结构、网络型组织结构和矩阵型组织结构,而不是传统的刚性的金字塔型组织结构。采用富于弹性的组织结构,可以有效地提高现代企业的应变能力与适应环境变化的能力,从而提高现代企业的组织有效性和生存能力。

3. 扁平型组织结构取代集权的金字塔型组织结构

为了提高现代企业的应变能力和反应能力,企业的组织模式的设计愈来愈重视权利的下放和管理层次的减少,实行组织结构的扁平化。由于扁平化的组织结构可以缩短上下级之间的信息传递路线,同时下级人员拥有更多的决策权力,不必事事都需要上级批准,所以这种组织模式可以有效地提高在现代复杂多变环境中的企业组织的应变能力和生存能力。这就使得组织的扁平化成为一种时代性的企业组织模式的发展大趋势。

4. 松散的网络型组织结构取代传统的官僚行政组织结构

网络型组织是一种在现代信息技术,特别是网络信息技术平台上建立和发展起来的一种虚拟的经营组织。网络型组织的特点在于扩大了企业与外部单位之间的分工协作,建立的是一种基于契约关系基础上的新型的组织形式,这是一种非传统的、虚拟的经营体。

由于网络型组织不同于传统的官僚行政组织结构,组织的成员之间没有刚性的行政隶属关系,也没有企业间常见的股权关系,它们之间的关系仅仅只是一种基于共生关系之上的契约关系,所以网络型组织的成员之间的关系是比较松散的关系,是一种具有很大弹性的关系。这就使得网络型组织比传统的官僚行政组织具有了大得多的灵活性和适应性,从而增强了在现代复杂多变环境中的企业的适应能力。因此,在现代社会中,网络型组织的经营体得到了迅速的发展。

5. 流程型管理取代传统的基于专业化分工的组织结构

企业的组织结构是为完成企业的战略任务和实现组织目标服务的。传统的基于专业化分工的企业组织是从相对稳定的环境出发。按职能部门的不同业务工作进行企业组织的纵向条块分割形成的一种组织结构形式。显然这种组织模式不能适应现代快速多变的社会环境、经济环境、技术环境和客户环境,不能有效地满足现代社会要求增强企业与客户联系,实现双方互动的需求,也不利于在生产过程中实现业务流程的统一管理。在时代变迁的今天,传统的按职能部门的分工,实行条块分割的组织模式已经成为一些企业发展的束缚。为适应新环境对企业生存和发展的要求,必须对企业的生产流程的管理组织系统进行变革。

人们通过组织运作的实践,发现在许多情况下,打破传统的按职能部门的不同业务工作进行条块分割的工作组织形式,形成跨职能部门的、以业务工作流程为核心组建工作团队来执行相对完整的工作任务,往往可以大大提高工作效率和加强管理职能。这样就形成了所谓的流程型组织的结构设计模式。

需要强调的是,虽然上述组织变革的趋势正在影响着现代企业组织模式的选择和设计,但是,这并不等于说传统的组织模式就没有应用价值了。还是那句话:没有最好的组织模式,只有最合适的组织模式。企业应该根据自己的需要来选择和设计最适合自己的组织模式。

六、中小型企业组织的虚拟化与网络型组织结构

因为单个中小型企业规模较小,在激烈的市场竞争中,中小型企业实力有限,缺乏必要的资金、技术和生产能力,企业的产业链一般不完整,其与大型企业进行单打独斗的竞争,实力悬殊,难以取胜。因此,在市场激烈竞争的环境中,中小型企业组织在设计上一般不采用大型企业的自给自足的组织经营形式。为了取得市场上的竞争优势,中小型企业可以联合起来,采取集群化经营模式,利用加盟企业的集体力量,在网络型企业组织的平台上,联合其他中小型企业加盟形成一个比较完整的产业链,最大限度地利用各加盟企业的资源,降低企业的运营成本,提高企业的经营效益,增强企业的竞争实力。同时利用网络型的企业组织,可以建立能及时向客户提供满意服务的市场服务网络,提高企业的市场竞争力。

企业组织形式实现网络化和虚拟化是在信息技术普及的条件下,在市场激烈竞争的环境中产生的一种企业组织方式。为了最大限度地降低企业的运营成本,充分利用各种市场资源和社会资源,加强企业之间的联合的目的,需要在现代信息技术的应用平台上,核心企业需要在供应商、制造商、销售商和客户之间建立一种新型的企业之间的命运共同体关系。在产品市场的供应链中,客户希望与厂商建立长期的和良好的关系,得到良好的服务,希望能在企业的经营管理过程中得到更大的发言权来满足自己对产品和服务的需求。而厂商也希望保持与老客户的关系,以达到降低企业的经营成本和市场风险的目的。以此类推,供应商不仅要向制造商及时地提供物美价廉的原材料和零部件,还要积极参与制造商的产品开发和设计,制造商则要给供应商以充分的信任,吸引他们参加企业的产品开发设计活动,分享有关的重要市场信息。这几个市场相关的利益方面在共同利益的基础上,在信息技术的平台上互相依赖,形成一种新型的企业关系,从而诞生了一种新的企业形态,一种非正式的经营实体——虚拟的网络型企业组织。

网络型组织结构实际上是一种虚拟的组织结构形式,被连接在这一结构中的若干企业单位之间并没有传统企业组织的垂直的行政隶属关系,也没有一般的股权关系。这些企业之间是通过相对松散的契约纽带,通过某种互惠互利、相互协作的共同经营机制来进行密切合作,从而形成网络型组织结构的经营体。它的特点如下:

(1)网络型企业组织是以一个核心企业为中心,在现代信息技术平台上建立起来的,由若干个企业形成的一种共生关系的市场经营体。在这个共生的市场经营体中一般总有一个核心企业,这个核心企业是一个具有较强核心竞争力的企业,正是由于它的存在使得这个市场经营共生体具有了一种强大的凝聚力,从而吸引着若干个企业以契约关系为基础建立和维持了这个市场经营共生体的存在,网络型企业组织完全不同于传统形式的企业组织形式。一般网络型企业组织没有固定不变的组织系统,没有一个有形的企业机构,也不是一个法律上认可的市场经济实体。网络型企业只是一个由多个企业在市场经济环境条件下出于共生目的成立的经营实体。

(2)在组织方式上的虚拟化。网络型组织的核心成员与网络的其他成员之间的关系是一

种基于共生基础上的契约关系,成员之间没有传统的垂直行政隶属关系,或者是一般的股权关系。这些企业之间是通过相对松散的契约纽带,通过某种互惠互利、相互协作和相互支持的经营机制来进行非长期的合作,从而形成一种虚拟型的经营体。所以,网络型企业组织中的成员之间的关系比较松散和灵活,可以根据市场情况灵活发生变化。

(3)网络型组织一般是组织成员之间因为某种需求而形成的一种共生性的经济实体。因为这种企业组织的成员之间并没有实质性的行政隶属关系和股权关系,这种共生性的企业组织形式一般在共生条件不存在之后的解体过程几乎是一种必然的宿命。

采用网络型结构的企业一般的做法是,核心企业在保留自己的核心竞争力部门的同时,组建一个具有共生关系的网络,与相关的一些独立的制造商、销售代理商及其他机构达成长期合作协议,与它们建立起契约关系,将一些非核心的功能进行“外包”,转移委托给这些合作者。由于核心企业的大部分经营业务活动都被“外包”了,因此企业的管理机构就十分精干,节约了经营管理成本,同时也降低了企业的经营风险。

企业组织的网络化,一是要充分运用现代信息技术作为组织运作的技术平台。企业要在信息技术的应用平台上实现网络组织的成员企业的信息共享和资源共享。组织的网络化要求企业充分运用现代信息技术使供应商、制造商、销售商和客户之间能够迅速地交换和共享信息,为各方参与企业的经营管理和产品的开发设计提供条件。二是要转变组织的经营管理者的思想观念。管理者应该改变过去的高度集权的管理观念,对下级进行充分地授权。同时企业员工应该具有较高素质,知道如何正确地处理各种问题,有效地使用权力。在这种条件下,过去担负着信息传递作用的中层管理者可以大大减少,从而导致组织结构向扁平化方向发展。在组织结构向扁平化方向发展的同时,管理者的角色应该由监督者变为指导者,要充分信任自己的下属,授权给他们,对他们进行培训,帮助他们解决所遇到的问题,引导他们参与管理和决策,大家同舟共济。

网络型组织的劣势在于组织成员之间缺乏有效控制,组织的稳定性较差,这也会增加企业的经营风险。

常见的网络型组织企业形式包括盟主模式、民主联盟模式和联邦模式。

1)盟主模式。这种类型的网络型组织企业一般由一个占主导地位的企业(盟主企业)和一些相对固定的经营伙伴企业(如供应商)组成。作为盟主的企业负责制定网络型企业的运行规则,并负责协调各个经营伙伴之间的关系。盟主模式的网络型组织一般比较适合垂直供应链型的企业采用,在这种模式的网络型组织中一般由掌握关键核心技术或资产的企业充当网络型组织的盟主企业的角色,该组织模式的幕后是以核心能力统领整个网络型组织的盟主权力结构。

2)民主联盟模式。这种网络型组织企业中不存在作为盟主的企业,所有的参与者都是在平等的基础上相互合作,参与者在保持自身独立的同时,为网络型组织贡献出自己独特的“核心能力”。

民主联盟模式比较适用于基于某一市场机会的企业之间的产品联合开发,以及出于长远

考虑的企业之间的战略合作,但绝对意义上的民主联盟模式很难找到。

3) 联邦模式。联邦模式是在民主联盟模式基础上通过建立一个共同的、类似协调委员会形式的协调机构,对网络型组织的内部的资源和技术力量实行统一计划和管理,从而实现联盟内部资源的优化配置的一种网络型组织结构。

联邦模式组织灵活,有利于不同伙伴之间的能力的发挥和协调,是一种比较理想的网络型组织模式,比较适用于母子企业和集团企业,也可应用于某种产品的联合开发。

中小型企业采用网络型组织结构和集群化经营模式有利于取得竞争优势。中小型企业联合起来,在网络型企业组织的平台上,联合其他中小型企业加盟形成一个比较完整的产业链,形成集群化经营优势,最大限度地利用现有资源,降低企业的运营成本,提高企业的经营效益,增强企业的竞争实力。

七、中小企业的业务流程重组(BPR)

中小型企业一般是发展型的企业。在企业的发展过程中,企业需要不断地进行组织的变革与创新,以适应企业不断变化的需求。因此,业务流程的重组(Business Process Reengineering,简称 BPR)是中小型企业组织管理过程中,为了提高组织效能经常需要进行的一种组织变革形式。

业务流程重组的广为人知的定义是它的奠基人迈克尔·汉默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)所做的:BPR 是对企业的业务流程做根本性的思考和彻底重建,其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使得企业能最大限度地适应以顾客(Customer)、竞争(Competition)、变化(Change)为特征的现代企业经营环境。

BPR 理论是当今企业界和管理学界研究的热点。BPR 理论于 1990 年首先由美国原麻省理工学院教授迈克尔·汉默先生提出,随即成为席卷欧美等国家的管理革命浪潮。美国的一些大型企业,如 IBM、科达、通用汽车、福特汽车、XEROX 和 AT&T 等纷纷推行 BPR,试图利用它发展壮大自己。实践证明,这些大型企业实施 BPR 以后,取得了巨大成功,企业界把它视为获得竞争优势的重要战略,看成一场工业管理革命。

企业现行经营管理模式源于 18 世纪亚当·史密斯(Smith)的“劳动分工原理”和 19 世纪弗雷德里克·泰勒(Fredrick Taylor)的“制度化管理理论”,即强调按专业化分工,把企业的经营过程分解为最简单、最基本的工序,这样工人只须重复一种简单工作,熟练程度大大提高,同时对各个经营过程实施严格控制。在当时,由于工人素质低、劳动力廉价和技术水平有限,因此这些理论得到迅速推广,并有效地提高了企业的劳动生产率。这两种理论在 20 世纪被两大汽车巨人发展,亨利·福特(Henry Ford)将其用于福特企业的汽车生产,形成了汽车流水作业线,使生产效率倍增;阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)将其用于通用汽车企业的组织经营管理,形成了层层上报的金字塔型组织结构,加强了部门管理。

进入 20 世纪 80 年代,基于这两种传统理论的企业经营管理模式日益显露出弊端:

(1) 分工过细。一个企业的经营过程往往要经过若干个部门和环节的处理,整个过程运作

时间长、成本高。企业的经营活动处于这种迟缓的运作状态就直接导致企业在快速多变的市场环境中处境被动。

(2)条块分割,无人负责。整个经营过程,缺乏全心全意为顾客服务的意识,各部门按专业职能划分,每个部门犹如“铁路警察”,各管一段,结果是各部门只关心本部门的工作,并以达到上级部门满意为准。“顾客就是上帝”只是营销人员的信条,企业的其他员工并不关心生产的产品或提供的服务是否能真正满足顾客的需求。

(3)组织机构臃肿,助长官僚作风。为了把企业内部各部门、各环节衔接起来,需要许多管理人员,作为组织管理的信息存储器、协调器和监控器。当今,人事负担已成为美国各大型企业难以承受的重负。此外,在执行任务时,各部门都从本部门的实际利益出发,这就不可避免地存在本位主义和相互推诿的官僚主义现象,这些都是不增值的环节,也造成了经营过程运作成本高。

(4)员工技能单一,适应性差。精细的分工增加了员工工作单调性,致使工作和服务质量下降,员工缺乏积极性和主动性,责任感不强。

以上几个问题严重影响了企业的生存与发展,人们迫切需要新的管理理论,借助它的力量在企业中进行一场根本性的管理革命,使企业再度在市场竞争中成为强者。

1. 业务流程重组的内涵

业务流程重组强调以顾客为中心和服务至上的经营理念,其实质归结为以下几点:

(1)根本性的重新思考。对长期以来积累和演变形成的、在人们心目中已熟视无睹的企业经营过程、组织管理模式和运行机制进行重新思考。以顾客为中心,考虑企业的经营目标和战略导向,根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程,彻底地进行重新设计,要求彻底摆脱人们头脑中的旧框框,在一张白纸上重新勾勒出一个全新的企业经营过程。

(2)人的重组。德国企业家罗伯特·纽曼说:“企业推行 BPR 项目的最大阻力是项目启动时人们的情性。”由此可见,实施 BPR 成败的关键取决于企业内部人员的认识和整体素质。企业的高层领导者要有富于革新和勇于挑战的精神。

(3)技术的重组。以先进的信息技术改造企业的信息基础结构,利用先进的信息技术建立覆盖整个企业的信息网络,使每位员工通过网络就可得到与自己业务有关的各种信息。国外许多大型企业在实施业务流程重组时,都非常重视信息技术的作用。

(4)组织结构的重组。按具体项目组成面向经营过程的工作小组,设立小组负责人,对内指导、协调与监督小组中各成员的工作情况,对外负责及时将顾客的意见和建议反馈回小组,并尽快改进工作,明确小组内部各成员的作用和职责,做到责权利统一,使小组形成一个享有充分自主权和决策权的团体。

(5)企业文化的重组。在当今时代,如果企业仅满足于以往的成就,而安于现状、不思进取,则往往会在激烈的市场竞争中败下阵来。营造适宜的企业文化氛围,是企业实施上述重组的保障。树立企业员工是第一顾客的新观念。竞争是企业成功的动力,各种竞争最终都归结为人才竞争。人才是企业最宝贵的财富,因此要为员工提供宽松的工作环境和良好的后勤保

障,增强他们的主人翁责任感,使他们能够敬业爱岗、尽职尽责。

2. 业务流程重组的类型

根据企业的业务流程的范围和重组特征,可将 BPR 分为以下三类:

(1)功能内的 BPR。通常是指对职能内部的流程进行重组。在旧体制下,各职能管理机构重叠、中间层次多,而这些中间管理层一般只执行一些非创造性的统计、汇总、填表等工作,计算机完全可以取代这些业务而将中间层取消,使每项职能从头至尾只有一个职能机构管理,做到机构不重叠、业务不重复。

(2)功能间的 BPR。这是指在企业范围内,跨越多个职能部门边界的业务流程重组。打破部门的界限,实行团队管理,将各部门人员组织在一起,使许多工作可平行处理,从而可大幅度提升业务流程的效率。

(3)组织间的 BPR。这是指发生在两个以上企业之间的业务重组。这种业务重组可以实现对整个供应链的有效管理,缩短生产周期、销售周期和订货周期,从而减少了非生产性成本,简化了工作流程。这类 BPR 是目前业务流程重组的最高层次,也是重组的最终目标。

3. 业务流程重组的原则

从实践的角度出发,企业实施 BPR 应注意以下几个原则:

(1)实现从职能管理到流程管理的转变。BPR 强调管理要面向业务流程。因为,为顾客创造价值(最终为企业创造价值)的是流程,而不是互相割裂的部门。面向流程就是要打破部门之间的界限,以流程的产出和顾客(包括内部顾客)为中心,协调相关部门的资源 and 活动,减少无效劳动和重复劳动,降低无效支出,提高效率和对外部顾客的响应速度。

(2)着眼于整体流程最优。在传统的职能管理模式,业务流程被分割为各种简单的任务,各职能部门只负责本部门相应的任务,势必造成职能经理们只关心本部门的局部效率,而忽视了流程的整体效率。BPR 强调的是流程全局最优,以及整个企业范围内核心业务流程的综合最优。

(3)实施 BPR 伴随着组织的调整。BPR 要求流程适应“3C”(顾客、竞争和变化)的需求,而不是适应原有组织运作的需要,组织只是流程有效运作的保证。因此,流程的建立或重建通常会引起组织的重新设计或调整。

(4)员工的评价体系是使流程高效的保障。再优秀的流程也需要人来操作,充分发挥个人的能动性和创造性无论何时都是至关重要的。面向流程管理需要落实到考评体系上,引导员工为整个流程的效率负责,而不是局限于传统职能部门的有限的职责范围内。

(5)流程应涵盖客户和供应商。企业的活动概括起来就是整合内外部资源,通过高效的流程满足客户的需求。因此准确了解并定义客户的需求是流程的出发点。另外,企业的资源都是有限的,外部资源必不可少。同时,相对于内部资源来说外部资源(包括供应商、分包商及其他外部资源)是不可控的,更需要在流程中充分重视,重点控制。

(6)重视信息技术和信息系统的支撑。流程运作离不开信息的及时传递。高效的信息系统保证信息的及时采集、加工、传递,实现信息的合理、及时共享,提高流程的运行效率和对外

部变化的响应速度。

结 束 语

企业组织是企业为了完成企业的经营任务,实现企业经营目标而建立的一种人们的合作形式。为了提高人们的工作效率和效能,企业需要建立一种高效率的组织。

从组织的形式来看,企业组织是一种以建立高效率组织为目的,进行职能分工和确定不同职能部门之间隶属关系与协调关系,建立企业的指挥链、权利链和信息链,从而提高整个企业的工作效率的一种合作形式。

企业的组织结构设计是根据组织的目标、规模、技术、环境和权力分配方式而采取的组织管理形式。企业的组织结构设计的优劣直接影响着组织行为的效果和效率,继而影响着组织任务目标的实现能力。因此,如何设计最好的组织结构来适应组织的发展需求,是每个组织管理者必须面对的问题。

在进行组织设计的过程中,我们需要注意到中小型企业具有一些不同于大型企业的经营特点和管理特点。中小型企业的规模较小,处于发展阶段,生产经营与管理都不稳定,所以中小型企业的组织结构的设计和业务流程的设计都需要充分考虑中小型企业的特点和需要。

为了适应中小型企业的生产经营不稳定的特点,企业的组织结构设计需要特别注意弹性原则和权变原则,在设计中要为未知的因素和要求预留空间,从而提高企业的应变能力。

参 考 文 献

- [1] 杜朝晖. 现代产业组织学理论与政策. 北京:高等教育出版社,2005.
- [2] 张声雄. 学习型组织. 上海:上海人民出版社,2002.
- [3] 顾颖,马晓强. 中小型企业创业与管理. 北京:中国社会科学出版社,2006.
- [4] 邱昭良. 学习型组织新思维. 北京:机械工业出版社,2003.
- [5] 张钢. 企业组织网络化发展. 杭州:浙江大学出版社,2005.
- [6] 周王玉荣. 流程管理. 北京:机械工业出版社,2007.
- [7] 李维安. 网络组织. 北京:经济科学出版社,2003.
- [8] 林汉川,等. 中国中小型企业创新与持续发展. 上海:上海财经大学出版社,2006.
- [9] 万瑞嘉华经济研究中心. 中小型企业内部管理. 广州:广东经济出版社,2002.
- [10] 加理·尤克尔. 组织领导学. 北京:中国人民大学出版社,2004.
- [11] 斯蒂芬·P. 洛宾斯. 组织行为学. 北京:中国人民大学出版社,2003.
- [12] 罗宾斯. 组织行为学精要. 北京:电子工业出版社,2002.
- [13] 任浩. 现代企业组织设计. 北京:清华大学出版社,2005.
- [14] 塞德勒. 组织设计. 北京:中国经济出版社,2000.

- [15] 高新华. 如何进行组织设计. 北京:北京大学出版社,2004.
- [16] 许玉林. 组织设计与管理. 上海:复旦大学出版社,2005.
- [17] 达夫特. 组织理论与设计. 北京:清华大学出版社,2003.
- [18] 阎海峰,王端旭. 组织理论与组织创新. 北京:人民邮电出版社,2004.

第五章 中小企业的内部控制

企业是一个以盈利为目的的经济实体。企业经营目标的实现依赖于企业的有效运作。在中小企业的运作过程中,有必要保证一切都在有效的控制之内,从而保证企业运作的有效性。因此,对企业进行有效的控制就成为中小型企业的主要管理内容之一。目前,内部控制是我国许多中小型企业的主要薄弱环节之一,是造成许多中小型企业经营效率低,经营风险大的主要因素之一。所以,中小型企业应该重视对企业内部的有效控制,建立一个有效的企业内部的控制机制。

第一节 中小企业的内部控制

中小企业在经营管理过程中,企业内部的有效控制是关系到企业经营业绩和成败的关键因素之一,是中小企业实施有效管理的关键内容之一,然而也是我国许多中小型企业的主要薄弱环节之一。但是,在中小企业中建立内部的有效控制机制,应该考虑中小型企业的特点,不能完全模仿大型企业的做法。

一、强化中小企业内部控制的意义

企业是一个以盈利为目的的经济实体。企业的经营目标是以最低的成本生产社会所需要的产品,并且以向社会提供产品来赚取利润,争取企业利润的最大化。为了达到这些目标,企业需要建立一个高效能和高效率的组织,需要对企业组织的运作进行有效的控制,保证企业组织的运作符合既定的标准要求,从而利用组织的力量完成企业的经营目标。

由于在中小企业的管理实践过程中,可能出现一些内部的失控现象。当企业内部出现失控现象的时候,可能干扰企业的经营运作过程,降低企业的效率,影响企业的经济效益,阻碍企业计划的实施和目标实现,甚至导致企业经营的失败和组织的瓦解。

所谓企业的内部控制,是使用必要的方法和手段保证企业的计划实施和经营活动过程在企业的有效控制之下,保证企业的计划实施和经营活动过程不会出现重大的偏差和失控现象,同时对可能导致企业内部失控的因素进行有效的监测、预警、反馈和处理,防患于未然,保证企业的经营活动始终在有效的掌控之中,保证企业组织的高效率运作和企业战略目标的实现。

目前,内部控制是我国许多中小型企业的主要管理薄弱环节之一。事实上,许多中小型企业由于缺乏必要的认识与专业能力,企业的内部控制几乎处于一种缺失状态,使得一些中小型

企业的经营活动几乎像一种自由落体运动。这种状态是造成我国许多中小型企业经营效率低、经营风险大的主要因素之一。

为了提高中小型企业的管理水平和经营管理能力,重视和强化对中小型企业内部的有效控制,建立一个有效的企业内部控制机制,应该是一个重要的方面。中小型企业的内部控制中最重要的内容包括企业经理人的控制、企业的计划控制、企业的财务控制、企业的会计活动的控制、企业人事的控制和生产的控制。因为这些控制对象对企业的成功运作至关重要。所以,从某种角度来看,这些控制的有效与否决定着企业的命运。

二、建立企业内部有效控制的相关因素

为了在企业内部形成有效的控制机制,需要考虑到相关的各种因素。

1. 企业实现内部控制的重要环境因素

所谓企业的内部控制环境,是可能影响企业实现有效的内部控制的基本条件和基础。只有建设一个良好的企业内部控制环境,才可能营造出一个有效的企业内部控制机制。企业实现内部有效控制的环境包括一些与控制活动相关的影响因素。

(1)道德和价值观的因素。道德和价值观是企业文化的核心,也是企业内部控制的思想基础。美国内部控制委员会认为,企业的董事会应该为企业的管理层和企业员工提供正直的道德价值标准和行为准则,从而在道德层面规范企业的管理层和企业员工的行为,将可能诱发企业管理人员和员工不道德和非法行为的动机降到最低点,同时,企业的董事会应该为企业管理人员和员工制定切实可行的工作目标,以免给他们带来不必要的精神压力,诱发不当的行为。

(2)经营管理层的思想与经营风格。管理层的思想与经营风格直接影响到企业的运作方式和经营行为模式,影响到企业在经营过程中的风险性和可控性。美国内部控制委员会认为,企业的经营管理层对于经营风险的态度和应对方式,经营管理层人员对于企业财务报表传达的信息的态度,对企业的业绩指标的态度等也是影响企业内部控制的重要环境因素,同样应该得到相关方面的重视。

(3)企业董事会的组成与运作方式,以及内部与外部审计人员的关系。企业董事会对企业经营管理的相关事务的参与程度,董事会成员的素质与独立性,外部董事的比例,以及企业的内部与外部的审计人员之间的关系是直接影响企业内部控制的重要环境因素。确定适当的董事会对企业经营管理的相关事务的参与程度,董事会成员的独立性和外部董事在董事会成员中的比例,建立正确的企业内部与外部的审计人员之间的关系,是实现有效的企业内部控制的重要内容。

(4)企业的组织结构。企业的组织结构直接影响到企业的信息链、权利链和指挥链的有效性,影响到企业对组织的控制的方式和控制的程度。企业的组织结构的不同设计会直接影响到企业的计划、执行、控制和监督职能的实施。企业组织结构的适应性和弹性,以及企业管理人员的素质和所担负的责任是否适当等都会直接影响到企业的内部控制。

(5)企业内部权利和责任的分配。权利的分配应该考虑到员工的责任与相应的权利的分配

配是否相匹配,他们的经验和得到的资源,以及他们的能力与经验是否能够满足这些员工承担的工作的要求,是否满足他们执行使命和行使权力的要求。企业内部权利和责任的分配是否得当,直接影响到企业运作过程中的效率和风险,影响到对相关人员和其工作的可控性。

(6)人力资源的政策和实践。企业的人力资源政策和实践包括在企业组织的人力资源管理中的相关政策与实践,包括人员的选拔、使用、培养、考核与奖惩,以及组织的激励机制等。企业的人力资源政策和实践直接影响到企业是否有能力选用适当人选做适当的工作,是否有能力最大限度地激发人们的工作积极性,是否有能力在实践过程中有效地控制人们的行为等。因此,企业的人力资源政策和实践是影响企业内部控制的重要影响因素。

2. 对企业的经营活动的风险评估机制

企业的所有经营管理活动,包括投资和融资、生产与销售等经营活动都是具有风险性的。企业的经营管理层应该有能力对这些风险进行识别和正确评估。只有具有足够的、对企业经营活动的风险性进行正确评估的能力,企业经营管理层才可能具有对相关企业风险的控制能力。因此,有必要在企业中建立对企业经营活动的相关风险进行科学、有效的风险评估机制。

企业风险评估的前提是确定企业的目标。它包括企业的经营目标、企业的绩效和资产的安全性目标、企业的财务目标以及财务报告的真实性和公允性。企业风险评估的基本内容就是识别和确认已经发生的企业内部和外部的变化。它包括企业的经营环境的变化、企业组织内部的变化以及新技术的出现和新的行业的出现等。

3. 企业的内部控制活动

企业的内部控制活动是建立在对企业经营活动相关风险进行评估的基础上的。企业可以利用实现组织目标的相关政策、计划与程序对企业的经营活动进行有效控制。企业对经营活动的控制活动包括业绩考核与分析、信息收集与传递、组织实体控制和人员职责分工等。

4. 企业的内部监督机制

企业的内部监督机制的对象是企业的经营活动过程。通过对企业的经营过程的有效监督,可以及时发现在经营活动过程中出现的偏差和问题,从而有效地控制不确定性的发生。

同时,企业的监督也是对企业内部控制质量进行评估的过程,是对企业的内部控制活动本身进行的监督。通过对企业的内部控制的监督,保证了企业内部控制的有效性。

5. 信息和交流沟通

为了实现企业内部的有效控制,信息的有效收集和传达是必要的基础。只有能够及时地得到和传达相关的重要信息,才有可能建立企业内部的有效控制机制。

这些相关的重要信息既包括企业内部的相关信息,同时也包括企业外部的环境信息。

三、企业内部控制的方式

根据控制论的创立人诺伯特·维纳的观点,所有类型的控制都是通过信息反馈来反映系统在实现目标的过程中的偏差,并据此采取措施来纠正系统的偏差,最终完成系统目标的活动。为了达到有效控制的目的,可以采取不同的控制方式。一般来讲,按照实施控制的时点不

同进行分类,可以把控制方法分为反馈控制、即时控制和前馈控制三种形式。

前馈控制、即时控制和反馈控制是系统运行周期的三个不同时间点的控制方法,分别表现为事前、事中和事后的不同控制。以一个运行周期作为一个控制周期,那么对运行初期各种投入要素的监督与调整是前馈控制,在运行期间对各个具体时点上的监督与调整是即时控制,对运行结果进行监督与调整是反馈控制。

1. 反馈控制

所谓反馈控制,也称之为事后控制。反馈控制是一种在系统控制中最为常用的一种控制方法。反馈控制原理是在作业完成之后,把组织系统的运行结果的输出状态信息反馈到组织系统的输入端,与组织预先设定的给定值进行比较,找出其间的偏差,并且通过系统的控制机制,采取措施来纠正这种偏差。

在企业的内部控制中,反馈控制是一种最为常见的有效的控制方式。比如组织人员的业绩考核就是一种常见的对组织人员工作的反馈控制方式。组织为了保证人员素质和组织工作质量进行人员的业绩考核,从而通过组织的人员的业绩考核来发现人员素质和工作质量上的问题,及时地进行人员的调整和工作质量的调整,从而达到组织对人员素质和工作质量的有效控制。又比如,在企业的生产线上的产品质量检查也属于一种反馈控制方式。在生产线上,当生产的成品制成之后,产品质量检查人员将根据产品的质量检查标准对制成品进行检测,发现制成品的技术标准不符合产品的质量检查标准的时候,就立即对产品的生产过程进行分析研究,寻找问题,并且纠正偏差,从而达到对产品的生产质量进行控制的目的。

系统的反馈控制的最大缺点在于它是一种在系统偏差发生之后采取纠正措施的控制方法。从一个比较长的时期来看,采用反馈控制的方法,能通过不断地调整使系统运行中的目标差不断地缩小。但是,从一个控制周期看,采用反馈控制的方法却使系统对系统运转过程中产生的偏差的纠正滞后了一个周期,即它是一种等到问题发生后再进行纠正的控制方法。反馈控制的这种缺点在系统控制上往往表现得比较明显,负面作用比较大,因此在系统的控制管理上往往会同时采用多种控制方式来进行系统的控制,以期达到一种比较好的效果。

2. 前馈控制

前馈控制方法,也称之为预防控制。前馈控制方法与反馈控制方法的最大不同,在于前馈控制不是等系统在运作已经产生结果,或者是组织在计划实施后,问题已经发生了再采取控制措施,而是将可能发生的问题解决在发生之前。由于问题并没有发生,或者说组织在运行过程中没有实际出现偏差,因此比较直接地实现了系统的有效控制。

前馈控制的具体做法是对输入系统的各种要素进行控制,把输入系统的各种要素与预先确定的标准进行比较。如果输入系统的各种要素与预先确定的标准相符,则让其输入系统,如果不相符,则调整输入的要素。从而将系统的可能出现的偏差控制在事前。

在企业管理过程中,有许多应用前馈控制的例子。比如企业经常要从外部招收新员工,为了保证人员的素质,可以采用前馈控制的方法,在招收新员工时,可以按照事先确定的标准对应聘人员的各方面的条件进行比较,如果各种条件与预先确定的标准相符,则将其录入,如果

不相符合,则拒绝录入。

在企业的生产过程中,前馈控制也是一种经常采用的控制方式。比如生产过程中对原材料供给的质量标准的控制,对上岗人员的技术水平的控制,以及对设备的状况的控制,都属于前馈控制方式。

采用前馈控制可以避免产生控制过程中出现的滞后现象,有利于提高控制的成效。从企业运作的一个控制周期看,前馈控制属于一种事前控制,它把问题消灭在发生之前。但从一个更大的周期看,前馈控制实质上也是一种反馈控制。因为,前馈控制所根据的评价标准也是过去经验的结果。

但是,前馈控制的有效性需要满足一定的条件。首先,前馈控制的关键就是要预先确定输入系统的各种控制标准,这个标准是根据系统过去的实践经验来确定的输入控制量。如果过去的经验标准因为某种原因现在无效的话,则按这个标准对输入系统的要素进行控制显然也是无效的,因此也就不能保证系统的有效运转,也就不可能实现系统的控制目标。其次,我们对系统的运行情况应该是可以预测的,而且这种预测应该是准确的。前馈控制正是根据对系统未来运行情况的预测和对过去的经验的总结来确定所需要的输入控制要素的标准的。如果对系统未来的运行情况的预测无法进行,或者预测失准,则必然造成无法确定所需要的输入要素的标准,或者无法准确地确定所需要的输入控制要素的标准,当然也就无法准确地对系统进行控制。

由于前馈控制的前提条件常常不能存在,或者这些条件不能令人满意,所以,采用前馈控制的方法也就不能经常有效,因此前馈控制的系统仍然会出现偏差。正是因为如此,有效的系统控制应该是一种多种控制方式同时应用的控制模式,在应用前馈控制的同时,还应结合应用反馈控制和即时控制。

3. 即时控制

即时控制,又称之为同步控制,或者是现场控制。反馈控制是通过系统的输出端的输出状态进行监督和调整来实现系统控制的,前馈控制则是通过对系统运行的输入端状态进行监督和调整来实现系统控制的。而即时控制是通过系统运行过程中的状态进行监督和调整来实现控制的。

即时控制对系统在运行过程中各个阶段的情况进行同步检查和监督,把系统运行的各个阶段的具体情况与系统的预定标准进行比较,如果在任何一个阶段和环节发现偏差就立即采取措施进行纠正,从而及时发现系统运行过程中出现的各种偏差,并且及时纠正。

目前制造企业中常见的全面质量管理体系要求在产品的生产过程中的每一个环节都要对产品生产的情况进行抽查,在任何一个生产环节发现产品质量出现异常情况就立即采取措施进行纠正,以保证生产出符合质量要求的产品。这种质量控制方式就是一种即时控制,或者说是一种同步控制方式。

从企业系统的运行周期看,即时控制不是等系统运行的结果产生以后再采取措施纠正偏差,而是在系统的运行过程中进行控制,使系统运行的结果不会出现偏差。在企业管理中,即

时控制也是一种重要的控制方式。在企业的人事管理和财务管理、生产管理和销售管理中,即时控制都是十分必要的。如果什么事情都等到问题出现之后再去研究和分析,往往为时已晚。利用即时控制将问题消灭在萌芽状态,是十分必要的。

四、企业内部控制的对象

按照控制对象对内部控制进行分类,可以分为间接控制与直接控制。间接控制的对象是企业系统中可能出现的偏差,而直接控制则着眼于对可能造成偏差的因素的控制。

1. 间接控制

间接控制是一种事后控制方式。当企业系统的输出偏差出现的时候,分析偏差产生的原因,对偏差进行纠正,从而对系统进行控制。正是因为间接控制的这种性质,所以间接控制存在处理滞后的问题和可能无法发现偏差产生原因的问题。

但是,由于问题总是难以避免的,偏差总是存在的,所以间接控制是系统控制,尤其是企业内部控制中不可或缺的控制方式。比如财务管理中的审计,生产过程中的产品质量检查,以及人事管理中的业绩考核,都是企业内部控制中常见的间接控制。

2. 直接控制

直接控制是一种事前控制的控制方式。为了最大限度地防止企业系统的偏差出现,直接控制对输入系统的各种要素进行有效控制,把输入系统的各种要素与预先确定的标准进行比较。如果输入系统的各种要素与预先确定的标准相符,则让其输入系统;如果不相符合,则调整输入的要素,从而从源头上防止企业系统出现偏差。

在企业管理中,直接控制就是对相关人员的控制。比如在安排工作的时候,组织通过精心挑选人员,确保负责人员的质量标准和工作能力,从而保证工作的质量,防止出现工作偏差。

在企业的生产过程中,相对于间接控制,直接控制是一种事前控制方式,它把问题消灭在发生之前。可以更加有效地防止偏差出现,降低工作失误所造成的损失。但是,由于直接控制无法完全防止偏差的出现,所以,直接控制不能完全取代间接控制。

第二节 对企业职业经理人的控制

中小型企业是一种发展型的企业。在企业的规模比较小的时候,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,因此,也就不存在对企业职业经理人的控制问题。但是随着企业规模的逐渐扩大和企业的股权的逐渐分散,为了提高企业的经营管理水平,企业的经营管理权逐渐交给了所谓的职业经理人,与企业的资本所有权逐渐分离,从而出现了所谓的现代企业的经营管理权与资本所有权的两权分离现象,形成一种企业股东与职业经理人之间的委托代理关系,并且进而产生了企业的所有权和控制权的分离,产生了企业内部人控制现象和企业经营管理层控制企业的问题,也就随之产生了对企业职业经理人的控制问题。

一、两权分离现象与企业的内部人控制

企业内部人控制现象是由于现代企业的经营管理权与资本所有权的两权分离造成的。由于企业的资本所有者,也就是企业的股东不再直接经营管理企业,企业的经营管理权利便以委托代理方式交给了所谓的职业经理人,企业的股东仅仅行使企业的经营战略决策的控制权,从而造成了在企业经营管理过程中,企业的经营决策权与经营决策控制权、执行权的实际分离。而这种权利的分离会导致双方信息的不对称,企业资本的所有者往往因此并不能完全了解企业的经营管理情况,企业的经营管理层的职业经理人员往往利用自己的信息优势实际上控制了企业,这就是所谓的企业的内部人控制现象。

如果企业的资本所有者,也就是企业的股东和企业的经营管理人员,或者说是企业的职业经理人的利益是一致的,那么所谓的企业内部人控制现象也是无关紧要的。但是由于双方立场的不同,所以在许多情况下,双方的利益并不一致,比如当企业盈利的时候,企业的资本所有者一般倾向于将利润以分红的方式分给企业股东,或者进行投资,以增加企业的价值,而企业的经理人往往倾向于将利润用于改善自己的办公条件和福利,这样就必然造成双方的利益冲突。而在这个时候,企业的经理人可以利用自己的信息优势和企业的实际控制权,进行违背企业股东利益的操作,从而损害股东利益。在这种情况下,企业的内部人控制现象会损害企业的资本所有者,也就是企业股东的利益。

二、对企业职业经理人的控制

两权分离现象会产生职业经理人利用自己的信息优势和企业的实际控制权来掌控企业。为了防止企业在这种情况下出现企业的职业经理利用内部人控制损害企业的资本所有者的利益,必然产生一个所谓的对企业经理人进行有效监督和控制的的问题,或者说是企业股东对企业的经理人的有效监督和控制的的问题。

1. 企业的治理结构与对职业经理人的控制

企业股东对企业经理人的有效监督和控制的的问题的解决方式,目前国际上通常采取的就是建立企业的治理结构。所谓的企业治理结构,是指界定在企业中最主要的利益主体之间相互关系的有关制度。

企业的经营者和所有者就是现代企业中最主要的利益主体。因而所谓的企业治理结构,也就是界定企业的经营者和所有者之间的相互关系的有关制度,是企业股东对经营者的一种监督和制衡机制,目的是通过企业的治理达到企业的股东利益最大化的目的。目前,企业的治理结构一般是由股东大会、董事会、监事会和经理层和他们之间的分工制衡关系组成。建立股东大会、董事会和监事会制度,目的是形成企业的经营者与所有者之间的权力制约机制。通过建立股东大会、董事会和监事会,形成对职业经理人的权力制约机制和监督机制,防止职业经理人利用内部人控制的有利位置来损害股东的利益。

股东大会是企业的最高权力机构,代表着股东行使对企业财产的最终的控制权和决策权。

股东是公司的投资者,企业股东既可以是自然人,也可以是法人。股东大会是企业的非常设机构,是企业的最高权力机构。股东大会上全体股东以会议的形式负责审议企业的财务状况,修改企业章程,讨论和决定企业的重大决策和选举董事会和监事会。

董事是由股东大会选举产生的。董事会是企业的常设的权力机构,董事会的主要职责是执行股东大会的决议,对企业的重大经营决策方案进行战略决策,决定企业的重大人事方案,决定企业的组织机构设置和管理制度的制定等重大事项。董事会有权对企业的职业经理的日常经营管理工作进行监督。因此,董事会在现代企业的治理结构中处于一种核心位置。董事会为了便于开展工作,往往下设一些专门的委员会,如执行委员会、财务委员会、审计委员会和人事委员会等。

董事会由董事长负责召集。董事长作为企业所有者的代表,是企业的法定代表人。董事长负责主持股东大会和董事会,负责代表董事会监督和检查董事会决议的实施情况,并且向董事会汇报。在发生重大的紧急事态的情况下,董事长有权代表企业行使特别裁决权和处置权,事后向董事会和股东大会汇报。

监事会是由股东大会选举产生的。监事会的职责是行使业务监督权,对企业的财务状况进行监督,对财务会计进行审核,对企业的董事和经理人的行为进行监督,以及有权提议召开临时股东大会等。监事可以列席董事会的会议。

经理人是企业董事会聘用的高级管理人员组成的负责企业日常经营管理事务的管理团队。一般来讲,经理人是一个包括企业的总经理、副总经理、总工程师、总会计师和总经济师等组成的企业高级管理团队。经理人受企业股东委托授权对企业的日常经营管理事务负责,经理人执行董事会的决议,主持企业的日常事务,处理企业的日常经营管理活动,负责处理企业一般经理人员的任免问题。

显然,在企业的治理结构中,董事会是企业的核心,它是企业的真正的权力中心,经理人仅仅是受到董事会聘用的专业管理人员。因此,从理论上讲,通过有效的企业治理结构,职业经理人应该受到企业股东和董事会的有效控制,从而可以最大限度地防止企业职业经理利用自己的信息优势和企业的实际控制权,进行违背企业股东利益的操作,从而损害股东利益。但是,在实际运作过程中,人们发现事实往往并非如此。

由于职业经理人实际掌握着企业的日常经营管理的实际权力和专业信息,所以经理人往往在企业中拥有经营管理的实权,而且由于董事会与经理人之间的权限划分并不十分清楚,所以往往造成董事会与经理人之间关系的模糊,并且进而导致企业治理结构在某种程度上的失效,使得股东利益受到损害。

2. 目前企业治理结构的发展趋势

随着现代企业的发展,企业的利益主体正在发生重大变化。企业的原有的利益主体,即企业的经营者和所有者的性质正在发生变化。企业的利益主体愈来愈明显地表现为货币资本与人力资本这两个新的利益主体的形式。货币资本实际上就是原来的企业股东,他们以货币资本投资的形式成为企业的主要利益主体,而人力资本不仅仅包括原来的企业经营者,而且包括

企业的高级管理人员和高级技术人员,他们以知识和专业技能成为企业的新的利益主体。而新的企业治理结构已经从原来的界定企业的经营者和所有者之间的相互关系的有关制度转变为界定企业人力资本与货币资本之间的关系的制度。

从目前国际发展趋势来看,学者们认为,新的企业治理结构正在出现,并且正在逐渐取代旧的企业治理结构。新的企业治理结构作为界定企业人力资本与货币资本之间的关系的制度,主要作用是围绕着发挥好人力资本的作用,以及对人力资本进行有效控制这样两方面展开,其对人力资本的控制机制可以分成两大形式:一是企业内部的监督和控制;二是企业外部的社会监督和控制。学者们认为新的企业治理结构的主要特点如下:

(1)企业的利益主体正在发生重大变化。企业原有的利益主体,即企业的经营者和所有者的性质正在发生变化。企业的利益主体愈来愈明显地表现为货币资本与人力资本这样两个新的利益主体的形式。

(2)企业的权力中心正在由董事会向人力资本转移,首席执行官的重要性正在逐渐上升。也就是说,企业的职业经理人员的权限正在扩大,企业治理结构对职业经理人的控制力正在削弱。

(3)企业的治理结构正形成包括内部治理结构和外部治理结构的双重结构模式,外部治理结构的作用正愈来愈显得重要。

作为界定企业人力资本与货币资本之间的关系的制度,企业内部的监督和控制方式建立了新的企业治理结构对职业经理人内部的监督和控制方式,从国际上一般做法来看,包括以下几个方面:

(1)企业章程控制。由企业的股东大会和企业董事会制定的企业章程是企业的最高规范性的文件,对企业来讲,相当于是一部企业宪法,是企业所有人员都必须遵守的一部文件,企业的职业经理人必须遵守这部企业章程。在企业章程中一般都会明确企业的经营宗旨和企业的经营方针,这些都是对职业经理人的约束和控制。

(2)合同控制。企业与企业职业经理人之间的关系是一种委托代理关系,职业经理人通过签订合同与企业之间形成了一种契约关系。在这份合同中一般都会明确双方的权利和义务,明确双方的责任,形成了对职业经理人的一种法律上的约束和控制。

(3)激励机制的约束。在国际上,对企业经理人的激励机制中,许多激励方式都体现了企业股东对职业经理人约束和控制的企图。比如现在比较流行的激励方式,如期权和年金等,都是附加了一些必要的前提条件和规定的时间限制。职业经理人只有满足了这些前提条件,做满了规定时间之后,才有权利得到这些奖励。而这些规定,也就形成了企业所有者对企业经理人的控制。

(4)机构的约束和控制。机构的约束和控制是通过完善和加强在企业的决策机构和管理机构,将人力资本与企业之间的矛盾转化为人与机构之间的矛盾,通过这些企业的决策机构和管理机构,对职业经理人进行约束与控制,并且用这种方式避免了直接由人来进行约束与控制的人治方式所带来的个人之间的矛盾和冲突,以及这种约束与控制容易产生不确定性的弊病,

从而加强对人力资本的约束和控制。

企业外部的监督和控制方式是企业外部环境对人力资本的约束与控制,是来自于社会环境对人力资本的约束与控制。包括以下因素:

(1)法律的约束和控制。法律对企业职业经理人和技术人员的要求与限制,可以有效地防止一些损害企业股东利益的行为,比如盗窃企业商业机密,贪污浪费,以及重大失职与渎职等。

(2)职业道德约束和控制。利用社会文化的价值观,建立起职业经理人和技术人员的道德规范,可以有效地防止一些不道德的职业行为损害企业利益和股东利益。

(3)市场机制的约束和控制。人力资本市场的规范化管理,建立职业经理人和技术人员的职业信用制度和档案制度,可以有效地约束和控制职业经理人和技术人员的职业行为。市场约束和控制还包括资本市场对职业经理人和技术人员的约束与控制。这主要是通过企业兼并与购买的风险来实现的一种对职业经理人和技术人员的约束与控制。

