

文章编号:1005-0523(2003)06-0033-04

# 浅析我国民营中小企业的困境与发展对策

吴志峰

(华东交通大学 经济管理学院,江西 南昌 330013)

**摘要:**民营中小企业是我国国民经济的重要组成部分,在我国经济建设中发挥着重要作用.但随着这些企业的壮大,企业出现了许多困难造成企业经济发展的步履减缓甚至出现危机.针对上述现象从造成民营中小企业困境的成因出发,提出作者的一些思路,为促进我国民营中小企业的可持续发展出谋划策.

**关键词:**民营中小企业;困境;发展

**中图分类号:**F121.23

**文献标识码:**A

民营中小企业一般是循着诞生、生存、竞争、陷入困境、阶段调整、发展壮大的规律运行的.中小企业发展到一定阶段而陷入困境是一种普遍现象,每年都有相当数量的中小企业在困境中倒闭,又陆续诞生一批新的中小企业,沿着这个自然法则启动运行.当中小企业面临由成熟走向危机的时刻,有两条道路可供选择:或者就此沉沦而退出市场竞争的舞台,或者再度勃发而进行二次创业.当前我国一些成功的民营大中型企业,大都经过二次创业甚至是三次创业才使企业走向巨大成功的.民营中小企业要持续发展壮大,必须在一定的发展阶段上进行改革创新,才有可能度过难关走向新的成功.本文将分析我国民营中小企业困境的成因并提出作者对此的一些相应对策,促进企业的持续发展.

## 1 造成我国民营中小企业困境的原因分析

### 1) 外在环境因素

民营中小企业陷入困境有其外部因素,如宏观政策带来的经济增长速度大幅度波动及其某些产业的衰退和产业结构的剧烈变动,导致了一些属于依附型的中小企业倒闭.

从外部环境看,中小企业的社会服务体系不健

全,相当部分中小企业在与大企业竞争中处于弱势地位.融资担保难、征用土地难、引进人才难,一直是制约中小企业发展的“瓶颈”.虽然各级政府出台了一些扶持中小企业发展的政策措施,但力度不够,不少政策实施不到位.

从竞争趋势看,我国加入世贸组织,对为数众多的中小企业既带来较大的发展机遇,也带来了更加激烈的国际竞争挑战.国外产品将大量涌进,与中小企业抢夺市场;国外公司将大举进入,与中小企业争夺人才.随着传统的关税和非关税壁垒下降,技术性贸易壁垒日益成为影响中小企业进入国际市场的障碍.

从融资渠道来看,与大企业比,中小企业的融资渠道少,筹资能力低,而大企业在资金紧张时常常得到政府和金融界的支持.相反,中小企业很难得到政府和金融界的全力支持.中小企业融资难度大,资金紧张.国有四大银行实行商业化经营后,银行的贷款制度和程序更为严密,大多数中小企业因自身原因不合乎贷款条件,银行出于贷款安全的考虑,一般不愿意给中小企业贷款.由于中小企业自身实力弱,又加上融资渠道狭小,更加剧了企业的资金紧张.

另外,大多数民营中小企业社会负担重,除了

收稿日期:2003-04-08

作者简介:吴志峰(1968-),男,江西南昌人,华东交大讲师.

