

# 中小企业管理 提升的路径

李军 吴拓华 张云起◎著

ZHONGXIAO QIYE GUANLI  
TISHENG DE LUJING

- 注重企业整体管理 ✓
- 完善公司治理结构 ✓
- 加强企业基础职能管理 ✓
- 理顺企业整体管理流程 ✓
- 加强企业文化建设 ✓
- 强化企业风险管理 ✓

 经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 中小企业管理 提升的<sup>的</sup>路径

李军 吴拓华 张云起◎著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业管理提升的路径/李军等著. —北京: 经济管理出版社, 2014.2  
ISBN 978-7-5096-2911-6

I. ①中… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理—研究—中国  
IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 017114 号

组稿编辑: 勇 生  
责任编辑: 勇 生  
责任印制: 黄章平  
责任校对: 张 青



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 15

字 数: 252 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2911-6

定 价: 38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

# 前 言

管理是企业永恒的主题。从彼得·德鲁克到汤姆·彼得斯，对外国管理学的推崇颇能证实这一点。但是，在中国经济高速增长的同时，很多时候，“向管理要效益”因为不那么紧迫而最终沦为一句口号。类似“今年是企业管理年”的口号年年喊，管理效率却还是在原地踏步。企业依然处于低层次的成功——市场机遇的成功难以向真正的管理的成功迈进。

加入世界贸易组织十余年之后，中国经济总量达到了世界第二。我们在为经济高速发展兴奋的同时也发现：过去我们赖以生存的优势正逐渐消失殆尽！我国廉价的劳动力资源和原材料，跨国公司的未充分进入以及相对倾斜性的政策，这些都随着时间的改变发生了相当大的变化：我国的中小企业结构调整任务十分繁重；资源环境等约束不断强化；市场竞争更趋激烈；制约中小企业成长的体制、机制因素依然存在。这一方面要求国家从宏观层面加大扶持力度：不断完善政策法规体系，营造环境，改善服务，大力扶持小型、微型企业发展，鼓励、支持和引导中小企业进一步优化结构和转型成长，提高技术创新能力和企业管理水平，推动中小企业走上内生增长、创新驱动的发展轨道。另一方面更要求数以千万计的中小企业提升管理水平，实现科学、规范化管理。然而，企业管理升级是一个复杂而系统的工程，中小企业应该从何入手提升管理水平，需要进行系统分析与解决。我们常说企业管理有“木桶短板”问题，对于中小企业管理不仅是“木桶短板”问题，还有“木桶桶底不严”的问题，所以只有从基础管理入手，才能提升中小企业的管理水平。

我们都曾听过寒号鸟的故事。在冬天来临之前，它们不是赶快筑巢垒窝，储备粮食，反而沉浸在最后的暖阳中，嬉戏作乐，得过且过，最终在冬日的寒风中冻饿而死。当前的中国经济形势，俨然处在又一个寒冬之前，中国企业应当以寒号鸟为鉴。对一家企业而言，这个宽泛的“管理”可落实到三个方面：第一是专



业导向；第二是 IT 再造；第三是服务增值。最终实现中小企业管理的三重境界：规范化、标准化、信息化。

有一段时期，我国曾以“抓大放小”的宏观指导政策，抓起了一批大型国有企业，致使一批企业纷纷进入世界 500 强。同时绝大部分国有中小企业通过改组、改造和改制，走向了股份化和民营化的道路，其中也有一大批中小企业焕发生机，增添了活力。但我们也应看到不容乐观的现实：一大批中小企业生存困难，我国的中小企业平均生命周期只有 3 年左右。如果把我国的大、中、小、微企业比作一个家庭里的四个孩子，大型企业好像是长大成人的大学生，中型企业好像是正在发育的中学生，小型企业好像是正在成长的小学生，微型企业则好像是还在幼儿园里的幼儿。对于这样的四个孩子，作为父母应该是“管大”、“扶中”、“养小”、“育微”，即管住大型企业、扶持中型企业、培养小型企业、抚育微型企业。所以在当今的经济环境下，国家应从宏观层面调整对企业的管理策略，根据中小企业分布广泛、个体差异大的特点，对不同地区、不同行业、不同类型和不同规模的中小企业区别对待，实施分类指导。