(4)团体约束与控制。通过社会上的民间团体和行业协会等社会团体对职业经理人和技术人员的管理和约束可以对职业经理人和技术人员进行有效的管理和控制。

三、对中小型企业职业经理人的控制与监督

中小型企业引入职业经理人是随着企业规模的扩大和股权的分散而必然产生的现象,由此也就必然产生了对职业经理人的有效控制和监督的问题。

对于中小型企业而言,职业经理人的控制与监督需要考虑中小型企业的特点,完全仿效大型企业的做法,建立规范的企业治理结构来解决这个问题不一定是必需的,也不一定是最佳方案。鉴于中小型企业的经济规模和特点,考虑到委托代理的监督成本和风险,也可以采取一些其他的替代方式来解决这个问题。

1. 建立简捷有效的企业内部的权力制衡机制和监督机制

鉴于中小型企业的股东人数很少,所以可以建立一种比较简捷有效的企业内部的监督控制机制,来达到对职业经理人进行有效监督的目的,以防止出现职业经理人利用信息不对称损害股东权益的事件。

具体来说,一是在企业中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。从而在最大限度上防止企业决策过程中出现严重的侵害股东权益的现象。二是在企业的重大决策过程中设计必要的程序环节,使得职业经理人的决策权力受到股东和其他相关方面的制约。对特别重大的战略性决策,股东大会应该有最终的否决权,从而达到对职业经理人进行有效监督和控制的目的。当然,这种权力制衡机制的设计不应该妨碍职业经理人的日常正常工作,以防出现职业经理人有职无权,无法正常工作的现象。

2. 用入股的方式,将职业经理人由“外人”变成“自己人”

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,是因为职业经理人在企业中一般没有股份,仅仅是一名企业的高级雇员,因而从利益的角度,其往往与股东们具有

不同的利益取向。因此,如果条件成熟,或可采取股票期权的激励模式,或者采取直接入股的方式,使得职业经理人在企业中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的股东身份,从而从根本上解决企业的经营管理权与资本所有权的分离现象,化解企业内部人控制的问题。当然,由于一些中小型企业中资产所有权具有一定的敏感性,这种解决方式不一定在所有企业中都适用。

第三节 中小企业的计划控制

计划职能是企业管理的各项职能中位于第一位的基本职能,是企业面向未来的职能。计划是在预见未来的基础上,根据企业决策层的目标决策,为了完成相应的任务,对企业未来的行动方案、完成步骤和标准进行确认,并且将企业的有限资源按照行动方案和实现目标的要求进行筹划、配置的全过程。

一、计划的控制作用

计划是对企业未来行为的部署,计划为企业的未来的任务目标和行动方案确定了方向和步骤,为组织的未来资源的配置与使用做出了安排。古人说“凡事预则立,不预则废”,只有筹划严密,才能确保行动的严谨。因此,计划的科学性是企业决策目标完成的必要基础。而计划科学性的基础是计划者对企业外部环境和内部条件的清晰的了解,是对企业未来发展、未来机会、环境的未来变化的准确预测和确认,以及计划过程和计划方法本身的科学性。

计划工作包括制订计划、执行计划以及实施计划与控制三个阶段。在计划的实施与执行之前与实施过程之中,管理者需要通过计划工作对企业的有限的各种资源,包括人力资源、资金和其他资源在时间和空间上进行统筹安排,最大限度地发挥这些资源的作用,以确保完成企业的任务目标。

完善的计划有利于在计划过程中及时发现企业的资源与企业的目标之间存在的可能的不匹配问题,并且在尽早时间内采取必要的弥补措施。

如果计划是完善的、严谨的和正确的,那么通过计划,可以有效地统筹协调企业中各个部门 and 个人的工作,提高组织的工作效率,避免不必要的资源浪费和混乱局面的出现,提高企业的应变能力和危机的处理能力,提高企业经营的成功机会。

通过计划工作,可以分析并了解未来环境的可能变化与变化趋势,预知一些将来的可能的机会与威胁,从而将未来的不确定性降到最低的程度,降低企业运作的风险。这些是计划工作的最重要的作用之一。

完善合理的计划必然为企业的未来行为确立明确而具体的任务目标,并且确定了未来企业目标实现的具体的行为方案,这有利于企业中的各级管理者明确自己的目标责任,有利于有效地协调企业中各个部门和各个岗位的每一个人的工作,从而有利于企业未来的行动有条不紊地实施,有利于企业任务目标的实现,也有利于企业中的高层管理人员从繁杂的日常管理事

务中解脱出来。完善的计划为企业中的各级部门确定了目标责任,这样就使得各级部门和人员都有了明确的工作目标,同时使得各级主管人员可以根据责任目标对下级的工作进行检查和有效的控制,使企业的控制工作有了标准,从而大大地提高了企业的控制能力,有利于防止企业行动的 errors 和失控现象的发生。

完善的计划为企业的有效控制提供了依据。正是计划为企业控制提供了企业未来活动的目标、时间、步骤和内容,以及任务完成的标准,确定了每一个部门、每一个岗位的责任和目标以及工作的数量和质量的标准,这些正是企业控制的必要基础。在完善的计划指导下,企业的活动就有了清晰明确的目标,有了任务完成的标准,有了每一步活动的具体安排,有了相应的资源配置,企业的领导可以按照计划要求执行者完成相应的工作,从而有效地对企业活动进行控制。

同时,计划也是企业实行目标管理的主要基础之一。完善的计划为企业的各级单位与个人规定了明确的工作目标和工作方向,使得每一个部门和个人对自身的工作都有一个明确的认识,使得上级对下级的工作标准有了一个明确的要求和考核标准,这就为企业的目标管理创造了必要的前提和基础,使得企业对每个部门和个人的目标考核有了必要的依据,为企业管理对各级单位与个人的激励创造了条件。

但是,最完善的计划也难免有疏忽的地方,加之企业的外界环境和企业内部条件的变化,都可能导致计划的执行出现问题与偏差。优秀的计划在于其未雨绸缪,为未来的不确定性留有余地,为未来必要的计划调整留有余地。在应急计划的安排下,企业的管理者可以更加从容地应付难以预料的意外事件,从而有效地提高企业的应变能力。

由于计划是对企业未来的行动步骤,从时间和空间进行的具体安排,是对企业相关资源进行的配置,因此,从某种角度来讲,计划本身就是企业对完成某项决策的相关行动和过程的一种事前控制行为。因此,重视和认真进行相关的计划过程,本身就是对未来企业行为进行的一种有效控制。

1. 企业计划的类型

为了保证企业的经营行为的有效性,企业经营需要计划的指导。在企业经营过程中,企业的管理者根据企业的决策目标和性质制订不同性质的计划。

按计划的层次划分,企业计划的类别可以分为高层计划、中层计划和基层计划。高层计划所涉及的问题是企业的宏观的和全局性的问题和企业的长期发展问题,因而属于战略性计划。中下层的计划则是在高层计划的指导之下,围绕着企业的整体目标的实现制订的具体行动计划和业务计划,涉及的问题主要是本部门的局部问题。中下层的计划多数属于中短期计划和局部计划,因而属于战术性计划。

计划是对企业未来的行动目标和行动步骤的部署和企业的资源的安排和配置。计划为企业的未来和行动方案确定了任务目标、行动方向和步骤,确定了未来一定时期内企业实现目标的方法和实现步骤。按照计划所安排的未来任务的时期长度不同,可以将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。

一般讲,时间在5年以上的计划属于长期计划。长期计划一般是战略性的指导计划,制订的是企业发展的长期目标。中期计划则一般为3~5年,是在长期计划的基础上对企业的战略目标实现所做出的计划期内的较为详细的部署和实现步骤,以及相应的资源安排。短期计划一般是以1年为期,也被称为年度计划,是实现中长期计划目标在计划期内的具体的资源配置和实现步骤,以及具体的时间与空间的安排。

为了确保企业任务目标的实现,我们要将企业的长期计划、中期计划和短期计划协调起来,重视中长期计划的可行性和指导意义,避免企业出现短期行为。重视中短期计划的具体实施安排,避免长期目标因为缺乏具体安排而无法实现。同时注意长期计划、中期计划和短期计划之间的衔接问题,避免它们之间的脱节现象。

按照计划的性质划分,企业计划可以分为指令性计划和指导性计划、战略计划和战术计划。指令性计划和指导性计划对执行人员在具体执行过程中的约束程度不同。指令性计划是上级下达的具有行政约束力的计划,具有较大的强制性,下级单位和个人必须不折不扣地完成。而指导性计划是上级给出一般性的指导原则,下级单位和个人如何做具有较大的自我掌握的空间和执行的灵活性。

企业计划又可以分为战略计划和战术计划。战略计划是关于企业长期发展的宏观层面的计划,在企业中多是由企业的管理上层制订的,战略计划的内容多是属于企业长期的宏观管理的目标,以及达到目标的总体方案,方案一般仅仅是一些目标原则和政策,很少涉及具体的事务性安排。战术计划在企业中多是由企业的中下层管理人员制订的,比如各级业务经理。战术计划的内容多是属于企业局部的中短期管理的目标,内容是根据战略计划的要求和本单位的具体目标的实现做出的计划期内的较为详细的具体部署和实现步骤,以及组织的资源安排与配置方案,战术性计划多数属于具体的相关的事务性计划。

由于企业一般是由一些不同的职能业务部门组成的,所以在企业的上层制订的宏观战略计划的指导下,各级业务职能部门需要按照自己不同的业务职能制订自己部门的业务计划。一般根据企业的性质不同,企业的具体的职能部门设置也会有所不同。从一般的企业组织来看,有以下职能部门:原材料供应、生产、销售、财务、人力资源和技术管理等业务部门。这些职能部门都有自己的业务范围,各部门根据本部门的业务范围和工作内容,在企业的宏观战略计划的指导下,制订本部门的工作计划,如原材料供应计划、生产计划、销售计划、人力资源计划、技术开发计划等,从而形成各部门的业务工作计划。

2. 计划工作的原则

计划工作是管理工作的重要环节和内容,计划工作的质量直接影响着企业未来的工作效率和企业目标的实现。因此,计划工作必须认真严肃,一些必要的原则需要认真遵守和执行。

(1)科学原则。计划工作需要严谨科学的态度。为了确保计划的可行性,制订计划需要对未来进行科学的预测和判断,需要对完成计划的每一个步骤进行认真的筹划。为了确保计划的科学性,在制订计划的过程中可以采用必要的科学预测方法和计划方法,在民主的基础上集思广益制订计划。

(2)系统原则。在制订计划过程中,需要综合、全面地考虑企业内外部的各种因素和需要,从企业的全局出发,考虑企业各个部门和单位之间的相互作用与关系,对企业内部的各种因素和资源进行分析,对企业外部的环境统筹考虑和规划,兼顾企业发展的局部目标和全局目标、长期目标和中短期目标,为企业未来制订适宜的目标体系,并选择满意的实现目标的方案。

(3)经济原则。计划的每一个实施步骤都要进行经济性分析,进行必要的成本-效益核算,力求组织用有限的资源取得最好的经济效果,精心设计计划的实施方案,力求用最少的资源投入得到最多的成果产出,达到最佳的效果。

(4)弹性原则。企业内外部的环境条件是不断变化的,计划工作的预测也存在着不确定性,因此,计划工作需要面向未来,充分考虑各种可能的变化对企业计划实施的影响,计划的制订需要留有一定的调整余地,计划要有一定的弹性,必要的时候还需要有备用计划方案,以便将来在计划的实施过程中可以随着环境的变化及时调整计划。

(5)可控原则。计划是对未来目标实现步骤的统筹安排,控制是确保计划的准确实施和目标的实现。只有有效的控制,才可能确保计划的准确实施。为了达到计划的可控性目的,计划的执行步骤应该具有可视性,计划结果应该可以进行有效的考核,最后计划应该有调整的余地和调整的手段,以确保对计划实施的有效控制。

3. 计划的程序步骤

计划工作就是为企业制订未来的工作目标,并选择实现目标的行动方案和步骤的过程。为了达到通过计划对企业的未来经营行为进行有效控制的目的,计划工作必须具有科学性,计划要完成一些必要的工作过程和步骤环节。

(1)确定企业任务目标。工作任务目标是企业存在的目的,计划工作的第一任务就是确定企业的未来一个时间段的任务目标。为了使目标满足企业未来的发展需要,在确定目标之前,首先要分析未来环境为企业可能提供的机会和可能出现的风险,同时要分析了解企业自身的资源状况和竞争位置。在充分分析和了解企业未来的可能态势和所处环境的前提下,企业管理者统筹全局为企业确定未来一定时期内所要实现的任务目标。

企业的任务目标一般应该是一个任务目标体系,是一个由多种目标和多层次目标组成的目标体系。比如企业在未来一段时期的任务目标一般包括利润目标、成本目标、产量目标、市场销售目标、技术开发目标和人事安排目标等多种目标。而任务目标的层次关系包括企业战略层次的总的经营目标、战术层次的部门业务目标和个人工作目标等。这些目标之间一般存在着紧密的内在联系,能形成相互制约的关系。

确定企业未来一个时期的任务目标是一个严肃和关系重大的事情。正如美国的管理学者卡内基·梅隆大学教授西蒙所言,决策正确与否可以决定企业未来的走向和命运。许多案例说明,一些企业的衰亡往往就是由于管理者对企业未来的任务目标决策出现重大失误,而一些企业崛起也是由于其对企业未来的任务目标决策的高瞻远瞩和英明。所以,企业管理者对确定企业在未来一个时间段的任务目标必须慎之又慎。

确定企业的未来一个时期的任务目标一般是根据决策者对未来的预测和判断。决策者需

要对企业在未来可能遭遇到的机遇与风险、未来的生存环境状况和企业内部的资源情况,以及上级的要求等做出判断,并且在此基础上决定企业的任务目标。

(2)确定计划的前提条件。在确定了企业的发展任务目标之后,计划者就要考虑如何实现既定目标的问题。要实现既定的企业任务目标,就必须制订实现目标的可行方案。拟订可行方案的前提是对企业的未来环境和内部资源做出科学的预测。

计划工作中对企业的未来环境和内部资源的预测的目的就是要确定计划工作的前提条件,包括计划执行时的企业外部环境和内部资源情况预期,如技术、经济、社会、法律、文化等外部环境,以及企业的人力资源、资金和生产技术条件等内部资源的预期。

对企业的未来环境和内部资源做出科学的预测过程中,还要对预测结果可能的风险进行评估。要通过预测找出影响目标实现的敏感要素,了解敏感要素和这些敏感要素可能对任务目标实现造成的影响和风险,以确保对各种可行方案能有一个科学的认识和评价。

(3)拟订备选可行方案,企业的管理者在了解了企业未来可能的环境条件和自身可利用的资源后,就可以着手寻求各种能够实现目标的方案和途径,这一步需要管理者及其相关人员充分发挥创造性和想象力,在条件允许的情况下,提出自己的可行方案。

由于企业的任务目标往往是多个目标的目标体系,而企业的未来环境和内部条件的预测也一般具有一定的风险性,所以完成企业目标的可行方案往往不仅仅有一个,而是由多个可行方案组成的备选方案组。在这个备选方案组中的每一个方案都应该是具有可行性的,并且在完成任务指标体系过程中各有所侧重,同时这些可行方案可能遇到的风险大小也不一定相同。

(4)分析评价备选方案。在得到了备选方案组的各种可行方案后,决策者就可以对备选方案组的各个方案的优缺点和风险进行分析,以便选择最终的计划实施方案。

分析评价备选方案是一件科学性很强的工作。由于企业的任务目标往往是多个目标的目标体系,因此影响方案优劣的因素很多,所以,在分析评价方案时可能需要借助一些数学方法,如统计学和运筹学的方法,在计算机技术的支持下,再结合决策者和计划人员的经验和直观判断能力对各个计划方案做出评价和判断。在分析过程中,不仅需要考虑方案在完成任务指标方面的优劣和侧重性,而且应该考虑未来不确定因素的影响和由此造成的各个备选方案实施效果的风险大小。

(5)选定最满意方案。在考虑各个备选方案在完成任务指标方面的优劣和侧重性,而且在考虑了未来不确定因素的影响和由此造成的风险大小之后,就可以根据决策者的判断和偏好从多个可行方案中找出计划实施的最终方案。

选定最满意方案就是计划工作的最终决策过程。由于每一个方案在完成任务目标方面的侧重点一般不同,可能遭遇的风险也大小不一定相同,所以每个方案都有自己的优劣之处,被选中的最终实施方案一般不会是最佳方案,最佳方案也许根本就不存在,所以被选中的最终实施方案一般只能是最满意方案。

选定最满意方案的最终决策过程关系重大,一般需要专家组进行慎重的选择,需要进行民主讨论和研究,特别是那些关系重大的项目计划的实施方案,只要时间允许,应该尽量避免采

用个人决策方式,以免出现重大的决策失误。

(6)制订辅助计划和预算计划。在总的目标计划实施方案确定后,要将总的目标分解为下级各管理层次的分支目标和辅助目标,以及制订相应的任务目标完成计划。比如在企业制订了年度经营计划之后,还需要制订相应的各个业务部门的年度计划,包括财务计划、生产计划、市场计划、人事计划和技术开发计划等。

计划工作应该将选定的方案及其辅助计划用数字更加具体地表示出来,如收入、支出、消耗、盈余等。只有将人、财、物、时间等资源消耗,以及管理活动要取得的结果详细和量化地表示出来,才能制订相应的详细的预算计划。

(7)计划的下达和执行。计划工作的最后一步是将选定的方案及其辅助计划以正式文件的形式及时下达到各级管理部门和相关的管理人员,并且将计划执行的目标与要求落实到每一个相关的责任人,明确责任人的相关的责、权、利。计划一旦确定和下达,就不宜轻易地更改。轻易更改和经常更改计划容易丧失计划的严肃性,容易因此使得各级管理人员无所适从。

(8)计划执行的监督控制。在计划下达,并且将计划执行的目标与要求落实到每一个相关的责任人之后,应该采取必要的方式,对计划的执行情况进行及时的监督和控制,及时处理计划执行过程中发现的问题,及时纠正计划执行过程中出现的偏差,保证计划目标的实现。

4. 计划任务目标的确定

在企业的计划工作中,一个主要内容就是确定相关的任务目标。企业的工作任务目标是企业工作计划的核心内容,是确定企业的每一个部门和每一个成员在未来时间段的具体工作任务的依据,是考核各级企业和个人在未来阶段的工作业绩的依据,也是企业对相关工作过程和业务人员进行控制的重要基础。因此,确定企业未来一个时间段的任务目标是一个十分严肃和关系重大的事情。企业管理者在确定企业未来的任务目标的时候必须慎之又慎。

企业未来的任务目标的确定是一个十分严肃且关系重大的决策过程,所以在这个决策过程中决策者需要全面了解企业未来的需求和机会,企业未来可能的生存环境和内部资源,并且据此对企业在未来计划时期内的竞争战略与态势进行全面的科学评估。这需要大量严谨认真和科学的调查研究工作,需要有远见卓识的专家意见和科学论证,需要大量的民主讨论和研究工作,需要一种负责任的态度。目标的决策要尽量避免个人决策和长官意志,要尽量避免决策过程中的非科学现象和从众现象,防止出现不负责任的现象。确定企业的任务目标的时候应该注意以下几个方面:

(1)任务目标的系统性与层次性。由于企业在未来一段时期内的工作任务可能涉及各个方面,所以任务目标也因此往往是由多个目标组成的目标系统。同时,由于企业管理一般是一种层次管理的模式,所以企业总的任务目标应该经过层层分解落实到企业下级的各层次,从而形成一个多层次目标组成的企业目标体系。

这些企业管理的多样目标和多层次目标之间一般存在着紧密的内在联系,存在一种相互制约的关系,从而形成一个多目标的企业任务目标系统,成为企业制订计划和协调与考核各级企业及个人工作的依据。

(2)注意任务目标的主次性。应该特别注意一些主要的和关键性的企业任务目标。面对多层次和多样的目标系统,管理者必须尽可能地将企业任务的各个目标做主次之分和轻重缓急之分,以利于保证企业的任务目标的实现。目标的主次性是从目标的重要程度上来划分的,主要目标一般是关乎全局成败的目标,是保证企业任务完成的关键,而次要目标一般只影响局部。但是,有时候一些虽然是次要的目标也会由于某种原因成为关乎全局的瓶颈问题,它的完成成为其他目标完成的前提的时候,也有必要被视作关键性目标而予以特别关注。

(3)在企业任务目标之间进行资源的科学分配。管理者面对企业的多层次和多样的目标系统,以及企业的有限的资源,为了保证企业的主要目标和关键性目标的实现必须尽可能地在企业资源分配上有所侧重和优先,以利于确保企业的资源能够保证企业的主要目标的实现和全局利益的保证。

(4)注意企业任务目标的可考核性。企业任务目标是企业制订工作计划、落实工作内容与考核各级企业与个人工作业绩的主要依据。所以制订任务目标必须具体,否则无法落实,也无法依据它们对各级部门和个人进行考核,那些标语口号式的空洞目标是没有实际意义的。最便于考核的目标是量化目标,所以制订企业任务目标要尽量进行量化处理,并且根据量化标准进行考核。但这不等于说非量化的目标就一定不能考核,一些非量化的目标也可以通过目标管理等特殊的考核方式来加强其可考核性。

5. 中小型企业计划工作的特点

中小型企业的经营规模比较小,生产经营一般处于不稳定状态,同时企业的资源十分有限,对风险的承担能力不强。这些特点都直接造成中小型企业在执行计划过程中的不确定性和风险性远远大于大型企业。因此,中小型企业制订计划的过程中,应该考虑到其自身特点和经营特点。

(1)计划周期不宜过长。考虑到中小型企业处于发展期,生产经营一般处于不稳定状态,同时企业的资源十分有限,对风险的承担能力不强,所以,中小型企业制订计划的过程中,必须认真考虑计划实施过程中的不确定性和风险性。因此,中小型企业计划周期不宜过长,一般以一年为宜,以降低未来的不确定性对计划可行性的影响。

(2)计划强调弹性原则。考虑到中小型企业处于发展期,生产经营一般处于不稳定状态,企业内外部的环境条件在不断变化,中小型企业计划工作的预测也存在着很大的不确定性。因此,计划工作需要面向未来,充分考虑各种可能的变化对企业计划实施的影响,计划的制订需要留有较大的调整余地,计划要有较大的弹性,宜粗不宜细,必要时还需要有备用计划方案和应急方案,以便将来在计划的实施过程中出现意外,可以随着环境的变化及时调整计划。

在计划方法上,中小型企业计划应该提倡采用滚动计划法。我们经常面对的是需要同时制订长期计划、中期计划和短期计划。这里就需要解决随着情况不断变化,长期计划、中期计划和短期计划的衔接和修改问题。滚动计划法就是一种将长期计划、中期计划和短期计划有机结合起来,根据计划实施过程中的各种因素的变化,定期修订计划并逐期向前推移的方法。

滚动计划法为了减少环境变化产生的不确定性对计划工作的影响,在制订计划的同时制

订由近到远的若干期的计划,并且在计划内容上采用近细远粗的办法,即近期的计划(短期计划)的内容比较详尽和具体,具有实际的可操作性,是计划的具体实施部分,具有指令性质。而中期和远期的计划则内容比较粗略,是计划的准备实施部分,中远期计划主要应该是一种前瞻性和指导性的计划。滚动计划法规定,每当一个时间段计划完成之后,计划工作者应该根据计划完成情况和已有的中期和远期的计划内容制订下一时间阶段的短期计划,同时修改已有的中期和远期的计划内容,以适应变化的情况环境。也就是说,在第一个计划期任务完成后,计划者应该根据环境的具体变化和企业目标的调整情况的要求将下一期的计划加以调整和细化,成为新的一期具体实施计划,同时将未来的远期计划向未来顺延一期,修订未来的中期计划和制订未来的远期计划。如此逐期滚动,以保持计划的连续性。正是因为这个特点,这种计划方法称为滚动计划法。

滚动计划法有利于中小型企业克服企业内部和外部环境的不确定性,使得企业的计划工作始终保持一定的前瞻性,使得中小型企业的短期计划、中期计划和远期计划有机结合起来,同时利用滚动计划法有利于计划的弹性原则的实现,为计划的及时调整留有比较大的余地,有利于中小型企业在最大限度上减小企业经营不稳定造成的计划执行风险。

二、对计划执行过程的控制

计划是对企业未来经营行为的部署,计划为企业的未来经营任务确定了完成的方向和步骤,为企业未来的资源使用做出了安排。对于企业而言,计划是对企业未来经营的一种控制行为,而计划完成后,在计划的贯彻执行过程中,为了确保计划的准确执行,及时纠正可能出现的偏差,也需要对计划执行本身进行有效的控制。在计划下达,并且将计划执行的目标与要求落实到每一个相关的责任人之后,企业的相关部门和人员就应该采取必要的方式,对计划的执行情况进行及时的监督和控制,及时处理计划执行过程中发现的问题,及时纠正计划执行过程中出现的偏差,保证计划目标的实现。

在企业的管理实务中,计划执行过程的有效控制是至关重要的一环。由于在实施计划的过程中,可能出现一些未能预测,或者是未能准确预测到的情况,从而造成计划的实施出现偏差。因此,计划控制的必要性在于,为了保证企业制订的任务目标、指令和计划能够切实得到贯彻并得到满意的结果,企业的相关部门和人员有必要对计划指令和计划的执行过程实施有效的控制,及时地发现和纠正计划执行过程中出现的偏差,确保原定目标的实现。

1. 可能造成计划实施出现偏差的因素

在制订了企业的计划和目标之后,在计划的实施过程中,会由于企业的内部条件和企业的外部环境中存在的许多事先难以预测,或者说难以准确预测的不确定因素,难免会出现计划执行过程中的一些偏差。如果管理不能及时发现并纠正这些偏差,或者相应地调整计划,就可能导致计划的执行失败,甚至导致企业计划运作的失控。可能导致计划的实施出现偏差的因素包括以下几方面:

(1) 计划和企业目标本身的失误。由于计划和目标的制订是决策者在对未来的环境条件、

企业的状态进行预测判断的基础上,通过分析和研究得出的结论。而这种预测和判断本身就存在很大的主观性,存在很大的失误的可能性。因而决策者对未来的企业目标和行动方案做出的决策和计划会因为预测的失误而失准。而计划本身的失误和失准也会造成执行计划过程中的实际效果与计划目标的不一致,从而出现让决策者意外的偏差。

(2)外部环境的意外变化。由于人们对未来的企业的外部环境的预测可能由于考虑不周全,漏掉了某些重要参数,或者因为缺乏必要的数据,或者是预测技术不成熟等原因而出现预测失准的情况,从而导致计划的实施基础出现意外的变化,导致计划的实施出现偏差。

(3)企业内部条件的意外变化。与决策者对企业外部环境条件的预测相同,决策者对企业的内部环境条件的预测也可能由于种种原因而出现事先未能预料到的事态变化,导致计划实施的内在条件发生变化,从而导致计划实施出现意外的偏差。

(4)企业的管理本身出现问题。由于企业的管理可能出现人为的失误,可能出现技术性的失误,也可能出现程序性的失误,种种可能的失误都会使得企业的管理过程中出现偏差,使得计划的实施执行不能按照预先计划要求完成,从而导致计划的实施过程出现问题。

2. 计划执行过程的控制

为了保证企业计划的准确实施,防止实施过程中出现偏差,企业对计划执行必须进行有力的控制。

(1)计划的控制工作内容,概括地讲有两个:首先是对业务计划工作的控制,即通过不断地检查和纠正工作实践中出现与计划不符合的偏差,确保工作按照原定工作计划进行,以保证企业的任务目标能够按照预定标准和计划完成。其次计划的控制也是对企业成员的控制,即通过对企业中的成员的工作表现和业绩的考核和评估,以及相应的措施来保证企业成员在工作过程中尽职尽责,确保计划指标的实现。

(2)计划的控制是通过确立工作的各种标准,包括时间标准、空间标准、质量标准和数量标准以指导企业的计划执行实施过程,因此,计划控制的一个基本条件是计划工作的各种标准。计划控制正是在计划实施过程中通过确认这些标准来确保计划和计划目标的实现。

(3)为了有效地实施对计划执行与实施的控制,需要在计划实施过程中随时检查计划执行的实际状况,并且与预先制订的计划标准相比较,及时发现二者之间的偏差,寻找其发生的原因,并且及时予以纠正。

计划的控制过程一般包括三个基本步骤:①制订计划,确定计划的目标和达到的标准;②检查和反馈计划实际执行的过程状态和运行结果;③根据反馈信息及时调整和纠正计划可能出现的偏差。所以,计划的控制,第一在于制订科学的工作标准,在工作中确保工作标准的实现。第二在于在企业的运作过程中时时注意检查和发现计划执行过程中发生的实施结果与计划标准之间出现的偏差,并且及时地采取措施纠正这些偏差,或者及时地调整修改计划,以保证计划的准确实施和企业任务目标的最终实现。

计划控制活动是要由人来组织实施的,没有得力的人和组织机构来实施企业的计划控制职能,或者实施不力,企业的计划控制职能只能是低效率的,甚至是无效的。如果在企业中职

责规定不明确,我们就无法了解和发现偏差出现在哪个部门,或者是在哪个环节,无法判断是哪—个部门,或者是哪—个人的工作出现了问题,无法检讨工作偏差产生的责任和原因,也不可能准确地判断应该采取的措施来纠正偏差。因此,得力的企业组织是有力的计划控制的基础。

为了实施有效的计划控制,计划控制系统必须有一个能够及时纠正偏差的处理环节。这个环节包括管理者及其管理机构,以及所应用的管理方法、管理手段和管理制度等。企业通过管理者和管理机构应用各种管理方法、管理手段和管理制度,对企业运转过程中出现的偏差进行及时的调整,以保证计划的准确执行。由于种种原因,计划控制机制往往是在最后的处理环节上出现问题。一些企业的计划控制在发现问题之后做出处理时,缺乏应有的力度,甚至整个处理环节缺失,使得企业的计划控制失去了有效的偏差处理能力,从而使得所有的企业前期控制工作都成为无效的工作,成为没有意义的工作。

最后,需要强调的是,企业计划控制的有效运作,有赖于企业的信息系统的信息传递能力保障。因此,企业需要建立一个有效的信息传递系统,以便管理人员能够及时地了解企业系统的运转情况,传递企业系统的控制指令,并且在此基础上实现企业的有效的计划执行与实施的控制。

3. 中小型企业对计划执行过程控制的特点

中小型企业的经营其主要特点之一是生产经营一般处于不稳定状态,同时中小型企业为了参与市场竞争,需要具有自己的相对的竞争优势,而中小型企业的相对竞争优势之一就是经营的灵活性。中小型企业的经营灵活性来源于企业的规模小、投资少和门槛低。这种经营的灵活性使得中小型企业尽管在其他方面难以与大型企业相抗衡,但是仍然可以在激烈的市场竞争中占有一席之地。

因此,中小型企业在计划执行控制过程中,有必要考虑到中小型企业的特点,考虑到中小型企业经营的不稳定性和经营灵活性。不仅在计划的制订时应该更多地强调弹性原则,为变化预留更多的空间,同时在计划的执行过程中也不宜于过分强调计划的严格执行,以免因此丧失企业经营的灵活性。

第四节 中小型企业的人事控制

组织是人们为了完成共同的任务目标建立的一种合作形式,因此,在组织中人的工作效率和工作质量,以及人们对组织的忠诚度都会直接影响企业的效能,影响企业的经营风险。正是因为如此,所以人事控制是企业组织控制的主要方面之一。

企业进行人事控制的主要目的在于通过有效的人事管理和控制来达到提高人的工作效率和工作质量,提高人们对组织的忠诚度,最大限度地降低人事风险,从而达到提高企业组织的工作能力与效能,降低企业组织风险的目的。

一、企业人事控制的内容

人事控制的内容主要包括对人员素质的控制、工作效率和质量的控制以及人事风险的控制。这里所谓的人事风险,指的是由于工作人员的素质、忠诚程度、业务能力大小和敬业精神风貌所造成的企业风险。

企业员工的素质控制,直接影响着企业的组织效率和竞争力。建立一支高素质的员工队伍是每一个企业领导人梦寐以求的事情。为了建立一支高素质的员工队伍,有必要采取必要的手段和方式对企业工作人员的素质进行有效的控制。

提高企业工作人员的工作效率和工作质量,是保证企业整体效率的前提。因此,企业管理的主要内容之一就是想方设法提高企业工作人员的工作效率和工作质量。这也就是企业人事控制的主要目的之一。

提高人们对组织的忠诚度,降低人事风险,是现代企业管理的重要内容之一。人事风险的主要来源,一是员工的忠诚程度。如何提高员工的忠诚程度,防止员工背叛企业的行为和频繁跳槽行为等,是企业管理者最为关心的企业控制问题之一。二是员工的业务能力与业务素质。低素质和低能力的员工是企业工作失败的主要因素之一。因此,如何有效地提高企业员工的整体素质和工作能力是降低企业风险的重要方面。三是员工的工作责任心和敬业精神。员工的工作责任心和敬业精神直接影响着他的工作安全 and 质量,是员工工作安全和工作质量的主要影响因素之一。因此,提高员工的工作责任心和敬业精神,也就是在降低企业的工作风险。

二、企业人事控制的方式

在不同企业组织中,人事控制的指导思想和具体方式有很大的差别,但是一般来讲,企业的人事控制包括以下几种方式:

1. 组织结构控制

企业可以通过不同形式的组织结构设计来达到对人事的有效控制的目的。比如,企业可以采用高度集权和等级严格的金字塔型组织结构形式来加强对组织中各级组织和人员的控制力度,保证组织严格的纪律和步调一致性。也可以采用事业部制组织结构形式,或者是其他的扁平型的组织结构形式来扩大下级组织部门和管理人员的权利范围,放松对下级的控制,同时加强上级组织在战略决策和宏观控制方面的能力,目的是提高组织的整体适应能力与灵活性。

2. 人事制度控制

我们可以利用企业组织的用人制度、考绩制度、晋升制度和退休制度等来达到对人事的控制目的。可以利用用人制度的相关规定,选拔和使用适合企业要求的高素质 and 忠诚的员工,提高企业员工队伍的整体素质,保证企业用人上的质量和降低用人的风险;可以利用企业的考绩制度,考核企业工作人员的质量,考核他们的工作能力与工作态度,并且结合企业的激励制度来提高企业工作人员的工作质量与工作效率,结合企业的晋升制度来保证企业用人上的质量和降低用人风险。

3. 授权控制

利用企业组织的授权机制来达到对组织的有效控制的目的是企业组织控制的重要方面。企业的组织管理的授权原则是有责有权,权责相当。企业利用适当的授权可以达到增强企业组织活力的目的。同时,需要对授权的权限范围加以适当限制,对授权的内容和时间也应该有所限制,对权力的使用责任和使用范围也应该有明确的规定,从而最大限度地授权行为可能造成的企业管理上的风险降到最低点。

4. 激励机制控制

企业的激励机制指的是企业利用一些制度化的人事奖惩措施,通过满足企业员工的某方面的需求来强化他们的工作动机,增强他们的工作积极性和工作热情,从而有效地提高企业员工的工作质量和工作效率的有关的制度与措施。企业的激励机制如果制定得当,可以通过激励机制的实施有效地强化企业员工的某些组织所希望的行为动机,弱化他们的另一些组织所不希望的行为动机,从而通过激励机制的设计和实施来达到对企业员工行为进行有效控制的目的。

5. 工作程序的控制

通过建立完善的企业工作程序和贯彻实施企业的工作程序,利用完善的工作程序来规范员工的工作行为和方式,进行员工的工作方式的控制,从而最大限度地减少企业员工的错误的工作方式和工作行为,减少因此而在工作中出现错误的发生概率,减少企业因为员工的工作失误所造成的损失,达到降低企业风险的目的。

6. 管理制度的控制

企业管理制度是一个由企业组织明文规定的企业员工的强制性的行为规范体系,主要包括企业的治理结构、人事管理制度、行政管理制度、财务制度、生产制度、采购和销售制度等。这些企业制度,是对企业员工相关行为的强制性约束和要求,是企业员工必须遵守的行为规范。我们还可以通过设计相关的权力制衡机制来限制和约束人们的权利行为,防止滥用权力的现象。因此,企业的管理制度是企业对员工的最重要的人事约束和控制手段之一。

7. 企业的组织文化控制

企业的组织文化,是由企业领导所倡导的,为大多数企业员工所接受的关于企业经营管理的价值观念、基本理念、基本原则和基本规范的文化系统。企业制度应该体现企业的组织文化的精神,但是企业的组织文化不同与企业的制度,它主要不是一种对企业员工的强制性的约束。企业的组织文化是建立在多数员工自觉基础上的一种企业的道德规范和行为规范,通过企业文化的价值观、企业制度和行为规范的导向作用对企业员工的行为进行影响,因此,企业的组织文化是建立在自觉性的基础上的对企业员工的影响、约束和控制方式。

三、中小型企业人事控制的特点

在中小型企业中,企业员工的忠诚度低,流动性过强是一个普遍的现象,也是造成中小型企业风险的重要因素。如何提高企业员工对企业的忠诚度,建立团队精神,是中小型企业人事

控制的重要内容之一。中小型企业和管理上,除了采取上述方式强化企业的人事控制之外,更应该充分利用中小型企业和管理上的一些特点,提高企业员工对企业的忠诚度,建立团队精神。

1. 人性化的管理模式

中小型企业中,由于企业的规模小,领导者与员工之间,以及员工与员工之间往往私人关系比较密切,因此容易在这个基础上形成一种更加人性化的管理模式。在中小型企业中,可以最大限度地避免采用大型企业的那种生硬的制度管理模式,更多地通过情感的投入和人性化的考虑,为员工创建一个比较温馨的工作环境,建立一种比较融洽和谐的人事关系氛围。这些因素在提高员工对企业和团队的忠诚度方面往往具有比其他因素更加明显的作用。因此,建立人性化的管理模式不失为一种有效的企业人事控制方式。

2. 民主管理模式

由于企业的规模小,所以容易实施一种民主的企业管理模式。在企业中的一些经营管理的决策过程,特别是与员工利益相关的决策过程可以请员工参与,这样做不仅有利于提高企业的决策水平,而且有利于满足员工的参与企业经营管理的要求,改善企业领导与员工的关系,强化员工对企业的感情,提高员工的忠诚度。

第五节 中小企业的成本控制

在企业的业务活动过程中,如何实行有效的成本控制,在保证业务活动的目标实现和计划完成的基础上,降低这些业务活动的成本,控制费用,提高经济效益,是企业管理的主要任务之一。对于经营规模小、资金紧张、风险承担能力较低的中小型企业而言,对企业的业务活动的成本进行有效控制,降低这些业务活动的费用支出,提高经济效益,更是非常重要的管理内容。

一、中小企业的成本控制的意义

企业是以盈利、追求利润最大化为目的的经济实体。为了实现企业的利润最大化,企业必须有效地控制企业的经营成本。我们知道,企业的利润等于企业的经营收入与企业的经营成本的差值,为了增加企业的利润空间,有效地控制企业的经营成本是必要的。企业提高经济效益需要在两方面做出努力:第一是力图通过有效的企业经营,使得企业的销售收入达到最大化;第二是通过有效的企业管理,使得企业的经营成本,包括企业的生产成本和销售成本最小化。因此,企业实施有效的成本控制是提高经济效益的主要途径之一。

控制成本的另一个重要原因是企业生存的需要。现代企业生存在一个激烈竞争的环境之中,企业之间竞争的主要方式之一就是价格竞争。企业为了生存就必须降低企业的经营成本,从而可以具有更大的价格竞争空间,提高企业的生存能力。同时,资金是企业的主要资源,是企业发展和生存的主要基础,特别是对于中小型企业而言,企业的资金来源十分有限,资金往往是关系到企业生死存亡的关键因素。因此,有效地控制企业的经营成本意味着企业资金资

源的有效使用和降低企业经营风险,对于企业,特别是中小型企业具有战略性的重要意义。

企业要有效地控制经营成本,主要从两个方面着手:一是正确地选择企业的经营方向,科学地进行融资,进行投资项目方案的选择,目标是企业收入的最大化、成本的最小化和风险的最小化。这是一种相对成本的控制。二是在制订了企业经营计划后,应用包括计划手段、技术手段、组织手段和考核手段等在内的各种控制手段,力求在计划实施过程中确保预算成本控制目标的实现。这是一种绝对成本的控制。

二、中小企业的相对成本控制

企业的相对成本的控制包括对企业的融资方案的选择和投资项目方案的选择等。相对成本控制的目的是通过选择最佳企业经营决策方案的方式,选择企业的最佳经营方向和目标,使得企业的经营收入达到最大化和经营成本最小化。

1. 中小企业融资方案的选择

企业融资的目的是为了满足企业正常经营的资金需求。企业的正常经营不能离开必要的资金支持,因此,融资活动是企业正常经营过程中必不可少的一项重要的业务活动。因为在融资的过程中,企业要支付资金的成本,要承受一定的融资风险,而对于经营规模小、资金紧张、风险承担能力较低的中小型企业而言,这个问题尤显突出。因此,在融资过程中,选择满意的融资方案,力求企业融资的成本最小化和风险的最小化是企业内部业务控制的重要内容。企业在融资过程中追求的目标如下:

(1)满足企业正常经营活动的需求。满足企业正常经营活动的需求是企业融资的最直接的动机。在企业的正常经营过程中,企业需要资金来购买设备和原材料并偿还债务,以及支付工人工资等。同时,企业还需要必要的资金来进行项目投资,扩大型企业生产规模。为了满足这些资金需求,一般企业的主要资金来源有三种:一是自有资金来源。通过企业经营活动中的资金积累进行资金筹集是最直接的,但是这种资金来源一般比较有限。二是证券融资。企业通过证券市场进行融资,包括发行债券和股票进行融资,这是一种常见的企业融资方式。三是通过向银行借贷进行融资。这也是一种常见的企业融资方式。

(2)降低融资成本。由于资金的时间价值,在上述的企业融资方式中,包括通过企业的自有资金来源筹集资金的方式在内,对于企业来讲,这些融资方式都是有成本支出的。这其中包括企业发行债券融资的发行成本和所付利息,包括发行股票融资的发行成本和利润分红,包括企业向银行贷款所付的利息和使用企业的自有资金的机会成本等。因此,如何选择最好的融资方式来最大限度地降低筹集资金的成本就成为降低经营成本,控制企业经营成本的一个重要方面。

(3)降低融资风险。企业的风险控制和企业的成本控制一样都是企业内部控制的主要内容。在上述企业融资的方式中,除了通过企业的自有资金来源筹集资金的方式之外,其他的融资方式对于企业而言都具有一定的风险。这种风险主要来自债务到期时的还债义务和由于发行债券融资和向银行贷款融资所导致的企业信用度的下降。由于企业的自有金融融资的有限

性和通过股市融资的相对成本比较高且股市融资会稀释股东的收益,因此,企业多偏好向银行贷款融资和发行债券融资,但是这会导致企业的偿还债务的风险增加。因此,企业融资方案的选择,一方面需要控制企业的融资成本,另一方面需要控制企业的融资风险。在进行企业融资的过程中,如何选择比较妥当的融资方案,以形成一种比较适当的企业资本结构来控制企业因为融资造成的风险程度就成为企业选择融资方案过程中必须考虑的一个重要因素。

2. 中小型企业投资方案的选择

在企业的经营活动中,投资活动是其中的一个重要内容。企业的最终目标是通过企业的经营活动赚取利润。企业进行投资活动是企业经营活动的一个重要内容,其目的是为了通过项目的投资来赢利。但是,企业的正常投资必然要有资金的投入和费用的支出,企业的投资活动必然也伴随着投资的成本和风险。选择合适的投资方案,力求企业投资活动的成本和风险的最小化是企业控制的重要内容。尤其对于经营规模小、资金紧张、风险承担能力较低的中小型企业而言,如何使得投资成本最小化和风险最小化是企业投资过程中必须认真考虑的问题。因此,在融资过程中,选择合适的融资方案,力求企业融资的成本最小化和风险的最小化是中小型企业内部业务控制的重要内容。企业在投资过程中追求的目标如下:

(1)投资项目应该满足企业的盈利要求。企业的投资活动是企业的重要的经营活动,企业通过有效的投资活动来满足企业的盈利要求。企业进行投资活动的目的是增加企业的利润。

(2)降低企业投资活动过程中的成本。企业在投资活动过程中的经济利润等于投资活动中的收入与成本的差值,所以如何降低成本必然成为企业投资活动的主要目标之一。投资活动的成本支出包括投资的资金成本、投资活动过程中的经营成本,以及和投资活动相关的其他成本等。如何最大限度地降低这些投资活动的成本,选择成本比较低的投资方案是企业组织的成本控制的重要方面之一。对企业的投资方案进行经济效益评估,从而选择满意的方案,是对企业的投资方案进行成本控制的重要一环。常用的方法包括净现值法、内部报酬率法等。

(3)降低企业投资活动的风险。企业的投资风险是企业主要的风险。许多企业严重亏损、破产倒闭都是由于企业的投资活动不当引起的。因此,对企业的投资活动风险的控制就成为企业的风险控制的主要方面。企业投资活动的风险,也就是投资活动结果的不确定性,主要来自于投资活动的未来收益和成本的不确定性,来自于投资项目的经营环境的不确定性,来自于投资项目本身的生命周期的不确定性,以及一些金融风险,比如利率风险、通货膨胀风险、汇率风险和流动性风险等。投资活动的风险控制,一是需要加强投资项目的立项审查和评估,防止不当的投资项目立项;二是在项目的评估过程中,坚持多方案的科学选择决策过程,选择比较妥当和满意的融资方案,最大限度地降低投资活动的风险。

三、中小型企业的绝对成本控制

绝对成本的控制是指在制订了企业的计划,建立了成本控制的标准后,企业应用包括技术手段、组织手段和考核手段等在内的各种控制手段,力求在计划的实施过程中确保成本控制标准实现的过程。

绝对成本的控制包括对企业的投资项目成本的控制、生产成本的控制、销售成本的控制和经营管理成本的控制等内容。

绝对成本的控制应该是中小型企业经营管理的重要内容。一方面是因为中小型企业的经济实力薄弱,资金紧张和利润空间比较小造成的;另一方面也是因为这是我国大部分中小型企业目前管理的薄弱环节,是削弱我国中小型企业竞争力的主要原因之一。绝对成本的控制依赖于成本控制目标的确定和相应的管理模式。

1. 建立相关经营管理活动的成本控制标准

建立相关经营管理活动的成本控制标准是进行有效的企业成本控制的必要基础与前提。企业的相关经营管理活动的成本控制标准一般包括标准成本和目标成本两部分。

(1)标准成本是企业根据现有生产设备条件和技术条件,以及过去的经验,经过科学测算得出来的一种企业相关经营管理活动的成本控制标准。标准成本又可以分为两种:理想的标准成本和正常的标准成本。

理想的标准成本是企业根据现有的生产设备条件和技术条件,在最理想的工作状态下,经过测算和工作经验总结出来的一种企业生产的理想化的成本控制标准。这里所谓的最理想的工作状态,包括技术最好的工人、处于最佳状态的设备、完善的管理条件、充分的工时利用率和材料利用率等。显然,在这种条件下计算出来的成本标准是在一种理想化的标准,是在一般情况下难以达到的成本控制标准。

正常的标准成本是企业通常在情况下的生产的成本标准。这种正常的标准一般是根据企业的日常生产的成本统计数字计算出来的,因此比企业较差的时候的实际成本记录要好一些,但是比企业最好的成本记录应该要差一些,它代表了一种在企业正常情况下的成本标准。因此,正常成本标准应该是企业进行成本控制的主要的实施标准。

(2)目标成本是一种在企业成本管理和目标管理基础上产生的一种成本控制标准。根据目标管理的思想,企业根据总的成本控制目标,进行成本目标的向下逐级分解,从而逐级地确定各下级单位的成本控制目标,也就是目标成本。根据目标管理的思想,在进行成本目标的向下逐级分解的过程中,应该伴随着管理权力的逐级下放和授权,实施放权管理。