上交必要的税收外,还经常接到政府各职能部门的缴费通知,这些缴费中有些不尽合理,加重了企业的负担,加剧了资金紧张状况。

## 2) 自身内在因素

### ① 管理落后

中小企业进行经营规模扩展之时,其管理的蜕变要求亦随之而来,扩张速度愈快,其蜕变的难度愈大。往往企业在把握不住扩张应具有的阶段性的时候,其败亡的时刻即已迫近。

民营中小企业由小到大的发展起来,关键的人物往往是创业者、投资者、经营者集于一身,也就是人们常称之为的“老板”。中小企业中的老板具有至高无上的权力,尤其是民营小企业中一般都不设置相应的组织机构,决策只能是老板一人拍板。民营中小企业的管理水平很低下,大部分企业还处在低下的、原始的、粗放的经验式的管理状态下。在他们当中,有10%的没有任何文字式的章程和制度;40%的没有完整的规章制度;60%的企业的规章制度没有得到执行;90%的企业没有实行现代化的经营机制及管理模式,即便是由一部分企业实行了ISO9000的质量体系,但往往是为了产品的销售目的,而非管理目的。当前我国的很多民营中小企业还处在原始的、粗放的经验式管理阶段上,很多企业内部是责权不清、制度不健全、功能不齐全,没有任何程序使企业的常规业务自动运作,也没有规范性的检查、反馈和考评制度以规范企业的运作,也就是说没有有效的控制机制,也没有合理的激励机制,更没有切实可行的计划,从而造成了企业内部管理混乱,使企业的运作效率严重低下。企业的一切行为都要靠经营者、企业主全天候地操作,只要企业主少有疏忽,就会出现危机。例如:河南某家电经销公司在刚刚成立时仅有十三名员工,因为没有健全的管理制度,也没有明确的责任分工。但是,由于经营的规模急剧扩大,到96年公司的人数达到了178人,在外地设立了14个分支机构,销售收入达到了4880万元。在这种情况下,才被逼无奈,成立了财务部,建立了基本的财务制度,同时也相应地建立了其他管理制度。尽管有了制度,但是,好景不长,由于企业的不规范化的管理,还远远没能达到规范管理企业的时候,就被老板及其家族成员破坏了。再加上其他因素,该公司很快走向了衰落。因此我国的中小企业的管理状况非常令人忧虑。

### ② 人才缺乏

民营中小企业人员总体素质不高,技术落后,

管理粗放。相当部分企业实行传统式、家族式管理,人才缺乏更是制约中小企业发展的主要因素。产品结构、产业结构和企业组织结构不尽适应市场竞争的新格局,产品档次较低,产业升级缓慢,产业组织不够合理。据1999年全国私营企业抽样调查结果显示,私营企业主的平均年龄40.5岁;家族式管理普遍;企业主或主要投资人的文化水平,初中为31.4%,高中为41.7%,大专与大学为19.9%,因此文化程度偏低。他们之中,40%看不懂财务报表,10%的企业没有任何文字式的规章制度,55%的企业没有自己的研究、开发、技术人员。

当企业发展壮大后,管理人才的缺乏就凸显出来。小企业的职工人数少,可选择的余地小,自己培训经理的素质难以保证。即使对外招聘人才,小企业没有雄厚的实力和丰厚的待遇吸引受到良好职业教育又富有经验的职业经营管理人才。人才缺乏的必然结果是管理水平跟不上发展的需要,形成恶性循环,这是一些民营中小企业衰亡的重要因素。

### ③ 企业经营者的社会责任与道德因素

中小企业经营者和业主的思想观念与道德问题也是困扰企业发展的一个大问题。由于我国从计划经济向市场经济的转轨,使一些人为了赚钱而把道德抛弃了。这些人为了金钱不择手段,从欺行霸市到假冒伪劣;从招摇行骗到耍泼赖帐;他们骗银行、骗客户、骗工商、骗税务、骗消费者甚至还骗自己的员工。他们片面地相信金钱是万能的,为金钱,他们没了道德、少了良心、缺了信誉。例如某公司为了促进销售,给驻外销售人员按销售额的6%提成,结果是提高了积极性,上半年就人均销售额600多万元,个人提成达3万多元。而老板下半年却改了政策,按利润提成,而且差旅费、招待费、驻外办事处的开办费等费用都摊销给了销售人员,结果年终一算账,销售人员不但没赚钱,反而欠公司的钱。

这个问题与企业文化问题相关联,是企业道德失范现象。如虚假广告泛滥、合同违约多、竞争不择手段、环境保护意识薄弱、员工权益受到损害、短期行为及偷税漏税严重等问题。这些问题无疑是将企业推向衰亡的致命因素。一些民营中小企业陷入困境甚至被查封、吊销执照、拍卖,不能说与企业道德失范无关。