有人形象地将大企业比作“大象”，将中小企业比作“兔子”，相较笨重缓慢的“大象”而言，“兔子”的优势在于灵活和快速，但是如果按照管理“大象”的办法来管理“兔子”，“兔子”的优势肯定无法发挥出来。因此，寻找一条适合中小企业这只“兔子”的管理方法，是必要的也是必然的选择。

# 目 录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>第一章 我国中小企业管理现状分析</b> .....   | 1  |
| 一、我国中小企业管理优势分析 .....            | 2  |
| 二、我国中小企业管理存在的问题 .....           | 5  |
| <b>第二章 国外中小企业管理研究与启示</b> .....  | 13 |
| 一、发达国家中小企业公司治理 .....            | 13 |
| 二、国外中小企业的战略目标管理 .....           | 18 |
| 三、国外中小企业的质量管理体系 .....           | 21 |
| 四、国外中小企业的信用体系建设 .....           | 25 |
| 五、国外中小企业的社会责任履行 .....           | 27 |
| 六、国外中小企业的创新管理 .....             | 30 |
| 七、国外中小企业文化建设 .....              | 36 |
| 八、国外中小企业风险管理 .....              | 41 |
| 九、中小企业管理动力结构模型 .....            | 45 |
| <b>第三章 发达国家扶持中小企业经验借鉴</b> ..... | 49 |
| 一、美国扶持中小企业的成功经验 .....           | 49 |
| 二、意大利扶持中小企业的成功经验 .....          | 52 |
| 三、日本扶持中小企业的成功经验 .....           | 56 |
| 四、德国扶持中小企业的成功经验 .....           | 62 |
| 五、韩国扶持中小企业的成功经验 .....           | 65 |
| 六、瑞典扶持中小企业的成功经验 .....           | 67 |



|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 七、国外成功经验对我国发展中小企业的启示 .....            | 71         |
| <b>第四章 中小企业管理水平提升的目标与衡量体系 .....</b>   | <b>75</b>  |
| 一、中小企业管理提升的原则 .....                   | 75         |
| 二、中小企业管理应达到的目标 .....                  | 77         |
| 三、中小企业管理的四种境界 .....                   | 82         |
| 四、中小企业管理水平的衡量指标 .....                 | 84         |
| <b>第五章 中小企业管理水平提升的途径 .....</b>        | <b>91</b>  |
| 一、加强企业整体管理 .....                      | 91         |
| 二、完善公司治理结构 .....                      | 92         |
| 三、加强企业基础职能管理 .....                    | 95         |
| 四、理顺企业整体管理流程 .....                    | 99         |
| 五、加强企业文化建设 .....                      | 118        |
| 六、注重企业风险管理 .....                      | 120        |
| <b>第六章 中小企业管理水平提升的保障措施 .....</b>      | <b>125</b> |
| 一、政府部门在提升中小企业管理中的指导作用 .....           | 125        |
| 二、中介机构在提升中小企业管理中的推动作用 .....           | 131        |
| 三、典型企业在提升中小企业管理中的示范作用 .....           | 136        |
| 四、中小企业自身在提升管理水平中的主导作用 .....           | 141        |
| <b>第七章 信息技术在中小企业管理水平提升中的作用 .....</b>  | <b>147</b> |
| 一、信息技术在中小企业管理水平提升中的支撑作用 .....         | 147        |
| 二、成熟管理软件在中小企业管理水平提升中的辅助作用 .....       | 151        |
| 三、电子商务等在中小企业管理水平提升中的促进作用 .....        | 153        |
| <b>第八章 我国关于促进中小企业发展的相关文件及解读 .....</b> | <b>159</b> |
| 附件 1:《中小企业划型标准规定》 .....               | 159        |
| 附件 2:《中华人民共和国中小企业促进法》 .....           | 164        |