目标成本的确定是企业的管理者根据企业的内部条件和企业的环境要求确定的。

市场环境是确定企业的目标成本的最主要的参照系。市场上竞争者的成本是企业决策者必须考虑的因素,如果企业的经营成本高于竞争对手的成本过多,那么企业是很难有能力在市场竞争中得到生存机会的。所以企业在确定目标成本的时候,首先就必须考虑竞争对手的成本情况。其次,市场上客户的要求也是企业决策者在确定企业目标成本时必须考虑的因素。企业的成本过高,必然引起产品的价格上涨,超出客户的支付能力,从而失去市场。

企业的管理水平、生产条件和技术条件,也是决策者在确定企业的目标成本的时候必须考虑的主要因素之一,这其中就包括对企业的标准成本的考虑。在现有的技术条件下和管理水平下,企业经过努力能够达到的最好水平应该是企业决策者在确定目标成本的时候作为主要考虑因素之一。制订企业不可能达到的目标成本是没有意义的,而且可能因此而挫伤企业员

工的积极性。

绝对成本的控制是中小型企业经营管理的重要内容。绝对成本的控制实现不仅有赖于成本控制目标的确定,而且有赖于相应的成本控制管理模式的选择。

2. 目标成本管理模式

由美国著名管理学家彼得·德鲁克提出的目标管理模式是一种先进的成本管理模式,是一种在企业成本管理和目标管理基础上产生的一种成本控制管理模式,目的是有效地解决传统管理存在的上下级对立的被动管理模式,企图通过目标管理使得组织成员都参与到工作目标的制订过程中,都有自己明确的工作目标,都有相应的责任、权利和激励,从而实现以人为中心的管理模式。

目标成本管理是以有效实现企业的计划预定目标成本为中心进行成本管理和控制的一种方法。目标成本管理的特点是重视组织的最终工作成果的成本管理控制模式。在企业战略的指导下,组织中上下级管理人员共同参与制订计划期内每个部门、每个单位和每一个人必须达到的各项工作的成本控制目标,并以此明确每个部门、单位和每一个人的主要责任,最终根据各级的目标成本实现程度来考核每一个部门、单位和每一个人的工作业绩。

目标成本管理强调了目标成本的重要性,而且强调了各层次的目标成本之间的相互联系,相互支持,从而形成了整体的目标成本系统,为保证整个企业的目标成本的完成奠定了基础。同时,目标成本的制订和分解过程强调下级参与目标分解和管理的过程,目标成本的实现要靠执行者的自我管理为主,因此也较好地体现了以人为中心的主动式民主管理的思想。目标成本管理的实施步骤如下:

(1)形成目标成本体系。目标成本管理强调了目标的重要性,通过总目标层层分解到下级各单位和部门,以及每一个工作人员,从而形成一个整体的目标成本系统。

目标成本管理强调各层次的目标成本之间的相互联系。组织的最高层次管理者根据组织的需要与环境条件,制订出一定时期内组织的经营活动所要达到的总的目标成本,然后通过上下级之间的协商将总目标成本层层分解到下级各单位和部门,从而形成组织内部以总目标成本为中心,上下左右相互衔接,分工明确,协调一致的目标成本体系。

需要注意,目标成本管理所确定的各种工作目标成本实现的难易程度要适当,而且要便于考核。在目标成本分解的同时,为了下级更好地实现目标成本,还需要伴随着相应的向下级授权,权力和责任需要相应地下放。只有相应的权力和责任的下放才可能使得下级积极主动地去完成既定目标成本,目标成本管理才有实际意义。

(2)目标成本控制的实施。目标成本一经确定,相依的责任和权力也相应地下放后,执行者就应该在自主管理的基础上努力按期完成各项具体的目标成本了。目标成本管理强调上级管理者除非必须,否则不应该再具体干预下级的工作,应该给下级工作留下自主完成任务的空间。当然这不等于是说上级可以对下级的工作撒手不管,上级管理者的责任是从直接管理转变为间接控制,即针对下级的实施情况进行监督,进行必要的指导和协助,并且为下级更好地完成任务创造良好的工作环境。

(3)目标成本实施成果的检查。在目标成本管理过程结束之后应该进行目标成本的实施成果的检查。目标成本的实施成果的检查既是上一个目标成本管理过程的结束,也是下一个目标成本管理过程的开始。目标成本实施成果的检查目的,既是为了将检查结果作为相关人员的奖惩依据,也是为了以此发现上一个目标成本管理过程的工作薄弱环节和差距,进而提供经验教训,为下一步的工作目标的制订和有效实施创造更好的条件。

目标成本的实施成果检查的过程常常采用分级打分的方式,一般是先由执行人进行自我检查,然后再由上级检查,由上下级进行协商,共同分析目标实施过程中问题产生的原因。

长期实践过程证明了目标成本管理模式表现出了其他管理方法所替代不了的一些优点,详述如下:

(1)通过目标成本有利于提高企业的成本控制的水平。在确定目标成本的过程中,每一个组织成员都参与目标成本的制定,确定自己的目标成本,通过这样一个分析问题的过程,使得每一个组织成员对自己的责任都有清楚的认识。在目标成本管理中,通过相应的授权和责任下放,不仅提高了每一个成员的责任感,而且也动员了每一个人参与到管理过程中来,实现了自我管理和全员管理。而且应该强调的是,在目标成本管理中,通过相应的授权和责任下放,锻炼了每一个工作人员的工作能力。显然,这些都有助于有效地提高组织管理的水平。

(2)目标成本管理强调在目标成本的制定过程中的民主过程,以及在目标成本管理实施过程中的相关人员的自我管理,这些都贯彻了民主管理的思想和内容,都有助于提高企业的民主管理水平和加强企业的文化建设。

(3)目标成本管理有助于加强组织的控制能力。通过目标管理形成了组织内部以总目标成本为中心,上下左右相互衔接,分工明确,协调一致的目标体系,从而明确了每一个单位、部门和个人的工作目标,这就为控制创造了必要的前提。同时由于目标成本管理中强调的是自我管理,所以使得控制得到全员的支持,提高了组织的控制能力。

(4)在目标成本管理的目标分析过程和目标分解过程中,以及在目标成本管理的成果评价过程中必须认真分析组织的内外条件和组织方式的合理性,通过这些分析和评价过程可以发现企业在工作上的一些不合理的现象,如企业的业务流程的不合理、生产工艺的不合理和工作责任不清等问题,从而有助于企业管理的合理化和提高效率。

(5)目标成本管理特别适合中小型企业成本控制管理。这是因为中小型企业的规模小,部门设置简单和人员较少的原因。目标成本管理的困难往往在于各级成本控制目标的确定过程需要艰苦的科学分析论证,在企业规模较大的时候,成本控制目标的分解过程可能是一个需要付出极大的精力和很长时间进行分析论证和进行谈判的过程。这些因素都会造成目标成本管理所付出的经济成本和时间成本偏高。而对于中小型企业而言,这显然要容易得多,简单得多。

但是,成本目标管理模式也有它所特有的一些局限性和不足,详述如下:

(1)目标成本管理的目标确定过程是一个需要严谨认真的科学态度的过程,艰苦的科学分析论证是必要的。而目标的分解过程是一个责任分解的过程,从一定角度来讲也是一个利益

的分配过程,因此往往需要付出极大的精力和很长时间进行分析论证并进行谈判。这些因素都会造成目标成本管理的成本偏高,这不仅是经济成本,而且也包括时间成本偏高。

(2)目标成本管理的目标确定和分解过程是一个艰苦和需要科学态度的工作,需要管理者有较高的决策水平和决策能力,并且还要有较高的权威和协调能力,需要组织有一个比较好的组织文化。如果组织管理者没有能力制订合理的组织任务目标,如果上级管理者无法统一下级的思想和协调下级的要求,极有可能导致目标管理的失败。因此,目标成本管理对组织管理者的水平要求是比较高的。

(3)由于目标成本管理的目标分解和责任下放往往使得下级单位过分地关注本部门的利益和短期的利益,这样可能会损害组织的全局目标的实现和长期目标的实现。这就需要管理者在目标成本管理的过程中强调加强各个短期目标与长期目标的协调配合问题,在长期目标的基础上,恰当确定各个时期的短期目标。

3. 成本的预算控制方法

预算控制方法是一种通过事先确定的预算计划对组织运作成本进行控制的方法。预算是一种组织运作费用的量化计划。从预算的范围看,有整个企业的运作费用预算,也有企业的各个部门的费用预算,甚至有个人的费用预算。从预算的时间看,有月度预算、季度预算,但更多的是年度预算。

作为计划的一种表现形式,预算首先是一种成本控制的方式,它为企业的成本控制提供了标准,这是企业编制预算的最重要的目的所在。企业的预算控制是一种常用的成本控制方法。其次,编制预算有利于对整个企业及各个部门的成本控制工作进行核算和评价,从而最大限度地减少不必要的成本支出。最后,通过企业在运作过程中的成本目标的控制,从而有效地对企业的成本费用支出进行控制。这样,通过企业的预算控制,一方面有利于对整个组织的工作进行成本控制另一方面可以提高组织的工作效益。

成本预算是一个过程,它包括承包额预算的编制、执行、控制与评价等。加强成本预算是企业强化成本控制管理的重要手段,企业在成本预算中应该坚持及时性、平衡性、真实性、合理性等四方面的原则。

成本预算编制的基本方法。通常提出的预算编制的基本方法主要有四种:支出对象预算法、业绩预算法、项目计划/规划预算法(PPU)和零基预算法(ZZB)。

(1)支出对象预算法是按照具体发生支出对象为分类,预算其不同对象所应控制的支出项目,最终达到控制预算支出的一种“传统方法”。支出对象预算法也称为目标支出预算法。

支出对象预算法包括三个方面:其一,下级成本控制单位按支出种类向上级成本控制单位递交预算申请;其二,上级单位汇编和修改下级每个成本预算申请,并按照相同的支出对象向企业成本决策机构提交总申请;其三,企业成本决策机构通常在修改、调整申请后,根据成本支出对象“投入限额”,并按照生产费用支出分类而形成“成本项目”,按照成本项目对成本控制。

支出对象预算简单、易于理解,但是也存在一些缺点,如不能准确了解成本支出的正当理由,基于申请的预算仅以目前成本支出水准和模式为依据,会忽视成本的长期计划。

(2) 业绩预算法是以预算项目的业绩为目的,以成本为基础而编制与控制的预算。该方法的中心是要解决两个问题:其一,在成本预算主要项目上,理想支出的最大数字应是多少?其二,如何通过成本决策有效地和节约地执行被批准的项目?因此,该方法的核心是如何对每一个成本预算项目实行有效的节约与控制,使其最为合理。如我国邯郸钢铁股份有限公司所采用的“模拟市场,成本否决”预算方法,就是根据目前企业的产品在市场的定位,以市场有竞争能力的价格,确定需要获得的目标利润而预算目标成本,分析成本可实现性,并按照目标要求逐一预算各方面开支,最终达到控制成本的目的。

业绩预算法的优点是以成本的观念来衡量工作成果,对每个成本项目都必须经过科学论证和评估,对于监督和控制成本支出、防止浪费有积极作用。

(3) 项目计划预算法是指在业绩预算的基础上,依据企业生产总体要求确定的目标,着重按成本项目安排和运用定量分析方法编制的预算。

项目计划、规划预算的操作步骤如下:首先,要求按企业确定的成本总目标划分成本项目,如把生产成本分为材料成本计划、人工成本计划、制造费用计划等,在此基础上再划分费用支出明细项目;其次,要确定完成目标所需要的资源并对选定的成本项目配置资源,在此基础上确定这部分资源的具体费用,从中选出一种最佳的方案;再次,计划的编制既要以前期的计划的执行情况为基础,同时考虑现有计划的未来发展,将历史和未来有机地结合起来考虑。

项目计划、规划预算法的特点是能较好地企业生产活动的长远计划和年度预算所包括的各项计划结合起来,利用各种数量分析方法,对方案进行分析,参照各种成本和效益的数据,选择出最佳的方案,成为企业成本决策的重要依据。该方法的缺点是,在操作中工作量较大,需要进行全面分析。

(4) 零基预算法是指在编制年度预算时,各部门的预算编制者对新的预算年度中将发生的各项预算项目或应做的所有事项,按原来未发生过的事项对待,重新进行审核编制。零基预算法的核心是,按“未发生过”的思维来预算新一年的生产费用支出,而不是在上年的基础上修改预算数据。因此,预算编制者必须重新审核每项工作计划,并测定不同成本责任层次所耗费的成本资金。所有的工作计划,无论是新的还是旧的,以及生产活动的不同层次,都在编制预算时重新考虑。

零基预算的优点是不受现行成本预算执行情况的约束,对编制预算的各级部门赋予一定的权力,从而能够充分发挥各级成本管理人员的积极性和创造性,按照轻重缓急确定优先或重点项目,使成本预算管理工作更符合节约和效益原则;也利于有效地对社会资源进行合理配置,提高宏观经济效益。零基预算法由于不考虑历史数据,所以,各预算数据的测算难度较大,应该严密、科学,否则,将影响其合理性。

零基预算法是美国企业界在 20 世纪 60 年代初所采用的一种财务管理形式。由于该方法选择了从零开始的预算思维,对调动各企业预算部门对成本预算进行控制的积极性有很好的促进作用,受到了会计界的重视,世界各国都对其有较全面的研究,并予以广泛采用。

4. 责任成本控制方法

责任成本控制就是建立在责任成本中心基础上的,对企业成本实施核算与控制,强化成本的责任管理,最终达到降低成本的一种经济管理活动。

责任成本控制的目标,就是要通过设计一套行之有效的企业内部责任控制制度,完善责任成本中心的经济责任管理体系。具体讲,就是要通过责任成本控制而达到以下目标:①建立责任主体,落实经营责任;②编制责任预算,分解经营目标;③组织责任核算,实施责任控制;④考核责任业绩,促进提高效益。

(1)责任成本控制程序。责任成本控制是以成本为经济责任中心所实施的控制,建立责任成本控制首先需要有一定的条件。这些条件包括:①建立责任成本控制的业务手续制度。企业必须根据管理要求和责任成本控制的自身要求,建立相应的业务手续制度。②建立企业内部转移价格制度。为了正确监督与控制责任成本中心的责任完成情况和考评其工作业绩,需要对各责任成本单位之间相互提供半成品、产品、劳务等确定其转移价格,并按照科学、合理的要求计量各成本中心的经济效益。③建立企业内部结算制度。以内部转移价格为基础而建立的内部结算制度,及时、准确地反映各责任成本单位之间相互联系的责任关系。责任成本控制程序可以按以下顺序进行:

1)设置责任成本中心,并为各责任中心制定责任预算,确定其责任目标。

2)根据企业的生产特点,结合财务会计核算体系,确立责任成本核算模式,核算各责任成本业绩。

3)建立各个责任成本的考核指标体系,评价各责任成本的责任履行情况。

(2)责任成本中心的建立。每个责任成本中心不是独立的经营实体,它不能直接对外,不独立核算,不发生销售收入,其主要职责是把企业提供的资源加工成产品,在完成企业指定的产品生产或服务的质量和数量目标下,降低成本。

建立成本中心的目的是为了控制成本,提高企业经济效益。成本控制,包括事前、事中和事后的成本控制。同时,责任成本控制要强调重点,其在责任预算、责任核算、业绩考核、报告及评价等方面的指标设计,应注意在全面管理中突出重点,注重成本效益性。

(3)责任成本的控制。责任成本控制包括责任预算控制、责任分解控制、责任核算与责任考核控制。

1)责任预算控制主要包括责任预算目标控制、分层次责任预算控制及内部转移价格预算控制。

2)责任分解是将责任预算中的预算指标分解到各成本中心去,形成各成本中心的责任指标。责任分解应该按照责任中心的设立而层层分解。

3)责任成本考核就是对责任成本进行分析与评价,通过分析发现问题、解决问题,促进成本控制改进。

5. 作业成本的控制方法

作业成本法是一种以生产作业为成本对象,正确分配制造费用,准确计算产品制造成本的

方法。作业成本法要求在资源消耗与产品之间引入“作业”的成本对象,按作业消耗资源、产品消耗作业的关系,通过“作业”控制生产成本费用。其基本组织控制程序如下:

(1)建立作业成本对象,按作业成本对象进行作业成本控制。要进行作业成本控制,必须建立作业成本核算体系。在企业建立作业成本控制体系中,首先要确认作业、主要作业、作业中心,按同质作业设置作业成本库,再以资源动因为基础将间接费用分配到作业成本库中去。

这里所称的“作业”,本质上就是一种工作,是基于一定生产经营目的、以特定的作业者为主体、消耗一定资源的特定范围内的生产经营活动。各生产单位建立作业成本对象,通常应该以资源的消耗活动作为依据,按作业归集成本,建立作业成本库,并以此为对象分配间接费用。

(2)将作业成本库的成本分配到最终产品。作业成本法在分配作业成本库的成本到最终产品的过程中,是按照作业动因进行的。在生产企业中,作业动因通常表现为各项作业在分配作业成本时的具体计量标准。

作业成本分配的控制重点是作业动因计量分配标准的合理性,不同作业有不同的作业动因,各作业动因的计量标准往往没有可比性,导致企业在选择作业动因时,必须从有利于加强成本管理与控制出发,强调其科学性与合理性,选择最能代表分配作业成本的标准作为作业成本动因,最终达到作业成本控制的目的。

(3)作业成本法的管理控制。对作业成本法的控制,实际上就是对作业成本过程的控制。要有效地控制成本的发生并降低成本就必须立足于过程分析,并进一步认识成本与作业的关系。作业成本过程分析应以业务为导向,从物资流动及其数量变动关系、非财务的产品与劳务的关系来分析生产经营过程。具体而言,首先要确定物质资源的消耗量;其次确定生产经营过程消耗了何种资源,这种资源与成本的关系,从根源上对成本进行控制,改善生产经营过程的成本耗费。

作业的控制就是将企业看做由客户需求驱动的作业组合而成的作业集合体,在生产经营活动中努力提高增加顾客价值的作业的效率,消除或遏制不增加顾客价值的作业,持续改善企业生产经营成果。作业成本控制通常可以通过如下渠道降低作业成本:

(1)作业消除。它是指消除不增值的作业。作业作为一种活动,可能给企业创造价值,也可能不创造价值。企业在作业成本控制中,首先要确定不增值的作业,并采取有效措施予以消除。

(2)作业选择。在消除不增值的作业以后,还必须注意其作业在创造价值中增值的大小。作业选择就是指尽可能提供各项可行的作业并从中选择增值最大的作业。

(3)作业减低。它是指改善必要作业的效率或者改善在短期内无法消除的不增值的作业。例如存货储存中,减少整备次数可以改善整备作业及其成本。

(4)作业成本考评系统。作业成本控制的根本目的是提高成本效益,因此,作业成本考评系统设计工作应以成本效益原则为指导。通过作业成本库所提供的成本信息,对从事不同作业的员工进行业绩考评。考评中,作业成本法强调作业管理,重视成本发生的原因而不仅是成本本身。具体要求是,对不同质作业,应该分析其作业是否必要,是否会增加产品或劳务价值,

作业能否改善。其核心是消除无附加价值的作业,提高附加价值作业的效率;对同质作业的信息,按相同作业标准在不同部门间进行考核与评价。此外,在评价指标上,作业成本法在保留有用财务指标的基础上,提供了许多非财务指标,如产品质量、市场占有率等,管理人员对此应从非财务角度进行业绩评价。

四、中小型企业期间费用控制

企业的期间费用是指企业当期发生的、必须从当期收入得到补偿的耗费,包括营业费用、管理费用和财务费用。由于企业的期间费用直接形成了企业的当期费用成本,所以对期间费用的控制是企业,尤其是资金紧张的中小型企业的内部成本控制的主要内容之一。

企业的管理费用,是指企业行政管理部门为管理和组织生产与经营活动而发生的各项费用。这些费用与企业生产与经营不发生直接联系,但在企业生产与经营组织过程中又是间接的、不得不发生的各种耗费。因此,产生以后直接从当期收入中扣除。

(1)企业的管理费用是期间费用中所占比重较大的一项费用,也是中小型企业往往不容易控制的费用之一。对其控制的主要要点如下:

1)加强预算控制。管理费用大多数情况下属于固定费用,因此,应按固定费用办法对其进行预算管理。企业在对其预算和编制预算中,应严格对其按国家财务制度的要求进行分类,然后认真分析其费用发生与变化的规律,将各项具体费用落实到具体的部门和人员,在可能情况下,可以实行包干制度,并督促各部门按预算包干限额执行管理费用的开支。

2)认真做好审批控制。对管理费用的控制要求,应该对其在实施开支的过程中,严格做好费用发生的报销与审批工作,以预算指标为标准,严格掌握开支的范围与开支的尺度,对符合国家规定和企业内部管理要求的开支,按预算的定额指标予以控制,对不符合国家规定和企业内部管理要求的开支,要坚决抵制,不予审批。同时,负责审批的人员要认真执行制度规定,承担起审批的相关责任。

3)加强管理费用的分析评价控制。管理费用在发生以后,应该按照预算指标加以分析评价,对完成定额指标好的单位和个人,要予以表彰和奖励,对完成差的单位,要批评和处罚,通过考核来控制其费用的发生。

(2)营业费用的控制与管理费用的控制基本一致,基本控制内容可以参照管理费用的控制。但是,营业费用在发生时,有较大部分费用与企业营业额有直接联系,具有不完全固定的特点,企业在对营业费用的预算控制时,其中的部分营业费用要采用弹性预算法来进行预算,并相应地采用弹性控制。

(3)财务费用的控制是与借款融资的经济活动控制分不开的,对其控制在很大程度上归属于融资控制。对财务控制的要点如下:①控制借款数额,从而控制借款费用;②控制借款种类,不能借超过企业承担能力的高利息款项;③控制因签发带息票据和票据贴现而产生的财务费用;④控制借款费用资本化范围,正确计量资本化金额;⑤做好考核工作,通过考核控制财务费用。

第六节 中小型企业内部会计控制

会计工作与财务工作有一定的关系,但是也有本质的区别。会计是以货币为主要计量单位,对经济活动进行连续、系统、完整的核算和监督,以便加强生产经营管理,提高生产效率,并取得尽可能大的经济效益的一门经济管理学科。财务管理是企业组织财务活动、处理各方面财务关系的一项经济管理工作,其主要任务是负责资金的筹集、资金的投放和使用、资金日常营运管理、利润及其分配管理以及财务风险的防范。财务工作的目的是保证企业资金的需要,为企业顺利从事生产,开拓经营业务,提高经济效益奠定基础。

会计与财务工作又是密切相关的,财务工作要以会计资料为基础,如企业在筹资时,需向资金供应者提供有关企业财务状况的资料,以便对企业进行财务分析,决定是否向企业提供资金,此时就会使用到会计报表和其他会计资料。另外,会计对经济活动的监督,其中就包括了对财务活动的监督。如对各项资金的收支安排是否符合国家的规定,财务收支活动是否有利于提高经济效益等,会计都应该进行核算和监督。会计主要是对单位的经济活动进行核算和监督。内部会计控制是指单位为了提高会计信息质量和企业资产的安全和完整,确保有关法律法规和规章制度的贯彻执行而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序。因为企业的各种经济业务都与会计存在着密切的联系,因此,会计控制是至关重要的企业内部控制内容。特别对于中小型企业而言,它直接关系到企业资产的安全和完整,要解决当前中小型企业内部控制弱化的问题,完善企业的会计控制是基础性的工作。

一、中小型企业内部会计的组织控制

会计组织工作具体包括会计机构的设置、会计人员的配备以及会计制度的执行。但首先要解决的是会计机构设置问题,只有明确会计机构的设置,才可能进行其他的会计组织控制。

在企业中,应该设置由本单位负责人直接领导的财务会计机构,形成一级管理机构,并且配备专职的会计人员。在企业单独设置会计机构的意义在于:

(1)有利于做好会计工作。因为会计工作专业性很强,它有一套科学、严密的核算方法和会计监督方法。另外,会计工作涉及面广,要反映和监督整个企业的生产经营活动。企业的经济活动频繁,经济业务复杂,如果不单独设置会计机构并配备一定数量的会计人员去从事会计工作,要想全面地完成会计工作任务是很难想象的。会计工作无法完成,对企业的经营情况无法全面真实地反映,将直接影响企业的经营活动和经济效益。

(2)有利于提高会计信息的准确性。建立完善的会计机构,使会计人员有组织、有领导地进行会计工作,能够充分发挥会计人员的积极性、主动性和创造性。在会计机构中设置不同的会计岗位,明确各岗位的职责,将责任落实到每个会计人员,营造一个良好的工作环境,使各个会计人员都对自己提供的会计信息负责,从而有利于提高整个企业会计信息的准确性。

(3)有利于充分发挥会计的监督职能。会计监督是会计的基本职能之一,是各单位内部管

理的重要手段。通过会计监督,可以贯彻国家的方针、政策,可以贯彻本单位的生产经营方针和决策,实现经营目标。企业设置会计机构,会计人员可以从事会计监督工作,加强管理和监督的力度。

企业一般应该设置专门的会计机构。设置会计机构应该注意以下原则:

1. 会计机构的设置应与单位规模相适应

企业规模不同,所需反映的经济活动复杂程度也不相同,因此会计工作存在难易之分。一般而言,大中型企业设置的财会机构称为“处”或“科”,小型企、事业单位的财会机构则称为“股”或“室”。无论其会计机构如何命名,都必须首先与本单位的规模相适应。

2. 会计机构内部应进行明确的专业分工

一个单位的会计机构内部,应按业务不同进行明确的分工,专职负责。如有的负责工资、有的负责成本、有的负责报表等,要做到职责明晰、任务明确,以利于充分发挥专业特长,提高工作质量。同时根据内部专业分工建立相应的岗位责任制,规定各个岗位会计人员的职责和权限,加强会计管理,明确经济责任。通过岗位责任制,使各项工作能做到分工协作、相互制约和监督,减少会计差错,防止舞弊,提高工作效率。

3. 会计机构设置应符合内部控制要求

在设计会计机构时,要注意符合内部控制制度原则。一项经济业务不能自始至终由一个人或一个单位独立完成,要注意分工负责,各部门与人员要形成相互控制与监督,即对不相容职务进行有效的分工,以防止和纠正工作中的失误和错误,保证正确贯彻国家政策和维护财经纪律,维持企业生产经营的正常进行,防止发生差错或营私舞弊。

4. 选用合格的会计人员

为了保证会计工作的质量和安全,应该注意任用人员可靠、业务合格的会计人员。《中华人民共和国会计法》对会计主管人员要求“具备会计师以上专业技术资格”或“从事会计3年以上的经历”。前者要求较高,后者条件相对较低。在进行会计主管人员的选用时,应结合企业自身实际情况而加以考虑,一般中型企业的会计主管人员应具备会计师资格,而小型企业的会计主管人员一般只需要熟悉会计业务,工作经历在3年以上的人员即可。其他各岗位的会计人员,应由取得会计资格证以上的会计人员担任。

二、中小型企业会计核算控制

会计核算是指以货币为主要计量单位,对单位的经济业务活动或者预算执行过程及其结果进行连续、系统、全面的记录和计算,并据此编制会计报表的一种管理活动。根据《会计法》的规定,会计核算包括以下7个方面的内容:款项和有价证券的收付;财物的收发、增减和使用;债权、债务的发生和结算;资本、基金的增减;收入、支出、费用、成本的计算;财务成果的计算和处理;其他事项。在会计核算过程中会涉及对经济业务内容进行确认,将其转化为会计数据,并对其计量、记录、报告和储存。因此,会计核算的控制主要包括会计数据确认与计量控制、会计数据记录控制、会计数据报告控制、会计数据处理流程控制和会计数据储存控制。

会计核算的目的,第一在于保证会计资料的真实性。企业必须以实际发生的经济业务事项为依据,以取得合法的原始凭证为基础,真实反映企业的财务状况和经营成果。第二在于保证会计资料的完整性。第三在于保证会计资料的及时性。会计核算要将完整的会计资料及时传送到使用者的手中,才有可能对使用者的决策提供有价值的帮助。

1. 会计数据记录的控制

企业主要是通过会计凭证和会计账簿对发生的经济业务进行会计记录。会计凭证是会计核算中用来记录经济业务、明确经济责任,并作为记账依据的书面证明,主要包括原始凭证和记账凭证。会计账簿是由相互联系的具有专门格式的账页组成的。用于序时或分类记录经济业务的簿籍,主要包括日记账、分类账和其他辅助的会计账簿。

(1)企业在处理经济业务事项时,必须填制或取得原始凭证并及时送交会计机构,原始凭证是进行会计数据记录最原始的形式。从某种意义上讲,原始凭证还不能被称为会计记录,因为它并不是用特有的会计专业术语和方法描述经济业务事项。原始凭证却是会计数据记录的基础,没有合法、真实的原始凭证,就不可能进行会计数据记录。

(2)对原始凭证进行审核后,会计机构和会计人员应当根据审核无误的原始凭证编制记账凭证,它是进行账簿登记的直接依据。记账凭证是运用专门的会计方法将发生的经济业务转化为会计专业术语,即根据经济业务的性质确定应借应贷的会计科目,分门别类地在不同的账户中进行记录,为登账打下基础。

(3)日记账是逐笔地连续记录经济业务的账簿,按其记录的内容可分为普通日记账与特种日记账两种。普通日记账是最原始的序时账,特种日记账则是在此基础上演变而来的特殊形式。普通日记账序时、全面地登记一个企业的经济业务发生情况。由于现代企业生产经营日趋复杂,而普通日记账由于不便于分工登记账簿,在实践中被较少使用,基本已被记账凭证和汇总凭证所取代。特种日记账是为了专门反映某些重要的、经常发生的业务,从普通日记账中逐步分离出来的序时账簿。它既是专门用于记录某种业务的日记账,同时又是登记总账的依据。最常见的特种日记账就是现金日记账和银行存款日记账,除此以外,某些企业也使用购货日记账、销售日记账等特种日记账。

(4)分类账是经济业务按一定的类别分别设立账户进行登记的账簿,其作用在于分门别类地提供各种经济信息,以满足管理需要。分类账按其提供会计要素指标的详略,可分为总分类账与明细分类账两种,简称为总账与明细账。

良好健全的会计记录有助于正确反映企业经营状况和经营成果,有利于保护企业财产的安全和完整,所以必须加强会计数据记录的控制。会计数据记录控制的基本目标是保证及时、完整、正确地反映会计信息。

(1)原始凭证必须连续编号,经济业务一经发生,就应对记录经济业务的凭证进行编号(或者事先编号)。凭证编号是原始凭证内容的一个组成部分,检查所有编号凭证是否按规定进行处理是会计记录完整性的控制措施,它可以防止经济业务的遗漏、重复,并可根据连续编号的凭证是否有缺号,揭示某些弊端和问题。

原始凭证必须经过专人审核,只有经过审核的原始凭证才能作为会计记录的原始依据。

(2)记账凭证编制时必须使用国家统一的一级会计科目,在此基础上再根据企业经营管理需要,设置各级明细科目。填制记账凭证时,应当对记账凭证进行连续编号。连续编号的目的是分清会计事项处理的先后顺序,便于将记账凭证与会计账簿核对,确保记账凭证完整无缺。

记账凭证必须由未编制凭证的会计人员进行审核,只有经过审核的记账凭证才能作为登记账簿的依据。

(3)会计账簿应当按照连续编号的页码顺序登记,使用订本式账簿,应当从第一页到最后一页编定号数,不得跳页、缺号。使用活页式账簿,应当根据账户的顺序排列编号,并须装订成册;装订后再按实际使用的顺序编写页码,另加目录,记明每个账户的名称和页次。

将总账、明细账、日记账和其他辅助性账簿进行核对。核对不同会计账簿之间的记录是否相符,包括总账有关账户的余额核对,总账与明细账的核对,总账与日记账的核对,会计部门的财产物资明细账与财产物资保管、使用部门的有关明细账的核对等。

将会计账簿记录与会计报表的有关内容相核对,包括将资产负债表、利润表和现金流量表等与相关的总账相核对,应该做到数据相符。

2. 会计数据处理流程的控制

企业要向信息使用者提供会计信息,完整的会计核算流程包括填制凭证、登记账簿、编制报表三个阶段。会计数据记录控制和会计报告控制分别从各个具体阶段介绍了核算中的控制重点。但这三个阶段并不是彼此孤立的,而是相互联系的,它们共同形成了完整的会计核算流程。不同企业由于其生产经营活动特点不同,所以实践中存在多种不同的会计数据处理流程。

会计核算流程大体上都是以账簿为中心,以“原始凭证—记账凭证—账簿—会计报表”为框架。归纳起来可分为两大类:一类是逐笔登账型会计核算流程,主要包括记账凭证核算流程、日记总账核算流程等。另一类是汇总登账型会计核算流程。对于业务比较简单的中小型企业,一般可以采用逐笔登账型会计核算流程。

在记账凭证处理流程中,所有的企业经济业务均根据原始凭证或原始凭证汇总表编制记账凭证,将经济业务数据转化为会计专业数据。然后根据记账凭证逐笔登记总分类账。其具体核算流程如下:

(1)根据审核后原始凭证或原始凭证汇总表编制记账凭证,记账凭证可以分别按收款、付款及转账业务采用收款凭证、付款凭证和转账凭证等格式;

(2)根据收款凭证、付款凭证逐笔登记现金账和银行存款日记账;

(3)根据记账凭证逐笔登记明细分类账;

(4)根据记账凭证逐笔登记总分类账;

(5)月末进行账账核对;

(6)月末根据总分类账及有关明细分类账编制会计报表。

记账凭证核算流程的优点是总分类账户能详细地记录和反映经济业务的发生情况,核算过程简单;缺点是登记总分类账的工作量较大,一般被中小型企业采用。

记账凭证核算流程控制的关键在于记账凭证的编制和审核,记账凭证必须以审核后的原始凭证为依据编制,然后再由专人负责复核,最后才能予以登账。因为整个数据处理流程最核心的就是记账凭证,如果记账凭证发生错误,可能连账账核对都无法发现问题,从而导致会计报表的信息失真。

当企业规模扩大,经济业务日益复杂后,如果使用记账核算流程,将会使会计人员处于非常繁杂的总账登记工作之中。为了简化工作,可以定期根据记账凭证编制科目汇总表,再根据科目汇总表登记总账,这样可以大大简化总账的登记工作。加强会计数据处理流程控制的重要意义在于:第一,保证会计工作秩序,提高工作效率。会计是一种规范性很强的工作,它更多的是按规定的流程完成核算。如果没有规范的流程控制,会计工作就会失去条理性,处于混乱之中,使错误和舞弊的可能性增加。所以加强会计数据在不同人员之间的传递控制,可以使会计工作井然有序,减少信息传递和处理的重复性,加快工作速度,提高工作效率。第二,保证会计数据的质量。会计数据的形式是多样的,它们必须按照规定的程序获得,否则由于工作混乱,其质量就无法保证。而正确的流程包括了对各种会计信息进行整理、分类、记录、汇总和核对等,这样就能向使用者提供质量可靠的会计信息。第三,保证会计活动的安全。会计数据处理流程的设计本身就应该考虑到会计活动的安全性问题,防止一些影响会计活动质量和真实性的现象发生。

会计数据处理流程控制的要点在于以下几方面:

(1)根据企业特点选择、设计合理的流程。实际工作中企业的规模、所处行业、生产流程、管理特点和要求都不存在很大的差异,各种会计数据处理流程也各具特点,在成功企业适用的会计数据处理流程不一定满足本企业的要求,所以企业不能照搬其他企业的处理模式,在建立会计核算体系时应该结合自身的实际情况,选择或设计最适合自己的会计数据流程。

(2)严格按照规定流程进行操作。企业根据自身特点选择或设计会计数据处理流程后,应将该处理流程用程序图的形式反映在本企业书面的会计制度中,这样有利于企业的会计人员按照流程进行核算,减少因流程不清而产生的工作失误。会计人员进行凭证审核与传递、账簿登记和报表填制过程中,必须严格按照规定的流程进行操作,不允许存在违反操作流程的情况出现。

(3)加强会计数据处理流程操作检查。为确保会计人员进行核算时按照规定流程进行操作,企业应该指定专门人员定期或不定期对会计数据处理流程的操作情况进行检查,发现问题及时处理。

三、中小企业的会计活动的监督控制

会计监督是会计的一项重要职能,有效发挥会计监督职能,不仅可维护财经纪律和社会经济秩序,同时对健全会计基础工作、建立规范的会计工作秩序,也能起到重要作用。广义的会计监督包括单位自身监督、政府监督和社会监督。企业的会计机构、会计人员主要行使内部控制职能,政府审计机构和会计师事务所主要行使外总监督职能。这里只涉及企业内部的会计

监督控制。

1. 企业内部会计监督机构

企业内部会计监督机构由会计机构和内部审计机构组成,行使会计监督权的人员包括会计人员和内部审计人员。会计机构和会计人员的监督权的行使,主要体现在对会计活动进行内部稽核和财产清查等方面。而内部审计机构和内部审计人员应该是独立于会计机构和会计人员之外的,专门对会计工作实行控制和再监督的部门和人员。内部审计工作要求保持相对的独立性,其特点更多地体现在对会计进行事后监督。单位负责人应根据《会计法》等有关法律、法规赋予会计机构和人员及审计机构的人员相应的会计监督权利。两个机构和人员都必须在单位负责人的领导和授权下,明确划分各自的职责和权限,共同开展会计监督工作,并对单位负责人负责,定期和不定期地报告会计监督与审计监督的情况。

2. 企业的内部审计工作

内部审计是内部控制的一种特殊方式,体现在内部审计通过监督业务活动和管理活动是否符合内部控制结构的要求,评价内部控制的有效性,提供完善内部控制、纠正错弊的建议,为改进内部控制提供建设性意见。

企业会计的内部控制是由环境、会计系统和控制程序三个要素组成的,而内部审计是控制环境的一个特殊因素。内部审计是企业自我独立评价的一种活动,它可以通过协助管理当局监督其他控制政策和程序的有效性,来促成良好的控制环境的建立,为改进内部控制提供建设性意见。一般来说,内部审计作为本企业最高管理层的代表,其职责是协助企业管理当局有效地履行管理职责,对每个部门或分企业的内部控制进行监控。因此,内部审计人员必须独立于被审计部门或人员,并且必须直接向企业最高管理层负责并报告工作。可见,内部审计监督着内部控制的运行,是影响内部控制运行好坏的特殊因素。

(1)内部审计控制的目标。内部审计的目标应服务于内部控制的目标,并最终满足企业的目标。在市场经济条件下,内部审计的目标主要应定位于合法性和效益性。

内部审计的合法性目标,在具体审计实践中主要体现在保证会计及经济信息的真实性和完整性,揭露经济活动中的错误和弊端,保护企业财产物资的安全与完整,以及保证企业经营方针政策的贯彻与实施。

内部审计的效益性目标,在于保证企业经营活动实现资源的合理配置和生产要素的优化组织,审查业务活动的资源取得是否经济,使用是否节约,评价业务活动的开展是否以较小的成本获得与数量、质量和任务要求相一致的资源。审查业务活动进展与所消耗资源之间的关系,来评价是否充分利用现有的管理控制系统以取得令人满意的管理效率与质量水平。

(2)内部审计控制程序。内部审计控制程序即内部审计的工作程序,是指整个审计工作从开始到结束全过程的系统性工作内容和步骤。设计和执行恰当、合理的内部审计程序,可以使审计人员明确目标、抓住重点,合理布置审计力量,使审计工作有条不紊地进行,从而提高审计工作效率和结果。

内部审计工作程序一般分为准备阶段、实施阶段和报告阶段。为检查审计结论的实施及

审计建议的采纳情况,内部审计往往还有后续审计阶段。

企业的内部审计的准备阶段是指内部审计工作从接受审计任务、拟定内部审计项目计划开始到实施审计这一段时间的各项工作内容及先后次序。它一般应包括拟定审计项目计划、组成内部审计小组、了解被审计项目基本情况、拟定内部审计工作方案和下达审计通知书等步骤。

企业的内部审计准备工作完成后,即进入审计实施阶段。该阶段主要是针对被审事项,采取各种方法,围绕审计证据的收集、鉴定和综合而展开的。

内部审计的报告阶段或称终结阶段,是指实施阶段结束后,根据所收集的证据进行整理分析、编写审计报告,做出审计结论,提出审计意见和建议的过程。它是整个审计工作过程和结果的总结。

后续审计是对审计工作的后续跟踪活动,主要用以检查审计结论和决定的执行情况及其效果,是确保审计成果的重要环节。

第七节 中小型企业的产品质量控制

企业的本质在于通过向市场提供产品获取经济利益。因此,在企业的业务活动过程中,向顾客提供所需产品,保证企业的产品质量是一项关系到企业生存和发展的根本性的要求。如何在生产过程中对产品的质量实行有效的控制,也就成为关乎企业长期发展的全局性的战略问题。

一、企业的产品质量控制

所谓产品的质量就是企业的产品满足客户需求的程度。只有高质量的产品才具有真正的市场竞争优势。质量、成本和交货期是企业参与市场竞争的重要方面。企业以向市场提供市场所需商品来获取利益,因此,产品质量是企业生存和竞争的最重要的资源之一。企业对产品质量的有效控制也就成为企业内部控制的重要方面。而对于处于创业和发展阶段的中小型企业来讲,产品的质量就是企业的信誉,是企业的立身之本。只有确保自己产品在市场上的信誉,企业才可能有自己的未来。产品的质量包括多方面的因素:

(1)产品的核心功能的技术指标。所谓产品的核心功能,指的是产品的主要功能。比如钟表指示时间的功能和收音机接收广播电台节目的功能,以及雨伞遮雨的功能等。因为产品的核心功能是客户购买产品的主要目的,所以产品的核心功能的技术指标的好坏是产品质量的最重要的标准。

(2)产品的附加功能的技术指标。所谓产品的附加功能,指的是产品的次要功能。比如闹钟在闹时播送音乐的功能和收音机显示时间的功能,以及雨伞的遮阳功能等。因为产品的核心功能是客户购买产品的主要目的,所以附加功能仅仅是一种附加于产品核心功能之上的次要功能。但是尽管如此,产品的附加功能也是人们购买产品的目的之一,所以附加功能的技术

指标的好坏仍然是衡量产品质量的重要标准之一。

(3)产品性能的可靠性和耐用性。所谓产品的性能就是产品的核心功能和附加功能的技术指标。人们购买产品,不仅对产品的核心功能和附加功能的技术指标提出要求,而且对产品的可靠性和耐用性都有一定的要求。因此,产品性能的可靠性和耐用性是产品的重要质量标准之一。

(4)产品的可维护性。对于一些非一次性使用的产品,尤其是一些比较贵重的产品,客户对产品的可维护性必然提出一定的要求。因此,产品的可维护性是产品质量的一个重要方面。

(5)美观性和产品使用的舒适性。在竞争激烈的现代市场环境中,不同厂家的同一种产品的核心功能的质量往往相差不多,大同小异。因此,产品的一些附加功能,比如产品的美观性和产品使用的舒适性就成为衡量产品质量的一个重要标准了。

(6)产品使用的安全性。在现代社会中,用户愈来愈重视产品使用的安全性,因此,产品使用的安全性的好坏也是衡量产品质量的一个重要标准。

二、企业的产品质量全面控制制度

为了保证企业的产品质量,企业有必要建立企业内部对产品质量的全面管理控制制度。

1. 产品的质量管理需要全过程的质量管理控制

由于产品的质量是由生产的各个环节的质量最终形成的,无论哪一个环节的生产质量出现问题,都会影响产品的最终质量。因此,产品的质量管理需要全过程的质量管理控制。

2. 产品的质量管理需要全面的质量管理控制

产品的质量不仅仅与产品生产的流程有关,而且还与产品生产相关的业务流程有关;不仅与生产部门有关,而且与相关的其他部门有关;不仅与生产制造有关,而且与原材料的供给和其他的辅助工序有关。因此,产品的质量控制需要对相关的环节进行全面的控制。

3. 产品的质量管理需要全员的质量管理控制

产品的质量是在生产的各个环节形成的,涉及企业所有成员的工作质量,无论哪一个环节的工作质量出现问题,无论是哪一个人的工作质量出现问题,都会影响产品的质量出现问题,都会影响产品的最终质量。因此,产品的质量管理需要企业的全员的质量管理控制。

美国的质量管理专家戴明提出了产品的全面质量管理控制的一个工作程序,这个产品的全面质量管理控制工作程序分为四个阶段,称为 PDAC 循环(戴明环)。

(1)P(Plan 计划)阶段。在 P 阶段,企业的管理者工作是分析问题,寻找产品生产过程中质量管理存在的问题,寻找其产生的原因,并且据此制订相应的计划与措施。

(2)D(Do 执行)阶段。在 D 阶段,企业的管理者工作是将在计划阶段所制订的计划与措施付诸实施,执行计划与措施,改进产品生产过程中的质量管理工作,解决存在的问题,提高产品的质量。

(3)C(Check 检查)阶段。在 C 阶段,企业的管理者工作是检查在计划阶段所制订的计划与措施的实施结果,发现执行计划与措施的过程中的问题。

(4)A(Action 处理)阶段。在 A 阶段,企业的管理者工作是对检查阶段所发现的问题,采取措施进行处理。对那些不能进行常规处理的问题,转入下一个循环进行处理。

美国的质量管理专家戴明提出的产品的全面质量管理控制的工作程序,是一个循环过程。随着循环的进行,企业的产品的质量将得到不断提升,产品的质量控制能力也将得到不断提高。

结 束 语

企业在经营过程中,由于内部与外部环境的许多不确定因素的存在,使得企业面对着众多的风险。目前,内部控制是我国许多中小型企业的主要管理薄弱环节之一。企业内部控制能力低,使得一些中小型企业经营活动处于一种低效率、高成本和高风险的状态,直接威胁企业的经营安全。为了有效应对企业所面临的风险,确保企业的经营目标的实现,提高企业的经济效益,强化中小型企业内部的有效控制,保证企业的计划实施和经营活动的过程在有效控制之下,不会出现重大的偏差和失控现象是十分必要的。

但是,要强调的是,由于组织的控制力与灵活性往往是相互制约的两个因素,当控制力加强的时候,往往意味着灵活性的下降;当灵活性增强的时候,往往意味着控制力的减低。对于中小型企业,内部的有效控制和组织的灵活性都具有至关重要的地位。如何在重视和强化对中小型企业内部的有效控制的同时,保证企业仍然拥有必要的灵活性,是每一个中小型企业管理者必须考虑的问题。

参 考 文 献

- [1] 中国(海南)改革发展研究院. 中小型企业发展——挑战与对策. 北京:中国经济出版社, 2005.
- [2] 周立群,等. 中小型企业改革与发展研究. 北京:人民出版社,2001.
- [3] 顾颖,马晓强. 中小型企业创业与管理. 北京:中国社会科学出版社,2006.
- [4] 管鸿喜. 我国中小型企业竞争力研究. 北京:中国经济出版社,2007.
- [5] 芮东雄. 现代中小型企业发展研究. 南京:南京师范大学出版社,2005.
- [6] 俞建国. 中国小企业发展战略研究. 北京:人民出版社,2002.
- [7] 林汉川,等. 中国中小型企业创新与持续发展. 上海:上海财经大学出版社,2006.
- [8] 万瑞嘉华经济研究中心. 中小型企业内部管理. 广州:广东经济出版社,2002.
- [9] 郑石桥. 内部控制实证研究. 北京:经济科学出版社,2004.
- [10] 龚杰,方时雄. 企业内部控制. 杭州:浙江大学出版社,2006.
- [11] 张先治. 内部管理控制论. 北京:中国财经出版社,2005.
- [12] 潘秀丽. 企业内部控制研究. 北京:中国财经出版社,2004.

