

谈中小企业改革创新之道

王敏涛

郑州财经学院

DOI: 10.12238/cj.v1i11.5679

【摘要】中小企业发展到一定阶段就会受到现有管理制度和发展环境的束缚，形成限制企业发展的瓶颈，要经历一系列改革创新活动才能突破瓶颈做大做强。改革活动关键环节不是在于改，而是在于创新，具有创新行为和意识的改革才会推动企业发展和进步。企业的改革创新活动要跟随时代的步伐，与某一时代生产生活水平、社会经济环境和人们的价值观念相适应，随着企业的发展壮大，改革创新活动也要发展，适应时代特征的改革创新活动为企业持续发展注入了永恒的驱动力。

【关键词】企业改革；管理创新；管理思想

On the reform and innovation of small and medium-sized enterprises

Wang Mintao

Zhengzhou University of Finance and Economics

Abstract: The development of small and medium-sized enterprises will be constrained by the existing management system and development environment at a certain stage, forming a bottleneck that restricts the development of enterprises. Only through a series of reform and innovation activities can they break through the bottleneck and become bigger and stronger. The key link of reform activities is not reform, but innovation. Only reform with innovative behavior and awareness can promote the development and progress of enterprises. The reform and innovation activities of enterprises should follow the pace of the times and adapt to the production and living standards, social and economic environment and people's values of a certain era. With the development of enterprises, the reform and innovation activities should also develop. The reform and innovation activities that adapt to the characteristics of the times have injected an eternal driving force into the sustainable development of enterprises.

Key words: enterprise reform; Management innovation; Management thought

一、改革是破旧立新的过程

改革是对旧体制所作的改变，是破旧立新过程。按此概念所推论的企业改革，就是不改变企业实际控制人地位所作的一系列企业流程、企业管理制度和企业文化的变革。如果改变了企业实际控制人，就是企业革命，而非改革。此文要探讨的是企业改革，是通过目标企业流程、制度和文化的改变，从而建立新的管理流程、企业制度、企业文化和企业团队，经过这些改变后更适合企业发展。这一改革过程，也不是简单的改变原有的流程、制度和文化，是一个破旧立新的过程。我们对原有制度、流程和文化导向的态度是扬弃，吸取精华，弃其糟粕。原有的流程、制度和文化对企业发展有利部分继续保留，如果原有流程、

制度和根本不适合企业发展，则要破旧立新，统一制定实施新的流程、制度和文化导向。

二、企业改革首先要管理者思想上认同改革

企业改革的首要任务是解决管理者思想意识，企业管理者认可改革，寄希望于改革，改革才能顺利进行。这和猴子梦想变成人的道理是一样的，据说，有一个猴子设想变成人，想过人的幸福生活。咨询高人如何实现这一梦想，高人说，首先切除尾巴，然后退去长毛，最后做脸部美容手术，做成人脸模样。猴子经过一番思想斗争过程，切除尾巴，要流血，去除毛发，有痛苦，脸部美容，也有流血痛苦过程。这一变革行为有风险，充满不确定性，一旦失败，则非猴非人，全盘落空，损失惨重，最后猴子放弃变人的计划。企业改革有成功或失败的可能，当企业管理团队有不