## 2 民营中小企业摆脱困境、走向持续发展的对策

尽管受其中小企业发展规律的制约,使企业在一定阶段必然会出现危机,但这种危机绝不是死路一条,也可能是企业走向新的成功的起点或是打造企业家的天赐良机。困境毕竟是困境,困境向我们提出了挑战。面对新形势、新机遇、新挑战,我们迫切需要提高中小企业总体素质,迫切需要加大对中小企业扶持力度,迫切需要改善中小企业发展环境,迫切需要开创中小企业工作新局面。以下提出本人对促进民营中小企业全面发展的几点对策:

1) 加强政府宏观指导,改善中小企业外部发展环境

### ① 引导中小企业产业结构调整

政府应支持中小企业积极运用高新技术和先进适用技术改造和提升传统工业,鼓励发展高新技术产业,大力发展第三产业。扶持发展科技创新型、再就业型、出口创汇型、农副产品加工型、社会服务型等5类中小企业,淘汰落后生产能力,积极推进中小企业专业化分工协作,鼓励中小企业以多种形式发展与国内外大企业的配套协作;鼓励中小企业向“专、精、特、新”方向发展,大力培育“小型巨人”企业;推动中小企业依托特色产业、区域特色经济加快发展,加快建设功能完备的乡镇工业专业区,积极引导中小企业向城镇集聚发展,推进工业化和城市化建设。

### ② 促进中小企业制度创新

引导个体工商户、私营企业形成各种形式的联合经济组织,鼓励有条件的实行公司制改造;已实行公司制改造的企业,进一步完善法人治理结构和激励约束机制,建立现代企业制度。鼓励个体工商户、私营企业参与国有、集体企业的改革,转为混合所有制经济。允许经营者以自有资金、实物抵押收购企业。

### ③ 加大财政金融扶持

建立中小企业财政导向机制。例如浙江省今年财政安排一定的贴息资金,用于支持中小企业技术改造、新产品开发、出口创汇项目及乡镇工业专业区建设。有条件的市、县也可建立或安排中小企业发展资金或贴息资金。

加大金融扶持力度,积极研究采取适合中小企业的信贷方式和服务措施,满足中小企业发展的合

理资金需要和金融服务需要。鼓励多形式、多渠道组建中小企业信用担保机构,积极探索建立再担保机制。可由政府牵头,企业参加,采取股份制或会员制的形式;也可由社会团体、行业协会、企业群体共同出资,设立担保组织。

### ④ 改善中小企业外部发展环境

切实解决中小企业发展用地。通过土地整理等途径获取的折抵建设用地指标,可用于支持重点企业用地;关停、迁移的企业用地复垦后,可以按实际退还还耕面积等量获取置换建设用地指标;对因历史原因未办理用地手续,在符合土地利用总体规划的前提下,允许采用调剂、整理、置换等方法,优先解决工业园区的企业用地。在兴办股份制企业过程中,对园区存量建设用地的土地使用权,允许在乡(镇)村集体经济组织、国有资产运营组织以作价入股出让或租赁等形式进行处置。

切实减轻企业负担。取消不必要的前置审批,严禁地方政府擅自出台事业性收费项目和设立收费的基金,建立中小企业收费登记卡制度,并作出分项限额的规定,对收费实行公开亮证,凡未亮证和限额外收费,企业都有权拒绝并进行举报。

逐步建立和完善服务体系。要求各行业协会、金融机构、科研院所、大专院校、商会、中介组织及其他专业服务机构,积极为中小企业提供技术支持、人才培养、信息咨询等服务。

2) 引进高级管理人才,提高中小企业自身素质

勿庸讳言,许许多多民营企业尤其是中小企业的老板们还够不上企业家的称谓,也就是说还不具备职业经理的素质。一个被普遍认同的社会现象可为佐证:改革之初一夜暴富而成为腰缠万贯的老板们大都销声匿迹,未被淘汰出局的寥寥无几;二十世纪90年代初又产生了一批商海弄潮人,几经周折退出商海的也为数甚多。一批坚持下来的企业也确实积累了经济实力,而这些企业中有些老板在完成了原始资本积累阶段之后,对继续扩大再生产却茫然不知所措;有些老板长期重复一种经营方式甚至是重复着创业初期的经营方式,面对新经济的挑战表现出无可奈何;有些老板只顾眼前而无远虑,赚了就跑最后丢了客户而陷入困境。