- [13] 张国康. 内部控制制度. 北京:立信会计出版社,2005.
- [14] 楼德华,傅黎英. 中小型企业内部控制. 上海:三联书店,2007.
- [15] 于玉林. 中小企业财务会计模式研究. 北京:经济科学出版社,2002.
- [16] 扬松令. 中小企业会计管理问题研究. 北京:中国人民大学出版社,2004.
- [17] 李铠. 欧盟中小企业企业治理研究. 北京:知识产权出版社,2006.
- [18] 付汉清. 美国小企业研究. 北京:中国财政经济出版社,2000.
- [19] 李前兵. 基于组织环境的中小企业人力资源管理行为实证研究. 商业经济与管理,2006(1).
- [20] 秦彩萍,曲丽娜. 中小企业人力资源管理现状分析. 工业技术经济,2006,25(6).
- [21] 董青,崔明. 成长型中小企业管理制度建设探究. 科技管理研究,2007(2).
- [22] 林茂臣. 刍谈民营中小企业管理模式及其创新. 甘肃农业,2005(1).
- [23] 梁定澎,欧阳彦晶,许如钦. 台湾中小企业采用知识管理之研究. 合肥工业大学学报,2003(s1).
- [24] 叶陈毅,赵德义. 浙江中小企业经营管理及创新发展的思考. 当代经济管理,2005(5).
- [25] 陈春磊,沈伏佳,孔丽玲. 浙江中小企业危机管理调查与思考. 北方经贸,2005(5).
- [26] 刘宗光,陈鹏. 我国民营中小企业管理模式研究. 煤炭技术,2008(1).

第六章 中小型企业文化与制度建设

企业文化是现代工业社会的一种特有的亚文化现象,现代企业管理的发展带来企业文化的生产。中小型企业与管理方面与大型企业有相同之处,也有其自身特点。中小型企业是否需要企业文化,如何建设企业文化,以及中小型企业文化应该具有什么样的特点,这是本章中要重点研究和探讨的内容。

第一节 企业文化理论

企业文化是现代企业管理发展的产物。企业文化是一种管理文化,是一种组织文化,是社会文化环境中产生的一种亚文化现象。在现代企业管理中,企业文化和制度是企业管理的核心内容,是现代企业管理的基础。如何建设优秀的企业文化,完善企业制度,是提高企业管理水平的重要方面。

在中小型企业中进行文化建设,是提高中小型企业管理水平的重点问题之一。由于中小型企业的管理具有自身的特点,因此,研究在中小型企业中根据企业特点建设企业文化具有特殊的意义。

一、企业文化概论

企业文化是企业管理在当代的一项极为重要的发展。帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本企业的管理艺术》一书中明确地指出“企业管理的现实并不是独立的,它是由社会和文化决定的”,他们认为,企业管理不仅是一门科学,还应该是一种文化形式,即有其自己的价值观、信念、工具和语言的一种文化形式。

1. 企业文化概念的产生

企业文化研究热潮的兴起源于日本对美国的经济挑战和随后的美国学术界对日本崛起的研究过程。在 20 世纪 70 年代,日本经济的持续和强劲的发展令整个国际社会惊叹不已。日本经济的强劲发展对世界头号经济强国美国形成了强力冲击,从而掀起了当时美国的一些学者对美日比较管理学的研究热潮。

日本是个土地面积狭小,资源贫乏的岛国,同时也是第二次世界大战的战败国。日本国地少人稠,在第二次世界大战之后,日本的本土工业设施基本被摧毁,国家百业凋敝,既没有像苏联、美国和中国那样辽阔的国土和丰富的资源,也没有像美国和欧洲一些发达国家那样先进

的现代科学技术。在这种条件下,日本从20世纪50年代开始引进美国的现代管理方法,到了60年代就开始实现了经济腾飞,前后只用了不足20年的时间,就令人难以置信地实现了日本的经济崛起。进入20世纪80年代以来,日本已经作为一种超级经济力量出现于国际舞台,并且其经济发展势头咄咄逼人。在20世纪的70年代末和80年代初,日本的经济发展势头大有取代美国成为世界经济领头羊的趋势,创造了世界经济发展史上的奇迹。

日本的经济奇迹震惊了世界,也震惊了美国。美国的管理学者们纷纷将目光转向了日本,探讨和研究美国在经济发展上输给日本的缘由。这些美国的管理学者们提出了一个问题:从历史上来看,日本的企业管是向美国师法的,那么日本后来居上的原因是什么?日本的企业管理成功的奥秘是什么?为了研究这些问题,20世纪70年代末到80年代初,大批的美国学者,不仅有管理学者,而且有社会学和心理学等诸多学科的学者们远渡重洋赴日本进行实地考察和研究,掀起了美日比较管理学的研究热潮。

当时,美国学者对日本考察研究的兴趣主要在企业管理方面,学者们对美日两国不同的企业管理模式进行了全面的比较。他们在研究,特别是考察了日本的企业之后,发现日本企业与美国企业之间的一个最大差别是日本企业的员工所具有的“爱厂如家”的思想,这是美国企业员工所缺乏的。这证明美日两国不同管理模式的背后是二者之间的文化差异,由此美国学者又把注意力集中在两国之间在文化差异的比较研究方面,并且随之获得了重大的发现。

美国学者研究日本企业管理的最大收获,是发现了文化力是一种推动企业发展的原动力。企业文化的概念第一次引入了管理科学的研究范围,从此成为现代企业管理的核心内容。

从管理科学发展的背景分析,应该说,企业文化的产生不是一种偶然的现。在组织管理科学发展的历史过程中,制度管理是一种以外在方式和强制方式对企业员工进行管理的组织管理模式。这种组织管理模式以众所周知的早期管理学者泰勒的理论为代表,它相对于早期的经验管理模式,或者说是人治管理模式来讲,应该说是一种组织管理上的进步,它消除了早期的经验管理模式中所表现出来的强烈的人治色彩和非理性的因素,使得组织的科学管理成为可能。但是,制度管理模式所表现出来的强制性和外在性,也造成了企业员工与组织管理者在事实上的对立,压制了员工的内在积极性的产生与发挥,并且因此造成组织在管理上缺乏企业员工的主动配合和协助。现代企业管理为了提高企业的反应能力与适应能力,强调管理权利的下放和下级工作潜能的发挥,强调提高企业员工的工作主动性和工作积极性,以提高企业的创新能力与发展能力。因此,现代企业管理强调管理以人为本,强调在企业中创造和谐一致的人际关系氛围,并且以此来提高企业的组织效率和凝聚力,实现管理的现代化。显然,这些要求在早期的制度管理模式是难以实现的。只有摒弃旧有的管理观念,在管理中提倡以人为本,将组织管理从制度管理上升到文化管理层次的时候才可能实现现代组织管理的目标。由此,企业的文化管理模式就应运而生了。

2. 企业文化的内涵

企业文化虽然是一种亚文化,是一种根植于社会文化与民族文化土壤之中的一种亚文化。但是,企业文化不同于一般的社会文化和民族文化,企业文化仅仅是一种“组织管理的文化”,

是囿于组织内部管理范畴的一种文化现象,并且每一个企业的文化都具有自己的特色。

关于企业文化的内涵是什么,学者们的意见并不一致。一般地讲,企业文化是企业多数员工所共有的价值与信念体系,代表了企业员工们所持有的共同的观念。他认为,企业文化,包括企业的价值观、信条、仪式、神话,以及惯例的体系或模式,决定着企业的雇员们对周围世界的看法和对事物的反应,影响着雇员们的行为和解决问题的方式。

企业的核心是企业在历史发展过程中形成的自己独特的价值观念和信念,行为内容和行为方式,企业制度和行为规范,以及企业员工的工作作风和形象设计等。一个企业的文化决定了企业行为的价值取向、经营管理目标、行为模式与企业的经营管理特色,以及企业对环境的反应方式与适应模式。

企业文化首先反映了企业的领导人,特别是企业的创始人的经营管理理念与价值取向,是他们的经营管理思想和价值取向的直接外化表现。企业文化是在企业的发展历史过程中逐渐形成的、领导人在企业的管理实践中不断地总结经验,从而逐渐地形成的自己的一套经营管理理念与模式,并且以制度等形式在企业的管理中加以贯彻执行,从而逐渐地形成了自己的企业文化的模式。所以说,企业文化反映着企业的特殊的历史与管理特点,体现着企业领导人的个性与价值取向。从这个意义上来讲,每一种企业的文化都是一种“领导文化”,是一种“历史文化”。

企业文化应该是一种为多数企业员工所共同接受的文化,以所共有的价值观与信念为核心,代表了企业多数员工们所持有的共同的观念和行为习惯。作为一种大家所共有的价值观与信念的文化载体,企业文化成为企业员工的共有的心灵家园,企业文化成为一种企业组织与企业员工之间的牢固的“心理契约”形式。因此,企业文化应该是一种“群体文化”,是一种为多数企业员工所接受的共同的文化。

企业文化是一种植根于社会文化与民族文化土壤之中,在社会文化与民族文化土壤之中成长发展的亚文化。在这种大文化环境中形成和发展的企业文化,必然表现出与所处的大文化环境的密切关联性。这种关联性使企业文化与大文化环境往往表现出一种共同的文化特征,显现出大文化环境对企业文化的深刻影响。因此,企业文化是社会文化环境中产生的一种“亚文化”。作为一种“亚文化”,企业文化打下了社会文化环境的烙印,体现了社会文化的基本信念。因此,从这个角度来讲,企业文化不能脱离社会文化环境独立存在,企业文化的价值标准与信念也不应该与社会文化的基本信念和价值观相冲突。

3. 企业文化的结构

企业的结构可以分为三个层面,即企业文化的物化层(表层)、制度层(中层)和精神层(深层)。

企业文化的物化层是企业的表层外观的直观表现,如企业的标识物、厂容厂貌、产品的商标、外观与包装、员工的衣装外貌与精神风貌等,这些统称为企业的形象设计。企业文化的物化层反映了企业的文化面貌,是企业的精神面貌的外在表现,也是企业文化的外在表现。

企业文化的制度层包括企业的正式制度和员工的行为规范。企业的制度层直接反映企业

文化中的核心价值观念和信念。成熟的企业文化的价值观与信念必然在企业的制度、行为规范和工作作风中体现出来。企业文化只有通过企业的制度、行为规范和工作作风来体现,才可能真正成为企业的灵魂,而不是空洞的口号。

精神层是企业文化的核心。组织管理在社会大文化背景中、领导者通过企业的管理实践逐渐地形成了自己的管理信念和管理理念,形成了自己的企业价值观念和信念,包括企业的经营管理哲学、企业的目标、理想信念、道德规范、价值取向和行为准则等。企业的精神层面的形成是企业文化形成的最重要的和决定性的标志。企业文化的精神层面代表着企业文化的基本价值观念和行为习惯。

企业的价值观念和信念是企业文化的核心,是企业文化的灵魂。一般来讲,企业文化的物化层和制度层的内容是经常变化的,但是企业文化的精神层的内容却是相对稳定的,它直接反映着企业文化的最稳定和最核心的内容,是企业文化的灵魂。

企业的价值观念和信念直接来自于企业的领导者的管理理念和管理哲学,反映了企业的领导者本人的价值观和人生观,反映了他对企业的定位和对组织管理的理念。从这个意义上讲,企业文化的精神层面的内涵就是企业领导者的个人精神与信念的反映。

同时,企业的价值观念和信念需要大多数企业员工的认同。因为只有得到大多数企业员工认同和接受的价值观念和信念,才能够成为企业文化的核心。没有得到大多数企业员工认同和接受的价值观念和信念,只能算是领导者个人的思想和信念。

4. 企业文化的作用

现代企业管理不仅应该是一门科学,还应该是一种包含自己的价值观和信念、管理风格和行为模式的文化形式。现代企业管理实践证明,企业文化的建设在企业的组织管理中具有非常重要的作用,是现代企业管理的核心内容,成功的企业文化有利于企业管理目标的实现。

(1)企业文化的导向作用。企业文化的最重要的作用就是它的导向作用。企业文化的价值观体系为企业员工明确了企业的经营管理的信念、价值取向和是非观念,从而使得企业员工明确了工作追求的目标和行为取向。

(2)企业文化的凝聚作用。企业文化的价值观和基本经营管理理念是得到了企业多数员工认可和接受的基本信念,因此,也就成为员工共同的思想与行为的基础,成为员工团结合作的思想基础。

(3)企业文化的激励作用。企业文化的激励作用体现在企业文化的价值观和信念对员工的鼓舞作用。人们的工作不仅需要物质的激励,也同样需要精神的激励和信念的支持。在企业文化的激励下,员工明确了工作的价值,明确了努力方向,成为企业员工的精神支柱,这本身就是一种巨大的激励。

(4)企业文化的教育作用。企业文化本身就是企业精神与经营管理思想的教材。作为企业精神与经营管理思想的教材,企业文化为企业所有员工学习和掌握企业的价值观、是非观和经营管理思想,以及行为方式提供了系统化的资料。这个资料不仅存在于企业文化手册之中,而且存在于企业的形象和氛围中,存在于员工的思想方式与行为方式上,从而为所有新员工提

供了学习的内容和对象。

(5)企业文化的规范作用。企业文化作为所有员工的共同的思想基础和行为规范,对员工的行为方式和价值取向以及思想方式都起到了一种规范的作用。但是,企业文化的规范作用不同于制度的强制性的规范方式,企业文化是以一种潜移默化和自觉自愿的方式规范着所有员工的思想与行为方式。由于企业文化对企业员工的思想与行为的规范方式是建立在自觉自愿基础上的,所以往往可以达到比制度的强制性规范方式更好的效果。

(6)企业文化的传承作用。企业文化可以通过文字资料、言语教诲、行为示范和制度规范的方式向企业的一代代员工传递下去,从而使得企业文化成为企业的一种文化传统,一种文化氛围,成为支撑企业的一种精神财富。通过企业文化的传承,可以将企业经营管理的优秀思想和信念传递下去,将企业的成功的经验和作风传递下去,并且成为企业的一种象征和精神支柱。

(7)企业文化的形象作用。企业文化是企业的经营管理思想和信念的载体,它体现了企业本身的精神和信念。对外,企业文化代表了企业的经营管理理念,代表了企业自身。因此,企业文化塑造了企业的自身形象。

二、不同的企业文化

每一种企业文化都具有自己不同的特点,进行企业文化的特点分析,可以帮助我们了解不同的企业文化对企业组织管理的影响,从而更加深入地理解不同企业管理模式的本质特点和行为方式。

(1)强势企业文化。这类企业文化的特点是其在企业中具有十分强大的群众基础,得到了绝大多数企业员工的认可与支持,从而在企业中扎下了坚固的根基。强势的企业文化一般存在于一些经营成功的企业中。因为由于企业的经营成功,容易使得企业文化的价值观念和信念得到大家的认可与支持,从而形成一种具有强大群众基础的强势的企业文化。

由于强势企业文化存在,使得企业中的员工往往具有较强的同一化倾向。因此这种企业的员工的团队精神较强,企业的凝聚力和员工的工作自觉性也较强。这些都使得具有强势企业文化的企业具有十分强大的凝聚力和统一性。

但是,强势企业文化也有不利的一面。由于得到了企业员工一致的认可与支持,从而企业文化容易成为企业员工中的从众效应的思想基础。由于大家具有同样的信念,因而对企业文化的基本信念的怀疑和反对的意见就很难存在和发展,从而容易造成企业文化因此而失去了来自内部的批评,失去了创新的动力。缺乏了来自企业内部的文化自主创新的动力,强势的企业文化会因此而呈现出较强的保守性和封闭性。

(2)弱势的企业文化。和强势的企业文化相对应的就是弱势的企业文化。弱势企业文化的特点是群众基础薄弱,企业的核心价值观往往未得到多数企业员工认可。在这种企业文化的氛围之中,组织管理的最大特点就是企业的价值取向混乱,企业员工的行为取向不一致,组织管理呈现出一种混乱无规则的特点。同时,由于企业员工缺乏统一的价值观与信念,这种企

业的凝聚力不强,企业中人心涣散,缺乏团队精神。

(3)战略整合型企业文化。战略整合型企业文化是指一种对环境具有较强适应性的企业文化。正是由于这种较强的适应性,企业的经营运作因此具有较高的效率,从而使得企业文化往往因此而得到了员工的很高程度的认可与支持。

但是,也正是由于战略整合型企业文化对环境的高度适应性和成功性,往往使得企业文化容易出现严重特化的现象,同时企业管理也具有了较强的保守性和刚性。这种文化上的保守倾向和刚性特征往往会使得企业在环境发生突变的时候失去及时和有效地进行企业的战略和管理模式调整的能力,无法适应新的环境,往往因此使得企业遭到重大的挫折。

(4)灵活适应型企业文化。这种企业文化的特点是企业的核心思想与信念强调创新与发展,因而使得企业在指导思想和管理模式上都体现出了创新与变革的特点,具有很强的灵活适应性。因为这种企业文化具有较强的变革心理与创新意识,因此,这样的企业文化能够使得企业保持较强的创新能力与适应能力,从而在不同的环境中具有较强的生存与应变能力。

(5)传统保守型的企业文化。这种类型企业文化的特点是强调尊重企业的管理传统和遵守旧有的规则,是一种典型的保守文化和自我封闭文化。在这种文化氛围中,组织管理不鼓励变革与创新,企业员工因此容易失去进取精神和创新精神,因循守旧和循规蹈矩是企业员工的行为规范。企业往往会因此而失去创新能力与应变能力,容易因此而失去组织的活力。

(6)和谐取向型的企业文化。这种企业文化的特点是强调企业内部的人际关系和谐,强调企业员工之间的和平相处和相安无事。在这种文化氛围中,企业一方面呈现出较为和谐的人际关系氛围,一方面由于企业管理的价值取向是无事就是福,因此规避矛盾和淡化竞争就成为组织管理的必然选择。企业也往往会因此而失去活力,显得暮气沉沉,没有生气。

(7)权力取向型的企业文化。这种企业文化的特点是强调尊重权力。在这种文化环境中,权力具有唯一的权威,并且体现出真正的社会价值。因此,在权力取向的文化环境中,对权力的追求成为员工唯一的价值选择。而企业员工之间的权力追逐必然导致员工之间缺乏基本的信任与真正的友谊,人际关系往往因此而扭曲和变质,并且产生许多矛盾和冲突。

(8)效率竞争型的企业文化。这种企业文化的特点是价值取向强调以成败论英雄。在这样的文化氛围中,企业员工的竞争压力极大,企业员工之间为了取胜而产生过度竞争,结果容易导致人际关系紧张,缺乏合作精神和友谊,员工在行为上容易出现短视性的行为和以邻为壑的恶行,甚至会损害企业的整体战略利益。

(9)追求完美型的企业文化。这种企业文化的特点是强调在组织管理上要求员工凡事完美,不留瑕疵。这种价值取向容易使得企业员工在行为上谨小慎微,不求有功,但求无过,不敢冒险,不敢创新,不敢逾越雷池一步。结果往往是使得企业运作迷失于细节之中,迷失于谨慎之中,迷失于无所作为之中。

(10)自我实现型的企业文化。这种企业文化的特点是重视发挥企业员工内在的工作动力与积极性。在这种文化的环境中,组织管理重视将企业的目标与员工的个人目标进行有机结合,重视鼓励和发挥企业员工的创新意识和创新才能。组织管理通过这种企业文化可以在更

高的层次上激发企业员工的工作积极性,提高企业的工作效率与效益。

第二节 中小型企业文化创建

企业文化在现代企业的组织管理中具有十分重要的作用。中小型企业处于企业的创业时期和发展时期,也处于企业文化的形成时期。因此,中小型企业文化建设是企业管理的重要方面,对企业的竞争力和成长力的形成具有十分重要的战略意义。

一、中小型企业文化建设的战略意义

中小型企业是否应该进行企业文化的建设?关于这个问题,许多学者和企业管理人员都是持一种否定的态度。他们以为,中小型企业处于创业和发展时期,经营规模小,经营管理水平很低,因此,当务之急是解决企业的生存和发展的问題,在管理方面的当务之急应该是建立科学的管理制度,形成企业的科学管理体系。他们认为,企业文化对于提升企业管理水平确实十分重要,但是这应该是大型企业考虑的问题,是大型企业在管理过程中的奢侈品。对于中小型企业,企业文化的建设未免言之过早。他们的这些观点,从重视和加强中小型企业的科学管理水平的角度来看,并没有什么不妥。但是,不能由此认为企业文化建设对于中小型企业就没有必要。

为了探究这个问题,我们来研究一下美国惠普公司的企业文化的形成过程。惠普(Hewlett-Packard)公司创立于20世纪40年代,是由毕业于斯坦福大学的惠利特和帕卡德共同筹资创办的。惠普公司最早的产品主要是用于通信和勘探的设备。如今该企业已经成为世界知名的信息产业企业。在1999年《财富》杂志的全球最大500家企业排行榜中名列第41位,公司的营业额达到470.61亿美元,利润达到29.45亿美元,资产总额达336.73亿美元。

在惠普公司创立伊始,企业的创立者们就明确了其经营宗旨:瞄准技术与工程技术市场,生产出高品质的创新性电子仪器。在这一经营宗旨上,惠利特与帕卡德建立了共同的企业的价值观和经营理论。

惠普公司的价值观就是,企业发展资金以自筹为主,提倡改革与创新,强调集体协作精神。在这一核心价值观基础上,企业逐渐形成了具有自己鲜明特色的,被称为“惠普模式”的企业文化。这种企业文化是一种更加注重顾客、股东和企业员工的利益要求,重视领导才能及其他各种惠普企业激发创造因素的文化系统,在这一文化系统中惠普模式注重以真诚、公正的态度服务于消费者。在企业内部提倡人人平等与人人尊重。在实际工作中提倡自我管理、自我控制与成果管理,提倡温和变革。惠普公司不轻易解雇员工,也不盲目扩张企业规模,坚持宽松、自由的办公环境,努力培育公开、透明、民主的工作作风。

惠普的发展说明了企业文化的强大推动力。在惠普公司中,提倡人人尊重与人人平等,注重对员工的业绩的肯定,对员工表示出信任和依赖,倡导顾客至上的经营观,以向顾客提供优质、并且技术含量高的产品,有效解决顾客的实际困难,极力为企业的股东服务,这些准则和价

价值观为惠普公司的发展奠定了坚实的基础。

由此,我们可以认识到,企业文化的核心是文化价值观,这种价值观对于企业员工,首先是企业领导者的经营管理理念与价值取向,对于企业的经营管理行为和员工行为取向都具有重要的指导与规范意义。当企业领导人在企业的管理实践中不断地总结经验,逐渐形成了自己的一套经营管理理念与模式,形成了企业文化的核心理念,并且以制度等形式在企业的管理中加以贯彻执行,从而也逐渐形成了自己的企业文化模式的时候,企业的发展就会从一种盲目的状态进入一种理性的状态。这不仅仅有利于对企业的经营管理水平的提升,更重要的是,它为企业的发展奠定了坚实的思想和文化基础,从而为企业今后的健康和顺利发展指明了战略方向。这种文化的战略效应,我们从美国的惠普公司和中国的海尔公司的发展历程就可以清楚地看到。因此,从中小型企业的长期发展的战略高度来看,企业文化的建设对于中小企业而言,不仅需要,而且对企业的竞争力的形成和成长力的形成具有十分重要的战略意义。

同时,我们也注意到,企业文化的形成是一个过程。企业领导者是在经营管理的实践过程中和发展过程中,通过不断的摸索和总结,逐渐地产生和形成自己的经营管理价值观念和信念,行为方式和行为规范,企业制度和工作作风,以及企业的形象等企业文化要素的。因此,处于企业的创业时期和发展时期的中小企业,也正是处于企业文化的形成时期。回顾一些经营成功的企业,比如中国的海尔公司,其企业文化的核心价值观都是在企业的初创时期和发展时期逐渐形成的。也正是因为其企业文化在初创时期受到了企业管理层的足够重视,并且形成了比较优秀的核心价值观体系,使得这些企业在后来的发展过程中能够高瞻远瞩,始终处于一种主动的地位,从而在激烈的市场竞争中能够不断地形成和壮大自己的竞争力,最终由一些名不见经传的小企业成长为国际知名的优秀企业。认为企业文化建设仅仅是大型企业的事情,未免过于武断。应该认识到,文化建设应该是中小企业经营管理的重要方面,企业的领导者有必要在企业的创业时期和发展时期就注意对企业核心价值观的探索和总结,从而逐渐形成企业的文化体系,为创建优秀的企业经营管理文化奠定基础。

二、中小企业创建企业文化时存在的一些问题

中小企业处于一个创业和发展的阶段。在中小企业中,企业文化应该也正处于创建和发展的阶段。在中小企业文化的形成过程中必然受到各种因素的影响。中小企业在创建自己的文化的过程中需要注意以下几个方面的问题:

1. 形成企业独特的价值观念和信念是创建企业文化的基础

创建企业文化,首先在于形成企业自己独特的价值观念和信念,并且在此基础上形成企业的行为规范、企业制度以及企业员工的工作作风,塑造企业的形象。企业自己独特的价值观念和信念的形成,是企业的领导者在管理实践的基础之上,通过总结、分析和思考,逐渐形成的观念和信念。企业自己独特的价值观念和信念的形成,需要借鉴别人的经验和思想,需要借助专家的意见,但是它的主体应该是企业领导人自己实践和思考的结果。只有通过自己实践和思考产生的价值观念和信念才是有价值的和有生命力的。经验告诉我们,那种完全靠移植形成

的企业文化,还有那种靠所谓的“专家诊断”和“专家设计”创造出来的企业文化都是没有生命的企业文化玩偶。这种所谓的企业文化因为没有企业的实践基础,没有反映企业自己的管理特点,也没有企业的领导人和群众的思想基础,因此不会为企业的各级管理者和员工所接受,这种企业文化是一株没有根系的树苗,没有地基的大楼,在现实中没有真正的生存基础和立足根基。

由于企业领导人是企业文化的核心理念的主要影响因素,企业文化的创建首先仰仗企业领导者形成自己独特的管理理念与价值取向。当领导者形成自己独特的管理理念与价值取向的时候,企业文化的核心理念与信念也随之形成。企业文化的价值观念和信念直接来自于企业的领导者的管理理念和管理哲学,反映了企业领导者本人的价值观和人生观,反映了他对企业的定位和对组织管理的理念。在企业管理实践过程中,领导人不断地总结经验,形成了自己的具有特色的管理理念与信念体系,形成自己的工作风格和工作规范,并且以制度和行为规范等形式在企业中加以贯彻执行,从而形成了企业文化核心。所以说,企业文化反映着企业特殊的历史与管理特点,体现着企业领导人的个性与价值取向。从这个意义上来讲,企业文化是一种领导文化。企业文化的精神就是企业领导者的个人精神的直接反映。企业文化是企业领导人的管理思想和价值取向的直接外化表现。

2. 企业文化与社会文化存在着内在的有机联系

我们可以将影响企业文化的这些环境因素划分成两大类:一类是存在于企业之外的因素,属于企业的外部社会环境影响因素;另一类是存在于企业内部的因素,属于企业的内部环境影响因素。企业文化正是在企业外部的社会环境因素的影响之下,在企业的内部环境因素的直接作用下形成的。外部的社会文化环境是影响企业文化性质和特点的主要因素之一,企业文化正是生存于社会文化环境之中,并且是在与社会文化环境发生相互作用和影响的过程中逐渐形成的。

企业文化作为社会文化环境中的亚文化,不能避开社会文化背景的影响,其文化的核心思想往往深深地打上了社会文化环境的烙印。在社会中,我们经常注意到,无论在同一社会文化环境中的各种企业文化之间存在多大的差异,但是作为在同一社会文化环境中的亚文化,它们之间在文化的价值取向、行为规范等方面,往往都会体现出一些共同特征,反映出同一社会文化的特点。这种现象之所以会产生,是由于企业的成员都生活在同一个社会文化环境之中,接受着同一种社会文化的熏陶。所有的社会成员都或多或少地受到所处的文化环境的潜移默化的影响。作为社会成员的一部分,企业的领导者和多数员工同样也会在意识深处受到社会文化环境的潜移默化的熏陶,在价值取向和行为模式方面打下深深的社会文化环境的烙印。因而在建设企业文化的过程中,人们必然会自觉和不自觉地利用社会文化中的某些因素,汲取社会文化中的某些信念,将现代管理理念与社会文化有机地融于企业文化之中,将社会文化的影响在企业文化的价值观念和经营理念,以及企业的管理制度和行为规范中体现出来,从而形成一种具有鲜明社会文化属性的企业文化体系。

所以,社会文化环境对企业文化具有强大的影响力,影响着企业文化的价值取向和行为规范,使得在同一社会文化环境中的不同的企业文化往往表现出一种共同的文化特征,表现出同

一种社会文化的特点,这就是企业文化的社会文化属性的表现。

3. 企业文化与社会文化环境的相容性

企业文化与自己的社会文化环境之间存在一种本质上的文化相容性。社会文化环境,是由社会的主流文化的价值观念、社会信念、宗教信仰、文化心理和风俗习惯等组成的文化环境。由于企业生存于社会文化环境之中,并且根植于社会文化之中,正因如此,决定了企业文化与社会文化环境存在着先天的相容性。同时,企业文化作为一种社会亚文化,必须主动和自觉地适应自己所处的社会文化大环境。作为社会的一个组成部分,企业中所有员工的行为,整个企业的管理运作必然受到社会大环境的制约和控制,受到社会的法律、道德和行为规范的约束。为了适应所处的社会文化环境,企业文化建设必须考虑自己所处的社会环境,考虑到社会的主流文化的价值观和行为准则,考虑到社会的法律环境、道德环境和其他民俗行为规范。企业文化的建设应该力求避免与社会文化环境发生直接的冲突。如果企业文化与所处的社会文化环境之间存在严重的信念冲突,这种文化的冲突势必导致外在的社会冲突,势必将影响到企业的生存和发展。正是因为如此,企业文化作为一种社会亚文化,不仅社会文化的影响在其中必然会自觉不自觉地体现出来,同时企业文化也必须主动和自觉地适应自己所处的社会文化环境,从而形成一种具有鲜明社会属性的企业文化。

4. 企业文化的建设应该与企业的本质要求相适应

企业文化形成需要充分考虑企业的内部环境因素,包括企业的性质、企业的技术环境、企业员工的素质和企业文化历史,以及企业的发展战略等因素。企业文化的建设应该考虑企业的特点与企业的本质要求。

5. 企业文化建设应该与企业的技术环境要求相适应

企业的技术环境,包括企业的生产技术、通信技术、办公技术和交通运输技术等。这些环境因素直接影响着企业的生产方式,从而影响着企业的组织结构和业务流程设计、企业员工的行为规范、企业的管理制度,甚至影响着企业的工作方式与形象设计,影响着企业的人员构成,从而影响着企业的管理模式,影响着企业的管理理念和价值取向。因此,企业文化建设应该充分地考虑企业技术环境的影响,在建设企业文化的过程中,应该研究技术环境中的相关因素的影响,将企业的管理理念和管理模式与技术环境因素有机地融为一体,融于企业文化之中。

6. 企业文化建设应该与企业员工的素质要求相适应

企业文化是一种为多数员工所接受的共同的文化,所以企业文化是一种群体文化。因此,员工的素质因素必然直接反映到企业文化中来,形成企业文化的重要构成因素之一。面对不同企业的成员素质差异,企业管理必须采用不同的管理理念和管理模式,所以也必然会产生不同的企业文化。因此,不同的企业员工构成往往会形成不同的企业文化。企业员工的文化水平、社会文化背景、专业文化背景,甚至年龄层次构成和性别构成的重大结构差别都可能造成企业文化在价值取向、行为取向和行为方式以及工作作风方面的明显区别,从而形成不同的企业文化。因此,企业员工的素质应该是企业文化设计考虑的重要因素之一。

7. 企业文化建设应该与企业战略的要求相适应

在企业文化的设计中,不能离开企业的长期发展目标和长期的发展战略去考虑企业文化的设计。中小型企业正处于企业的创建和发展的过程中,企业文化也正处于创建和发展的过程中。企业文化的创建不是一种权宜之计,它是一种企业发展的长远之计。企业文化应该为企业的长期发展战略服务。因此,中小型企业的企业文化建设必须考虑企业长期战略的发展需求,考虑企业发展的长远战略目标的实现。只有以长远的战略眼光来设计企业文化才可能形成先进的企业文化。要防止为了企业的一时需求随意地设计和改变企业文化的核心内容。这样做不仅会使得企业文化难以适应企业的发展,而且会因为企业文化设计和改变的随意性从而丧失企业文化的严肃性,失去人们的尊重,导致企业文化的儿戏化。

三、企业文化融入企业的方式

因为企业文化是一种企业员工所共有的文化,只有代表了企业员工们所共同持有的观念,只有成为企业管理的核心理念,企业文化才具有自身的真正价值。因此,企业文化建设的重要内容之一,就是将企业文化真正地融入到企业的管理之中,真正地融入到企业员工的观念之中,真正成为企业员工自觉的意识与行为准则。企业文化如何真正融入企业,在企业中得到认可,美国著名的管理学者斯蒂芬·P. 洛宾斯在他的著作《管理学》中提出了三个途径:

(1)企业的领导者仅仅聘用那些认同自己思想的人。选用那些认同自己思想的人,从而保证企业文化的纯洁性,保证企业文化的基本价值理念得到大家的认可。但是,这种方式的缺点也是显而易见的,它会局限企业招聘人才的范围,而且有文化自我禁锢的嫌疑。这显然不符合现代文化开放的价值观念,不是所有的企业都乐意承受的代价。

(2)领导者通过对企业员工进行思想灌输来达到目的。这种文化灌输的方式,其实多数企业中都在实施。许多企业不惜成本对企业的员工,特别是新员工进行企业文化的教育和灌输,目的就是希望通过这种灌输使得企业文化在员工中得到认可,使得企业文化打下必要的群众基础。

(3)领导者用自己的榜样来感动自己的下属。斯蒂芬·P. 洛宾斯认为,当企业成功之时,领导者的个人的人格特点就会为下属所接受,从而植根于企业文化之中。这一点为许多成功企业的经验所证实。事实上,海尔的企业文化正是以海尔的经营成功为基础而为大家所信服的。

从上述我们可以得出一个结论,企业文化的创建,关键在于使得企业文化为多数员工所接受。如何做到企业文化为多数员工所接受,从组织行为学的角度分析,对员工进行企业文化的灌输是必要的,特别是针对新的员工是必要的。但是这仅仅是企业文化的服从阶段,这时候员工的态度形成是由于外界压力之下产生的一种被迫屈从,因此只能是企业文化建设的初级阶段。通过对企业员工不断教育,通过企业日常的制度管理的过程,企业文化会逐渐被企业员工主动接受和执行,并且开始主动寻求与企业组织的一致,这就进入了企业文化的同化阶段。同化阶段是企业文化建设的一个发展阶段,但是仍然不是最理想的阶段。为了达到使得企业员工从内心完全赞同和接受企业文化,并且自觉和主动地去认同企业文化,达到最理想的企业文

化建设的内化阶段,不仅需要不断的企业文化的教育与灌输,需要在组织的管理中实施和贯彻,而且更加需要通过企业文化在具体的实施过程中的成功来向员工们证明这种企业文化的价值,从而使得员工心悦诚服地接受企业文化的基本理念和观点,达到一种理想化的企业文化建设阶段。

同时,领导者的言行在企业文化的形成过程中也具有重要作用。这一点在规模有限的中小型企业中尤其明显。中小型企业中人数有限,领导者的言行举止直接为大家所关注和效仿。因此,要使得一种作风、一种行为方式,或者是一种价值观和信念为大家所接受,首先需要领导者的身体力行,需要领导者在企业的经营管理过程中从点滴做起。

第三节 中小型企业文化变革与创新

由于中小型企业本身正处于企业的创建和发展的过程中,因此,企业文化需要根据外部环境的变化、内部环境的变化和企业战略的改变进行不断的变革和创新。对于中小型企业而言,企业文化的创新与变革不仅仅是企业管理的现实需要,更是企业生存和发展的需要,是企业的战略需要。因此,中小型企业文化的创新与变革,是中小型企业的一个管理的重要方面。

一、企业文化进行创新发展的必要性

社会环境的不断变化以及竞争的需求,都在对企业管理不断地提出挑战,这是企业需要进行创新与变革的根本原因。事实上,自从人类社会进入了工业化时代,人类所面对的就是一个愈来愈不安分的社会环境。而自从人类进入了信息社会之后,社会的变化就完全可以用日新月异来形容了。事实上,无论是自然历史,还是人类的社会历史,都告诉人们一个真理,在生存环境中,任何事物都遵循着适者生存的法则。为了生存,面对快速发展的社会环境,人们唯一的选择就是快速地调整自己,发展自己和变革自己,以努力适应这个让人眼花缭乱的社会环境。正是因为如此,在现代社会中,人类的一个重要的观念就是发展和创新。

同样的道理,对于每个社会组织,在变化不定的现代社会环境中,同样必须不断地寻求发展,不断地进行创新,不断地进行变革,这既是求发展之道,也是求生之道。正如美国管理学者斯蒂芬·P. 洛宾斯在他的著作《管理学》中所阐述的观点:现代的组织所面对的是一个动态的、变化不定的环境,所以组织必须不断进行变革,不变革则意味着灭亡。

激烈的竞争是人类社会组织必须进行创新与变革的另一个重要原因。在激烈竞争的现代社会中,传统的组织理论所寻求的普遍适用和稳定的组织管理模式是不存在的。对于一个企业组织来讲,它所面对的不仅仅是一个变化不定的环境,而且是一个竞争激烈的战场。在这里危机四伏,险象丛生,威胁可能来自各处。企业要生存,要发展,必须实行发展战略、创新战略和变革战略,必须通过不断地发展和创新谋求组织生存能力和竞争能力的提高。在这一方面,没有企业可以选择的余地。

企业变革与发展的核心是创新。企业的活力和生存能力的基础是企业的创新意识与创新

机制,是企业文化的创新理念。优秀的企业文化的最大特点之一,就是将组织的创新意识置于最重要的战略地位,并且贯彻于组织的经营管理机制中。从某种角度来讲,优秀的企业文化必然是一种创新文化,是一种发展、创新与变革的文化。正是通过这种以发展和创新为核心的企业文化,索尼公司才获得了一种不断发展的动力,也正是通过这种企业文化,海尔才可能不断地成长壮大。

在企业的创新机制中,企业文化自身的创新也是同样至关重要的。面对一个变化不定和竞争激烈的环境,企业不仅需要不断地进行技术创新,进行企业组织创新,同样也需要不断地进行管理创新和观念创新,进行企业文化的创新。只有不断地进行企业文化的创新,不断地进行企业文化的变革和不断发展企业文化的内涵才可能适应不断变化的环境,才可能保持企业文化的先进性,使得企业有能力立于不败之地。

二、企业文化创新和变革的阻力

企业文化的创新和变革,不可避免地会遇到阻力。企业文化创新与变革的阻力可能来自于人们的心理因素,可能来自于人们的旧的文化思维,也可能来自于人们的切身利益。

由于人们接受新的事物、新的观点需要一个过程,这个过程既是学习新的事物所需要的,也是为了忘掉旧的事物所需要的。这一点往往在年长的人群中表现的比较明显。人们对旧有的事物往往会有一种守旧心理,因为它们是经过人们的经验验证的成熟的东西,是人们所熟悉的东西。而对新的事物和新的观点,人们往往会出于本能表示怀疑。尤其是对那些没有经过人们经验验证的新的观点和新的事物,人们的怀疑心理是难以避免的。因此,要人们接受新的事物和新的观点,不能仅仅靠语言来说服,示范和试点是必要的和有效的说服方法。

人们的旧的文化思维同样是企业文化变革的重要阻力。旧的企业文化的理念和思想,行为方式已经为人们所熟悉和接受,改变它们是需要时间的。这一点尤其在原有的企业文化是一种成功的企业文化和强势的企业文化的时候更加明显。成功的企业文化和强势的企业文化的最大特点就是它是一种得到过去经验证明的成功文化,是一种因为其成功而得到企业中大多数人认可和得到内化的企业文化。因而这种企业文化在企业员工中的根基是十分牢固的。经验证明,愈是成功的企业文化和强势的企业文化,它的创新机制愈差,它的创新与变革愈难。

企业文化创新与变革的最大阻力最可能是来自于人们的切身利益。企业的创新与变革,企业文化的创新与变革,不可避免地会触动人们的一些既得利益,会影响人们平静的生活节奏,会威胁到一些人的前途,这些都不可避免地会引起人们的反对,从而使得企业的变革和企业文化的变革变得举步维艰。

克服企业文化的创新与变革的阻力,需要领导者的坚定的意志和明确的决心。只有在领导者不可动摇的决心面前,企业文化的创新与变革才有进行下去的可能。领导者的任何犹豫彷徨,任何优柔寡断,任何动摇不定,都会百分之百地葬送企业文化的创新与变革。

克服企业文化的创新与变革的阻力,需要进行切实有效的思想工作。只有解决了人们的

守旧心理,让人们认识到变革与创新的必要性,同时打消了其对新的事物和新的观点的怀疑态度,企业文化的变革与创新才可能得到人们的支持。而企业文化的变革与创新成功的最大标志之一就是得到多数企业员工的支持。

企业文化创新与变革的最大阻力往往来自文化创新与变革对人们的既得利益的冲击。因此,解决好相关的利益问题,是解决好企业文化变革与创新的阻力问题的关键。在企业文化创新与变革过程中,经常涉及的是人们的权利分配问题、资源分配问题、物质利益分配问题和工作调整与再学习问题。这些问题都是直接关系到人们的切身利益的问题。解决好这些问题,可以最大限度地为企业文化的创新与变革创造良好的基础与条件。

三、关于企业文化变革的成本问题

进行企业文化的创新和变革,不仅需要克服一些阻力,同时需要付出一些成本,这既包括经济成本和时间成本,也包括人力资源等资源的损失成本。

当进行企业文化的创新和变革的时候,必然涉及一些原有的经营模式的改变、人事的调整、组织机构的变动和生产工作流程的变化等。这些都可能导致工作的一时混乱、人才的流失和资金的浪费,从而造成一些经济成本、时间成本和人力资源等资源的流失成本。

因此,进行企业文化的创新和变革,需要像其他企业行为一样,进行成本效益的核算,只有在进行企业文化的创新和变革所得到的收益大于成本之际,进行企业文化的创新和变革才是可取的。但是,这里需要强调指出的是,在进行成本效益核算的时候,不仅应该计算那些短期的效益和成本,还应该考虑长期的效益和成本;不仅应该考虑那些显而易见的会计效益和成本,还应该考虑那些容易忽视的隐性的效益和机会成本;不仅应该考虑经济成本和收益,还应该考虑企业在竞争力方面和竞争态势方面的得失。只有这样,才可能科学和全面地评价进行企业文化创新和变革的必要性与可行性。

四、关于企业文化变革与创新的制度化

先进的企业文化的一个特点就是,在企业文化的核心理念中,创新和变革成为最重要的一个内容,而创新机制也随之成为企业管理机制中的重要一环。先进的企业文化往往会以最直接的方式鼓励企业员工参加到企业的创新与变革中来,从而使得企业的创新与变革成为一种自上而下的全企业的一种思想和行动,使得整个企业成为一个创新与变革的有机体。这样的企业必然是一个充满活力的企业,一个生机勃勃的企业,一个令人生畏的企业。

企业文化的创新,不仅需要深入的创新意识,而且需要真正的创新机制,需要企业创新的制度化和有计划的企业创新。只有在制度的支持下,进行有计划的企业创新,才可能使得企业文化常变常新,才可能保持旺盛的生命力。企业以制度来保障企业文化的创新,以制度来鼓励人们不断地发展和变革,不断地提出新的管理理念、新的管理机制和新的管理思路。当前,企业文化的创新与变革的制度化,已经成为一些企业的成功的实践。

第四节 家族企业文化

目前我国的中小型企业中多数都是民营家族企业。在改革开放之后,大量的民营企业在我国如雨后春笋般地涌现,迅速成为我国国民经济的一支不容小觑的经济生力军。由于历史和文化的因素,目前我国的民营企业的大部分规模都不大,而且多数是以血缘关系和友情关系为纽带组建和经营管理的,从而形成了所谓的“家族企业”的经营管理模式。

一、我国家族企业文化特点分析

企业的性质直接影响着企业文化的形成。我国的家族企业作为一种企业管理模式形成了自己独特的一种企业文化模式。在所谓的家族企业中,企业的经营管理往往是以家族血缘关系和友情关系为纽带、以家族利益为中心来进行的。正是家族企业的这种特点形成了家族企业的特有的管理模式和家族企业文化模式。

社会文化是影响企业文化形成的重要因素之一。企业文化作为一种社会的亚文化,不能避开社会文化背景的影响。由于社会成员都或多或少地受到所处的社会文化环境的潜移默化的影响,作为社会成员的一部分,企业的领导者和多数员工同样也会在意识深处受到社会文化环境的熏陶,在价值取向和行为模式方面打下深深的社会文化环境的烙印。由于家族企业的性质,我国传统儒家文化的影响在企业文化的形成过程中起到了十分关键的作用。我国传统儒家文化的价值观念强调家族血缘亲情和朋友间的友情,强调家族成员之间和朋友之间的忠诚、信任和互助。这种文化氛围使得家族企业的家族管理体制有了很强的道德基础保障,从而成为支撑我国家族企业的家族管理体制形成和巩固的重要因素。

1. 我国“家族企业文化”的特点

家族企业是一种以家族血缘关系和友情关系为纽带,以家族利益为中心,企业的财产所有权和经营管理权在家族成员的绝对控制之下,经营管理层的重要岗位也控制在家族成员的手中的企业。家族企业的企业管理文化的最大特征之一就是“用人唯亲”的家族管理体制与由此产生的家长制的管理模式。

我国家族企业管理模式和文化的形成是家族企业发展历史与传统文化所共同造就的。我国的家族企业在创立之初规模一般都较小,企业的各种资源都极为有限,资金和人手十分紧张,企业的经营风险极大。正因如此,企业的创业资金筹集一般只能依靠亲朋来筹集,企业的经营管理也只有依靠经营者的亲朋帮忙来运作,这在客观上为企业的家族管理体制和文化的形成打下了基础。同时,由于我国传统文化的影响,家族血缘亲情和朋友的友情使得家族成员之间和朋友之间在困难环境中容易同舟共济,患难与共,渡过家族企业创立之初的困难时期和创业难关,从而也促使了我国家族企业的家族管理体制和家族企业文化的形成和巩固。

我国家族企业的管理文化的主要特点就是其家族性。我国家族企业文化的形成有利于提高家族企业管理层内部的凝聚力和降低企业的创业风险,从而成为促使我国家族企业的家族

管理文化的形成和巩固的重要因素。分析起来,家族企业的“非亲不用”的人事政策形成既是历史原因造成的,同时也是企业经营管理上的客观需求。俗话说:上阵还需父子兵。由于企业的私有性质,在激烈的市场竞争环境中,亲情关系纽带可以使得家族企业在经营过程中,尤其是在企业最为艰难的创业阶段增强管理层成员对企业的忠诚度,更容易形成企业管理层内部的凝聚力和向心力,容易达成管理层成员之间的相互信任和默契,从而有利于企业管理层的团结和提高企业管理层的稳定度。家族企业的“用人唯亲”政策还可以有效地降低由于聘请外部人员进行企业经营管理时容易造成的内部人控制的风险和由于内部人控制而损害股东利益的风险,同时也可以有效地降低相应的企业监督成本和代理人成本。

我国的家族企业文化受到了传统儒家文化的价值观念和伦理道德观念的深刻影响。作为一种社会传统文化,传统儒家文化对中国的企业文化的影响是普遍的,而对家族企业文化的影响尤其明显。可以讲,中国的家族企业文化明显地具有儒家文化的传统理念与价值观的印记,这一方面说明社会文化环境对企业文化的深刻影响,同时这种影响更是家族企业的一种自觉行为的结果。

我国的家族企业文化有利于维护家族企业的团结和家长制的管理模式顺利运作。我国的家族企业文化有意地强调儒家的伦理关系理念和思想,鼓吹家族主义和长幼有序、贵贱有等的理念,以加强在家族成员中家长的权威,在企业中老板的权威。同时为了加强企业内部员工队伍的团结,在处理企业内部的人际关系和劳资关系上家族企业文化更不遗余力地倡导儒家文化的“和为贵”的思想,热衷于在企业中创造符合儒家“和谐”理念的企业内部人际关系氛围。为了提高员工对企业的忠诚度,强调“忠孝”精神,强调思恩图报的观念,表现出较强的人身依附理念,并且将其贯彻到企业的管理制度中去。可以说正是我国传统儒家文化的价值观念和伦理道德的强大作用造就了家族企业的管理文化,同时传统儒家文化的道德理念和思想也成为支撑我国家族企业管理文化的强大的思想道德基础。