同的文化价值观念,对企业经营发展和管理理念有不同认识,思想价值观念有冲突时,也就是说管理团队出现了反对改革者,如果最大的反对者是老板,改革就会失败。老板是赞同改革的,思想上有了突破,扫清了障碍,改革就能顺利地实施。对于企业当局管理者来说,对企业改革的思想斗争过程不亚于猴子变人,需要经过复杂的思考过程。改革成功,企业发展壮大,越做越强;改革不成功,则功亏一篑。只有管理者思想上认同改革,才有成功的可能。中小企业在发展壮大过程,必须经过一系列企业改革,改变原有的流程、制度和文化导向,以适应企业规模化发展与扩张。有限公司变更为股份制公司的过程叫股改(股份制改造),对有限公司进行股份制改造是中小企业规范管理常用的改革方式,这是企业上市的必经阶段,是中小企业发展壮大的关键一步,是中小企业进行的最彻底、最完善和最有表现价值的改革方式。股份制公司是按照公司法创立组建的,对公司财务、行政、人事、生产、研发和销售各部门流程和制度进行了全面规范,实现了三会治理,实现了所有权和经营权分离的现代企业管理制度的企业。到目前为止,企业进行股份制改造是企业激励方法和管理方式的创新,实行科学管理制度提高公司经营能力和运营效率,三会决策制度降低了企业经营风险,股改后建立的规范化流程和制度、股权激励制度、三会治理机构和现代企业管理制度将为企业吸引更多人才、资金和技术,推动企业大发展。很多中小企业都是从私人小企业或类似于家族式的民营企业发展壮大的,在这种企业中一家之长或家族代表是老板,流程和制度不规范,老板的经营思想和价值观就是企业文化,企业文化就是老板文化,老板有文化,企业就有文化,老板没文化,企业也就没文化。在企业规模较小,企业管理层次不多时,这种管理机制管理成本低,管理效率高,执行力强,很适合小企业发展。当企业发展到一定程度,随着业务规模拓展,公司团队在壮大,企业面对的管理问题也增加。企业面临快速扩张的人才、资金、技术和在社会建立企业信用的问题,老板要面对一系列企业变革的问题。要不要改革,以及如何改革,是老板要思考的问题,改革成功与否取决于老板对改革的思想态度。

三、改革的最后结果是管理创新

(一)企业文化价值观念的改革创新

企业文化价值观念的改革创新,是要重新构建企业文化和价值观念。著名经济学家金岩石就提出普世的文化价值观,认为优秀的企业文化由“利-智-信”组成,其价值实现的方式可量化为企业的利润、创新和商誉。初创企业没有管理团队,大事小事老板说了算,老板的思想行为以及在安排企业管理事务中的是非判断标准就是企业文化。这个时期企业首先要生存下来,企业行为以是否有利可图当作价值判断标准。随着企业规模扩大,企业内部有了管理团队,从而形成了体现团队思想价值观的企业文化:利润、创新和商誉。企业团队文化的建立,应包括鼓励员工学习,加强员工培训,建立人性化的管理制度,增加员工企业归属感,树立以人为本的管理思想等。企业文化的改革,也不是简单改变,当一个中小企业进行股份制改造变成股份制公司后,企业建立了三会监管下的现代企业管理制度,企业内部出现了名副其实的高管,企业所有权和经营权分离,这些高管的思想行为决定着企业文化发展方向,企业文化不再是老板文化,而是团队文化,是一种新型文化。

(二)民主集中制决策方式创新

三会制度建立后,企业的议事机构有股东大会、董事会和监事会,还选举或任命高管团队人员,企业参与管理决策人员的增加,使得公司重大事项的决策不再是老板说了算,要走民主决策程序。可以提高管理人员积极性,降低企业成本和经营风险。

(三)管理流程制度规范创新

企业改革要实施新的管理流程、制度,也不是简单改变,而是要有创新,如果在原有基础上改不了,就要推倒重来,按上市公司内部控制要求建立新的符合大规模企业发展的流程制度。规范的目的是提高效率和降低实施风险。企业管理内容可分为人员管理、资金管理、物资管理和业务合同管理,在人员管理方面,要依据劳动法建立适合企业的人员招聘、培训、考核和离职制度,企业制度体现企业文化,要让员工对企业有团队精神、有归属感和有当家作主的感觉,就要建立人性化的人事行政制度。在资金管理方面要制定费用支付管理规定和款项支付审批规定,前者规定业务招待费用、差旅费用、通讯费、住宿费和出差补助报销标准和如何报销,后者规定付款单据选择、填写,付款单据的审批流程和单据附件要求。在物资管理方面要管好物资进入企业和从企业出去两个环