---

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| 附件 3:《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》 .....   | 172        |
| 附件 4:《国务院关于进一步支持小型微型企业健康发展的意见》 ..... | 179        |
| 附件 5:《关于加强中小企业信用担保体系建设工作的意见》 .....   | 188        |
| 附件 6:《关于加快推进中小企业服务体系建设的指导意见》 .....   | 193        |
| 附件 7:《关于进一步做好中小企业金融服务工作的若干意见》 .....  | 198        |
| 附件 8:《“十二五”中小企业成长规划》 .....           | 205        |
| <b>参考文献</b> .....                    | <b>225</b> |
| <b>后 记</b> .....                     | <b>229</b> |



# 第一章 我国中小企业管理现状分析

改革开放以来，随着我国市场化程度的不断提高，我国中小企业迅猛发展。中小企业是我国经济的重要增长点，是发展经济的生力军；是吸纳就业的主要场所，是缓解就业压力的重要渠道；是保持社会稳定的基本力量；是推动社会主义市场经济体制建设的主要力量，同时也是经济改革的突破口。目前我国中小企业占全国工商注册登记企业的99%以上，中小企业已成为推动我国国民经济发展的—支重要力量。可以说，中小企业在国民经济、社会发展以及人民生活改善中的作用举足轻重。

虽然中小企业发展迅猛，但是在中小企业的发展过程中，只有少数企业能在短时间内发展成为具有竞争力的企业集团，相当—部分企业处于“高出生率与高死亡率”状态。我国中小企业的竞争能力普遍不强，中小企业的平均寿命只有3年左右，远低于美国中小企业约7年的平均寿命。目前我国每年都有30%左右的中小企业倒闭。近年来，随着经济的日趋全球化以及知识经济的迅猛发展，我国的中小企业既面临着新的机遇也面临着新的挑战。改革开放以来，依靠劳动力、土地和资源优势以及灵活的经营方式，我国的中小企业以强大的生产力支撑起了以“中国制造”为特征的中国独有的经济形式。但同时也应该看到，大量中小企业管理方式粗放、经营管理不严、创新能力较差、结构不合理和产业优化升级缓慢制约着企业的成长。从2008年开始的全球金融危机对我国中小企业的冲击相当大，2011年我国部分地方和一些行业出现的生产经营困难、资金链断裂，致使—批中小企业倒闭，其实质就是这些中小企业缺乏管理能力。

管理大师彼得·德鲁克曾说过，中小企业甚至比大企业更需要有组织的、有系统的管理。他认为，中小企业负担不起“大管理”，即大量管理人员、管理程序和各种数据，但它却需要有一流的管理。在中国，贯彻和强化先进的管理思想，结合中国特色的市场条件，中小企业主动发现自己的问题并付诸整改实践是



非常必要的。实践的过程可能会有“阵痛”，但结果是导向中小企业快速、健康、稳定的可持续发展。在中小企业的创业与成长过程中，唯有管理创新，企业的生命周期方能延长。因此分析中小企业管理的现状和存在的问题，认清中小企业与国内外大型企业的管理差距，从而明确中小企业管理水平进一步提高和创新的方向，使它们获得可持续发展，无疑对我国中小企业提高管理现代化水平、提升企业国际竞争力、促进经济发展都具有特别重要的意义。

## 一、我国中小企业管理优势分析

在我国市场经济秩序和法制建设有待于进一步完善的情况下，在激烈的市场竞争中，我国中小企业管理中虽然存在着这样那样的问题，但中小企业已经成为企业家成长的摇篮，有越来越多的管理者在实践中不断探索寻找适合自己企业特点的管理之路，中小企业的管理优势逐渐凸现出来。所以只要管理者不断提高管理水平，抓住机会，我国中小企业的发展前景就会更广阔。我国中小企业的管理优势与大企业相比，主要表现在以下八个方面。

### （一）中小企业在管理决策上的效率高

中小企业一般所有权与经营权不分，经营者本人的领导权威影响极大。组织结构简单，内部管理层级较少，上下级容易沟通，指令容易贯彻，当市场不完善、规则不健全、信息不充分时，成员间具有高度的信任感与合作力，易协调配合。在管理方面，许多中小企业的经营者身兼数职，既是政策的制定者和决策者，又是直接实施者，业主躬亲力行，所以决策效率高，信息反馈也较快捷。