我国家族企业文化的另一特点是家族企业管理多采取家长制的管理模式。可以说家族企业的家长制管理模式是企业的家族管理文化的必然结果。家长制的管理模式是家族企业文化在企业经营管理模式上的表现形式。在家族企业中,由于儒家文化的家族伦理关系的影响,企业的家族管理模式必然导致其企业的家长制的管理模式和高度集权化的领导与决策方式。同时由于家族企业在创业之初需要应对艰难的创业困境,需要高效率的决策和迅捷的反应能力,所以企业的经营管理权的高度集中也有利于企业渡过危机四伏的创业时期。因此,家长制的管理模式实际上也往往是家族企业的创业过程中形成的一种必然的结果,从而形成了我国家族企业管理文化的一大特色。

企业的家长制管理模式使得我国家族企业的经营管理决策权力高度集中,这种高度集权的管理模式使得家族企业决策的全局利益取向性强,具有极强的统一性,企业行动如同一支步调一致的军队,最大限度地减少了管理分权所容易导致的各个利益中心的各行其是和步调混乱。同时由于经营管理决策权力的高度集中也使得家族企业减少了经营管理决策过程中由于意见分歧所容易导致的决策效率低的问题和由于决策权威性差所容易导致的执行不力的问

题。这些都有利于企业提高管理效率和提高管理能力。同时,企业的家长制管理模式也使得家族企业的经营管理具有极强的权威性,有利于消除企业内部容易产生的各种经营管理决策矛盾和人事矛盾,有利于避免企业,尤其是家族企业中常见的由于内部利益矛盾所导致的企业解体现象,有利于家族企业财产的安全,以及家族企业的生存和发展。

2. 家族企业管理文化中存在的问题

我国家族企业文化是在企业体制和传统儒家文化的基础上形成的,企业文化表现出了浓厚的中国传统儒家文化的特点,并且家族企业因此而受益。但是,如同任何事物都有两面性一样,传统儒家文化的一些弱点也同时影响了中国的家族企业文化和企业的经营管理能力。

我国家族企业的企业文化由于深受中国儒家传统文化的影响,在企业处理人事问题中往往十分强调人际关系的作用,十分重视人们之间的情面,这一方面有别于西方企业中比较生硬的制度化管理模式,但是在另一方面由于忽视企业的制度化管理,往往使得企业在人事管理和功过是非的奖惩中对人不对事,处理问题因人而异,往往既有失公允,又难以达到科学化和规范化管理的目的。由于儒家传统文化中的等级观念的影响,家族企业中老板往往缺乏对企业中一般员工人格上的足够的尊重,一些企业甚至任意损害一般员工的个人尊严和合法权利,更不懂得尊重和满足员工的个人价值实现的需求。由于中庸思想的影响,企业在工作中往往也不鼓励优秀员工的“冒尖”行为和竞争精神与创新精神。

由于家族企业在用人机制上的排外倾向使得企业中的一般员工面临着一道家族“玻璃围墙”和“玻璃天花板”,加之企业的家长制的独裁管理模式,必然导致其在企业里没有地位,与企业荣辱也没有多大关系。一般员工产生强烈的“雇佣意识”和离心离德倾向,从而引起老板与一般员工之间极度的相互不信任感,产生严重的信任危机。

家族企业文化往往导致企业的家长制管理。家长制管理实际上就是一种“强人治理”的管理模式。如前所述,在企业中具有极高权威的经营管理者的“强人治理”的管理模式在企业困难时期有利于企业统一意志和统一行动以应对危机四伏的困难局面。但是在企业走上了发展壮大道路以后,这种体制的不利一面往往会更加突出,甚至会因此而造成“成也萧何,败也萧何”的令人慨叹的失败结局。家族企业的家长制管理模式使得企业的老板在企业中的地位至高无上,一言九鼎,企业决策科学化和民主化无从谈起,必要的企业管理制度要么根本没有,要么对于他们形同虚设,企业经营决策的随意性和盲目性很强,管理缺乏制度规范,人治色彩浓厚,在这种条件下由于企业的权力过分集中,重大决策由一人说了算,缺乏必要的科学论证和决策过程。也不存在有效的权力制约,下属无意,也无法对来自老板的意志和决策提出质疑。“人非圣贤,孰能无过”,一旦经营者由于缺乏必要的知识和信息,或者缺乏必要的理性而做出失误判断,这种错误决策在企业中往往不会受到任何有效的制约,会一路顺风地将企业带入错误的歧途,甚至将企业带到不归的绝路上去。

由于家族企业文化的这些问题,使得家族企业文化往往在企业发展起来之后难以得到家族成员之外的其他员工的认同,以致许多学者认为家族企业无企业文化。一个缺失了企业文化的企业是一个没有凝聚力,没有目标的企业,是一个难以发展壮大的企业。

二、家族企业的企业文化发展

许多家族企业的老板都意识到家族管理体制与家族企业文化存在的问题,认识到家族企业要发展壮大,必须改革企业文化,建设新的企业文化。他们在探讨家族企业建设新的企业文化建设的途径,探讨家族企业经营管理的改革途径。

我们对家族企业的家族管理文化没必要全面否定。一种企业的经营管理模式的取舍标准在于其是否有利于企业的生存与发展。家族企业的家族管理体制在企业创业初期的优势是明显的,因为在企业创业初期,企业员工绝大部分是家族成员,家族企业文化并无多大问题,而且家族企业文化和管理模式还有利于家族企业在创业阶段提高企业承受市场风浪的能力。

但是,当家族企业发展到一定规模,企业由于发展需求雇用了大批家族之外的员工后,家族管理体制和管理文化就会影响企业内部的团结和运作,甚至开始制约企业的发展,企业这时就有必要逐步解决家族企业的家族管理体制和企业文化的发展创新问题,逐步向科学的现代企业经营管理模式发展,同时建设和发展新的企业管理文化。

家族企业逐步发展现代企业科学经营管理模式需要解决企业文化问题。克服陈旧狭隘的家族观念,创立上下一体的全新的开放理念,引入公正、公平和公开的企业内部竞争机制和用人机制,在企业内部实现利益共享机制,将企业建成一个全体员工的利益共同体,在这个基础上创建全新的企业文化。同时,企业需要改变家族企业中常见的“人治”管理方式,建立和完善企业的科学决策制度和科学管理制度。发展全员参与的民主管理机制,从而实现企业经营管理决策的科学化、标准化和规范化。

第五节 中小型企业制度建设

制度是对人的行为的一种约束机制,是一种外在的和强制性的约束机制。而企业制度,是一种对企业行为,包括企业的经营管理人员和一般员工的行为的约束机制。

企业的制度是约束企业中人们行为的一系列的行为规则,是一个行为规则的体系。企业的制度体系通过对企业行为人的行为约束来达到企业的经营行为活动的规范化的目的,达到提高企业经营活动效率以及防范风险的目的。

制度具有一种刚性特点,这不仅表现在制度的制定上面。当制度制定和公布之后,就应该得到大家的共同遵守,不得轻易违反,也不能随意修改。同时,制度在执行过程中,也具有刚性的特点。所有的人都应该遵守制度。正是由于制度的这种刚性特点,使得制度在企业管理过程中起到了有效的行为规范作用。没有必要的刚性,制度仅仅是一张废纸。

一、制度的构成要素

按照制度的一般定义,制度的要素包括正式的约束、非正式的约束和实施机制。

正式的制度是人们事先正式约定的行为规则,并且公之于众,要求所有的人必须遵守。违

反正式制度的人要承担相应的责任,接受相应的惩罚。

非正式的制度是一种人们约定俗成的行为模式和习惯。非正式的制度一般没有成文的规定,违反这些非正式的制度也没有规定的责任和惩罚。这种非正式的制度,一般将其称为行为规范,以区别于正式的制度。

实施机制是保证制度得以贯彻实施的一整套的措施、办法和机构。为了保证制度得到贯彻实施,不仅需要制定相关的行为规则,以及相应的责任和奖惩措施,同时需要制定一整套的实施机制,建立必要的监督机制、考核机制和奖惩机制。

二、制度建设的意义

制度具有协调作用、约束作用和指导规范的作用。制度是对人的行为的一种约束机制,是一种外在的和强制性的约束机制。西方文化认为,在没有制度的情况下,人们由于缺乏必要的外在约束,会出于自身利益考虑损害公众利益,从而造成社会的混乱。在没有制度的情况下,人们由于缺乏相互之间的利益协调机制,容易造成不必要的冲突。在没有制度的情况下,人们会由于没有必要的游戏规则而缺乏行动指导,从而容易造成行为的不规范,降低工作的效率。

严格的制度管理,是西方企业文化的最重要的特征之一,是西方企业现代管理高效率的重要基石。西方企业正是依赖制定严格的企业管理制度,并且认真地加以实施,从而达到对企业员工行为的有效导向和规范,从而达到企业管理规范化和提高企业工作效率的目的。

制度管理是现代组织管理的基本方式。制度管理有利于规范企业和个人的行为,有利于工作的规范化,有利于提高组织的工作效率和工作质量,是企业管理实现正规化的重要方面。

三、中小型企业制度的建设

由于历史和文化的因素,我国企业的领导人,尤其是一些中小型企业领导人在管理上往往倾向于实行一种体现东方文化特点的、注重人际关系和伦理道德约束的“人治”管理模式,而不是以制度管理为标志的,强调按制度办事的“法治”管理模式。

在我国,企业的日常管理中往往不按制度办事,问题处理往往是对人不对事。在我国许多中小型企业中,企业甚至往往缺乏完善的管理制度,加之制度执行不严格,使得工作中制度要么完全缺位,要么变得十分无力,使得本来就不健全的制度也变得缺乏必要的权威,甚至形同虚设。这种不科学、不规范的组织管理模式在企业具有一定规模之后,就成为直接影响员工工作效率和质量,影响企业组织有效性的重要因素。

由于我国文化的价值观与西方文化的价值观存在着很大差异,所以我国企业,尤其是中小型企业领导人往往在组织管理上更加重视员工之间的感情联系,重视在组织中营造和谐的人际关系氛围,并且习惯于以道德约束来代替制度约束,以道德和人际关系来维系组织的正常运作,而不是依靠制定和实施严格的组织制度来进行管理。

应该看到,我国企业文化强调建立和谐的人际关系和团队精神,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。比如,在我国企业中管理有比较浓的“人情味”,这

有利于创造一个较为和谐的工作环境和人际关系氛围,有利于员工对企业产生感情,提高员工对企业的忠诚度。但是,由于在我国企业,尤其是一些中小型企业中缺乏有效和规范的组织制度管理,造成了一些中小型企业内部工作的无章可循、管理混乱和缺乏组织效率的现象。并且由于制度的缺位和对人际关系的过分重视,往往造成在管理上不能一视同仁,问题的处理“对人不对事”,往往有失公允,从而造成企业内部的不和,甚至造成一种腐败风气。

要提高我国中小型企业的管理水平,建立有效的组织制度管理,并且将其与我国传统的和谐的人际关系和团队精神建设进行有机的结合,应该是加强我国中小型企业组织管理的一个十分重要的方面。

四、中小型企业制度建设的特点

在中小型企业,尤其是家族企业中,往往不能真正实行制度化管理。在企业中往往是“人治”管理模式,而不是按制度办事的“法治”管理模式。因此,在中小型企业中建立有效的制度化管理,首先应该破除那种“人情大于王法”,“制度是死的,人是活的”等不利于制度化管理的传统观念,树立按制度办事,制度面前人人平等,制度执行对事不对人的观念,建立科学、严格和规范的组织管理制度体系,并且严格执行。

同时,在建立科学、严格和规范的组织管理制度体系的时候,应该充分考虑中小型企业的特点,切忌“邯郸学步”,盲目照抄传统西方大型企业的做法。中小型企业的管理需要更大的弹性以应对不断变化和缺乏稳定性的环境,所以,即使是制度化管理,在制度的制定和执行方面具有一定的弹性也是必要的。尤其是在中小型企业的组织管理中,应该更多地考虑制度化管理中的“例外原则”,考虑组织对一些不测事件的灵活反应能力,切忌将制度管理等同于僵化管理。

在中小型企业中,尤其是规模不大的中小型企业中应该更多地考虑人际关系的作用。与大型企业不同,人际关系在中小型企业中应该是一种重要的组织维系和运作的决定因素。因此,在组织管理中,一方面应该强调按制度办事,另一方面也不应该忽视人际关系的作用。应该在企业管理中注意人性化的管理,营造一个比较温馨和谐的人际关系环境,以及一个比较和睦的上下级关系。

五、中小型企业制度的基本内容

在企业中,一般的制度概念包括企业的契约制度、企业的产权制度、企业的治理结构、企业的组织结构和企业的管理制度。

(1)企业的契约制度。企业的契约制度内容包括企业出资人之间的合约、企业与员工之间的合约、企业与经理人员之间的合约、企业与客户之间的合约等。这些契约都是当事人之间的共同承诺,这些承诺一般具有法律效力,是企业生存和运作的基础。

(2)企业的产权制度。企业的产权制度是企业的当事人依法占有财产的权利制度。它包括财产的使用权、收益权和让渡权。现代企业管理要求企业的产权制度具有产权清晰、产权结

构多元化、产权具有可交易性和流动性,以及产权组织的合理化等特征。

(3)企业的治理结构。企业的治理结构是企业的主要利益主体之间的相互关系的有关制度。一般来讲,现代企业的最主要的利益主体是企业所有者和经营者,因此,企业的治理结构主要是对企业所有者和经营者之间的关系进行界定和规范约束。

(4)企业的组织结构。企业的组织结构根据劳动分工和职能分工的原则,确定了企业各个职能部门的划分和相互关系,包括企业各种行为人之间的隶属管理关系和协调关系,确立了企业各个层次之间和部门之间的权利分配关系,从而对企业的各种行为人的职责、权利和相互关系进行了确定和规范。

(5)企业的管理制度。企业的管理制度是一个制度体系,它是企业进行业务管理的具体规范和规定。企业的管理制度是在企业的产权制度和企业的治理结构基础上建立的。企业的管理制度体系包括各种业务的具体规范和规定,比如人事制度、生产制度、财务制度和销售制度等。建立企业管理制度体系的目的是为了规范企业行为人的行为,提高企业行为的效率。

企业的管理制度反映了企业管理模式的特点,比如亲情管理模式、人性化管理模式、制度化管理模式和文化管理模式等。每一种管理模式的指导思想和原则都是有差别的,这些差别会反映到企业的管理制度的具体内容和规定上面,体现了这些不同管理模式的不同风格。

六、中小企业制度与文化的关系

企业的制度是企业文化的主要内容之一,是企业文化的外在表现。企业制度体现了企业文化的核心价值观和思想,是企业文化的具体化表现。在企业的制度中,企业文化的核心价值观必须得到贯彻,没有体现企业文化基本思想和核心价值观的企业制度是错位的制度,而这种错位的制度,不仅会造成员工的思想与行为上的困惑与混乱,同时也会造成制度本身在执行过程中的困难。

从另一个角度看,企业文化有赖于企业制度得到落实和贯彻,没有得到制度体现的企业文化是没有意义的。企业文化的基本思想和核心价值观只有得到企业制度的体现,才可能真正具有实际的价值,得到人们的重视,成为人们的行为的指导,并且逐渐融入人们的思想中。

中小企业处于企业的创建和发展阶段,因此,企业文化和制度也处于一种创建和发展的状态。由于企业文化与制度的内在联系,在中小企业的企业文化与制度的发展过程中,需要形成一种密切联系和共同发展的关系。企业文化的发展变革应该及时反映在企业的制度层面上,企业的制度变革也应该及时地反映在企业的文化建设中。

七、企业的文化管理与制度管理

在 20 世纪 70 年代,日本经济的持续和强劲发展对世界形成了强力冲击,支撑令整个国际社会惊叹不已的日本经济持续和强劲发展的力量是什么?大批的美国学者对日本进行了实地考察和研究。学者们在对美日两国的不同管理模式进行了全面比较之后,他们认为,日本企业与美国企业管理之间的一个最大差别是日本企业管理的文化现象,是美日两国不同管理模

式背后的文化差异。

美国学者认为,日本企业管理成功的最大秘诀在于日本企业管理中的文化推动力,是日本企业的企业文化管理的成功。帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本企业管理艺术》一书中指出,日本松下电器公司和美国国际电话电报公司在管理上的区别在于,美国管理人员往往十分重视策略、结构和制度这样的三个硬件,而对其余的四个软件:人员、作风、技能和企业精神认识不足。而日本企业在管理上则能兼顾这些软件和硬件因素,这是日本企业在国际竞争中能够取胜的一个关键因素。帕斯卡尔和阿索斯在书中进一步指出:美国人的敌人,不是日本人和德国人,而是我们企业管理“文化”的局限性。美国企业管理重视的是物质,是企业的制度和组织结构,而日本人更重视人、企业员工和企业文化建设。

通过企业文化的功用提高了日本企业的组织效率。日本企业通过企业文化的建设与成功的文化管理,使得日本的企业管理不仅摆脱了早期的原始的经验管理阶段,而且克服了西方企业的制度管理的一些弱点。日本企业的文化管理使得企业的经营管理理念成为企业员工的自觉信念,在统一的企业文化的氛围中,企业员工们形成了一致的价值观和信念,从而形成了企业员工的一致的价值取向和行为规范。日本企业管理正是利用了这种文化的力量,使得企业的管理从外在的强制性管理模式向以人为本的文化管理模式发展,向员工的自觉管理模式发展,将企业的组织激励机制从外在的激励模式向员工的内在的激励模式发展。同时,日本企业组织的文化管理改善了企业的管理层与员工之间的对立状况,提高了企业的组织凝聚力,改善了组织中的人际关系氛围,从而有效地激发了企业员工的工作积极性。

日本的企业管理正是利用了这种文化的力量,使得日本企业取得了比美国企业更加良好的管理效果,提高了日本企业的竞争力,从而在国际商业竞争中取得了比美国企业更好的业绩。

企业文化的作用在于企业文化的价值观和信念决定着雇员们对周围世界的看法和对事物的反应,影响着雇员们的行为和问题的解决方式。在统一的企业文化的氛围中,企业员工们形成了一致的价值观和信念,从而使得企业员工和整个组织具有了自己特有的管理方式与行为方式。

企业文化在现代组织管理中的作用,体现在通过企业文化、组织管理创建了一种全新的和富有竞争力的组织管理模式,这就是组织的文化管理模式。在组织管理发展的历史过程中,制度管理模式是一种以外在和强制的方式对企业员工进行管理的组织管理模式。这种管理模式以泰勒制为代表,它相对于早期的经验管理模式,或者说早期的人治管理模式来讲,应该是一种组织管理上的巨大进步。但是,随着历史的进步和社会的发展,它的弱点愈加明显。制度管理,这种以外在方式和强制方式对企业员工进行管理的模式,由于它难以得到企业员工的自觉配合,难以实现企业员工的自我管理和民主管理,因此这种模式在当代知识经济的时代,在当代信息技术的时代,在当前的以人为本的管理时代,日益显现出它的不适应性,影响了组织中人的作用的发挥,影响了人的主动性、自觉性和创造性的发挥。组织的文化管理是通过企业文化的形式来实现的。企业文化是一种组织内部的“管理文化”。企业文化以企业员工所共有的

价值观与信念为核心,代表了企业员工们所持有的共同的观念。组织的制度体系直接反映着企业文化中的核心价值观念和信念,企业文化只有通过组织的制度、行为规范和工作作风来体现,才可能真正成为组织的灵魂,而不是空洞的口号。但是企业化管理又有别于组织的制度管理,企业化管理更多地表现为组织与企业员工之间的牢固的“心理契约”,以及通过这种组织与企业员工之间的“心理契约”实现企业员工的自我管理,而不是仅仅通过外在的组织制度对企业员工进行强制性管理。作为一种企业员工所共有的价值观与信念的文化载体,组织成为一个企业员工的共有的心灵家园。企业文化作为一种群体文化,作为一种为多数企业员工所接受的共同的文化,企业文化在凝聚员工方面的效用,在规范企业员工行为方面的作用,在激励企业员工工作积极性方面的作用,在形成组织的团队精神方面的作用,远非强制性的组织管理制度的作用所可以比拟。

企业文化的建设使得组织管理实现了文化管理。组织的文化管理方式有利于实现企业员工的自我管理,有利于组织管理的民主化,有利于激发企业员工内在的主动工作积极性,有利于在组织中创造和谐一致的人际关系氛围,有利于提高组织的工作效率和组织的凝聚力,有利于形成组织的创新管理,有利于实现组织管理以人为本,并且以此来实现当代新的社会环境中的组织管理的现代化。

八、中小企业的管理规范化管理

目前我国中小企业在发展过程中普遍存在着管理不规范的问题,这些问题直接影响了我国中小企业的生存能力与发展能力的提高,成为企业在发展过程中的瓶颈问题。

1. 中小企业普遍存在着管理不规范的问题

目前,我国中小企业多数是从一些个体经营实体发展起来的。由于企业发展的历史背景原因和经营管理者自身的素质问题,使得我国中小企业中普遍存在着一些内部管理不规范的问题。这种问题直接影响到企业的经营管理能力和竞争力,成为我国中小企业难以发展并长期经营的重要原因之一。

(1)企业中的个人决策模式的巨大决策风险。由于历史原因,我国大部分中小企业在创业初期就自然形成了一种家长制管理模式和个人决策机制。在企业创业时期规模一般很小,这时的企业往往危机重重,需要决策层能够迅速快捷地处理和解决许多企业面临的经营管理问题,而且这时企业所面临的经营管理问题相对而言在技术上比较简单,依靠个人的知识和能力一般可以应付,因此,高度集权的个人决策模式具有的决策过程简单明了,果断快捷的特点,有利于企业在多变的环境中具有较强的应变能力和竞争力。

但是,随着企业的发展和规模的扩大,企业所面对的经营管理问题必然日益复杂和困难,技术上的难度也愈来愈大。这时候个人在决策中的知识有限性,考虑问题的视野有限性,以及极易受到个人情绪和偏见影响等弱点就暴露无遗,使得高度集权的个人决策模式所存在的决策风险日益加大,直接影响到企业的决策质量和企业的战略管理能力,从而对企业的生存和发展造成了愈来愈大的威胁。

(2)不规范的财务控制造成企业巨大的财务风险。企业的财务控制是企业最重要的内部控制之一。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,在企业的管理中,对企业的财务活动的有效控制是企业的组织控制的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的控制。企业财务控制的目的是最大限度地提高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,企业有必要在内部建立有效的财务控制的组织系统和行之有效的控制制度。

我国多数中小型企业由于管理水平较低,管理人员素质不高,加之缺乏相关知识与能力,所以企业内部往往缺乏科学和系统的财务控制机制,甚至缺乏财务控制的意识。这就造成了我国许多中小型企业的经营成本居高不下,财务风险难以有效控制,直接威胁到企业的生存。

(3)内部劳动分工不科学,降低了工作效率和质量。企业为了提高工作质量和效率,在工作人员中进行必要的劳动分工是需要的。但是,由于中小型企业规模不大,企业的人手有限、生产不稳定、产品生产一般不能实行量产,使得企业内部往往不能进行必要的、稳定的职能划分和劳动分工。由于一些中小型企业内部缺乏必要的职能划分和劳动分工,必然会直接影响到企业的工作专业化,影响到每一个员工的工作熟练程度和专业化水平,从而影响到工作的质量和效率,影响到企业的竞争力和发展能力。

(4)制度管理不规范,组织管理粗放,效率低。制度管理是现代组织管理的基本方式。制度管理有利于规范企业和个人的行为,有利于工作的规范化,有利于提高组织的工作效率和工作质量,是企业管理实现正规化的重要方面。

由于历史和文化的因素,我国许多中小型企业的领导人在管理上实行的是“人治”,而不是“法治”。企业的日常管理中往往不按制度办事,问题处理往往是对人不对事。在许多中小型企业中,企业往往缺乏完善的管理制度,加之制度执行不严格,使得工作中制度要么完全缺位,要么变得十分无力,使得本来就不健全的制度也变得缺乏必要的权威,甚至形同虚设。这种不科学、不规范的组织管理模式在企业具有一定规模之后,就成为直接影响员工工作效率和质量,影响企业组织有效性的的重要因素。

(5)缺乏有效的激励机制,造成员工的工作缺乏动力机制。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。在我国中小型企业中多数都缺乏有效的内部激励机制,从而导致企业内部员工,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. 关于中小型企业规范化管理问题

我们认为,我国中小型企业中存在的管理不规范问题在企业的发展过程中的影响是不容忽视的。但是,我们通过亲身实践和研究,认为这种影响的性质和影响的程度不能一概而论。

一般来讲,在中小型企业的发展初期,由于企业的规模小,内部关系相对比较简单,外部环境也相对简单,容易适应,上述的管理不规范问题虽然存在,但是所造成的负面影响一般来讲并不十分突出。同时,企业在规模较小的时候,更需要的是灵活的经营管理和简捷的决策机

制,而这正是中小型企业非正规的经营管理模式的优势所在。所以,我们以为在中小企业的发展初期,采取某种相对非正规的经营管理模式既是一种不得已而为之的权宜之计,同时也确实具有一定的可取之处。

但是,随着企业的规模扩大和经营管理逐渐走向稳定,企业为了达到提高生存能力和发展能力的目的,提高企业的科学决策能力,提高组织的工作效率和工作质量就愈来愈显得十分必要。尤其是当企业扩大到一定规模,企业所面临的经营管理问题不可避免地愈来愈复杂的时候,企业原来的非正规的经营管理模式对企业的负面影响必然愈来愈明显,往往成为企业生存和发展的瓶颈问题,甚至直接威胁到企业生存。在这个时候,解决企业存在的管理不规范问题就成为无法回避的重大管理问题。

关于如何解决中小型企业存在的不科学管理的问题,我们认为这是一个需要全面考虑的问题。那种认为随着中小企业的发展,“船到桥头自然直”的看法显然是不可取的,因为许多中小企业正是因为这样或者那样的企业管理问题而衰败覆灭的。但是我们也不赞同那种认为中小企业在发展过程中,不讲实际情况,完全仿效大型企业的经营管理模式,进行脱胎换骨的所谓的企业管理全面正规化和规范化的观点。笔者曾经在大型企业和小企业中都做过管理工作,根据我们在企业管理工作的实践经验和研究认为,对于中小企业来讲,当企业规模较小的时候,应该考虑到企业自己的特殊的经营管理特点和环境特点,这时候完全模仿大型企业的经营管理模式是不可取的,也是不明智的。但是,在企业的发展过程中,逐步实现企业管理的规范化也是必要的。从上述观点出发,下面就我国中小企业在发展过程中的管理规范化问题的对策谈谈自己的一些认识与思考。

(1)提高决策水平的基础在于建立科学的企业决策机制。我国的中小企业的高度集权的企业决策机制是历史形成的,其具有决策过程简捷、决策成本低的优势。但是,随着企业的发展和规模的扩大,企业所面对的经营管理问题日益复杂和困难,个人决策机制所存在的决策质量不高和不科学的问题日益突出,决策风险日益加大,建立科学的企业决策机制就成为一种必要。

我们认为,建立科学的决策体制,要做到以下几点:第一,确立民主决策和科学决策的思想和观念,容许和鼓励企业员工,特别是企业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,而且也是建立科学的企业决策机制的重要基础。第二,建立以决策权力下放为原则的组织形式。过度集权的家长制和个人决策机制,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,在充分考虑企业的生产运作模式要求的基础上,将一些次要的决策权力下放,建立以组织扁平化和决策权力下放为原则的组织形式,有利于下级充分参与企业的决策过程,形成科学和民主的决策机制。第三,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,也无法保证民主决策目的的实现。要实现有效的和高质量的决策,采取科学的决策方法,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和质量是十分必要的。

科学决策不仅需要充分发挥集体的智慧,同时重视专家意见也是一个十分重要的方面。对于规模较小的中小型企业来讲,仿效大型企业建立自己的专家团队是不现实的。因此,在建立科学决策程序的基础上,聘请一些外部专家和学者参与企业的决策过程,应该是一种成本低、效益好的有效的替代方法。

(2)建立有效的企业内部财务控制机制,是防范企业财务风险的必要条件。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,树立企业的内部财务控制的意识和建立必要的制度保证,是降低我国中小型企业财务风险,提高财务管理质量的基础。

建立科学的企业投资决策机制是防范财务风险的最重要的方面。在企业规模较小的时候,企业的投资与融资决策往往是依赖于创业者个人直觉和胆略。但是,当企业发展到一定规模的时候,投资与融资活动的规模、复杂性和不确定性也随之增加,简单地依赖创业者个人进行决策显然风险太大。因此,建立科学有效的企业的投资与融资决策机制是十分必要的。我们根据经验和相关案例研究,认为在这一方面,首先企业领导人应该具备决策的风险意识,消除那种赌徒式的决策意识,树立风险规避和成本效益核算的意识,从而在此基础上进行决策的科学论证。其次是在企业中建立科学的重大财务决策的程序,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资融资决策带来的财务风险。

建立和完善企业经营成本的控制机制是企业降低经营成本,提高企业竞争力的重要内容。在我国中小型企业中经营管理粗放化现象比较严重,往往缺乏必要的成本控制意识和控制机制。一方面,企业在参与市场竞争的过程中,价格竞争是重要的竞争手段,因此,成本控制是提高中小型企业竞争力的重要基础。但是,另一方面,却往往由于在企业的经营管理过程中缺乏科学和有效的成本控制,从而使得企业的经营成本居高不下,降低了企业的竞争力。为了有效地提高中小型企业竞争力,在企业的经营管理过程中,建立有效的成本控制机制就成为的一个重要方面。这包括制定科学的企业标准成本和目标成本体系,加强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,力求在企业经营过程中确保对经营成本的有效控制,实现经营成本的最小化。

建立和完善企业会计控制机制是防止企业内部财务活动失控和出现犯罪的必要措施。由于我国许多民营中小型企业的主管领导缺乏相关的专业知识,所以造成了许多中小型企业的内部会计控制能力很差。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,从而使得企业完全失去了会计控制的基础。为了提高企业的会计信息的质量,保护企业资产的安全,建立和完善企业的会计控制机制是非常必要的。但是,因为一般企业的专业能力有限,所以,我们认为,建立和完善中小型企业的会计控制机制,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,为企业进行相关专业的指导和进行专业人员的集中培训。

(3)根据企业的特点,在组织内部进行弹性的劳动分工。企业为了提高工作质量和效率,

进行必要的劳动分工是必要的。但是,由于企业在规模较小时候的人手有限,生产一般也不稳定,产品生产一般不能实行量产,因此在企业内部进行大型企业中那种严格的劳动专业分工往往是不现实、不科学的。我们根据经验和研究,认为根据中小型企业的特点,在企业内部进行弹性的劳动分工是一种可行的替代过渡方案。

我们在这里所谓的弹性的劳动分工,一是指在企业中的专业划分和岗位划分是明确的,但是强调相对大型企业的劳动分工程度应该显得粗一些或模糊一些;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。为了使得员工具有上述能力,我们建议企业内部实行员工的轮岗制度和培训制度,以此来培养企业员工适应多个岗位的工作能力。

(4)根据中小型企业的特点和需求,建立有效的组织制度管理。严格的制度管理,是西方企业文化的最重要的特征之一,是西方企业现代管理高效率的重要基石。西方企业正是依赖制定严格的企业管理制度,并且认真地加以实施,形成对企业员工行为的有效导向和规范,达到企业管理规范化和提高工作效率的目的。

由于我国文化的价值观与西方文化的价值观存在着很大差异,所以我国企业,尤其是中小企业的领导人往往在组织管理上更加重视员工之间的感情联系,重视在组织中营造和谐的人际关系氛围,并且以此来维系组织的正常运作,而不是依靠制定和实施严格的组织制度来进行管理。

我们认为,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,但是由于在我国企业,尤其是中小型企业中缺乏有效和规范的组织制度管理,造成了我国一些中小型企业内部工作无章可循,管理混乱和缺乏组织效率的现象。要提高我国中小型企业管理水平,建立有效的组织制度管理,并且将其与我国传统的和谐的人际关系和团队精神文明建设进行有机结合,应该是加强我国中小型企业组织管理的一个十分重要的方面。

建立有效的组织制度管理,首先应该破除那种“人情大于王法”,“制度是死的,人是活的”等不利于制度管理的传统观念,树立按制度办事,制度面前人人平等,制度执行对事不对人的观念,建立科学、严格和规范的组织管理制度体系,并且严格执行。

同时,在建立科学、严格和规范的组织管理制度体系的时候,应该充分考虑到中小型企业的特点,切忌“邯郸学步”,盲目照抄传统西方大型企业的做法。中小型企业的管理需要更大的弹性以应对不断变化和缺乏稳定性的环境,所以,即使是制度管理,在制度的制定和执行方面具有一定的弹性也是必要的。尤其是在中小型企业的组织管理中,应该更多地考虑制度管理中的“例外原则”,考虑组织对一些不测事件的灵活反应能力,切忌将制度管理等同于僵化管理。同时我们认为,中小型企业,尤其是规模不大的中小型企业中应该更多地考虑到人际关系的作用。与西方大型企业不同,人际关系在我国中小型企业中应该是一种重要的组织维系和运作的决定因素。因此,在中小型企业中强调制度管理,不能不更多地考虑到人之常情和感情的因素,切忌那种不近情理的“照章办事”。

(5)建立企业内部的有效激励机制。科学和系统的企业内部激励机制,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。目前我国中小型企业员工,包括一些管理人员在工作中缺乏足够的动力和激情,工作效率普遍偏低的重要原因之一就是因为在企业中缺乏必要的激励。

我们认为,在中小型企业中建立有效的内部激励机制,应该从以下几方面着手: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,进行明确的员工的工作定位和职责定位。二是在完善企业内部管理体制的基础上建立科学的、量化的考绩制度与奖惩制度。明确奖惩细则,奖勤罚懒。三是提高企业的经营管理者的认识水平,使其充分认识到激励的作用和激励的作用机制,以及了解激励的方式和方法,在企业中建立多渠道、多层次和多角度的激励机制,以满足不同层次员工的不同需求,达到比较满意的激励效果。

我们认为,在中小型企业中建立有效的内部激励机制,应该考虑到中小型企业自身特点,建立具有中小型企业特色的有效激励机制。多数中小型企业经济实力不强,在员工福利方面难以与外资企业和国有大型企业抗衡。为了有效地激励员工和留住人才,中小型企业可以在其他方面利用自己的特有优势加以弥补。比如灵活的用人机制可以有效地激励人才,尤其是年轻人才的工作积极性,弥补企业福利方面的不足。此外,在中小型企业中,可以比大型企业更加容易营造出一种和谐的上下级之间和员工之间的人际关系氛围。这对于年轻员工和知识员工往往有很好的激励作用,有利于他们提高工作积极性和产生归属感。当然,要做到这些也不容易,需要企业的领导者加以充分的认识和付出足够的努力。

结 束 语

企业文化是企业管理在当代的一项极为重要的发展。从管理科学发展的背景分析,应该说,企业文化的产生不是一种偶然的现象。现代企业管理强调以人为本,强调在企业中创造和谐一致的人际关系氛围,并且以此来提高企业的组织效率和凝聚力,实现管理的现代化。这些要求在早期的制度管理模式下是难以实现的。只有摒弃旧有的管理观念,在管理中提倡以人为本,将组织管理从制度管理上升到文化管理层次的时候才可能实现现代组织管理的目标。由此,企业的文化管理模式就应运而生了。

中小型企业进行文化建设的必要性在于企业文化使得企业的发展从一种盲目的状态进入一种理性的状态。这不仅仅有利于对企业的经营管理水平的提升,更重要的是它为企业的发展奠定了坚实的思想和文化基础,从而为企业今后健康和顺利地发展指明了战略方向。从中小型企业长期发展的战略高度来看,企业文化建设对于中小型企业而言,不仅需要,而且对企业的竞争力的形成和成长力的形成具有十分重要的战略意义。

同时,我们也注意到,企业文化的形成是一个过程。企业领导者在经营管理的实践过程和发展过程中,通过不断地摸索和总结,逐渐地产生和形成自己的经营管理价值观念和信念、行为方式和行为规范、企业制度和工作作风以及企业的形象等企业文化要素。因此,处于企业的

创业时期和发展时期的中小型企业,也正是处于企业文化的形成的重要时期。应该认识到,文化建设应该是中小型企业经营管理的重要方面,企业的领导者有必要在企业的创业时期和发展时期就注意对企业核心价值观的探索和总结,从而逐渐形成企业的文化体系,为创建优秀的企业的经营管理文化奠定坚实的基础。

参 考 文 献

- [1] 李建军. 企业文化与制度创新. 北京:清华大学出版社,2004.
- [2] 胡杰武. 外资并购中国企业实务指南. 北京:中国财经出版社,2006.
- [3] 全球并购研究中心. 中国十大并购. 北京:中国经济出版社,2006.
- [4] 朱宝宪. 企业并购与重组. 北京:清华大学出版社,2005.
- [5] 于春琿. 并购案例精粹. 上海:复旦大学出版社,2005.
- [6] 刘光明. 中外企业文化案例. 北京:经济管理出版社,2000.
- [7] 任新. 张瑞敏谈海尔模式. 北京:线装书局,2000.
- [8] 曲洪志. 中美文化比较. 济南:山东大学出版社,2005.
- [9] 万瑞嘉华经济研究中心. 中小型企业内部管理. 广州:广东经济出版社,2002.
- [10] 徐晓虹. 当代中国私营企业劳动关系研究. 北京:中国劳动社会保障出版社,2004.
- [11] 付文革. 中国家族企业面临的紧要问题. 北京:经济日报出版社,2004.
- [12] 余志国. 中国民营企业批判. 北京:当代中国出版社,2004.
- [13] 刘巨钦. 中国家族企业治理研究. 北京:中国经济出版社,2007.
- [14] 程东升,刘丽丽. 华为真相. 北京:当代中国出版社,2006.
- [15] 程东升,刘丽丽. 华为经营管理智慧. 北京:当代中国出版社,2007.
- [16] 李慧群. 华为的管理模式. 深圳:海天出版社,2007.
- [17] 陈燕. 开放型企业文化. 北京:中国经济出版社,2005.
- [18] 严文华. 跨文化企业管理心理学. 大连:东北财经大学出版社,1999.
- [19] 林茂臣. 刍谈民营中小企业管理模式及其创新. 甘肃农业,2005(1).
- [20] 薛求知,宋丽丽. 中国家族企业治理模式变迁的权变因素及过程. 当代财经,2006(10).
- [21] 梁定澎,欧阳彦晶,许如钦. 台湾中小企业采用知识管理之研究. 合肥工业大学学报,2003(s1).
- [22] 叶陈毅,赵德义. 浙江中小企业管理及创新发展的思考. 当代经济管理,2005(5).
- [23] 权锡鉴,谷鸣. 人力资本产权理论影响下的中小企业治理机制. 改革与战略,2006(s1).
- [24] 陈春磊,沈伏佳,孔丽玲. 浙江中小企业危机管理调查与思考. 北方经贸,2005(5).
- [25] 熊吉陵. “以人为本”的中小企业柔性管理试探. 企业经济,2007(12).
- [26] 郭正朝. 企业管理九力量评价模型. 广播电视大学学报:哲学社会科学版,2006(2).

第七章 中小企业的人力资源管理

中小企业由于自身的特点,其人力资源开发与管理所面对的问题和环境与大型企业有所不同,因此,中小企业的人力资源开发与管理需要根据其特点研究一些相关的特殊问题。在本章中,我们将就企业的人力资源开发与管理的特点、问题、基本原则与基本方法进行分析。

第一节 中小企业的人力资源开发与管理

人是知识与能力的载体,是现代社会生产力的载体。在企业的经营管理过程中,人力资源如同企业的资金和设备一样,是企业进行正常经营活动的最重要的资源之一。开发和利用企业现有的人力资源,有效地满足企业的人力资源需求,是企业发展的基础条件,也是企业进行正常经营活动、参与市场竞争的最重要的基础条件之一。

中小企业的人力资源开发与管理的模式往往与大型企业有所区别,这主要是由于中小企业的规模较小,经济实力较弱,企业多为劳动密集型企业,人力成本在企业经营成本中所占比例较高,企业人力资源素质较低,企业的员工人数较少,员工对企业的忠诚度较低,人员流动率较高等特点决定的。关于中小企业人力资源开发与管理特点等问题我们将在下面分别进行专门分析。

一、企业人力资源开发与管理的概念与作用

人力资源开发与管理是指企业为有效利用其人力资源而进行的全部活动,包括对企业的人力资源进行有效开发、合理利用和管理的过程。这些过程包括制订企业的人力资源管理战略和人力资源计划,并在其指导下进行人员安排、业绩评定、员工激励、管理培训及决定报酬和劳资关系等。人力资源管理的概念是在 20 世纪中叶逐渐由人事管理概念转化而来的,但是人力资源管理与人事管理的概念有本质的不同。人力资源开发与管理强调的是将人作为企业资源看待,而不是作为机器的附属物和企业管理对象看待。因此,人力资源开发与管理强调的是在企业的经营过程中对人力资源的有效开发和合理利用,是在企业的发展过程中充分发挥企业的人力资源积极作用。

在知识经济时代,知识和信息是企业的重要资源。人是知识与能力的载体,因此,人也就成为现代企业的主要资源之一,是企业的核心竞争力的主要来源之一。在企业的经营管理过

程中,有效地开发和利用企业的现有人力资源,是企业进行正常经营活动、参与市场竞争的最重要的基础条件之一。

在现代企业中,人力资源开发与管理是企业的主要职能之一,其内容包括企业为有效利用其人力资源而进行的全部活动,包括对企业的人力资源组织、开发、合理利用和管理的全部过程。具体地讲,这些过程包括制订企业的人力资源管理战略和人力资源计划,并在其指导下进行人员招聘、工作安排调整、工作业绩评定考核、员工激励、工作技能培训,以及工薪报酬的制度设计与管理、劳资关系的管理等。

二、企业的人力资源开发管理机构

企业的人力资源开发管理机构是履行和完成企业人力资源开发与管理职能的组织机构。企业的人力资源开发管理机构通过自己的工作为企业经营活动提供所需的人力资源支持,并且采取有效的措施,最大限度地激发员工的工作积极性,提高员工的工作效率,保证人力资源的数量与质量,并且进行有序的管理。

中小型企业的人力资源开发管理机构原则上应该与大型企业的人力资源开发管理机构一样,是专门从事企业人力资源管理工作 and 开发工作的职能机构。但是,由于中小型企业规模较小,人力资源开发管理机构往往人数很少,内部分工简单。尽管如此,由于企业人力资源开发管理工作的重要性,所以,中小型企业人力资源开发管理机构一般应该直接隶属于企业总经理,企业的人力资源部门应该成为真正的、专门从事企业人力资源工作的、承担人力资源规划、决策、制度设计和日常管理的职能部门。

(1)制订企业的人力资源战略规划。企业的人力资源开发管理机构需要根据企业的发展战略目标和规划,确定企业在未来时期的人力资源需求,包括人力资源的专业结构、数量和质量上的明确需求,并确定相应的工作程序和时间顺序,以及相应的资源配套措施。

(2)人力资源的获取。企业的人力资源开发管理机构需要根据企业的发展需求及时进行人力资源的获取。这包括从企业组织内部和企业的外部进行招募、甄别、选拔和录用合格人员,以满足企业的人力需求。

(3)人力资源开发。人力资源开发是企业的人力资源开发管理机构的重要工作内容。人力资源开发是为了保证员工拥有与工作岗位相匹配的知识和技能,并在此基础上进一步提高工作绩效,同时也使员工得以不断发展而制定的一系列政策、方法和程序等。

(4)人力资源的维护与激励。人力资源的维护与激励是企业的人力资源开发管理机构的另一项重要工作。人力资源维护是为维持员工的工作能力、保障其权益和激发其工作积极性而制定的一系列政策、措施等。它主要包括薪酬福利、权利与义务、健康与安全、劳动关系、纪律执行与奖惩等。

(5)人力资源的研究。人力资源研究也是企业的人力资源开发管理机构的一项重要工作。在日渐激烈的劳动力市场竞争中,企业为了有效地进行人力资源开发和管理,需要对企业内部人力资源的需求、人力资源的有效管理和制度设计进行研究,同时还需要对社会上的劳动

力市场的情况与变化进行研究分析。

第二节 中小型企业的人力资源规划

中小型企业是处于创业时期,或者是发展时期的企业。因此,企业的人力资源管理需要根据企业的发展战略目标和规划,科学地预测和确定企业在未来时期,一般是三年,或者更长时期的人力资源需求,包括人力资源的专业结构,数量和质量上的明确需求,并且根据调查研究结果,确定相应的一系列政策、实施计划、实施步骤和经费预算等,未雨绸缪,确保企业在未来对人力资源在数量、质量和专业结构上的需求能够得到及时满足。这就是企业的人力资源战略规划的内容。

因为中小型企业的人员流动性较大,所以相关管理部门有必要针对每年企业人员进出及内部流动情况,根据各部门的工作岗位的需要和部门预算情况及发展方向,在工作分析的基础上,确定各部门在一个短时期,或者一个财政年度内对人力资源的需求状况,制订出人力资源获取与分配的计划,并且在此基础上,为其他人力资源管理活动奠定必要的基础。这就是企业的微观的人力资源规划,或者说是短期的人力资源规划。

人力资源规划侧重于企业的长期持续成长和战略发展需求的满足。制订企业的人力资源规划,尤其是战略规划,就是对企业未来发展做出的一种积极主动的回应,目的就是为适应组织未来的发展需求。企业的相关部门在对企业未来发展和外部环境条件的科学预测基础上,做出预先的计划安排,安排相应的对策和做出资源的配置方案。

一、企业的人力资源规划的内容

企业的人力资源规划是在对企业未来发展需求和外部环境做出预测的基础上,为未来一段时期的人力资源开发与管理工作所做出的一种计划安排。一般包括目标的确定、步骤的安排和资源的配置。

(1)总体规划,是以企业的战略目标和未来发展趋势为依据,围绕规划期内人力资源管理的总目标、总方针和总政策,按照实施步骤、时间安排、经费预算等进行相关的设计规划。

(2)业务计划,为了实现企业的战略规划,需要制订相应的人力资源业务计划。它包括人员招聘计划、裁员计划、人员培训计划、经费预算计划和薪酬计划等。

(3)人员绩效评估与激励计划,有效地激发员工的工作积极性,需要对人员的有效激励。这是现代企业人力资源管理的核心内容,也是人力资源规划的主要内容之一。这主要包括激励政策和薪酬政策的制定,评估体系和评价机制的建立与完善。

二、企业人力资源规划的制订步骤

企业人力资源规划的制订步骤,是完成规划的具体内容安排的先后关系。

(1)确定人力资源的未来需求。人力资源的未来需求是根据企业的发展战略,确定企业在

未来一定时期的人员需求,它包括专业结构、数量与质量等要求。

(2)确定未来时期的人力资源供给。这里的人力资源供给是指企业内部在未来某个时期的人力资源可供量。企业对未来人力资源可供量的推测是从当前的在雇人员出发。依据人力资源管理的经验,推断计划期内可能流失的雇员数量及其相应类型,推断组织内部劳动市场的变化情况(如晋升、降职、转职等),推断新增雇员的数量。这样就能确定在未来某个时期企业内部可以提供的人力资源数量。

(3)研究和预测外部劳动力市场环境。研究企业的外部劳动力市场环境是制订人力资源规划的基础,它包括对宏观经济状况、外部劳动力市场、劳工组织运动和政府法令法规环境的现状和可能的变化的研究预测。同时研究这些变化对企业未来人力资源的影响。

