

挑战“管理危机”

——中小民营企业成败的思考

CHALLENGE THE CRISIS OF MANAGEMENT

Think about success or loss for family business in China

杨云生 著



- 企业文化建设与可持续发展
- 培育新经济形式下的可持续发展能力
- 家族企业“领军人物”与可持续发展
- 实现有效扩张保持企业持续发展
- 成本优势推动企业持续发展
- 信息化建设迎接新经济挑战
- 寻求理论切合实际的解决方案

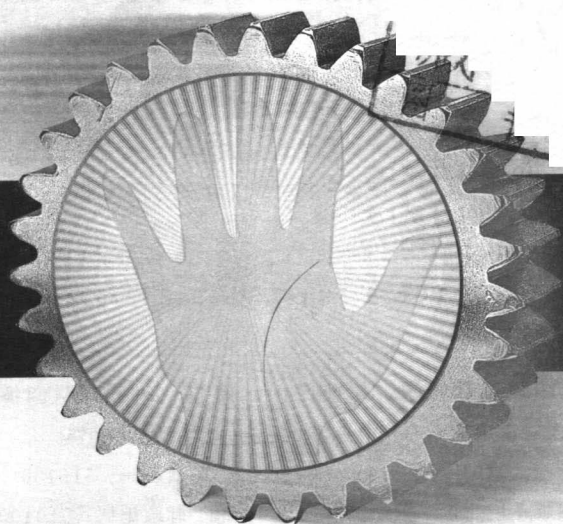
广东省出版集團
广东经济出版社

F279.245
9

挑战『管理危机』

——中小民营企业成败的思考

杨云生 著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

挑战管理危机：中小民营企业成败的思考/杨云生 著.

—广州：广东经济出版社，2006.1

ISBN 7-80728-198-7

I.挑... II.杨... III.中小企业：私营企业—企业管理—研究—中国 IV.F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第141000号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号5楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东广彩印务有限公司 (佛山市南海区盐步镇河东管理区南井)
开本	850毫米×1168毫米 1/32
印张	13.5 2插页
字数	313 000字
版次	2006年1月第1版
印次	2006年1月第1次
印数	1—3000册
书号	ISBN 7—80728-198-7/F·1346
定价	28.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路111号省图批107号

电话：(020) 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路邮局29号信箱 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址：www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

序

经过二十多年的改革开放，经济高速发展，我国已经进入了工业化中期的快车道。在这二十多年里，民营经济取得了很大的成就，已经成为我国经济的生力军，仅就有色金属行业的销售额来说，民营经济已是十分天下有其六。

民营企业现在面临着什么形势呢？刚刚经历二十多年的发展和积累，就必须随着经济全球化的大潮，去面对已经有几百年市场运作经验的发达国家企业的竞争；去面对众多国外企业，特别是世界五百强企业纷纷涌入我国争夺市场的形势；去面对科技日新月异、企业管理更加规范的时代。而我国的民营企业仅仅完成了极初级的原始积累，规模大的是极少数，大部分是中小企业。这些企业自身面临着发展扩张带来的风险、管理跟不上发展要求的“管理危机”等等。同时，经过二十多年的发展，不少企业已经到了家族代际传承的时期。创业初期家族企业创业者“英雄决策”、“跟着感觉走”、集权于一身的简单管理方式相当部分企业还在沿用，这显然已不能适应企业现在所面临的外部和内部环境的挑战。另一方面，不少企业当初的快速发展得益于短缺经济时期的一两次机遇，可是这些企业在发展壮大的同时却并没有形成自己的核心竞争力。因此，在不断规范的市场经济环境中，核心竞争力的缺失、管理的缺陷就成了凸显的两块短板，日益成为企业利润流失甚至丧失立足之地的根源。

挑战“管理危机”