作者认为民营中小企业呼唤受过正规企业训练的职业经理,一个合格的职业经理对于一个企业的作用是决定生死成败的。80年代,美国的克莱斯勒公司面临着倒闭命运,原来的董事长跳楼之后,由著名的管理专家艾科卡接任首席执行官的职务,

正因为艾科卡的到来,使克莱斯勒走向了复兴之路;中国红豆集团,97年以80万的年薪聘请了台湾的管理专家来做它的生产总监,他经过对公司的生产业务流程的重组,奇迹般地使产量从原来40万件提高到80万件。

时间刚一进入新的世纪,我国的企业界就出现了高级管理层大换班的浪潮。3721网站高薪请来了两位哈佛的MBA;科龙集团请来了营销专家屈云波和管理专家宋新宇;华帝集团的七股东下台,外请了姚吉庆担任总经理。这一切告诉我们,市场经济体制下的企业航船,必然要由一批懂经营、会管理的专家型的经理人来承担,也只有这样,才能使我们的企业在市场竞争中立于不败之地。

### 3) 重视企业文化建设

民营企业需不需要进行企业文化建设,是哗众取宠还是客观需要?如果老板们认真研读一下《A管理模式》便会领悟到真谛。笔者认为,文化现象是普遍存在的,积极健康的企业文化氛围需要营造,开拓进取的企业文化精神需要树立。好的企业文化是凝聚力,也是无形的资产。几乎所有的民营中小企业在创业之初,老板都无暇顾及企业文化建设问题,常把它列入国有企业或较大型的民营企业范畴。老板们风风火火地揽生意、忙赚钱,与员工的雇佣关系相当明确,而员工之间的合作、员工的积极性与主动性、员工的情感世界是企业之外的事情,这就相当于解放前的业主与伙计关系。很难想象在这样一种氛围里的员工能产生一种团队精神,能与老板同舟共济把企业发展壮大。

前几年有的企业内部文化空气稀薄到几乎令人窒息的程度,老板与员工除了干活挣钱以外什么都没有。于是出现了员工之间的矛盾,与老板的感情出现隔阂,最后导致员工偷工减料甚至小拿小摸。后来企业管理者决定把企业文化建设与业务经营一起抓。该公司建立了党支部,抽出时间组织党员学习讨论,培养了一名重点积极分子;还成立公司工会,由行政总监担任,对一名特困职工解决了家庭燃眉之急。公司提出了“以质量求生存、以工期保效益、以信誉求发展、以文化去竞争、以售后服务为保障”的经营理念。由于企业文化的建立,在客户中树立了良好的信誉,一些客户主动上门洽谈生意。实践证明,根据企业自身实际,建设具有自己特色的企业文化是企业持续发展的灵魂。

### 4) 建立合适的管理模式

科学适用的管理模式是增强企业活力,摆脱企业困境的关键。民营中小企业需不需要建立所谓的管理模式,有人赞成,有人不以为然,甚至觉得滑稽。应该承认,民营中小企业初创时期,谈管理模式问题的确有些不被人理解。大多数民营中小企业业主初创办公司时,办公场所是租借的,员工少而且大都是临时机动的,交通工具仅有一辆自行车,财务人员是兼职的,经营活动时续时断,着实谈不上管理模式。但在创业初期的管理问题上,也还是有模式的,那就是家庭式管理。老板就是家长,仅有的员工就是家庭成员,家长一言堂,随机性决策,游击式战略,靠兄弟朋友进行公关活动,一步一步地进行原始积累。