节,物资从一个部门转入另一个部门也纳入管理,人和出都要办好单据审批手续,做好实物移交工作,单据和实物要保持一致性,有实物移动都要有单据支持,财务凭审批单据做好帐务处理,做到帐实相符。在业务合同管理方面,企业发生的采购活动、销售活动和其他投资融资经济业务都要签订相关合同,接到销售订单,要走评审流程,确认能否按时完成研发生产任务,公司是否有执行合同的流动资金。为了降低成本和执行风险,采购合同及其他项目合同也要走评审流程。通过制度流程规范,建立符合上市评审的各部门协作的流程制度。

(四)研发管理创新

公司设置研发部,建立适合国家高新技术企业管理的研发运作模式,制定研发项目管理制度、研发经费核算制度和研发人员绩效考核制度。1.研发项目要立项,编写立项报告书,说明研发项目的可行性、参与人员名单、资金投入金额和可形成的研发成果。2.研发部配合财务做好研发经费的核算管理,财务按项目设置费用台帐,研发人员按项目申报费用,研发费用明细科目设置要与高新企业申请指南统计口径一致。3.研发项目完成,要编写验收报告,组织人员进行验收,按产业化成果或已完成申请专利数对研发人员进行奖励。经过上述规范管理,提升公司核心研发能力,进而提升公司整体价值。

四、与时俱进的改革创新活动是企业发展的动力源泉

人类社会在进步,人类的生产生活经验在创新,企业的改革创新活动持续不断,跟事物的发展过程是一个道理,是曲折性前进,螺旋式上升的,企业的每一次成功的改革创新活动,最后都会促进企业大发展。企业的改革创新活动要跟随时代的步伐,与某一时代生产生活水平、社会经济环境和人们的价值观念相适应。企业的发展经历了封建社会传统手工作坊阶段到资本主义社会工业化大生产阶段到现代股份制企业阶段。在手工作坊中,实行师傅带徒弟的管理模式,机器设备少,管理流程制度少,当时管理的重心是人,企业内部的关系为老板和师傅的关系以及师徒关系,通过口头约定执行管理规定;资本主义工业化大生产企业规模大,使用机械设备生产,效率提高,但是企

业中出现了资本家和工人两大对立的阶级,这时管理的重点是人和机械,企业内部的关系为资本家、管理代表和工人之间的关系,建立了工会组织和人事管理制度,建立了规范的生产操作规程和机器设备维护管理方法;现代股份制企业实行全方位管理模式,不仅管好人员、资金和物资,还要维护企业的公众形象。企业进行股份改造甚至上市后,就是公众企业,实现了三会(股东会、董事会和监事会)治理结构,进行了管理创新。财务流程制度和做帐方法要规范,要严格按企业会计准则和公认会计处理方法进行经济业务的会计处理,企业财务信息要对外批露。企业要发展,就要引进资金、技术和人才等生产要素,折算成一定比例股份,资本结构的变化导致利润分配主体的变化。大股东、小股东、人力资本股东以及各种生产要素股东都参与企业利润分配,享受企业发展的成果。由此,社会在发展,管理方式方法和管理内容在创新,企业通过一系列改革措施,实现了企业文化价值、管理流程制度、财务规范、资本结构优化和利润分配上的创新发展,适应时代特征的改革创新活动为企业持续发展注入了永恒的驱动力。

【参考文献】

- [1]郑兴山,唐元虎.企业人力资本产权理论研究[M].上海社会科学院出版社,2003.
- [2]于玉林.现代会计理论[M].经济科学出版社,2004.
- [3]阎达五,伍中信,田昆儒.产权理论与中国会计学[M].中国人民大学出版社,2003.
- [4]张鑫.现代企业制度教程[M].同济大学出版社,2002.
- [5]陈思明.现代薪酬学[M].立信会计出版社,2004.
- [6]张文贤.管理入股[M].上海立信会计出版社,2002.
- [7]王金营.人力资本与经济增长理论与实证[M].中国财政经济出版社,2001.
- [8]刘志阳等.创业管理[M].上海财经大学出版社,2016.11.
- [9]徐耀强,李瑾.企业文化力[M].中国电力出版社,2015.5.