——中小民营企业成败的思考

本书的作者杨云生先生，在我国南海某建筑铝型材生产企业从事高层管理工作。广东佛山南海区是我国著名的铝型材生产地，那里已经形成铝型材生产的集群，拥有一百五十多家民营企业，铝型材的产量占到了全国铝型材总产量的40%以上。这些因素为本书作者深入观察、研究、思考中小民营企业的发展提供了一个典型的环境。作者工科和管理专业的出身，以及在国企、外企、政府部门、民企的特殊而丰富的经历，特别是至今仍直接从事民营企业的高层管理工作，使该书的思考更加实际、深入、开阔。在本书中，作者提出了我国中小民营企业当今带有普遍意义和关键性的、也是民营企业创业者们关注的问题，并对这些问题的解决办法做了大量深入的思索和分析，严谨，细致入微。三十多万字的书，规模不大但却切中要害，入木三分，特别适合每天繁忙的民营企业经营管理者在工作之余当一杯香茶慢慢品味。相信对企业发展特别是管理艺术的提升大有裨益。

在改革开放二十多年后的新形势下，从更深层次上支持和帮助我国民营企业健康成长，实现其产业的升级，需要我们共同营造一个积极健康的环境。

一位民营企业直接的管理者写这本书，正反映了民营企业更高、更快提升自己的愿望。民营企业也到了该上大台阶的时期了。这无论对企业还是对国家经济的发展都是令人兴奋的，于是欣然为杨云生先生的书作序。

中国有色金属工业协会副会长

王 恭 敏

2005年10月8日

前 言

民营企业已经成为中国经济结构中的主力军之一，作为民营企业中数量最多的中小民营企业，其当前处境如何、发展过程中面临着哪些主要障碍、在国际化经济趋势下其发展前景又如何？这些都是大家所关心的问题。

与国有企业及外资企业相比，民营企业虽然具有自己的特色和许多优点，但多数中小民营企业管理基础十分薄弱，缺乏应有的引导和外界的帮助，在经营发展方向和内部管理等重大问题上，许多中小民营企业往往是“跟着感觉走”，因而屡屡走上弯路——出现了一次次的失误、一次次的破产或兼并，本不应发生的问题却一再发生，其中许多优秀民营企业的倒下无不让人惋惜和痛心，留下了太多的遗憾。民营企业仍然在中国经济发展道路上前赴后继，面对这些现状，许多问题值得人们深思：如果中小民营企业能够尽快提升自己的管理水平、能够尽快提高自己的经营决策水平，如果……或许很多的失误可以避免、很多的悲剧不会发生。然而，主要问题在哪里？

“对于中小民营企业而言，当前面临的主要问题是什么，其中哪些是首要的、关键的、应优先解决的问题，如何把握并处理好这些问题”是本书的主题。作者试图从管理实践的角度出发，力求缩小理论与实际的差距，从侧重于解决具体问题的出发点，结合大量的实际工作案例，就上述问题展开讨论，希

挑战“管理危机”

——中小民营企业成败的思考

望能对中小民营企业的领导、各级管理人员有所帮助。

“由于中小民营企业普遍管理水平低，从而影响企业生存，制约企业发展”，这种观点似乎已经成为多数人的共识。而仅仅依靠提升管理水平、化解企业所面对的“管理危机”，企业就能够生存并且得到发展吗？或者说，现阶段中小民营企业所面对的真正致命危机就是“管理危机”，这种观点正确吗？本书作者认为，这种观点显然有所偏颇，这种说法理应受到挑战，这也就是本书取名《挑战“管理危机”——中小民营企业成败的思考》的由来。

单纯地一味强调提升企业管理水平，并非中小民营企业成败的关键所在：一是脱离了当前中小民营企业的现实——苛求中小民营企业在短期内大幅度提高管理水平是不切合实际的；二是并不能真正解决中小民营企业的生存与发展问题；三是不符合民营企业的成长和发展规律——管理水平偏低的民营企业不是正在蓬勃发展吗？

回顾国内民营企业的成长历程，作者认为：有意识地培育并且能够形成企业的可持续发展能力，是符合民营企业特征问题的关键所在，也是中小民营企业成败的关键所在。也就是说：现阶段中小民营企业所面临的真正致命危机不是“管理危机”，而是“缺乏可持续发展能力的危机”。