(4)确定人力资源的供需差距。根据对企业未来时期的人力资源供需估计,以及对外部劳动力市场环境的变化研究,可以进一步研究和确定企业在未来时期的人力资源供需差距。

(5)编制人力资源规划。人力资源部门知道了计划期内的人人力资源的供需差距后,就可以制订人力资源规划,采取切实措施消除差距,以便满足企业未来的人力资源需求。

对于中小型企业,在制订人力资源规划的时候,一方面应该予以重视,特别是应该注意规划与企业的未来发展目标与人力资源需求的匹配;另一方面,注意规划应该预留空间,计划应该具有一定的弹性,以满足中小型企业在发展过程中的不断变化的现实需求。特别是当企业的发展战略目标发生重大改变的时候,应该及时地修改企业的人力资源规划,以适应企业发展战略的变化。

第三节 中小型企业岗位分析

科学、周密、细致、符合组织现实和未来发展的岗位分析和工作评价与人员分类可以为企企业人力资源管理工作提供相关的岗位需求、工作性质划分和人员类别管理的资料,是企业人力资源开发与管理工作必不可少的一块基石。

一、岗位分析、工作评价与人员分类的含义与作用

对一个现代组织而言,运用相关的手段和方法,实现组织职位与人员的有效匹配是现代人力资源管理的基石。而实现组织职位与人员的有效匹配的前提是对岗位的要素和要求进行全面而彻底的了解和把握。所以岗位分析、工作评价与职位分类工作对企业的人力资源管理具有基础性的重要意义,具体表现如下:

(1)有利于人力资源规划工作的开展。企业对于内部的人员配备和工作安排需要有一个合理的计划,而岗位分析、工作评价和人员分类的信息可以帮助人力资源主管部门确定未来的工作需求以及对完成这些工作的人员的素质需求。

(2)它是企业对相关人员获取、考核、任用、晋升的依据。由于岗位分析、工作评价与人员分类所形成的人事管理文件对相关工作的性质、特征以及担任此类工作人员应具备的资格和

条件等都做了详尽的说明和规定,这就使人事管理人员明确了相关工作招收人员的标准。在组织招收、选拔、聘任和进行工作考评时,就有了科学的评判依据。

(3)它是企业定编定岗的依据。所谓定编定岗就是按照一定的程序,采用科学的方法,合理确定组织机构的结构、形式和规模,以及人员配置数额的过程。岗位分析、工作评价与人员分类所形成的人事管理文件应该是企业进行定编定岗的重要依据。

(4)它是企业开展职业培训的重要依据。职业培训是企业提高员工素质所进行的人力资本投资的主要形式。岗位分析、工作评价与人员分类所形成的人事管理文件对相关岗位人员的素质要求应该是企业开展职业培训的重要依据和标准。

(5)它是企业对员工进行考核、绩效评估的主要依据。岗位分析、工作评价与人员分类所形成的人事管理文件明确了每项工作的职责和权限,以及承担该工作的人员所必备的资格和条件。因此,绩效评估和考核应该以此为依据对员工的工作表现进行综合评价,来判断他们是否称职,并以此作为任免、培训、奖惩、计薪的依据。

(6)它是企业制定员工合理薪酬的主要依据。薪酬的高低应该主要取决于工作的性质、技术的繁简及难易程度、工作负荷、责任大小、工作条件和环境等。而岗位分析、工作评价和人员分类正是从这些基本因素出发,建立一套完整的评价指标体系和评价标准,并且在对每项工作的相对价值进行衡量之后完成岗位的分级等,这就为科学地确定相应岗位工作人员的薪酬奠定了基础。

(7)它是对员工进行职业生涯设计的依据。岗位分析、工作评价和人员分类,尤其是工作分级为员工提供了明确的晋升途径信息。当员工进入企业的时候,就能非常清晰地了解相关职业信息,并可以结合自身的条件、素质和兴趣等,有目的、有计划地选择一条职业发展道路。

二、岗位分析、工作评价与人员分类的内容

岗位分析、工作评价与人员分类工作的目的是对企业的工作岗位的要素和要求进行全面而彻底的了解和把握,从而为企业实现组织职位与人员的有效匹配创造条件。

1. 岗位分析

岗位分析是解决工作的职责是什么、权限是什么、工作者任职资格是什么等问题的活动。岗位分析的内容主要包括相应岗位的工作内涵和对工作者的要求两大部分。岗位的工作内涵主要是说明相应岗位对相应工作的内容要求,包括质量和数量要求,以及时间限制要求等。工作者要求是对任职员工的素质要求,如年龄、性别、学历、职称和工作经验等。岗位分析是对工作岗位进行科学分析和认识的一个过程。岗位分析产生的最终结果就是岗位责任书,或者是职务说明书和职位说明书。

岗位分析是建立企业人力资源管理体系工作的最重要和最基础的一环。通过岗位分析,可以让员工明确各自的工作岗位职责、工作目的和范围、任职人员的素质要求等。在岗位分析的基础上,才能进一步做好绩效考核、薪酬体系设计、培训发展、人员招聘等工作,有助于工作的规范化和标准化。岗位分析的最终结果就是岗位责任书,或者是职位说明书。其内容包括

以下几方面:

(1)工作的识别。它包括工作名称、工作等级、工作编号、定员标准、所属部门与直接上级等信息。

(2)工作概要。它包括工作岗位的工作任务、职能、活动的概括描述等,又称工作摘要。

(3)工作职责。它包括工作任务的具体内容。

(4)工作关系。它主要是指在组织内部,本工作岗位与其他岗位之间的横向与纵向的联系。

(5)工作要求。它说明本岗位工作的具体要求,包括质量和数量要求,以及时间限制要求等。

(6)工作权限。它包括上级授予的决策权和执行权。

(7)工作时间。它说明本岗位工作的时间规定。

(8)工作者任职资格。它说明本岗位工作者的任职资格,主要包括受教育程度、工作经历、培训情况、身体条件、职业道德要求、知识和技能要求、心理品质和能力要求等。

2. 工作评价

在完成岗位分析和职位说明书之后,下一步工作就是工作评价。工作评价是对工作职责程度和工作重要程度的分析。任何一种工作分析,都是在一定价值观下的分析活动,摆脱不了工作评价的影响。而任何工作评价都是针对一定事实的评价,离不开工作分析这一基础。工作评价的目的在于确定任职人员资格和待遇的标准,工作评价的具体步骤如下:

(1)按工作性质将企业的全部工作岗位划分为若干类别。鉴于中小企业的工作变化比较频繁的特点,工作分类不宜过细。

(2)收集有关工作岗位的各种信息,既包括工作岗位过去的信息和现在的信息,也包括现有的文字资料和现时的活资料。

(3)在收集资料的基础上,找出与工作岗位重要性有直接联系、密切相关的各种主要因素。

(4)制订统一的重要性评价标准。

(5)全面实施对各工作岗位的评价操作,以重要性大小对各工作岗位进行评价。

(6)撰写各个工作岗位的评价报告书。

3. 人员分类

人员分类的目的在于便于对员工进行分类管理。人员的分类一般有品位分类法和职位分类法。前者强调人员的自身特质,是一种以个人为中心的分类方法;后者强调的是人员所担任的职位,是一种以职位为中心的分类方法。从现代管理角度来看,后者应该是一种更加科学和民主的分类方法,也是比较适合中小型企业实践需要的方法。

(1)职位分类是按业务性质首先将组织中的所有职位分为若干职门、职组、职系,然后按责任大小、工作难易和轻重、所需资格条件,将相同性质的职位再分为若干职级,并对每一职位的名称、职责等内容加以详细规定和说明,以此作为人事管理的依据的人员分类制度。

职位分类方式是在工作分析和工作评价基础上,采用一定的科学方法和手段,根据工作岗

位本身的工作性质、繁简和难易程度、所担负的工作职责大小以及工作所需人员资格条件高低等因素,对规定范围内的所有工作岗位进行横向与纵向的划分,从而区分出工作岗位的类别和等级,作为人力资源管理各项工作的基础和依据。

(2)品位分类是按人员的官位高低、职务大小而排列成的等级分类。品位分类的优点在于分类以个人为中心,比较适应人员的流动,强调个人资格和学历,官职相对分离,便于实施人事分类管理。但是品位分类方法限制了学历低和资历浅的人员发展,容易形成重资历和官位、职称的形式主义倾向,不利于人才的脱颖而出。

第四节 中小型企业的人员招聘

企业的发展取决于人力资源的质量,而人力资源的质量在很大程度上又取决于人力资源的招聘。这是中小型企业为了获得能够胜任工作岗位的人采取的对求职申请人进行审查选拔的过程。

中小型企业人力资源招聘是企业为达成人力资源规划目标,通过招聘、筛选、录用和配置等过程,获取合适的人选补充企业内的职位空缺,实现内部人力资源合理配置的过程。

一、员工的招聘工作

招聘是组织为了吸引更多、更好的候选人来应聘而进行的一系列活动过程,主要包括人力资源获取计划的制订与审批、信息的发布、求职者申请登记等。这是企业人力资源获取的第一步。

人力资源获取计划要确定人员获取的途径,是从企业内部还是从外部获取。一般来讲,从企业内部获取人才有利于提高员工的进取心和企业的凝聚力,并且招聘的风险较小;而从外部获取人才,有利于在更大范围内获取优秀的人才,提高企业的人力资源素质和引进新的思想和观念。

无论是从企业内部还是从外部获取人力资源,为了提高招聘工作的质量,都应该遵守如下的基本原则:

- (1)双向选择。在自愿基础上的双向选择有利于形成员工的工作兴趣,提高工作效率。
- (2)平等竞争。对所有的求职者一视同仁,平等地竞争选拔,有利于发现人才。
- (3)任人唯贤。用人要反对任人唯亲,唯才是举。这不仅关系到人才的发现,而且关系到企业风气的健康。
- (4)能力主义。工作能力是获取人力资源的主要标准。不因为应聘者的学历、资历和背景影响人才的选用。
- (5)因事择人。从工作需要出发去选用合适的人员,不求最优秀的人员,只求最合适的人员。要避免小才大用,也要避免大材小用,更要防止用人不当。

关于招聘信息的发布和途径的选择,应该予以足够的重视。只有选择比较合适的途径,将

相关信息进行有效的传播,才有可能得到所需要的合格应聘人员。

(1)到学校定期招聘。如果确定招聘对象是应届毕业生,则应该将校园招聘作为招聘的主要途径。企业可以定期到大学去做招聘宣传,面试应届毕业生。企业甚至可以与学校建立固定联系,组织学生参观,并采取某些助学措施吸引优秀学生。

(2)发布招聘广告。这是一种常见的企业招聘方式。企业可以直接与媒体联系,也可以通过广告公司做广告,广告公司能在广告内容、各市和媒体上提供咨询,这比企业独自定购广告页发布消息的效果要更好。但是应该注意广告的合法性。

(3)参加社会上的招聘会。这也是一种常见的企业招聘方式。企业可以参加一些人才招聘会,收集应聘者的信息,有选择地进行面试,从中筛选自己需要的人员。

(4)利用企业雇员的私人关系进行推荐。这类引荐的优点在于应聘者对于企业的工作条件能有更全面的了解和思想准备,并且企业也可以对应聘者有更多的了解,风险较小一些。然而,这样做也容易形成企业内部的私人小圈子,不利于企业内部管理,尤其是对于人员较少的中小型企业更是如此。

二、应聘者的筛选与录用

在得到应聘者的个人资料之后,企业主管部门就应该进行对应聘者的筛选与录用工作,选出最终的录用人员。在对应聘者的筛选工作中,为了得到所需要的人才,降低用人风险,企业主管部门应该根据职位说明书的要求,全面地考察应聘者的人品、心理素质、专业素质、任职资格和身体健康状况是否符合企业需求,并且从所有合格者中选用优秀者。

企业主管部门在对应聘者的筛选工作中可以按以下步骤进行:

(1)资料筛选。这是对求职者是否符合职位基本要求的一种基本审查。首先由人力资源管理部门审阅求职者的个人资料或求职申请表,然后将符合要求的求职者名单与资料移交用人部门,由用人部门进行筛选。资料筛选主要是从应聘者的客观条件方面进行筛选,筛选工作的结果是从合格的求职者中选出符合要求的、可以参加初试的人员。

(2)专业素质筛选。这是通过笔试和技能测试考查求职者是否符合职位说明书的专业素质基本要求的一种基本审查。由人力资源管理部门和用人部门共同根据职位说明书的要求,对应聘者进行专业知识和实际技能的考试,专业素质筛选工作的结果是从合格的求职者中选出符合职位说明书的专业素质基本要求、可以参加面试的人员。

(3)面试筛选。面试是最后的人员选拔手段。面试为应聘者和用人单位提供了一个真实的双向交流的机会。面试过程可以测试应聘者的心理素质、应变能力、社交能力与沟通能力等。面试的内容可以采取事前拟定的标准问题,进行科学的测试,但是这不利于个性化的观察应聘者的特点。面试也可以采用随机的聊天方式进行,但是要防止出现一些面试过程中常有的认知误区,比如投射效应、晕轮效应和首因效应等,特别应该注意防止面试过程中容易出现的走形式现象。另外,参加面试的考官应该是多人,最终的面试结果也应该是各位考官各自做出的结论的平均值,防止出现从众现象和权威服从现象。面试的内容应该包括以下几方面:

- 1) 心理测试,考察应聘者的心理素质是否符合工作的要求。
 - 2) 语言沟通能力测试,考察应聘者的语言表述能力和文学素质是否符合工作的要求。
 - 3) 智力与应变能力测试,通过测试题目的内容和形式来考察应聘者是否具有有一定的应变能力和智力水平,是否能够符合工作的要求。
 - 4) 其他基本情况的了解,包括对应聘者的个人工作背景、工作经验和人生经历的了解,以及对应聘者的价值观和生活习惯的了解等。
- (4) 模拟工作测试。在必要的时候,尤其是当需要了解和评估应聘者在某些专业领域所具有的实际工作技能的平时,可以借助行为测试手段进行模拟工作测试。由于这类测试中应试者往往是针对一点受聘可能从事的工作做文章,所以,也被称为“实地”测试。面试官将为应试者提供一种有代表性的模拟情况,需要他们完成应聘岗位上的典型任务,然后对其工作质量进行分析。在一般情况下,这种测试都有时间限制。应试者必须对要做的工作加以适当的安排,制订工作方案,然后在预定的时间内完成任务。
- 在完成所有的测试工作之后,依据测试结果进行应聘人员的最终筛选工作,并且决定最终的录用人员名单。之后将录用人员的资料交给用人单位,并且同时与录用人员办理相关的录用手续。

第五节 中小企业的职业培训

在知识经济时代,知识与信息已经成为企业的主要财富。而作为知识与信息的载体,企业的员工成为企业的重要资源之一。为了赢得竞争,企业必须具有一流的人力资源。为了得到一流的人力资源,企业不仅应该从社会中不断得到优秀的人才,同时应该进行员工的职业培训和企业内部的人力资源开发,不断地在企业内部员工中培养人才。

一、人力资本投资是中小企业的一项重要投资

人力资本是以人为载体的智慧与体能,表现为人们所具有的知识、智力、技能和体力,以及身体健康状况。美国的经济学家舒尔茨认为,人力资本与自然资源、资本和劳动力一样,都是现代经济发展的重要因素,是现代资本的主要形态之一,在经济增长过程中起着重要作用。舒尔茨认为人力资本与其他形态资本一样具有资本的属性,它需要前期的投入,投资者具有获利的动机,人力资本的获利能力可以用成本-效益核算来进行分析。舒尔茨认为从长远观点看,人力资本的投资收益率远高于物质资本的投资收益率。人力资本投资的特点包括:

- (1) 人力资本投资方式包括教育、培训、体育、健康保健等所有使人力资本增值和存量增加的行为。
- (2) 人力资本的投资具有积累性和连续性。后期的人力资本投资效果依赖于前期的人力资本投资。
- (3) 人力资本投资具有长期性。人力资本的投资效果可以长期产生收益,所以人力资本投

资具有长期性。

(4)人力资本投资具有时效性。由于知识具有老化现象,所以人力资本的投资效果也会随着时间而降低、衰退,以至逐渐消失。

(5)人力资本投资具有流动性。因为人力资本是以人为载体,所以可以随着人员的流动而流动。

(6)人力资本投资具有未来性和不确定性,因此产生了人力资本投资的风险。

现代企业竞争力的核心是企业的技术创新能力与管理水平,是企业的人力资本的质量与存量,而这些在技术发展迅速的今天,更依赖于企业职工的知识不断更新和能力的不断提高,否则企业的竞争力将随着时间的流逝而消失殆尽。因此,职业培训是当今企业维持竞争力的必要方式和途径。

由于中小型企业,特别是以创新为生命的技术密集型中小型企业,企业的主要资源是人力资源。因此,员工的专业素质和文化素质就具有十分重要的意义。对于中小型企业而言,员工的职业培训是使得企业的人力资本升值的主要途径之一,是企业提升创新能力和发展能力的必要的基础性工作。

二、中小型企业的职业培训

企业对员工的职业培训一般是根据企业生产的实际需求安排的职工专业教育过程,是企业人力资源开发工作的主要内容之一。职工培训不仅可以直接提高员工的工作技能,提高人们掌握生产技术的能力和水平,促进企业技术进步和竞争力提高,而且可以提高企业员工的综合素质和能力,有利于企业和社会人力资本的整体质量的提高,促进经济的发展。

职业培训作为企业进行人力资本投资的主要方式,其主要目的在于通过培训使得企业员工的业务素质和工作能力得到全面提高,增加企业的竞争力和企业商业利润。同时,职业培训有利于企业凝聚力的提高和提高员工的工作积极性。

1. 企业职业培训的形式

企业职业培训的形式包括岗前培训、岗位培训和脱产培训。职业培训的形式是根据培训的目的和内容来确定的,采取何种培训方式,需要考虑到培训的效果、时间和成本,以及企业的培训条件等,从而选择比较合适的培训形式。

(1)岗前培训,一般是针对新员工进行的一种培训方式。培训的内容主要是企业文化、企业制度、专业知识和专业技能等上岗之前必须掌握的内容。培训的目的在于使得员工尽快熟悉企业的文化和环境,掌握上岗必须掌握的基本专业知识,熟悉自己的工作内容。

(2)岗位培训,是使员工对本职工作需要的专业知识技能有一个新的提高。这种培训在新工艺、新技术层出不穷的今天具有特别重要的意义。

(3)脱产培训,又称为脱岗培训,是员工脱离工作岗位进行专职培训的过程。脱产培训一般是时间集中的有针对性的培训,是一种为系统学习进行的培训过程。

2. 企业职业培训的内容

企业培训的内容可以分为专业技能培训和企业文化培训,以及一般培训和特殊培训等。

(1)专业技能培训,是针对员工的工作需要,对其业务方面所需要的新技术、新工艺和新理论等方面进行的培训过程。中小型企业为了在市场竞争过程中掌握主动,专业技能培训是重中之重。

(2)企业文化培训,是建设企业文化的重要内容。通过培训,使得企业文化的价值观、企业的制度规定、企业的行为规范要求和工作要求深入人心,成为企业员工的自觉行动和指导观念。

3. 企业职业培训的方法

适当的职业培训方法的选择,可以有效地达到培训的目的。因此,应该根据培训的内容和培训的目的,选择适当的职业培训的方法。

(1)授课法,是最为常见的一种培训方式。授课法比较适用于系统的专业知识的传授和信息的传达。但是,授课法往往缺乏双向交流过程和动手机会,重点也不突出。

(2)讲座法,是指培训者用语言传授培训内容给受训者。讲座法的形式比授课法更加生动,而且具有主题性,重点突出,在专题培训中比较适用。

(3)在职培训,是让参加培训的员工通过工作过程,观察和学习培训者的工作方法的培训方式。这种培训方法的优点在于培训比较形象和直接,适用于专业技能和工作方法的培训。在培训过程中师生之间应该进行必要的讨论和分析,可以进一步提高培训效果。

(4)师徒制,这是一种传统的师傅带徒弟的培训方法。这种培训方法对于培养新员工是比较有效的培训方式。但是应该强调师徒之间的责任与义务,保证培训效果。

(5)情景模拟,是一种使得受训者处于模拟工作环境中,通过与真实工作环境近似的模拟工作过程熟悉和掌握工作技能与方法的培训过程。这种培训方法不仅适用于新员工的培训,也适用于老员工的技能提高,不仅适用于技术类培训,也适用于管理类,比如会计人员的培训。

(6)个案研究法,这是一种让受训者参与的培训方法。个案研究是将实际发生过或正在发生的客观存在的真实情景,用一定视听媒介,如文字、录音、录像等描述出来,让受训者分析思考,学会诊断和解决问题及进行决策。该方法的优点是提供了一个系统的思考模式,在学习中学受训者可以得到一些管理方面的知识和原则,建立一些先进的思想观念,有利于受训者参与企业的实际问题决策。个案还可以使受训者在个人对情况分析的基础上,提高承担具有不确定结果风险的能力。但是,个案研究的有效性是基于受训者愿意而且能够分析案例,并能坚持自己的立场且有编写好的案例的基础上的。

4. 企业培训的投资主体

由于职业培训的固有风险,以及收益主体的多元化,目前世界各国的职业培训的投资主体出现多元化倾向。培训主体包括企业投资、政府投资、个人投资和混合投资等方式。

职工个人参加培训,主要目的在于通过培训使得职工自身的业务素质和工作能力得到提

高,同时,增加自身在职场中的竞争力和得到职务与工资晋升的机会。影响职工投资培训的因素主要是经济因素和风险因素。只有当培训的边际收益大于边际成本的时候员工才会积极参加企业培训工作。因此,提高员工参加职业培训的积极性,有赖于企业内部建立科学的员工晋级制度和晋升制度,有赖于社会上建立必要的上岗资格制度,从而有效地鼓励员工积极参加职业培训。

职业培训是企业进行人力资本投资的主要方式,主要目的在于通过培训使企业职工的业务素质和工作能力得到全面的提高,增加企业的竞争力和企业商业利润。同时,职业培训有利于企业凝聚力的提高和激励员工积极性。只有当培训的边际收益大于边际成本,并且培训的风险可以控制在一定范围的时候,企业才会积极开展培训工作。职工培训作为企业的一种人力资本投资方式进行评估,主要是进行经济效益评估和风险评估。

职业培训投资的经济效益评估主要是进行人力资本投资的成本-收益的核算,成本计算主要包括直接成本(学费和相关杂费)和间接成本(脱产的机会成本和其他间接费用),收益主要包括因为职工受教育后使得企业可能得到的经济收益增加和竞争力增加。

企业对员工进行职业培训的主要风险来自于两个方面:

(1)人员流动风险。这是企业,尤其是中小型企业对员工进行职业培训的主要风险。在目前,我国相关法律环境不健全、社会信用体系缺失的条件下,这种风险成为企业,尤其是中小型企业不愿意开展员工职业培训的主要原因。

(2)培训质量风险。由于目前中小型企业无力自行开展员工的职业培训工作,企业员工的职业培训工作一般都是委托给社会相关培训机构。而由于目前社会上的培训机构的培训质量良莠不齐,培训的质量风险就成为一个重大风险了。

在日本,职业培训成本主要采取由企业负担的方式。这是由于在日本,一般企业多实行事实上的员工终身雇用制度,而且由于日本的文化特点使得企业并不十分忧虑员工在受训之后的流失问题与信用问题,所以,由企业出资对员工进行培训的风险不大,而且有利于提高员工对企业的忠诚度和工作积极性。

有别于日本等国的职业培训成本主要由企业承担,美欧等地区的企业职业培训成本主要采取由个人承担的方式,培训工作具体由社会相关机构进行商业化运作,企业所需人才主要依赖于职工个人业余自费培训后解决,或者社会招聘解决。这是因为在美欧地区,人们的个人意识很强,员工的流动率比较大,企业出资对员工进行培训的风险过大。同时,职业培训成本主要采取由个人承担的方式不仅有利于降低企业的风险,而且有利于降低企业的培训成本。对于同样面临着员工忠诚度问题和信用问题,以及员工流动率过大问题的我国中小型企业,美欧地区的企业做法应该是可以借鉴的。

5. 中小型企业职业培训的主办单位

过去,在计划经济时代,我国企业员工的职业培训一般是企业自行解决。许多企业,包括一些中小型企业都自办职工大学、职工夜校和职工学校等。但是,目前在我国的市场经济环境中,由于企业必须考虑到成本效益问题,绝大多数的中小型企业已经不再自办培训机构了,只

有少数大型企业还在自办规模不等的培训中心之类的培训机构。

目前在我国的市场经济环境中,企业必须考虑到成本效益问题,考虑到规模效益问题和资源利用率的问题,以及办学能力和质量问题。特别是中小型企业,培训规模小,间隔周期长,加之中小型企业的资金少,培训设施差,师资力量薄弱,所以由中小型企业自办培训机构,无论是从培训的经济效益讲,还是从培训的质量保证来讲,都是不划算、不现实的。因此,在目前讲求经济效益和质量的市场经济环境中,中小型企业的职业培训工作的社会化必然成为一种大趋势。

因此,比较企业独自进行职业培训工作,职业培训工作社会化方式的实践证明其更加有利于社会资源的统一使用,尤其是资金、设备、师资、知识技术和信息资源的有效使用。这种社会化的培训方式可以大大降低企业和个人的经济负担,提高培训的效益和培训的质量,降低中小型企业的培训风险,是一种比较可行的、高效益的培训方式。

参考国外的成功经验和我国的一些成功的现行方式,中小型企业职业培训的社会化是可行的。我国中小型企业的职业培训工作社会化可以采取行业化的方式,主要采取由行业协会统一安排和组织行业内企业员工的职业培训方式。由于中小型企业的职业培训由行业协会统一组织,使得企业培训具有了必要的规模效益,同时可以有效地提高培训设施和培训师资的等级标准,及时地将先进的知识与信息传递到受训者中,保证培训质量。同时,中小型企业的职业培训由行业协会统一组织,还有利于提高对受训者的约束,降低企业进行培训工作的风险程度。

三、中小型企业员工培训的规划与评估

为了有效地开展企业的职业培训工作,达到职业培训的低成本、高效益和低风险的效果,有效地提高企业的人力资本的质量与存量,提高企业员工的工作积极性和忠诚度,企业的主管部门有必要对企业员工的培训工作加以认真的规划,并且及时对培训效果进行评估,总结经验。

1. 中小型企业员工培训的规划

企业员工的培训规划是企业的人力资源规划的重要组成部分。中小型企业员工培训是为了实现企业的总体发展战略规划的目标,为了满足企业未来发展对人力资源的质量和专业的需求而进行的员工培训工作的总体安排和设计的过程。

(1)中小型企业员工培训规划的基本原则如下:

第一,实际效果原则。中小型企业员工培训是根据企业的发展战略目标,为了提高企业人力资源的质量和改善专业结构,满足企业的未来发展的人才需求进行的人力资本投资活动,而不是为了装门面。因此,企业在培训规划中应该实事求是,不摆花架子。无论是培训的目标、培训的内容、培训的方式和培训的规模都应该按企业发展的实际需求进行安排和设计,追求培训工作的实际效果。

第二,经济原则。由于中小型企业的经济实力十分有限,因此,中小型企业员工培训应该

特别注重经济成本和效益的核算。企业在培训规划中应该特别注意精打细算,在完成企业的人力资源培训任务目标的前提下,尽量节约费用,追求培训工作的成本最小化和效果最大化。

第三,风险控制原则。鉴于中小型企业的抗风险能力低,员工忠诚度也较低,员工流动性较大的事实,员工培训规划要特别注意风险控制原则。因此,中小型企业在培训规划中应该认真考虑在目前的环境中,如何在最大限度上完成培训任务,提高员工的培训积极性,同时又可以有效地降低培训风险。如果是将员工送出去进行培训,为了在最大限度上降低培训风险,应该与送出去进行培训的人员签订相关培训协议,明确双方责任义务和违约责任。同时,为了保证培训质量,应该选择社会信誉较好,培训质量有保证的培训单位,并且与其签订有法律约束力的培训协议,明确双方责任义务和违约责任。

(2)中小型企业员工培训规划的基本内容如下:

第一,培训目标。企业的培训规划可以分为长期规划(3~5年),中期规划(2~3年)和短期规划(2年以下)。就中小型企业来说,最常用的是年度培训计划。中小型企业员工培训是根据企业的发展战略目标,为了提高企业人力资源的质量和改善专业结构,满足企业的未来发展的人才需求进行的人力资本投资活动。因此,一定时期的培训目标应该与企业的相应时期的发展战略目标紧密配合。

第二,培训方案。根据企业的培训目标确定员工的培训方案。它包括培训的对象、培训的内容、培训的时间安排,以及培训的方式等。同时,培训人员的遴选问题应该特别注意。在中小型企业培训工作中,培训对象一般应该选择那些有培养前途,并且人品可靠的骨干员工。

第三,培训的费用计划。企业在一定时期中对培训的计划费用及其分配方向,应该根据经济效益原则和实际需要进行统筹安排。在培训规划中,培训费用的计划是非常重要的,要根据企业的规模按一定比例做计划。

2. 中小型企业员工培训的评估

企业员工培训工作完成之后应该及时进行培训工作的评估,包括对培训工作达到的效果的评估和培训工作的效绩的评估,以及培训工作的经济效益评估。

企业员工培训的评估工作的目的在于通过评估工作,检验培训工作的实际效果,总结经验,为将来更好地开展培训工作打好基础。同时,也是为了对培训工作进行监督和激励,防止在培训工作中出现不负责任现象和渎职现象。

(1)培训工作的效果评估。通过对培训工作达到的效果的评估,检验受训者通过培训实际达到的水平,并且将受训者通过培训实际达到的水平与培训的原定目标进行比较,进而评价培训工作的成功与否。培训工作的效果评估一般可以通过评估受训者完成培训的内容和达到的水平的检测来完成。

培训工作的效果评估方式包括考试考核方式、实际技能操作检验方式、论文写作和答辩方式,以及实际业务工作能力评估方式等。采用何种方式应该根据培训内容和培训目的进行选择。

(2)培训工作的效绩评估。培训工作的效绩评估是指培训结束后,对受训人员回到工作单

位后给企业带来的实际影响进行的一种评估过程。效绩评估是一个培训工作的结果反馈过程,也是对培训效果的最重要和最后的评价过程。一般对培训工作的效绩评估,应该由受训者所在单位领导和受训者本人进行。因为受训者所在单位领导和受训者本人应该是培训工作的实际效绩的最权威的评价者。

(3)培训工作的经济效益评估。培训工作的经济效益评估是指培训工作结束后,对培训过程中的成本费用和实际经济效益进行的经济核算过程。由于中小型企业经济实力十分有限,所以培训工作的经济效益应该得到足够重视。通过培训工作的经济效益评估,企业可以总结经验,为将来寻找更加经济的培训方式创造条件。

第六节 中小型企业员工工资薪酬

薪酬是企业人力资源管理的主要内容之一,也是与员工利益和企业经济效益密切相关的敏感问题。良好的薪酬制度设计可以有效地激励员工的工作积极性,降低企业的人力成本,提高企业的经济效益和竞争力。因此,企业的人力资源薪酬制度设计就成为不仅是企业人力资源部门,而且是整个企业的管理问题的核心。在中小型企业中,由于人力资源往往是企业最重要的资源,人力资源的有效利用和开发是企业效能发挥的核心问题,所以,在中小型企业中,良好的薪酬制度设计就具有更加重要的意义。

一、企业员工薪酬的内涵

企业员工薪酬是指员工因其劳动付出而获得的补偿。企业员工薪酬的内容一般包括以下几方面:

- (1)工资。这是属于员工的基本劳动报酬部分的薪酬。一般包括绩效工资和基本工资。
- (2)奖金。这是属于对员工的优秀业绩的额外奖励报酬部分的薪酬。
- (3)津贴。这是属于对员工在特殊环境中工作的政策性补贴报酬部分的薪酬。
- (4)福利。福利一般是与劳动业绩无关的政策性物质报酬,包括国家政策规定的公共福利、企业政策规定的企业福利两部分。

二、企业员工薪酬的作用

企业员工薪酬的性质不同、支付形式不同和数目不同,都会对员工的工作态度和工作积极性,乃至员工队伍的稳定性产生不同的影响。

(1)保障作用。员工必须通过劳动获得薪酬来维持自身和家庭生活的需要,同时也要满足自身和家庭成员发展的需要。因此,企业应根据员工提供的劳动数量和质量,以薪酬形式保证员工及其家庭的上述需要。保障作用是薪酬的最基本的作用。

(2)激励作用。在现代社会条件下,人们参加工作的主要目的仍然是为了获取物质报酬,以维持和满足本人和家庭生活需要。薪酬本身就是最直接的物质利益,获取这种物质利益是

员工参加工作的最直接的目的。因此,薪酬成为提高员工工作积极性的最直接和最有效的手段。

(3)调节功能。在现代社会条件下,人们参加工作的主要目的仍然是为了获取物质报酬,以维持和满足本人和家庭生活需要,获取这种物质利益是员工参加工作的最直接的目的。因此,通过企业员工的薪酬标准的调节和分配方式的调整可以有效地实现人力资源在不同部门、工种和岗位间的合理流动,影响人们的工作方式和工作内容。

(4)稳定作用。较好的福利,尤其是企业福利,对稳定员工队伍具有十分明显的作用,但是福利在激励员工工作积极性方面的作用十分有限。

三、企业的员工薪酬制度

迈克尔·比尔等美国哈佛学者将人力资源管理分解为四个方面:雇员影响、人力资源流动、薪酬体系和工作体系。他们认为,在这四个领域里,薪酬的理论与实践的矛盾是最显著的,而薪酬制度的重要性也是最为突出的;企业如果建立了良好的薪酬制度,企业组织就会进入良性的循环,反之,如果薪酬制度失灵,就会带来企业员工的士气和效率下降、内部矛盾激化、人员流失率上升等严重后果。所以薪酬制度的设计是企业非常重要的制度设计之一。

1. 企业的员工薪酬制度内容

(1)工资制度。工资制度规定了员工获取工资报酬的基本条件和前提,以及报酬的数额标准。企业的工资制度是最为集中地体现企业价值观的制度设计。

(2)奖金制度。企业的奖金制度规定了员工获取奖金报酬的基本条件和前提,以及奖金的数额标准。

(3)津贴制度。津贴制度是一种政策性的补贴制度,是企业为了员工安心工作所给予的一种特殊报酬。报酬的标准应该与工作环境和条件的艰苦程度成正比。

(4)福利制度。国家政策规定的公共福利受到国家相关法规政策的制约,企业应该严格遵守。企业政策规定的企业福利部分的标准是企业为了激励员工和稳定员工队伍而给予的员工福利,应该由企业的经济实力和激励目的决定。

2. 企业的员工薪酬制度的决定

(1)企业的价值观。企业的价值观往往对企业的薪酬制度特点具有重要的影响。在强调竞争价值的企业中,企业的薪酬制度往往具有竞争的特点,不同工资等级差距一般比较大。而在强调和谐价值的企业中,企业的薪酬制度往往具有平均主义的特点,不同工资等级差距一般比较小。

(2)企业的激励政策。在强调团队精神和集体价值观的企业中,企业的激励政策倾向于集体激励方式。因此,在这样的企业中,企业的薪酬制度往往具有集体激励的特点,在同一集体中的员工之间的薪酬差距不大。相反,在强调个人竞争和个人价值观的企业中,企业的激励政策倾向于个人激励方式。因此,在这样的企业中,企业的薪酬制度往往具有个人激励的特点,在同一集体中的员工之间的薪酬差距较大。

(3)企业所在国家和地区的相关法律法规。作为外部政策和法律环境,企业所在国家和地区的相关法律法规,比如最低工资制度、劳动者加班薪酬制度和社会保障制度等都是企业的薪酬制度设计必须遵守的法规制度。

(4)劳动市场的供需情况和变化趋势。在市场经济环境中,企业为了取得必要的人力资源,企业的员工薪酬制度的决定必须考虑到劳动市场的供需情况和变化趋势,设计和选择有市场竞争力,同时也符合企业经济实力的薪酬制度设计方案。

(5)工会的影响。随着我国工会在劳动力市场中的作用日益凸现,企业的员工薪酬制度的决定必须考虑到工会的意见和态度。

(6)企业的支付能力与经济效益。企业的员工薪酬制度是决定企业经营成本和经济效益的主要因素之一。因此,在企业的员工薪酬制度设计过程中必须考虑到企业的支付能力与经济效益问题。只有符合企业经济实力的薪酬制度设计方案才是有价值的设计方案。

(7)企业的生产方式与劳动量计量方式。企业的生产方式与劳动量计量方式往往决定了工资的形式。在以工件制造数量为单位进行工人劳动量计量的生产岗位中,计件工资是最为常见的工资形式。而在岗位值班时间为劳动量计量单位的岗位中,计时工资是最常见的工资形式。此外,在产品推销的市场营销岗位中,提成工资也是比较常见的工资形式。

3. 企业的员工薪酬制度设计的基本原则

为了达成企业的员工薪酬制度的目的,企业的员工薪酬制度的设计需要遵从一些基本的指导原则。

(1)公正性原则。企业的员工薪酬制度应该体现公正原则。这里的公正原则不是平均主义的原则,而是多劳多得的分配原则。只有在企业的薪酬制度设计中充分体现这种多劳多得的公正分配原则,才可能通过企业的员工薪酬制度有效地激发员工的工作积极性。而有效地激发员工的工作积极性是中小型企业保持活力与生命力的根本所在,也是企业的员工薪酬制度设计的本意所在。

(2)合法性原则。企业应该无条件地遵守所在国家和地区的政策和法规。因此,企业的员工薪酬制度设计必须符合当地政府相关的政策和法规的规定。

(3)公开性原则。公开性原则是指企业的员工薪酬标准要公平,调薪政策的具体规定要公开,薪酬差异的标准要公开。只有做到薪酬制度公开,薪酬管理才可以有效地发挥激励作用。

(4)比较平衡原则。比较平衡原则的含义包括:一是不同部门之间的薪酬平衡。在同一个企业中的不同部门之间的同专业和同级别的员工之间的薪酬差距一般不宜于过大,以免引起企业内部的不和与矛盾冲突。二是应该注意薪酬结构内部各个部分之间的平衡,达到薪酬结构的合理性,既要达到薪酬制度设计的目的,又要防止因为薪酬结构的不合理而因此产生某种意料之外的副作用。

(5)成本控制原则。企业竞争的重要方面之一是价格的竞争,而企业参与价格竞争的主要基础在于企业的经营成本。一般来说,企业的经营成本愈低,企业的价格竞争能力愈强。而

企业的人力成本是企业,尤其是劳动密集型的中小型企业的主要成本之一,因此,对人力成本的有效控制是中小型企业成本控制的主要内容,也是中小型企业的员工薪酬制度设计的主要原则之一。

四、中小型企业员工工资等级的划分

企业的工资等级划分是根据员工所担任职务的重要性、责任大小、难易程度、工作环境和条件,以及工作者任职资格条件等因素,进行工资划分等级标准的一种过程。

企业的工资等级划分的制度是最直接反映企业的价值观的企业管理制度之一。世界各国的企业工资等级制度大致可归为两类:

(1)能力工资制度。这是在欧美各国比较流行的企业的工资等级制度。能力工资制度划分工资等级的标准是人员的工作能力,主要是以人员的工作能力高低来确定工资等级。能力工资制度强调的是人的工作能力,所以迫使企业员工努力提高自己的工作能力,有利于在企业员工中展开竞争,提高工作效率。

(2)资历工资制度。这是在日本和我国改革开放之前比较流行的企业的工资等级制度。资历工资制度强调的是劳动者个人的工作资历和学历等背景,并且以此来确定工资的等级。因此,这种工资制度不利于发挥人力资源的积极性和创造性,但是,这种工资制度有利于员工队伍的稳定和如果和有利于组织进行人力资源的培训与开发,有利于提高员工对企业的忠诚度。

由于中小型企业的人员流动性大,背景复杂,而且员工的工作能力与效率对中小型企业的竞争力至关重要,所以能力工资制度是我国中小型企业的员工工资等级划分比较适合的一种制度。但是,由于这种制度不利于员工队伍的稳定,所以将员工的工作年限考虑在内,确定一种工作能力+工作年限+学历的结构工资形式的工资等级制度也许是一种比较好的工资等级划分方式。

五、企业的员工工资形式选择

企业员工的工资形式选择常常是由企业的生产方式与劳动量计量方式决定。在以工件制造数量为单位进行工人劳动量计量的生产岗位中,计件工资是最为常见的工资形式;而在岗位值班时间为劳动量计量单位的岗位中,计时工资是最常见的工资形式;此外,在负责产品推销的市场营销岗位中,提成工资也是比较常见的一种工资形式。

1. 计时工资制度

计时工资制度比较适用于以时间计算劳动量的工作岗位。计时工资制度在实行过程中,有不同的计时工资方式,如日薪、周薪、月薪和年薪制度等。其特点是直接以劳动时间计量报酬,工作业绩考核和计量容易实行,具有较强的适应性。但是计时工资制度不能直接反映劳动强度和劳动效果,容易产生忽略员工的实际工作效果的现象,不利于激励员工的工作主动性和自觉性。因此,在具体实施过程中,可以将计时工资与业绩考核进行有机的结合,从而提高工

资对员工的激励作用。

2. 计件工资制度

计件工资是根据员工在规定时间内所完成的工作量来计算与支付报酬的一种工资形式。计件工资制度是比较适用于以完成任务件数计算劳动量的工作岗位。计件工资制度有利于提高员工的工作积极性和工作效率,但是如果单纯的以完成任务件数来计算和确定报酬,容易产生产品的质量问題。因此,在具体实施过程中,可以将计件工资与质量考核进行有机的结合,从而做到既提高工资对员工的激励作用,又能够提高员工对产品质量的重视。

3. 提成工资制度

提成工资制度是按员工个人或者是集体的工作业绩,按照事先的约定,以一定的比例从其营业收入、销售收入或经营纯收入中提取报酬的工资制度。由于提成工资制度将员工集体或者是个人的最终劳动成果与报酬直接联系起来,所以有利于提高员工的工作目的感和工作积极性。但是提成工资制度也可能造成员工在工作中的急功近利、不顾长远利益的现象。

第七节 中小企业的绩效评估制度

在企业中建立科学的绩效评估制度,对员工的工作进行绩效评估,是企业人力资源管理的一项重要活动,其目的在于通过绩效评估,发现工作的差距和不足,改善工作状态,提高工作能力。在将企业中的绩效评估制度与企业的薪酬制度、晋升制度和培训制度等进行有机结合之后,可以对员工产生有力的激励作用,提高企业的工作效率和竞争能力。

中小型企业处于创业期和发展期,企业的效率和竞争力的建设是企业管理建设的核心内容。为了有效地提高企业的效率和竞争力,中小型企业有必要在企业中建立科学的绩效评估制度,对员工的工作进行绩效评估,并且将企业的绩效评估制度与企业的薪酬制度、晋升制度和培训制度等进行有机结合,建立企业有效的激励机制。

一、企业的绩效评估

企业的人力资源绩效评估是指企业按照一定的原则和标准,定期或不定期地对所属人员在工作中的业务表现、行为能力和工作业绩情况进行系统的和全面的考查与评价,并以此作为对员工进行奖惩、职务升降、工资增减、培训和辞退等的客观依据的管理活动过程。

1. 企业绩效评估的目的与作用

企业绩效评估的作用是多方面的,其基本作用包括以下几方面:

(1)建立企业的科学管理的基础。在企业中建立科学的绩效评估制度,通过对员工阶段性的绩效评估,可以发现工作的差距和不足,改善工作状态,提高员工的工作能力,从而为企业的科学管理奠定基础。

(2)有利于建立有效的企业内部激励机制。通过将企业中的绩效评估制度与企业的薪酬制度、晋升制度和培训制度等进行有机结合之后,建立企业中的有效的激励机制,会对员工产

生有力的激励作用,从而提高企业的工作效率和竞争能力。

(3)有利于建立对员工工作实行有效监督控制的机制。通过在企业中建立科学的绩效评估制度,对员工的工作进行阶段性的绩效评估,及时发现工作的差距和不足,及时进行工作情况的反馈,从而在企业中建立对员工工作实行有效监督控制的机制。

(4)有利于建立企业领导者与员工之间的有效沟通渠道。通过绩效评估过程,可以表达管理层对员工的工作要求和发展期望,同时使得管理层获得员工对管理层、对工作以及对企业的看法、需求和建议,从而建立起管理者和员工之间的沟通渠道。

(5)对员工工作和行为的导向。绩效评估的标准和要求,本身既是一种评估的安排,也是一种对员工工作和行为的导向。员工正是按照绩效评估的标准和要求去校正自己的工作行为的。

2. 企业绩效评估的原则

绩效评估在企业经营管理过程中具有核心地位和关系到全局的重要性,所以,在企业绩效评估的过程中,应该注意一些原则性的问题,以达到企业绩效评估的目的。

(1)科学性原则。企业绩效评估的内容、方法和标准是不是科学,直接关系到企业绩效评估是不是有效和公正的问题,这不仅仅关系到对员工的评价问题,而且企业绩效评估的内容、方法和标准其实本身就具有对员工的一种导向作用。因此,建立一种能够实事求是并全面地反映员工的工作态度、工作能力和工作业绩的企业的科学的绩效评估体系是非常重要的。

(2)全面性原则。企业绩效评估的内容应该全面地反映员工的工作态度、工作能力和工作业绩,不能以偏概全,强调一点不及其余。这不仅关系到实事求是并全面地反映员工的工作情况的问题,而且会直接影响到员工对待工作的态度。所以,在企业的绩效评估过程中强调全面性原则是非常重要的。

(3)实事求是的原则。由于在实际工作中会遇到许多本来没有预想到的问题,这些问题可能会影响到员工的绩效评估结果,如果处理不当,会严重地挫伤员工的工作积极性。因此,在坚持原则立场的同时,对具体问题具体分析,实事求是并全面地反映员工的工作态度、工作能力和工作业绩是非常重要的。

(4)民主公开原则。民主公开是指有关评估的内容、标准和过程应该全面公开,在员工绩效评估过程中要扩大群众参与度,增加评估工作的透明度。坚持民主公开原则,可以强化评估结果的公信力,有利于加强绩效评估中的群众监督,防止在评估过程中出现不公正的现象,同时也有利于员工接受评估结果,正确评价自己和他人的工作表现和工作实绩。

(5)公正性原则。企业绩效评估的内容、方法和标准是不是科学公正,在评估过程中能不能坚持原则,评估过程是不是能够做到对事不对人,一碗水端平,直接关系到企业绩效评估是不是有效和是不是具有公信力的问题。这不仅仅关系到对个别员工的评价问题,而且直接影响到企业绩效评估本身的评价问题。失去公正性的评估是没有公信力的,没有公信力的评估是没有意义的。因此,在企业中建立一种能够公正并全面地反映员工的工作业绩的绩效评估体系,并且在企业的绩效评估过程中坚持公正性原则是非常重要的。

(6)标准化原则。企业绩效评估能否做到科学公正,其中一个先决条件就是评估过程中没有一个一视同仁的评估标准体系。建立企业绩效评估的标准体系,并且将这个绩效评估的标准体系以量化的方式体现,是在企业绩效评估过程中坚持原则,评估过程对事不对人,一碗水端平的基础,也是直接关系到企业绩效评估是不是有效和是不是具有公信力的问题。因此,在企业中建立一种能够公正并全面地反映员工的工作业绩的绩效评估的标准体系,并且在企业的绩效评估过程中坚持按评估标准进行评估是非常重要的。

(7)系统化原则。企业绩效评估应该满足企业管理的需求,建立一个系统化的企业绩效评估体系。在人员选聘任用、人员晋升、薪酬确定和定期业绩考核中都应该进行相应的绩效评估工作。并且在绩效评估过程中坚持科学化原则和标准化原则,使得相关工作可以建立在科学和客观的评估结果基础上。