### （二）中小企业经营机制灵活，能快速适应市场环境的变化

中小企业也是灵活性的代名词，它的发展潜力和已经爆发的现实力量是有目共睹的。现代市场竞争要求企业能够根据客户的反馈，以快速敏捷、柔性、高效、低成本的生产方式提供新的应用解决方案。市场环境的动态变化经常引起业务逻辑的重构，使管理流程具有快捷的调整能力。由于中小企业规模小、机制灵



活，对市场变化反应快，可随时根据市场环境的变化迅速作出调整，果断决策、出奇制胜，形成一种市场导向型的柔性生产服务方式。在大企业不好发挥作用的众多领域，包括传统的和新兴的领域，中小企业发挥着独特的优势，能为市场提供急需产品，特别是适应市场变化快、流行性、季节性和地区性的商品，如时装设计、咨询业、家具生产、钟表组装、手工艺品等。

### （三）中小企业更能满足消费者多样化的需求

随着社会的发展，人们的需求和消费结构也会发生相应的变化。服务型制造业的兴起与发展从根本上改变了传统的制造业竞争格局，由以产品为利润来源转为以服务为利润来源。企业也不再仅仅提供产品，而是提供产品、服务、支持和知识的集合体。由于中小企业具有投资小，生产、管理成本低，容易转产，经营灵活，追求多品种小批量生产等优点，弥补了大企业的不足，所以能够在动态多样的市场需求中，合理地优化资源配置，满足人们对多品种、高性能、发展和享受方面的需求。如在服务业中，中小企业在进行面对面服务时就比大企业更有优势。由此可见，中小企业在满足消费者多样化的产品和服务需求方面有着不可比拟的优势。

### （四）中小企业技术创新的适应率高

中国大量的中小制造企业目前多是代工，缺乏自主知识产权及对整个产业链的控制和主导能力，中小制造企业研发能力不足，管理方式粗放。制造业服务化是国际产业竞争加剧的必然结果，也是适应市场需求变化、应对生产方式转变的客观要求。从产业价值链上看，能够决定产品异质化程度的环节通常是获利丰厚的环节，这些环节往往在价值链的两端：一端是价值链的上游环节，如研发设计；另一端是价值链的下游环节，如售后服务。在服务型制造时代，一个企业不可能在整个价值链上都具有优势，因此应该将资源集中于最具竞争力的环节，强化核心竞争力。中小企业虽然控制不了整个供应链，但一些企业往往在某一点上有自己的技术专长，在技术和服务创新上与大企业相比，在产品的个性化、市场的适应效率等方面相对较高，它能根据项目的需要，及时适应市场需求实现创新设想，集中投入人、财、物，致力于某一点的开发，在提升个性化服务、专业技术创新等方面具有一定的优势。



### **(五) 产权激励较明显**

产权激励指以产权作为激励手段，促使经营者把所有者利益看作自己的利益，在规避经营风险的同时，努力为企业的资产增值。家族式企业产权结构的特点是产权高度集中在少数家族成员手中，对外界而言有着清晰的产权界定，具有产权单一、利益直接、经营灵活等特点，有着灵活的激励机制和约束机制。由于产权高度集中于少数几个人，客观上使所有者有明确的动机和有利的条件确保企业是在为自身的最大利益而运作。

### **(六) 中小企业更能经得起外部风险的考验**

中小企业由于船小调头快，在遇到外部风险时，可以快速逃离风险区，具备一定的风险抵御能力。需求环境稳定不变有利于固定性较强的大企业，环境急剧变化则有利于灵活性较强的小企业。同时一部分中小企业如果能参与到大企业的供应链中，采取联盟或合作的方式，进行涉及联合开发、技术分享、生产实施的联合使用，也可能包括相互营销各自的产品或者合作生产配件及进行产品的组装。它们依靠相互之间的合作来提高自己的能力，开发新的价值、新的战略资源，以有效地参与市场竞争，抵御外部风险。中小企业在抗击金融风暴、抵御外部风险方面比大企业有明显的优势。