本书共分八章，作者结合民营企业管理实践中所遇到的实际问题，就可持续发展能力对中小民营企业所产生的影响，以及中小民营企业培育可持续发展能力的关键环节等问题进行了讨论。

第一章“企业成长阶段与‘管理危机’”：

中小企业的成长过程如何？在不同的成长阶段都面临着哪些主要问题？产业集群内部的中小企业处境如何？作者以南海

铝型材产业集群为背景，剖析了中小民营企业出现“管理危机”的因果关系。

第二章“企业面临的重大危机——可持续发展能力不足”：

提高管理水平当然是必需的，但是，苛求中小民营企业在短期内大幅度提高管理水平是不现实的。那么，中小民营企业就没有希望了吗？从中小民营企业的成长历程和管理实践来看，有意识地培育企业自身的可持续发展能力，推动企业的持续发展才是符合实际、符合民营企业的成长规律的，也就是说，可持续发展能力决定企业的成败。在本章中，作者提出了培育中小民营企业可持续发展能力的具体解决方案。

第三章“企业文化建设与企业可持续发展”：

“企业文化能产生直接经济效益吗？如果不能，有必要讨论这些虚无缥缈的问题吗？”这就是许多民营企业当前的认识。中小民营企业普遍缺乏强有力的企业文化支撑，从长远来看，这是制约民营企业持续发展的主要障碍之一。那么，企业文化怎样推动企业的持续发展，中小民营企业怎样寻求开展企业文化建设的突破口，民营企业的人力资源管理又怎样与企业文化建设相结合，民营企业的领导者应如何提高认识、如何针对民营企业的特点开展企业文化建设，这些都是本章的主题。

第四章“实现有效扩张，保持企业持续发展”：

“逆水行舟，不进则退”。在行业竞争日趋激烈的情况下，只求生存，不积极参与竞争，就是等待落伍，无异于坐以待毙，只有主动出击、积极主动地参与竞争，才能避免被淘汰出局。但是，中小民营企业底盘小、抗风险能力差，如何从家族企业的“英雄决策”过渡到科学决策，降低企业所承担的扩张风险？如何才能把握企业发展节奏、实现低风险有效扩张，从而保证企业能够持续发展？这是每个中小民营企业都必须解决

挑战“管理危机”

——中小民营企业成败的思考

好的问题。

第五章“成本优势推动企业持续发展”：

有人说：“民营企业之所以能够蓬勃发展，主要是由于民营企业运作成本低。成本管理和成本优势是民营企业能够蓬勃发展、能够保持旺盛的生命力、在市场竞争过程中异常活跃的主要原因。”事实果真如此吗？面对大量的企业资源浪费，仅仅依靠紧缩开支、控制费用或裁减员工就能够解决问题吗？中小民营企业应如何结合自己的特点，建立科学的成本管理系统，才能形成真正的成本优势，才能在全球化的市场竞争过程中取得优势地位？

第六章“培育新经济形势下的可持续发展能力”：

在21世纪的今天，经济形势出现了新的变化：随着我国加入世界贸易组织，国内无论任何类型的企业，都能够看到新的发展机遇；同时，也都面临着新形势下出现的新挑战。从小民营企业的角度说，新经济形势究竟提供了哪些可以利用的发展机遇？国际化经济的竞争已经到家门口了吗？中小民营企业应该从哪些方面积极应对，才能够战胜这些新的挑战，才能利用新的机遇加速企业发展？

第七章“家族企业的‘领军人物’与可持续发展”：

家族企业的“领军人物”与企业的成败密切相关，如何选择每个阶段的“领军人物”在很大程度上决定了民营企业能否保持持续发展过程。与其他类型企业不同，家族企业在选择下一代“领军人物”，也就是选择企业接班人的问题上，面临着如何实现家业传承的问题。如何选择下一代接班人？以怎样的方式实现顺利传承？或者是按照所有权和经营管理权“两权分离”的模式实现职业化管理，但怎样选择、约束和激励职业经理人？这些问题困扰着民营企业。