二、企业绩效评估的类别

中小型企业的特点是经营规模小,经济实力薄弱,管理不规范,人员忠诚度低,员工流动率高。在这种条件下,企业要最大限度上提高员工的工作积极性,规范员工的工作行为,提高企业员工的工作效率,建立一个行之有效的企业绩效评估体系和与之配套的激励机制是十分必要的。企业的绩效评估应该是一个体系,以满足企业管理的客观需要。一般讲,企业的绩效评估类别包括:

(1)人员选聘任用前的绩效评估。这是新来人员选聘任用前的资格评审过程的一个环节,通过相关的评估结果判断对象是否符合人员选聘任用的条件。

(2)人员职务晋升前的绩效评估。这是人员职务晋升前的资格评审过程的一个环节,通过相关的评估结果判断对象是否符合人员职务晋升的条件。

(3)定期绩效评估。这是为了考核员工的工作表现和业绩、能力和工作态度的例行绩效评估工作。定期绩效评估的结果往往成为工作人员的工作档案的内容,成为人员职务晋升和薪酬确定的重要依据。

(4)不定期绩效评估。不定期绩效评估一般是为了满足企业特殊管理需要进行的绩效评估工作。在企业进行机构变动、工资制度改革和人员使用大规模变动的过程中,都需要安排这种特殊需要的绩效评估工作,考核相关员工的工作表现和业绩、能力和工作态度,并且将这种不定期绩效评估的结果作为相关工作中的人员工作安排的重要依据。

三、企业绩效评估的内容

国外一些企业的绩效评估主要围绕三大方面:个人特征、工作行为和工作结果。个人特征是指技能、能力、素质、需要,它包括专业知识、身体协调能力、商业知识、成就需要、社交需要、独立能力、忠诚心、正直、创造力和领导能力等。工作行为包括执行任务、服从指导、汇报问题、维护设备、维修记录、遵循规则、正常出勤、递交建议书和工作时不吸烟等。工作结果包括销售额、生产水平、生产质量、损耗量/废料、事故次数、设备修理次数、服务的顾客数和顾客满意

度等。

从上述可见,企业绩效评估的内容往往与用人单位的关注方向有关,而且绩效评估的内容对员工的工作重点把握具有明显的导向作用。一般来讲,绩效评估的内容应该根据实际情况确定,评估的侧重点应有所不同。不同的工作岗位的员工评估内容的侧重点应该有所不同,同一工作岗位的员工,由于管理层次不同,其评估内容要求也应有所区别。对高层次人员要重点考核决策能力、授权能力和组织协调能力;对中层人员应该重点评估其责任感、指挥能力、分析判断能力、政策法规和制度的运用能力等;对低层次人员,就要侧重评估其办事能力、实际操作能力、吃苦耐劳精神和出勤情况等。

四、企业绩效评估标准的确定

企业绩效评估能否做到科学公正,其中一个先决条件就是评估过程中有没有一个一视同仁的科学的评估标准体系。建立企业绩效评估的标准体系,并且将这个绩效评估的标准体系以量化的方式体现,是在企业绩效评估过程中坚持原则,评估过程对事不对人,一碗水端平的基础,也是直接关系到企业绩效评估是不是有效和是不是具有公信力的问题。而企业绩效评估的标准体系的制定是否能够作为员工绩效测试的科学标准更是决定企业绩效评估工作是否有效的基础。因此,在企业中建立一种能够公正并全面地反映员工的工作业绩的企业绩效评估的标准体系,并且在企业的绩效评估过程中坚持按评估标准进行评估是非常重要的。

1. 绩效评估的标准

绩效评估的标准由三个要素组成:标准的强度和频率、标号、标度。

所谓标准的强度和频率,是指评估标准的内容,也就是各种规范行为或对象的程度或相对次数。标准强度和频率属于评估的主要组成部分。

所谓标号是指不同强度的频率的标记符号,通常用字母,如A、B、C、D和汉字,如甲、乙、丙、丁等来表示。标号没有独立的意义,只有我们赋予它某种意义时,它才具有意义。

所谓标度,就是测量的单位标准。它可以是经典的测量尺度,也可以是数量化的单位。总之,可以是定量的,也可以是定性的。标度是评估标准的基础部分,它同评估的计量与计量体系有密切的关系。

在绩效评估中,各种内容、标度和属性的标准之间存在着密切的内在联系,它们相互依存,相互补充,相互制约,组成一个有机整体,这就是评估标准体系。绩效评估的标准体系具有完整性、协调性和比例性三个特征。所谓完整性就是各种标准相互补充,共同构成一个完整的整体。完整性反映了标准体系的配套性特征。所谓协调性是指各种标准之间在相关的质的规定方面的衔接,它反映了标准体系的统一性与和谐性。所谓比例性是指各种标准之间存在一定的数量比例关系,它反映了标准体系的统一性和配比性。

2. 制定绩效评估标准的原则

(1)标准应基于工作而非基于工作者。绩效评估标准应该根据工作本身来建立,而不管谁在做这项工作。而每项工作的绩效评估标准应该只有一套,而非针对每个工作的人各定一套。

(2)标准应是工作者经过努力可以达到的。绩效评估的项目是在部门或员工个人的控制范围内,而且是通过部门或个人的努力可以达成的。

(3)标准要尽可能具体而且可以衡量。绩效评估的对象最好能量化,可以用数据表示。一般不能量化的评估对象,比如现象或态度,就因为抽象而不够具体,往往无法进行客观衡量比较。

(4)标准应是经过相关人员协商而制定的。只有在管理者与员工都同意标准的公平合理,并且员工自己参与了标准制定过程,评估结果才会得到大家的认可。

第八节 企业员工的行为激励

激励是一个心理学的概念,指通过某种方式,强化人们的行为动机的过程。也就是说,激励的过程就是通过满足人的某种特殊需求和愿望的方式,达到强化人的某种行为的动机,激发其个人的行为潜力,提高其行为的积极性的一个过程。

对企业员工进行有效激励是人力资源管理的核心内容之一。企业激励的目的是从企业的战略目标出发,在对企业员工的管理中,通过需求引导和目标引导,通过满足他们的某种需求和愿望的方式,采用各种手段来激励员工,强化员工的工作动机,调动他们的工作自觉性、积极性、主动性和创造性,激发他们的工作潜能,寻求企业的每一个员工在目标、行为上与企业保持内在的一致性,寻求每一个员工的工作效率的最大化。

作为一名企业的领导者,最重要的工作内容之一就是鼓舞和激励每一个员工的工作热情和工作积极性。因此,作为企业的领导者,应该了解关于激励基本理论和激励的方式,做好企业的激励工作。通过上面的激励理论的学习,我们可以了解到人们的工作积极性产生的机制原理。在企业管理过程中,要对人们进行有效的激励,提高他们的工作积极性,我们首先应该了解人们在工作过程中的行为机制,了解人们的行为动机是如何产生的,了解关于人的行为动力结构和人的工作热情产生的机制。

一、人的行为动力结构与激励方式

根据心理学的研究,人的行为是由人的行为动机所支配的,而人的行为动机是由人的需求所唤起的。人的行为的方向就是为了实现行为的目标,满足行为主体的特定需求。所以,人的行为产生的心理活动过程就是实现人的行为目标的过程,这个过程可以通过人的行为动力结构的示意图来表示。如图 7.1 所示。

人的需求是人的行为产生的最根本的原因。人的需求可以分为自然需求和社会需求两大类。

自然需求是一种人的本能的生理需求,使人们为了自身的生存和后代的繁衍而产生的一种需求。人的自然需求是人的一种基本需求,当这种需求产生的时候,人会产生强烈的、本能的、难以抑制的冲动。但是同时这种需求具有一种有限性,当这种需求一旦得到满足,它的作

用就会迅速消失。同时,这种需求所导致的影响和作用的方式是与人的文化有关的,不同文化环境下的人的行为表现是不同的。

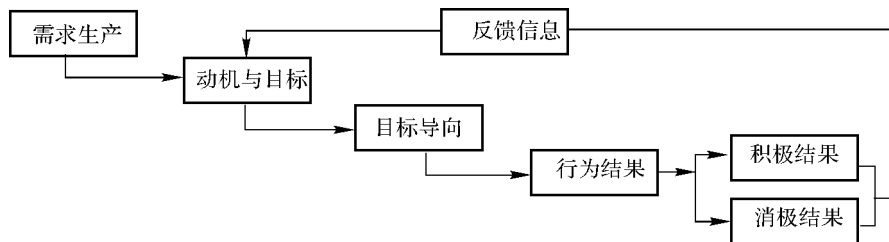


图 7.1 人的行为动力结构示意图

人的社会需求是一种由于人的社会性产生的需求。它包括人的社会交往的需求、得到社会承认和接纳的需求,得到社会尊重和荣誉的需求,得到社会地位和权利的需求等。与人的自然需求不同,人的社会需求属于一种高层次的需求,它不像人的自然需求那么强烈,但是这是一种难以得到完全满足的需求。因此,这种社会需求所产生的影响与作用会长期与持久地存在。

在工作中,人们可以通过工作本身得到满足的需求是内在需求。比如人们的工作的兴趣、工作的成就感和荣誉感等,都属于内在需求。而人们的一些只能在工作之外得到满足的需求,比如物质报酬、精神奖励和社会荣誉等,都属于外在需求。内在需求一般多属于激励因素,一旦得到满足可以长期和持久地提高人们的工作积极性。外在需求多属于保健因素,得到满足后,一般只会短时间提高人们的工作积极性。

在一定的条件下,人们会产生某种需求,这种未得到满足的需求会使人产生满足这一需求的行为动机。为了满足自己的某一需求,人们会形成某一行为目标。在行为动机的驱使之下,人们通过计划、准备和实施将动机转化为了人们为了实现自己的既定的目标的行动。

动机会导致行为目标的产生和可能产生的相应的行为。当这一行为实施之后就会产生相应的结果。当结果使人的需求得到满足的时候,满足的程度又会反过来影响人的最初动机。

当人的行为结果使得人的需求得到满足,也就是说人的行为产生了一种积极的结果的时候,这种积极的结果会通过强化机制使得人的行为动机得到强化,从而使得这种行为在下次需求产生的时候重复出现。反之,如果行为的结果不能让人满意,需求没有得到满足,那么,行为的消极结果同样会通过人的行为强化机制使得人的行为动机得到弱化,从而导致下次需求出现的时候,同样的行为可能就不会出现了。正是由于人的这种心理机制的特点,才使得组织的激励成为可能。

在这里我们需要强调的是,同样的需求,不一定会产生同样的行为动机,同样的行为动机也未必是同一种需求所产生的。比如,同样是渴求学习知识,一些人可能选择上学去学习,一些人可能选择通过自学的方式来学习。又比如,同样是想考研究生,一些人是为了将来做学术研究工作打下基础,一些人是为了将来去企业工作积累知识,一些人也许仅仅是为了一张文

凭。所以,我们不能简单地将人们的特定的需求与人的特定行为动机画等号。

通过人的行为动力结构,我们可以知道,要想影响人们的行为,最常用的方法就是通过影响人的行为结果来影响人的行为动机,从而影响人的行为本身。如果我们使得某人的某种行为得到满足,满足他引发行为动机的需求,那么,他的这种需求引发的行为动机必然得到强化,从而使得这种行为可能重复出现。反之,如果我们使得某人的某种行为没有得到满足,没有满足他引发这种行为动机的需求,也就是说没有产生使得他满意的结果,那么,他的由于这种需求产生的这种行为的动机必然得到弱化,从而使得这种行为再次出现的可能性大大降低。以这种方式,我们就可以通过组织的激励机制来影响一个人的行为了。这实际上就是我们前面讲过的斯金纳的强化理论所阐述的激励方式。

人的行为是因为人的需求产生的,所以,为了有效地通过组织的激励机制来影响人们的行为,我们需要研究和了解人们的需求。我们知道,人们的需求是分层次的,哪些人,在什么样的时候,他们的哪些需求是主要的,哪些需求是次要的;哪些需求是保健性的,哪些需求是属于激励性的;哪些是长期起作用的需求,哪些是短期起作用的需求,这些情况我们都需要进行研究和了解,从而设计出一个有效的组织激励机制来影响人们的行为,提高人们的工作积极性。

在设计组织的激励机制的时候,我们不仅应该关注那些物质性的需求,同时也应该关注那些精神性的需求;不仅应该关注人们的自然需求,而且应该关注人们的社会需求;不仅应该关注人们的低层次的需求,还应该关注人们的高层次的需求;不仅应该关注人们的保健性的需求,而且应该关注那些激励性的需求;不仅应该关注那些外在的需求,而且应该关注那些内在性的需求。只有这样,我们才可能设计出有效的组织激励机制。

在了解了人们的需求之后,就可以通过组织的激励机制的设计将组织的目标与个人的需求有机地结合起来,设计一种将个人的行为目标与组织的目标有机结合的激励机制,通过完成组织的目标来达到完成个人的行为目标的目的,从而有效地提高人们的工作积极性。在这里需要强调的是,组织的目标的设置应该考虑其实现的概率大小的问题。实现的概率如果太小,会使得激励的作用大减;实现的概率太大,太容易,也会加大组织的激励成本。同时,我们还应考虑个人目标的价值问题,个人目标的价值太小,会使得激励作用下降;价值太高,也会使得组织的激励成本过高。

二、人的工作热情产生机制

在企业中,人的工作热情产生主要有两种机制,一个是同一化机制,另一个是需求-期待形成机制。这两种机制的作用方式是不同的。

1. 同一化机制

同一化机制是一个心理学的术语,指的是一个人将自己个人以外的某一个工作对象与自己同一看待,全身心地投入其中的现象。当人们产生这种心理现象之后,人就会在不考虑回报的前提下积极努力地工作。在这个时候,工作者可以通过工作过程本身得到一种内心需求的满足,得到一种乐趣,从而工作过程本身成为他满足需求的过程。

人产生同一化的现象可能有各种原因。有的人是因为对组织文化的价值观产生认同,所以对组织产生同一化现象。这种现象在军队中比较常见。军人往往出于对自己部队的价值观的认同而忠诚不渝地献身军队。也有的人产生同一化的现象是因为对工作职业的认同,从而对工作本身产生同一化现象。比如科学家、医生和教师往往会出于对自己职业的热爱而全身心地投入工作。

无论是何种原因使得人们产生同一化现象,都会引起人们对工作的全身心投入,并且在工作中不计报酬和待遇地努力工作。同一化现象,实际上是一种内在需求激励的现象,正是因为人们存在一种对工作本身的兴趣与热爱,使得这种工作过程本身成为对他的努力的最好的酬劳,因此使得他可以为此而努力。正是因为这是一种内在需求的激励作用,所以这是一种持久和稳定的激励,可以长久地使得人们努力工作。这也是那些外在需求因素的激励作用难以比拟的。

因此,如何在组织中建立同一化机制,在员工中培养同一化现象,是组织管理的重要课题。为了形成同一化机制,需要在管理中创建一种优秀的组织文化和价值观体系,这种文化应该得到多数员工的认同和支持;应该在组织中营造一种良好的人际关系氛围,使得所有的员工热爱这个集体。但是最重要的是,应该在组织中建立一种良好的激励机制和薪酬机制,使得组织成为一个利益共同体,成为所有员工命运所归的大家庭,没有这个因素,其他的措施都会失去基础。

为了同一化的产生,需要在工作安排上考虑每一个员工的情况,考虑他们的职业兴趣和爱好,考虑他们的工作选择,考虑他们的职业生涯的发展。不应该片面地强调服从组织的安排,这样不利于在员工中培养同一化现象。同时,还应该考虑到关于职业疲劳的问题。所谓的职业疲劳,是指一个人长期从事某一种工作后,会产生一种心理厌倦的现象。为了在员工中培养同一化现象,应该采取一些措施来防止这种现象的发生。比如日本企业中实行的“轮岗制度”就是一种可以考虑的方式。

2. 需求-期待形成机制

需求-期待形成机制是指人们工作的目的是期待得到工作之外的某种报酬,比如金钱、荣誉、权利和地位等,以满足自己在工作之外的某种需求。人们因为希望得到这些工作之外的某种报酬,并且因此而产生工作热情的现象就是所谓的需求-期待形成机制。

人们由于需求-期待形成机制而产生的工作热情,与他们期望实现的目标的主观价值大小,以及目标实现的概率大小有关。对于他们,这种目标的主观价值愈大,目标实现的希望愈大,目标对他们的吸引力也愈大,人们由此而产生的工作热情也将愈高。这就是费卢姆的期望理论所阐述的道理。

需求-期待形成机制是目前企业员工产生工作热情的主要形成机制,因此,也是企业组织激励机制的主要形式。这是因为,在目前的社会条件下,人们参加工作的主要动机仍然是功利性的。理想主义的同一化机制在组织的激励机制中确实起着很大的作用,而且随着社会的进步,物质条件的改善,以及人们的素质的提高,同一化现象将愈来愈常见,同一化机制也将愈来愈

愈重要。但是,不容置疑的是,在目前的社会条件下,人们主要还是为了满足自己工作之外的物质需求和社会需求才参加工作的。因此,需求-期待形成机制是目前组织激励机制的主要形式。

人们在需求-期待形成机制的作用下参加工作的积极性的激发是由于对因为工作而可能获取的相应的物质报酬,或者是精神报酬的期待。这种期待是因为这些可能的酬劳可以满足他们的某种自然需求,或者是社会需求。这种期待形成了人们的工作动机,产生了人们的工作目标和相应的工作行为。

人们在需求-期待形成机制的作用下参加工作的积极性的强弱和这种需求-期待形成机制为他们提供的期待目标的主观价值大小,以及实现概率的大小相关。同时,他们的工作结果也会通过反馈来影响他们的工作动机和工作积极性。如果他们的工作结果使得他们得到了满意的结果,实现了他们期待的目标,那么他们的行为动机就会得到强化,工作的积极性就会因此得到加强。反之,他们的行为动机就会被削弱,工作积极性就会下降。因此,在组织管理中设计有效的组织激励机制,首先应该为人们设立一个工作任务目标;其次是建立一种有效的激励机制,一种与工作任务目标进行有机结合的激励方式和奖惩措施;并且使得这种机制在激发人们的工作积极性方面的作用可以得到充分的发挥。

第九节 中小型企业组织激励机制的建设

企业是以向市场提供适销产品的方式赚取利润,谋求最大经济利益的经济实体。为了达到企业的经营目的,需要最大限度地降低企业的经营成本和提高组织的效率,从而使企业赢得市场竞争,达到经济效益的最大化。因此,在企业管理过程中的一个核心问题就是如何最大限度地提高每一个员工的工作积极性,发挥每一个员工的潜在工作能力。也就是说,需要在企业中建立一个有效的员工激励机制来使得每一个员工得到足够的激励作用,达到工作效率的最大化。

企业激励的目的是从企业的战略目标出发,在对企业员工的管理中,通过需求引导和目标引导,通过满足他们的某种需求和愿望的方式,采用各种手段来激励员工,强化员工的工作动机,调动他们的工作自觉性、积极性、主动性和创造性,激发他们的工作潜能,寻求企业的每一个员工在目标、行为上与企业保持内在的一致性,寻求每一个员工的工作效率的最大化。

鼓舞和激励所有的组织成员一起高效率地工作是企业领导者的最重要的领导职能之一。在组织管理过程中,企业领导者应用激励理论,在组织中创造一个有效的激励机制,寻求通过有效的激励使得每一个员工在目标上和行为上与企业保持内在的一致性,寻求企业员工的工作效率的最大化,从而达到企业的高效率和完成企业经营目标的战略目的。

一、企业的组织激励方式

企业的组织激励是从企业的战略目标出发,在对企业员工的管理过程中,通过需求引导和

目标引导,通过满足员工的某种需求和愿望的方式,利用有效的激励机制将他们的个人需求的满足与企业的工作目标的完成进行内在的和有机的结合,从而采用各种手段来激励员工,激发他们的工作潜能,实现每一个员工的工作效率的最大化。

企业的组织激励机制包括组织的薪酬制度、福利制度、用人制度、晋升制度、培训制度、民主管理制度和组织文化等。事实上,企业在组织管理中的每一个工作目标的设置,每一项政策和制度的制定,都可以通过将员工的个人需求的满足与企业的工作目标的完成进行内在的和有机的结合,从而形成一种有效的激励。从而最大限度地发挥组织成员的工作热情和工作能力,提高组织的工作效率、工作活力与创新能力,提高企业的生存能力与竞争力。

在前面我们已经强调,由于员工的个人需求的多样性和变化,企业为了达到对每一个员工的有效激励的目的,势必需要研究员工的各种需求,特别是核心员工的需求,并且根据他们的需求设计相应的激励方式,以通过将员工的需求目标与工作目标的完成进行有机结合的方式对员工进行有效的激励。

(1)物质激励。在目前的社会条件下,人们工作的主要目的还是为了满足自己的物质需求。因此,需求-期待形成机制是目前企业的主要激励机制。同时,中小型企业因为规模小,前景不明朗,风险比较大,所以难以满足员工的一些社会性需求和精神需求,在这种情况下,企业的组织激励机制的主要形式应该是物质激励。

企业的物质激励的主要方式包括薪酬制度和福利制度。薪酬和福利,按照赫茨伯格的双因素理论的观点,对于员工来讲,更多的是一种保健因素。也就是说,当员工对自己得到的薪酬和福利感到不满意的时候,他会因此而产生不满情绪,工作积极性受挫。但是,当员工对自己得到的薪酬和福利感到满意的时候,他并不会因此而产生积极的情绪,提高工作的积极性。他仅仅是不再不满了而已。但是,组织管理的实践证明,薪酬和福利,对提高员工的工作积极性是有明显作用的。当员工的工资与福利的标准得到提高的时候,他们的工作积极性是会有所提高的。当然,这种积极性的提高,与内在激励因素的作用相比较,是有一定时间限制和幅度限制的。一般来讲,员工的工资与福利的标准提高的幅度愈大,积极性提高的时间也愈长,提高的幅度也愈大。反之,则十分有限。

组织的物质激励方式本身也会直接影响到激励的作用效果的。比如讲,当采用与员工绩效挂钩的浮动工资制度的时候,往往会有效地提高员工的工作积极性。而采用固定工资制度的时候,工资的激励作用会大幅度下降,而保健作用会相应提高。一般来讲,企业的福利,对于员工来讲,主要是一种保健作用。由于福利是一种与绩效关系不大的因素,所以它的激励作用十分有限。但是,日本企业管理的实践证明,良好的福利对于增强员工对企业的忠诚感和团队精神是十分重要的,因为它有助于在企业中形成一种利益共同体的关系。这一点是中国企业,尤其是一些中国劳动密集型的中小型企业所忽视的。有一些中国中小型企业的老板,十分热衷于搞一些形式主义的“企业文化”建设,却十分吝啬于企业员工的福利,结果是老板的“企业文化”成了装饰品,企业员工与老板之间的对立意识强烈,劳资双方的关系十分紧张,利益共同体难以形成。

在一些经济发达的国家,因为社会的物质条件比较好,优秀的员工成了企业最紧缺的资源。为了留住企业的骨干员工,提高企业的福利水平就成为一个重要的措施。这些福利既包括一些公共福利,如养老保险和医疗保险等,也包括一些企业的福利,如集体公费旅游、公费培训和员工的带薪休假等。实践证明,一些中小型企业实行了这些福利措施之后,不仅起到了有效的保健作用,稳定了员工队伍,同时培养了员工的集体意识和团队意识,强化了团队精神。

(2)精神激励。精神激励是在满足人们的社会性需求的过程中实现的。由于人们需求的多样性,社会性需求也是组织激励必须考虑的因素。人们的社会性需求,包括了人们的精神需求。比如得到社会承认,得到社会荣誉,得到领导重视与表彰,都属于人们的社会性需求,也属于人们的精神性需求。随着社会的进步,人们的文化素质的提高和物质生活水平的提高,现代社会中人们的社会性需求和精神性需求也愈来愈强烈。

过去,精神激励在我国国有企业的管理中被十分重视的,并且确实得到了良好的激励效果。在国有企业中,评选优秀员工、先进员工和劳动模范的作用不仅仅在于对于本人的激励作用,同时也为其他员工树立了学习榜样,从而有效地激励大家的工作热情与积极性。

但是,随着环境的变化,现在我国企业中,物质激励日益被重视,精神激励正在逐渐被淡化。一些国有企业在形式上仍然保留着评选优秀员工、先进员工和劳动模范的制度,但是正常的员工业绩评选过程被事实上的领导指定所取代,其激励作用随着这些评选过程的变质而下降。这不能不说是一种遗憾,也是组织管理上的一种误区。尽管物质激励是十分重要的,但是物质激励不能取代精神激励,因为精神激励不仅可以激励本人,它还可以激励大家,它不仅可以激励人们的积极性,还可以为大家指引努力的方向。

对于中小型企业,在满足员工的社会性需求方面,相对于大型企业处于一种弱势地位。这主要是因为中小型企业规模小,前景不明朗,风险比较大,所以难以满足员工的一些社会性需求和精神需求,加之一些中小型企业是事实上的家族企业,一般员工在企业中的地位比较低,发展前景受到很大限制,这种情况下,企业难以满足员工的社会性需求。

(3)团队激励与个人激励。团队激励的方式,有别于传统的个人激励,是一种通过以个人的业绩为对象进行考核,以个人为单位进行激励的激励方式。这种个人激励方式有利于防止出现“大锅饭”和“小锅饭”之类的平均主义现象,有利于激发个人的工作积极性。但是,这种个人激励方式不利于团队精神和集体主义精神的形成。而团队激励的方式,是以团队的工作业绩为对象进行考核,以团队为单位进行激励的激励方式。团队激励方式有利于团队精神和集体主义精神的形成,但是容易形成“小锅饭”之类的平均主义现象。

为了解决这个矛盾,一些企业综合了团队激励和传统的个人激励两种方式,同时采取团队激励和个人激励的方式。具体来讲,其做法是:首先以团队为对象进行业绩考核,以团队为单位进行激励。然后,在团队内部,采取以个人为对象进行业绩考核,以个人为单位进行激励的方式。这样,每一个员工首先必须在保证团队的整体业绩良好的基础上才可能得到较高的奖励。之后,每个员工还必须保证自己的个人业绩的良好,才能确保自己得到较高的奖励。在团队业绩和个人业绩二者之间,哪一个业绩不佳都会使得员工失去高额奖励的可能性。这样就

使得每一个员工必须在个人努力的同时具有团队精神。

(4) 正面激励与负面激励。正面的激励是指以鼓励的方式,以积极的结果来向员工反馈正面的信息,从而强化他们的某种行为动机。负面激励则是一种以惩罚方式,以消极的结果向员工反馈负面的信息,以此来弱化他们的某种行为动机。

正面激励有助于培养员工的良好行为方式,增强员工的自信心和提高员工的工作兴趣,从而提高员工的工作积极性。负面激励则有利于纠正员工不良行为,明确行为规范。但是,从效果上来看,正面激励过多容易使得一些员工产生飘飘然的自满情绪。而如果负面的激励过多,容易挫伤员工的自尊心和自信心,甚至会因此产生对立情绪。

从东西方企业管理的特点来看,西方文化氛围下的企业管理,更偏重于正面的激励方式。而我国的企业管理则更重于负面的激励方式。从实施效果上看,我国企业中的负面激励过多往往使得企业员工缺乏自信和积极进取精神和创新精神。不愿有功,但求无过,是我国一些企业员工的心态。这不能不说与我国一些企业在管理上过分注重负面激励有关。

(5) 目标激励。目标激励是通过为员工设立工作目标来激励员工的工作积极性。管理实践证明,目标激励成功的关键在于工作目标的设置要满足一些必要的要求。

1) 工作目标必须与个人的需求和目标进行有机结合,这是目标激励成功的关键。与员工利益和需求无关的工作目标设置的激励作用是十分有限的,甚至在一些情况下是根本无效的。将工作目标与个人的需求和目标进行有机结合,需要管理人员了解员工的需求,并且通过将工作目标的实现与满足员工需求的员工个人目标进行有机的结合。

2) 工作目标的设置需要考虑员工实现目标的能力与可能性。如果员工几乎无法实现所设置的工作目标,那么工作目标的设置不仅无助于提高员工的积极性,反而会挫伤员工的积极性。因此,科学地为员工设置工作目标是十分重要的。

3) 为员工设置与其工作目标相配套的个人激励目标的时候,必须考虑到个人的激励目标的主观价值。所谓的主观价值,是指员工对于这个目标价值的个人评估。如果员工根据自己的需求和价值观,认为这个目标很有价值,那么这个目标的激励作用就比较大。反之,则激励作用就比较小。

(6) 工作激励。所谓工作激励,是指人们通过工作过程本身来获得一种需求的满足,从而激发出工作积极性的过程。从激励理论上分析,工作激励属于一种内在激励,是一种同一化激励机制的作用。这种机制产生的前提就是工作者本人对自己的工作的热爱与投入。

在组织管理中,如何激发员工的工作激情,是管理者应该考虑的重要问题。做到这一点,要求在企业的人事管理上,需要尽量地去考虑每一个人的工作兴趣和爱好,考虑每一个人的能力与机会,考虑每一个人的职业生涯的发展,最大限度地满足人们在工作安排上的要求。同时通过良好的组织环境的营造和组织文化的管理,争取提高员工对企业的组织认同感,以此来赢得员工对工作的热爱和对组织的热爱。

(7) 感情激励。感情激励是通过与员工的感情因素来激发员工的工作积极性。员工是有感情需求的社会人。所以,通过与员工建立感情联系不仅可以增强双方的关系,同时可以提高

员工的工作积极性。关于这一点,在美国的梅奥教授的霍桑工厂实验中已经得到了证实。

在感情激励方面,中国文化的环境比西方的文化环境更具优势。因为中国文化是一种植根于农耕文化基础上的文化,本身就具有重视情感和人际关系的特点,这种文化的特点也融入了中国企业的管理中。因此,做好感情激励,中国企业比较之下更有优势。

因为企业规模小,人际关系比较密切,中小型企业和管理过程中比大型企业更容易实施人性化管理和人情化管理。也就是说,感情激励模式更加适合中小型企业,是一种在中小型企业管理实践中行之有效的激励模式。

(8)发展激励。在现代社会中,人们参加工作不仅关注工作的报酬,而且关心工作所提供的发展机遇。因此,为员工提供良好的发展机遇已经成为现代企业激励机制的一个重要的组成部分。企业的发展激励的做法一般包括职业生涯设计、培训机会和晋升机制等。

职业生涯设计是企业为员工在企业中今后的发展所描绘的蓝图。蓝图不仅为员工描绘了他在企业中的发展前途,而且为他提供相应的机会和培训。事实证明,职业生涯设计是一种十分有效的激励方式,可以提高员工对自己工作的责任心和信心。

培训机会是现代社会中人们十分重视的。这是因为在现代社会中,知识是一种资本,而培训就是一种使得自己的知识资本增值的方式。企业为自己的员工提供培训机会可以满足员工对知识的需求,从而提高员工的工作积极性。

晋升是员工在事业上的发展。企业为员工提供发展机会满足了员工的事业追求和自我价值实现的需求,因此可以有效地提高员工的工作积极性。企业的晋升制度是否有效,是否有利于鼓励员工在企业中努力工作,取决于这种制度是否可以为大家提供同样的公平、公正的发展机会。如果企业的晋升制度人为地限制某些人的机会,甚至拒绝某些人的发展,那么这种晋升制度势必导致相反的效果。比如在一些企业中存在的“外来的和尚会念经”的用人政策,就会由于其事实上排除了本企业员工的晋升机会而挫伤了一部分员工的工作积极性。

对于中小型企业,因为企业规模小,企业的发展前景不明朗,工作不稳定,所以难以满足员工的一些发展需求。特别是一些家族企业,本身的管理机制就限制了一般员工的发展可能,这也是我国一些中小型企业员工队伍极不稳定,员工积极性不高的一个重要原因。

(9)股权激励。股权激励是一种目前企业激励员工,尤其适合新员工的重要方式。通过股权激励,不仅可以满足员工的物质需求期待,同时还有利于将员工的需求和企业的发展目标进行有机结合,形成一种利益共同体,从而有效地激励员工积极性和稳定员工队伍。

但是,许多中小型企业为了稳定员工队伍,提高员工的工作积极性,实行了股权激励的激励模式,但是往往效果不佳,难以达到预计的激励效果。究其原因,主要是因为中小型企业规模小,企业的发展前景不明朗,员工的工作不稳定造成的。在这种情况下,采用股权激励的方式对一般员工并没有多大的实际意义。

二、建立中小型企业组织激励机制需要注意的问题

为了在中小型企业中创建一个科学有效的激励机制,需要考虑多方面的问题,特别是应该

在充分地研究了企业自身特点和员工的实际需求的基础上进行激励机制的设计。

1. 各种激励因素的平衡问题

为了在组织中创建一个有效的激励机制,需要考虑组织的多方面因素的综合平衡问题。我们需要考虑的是组织的目标体系的整体实现,而不能仅仅考虑某一个目标的实现。在组织管理的实践中,往往有一些组织目标的实现对激励机制建设的要求本身就存在一些相互矛盾的地方,这就需要领导者进行统筹考虑,综合平衡,寻求一个最佳的平衡点。

在企业管理中经常遇到的一个问题就是在提高组织效率与加强组织和谐这两个目标之间的平衡问题。为了提高组织效率,我们有必要强化组织的竞争机制,强化个人之间和部门之间的竞争。但是,随着竞争力度的加大,必然会导致组织和谐和组织中人际关系的劣化。为了提高个人工作效率,我们有必要加强团队成员之间的竞争力度,拉大个人之间的工资和奖金的差距,加大个人业绩考核在个人的工资和奖金上的决定系数等。但是这势必会造成团队成员之间的竞争加剧,导致团队成员之间关系紧张,工作协调性下降,影响团队精神建设和团队整体的业绩效果。为了加强部门的工作效率,我们强化了对每一个部门的业绩的单独考核,结果会使得一些部门之间的协作关系因为部门利益的冲突而瓦解。如何解决好这样的问题,如何决定团队整体业绩考核和个人业绩考核对个人的工资和奖金上的决定系数大小,如何解决好部门考核与部门之间的协作的关系,就是一个必须进行平衡的问题。这里的平衡,是指综合考虑各方面的因素,统筹兼顾,有所侧重,不是各种因素的一视同仁。

2. 激励机制建设的成本

在组织中创建一个有效的激励机制,还需要考虑组织的管理成本和组织效率提高的问题。创建一个有效的激励机制需要投入成本。但是必须考虑组织的承受能力和成本-效益的核算问题。如果简单地考虑提高激励力度,不去考虑成本,不去考虑组织的经济实力,无疑是有违初衷和不明智的。碰到这样的问题,需要领导者保持清醒的头脑,进行理智的处理。比如我国某著名计算机企业在一所知名的大学招聘计算机人员的过程中,与另一家国际顶级企业发生遭遇,对垒之际,这家企业的总裁就理智地意识到,他与这家企业的竞争不是在同一级别上。所以,他决定放弃正面的竞争,在那家国际顶级企业以高薪进行招聘之后,他再去进行招聘。他说,我们的实力不够,所以只有等到他们将最优秀的人招聘走了之后,我们再去招聘二流的人才。这种思维方式,对于本身就先天不足的中小型企业特别重要。因为中小型企业规模小,经济实力有限,企业的发展前景也不明朗,因此,在激励方式和激励力度的设计方面,就只能实事求是,不可盲目攀比。

3. 注意企业性质的差别和组织性质的差别

在企业中创建一个有效的激励机制,还需要考虑企业和组织的性质问题。不同性质的企业和组织在管理上的需求是不同的,不同的员工在需求上也是不同的。比如计算机软件企业的生产方式和员工构成就决定了它的管理方式更加强调民主化管理和员工的自我管理。所以,它的激励机制建设就需要考虑民主管理水平的提高,强调权力的下放和组织的扁平化。在激励方式上,除了一般意义上的物质激励,还要强调精神激励,除了惩罚性质的负面激励,更需

要强调鼓励和奖励性质的正面激励。除了与工作本身无关的物质激励和精神激励等外在激励之外,还需要强调与工作本身相关的工作兴趣和组织认同等内在激励。而对于冶金企业,它的生产方式和员工构成决定了它的集中管理方式和强化的集体主义。所以,冶金企业的激励机制建设必然更加强调团队精神,强调权力的集中,而不是权力的下放,强调外在激励的方式,而不是内在激励方式。即使在同一个企业中,因为不同组织的不同工作性质和方式,也需要采用不同的激励机制。

4. 注意员工需求的差别

在组织中创建一个有效的激励机制,还需要考虑组织中不同层次员工的需求的差异性问题。激励是针对员工的需求进行动机强化的过程。所以,激励必须考虑到员工的需求,因为只有针对员工需求的激励才可能有效。组织中的不同层次员工的需求有较大差别,所以激励方式和激励手段也需要有所差别,不能一概而论。比如,年轻职工的需求相比较而言更多地属于发展性质的需求和精神方面的需求。如职业生涯发展机会、培训机会、组织文化和组织的人际关系氛围等。这些因素对于中老年职工的重要性一般就比较偏低。他们的需求相比较而言更多地属于物质方面的需求,比如职位、薪酬和福利等。因此,在设计组织的激励机制的时候需要考虑不同层次人们需求的差异性,力求最大限度地激励各个层次人群的工作积极性。

5. 激励目标的设置

最后,在组织中创建一个有效的激励机制,还需要考虑目标设置问题。给员工和单位设置业绩目标,是一种有效的激励方式。但是如果目标设置不当,或者奖惩不配套,都可能使得激励失效,甚至导致一些相反的效果出现。一些企业为了得到最好的激励效果,往往将业绩目标设置过高,职工难以达到,结果往往是职工由于达到目标的概率过低而放弃。比如,有一家房地产企业,为了激励售房人员的积极性,实行一种末位淘汰制的激励方式,规定员工在每个月末要进行业绩排队,排在后面的几位要被自动解聘。由于这种淘汰制是一次性的,不会考虑过去的业绩,所以员工的工作压力极大,最后的结果是全体售房人员在一个月后集体辞职。

综上所述,我们在中小型企业中创建一个有效的激励机制需要考虑各方面的因素和可能出现的各种问题,力求通过设计一个有效的激励机制来达到提高组织效率和改善组织管理的目的。

第十节 对我国中小型企业的人力资源管理若干问题的研究

现代企业之间的竞争最终是人才的竞争。在现代市场经济环境中,中小型企业因为自己的其他资源的有限性处于一种比较弱势的竞争位置,如何在人力资源的开发利用方面取得成功就成为其在竞争中取得相对优势的一种战略性问题。

我国中小型企业多数属于劳动力密集型企业,而且处于创业期和发展期,人力资源的开发管理工作至关重要。但是,由于企业发展的历史原因和企业经营管理者的认识问题,我国的

小型企业的人力资源管理确实存在一些问题,影响了企业的人力资源充分发挥作用。

一、我国中小型企业人力资源管理与开发特点分析

我国中小型企业多数属于劳动力密集型企业,而且处于创业期和发展期,因此,企业的人力资源的管理具有一些自身的特点,研究这些特点有助于更好地进行企业的人力资源开发管理工作。

1. 我国中小型企业员工队伍特点分析

(1)人力资源素质偏低。我国中小型企业多为劳动力密集型企业,吸纳了大量的劳动力资源。由于中小型企业的经营规模较小,企业前景不明朗,企业未来风险大,不确定因素多,员工待遇一般也不高,影响了企业对人才的吸引力,造成中小型企业的员工队伍整体素质不高,尤其是企业的高素质管理人才和高水平科技人才存在着较大缺口。

(2)员工队伍稳定性较差。我国中小型企业的员工队伍高度不稳定。造成我国中小型企业的员工队伍高度不稳定的原因是多方面的。其中影响较大的:一是由于中小型企业的规模比较小,发展前景不明朗,企业未来风险大,不确定因素多,员工待遇比较低,以及多数中小型企业的落后的家族企业用人机制和家长制管理模式造成员工发展空间受限,造成企业的一部分竞争力较强的市场稀缺人才的大量流失;二是由于中小型企业自身经营不稳定和在用人机制上的过分草率,造成企业员工的流动率过高。

(3)员工的忠诚度较低。我国中小型企业员工的忠诚度明显低于一般的大型企业。这不仅仅是因为中小型企业的规模比较小,发展前景不明朗,企业未来风险大,不确定因素多,员工待遇比较低等客观原因;也是因为我国多数中小型企业属于家族企业,落后的家族企业用人机制和家长制管理模式制约了人才的发展,引起了一些员工的不满,从而造成中小型企业中员工对企业的忠诚度大幅度下降。

2. 我国中小型企业人力资源管理问题分析

在现代市场经济环境中,企业之间的竞争最终是人才的竞争。我国中小型企业多数属于劳动力密集型企业,而且处于创业期和发展期。企业要发展,人力资源的有效开发和管理至关重要。在企业中,人力资源的质量与数量能否满足企业发展的需求,往往是关系到企业未来战略能否实现的必要条件。但是,人力资源的开发与管理,又正是我国中小型企业经营管理的薄弱环节。

(1)人力资源管理观念上的落后。对于许多中小型企业的管理者,人力资源的观念仍然没有被接受。很多企业的经营管理者仍然将员工视为机器设备的附属物,认为是企业在“养活这些人”。他们没有认识到,人力资源是企业生存和发展的主要资源之一,是企业经营管理的核心。在一些中小型企业的人力资源管理过程中,仍然仅仅片面地强调对员工的管理方面,强调制度的约束作用和惩罚的警示作用,不重视员工的需求满足和自尊要求,忽视他们的主观感受。在许多中小型企业中,“以人为本”的观念,“人本管理”和“人性化管理”的模式并未得到管理者的认同,员工在企业中仍然仅仅是被管理的对象。

(2)人力资源管理缺乏战略意识。战略决策是企业根据自身所面临的外部环境和自身条件,基于企业的长期发展目的,对企业未来的发展目标、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,以达到企业高效和可持续发展的目的。有效的企业战略管理还体现在必要的情况下企业有能力及时地进行战略调整,为企业寻求新的战略机遇,规避可能出现的重大的企业经营战略风险。

对于我国中小型企业来说,企业战略决策能力和管理能力既是一个关系企业命运的重要能力,同时也是一个普遍十分脆弱的管理环节。许多中小型企业正是由于缺乏必要的战略决策和管理能力,从而使得企业发展缺乏正确的战略目标和导向,造成企业经营行为的短视和盲目,造成巨大的企业经营风险。

造成我国的多数中小型企业的战略决策能力和战略管理能力较差的原因主要是一些中小型企业的经营者往往缺乏对企业发展的定位,缺乏对长期的发展目标的设定,也没有确定的经营理念和策略考虑。他们在企业经营中没有全局意识,没有长远意识,更没有统筹规划的战略意识。正是由于这些管理者缺乏战略意识,才导致我国多数中小型企业的战略管理缺失。

作为企业发展战略的重要组成部分的人力资源发展战略,在我国多数中小型企业中也同样处于一种缺失状态。这种战略缺失,不仅是因为管理者的战略意识的缺乏,而且还有企业管理者对人力资源重要性认识不足的原因。许多中小型企业的管理者认为,在中国,劳动力资源非常丰富,因此考虑将来企业发展过程中的劳动力需求和人才需求是杞人忧天,没有这种必要。

(3)缺乏有效的人力资源管理机制。在我国的中小型企业中,由于历史原因和管理层成员的水平问题,使得许多企业的人力资源管理水平低,管理不规范,并且因此造成企业的组织效率偏低,提高了企业的生产成本和管理成本,降低了企业的竞争力和生存发展能力。目前,缺乏科学的劳动分工,缺乏科学的组织结构和工作流程设计,没有在组织中建立有效的激励机制,是我国中小型企业组织管理落后,组织和个人的工作效率偏低的主要原因。

1)由于缺乏必要的内部劳动分工,降低了工作效率和质量。我们都知道,为了提高工作质量和效率,在企业的工作人员中进行必要的劳动分工是必要的。但是,由于中小型企业规模不大,人手有限,生产不稳定,产品生产一般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。这是中小型企业特点所决定的一种必然的劳动现象。由于企业内部缺乏必要的劳动分工,必然会直接影响企业的工作专业化,影响每一个员工的工作熟练程度,影响工作的质量和效率,从而影响企业的竞争力和发展能力。

2)缺乏合理科学的组织结构和科学的工作流程,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,可以科学地实行组织内部的专业分工和建立协调关系,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,这也是提高组织效率和提高内部管理质量的基础。但是,我国许多中小型企业在创业初期由于自身规模有限,生产不够稳定,产品生产不能量产等原因,往往缺乏稳定的、科学的

组织结构与工作流程,或者即使存在一定的组织结构与工作流程,也往往由于管理者的水平有限,其设计也不是很科学。

由于企业内部缺乏科学的组织结构和科学的工作流程,所以我国许多中小型企业组织效率很低,资源配置不科学,员工工作业务水平不高,从而造成企业的生产成本较高,产品质量不稳定,并且组织管理的可控性和协调性也欠佳,这些也都直接影响到企业的经济效益和生产组织能力,降低了企业的竞争力。

3)缺乏规范的制度管理,组织管理粗放,随意性强。由于历史和文化的因素,我国中小型企业往往对人力资源管理部门功能定位不清,其直接后果就是人力资源管理机构设置不科学和人员配备不合理。大多数中小型企业仍由人事行政部承担或由行政后勤部人员兼任人力资源管理工作,大多未受过专业训练,停留在档案管理、工资和劳保福利等事务性管理,这是典型的以“事”为中心的“静态”人事管理。而且在管理中过分依赖领导个人能力、经验、魅力和威望,常采用传统的家族式、命令式、随意性的管理方式。制度的执行过程不规范,许多中小型企业领导人在管理上实行的是“人治”,而不是“法治”。在组织管理上,企业管理者习惯于大权独揽,不是依靠制度来进行常规的组织管理,而是以管理者的主观判断和意志来决定。这种现象也反映到一些中小型企业内部的人力资源管理方面。在一些企业中,往往基本的人力资源管理制度也残缺不全,甚至完全缺位。遇到问题,人言大于制度,当权者说了算,随意性很强。这一方面确实使得企业管理具有了很大的弹性和灵活性;但是,在另一方面,也使得企业的管理混乱不堪,下级工作无章可循,是非曲直无规可断,什么问题都得向上级请示。这种家长制的管理模式造成在我国许多中小型企业中,企业的人事管理往往是“人情大于王法”,人情和个人关系起了很大的作用,按制度办事成了一件十分难以做到的事情,一些人事管理问题处理起来往往是对人不对事,使得这些本来就不健全的制度也变得缺乏必要的权威,甚至形同虚设。这种不科学的组织管理模式在企业具有一定规模之后,就成为直接影响企业员工的工作效率和质量,影响企业的组织有效性的的重要因素。

(3)狭隘的用人观念和制度,影响了企业对人才的吸引与使用。我国中小型企业由于历史的原因,在用人方面缺乏科学态度,具有很大的主观随意性和偏见。在许多中小型企业中,由于历史原因和家族偏见,往往缺少对“外人”的信任和“容纳百川”的气魄,在用人方面往往有意无意地排斥家族亲朋之外的“外人”,在企业管理中往往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,极少采取竞争选聘的方式遴选人才,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,缺乏企业成员之间的相互信任,加剧了一些企业员工的“打工”意识。这种氛围直接导致的后果就是使得企业缺乏对社会人才的吸引力,企业员工对企业缺少归属感和忠诚度,在企业的一般员工中间存在着强烈的雇用意识和“打工”意识,并且在企业的员工队伍中,“外人”与家族成员之间产生并存在着深刻的戒心和矛盾。

随着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,吸引外部社会人才成为企业生存发展的必要前提和基础。在这种情况下,企业中存在的狭隘的家

族观念和排斥“外人”的意识必然成为中小型企业延揽人才和发展企业的巨大障碍。加之企业制度上的不规范,对中高层管理人员选拔标准和程序有欠科学,对所用人员极少能够进行能力测评和业绩考核,中小型企业的人力资源管理往往没有一个长远而又行之有效的规则,人事管理的运作机制没有随着经济环境、企业的发展规划而变化,尚未形成科学有效的人力资源引进、培育和利用机制,使得企业的高层管理和财务管理等核心职位大多为企业主的一些业务上并不称职的亲朋好友所掌控,降低了企业的人力资源的整体素质。