### **(七) 中小企业管理中委托成本较低**

我国大多数的中小企业是家族企业，中小企业以业主的亲友为主体、以亲情为纽带形成了一种独特的企业治理结构。家族企业的家长制决策文化、任人唯亲文化、随意性文化是自家族企业成立起就形成的。它尽管存在许多问题，但在中国传统文化背景下，对于中小企业，特别是初创期的中小企业，在规模不大的情况下，这还是最有效的管理方式之一。中小企业的高级管理人员一般由家族内部人员担任，其忠诚可嘉，委托代理成本极低。

### **(八) 中小企业容易进行管理创新**

我国中小企业的创业者或经营者，大多是靠自身在市场及技术等方面的个人能力，经过多年的摸索和苦干，逐步成长壮大起来的，现代企业管理理念缺乏，



他们迫切需要管理创新。特别是在当前的经济转型期，他们在努力寻求管理创新的方法和路径，通过管理创新建立企业自身的特有优势，通过积极推动改变经济增长方式，增加附加值，并努力成为供应链上的节点企业，有效提高产品的竞争能力。现实中许多中小企业通过行业模式创新、收入模式创新或企业模式创新，以适应内外部环境的变化，提高了企业绩效和市场竞争力。如果国家有关部门能有效地给予推动，中小企业进行管理创新的积极性就会更高。同时由于管理基础薄弱，一旦引入一些有效的科学管理方式，其效果就会更明显。用通俗的说法就是，“给一点阳光就灿烂”。

## 二、我国中小企业管理存在的问题

随着我国经济的全面发展，当今中国已经是世界制造大国。我国的企业一直在不断地探索适合自己的管理创新之路，并且取得了一定的成绩，总体管理水平大幅度提高。但经济全球化对世界各国的影响似一把双刃剑，既有正面影响又有负面影响。我们应清醒地意识到，我国企业，尤其是中小企业，仍然面临着自主创新能力薄弱、缺乏自主知识产权和自主品牌、处于产业链低端、产品附加值低、资源利用率低、可持续发展能力不强等突出问题。我国企业的管理创新还只处于认识市场和适应市场的初级阶段，现代化水平比较低，与西方发达国家企业比较仍存在较大差距。主要表现在以下十个方面。

### （一）管理理念落后

不可否认，我国中小企业凭借自身的努力创造出了许多成果，也获得了成长。但许多中小企业会犯同样的错误，比如故步自封、因循守旧，从而使企业变得僵化，甚至陷入“一叶障目”的局面。在这种理念的主导下，中小企业及其管理者对新观念、新方式、新方法视而不见，而僵化守旧观念吞噬了企业的创新思维，削弱了企业的发展潜力。在某种程度上，僵化守旧的观念更容易摧毁企业的竞争能力，使企业的经营活动陷入困境。中小企业由于生存的压力，通常把经济活动的主要力量放在企业产品的供应与销售上，一般在产品销路通畅的情况下，



企业管理者往往并不重视经营管理的作用。另外，缺乏创新观念，对创新的重要性和意义认识不足，是企业缺乏管理创新的最大障碍所在，致使我国大部分中小企业还处于意识薄弱、管理方法落后的传统阶段。这些都导致了大部分中小企业盲目追求短期效益，强调利润最大化，忽略了企业可持续发展的长远战略目标。

## （二）管理方式粗放

许多中小企业的经营者缺乏企业管理经历，在创业中一边闯市场，一边凭感觉和经验对企业进行经营与管理，导致现阶段大部分中小企业的管理体制不健全，缺乏规范化、系统化的规章制度。在企业遇到问题时，都是临时制定或借用别人的管理制度来解决本企业的问题，而不是从本企业的实际情况出发来制定新措施。

中小企业由于规模小，无法支撑起所需要的管理结构。我国中小企业以传统的家族式管理为主，利用现代管理理念和管理技术的甚少。缺乏凝聚企业的核心企业文化或企业文化存而不实。在管理方式方面，生产经营缺乏科学、民主的决策，多以经验行事，重视眼前利益，较少考虑企业长远发展。