当企业经过几年摔打之后,逐步发展成员工上百人,资产几百万,需要扩展经营规模的时候,突然感到家庭式管理已无法承担起企业的管理职能,因为随着中小企业经营规模地迅速扩张,企业同外界经济组织的联系更加多样化、广泛化和复杂化,中小企业的生产管理、营销策划、财务控制、人事管理等方面的工作量突然增大。企业的领导人无力包揽一切事物,创业者会感到面临新的机遇和挑战已超过其知识和能力范围。重新设计其组织结构、治理结构,制定规范的、科学的规章制度,实施合理有效地监督和控制,成为中小企业能否度过成长期的关键问题。而能否改造自己或找到合适的机制或管理人才至关重要,此时必须引入科学适用的管理模式。例如清华大学为民营业主提供了职业经理培训的机会,通过学习、领悟了A管理模式的一些基本要素及建立管理模式设计实施方案。有的业主结合所学知识和企业的实际状况,对自己的公司管理模式进行了设计并组织实施,设计了机构图、岗位图、部门职能、岗位描述及规章制度;配备了行政总监、工程总监、财务总监,尤其是实行了只对一个上级负责的管理办法,效果相当明显。可见民营中小企业要发展壮大必须建立一个适合市场经济规律的现代化管理模式。

民营中小企业是国民经济的重要组成部分,在我国大多数地区经济中发挥着重要的作用。我们应重视当前民营中小企业的困境,在政府的大力扶持下,促进这些企业可持续性发展,为国民经济建设作出贡献。

(下转第45页)

## 4 设备重购高峰即将到来增加了市场需求

一般电制冷型中央空调制冷主机寿命在 20 年左右,热力型机组寿命为 10 年左右,而我国在八十年代改革开放初期以及九十年代初期进行的市场化改革均投资兴建了大批带中央空调的建筑物,这些制冷主机大多已到了或快到生命周期,近期将有大量的设备重购需求。

### 参考文献:

[1] 周邦宁. 集中空调用制冷(热)机组的选型原则[J]. 暖通空调, 1998, 28(3): 50~52.

- [2] 陈焰华, 祁传斌. 住宅建筑空调方式的设计选择[J]. 暖通空调, 2001, 31(4): 29~32.
- [3] 丁云飞, 冀兆良. 区域供冷及其在我国的应用前景分析[J]. 建筑热能通风空调, 1999, (2): 45~46.
- [4] 韩华. 马来西亚区域供冷、冰蓄冷和热电联产在高层建筑中的应用经验[J]. 暖通空调, 2001, 31(3): 25~27.
- [5] 胡小毅. 浅谈集中式空调系统冷热源方式的选择[J]. 通风除尘, 1998, (4): 19~23.
- [6] 菲利普·科特勒. 市场营销管理(上下册)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [7] H·克雷格·彼得森, W·克里斯·刘易斯. 管理经济学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [8] N·Gregory Mankiw. Principles of Economics[M]. Beijing: China Machine Press, 2000.

## Analysis of Market Demand of Central Air Conditioning Refrigeration Chiller in China

WU Xue-feng

(School of Civil Engineering and Architecture, East China Jiaotong University Nanchang 330013, China)

**Abstract:** Through the analysis of the factors that affect the market demand of central air conditioning refrigeration chiller, it is concluded that the demand will increase greatly in China.

**Key words:** central air conditioning; refrigeration chiller; market; demand

(上接第 36 页)

### 参考文献:

[1] 刘光起. A 管理模式[M]. 北京: 企业管理出版社, 2000.

[2] Stephen p·Robbins 著, 闻洁、杨军译. 管理学[M]. 北京: 中

国人民出版社, 1998.

- [3] 何必. 等待职业经理人[J]. 北京: 中国经营报, 2000, 7.
- [4] 齐勇锋, 杨德向, 杨春平. 中小企业二次创业靠什么[M]. 成都: 四川人民出版社, 2000.

## Analysis on the Predicament and the Development Countermeasures in Small and Middle-sized Private Enterprises

WU Zhi-feng

(School of Economy and Management, East China Jiaotong Univ, Nanchang 330013, China)

**Abstract:** As an important part of our national economy, small and middle-sized private enterprises have played an important role in the economic construction of our country. However, along with the growth of these enterprises, many problems arose, which slowed down the development of these enterprises and some even caused crisis. Focused on the above mentioned phenomena, in the light of the causes resulting in the predicament, some suggestions on the sustainable development of the small and middle-sized private enterprises are put forward.

**Key words:** small and middle-sized private enterprises; predicament; development