第八章“信息化建设迎接新经济挑战”：

随着信息时代的到来，信息化将逐步成为企业现代化的标志之一，现代化的企业才能在真正意义上参与现代的市场竞争。那么，对于现阶段的中小民营企业来说，是否一定要开展企业信息化建设？选择怎样的时机开展这项工作？中小民营企业的信息化建设应包括哪些内容？本章着重于从企业领导人、企业管理人员（非计算机专业技术人员）的角度来讨论、分析中小民营企业在信息化建设过程中面临的问题以及解决方法。

从不同的角度、不同的立场评价中小民营企业，可能会有不同的看法。从相当一部分人、甚至某些地方政府官员的立场来看，似乎只要搞好大企业，整个地区的经济问题就迎刃而解了，因此，如果一个地区的企业总数减少，也就是中小企业的数量减少，同时整个地区的工业产值增大，则说明这个地区的整体经济实力有所增长，或许应该是好事。另外，中小民营企业往往在规模、资金、技术、管理、获取信息、争取人才、产品开发、开展进出口业务等方面都处于明显的弱势地位，从而又产生了一系列的问题，如环境保护、工伤劳保、劳资纠纷、知识产权、能源消耗高、与大企业争夺有限资源等等。由于这些问题的存在，似乎中小企业的数量减少更是好事，于是，在有些地方、在许多情况下中小企业没有得到应有的重视，甚至在许多方面还受到了不公正的歧视性待遇。

《中华人民共和国中小企业促进法》的颁布实行，标志着国家政策对中小企业的扶持、指导和服务进入了法制的轨道。这部法规中包括了保护中小企业的合法权益、扶持中小企业发展等内容，充分说明了国家支持并扶持中小企业的原则立场。中小企业是国家经济结构不可缺少的重要组成部分，保持一个地区或一个行业的活力和兴旺离不开中小企业，中小企业理应

挑战“管理危机”

——中小民营企业成败的思考

受到重视。而中小企业中的绝大多数属于民营企业，那么，如何克服中小民营企业发展道路上的障碍、如何解决中小企业所面临的问题，也同样应该受到高度重视。因此，积极探讨中小企业所面临的主要问题，寻求合理的解决方案，探索中小民营企业正确的发展道路，是一个非常有价值的课题，这也是作者编写本书的主要出发点之一。但因作者水平所限，错误难免，不当之处，敬请谅解。

作者

目 录

第一章 企业成长阶段与“管理危机”	1
第一节 从不同角度看中小企业	2
□不同的视角不同的结论	
□区域经济结构中不可缺少的组成部分	
第二节 产业集群与中小企业	5
□产业集群与来自产业集群的支持	
□产业集群内中小企业面临的主要问题	
第三节 小企业成长理论与“管理危机”	11
□小企业成长的五个阶段	
□多数企业与“管理危机”	
第四节 “管理危机”是必然现象	15
□必然的因果关系	
□现代管理特征与“管理危机”	
第五节 规模扩张加剧“管理危机”	17
□企业规模与管理水平	
□高风险阶段	

挑战“管理危机”

——中小民营企业成败的思考

第二章 企业面临的重大危机——可持续发展能力不足 ... 22

第一节 “提高管理水平”只是一个模糊的概念 22

☐ 管理水平不是唯一决定成败的因素

☐ 短期内全面提升管理水平是脱离现实的

☐ 广阔的生存和发展空间

第二节 公平竞争过程中的控制力和稳定性 26

☐ 外部因素与公平竞争环境

☐ 企业自身素质——控制力和稳定性

第三节 “家族式管理”不是落后的代名词 31

☐ 有缺陷的“家族式管理”