(4)缺乏有效的激励机制,造成员工对工作缺乏激情。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,在我国中小型企业中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,往往都缺乏系统的和规范的设计和制度保证。激励往往成为当权者的一种即兴的行为,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。

造成多数中小型企业缺乏有效的内部激励机制的原因:一是企业的经营管理者缺乏相关的认识。以为只要将工作给员工安排下去了,自然就会做好的;二是缺乏相关的专业知识,以为激励就是物质奖励,并且将物质奖励视作自己的一种施舍行为,用以笼络人心;三是因为一些中小型企业的内部管理基础比较差,缺乏对员工的明确的工作和职责的定位,更不要说完备的和科学的考绩制度与奖惩制度了。

中小型企业建立企业内部有效激励机制缺乏必要的基础,其影响因素如下:

1)缺乏科学的绩效评估激励体系。我国大多数中小型企业缺乏科学、严格的绩效考评制度。这不仅会扭曲和削弱激励的导向作用和推动作用,也将使企业陷入管理监督的困境。

2)薪酬制度欠合理,缺乏相应的福利制度,使员工没有安全感。中小型企业对员工的报酬一般采用基薪加奖金的办法,且带有较强的灵活性和随意性,明显不能满足核心员工的多样化需求,难以有效地激励员工努力工作,也无法满足企业长远发展对留住核心员工的要求。其中,住房、养老保险金、医疗保险等福利,对员工的影响最大,也是员工最关注的福利问题。如果这些因素得不到良好的解决,也会影响员工的积极性。

(5)对企业文化建设重视不足。作为一种组织文化,企业文化是企业在建立与发展过程中形成的根植于全体员工意识中的企业经营理念,以及企业的行为规范和制度,企业的作风及宗旨等。企业文化决定了一个企业的价值取向、经营目标、行为模式与企业的经营管理特色。对外,企业文化直接表现为企业的品牌与形象,对内,企业文化深深影响着企业员工的日常作风,规范着员工的行为方式。企业文化,作为为多数员工所接受的文化观念,有助于提高企业的凝聚力,有利于团结员工目标一致地为实现企业的目标去努力工作。

基于企业的历史发展过程,中小型企业和管理上更多注意如何实现科学管理,但对如何加强企业文化建设却很少注意。很多中小型企业的管理者认为,对于中小型企业,企业的关键是生存,企业文化建设是大型企业的奢侈品,中小型企业没有时间和精力去谈论企业文化建设问题。这就使得大多数中小型企业在文化建设方面几乎是空白,导致企业在经营管理方面缺乏必要的核心理念的指导,缺乏企业精神,也导致企业对自己的核心员工缺乏凝聚力,员工

对企业前途漠不关心,不能以同舟共济的心态对待企业的发展。

(6)我国中小型企业的人力资源外部环境在出现不利变化。我国中小型企业多数为劳动密集型企业,包括从事低附加值日用轻工产品生产的劳动密集型企业 and 从事高附加值高技术产品生产的劳动密集型企业。由于我国是一个人口众多的大国,人力资源是我国最重要的经济资源之一。因此,丰富而廉价的劳动力资源就成为我国经济发展的重要资源,为我国的资本快速积累和向工业社会转化做出了巨大的贡献。但是,在进入 21 世纪之后,伴随着我国经济发展水平的提高,农村剩余劳动力资源的快速减少,以及政府的相关政策的变化,我国劳动力的工资水平正在快速上升,廉价劳动力资源正在消失。在这种背景下,传统的完全依靠廉价劳动力谋求企业竞争优势的发展模式已经很难适应我国未来发展的需要。

二、中小企业的知识员工管理问题

随着社会的发展和企业经营模式的发展,随着知识与信息的重要性的日益增加,现代企业的利益主体正在发生重大变化。我们知道,企业的原有的利益主体是企业的经营者和所有者,而现代企业的利益主体正在愈来愈明显地表现为一种新的形式,表现为货币资本与知识资本这样两个新的利益主体的形式。

这里所谓的货币资本的所有者就是原来的企业股东,他们以货币资本投资的形式成为企业的主要利益主体,而知识资本的所有者是随着知识时代和信息时代到来而产生的一种新的企业主要利益,包括企业的高级经营管理人员和高级技术人员。这些知识型员工以自己具有的知识和专业技能,以及关键的重要信息为企业创造财富,从而成为企业的新的利益主体之一。在新的时代,他们的重要性正在日益上升。

随着现代企业的利益主体的重大变化,使得企业的经营管理愈来愈明显地表现为货币资本与知识资本这样两个新的利益主体的合作与博弈形式。要提高企业的效能,最大限度上地发挥知识型员工的工作能力和提高他们的积极性就成为企业组织管理必须解决的一个关键问题。这就使得知识型员工的有效管理问题在企业的管理中处于一个十分重要的地位。研究和解决好这个问题,已经成为现代企业经营管理成功的一个必要的基础和前提条件。由于我国许多中小型企业属于技术密集型企业,因此,知识型员工的有效管理问题就成为这些企业经营管理的重要课题。

1. 加强知识型员工管理的重要性

随着现代社会的迅速信息化和知识化,现代企业的生产管理的知识含量和信息量正在日益增加,因此,企业员工的知识水平也在水涨船高,大量的知识型员工涌入,使得企业人力资源日益呈现知识化,企业的知识型员工的重要性随之日益凸现,成为形成现代企业竞争力的核心要素之一。

随着现代企业生产管理的技术含量的日益增加,在企业中,知识型员工的人数在企业员工中所占比例正在大幅度升高。以传统的制造公司首钢总公司为例,目前该企业中的知识型员工(包括企业的技术人员和管理人员)在全企业员工中所占比例已经超过 25%。而随着首钢

公司迁往河北省曹妃甸重建,企业的现代化水平将大幅度提高,企业的知识型员工的比例也将可能超过 50%。而首钢公司的这种人力资源成分的变化反映了现代企业人力资源变化的大趋势。

由于知识和信息在现代企业生产和管理过程中的重要性的日益提高,知识型员工在企业的工作岗位的性质,使得其企业中成为生产和管理的骨干力量。知识型员工在企业中处于愈来愈核心的地位,一些知识型员工因此成为企业不可或缺的人才力量,掌握了企业的核心能力和核心权利。知识型员工正在作为知识的所有者,与企业的资本所有者一起成为现代企业的两大利益主体。

知识型员工在现代企业中的重要地位,使得知识型员工的有效管理问题成为现代企业管理中一种十分重要的问题。从某种角度来讲,知识型员工的有效管理已经成为直接影响到企业组织的有效性,影响到企业工作效率和企业竞争力的重大管理问题,并且因此引起了许多管理学者的关注。

2. 对企业知识型员工的特点分析

为了达到对知识型员工进行有效管理的目的,首先需要对在企业中利用自己所拥有的知识与信息进行工作和创造财富的知识型员工的特点有所了解。事实上,正是由于知识型员工所受教育和工作性质的背景,使得他们具备一些一般员工所不具备的业务素质、工作能力和人格心理特点。我们有必要根据知识型员工的特殊性,研究分析知识型员工的有效管理问题。

(1)知识型员工具有较高的文化素质和业务素质。由于知识型员工的工作性质的要求,他们一般都受过较好的教育,拥有较高的学历和较丰富的专业知识。同时,他们通过自己的工作实践,有着比较丰富的工作经验和实践经验,有着较高的业务素质和工作能力。正是因为如此,这些知识型员工在企业中成为企业生产和管理的骨干力量,并且因此在社会中具有一定的社会地位和竞争能力。

(2)知识型员工具有较强的事业心和成才欲望。由于知识型员工自身的能力与文化水平,以及这些员工在企业中和在社会中所具有的较高的社会地位与经济地位,使得他们有着比较特别的社会价值观和人生观,具有较高的人生需求层次,较高的自我期望值和成就事业的欲望。一份关于对首钢总公司进行的调查问卷结果显示,首钢的技术人员和管理人员的工作动机与一般的熟练工种的员工相比,更多地表现为社会性的需求满足动机,包括期望通过自己的工作成功得到同事与领导尊重,期望在工作中实现自我价值,得到社会承认与社会荣誉等。正是因为如此,这些知识型员工在工作中一般都表现为具有较强的事业心和进取心,竞争心理较强,对工作取得成功的愿望要远远高于一般员工。同时,他们的成才欲望表现强烈,对得到学习机会和成才机会的愿望明显强于一般的熟练工种的员工。

(3)知识型员工具有较强的自尊心和独立性。知识型员工的较高教育水平使得他们具有一种知识分子所特有的人格特征。分析起来,知识型员工一般表现为较强的自我意识和较强的自尊心,他们一般在心理上对外界环境比较敏感,拥有较强的平等意识和自尊感,他们喜欢从事自主性和挑战性较强的工作,不愿意领导对自己的工作进行过多的干预和控制。他们更

愿意和那些民主作风较强的领导进行合作,愿意在较为宽松和谐与民主的人际关系氛围中工作,希望有机会参与企业的管理过程,希望在工作中得到领导和同事们的尊重。他们人身依附意识不强,独立意识较强,不愿意成为他人的工具和附庸,更不愿意为他人所控制与利用。他们的工作愿望和工作积极性直接与他们在工作环境中所受到的尊重和享有的独立程度相关。

(4)知识型员工具有参与企业管理的较强愿望。由于知识型员工自身的能力与文化水平,以及这些员工的工作性质,使得他们具有较强的自主意识和管理参与意识,具有参与企业管理和进行企业管理创新的较强愿望。我们在首钢总公司进行的一份调查问卷结果显示,企业的知识型员工参与企业管理的愿望明显强于其他一般的熟练工种的员工,他们希望有机会参与企业管理,希望通过参与企业管理,表述自己的意见,体现自己的能力与价值,表达自己的利益诉求,维护自身的权利。

(5)知识型员工对企业的忠诚度较低。知识型员工所具有的强烈的自我意识、事业心和独立性,以及他们自身素质所赋予他们的较强的在劳动力市场中的竞争能力和就业能力,使得他们与一般的企业员工相比较对企业的忠诚度有明显地降低,流动率明显地高于其他一般的企业员工。关于这一点,无论是我们于首钢总公司进行的调查问卷结果的显示,还是企业中员工主动离职人员的人员构成分析都可以说明,特别是在一些经济效益较差,前途不明朗和企业文化缺乏吸引力的企业中,这一点表现尤其明显。

3. 对企业知识型员工的管理问题研究

鉴于知识型员工在企业经营管理过程中的核心作用,有效地发挥企业中知识型员工的重要作用成为企业人力资源管理的重要内容之一。

通过企业调研,笔者认为针对企业知识型员工的特点,为了最大限度地有效激励知识型员工的工作积极性,最大限度地发挥他们的工作潜能,在企业管理模式上可以进行一些必要的调整和变革。它包括企业的组织结构设计,权利的分配与作用方式,员工的激励机制的设计,以及领导的作风和企业文化建设等方面充分考虑到企业的知识型员工的管理需求,进行相应的调整与变革以适应其需要。

(1)企业组织模式的变革。在现代企业中,企业的组织模式不仅应该考虑企业的生产性质和运作模式,还应该考虑员工的管理特点问题,考虑到他们的需求满足和能力发挥的问题。

在传统的人依附于机器的时代,进入企业的员工被要求“放弃一切自治的权利”,成为企业组织的附属物。因此,传统的企业组织管理强调员工的专业分工和组织的有效控制。强调组织管理的职责分明和等级森严,强调权利的高度集中。因此我们说,传统的企业组织管理是一种官僚体制管理模式,权利服从和集权控制是这种官僚管理体制的最大特征。这种组织管理模式力图以严密的等级关系和权力控制体制来达到提高企业组织效率和实现有效的组织控制的目的。

现代管理思想提出改变企业组织模式的目的,一方面在于通过组织模式的变化使得企业组织更加富于弹性和灵活性,克服传统官僚体制的组织模式的僵化与保守性,以适应竞争和变化日益激烈和频繁的环境,提高企业组织的生存能力与竞争力。另一方面是为了最大限度地

满足企业中知识型员工的特殊需求,满足他们希望拥有自己能力发挥空间和独立人格的需求,激发他们的工作积极性和工作潜力,从而达到企业货币资本与知识资本这样两个利益主体的最佳合作,达到双方的共赢和企业利益的最大化。

为了达到上述目的,现代企业组织管理思想强调管理权利的下放,强调组织结构的扁平化和员工的自我管理。这些在组织管理过程中证明是行之有效的新的管理思想和管理模式,不仅满足了现代企业组织管理所追求的提高组织灵活性和提高适应能力的要求,而且在很大程度上将员工从过去在组织中的被动服从和附属的地位上解脱了出来。他们不再仅仅是实行集权专制管理的这架组织机器的一个没有独立意志的附属物,不再只能被动地服从于官僚管理体制的管理和控制的驯服工具,他们新的组织模式下拥有了自己的独立的人格和权利,拥有了自己的意志空间和活动空间。这些都有助于满足知识型员工的自尊心需求和独立意志需求,满足他们的事业欲望和参与企业经营管理的愿望,从而有效地激发出他们的工作积极性和工作潜力,提高他们的责任感和事业心,为他们的能力发挥创造了较好的环境。

(2)领导作风的变革。领导作风,是领导者在管理方式和方法,以及对待下属的态度和方式。领导作风直接影响到下属在工作中的地位和工作的方式,以及在工作中的心态和感受,影响到他们的工作积极性和工作能力的发挥。在企业中,由于知识型员工的人格特点和具有较强社会需求的心理特征,使得他们对企业组织的各级领导的领导作风比较敏感,并且直接影响着他们的工作心态和合作意识,影响着他们的工作积极性。

在传统的企业组织管理模式里,由于集权的官僚管理体制本身的性质决定,上下级的关系是一种绝对服从的管理与被管理的关系。这种关系的性质,使得领导者的定位本质上是一种高高在上的管理者。这就使得领导者的作风自然倾向于一种专制型和命令型的风格,他们的关注对象局限于工作本身,在很大程度上忽视了员工的利益与需求。甚至一些领导者主张人为地以自己的下属保持一定的距离,以达到“不怒自威”的效果,从而对下属进行有效的心理威慑。这种领导作风显然不可能得到有较强自尊心和独立人格意识的知识型员工的认可,并且可能引起他们在心理上的反感,影响他们的工作心态和工作积极性。

为了有效地发挥企业中知识型员工的重要作用,领导作风的变革势在必行。我们以为,领导作风的变革首先在于领导者的自我定位的改变,在于领导者与下属关系的重新定位。我们在调研过程中曾经接触了一些具有现代管理意识和思想的组织领导者,他们认为,现代的组织领导者应该既是组织的决策者、管理者和激励者,同时也应该是组织的服务者,是为自己的下属服务的。领导者不仅需要为组织进行导向和决策,而且有义务为自己下属完成工作创造良好的环境,成为他们的朋友和伙伴,为他们排忧解难,为他们独立完成自己的职责创造必要的、宽松的工作空间和环境。这些组织领导者更加认可民主的领导作风和领导风格,主张与下级建立平等的伙伴关系。他们认为这些都有助于满足包括知识型员工在内的所有员工的自尊心理要求和求得大家相互尊重的社会需求,有助于满足他们的民主参与企业经营管理的诉求,从而能够有效地激发出他们的责任感,鼓励他们自强自信,提高工作的积极性和主动性。事实上,这些领导者在员工中的威信不会因为他们的平易近人和民主作风而下降,反而会

在员工中因此而具有较高的声望和人气,得到大家的真心拥戴。

(3)组织激励模式的创新。组织激励是针对员工的心理特点和个人需求,通过组织的某种制度和措施激发员工的工作积极性的过程。组织的激励模式有许多,传统的激励模式有物质激励和精神激励等,这些激励模式现在仍然是有效的激励方式。但是,随着知识型员工的有效管理问题的提出,一些针对知识型员工的特殊心理特点和特殊需求的激励模式在企业管理中日益得到重视,并且在管理实践过程中得到了广泛应用。

知识型员工的自身的心理特点和价值观念导致他们一般具有较高的心理需求层次,情感需求和自尊心,具有较高的自我期望值和成就事业的愿望,在工作中有很强的自主意识和民主参与意识等。因此,他们的工作动机与一般的员工比较显示出自己的特点:他们更多地显现出具有某种内在的工作需求。这种源于对工作本身的兴趣爱好产生的,可以在工作过程中得到满足的心理需求,使得他们往往无需其他外在激励,就可以因为自己的兴趣爱好而全力地投入工作。对于他们,工作本身往往成为工作的目的,而不是一种获取外在报酬的手段。也就是说,对于他们,同一化现象更加容易产生。

知识型员工的心理特点使得他们对情感的满足十分重视,并且因此而对情感环境十分敏感。他们更加看重领导和同事的信任和尊重,看重社会荣誉和自尊。他们往往愿意为良好的人际关系氛围和公正的竞争环境而放弃更好的择业机会,愿意为他们所欣赏的领导和友好和谐的同事关系而留恋不去。我们在企业的问卷调查得到的结果就证实了良好的情感环境往往成为知识型员工的工作积极性的重要来源。

知识型员工具有较强的事业心,这使得他们更加看重自身的发展机会和环境。在具有较好的员工发展机制的企业中,他们往往愿意为自身事业的发展机会牺牲暂时的物质利益。相反,在一些缺乏发展机会,尤其是一些管理机制僵化,缺乏发展机会的企业中,知识型员工,尤其是年轻的知识型员工往往因此缺乏工作的积极性,并且容易由此造成员工的流失。

知识型员工一般具有较强的自主意识和民主参与意识,具有参与企业管理和进行企业管理创新的较强愿望。关于这一点,美国的心理学家阿吉里斯早已经注意到,并且认为满足员工参与企业管理的愿望,在企业中建立民主管理机制,使员工有机会参与企业管理,是提高他们工作积极性的重要途径。日本一些著名的大型企业的民主管理实践经验和我国国内一些企业的经验也得到了类似的结果。

企业员工工作积极性的提高不仅需要必要的激励力度,同时需要一种建立在公平和公正基础上的、透明和制度化的激励机制。在这一方面,知识型员工往往具有更加强烈和明确的认识和要求。他们的工作积极性不仅与企业的激励机制本身相关,而且与激励机制的性质和方式有关。缺乏公正性和透明度的企业组织激励往往会导致相反的结果。

正是由于知识型员工的这些心理特点和特殊需求,需要我们在企业组织管理方面做出相应的变革,以达到建立有效的知识型员工管理激励机制,更加有效地激发他们的工作积极性的目的。根据我们的研究,认为我国企业在组织管理方面可以在下述一些方面进行一些相应的变革和创新,从而在企业中建立一种有效的知识型员工的激励机制。

同一化现象是知识型员工工作积极性的重要来源。所以,组织管理者有必要为此创造必要的条件。在企业员工的工作安排过程中,应该更多地考虑员工的个人兴趣爱好和志向,不要片面地强调个人对组织安排的消极服从,应该主动征求员工的个人意愿和兴趣,并且尽量在工作的安排过程中满足他们的兴趣志向要求。此外,由于人们长期在一种工作环境中工作,尤其是在一种比较单调的工作环境中工作容易产生厌倦情绪,影响工作兴趣和积极性。所以,在可能的条件下,可以采用工作轮换方式来避免员工产生工作厌倦情绪,从而提高和保持他们的工作兴趣。

因为人们的工作兴趣往往来自于这种工作的社会价值和社会认可程度,所以笔者建议通过教育和舆论,以及必要的鼓励机制提高某种工作的社会价值评价和认可程度,从而提高员工从事这种工作的兴趣,以此达到产生同一化现象的目的。

在企业中建立一种在公平竞争原则基础上的员工发展的内部环境,包括员工的物质激励机制、精神激励机制、职务晋升机制、培训机制和其他类型的奖惩机制。在企业的激励机制建设过程中,企业尤其应该防止出现人员管理机制僵化的问题和不公正待遇的问题,注意防止在一些企业中常见的论资排辈、任人唯亲、疏疏亲亲和缺乏透明度的问题,为优秀员工的事业发展创造公平和公正的竞争机会和环境。

创造良好的企业文化环境,包括改变领导作风,注重人性化的管理,创造和谐的组织内部的人际关系氛围,在上下级之间和同事之间建立一种相互尊重和相互信任的良好的人际关系环境,在共同利益的基础上创建一种真正以人为本、和谐、公正和进取上进的企业文化,去除那种等级森严、互不信任、互相戒备的恶俗企业文化,从而为企业的知识型员工的工作积极性的激发创建一种良好的情感环境。

建立制度化的组织管理模式。在企业中建立一种公平、公正和透明的管理模式与竞争环境是有效激励和管理知识型员工的基本条件。因此,在企业的组织管理中去除那种无章可循,因人而异,人治化的组织管理方式,建立一视同仁、公平公正和对事不对人的制度化的组织管理模式是十分必要的。

随着社会的发展和企业管理模式的发展,随着知识与信息在企业经营过程中的重要性的日益增加,在现代企业中,知识型员工的地位与作用将日益重要,如何建立有效的企业管理模式,最大限度地发挥知识型员工的工作能力和提高他们的积极性是我们在企业的组织管理中必须面对和解决的一个关键问题。

三、中小型企业人力资源管理外包模式的研究

20世纪90年代以来,人类社会开始进入网络经济和知识经济时代。网络经济体现在虚拟组织的迅猛发展,知识经济则表现为人力资源的激烈竞争。中小型企业在这一波全球一体化的经济浪潮中,如何寻得自己的竞争优势,保持企业的核心竞争力,就成了企业的首要战略目标。

在新的经济时代,企业的经营一方面强调多种经营,扩展企业的生存空间,一方面强调企

业的核心竞争力的打造,使得企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。管理学者彼得·德鲁克在 2006 年指出,在今后 10~15 年内,企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去,任何不提供向高级发展的机会、活动和业务也应采取外包的形式。

由于人力资源在现代企业经营过程中的重要性,人力资源管理成为企业的重要管理职能。但是,鉴于中小型企业的能力有限,人力资源的管理如果完全由企业,尤其是一些规模很小的企业自己来进行,就显得很不经济,缺乏质量的保证,而且需要承担很大的风险。

正是在上述因素的共同作用下,中小型企业的人力资源管理外包模式应运而生,成为现在许多中小型企业的人力资源管理模式的选项。所谓人力资源管理外包模式,就是企业根据需要将人力资源管理活动中的一些非核心的某一项或几项人力资源管理工作外包给第三方专业服务商,以充分利用企业的外部资源,集中力量锻造企业的核心竞争力,在市场中获得竞争优势的一种管理模式。

通过人力资源管理外包模式,企业将人力资源管理活动中的一些非核心的人力资源管理工作外包给第三方专业服务商,双方按照所签订的协议或项目计划书为外包企业提供预定的服务,并收取既定的服务费用。承包人力资源管理外包业务的专业服务商,类型主要包括劳务企业、企业管理咨询企业、社会人力资源服务机构和人才猎头企业等。

在欧美国家,人力资源外包已经发展到相当成熟的阶段,甚至已成为管理外包的领头羊。根据 Gartner 的最新调查,2006 年人力资源外包服务收益将比 2005 年增长 22%。这说明大部分企业对人力资源外包的效果是满意的。著名研究机构 Yankee Group 的调查报告显示,全球人力资源外包市场的年复合增长率超过 12%;2008 年,全球人力资源外包市场的规模将达到 800 亿美元,仅美国国内的市场规模就超过全球总体规模的一半,达到 420 亿美元。根据有关部门对北京、上海、广州、深圳等四个地区数百家企业的调查,59.2%的企业认为,人力资源外包可以提供高质量的人力资源管理服务;55.1%的企业高层管理领导认为,人力资源外包是一种非常有效的人力资源管理方式。

1. 中小型企业人力资源管理外包模式选择

中小型企业人力资源管理外包模式是一种可以有效提高中小型企业人力资源管理水平、降低管理风险和提高经济效益的人力资源管理模式。中小型企业人力资源管理外包的具体模式有多种可以选择。

(1) 中小型企业人员招聘业务外包。人员招聘外包有两种方式,一种是由外部中介机构在人力资源相关法律法规的约束范围内,根据企业所需人员的条件进行广泛、有效的筛选后,为企业提供较为合理的人力资源配臵,此类中介机构包括劳务企业和猎头企业等。另一种是通过网络对外发布职位空缺信息,进行代理招聘。在国内,很多企业都开始通过网络进行招聘。不少企业都将招聘中的初始阶段如简历筛选、笔试等业务环节也外包给求职网站,由网站来根据企业的招聘要求进行设计。目前,网上招聘和求职已经成为未来社会发展的一大趋势。

(2) 中小型企业培训业务外包。对于中小型企业来说,培训业务的外包不仅是聘用外部讲师来讲授课程,也不仅仅是签订合同,派员工离岗去参加一天的研讨会,还主要是将培训的

核心职能外包出去,包括制订培训计划,设计课程内容,办理报到注册,确定时间表,提供后勤支持,进行设施管理,选择讲师,进行课程评价等。一种重要的培训外包方式是借用高等院校的教育资源和行业协会的培训机构。但是,需要强调说明的是,为了保证培训的效果,培训外包企业还应该完整的机制来评价培训的效果。

(3)中小企业薪酬福利设计与发放外包。薪酬福利制度的设计与发放是人力资源部门最基本的任务。中小企业可以选择合适的外包服务商,根据企业的运营情况和整个行业的工资水平来共同设计薪酬体系。因为涉及到企业的发展战略的视线,所以在这个设计过程中,中小企业应该处于主导地位。剩下的发放就是纯操作性的事务,就可以完全交给第三方来做,企业只给予必要的监督。在福利与津贴的管理中,因为有些专营企业越来越规范,所提供的服务越来越到位,完全可以满足各种员工对福利的“个性化”需求,所以这方面的业务完全可以外包。

2. 中小企业人力资源管理业务外包的流程

南加利福尼亚大学的 Adler 教授指出,组织在外包任何关键活动时,都应该三思而后行。为了降低企业外包过程中的风险和成本,中小企业在进行人力资源管理业务外包过程中应该注意一些必要的前提工作。

(1)人力资源管理流程分析,确立企业人力资源管理业务外包的模式。像人力资源规划、员工关系管理、绩效管理、员工职业发展等内容,对企业战略的实施起支撑和保障作用,企业间具有很强的差异性,需要结合每个企业的经营管理特点来设计,对外包服务企业不具有规模经济的意义,外包服务的成本较高,应由企业通过引进少量高水平的专业人力资源管理人员来实施。而像招聘、甄选、人员配置、上岗引导、培训、薪酬与福利等内容属于事务性、规范性的活动,按照德鲁克的观点,这些事务性的活动仅起后台支撑作用,既不创造营业额,也不向员工提供向高级发展的机会,企业间具有较高的雷同性,对外包服务企业具有规模经济的意义,完全可以采取业务外包的形式解决。

(2)进行外包业务的成本-效益分析。企业在将人力资源管理业务外包之前,最好将所要外包的业务职能进行细分,列出每一步骤的细节并给出预算成本,然后让外包商说明将对整个过程中每一步如何改善,以及企业可能从中获取的收益。然后进行成本-效益的比较,并且据此做出业务外包的决策。

(3)选择合适的承包商,建立业务委托-代理关系。中小企业要根据自身的实力以及需求选择合适的外包服务商,其中,对于承包商的评估是最重要的一环。中小企业可以使用以下几个指标来评价承包商:相关行业经验、相关领域经验、成本与收益、信用水平、企业文化、对本企业重视度以及客户评价。企业可以根据自身特点来选择,进而予以评估。双方还应制定尽可能详细周密的外包协议,以此来规范和约束对方的行为。企业应该在最初与承包商签订合同时,就与之沟通双方期望达到的绩效水平,并建立衡量标准,包括各个阶段标准和最终成果标准,以此作为依据来评价承包商所提供服务的质

(4)必要的监督与评价。外包后,企业并非把人力资源管理工作全部转移给了承包商,而

应该进行必要的监督。企业可以指派专人来负责监督外包的服务内容和质量,根据签订的合同,检验承包商的执行效果以及业绩,并在发现问题时,及时纠正,甚至选择终止合同。企业在外包的过程中应该和承包商建立一种能反应企业的最大利益和独特价值需求的关系。

3. 中小型企业人力资源外包需要注意的问题

企业的人力资源管理业务外包过程具有风险和成本,因此,中小型企业在进行人力资源管理业务外包过程中应该注意一些问题。

(1)防止企业机密信息泄露,保护好企业自身的知识产权。企业机密信息外泄是中小型企业人力资源管理业务外包过程中面临的首要问题,人力资源管理业务外包活动首先要确保企业包括知识产权、商业机密以及相关管理制度等在内的商业信息的安全。中小型企业在运行过程中,需要将企业人力资源管理的相关文件、策略和信息告诉承包商,由于承包商的服务意识、职业道德以及管理水平等原因,中小型企业本身承担了大部分信息外泄的风险。企业的竞争对手有可能获得这些信息,从而调整自身的人力资源策略,使得外包企业无法获取某些稀缺的人力资源,处于被动状态。

(2)防止企业核心员工流失,注意与员工的沟通。中小型企业人员的流动率本身就很高,人力资源管理业务外包可能给员工带来某种心理的不稳定性,从而造成企业核心员工的外流,使得企业员工流失的风险加大。核心员工是企业的重要资源,因此,企业在决定人力资源管理业务外包之前,应该充分与员工尤其是核心员工做好沟通开导工作。并且,人力资源部门经理的配合与否是人力资源外包策略能否成功的决定性因素。

(3)防止企业对人力资源管理的失控,保持对外包商的监督。实行人力资源管理业务外包,企业的人力资源部门将受到一定的冲击。人力资源管理职能日益虚拟化,满足组织需求的灵活性就会降低,增加了企业对外包服务商的依赖。如果不能保持对外包商的监督,企业很容易就会对人力资源管理失控。

(4)避免业务外包双方信息不对称的风险,建立风险预警管理体系。在人力资源外包过程中,中小型企业与承包商之间形成“委托-代理”关系,必然存在着一定程度的信息不对称现象。企业所选择的外包服务伙伴也许并非是自己想要的。企业必须考虑的风险是承包企业的败德行为。由于在人力资源管理业务外包的承包商有一定的寻租空间存在,就可能会采取一些不利于外包企业的举措,如外包业务的粗线条化及外包质量的降低等。为此,外包企业应该建立风险预警管理体系,时刻关注外包进程的变化,防患于未然,减少企业的损失。在必要时,可以与承包商之间解除合同关系,根据退出机制和备援方案最大程度地保护自己的权益。

(5)避免与外包企业之间的文化冲突,加强与外包商的联系。文化冲突是企业人力资源管理业务外包中的一大风险。中小型企业虽然不像大型企业那样具有成型的企业文化,但作为隐性知识存在于员工头脑中的各种观念及是非标准也具有极强的排他性。人力资源外包涉及中小型企业与外包服务商双方的人力资源整合,会面临由于企业之间价值观体系的差异所带来的摩擦和冲突。还可能会由于承包商对企业文化认识的不足,造成沟通上的障碍,甚至会导致外包的失败。

中小型企业人力资源管理业务外包可以降低企业成本,提高企业运行效率,提升企业快速响应市场的能力。我国的中小型企业人力资源管理业务外包虽然起步较晚,但其已深入人心。随着市场竞争的日益加剧,信息技术飞速发展,效益和速度已经成为中小型企业生存和发展的关键。人力资源管理业务外包是一种有效的人力资源管理策略,为中小型企业实现战略人力资源管理提供了一条可行的路径,也为中小型企业降低运营成本、增强自身的核心竞争力带来了无限可能。成功的人力资源管理业务外包要依赖于提供外包服务的专业机构与中小型企业管理者的理性合作。如果双方能够充分认识和利用自己的资源,并时刻防范和规避风险,那么中小型企业的人力资源管理业务外包将会是一个双赢的商业行为,我国的人力资源管理外包市场也必将日益走向规范、健康和完善。

四、我国劳动力市场的变化及对中小劳动密集型企业竞争态势的影响

我国中小型企业多数为劳动密集型企业,包括从事低附加值日用轻工产品生产的劳动密集型企业 and 从事高附加值高技术产品生产的劳动密集型企业。由于我国是一个人口众多的大国,人力资源是我国的最重要的经济资源之一。因此,丰富而廉价的劳动力资源就成为我国经济发展的重要资源,为我国的资本快速积累和向工业社会转化做出了巨大的贡献。由于劳动密集型企业的主要经营成本是由人力成本构成,所以,廉价的劳动力资源使得我国的劳动密集型企业的竞争力一直稳居世界前列。但是,在进入 21 世纪之后,伴随着我国经济发展水平的提高,农村剩余劳动力资源的快速减少,以及政府的相关政策的变化,我国劳动力的工资水平正在快速上升,廉价劳动力资源正在消失。在这种环境背景下,传统的完全依靠廉价劳动力谋求企业竞争优势的发展模式已经很难适应我国的未来发展方向。

所谓劳动密集型企业是指生产需要大量劳动力的企业,不仅包括传统的工业部门中的生产低附加值产品的劳动密集型企业,如纺织、机械加工等,还包括技术密集型产业中的劳动密集型部门,如从事计算机软件设计的企业,以及第三产业中的技术咨询企业和金融企业等。劳动密集型企业主要具有以下几个特点:第一,劳动力成本是企业经营成本中的主要部分;第二,企业投资少、见效快,有利于发挥劳动力资源的优势,扩大就业;第三,能源原材料耗费相对较少,并可充分利用本地资源;第四,可以发挥我国人工成本低、竞争力强的优势,扩大出口。对于发展中国家而言,劳动密集型企业可以充分利用农业部门中存在的大量剩余劳动力,通过大力发展劳动密集型企业,完成工业化所需的资本积累,并进而将农业部门的剩余劳动力吸收到工业部门中,实现发展中国家的工业化进程。

对于我国,情况也是如此。改革开放后的近 20 年中,我国充分利用了农村中存在大量剩余劳动力的相对优势,大力发展劳动密集型企业,在经济建设方面取得了举世瞩目的成就。由于劳动密集型企业的主要经营成本是由人力成本构成,所以,廉价的劳动力资源使得我国的劳动密集型企业的竞争力一直稳居世界前列。

然而,随着我国经济发展水平的提高,理论上存在于发展中国家的大量剩余劳动力在我国不再是无条件地无限供给。特别是随着我国农村的乡镇企业的发展和农业产品的经济价值快

速提高之后,农村的劳动力向城市转移的趋势开始出现转变。自2004年起,以“珠三角”为首的制造业密集地区开始出现“民工荒”现象,从“民工潮”到“民工荒”,意味着依靠廉价劳动力为生存条件的低级劳动密集型产业已经到了临界点,以歧视性农民工待遇为代价的竞争优势一去不复返。2007年新《劳动法》颁布以后,劳动密集型企业的成本压力进一步提高。伴随着韩资企业的“半夜逃逸”现象,我国劳动密集型企业的生存压力再一次被广泛关注。劳动力成本上升、环境成本提高、人民币升值、进出口政策调整等一系列变化,意味着我国劳动密集型产业的发展已经到了一个关键时期,相关企业的发展方向已经到了需要进行调整的时候。

1. 我国劳动密集型企业的竞争劣势分析

当前,对我国劳动密集型企业产生冲击的主要是以越南、印度为首的东南亚国家。印度、越南的人均工资水平确实低于我国劳动密集型企业比较集中的长三角、珠三角地区。据有关资料显示,2006年2月1日调整后,越南基本工资最高的河内市与胡志明市,基本工资为87万越盾(约54美元),大约相当于人民币430元,比当时珠三角深圳(关外)、东莞最低工资约低25%。2003年印度制造业工人平均工资为0.33美元/小时,而我国同期为0.75美元/小时。对于我国劳动密集型企业而言,现阶段最不利的竞争因素有以下几点:

(1)劳动力成本的大幅度上升。由于我国近两年来的劳动力资源逐渐由过剩型向稀缺型转化,以及国家在劳工权益保护力度方面的加强,使得我国劳动力的成本大幅度上升,过去仅仅依靠廉价劳动力资源进行盈利的劳动力密集企业受到了空前的生存压力。

(2)通胀压力的存在使得原材料成本上涨较快。全球经济一体化带来的不仅仅是更多的贸易机会,国外的通货膨胀以及原材料价格上涨也一同传入了中国。尤其是2007年以来,伴随着股市的疯狂,我国的物价水平也一路飙升,高居不下的CPI数据也说明了我国面临着近十年来最严重的通货膨胀。通货膨胀最直接的影响就是原材料成本的上涨,原材料成本的上涨进一步压缩了劳动密集型企业本就不高的利润空间,使得部分劳动密集型企业难以为继。

(3)人民币升值进一步降低了加工贸易的竞争力。随着美国次贷危机的爆发,美元一路疲软,对人民币汇率也一路创下新低。从2007年1月11日人民币对美元突破7.80关口,到2008年4月10日人民币对美元“破7”。人民币的升值削弱了我国出口产品在世界市场上的竞争力。

2. 我国劳动密集型企业竞争优势分析

但是,相对于这些东南亚国家而言,要对我国的劳动密集型产业形成冲击并不能仅仅依靠廉价的劳动力。对于劳动密集型企业的发展而言,劳动力成本固然是考虑的主要因素,宏观形势更是其长期发展的保障。

首先,我国劳动密集型企业的发展得到国家政策的扶持和保护。按照“十六大”精神,所谓新型工业化,就是以信息化带动工业化,以工业化促进信息化,走出一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的新型工业化路子。国务院总理温家宝在十届全国人大五次会议上作政府工作报告时也指出,要坚持走新型工业化道路,着力优化产业结构;重点是大力发展服务业,提升工业层次和水平,继续推进国民经济和社会信息化。

要从改革体制、加大投入、完善政策等方面,鼓励和支持服务业加快发展,尤其要发展物流、金融、信息、咨询、旅游、社区服务等现代服务业;要加快发展高新技术产业,振兴装备制造业,积极发展可再生能源,有序发展替代能源,广泛应用先进技术改造提升传统产业;加快产能过剩行业调整。在优化产业结构中,注重运用经济、法律手段,加强产业规划和政策的引导。

其次,我国劳动密集型产业的产业配套体系比较完整,相关的配套设施和产业链比较完善。我国劳动密集型企业的发展都比较集中,往往大型加工制造企业的上下游产业都集中在一个地区,形成区域性的相关企业的集群化经营。这在一定程度上也降低了企业的运营成本和运营风险。我国的珠三角地区、江浙地区的劳动密集型企业的集群化发展就体现了这样一种“劳动密集型企业发展带动地区发展”的形式。

由于我国幅员辽阔,地区间经济发展不平衡,因此就为相关产业提供了产业梯度转移可能性。经过 20 年的发展,我国的 GDP 虽然已经跃居世界前列,但是在国内地区发展不平衡的状况仍然基本存在。东西部在经济发展程度上的差距导致劳动力价格产生了较大差距,从而为我国劳动密集型企业的梯度转移提供了更好的选择和可能性。相对于国外而言,我国企业更熟悉国内环境,而且几乎不存在语言习俗的文化差异,并且近年来,我国陆续出台了一系列支持中西部发展加工制造业的政策与文件,对于我国企业而言,国内梯度转移的难度和风险要明显小于向国外进行转移。《商务部产业司关于支持中西部地区承接加工贸易梯度转移工作的意见》(商产发[2007]428 号)就提出引导东部地区劳动密集型加工贸易生产企业到中西部发展,并对进入承接地的重点企业、重点项目,国家开发银行可以考虑提供优惠贷款条件,给予 10% 以内的利率下浮。同时,开发银行积极参与借款主体的债券承销,提供财务顾问服务。这些都十分有利于我国劳动密集型企业的国内梯度转移。

另外,我国劳动密集型企业在经过 20 年的发展之后,已经初步具备了向知识劳动密集型或资本劳动密集型发展的条件,也形成了一批具备自主品牌、享有一定知名度的企业,比如联想集团和华为企业都是典型的技术密集的劳动密集型企业。这些技术密集型的高技术企业的竞争对手主要是一些发达国家的企业,我国这些技术密集的劳动密集型企业虽然也面临着国内劳动力价格大幅度上升的压力,但是由于与国外高技术企业的人力成本相比,国内的人力成本仍然很低,因此,这些企业的市场竞争力仍然十分强劲。

3. 我国劳动密集型企业竞争力研究

为了方便分析,这里将我国的劳动密集型产业分为两种:一种是低技术含量、低附加值的劳动密集型企业,比如纺织业、餐饮业和家庭作坊式加工企业;另一种是知识劳动密集型企业,如软件企业、技术咨询企业和金融企业等。

(1) 利用产业结构调整的大好时机,积极向产业链中附加值较高的环节转移,由简单的来料加工向产品制造,乃至产品设计的产业链的上游环节发展,扩展企业的利润空间。最近几年,国家出台了一系列有利于产业结构升级的政策和文件,企业应该抓住这个有利时机,积极调整本企业的生产结构,淘汰不符合国家政策的高能耗、高污染和低附加值的产品生产,转而投入国家发改委 2007 年公布的《产业结构调整目录》中所鼓励的与本企业相关的产品。或者

利用之前企业积累的资金,调整企业的生产线,提高企业的自动化程度,最终达到改进企业生产率,增强企业盈利的目的。

(2)企业加强内部控制,通过提高管理水平来增强企业竞争力。过去,我国劳动密集型企业的人力成本较低,企业竞争主要靠低廉的人力成本。在人力成本大幅度上升的今天,这显然已经是不可行了。企业要保持竞争力,必需加大企业成本控制力度,强化企业内部管理,从粗放型的经营管理模式向科学管理转变。

(3)加强企业间联合,利用企业集团或者企业集群化经营所带来的规模经济优势降低企业经营成本,提高企业竞争力。以江苏扬州邗江区为例,2001年中国第一个牙刷行业协会在扬州邗江区成立,成立牙刷行业协会限制企业间的不正当竞争,通过分享资源、谋求共赢来提升牙刷行业的区域优势。如今,邗江区是年产量47亿支牙刷、总产值37亿元、出口创汇4亿元的牙刷“中国制造”地。这里的牙刷企业博采各国众家之长,花巨资引进世界一流的技术装备武装自己,从小手工作坊到现代化工厂,牙刷企业进行了一次跨越式的产业革命,缔造了劲松、五爱、明星等规模型企业。

(4)进行相关产业的国内与国外产业梯度转移。由于我国幅员辽阔,地区间经济发展不平衡,因此就为相关产业提供了产业梯度转移可能性。同时,一些生产低附加值产品的劳动密集型企业可以向一些人力成本较低的国家,比如越南、柬埔寨和印度等转移。这样不仅有利于降低人力成本,而且可以有效地利用国外的资源,从而为自己谋取生存空间。

(5)发展生产高附加值产品的劳动密集型企业。由于一些技术密集型的高技术企业也属于高附加值产业,比如软件开发和技术咨询等。而这些企业的竞争对手主要是一些发达国家的公司,我国这些技术密集的劳动密集型企业虽然也面临着国内劳动力价格大幅度上升的压力,但是与国外高技术企业的人力成本相比,国内的人力成本仍然很低,因此,这些企业的市场竞争力仍然十分强劲。

总之,我国劳动密集型企业在我国经济发展过程中具有十分重要的地位。在目前虽然面对一些困难,但是也同时面对很多机遇。只要有效地利用这些机遇,解决企业面临的一些问题,我国的劳动密集型企业仍然大有发展前途。

结 束 语

人是知识与能力的载体,是现代社会生产力的载体。在企业的经营管理过程中,人力资源如同企业的资金和设备一样,是企业最重要的资源之一。有效地开发和利用企业的现有人力资源是企业发展的基础条件,也是企业参与市场竞争的基础条件。

企业组织管理最核心的目的之一就是提高组织的工作效率。组织是人们为了完成任务目标进行合作的一种形式。提高组织效率的根本途径之一就是采取有效的激励方式强化人们的工作动机,提高人们的工作积极性。也就是说,建立有效的组织激励机制是提高企业组织效率的最基本的途径之一。

中小型企业由于自身的特点,其人力资源开发与管理所面对的问题和环境与大型企业有所不同,因此,我们在研究中小型企业的人力资源开发与管理的过程中,必须关注中小型企业的特点,根据这些特点分析研究如何提高中小型企业的人力资源开发与管理工作水平,满足企业的发展需求。

参考文献

- [1] 林汉川,邱红. 中小型企业管埋. 北京:高等教育出版社,2007.
- [2] 邓志海. 联想人力资源管理. 呼和浩特:内蒙古人民出版社,2005.
- [3] 赵曼. 人力资源开发与管理. 北京:劳动与社会保障出版社,2004.
- [4] 郑海航,吴冬梅. 人力资源管理. 北京:经济管理出版社,2007.
- [5] 孙燕一. 实用组织行为学. 西安:西北工业大学出版社,2007.
- [6] 关培兰. 组织行为学. 北京:中国人民大学出版社,2005.
- [7] 赵领娣,傅秀梅. 劳动经济学. 北京:企业管理出版社,2006.
- [8] 胡学勤,秦兴方. 劳动经济学. 北京:高等教育出版社,2007.
- [9] 顾颖,马晓强. 中小型企业创业与管理. 北京:中国社会科学出版社,2006.
- [10] 管鸿喜. 我国中小型企业竞争力研究. 北京:中国经济出版社,2007.
- [11] 芮东雄. 现代中小型企业发展研究. 南京:南京师范大学出版社,2005.
- [12] 俞建国. 中国小企业发展战略研究. 北京:人民出版社,2002.
- [13] 斯蒂芬·P. 洛宾斯. 组织行为学. 北京:中国人民大学出版社,2003.
- [14] 罗宾斯. 组织行为学精要. 北京:电子工业出版社,2002.
- [15] 王成. 民营中小企业人力资源管理分析. 特区经济,2007(12).
- [16] 刘彬,王光辉. 我国中小企业人力资源管理问题分析. 经济论坛,2006(4).
- [17] 袁媛. 论我国高新技术中小企业人力资源管理创新. 商业研究,2004(15).
- [18] 刘怡,李丹,安义中,等. 中小企业人力资源管理存在的问题及对策分析. 商业研究,2006(2).
- [19] 曹细玉,覃艳华. 中小企业人力资源管理现状的问题与对策. 生产力研究,2006(10).
- [20] 李前兵. 中小企业人力资源管理模式的实证研究. 财贸研究,2005(3).
- [21] 郑海航,吴冬梅. 中小企业人力资源管理三维立体模式. 中国工业经济,2002(2).
- [22] 唐汉雄,钟学思. 中小企业人力资源管理模式新构建. 商场现代化,2006(3s).
- [23] 高明. 中小企业人力资源开发与管理的思考. 乡镇经济,2004(10).
- [24] 范如国,陈妮娜. 中小企业人力资源虚拟管理研究. 商业时代,2004(17).
- [25] 王凤霞. 中小企业人力资源管理中的激励问题. 商场现代化,2007(07Z).
- [26] 黄晓东,黄琳. 论我国中小企业人力资源管理的权变方法. 商场现代化,2006(31).
- [27] 李前兵. 基于组织环境的人力资源管理行为实证研究. 商业经济与管理,2006(1).

- [28] 秦彩萍,曲丽娜. 企业人力资源管理现状分析. 工业技术经济,2006,25(6).
- [29] 徐晓虹. 当代中国私营企业劳动关系研究. 北京:中国劳动社会保障出版社,2004.
- [30] 付文革. 中国家族企业面临的紧要问题. 北京:经济日报出版社,2004.
- [31] 余志国. 中国民营企业批判. 北京:当代中国出版社,2004.
- [32] 刘巨钦. 中国家族企业治理研究. 北京:中国经济出版社,2007.
- [33] 梁定澎,欧阳彦晶,许如钦. 台湾中小企业采用知识管理之研究. 合肥工业大学学报, 2003(s1).
- [34] 薛求知,宋丽丽. 中国家族企业治理模式变迁的权变因素及过程. 当代财经,2006(10).