企业内部的权责界定不够清晰。明晰、有效的所有权、经营权与监督权能够增进资源配置效益，激发产权主体的积极性。然而在我国，这种权责界定不够清晰的现象在中小企业中是普遍存在的，大部分的中小企业在发展早期认为企业财产是私人财产，不同于国有经济和集体经济，不存在所有权、经营权、监督权问题。但是随着我国市场经济的不断发展，竞争日益激烈，众多中小企业在企业内部管理上出现了诸多问题。

## （三）缺乏有效的战略，基础管理不扎实

绝大多数中小企业的管理者没有战略意识，不会制定战略规划，更谈不上战略管理。许多中小企业存在一些错误认识，认为进行战略规划是大企业的事情，中小企业经营灵活、应变力强，没有必要耗费时间、精力去搞战略管理，再有就是中小企业基础管理工作还不牢固，更何谈战略管理；认为战略规划太遥远，还是抓现实问题更重要；认为抓改革更重要，来不及抓战略；认为战略问题太高深，中小企业没有能力实施。缺乏战略规划会使中小企业难以集中精力、集中资



源发展自身优势，只能维持低层次上的竞争。同时，其使中小企业缺乏适应环境的能力，更不可能通过战略实施去创造适宜企业发展的环境，使中小企业陷入短期行为的陷阱，只满足于暂时性的利益诱惑和当前企业的生存状态。中小企业缺乏战略的一个重要原因就是基础管理差，这也是当前中小企业普遍存在的现象，突出表现为经验管理大行其道、规章制度不健全、人治多于法治等。

#### （四）管理制度落后

中小企业管理制度是中小企业在生产经营过程中的一系列经营管理活动的基本方式、管理方法和行为准则等。它同产权制度、治理结构一起构成企业的内部支柱。管理问题或管理中的许多不足正是与管理制度的不健全、执行不力密切相关。相当一部分中小企业的财会、分配、劳动人事等方面的管理制度也不够健全，管理很不规范，使得企业的经营活动经常处于混乱状态。企业的决策往往不具有科学性，重大的投资决策常常是由企业主一人决定，而且在企业内部缺乏一套完备的管理体制和内部监督与审计制度。所有权与经营权不分，业主独揽大权，股东会、董事会和监事会形同虚设。这种老板经理一身兼的管理模式，使企业发展战略的制定和经营管理的决策都由业主个人说了算，经营者本人的领导权威影响极大，在一些企业中，甚至到了对其决策无人质疑的程度，而这也从某种程度上，加大了企业经营的风险，因为没有人可以永远正确。由于缺乏来自内、外部有效的监控、反馈和制约，使得决策的正确性和准确性大打折扣。在管理方面，缺乏科学有效的管理机制和合理的管理层次，业主事必躬亲，管得宽，抓得细，但效果并不好。

和世界一些国家相比，我国中小企业职工人数规模相对偏高，而资产、资本和营业额相对偏低。根据成本效益原则，中小企业更愿意选择传统的管理方法，而舍弃先进的管理技术和方法。例如在财务管理方面，很多中小企业不设财务机构，没有专职财务管理人员，财务管理职能由会计或其他部门兼管或由企业主管人员一手包办，加之我国大多数中小企业强调财务人员忠诚老实，许多是由自己的亲属担任会计、出纳，这些人多数没有会计专业知识，不具备会计从业资格，造成会计信息极不真实、不完整，出现财务管理混乱、财务监控不严也就在所难免。中国社会科学院和全国工商联联合抽样调查显示：私营企业财务管理水平普遍低下，有40%的业主甚至看不懂财务报表。可见，我国中小企业领导人普遍没



有经过科学化管理的熏陶，管理水平不高。而民营中小企业普遍注重对科研技术人员的培养，而对财务人员的素质提高重视不够。

由于大部分中小企业内部缺乏管理人才，使得企业在制定很多决策时，不做市场调研，更没有做过战略规划、编写可行性报告，制定的代理商销售目标也不过是根据自己期望的公司利润倒推出来的，这样的决策机制，再好的产品也不可能迅速占领市场。在这种缺乏科学的依据和真实的市场信息的情况下，管理者在制定决策时只能凭借自己的主观意向来制定，这显然是不可取的。