☐ “家族式管理”同样能够取得成功

第四节 可持续发展能力决定企业成败 34

☐ 中小民营企业面对的最大危机

☐ 可持续发展能力与企业自身素质

第五节 可持续发展的意识和理念 38

☐ 企业治理意识停滞不前

☐ 理念上的与时俱进

第六节 木桶的“短板效应”——可持续发展的关键

环节 41

☐ “短板”是问题的关键

☐ 六个关键环节

第七节 理论联系实际与“二八定律” 46

☐理论联系实际才能真正解决企业的实际问题

☐“二八定律”与企业管理人员的关键作用

第三章 企业文化建设与企业可持续发展 51

第一节 企业文化是企业持续发展的动力源泉 51

☐企业文化的基本内涵与功能

☐企业文化与企业持续发展

☐畸形企业与“百年老店”

第二节 中小企业同样需要企业文化的推动力量 64

☐中小民营企业缺乏强有力的企业文化支撑

☐中小民营企业的切身利益与大势所趋

☐企业领导者“领袖魅力”的关键作用

☐稳定的企业员工队伍

☐团结协作的企业团队

☐企业“法律”的尊严

第三节 中小民营企业人力资源管理与企业文化 88

☐“失职”的企业人力资源部

☐薪酬管理的激励与公平

☐员工培训的归属感与满意度

☐劳资关系中的社会责任与诚信

☐安全管理中的责任与关爱

第四章 实现有效扩张,保持企业持续发展 112

第一节 扩张的冲动与思考 113

☐ 面对扩张“潮流”

☐ “多元化”的思考

☐ 做大与做强

☐ 把握真实的自我

第二节 规避扩张风险..... 124

☐ 从“英雄决策”到“老板主持下的决策过程”

☐ 可行性研究在前

☐ 设立风险控制线

☐ 实现有效扩张的其他渠道

第三节 中小企业理财与企业资金链安全..... 136

☐ “账房先生”式的财务管理加剧企业风险

☐ 中小企业财务的核心作用

☐ 资金链安全与企业困境

☐ 危机意识与企业兴衰

☐ 危机对策与管理

第四节 案例与探讨——“规模扩张”并非中小企业的最佳选择..... 153

☐ 产业集群内中小企业群体所面临的挑战

☐ 产业聚集优势和地方政府打造发展空间

☐ 南海铝型材产业集群未来展望

☐ 中小企业发展规划的思考

第五章 成本优势推动企业持续发展..... 177

第一节 中小民营企业的成本管理改进空间..... 177

☐ 成本管理决定市场竞争中的成败

☐ 成本管理所存在的改进空间

第二节 成本优势来自科学管理..... 182

☐ 消除认识上的误区

☐ 成本管理与企业文化建设相结合

第三节 中小企业主要成本管理实务..... 184

☐ 中小民营企业成本管理思路

☐ 中小民营企业成本管理系统

第四节 中小企业主要成本管理过程..... 189

☐ 成本核算

☐ 成本分析

☐ 成本控制

☐ 成本预测

☐ 成本决策

第五节 中小企业主要成本控制环节..... 221

☐ 采购成本

☐ 生产成本

☐ 营销成本

☐ 薪酬成本

☐ 质量成本

第六节	成本导向定价与利润空间	253
	□成本导向定价原则	
	□拉大利润空间的途径	
第七节	中小民营企业成本管理的若干问题	258
	□成本管理工作的要点	
	□成本管理工作的基本环节	
第六章	培育新经济形势下的可持续发展能力	262
第一节	我国加入 WTO 后中小民营企业面临新 的机遇与挑战	262
	□新的发展机遇	
	□面对新的挑战	
第二节	中小民营企业走向世界的艰难之路	265
	□意识落后是主要障碍	
	□人才匮乏是关键问题	
	□管理创新是必经之路	
第三节	技术创新	270
	□中小民营企业的软肋之一	
	□参与国际化竞争的重要一环	
	□中小民营企业技术创新途径	
第四节	知识产权	275
	□增强企业核心竞争力	
	□中小民营企业知识产权管理工作要点	