### （五）管理人才质和量上的不足

不像大型企业的高层主管拥有各方面的专业人才作为参谋后盾，中小企业的管理人员要更能干，要具备多方面的才华。然而现实情况是，相同的职位，甚至贡献更多的中小企业管理者在薪金福利方面却不如大型企业。这就导致了中小企业留不住人才，导致了中小企业管理人才质和量上的不足。而且由于没有给管理职位所需要的挑战和发挥的空间，中小企业管理人员容易变得视野狭隘，和外界接触不够，优势退步，单单凭借直觉管理。大多数中小企业特别缺乏的是技术人才和企业管理人才，这使企业的发展受到限制。

同时在我国由于中小企业起步晚，大部分是从家庭作坊发展起来的，因而我国中小企业的高级管理人员一般由家族内部人员担任，但家族内不可能产生这么多的优秀管理人才，即使有，也只能说是忠诚可嘉，但能力有限。由于家族成员占据重要职位，非家族成员中优秀管理人才的才能也得不到施展，很难有个人成就感，这样就会导致人才流失。企业缺乏懂经营、善管理的优秀人才，制约了其经营管理水平的提高。同时中小企业内部的“近亲繁殖”和家族围墙妨碍了非家族成员的升迁机会，压抑了非家族员工的创新意识和创业热情，容易引发家族成员与非家族专业管理人员的摩擦，不利于高科技人才和先进管理模式的引进。

### （六）财务管理不到位，融资困难

加强成本费用管理是强化企业内部管理的关键。由于中小企业产品品种少、经济业务量小，大多数企业没有专业的成本核算员，因此对企业发生的各种成本费用没有能力进行分类核算；有的企业即使设有成本核算员，也存在着成本费用





核算不实、控制不严、控制体系不健全等问题。企业内部缺乏科学有效的成本费用控制体系，相当一部分企业在成本费用问题上仍处于事后算账的阶段。这样，不利于企业的成本管理工作，造成产品定价不准、成本费用过高，不利于市场竞争。

财务控制薄弱，资产管理混乱。资金应用是一门科学。但是许多中小企业认为现金越多越好，造成现金闲置，未参加生产周转；有些企业的资金使用缺少计划安排，过量购置不动产，无法应付经营急需的资金，陷入财务困境。同时，由于没有建立严格的收付款制度，导致应收账款周转缓慢，造成资金回收困难。资金利用效率低下，很多中小企业月末存货占用资金往往超过其营业额的两倍以上，造成资金呆滞、周转失灵。

财务管理制度不健全。有些中小企业的专业机构不健全，内部控制薄弱，财务收支没有审核制度，资金划转随意，应收账款缺乏有力的催收手段，且周转速度缓慢，使有限的资金不能更好地发挥作用，内部财务管理信息化建设也比较落后，大多数中小企业还是局限于传统模式下的核算体系，使现代化财务管理工具得不到应用，致使财务管理效率低下、资源浪费，造成资金周转困难，形成恶性循环。

中小企业负债率高，难以规避财务负债陷阱。中小企业的成长发展不可避免要采取负债经营策略，这就增加了企业的经营成本和财务压力，偿债能力弱化，债务资本运用不当可能使企业潜在财务危机随时爆发，其亏损又使财务危机的陷阱凸显。中小企业在市场变化和经济波动中显现出脆弱性，这直接导致中小企业信用等级低，资信相对较差，再加上抵押担保能力有限，银行可能会因其信用不足而拒绝给其贷款。

筹资渠道窄，资金严重不足。资金问题始终是我国中小企业发展的关键因素，其资金筹集手段主要依靠内部融资，缺乏多方向融资渠道。这种情况的出现，与国家在制度和政策上还没有给予中小企业充足的资金力度支持有关，但主要原因还是中小企业自身的原因，就是其生产规模偏小，没有规模效益，经营风险较大，贷款风险大。

### (七) 信息化程度差，缺乏规范的管理流程

在信息技术的应用方面，虽然中小企业具有接入互联网的能力，但用于业务应用的比较少，中小企业很少有自己的网站，即使有些企业建立了自己的网站，