

# 探讨中小企业面对新一轮危机的对策

李 勇

(徐州工程学院 江苏徐州 221008)

**摘 要:**国际金融危机之后的第二轮危机已经出现,使许多中小企业因原材料的涨价、人工成本的提高、融资难等问题而纷纷倒闭,中小企业如何渡过这次难关,立足于生存而且还要思考如何立足于长久发展。本文针对中小企业的特点,从两个方面提出了解决问题的对策。一是中小企业目前应对新一轮危机的具体对策措施,二是中小企业从长期发展战略上应对新一轮危机的策略。

**关键词:**中小企业;新一轮危机;对策

中小企业在世界各国的经济发展过程大量存在并发挥着极其重要的作用。我国的中小企业在国民经济中也占有十分重要的地位。特别是改革开放以来,我国的中小企业日益成为我国经济增长的主要贡献者,成为增加就业的主要场所和搞活农村经济、消除贫困的重要力量。但是经济全球化的今天,我国中小企业不得不面对金融危机后新一轮危机所带来的资金紧缺、资金链断裂、市场不景气等众多难题。中小企业应该从自身出发努力寻找解决问题的对策。

## 一、中小企业目前应对新一轮危机的具体对策措施

(一)细化措施。就是中小企业根据消费者需求的不同,把整个产品市场划分成不同的消费者群的过程。细分有利于企业发现新的市场机会,巩固现有市场、制定最优的营销策略和战略,更是中小企业开发市场,参与竞争的有利武器。比如生产服装的中小企业,由于金融危机,需求量锐减,如果一味追求做大生产量岂不是“雪上加霜”,可以尝试在生产前就细分市场,寻找新的商机,比如可以生产特色老年服装,这样可以从增加的老年服装市场弥补其

作者简介:李勇(1973-),男,江苏徐州人,徐州工程学院副教授,管理学硕士。

员流失乃至倒闭呢?他们原本都像那黑黑的石墨,成功的企业之所以会发出金刚石般的光彩,其中一个重要的因素就是他们有效、合理地把成员组织起来,为实现共同目标而协同努力,形成了合理的适合企业的组织架构。

公司组织结构是否合理,对于公司的发展与生存起着至关重要的作用。建立适当的组织结构,可以使公司的各项业务活动顺利进行,可以减少矛盾与摩擦的产生,避免无休止的不必要的协调,才能提高公司的工作效率。有人曾这样说,公司组织结构的重要性仅次于公司最高领导人的挑选。对于各层管理人员来说,在一个结构设计良好的公司中工作,能保持较高的工作效率,并且能够充分显其才能;而在一个结构紊乱,职责划分不明的公司工作,其工作绩效就很难保持在一个较高的状态了。结果往往变成:由于职责不清,管理人员无所适从,对公司产生失望乃至不满情绪,最终是公司效率低下,人员纷纷离开,最终甚至导致公司经营失败。

如果企业没有组织架构,它将是一盘散沙,组织架构设计不合理会严重阻碍企业的正常运作,而整个公司上下,无数的混乱与冲突结合起来,成本居高不下、竞争优势丧失、士气低落、利润下降,以及丧失培养管理人才的契机。甚至导致企业经营失败。相反,适宜、高效的组织架构能够最大限度的释放企业的能量,使组织更好发挥协同效应,达到“1+1>2”的合理运营状态。从而为企业有效实施内部控制提供有力支撑。

笔者根据长期在企业工作中体会,组织架构不完备及不健全所产生的后果,破坏力极大,因此我深信,管理的意志必须包括组织的意志。建立组织架构本身即为一种管理程序,是任何有效的管

理制度中,绝对不可或缺的一环。在没有合理的组织架构的企业实施内部控制,到最后只能流于形式。笔者根据自己多年的企业工作经验及实施内控制的效果知道,没有合理的明确的组织架构,就不可能实施有效的内部控

制。为了更好地实施内控制,企业还要及时对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估。发现组织架构设计与运行中存在缺陷,应当进行优化调整。调整时应当充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见,按照规定的权限和程序进行决策审批。使之符合企业的发展,符合企业的现状。

所以设置合理的、适合企业现状的组织架构,才能有利于企业实施有效的内控制。进而提高经营的效率和效果,促进企业实现发展战略,增强企业竞争力!

## 参考文献:

- [1]《内控制基本规范和配套指引》
- [2]价值中国网 2008年4月21日李谨伊“组织架构的重要性”
- [3]2009年9月16日科乐思“运用CRM管理看企业组织架构的重要性”

他市场的萎缩,同时还增强了企业市场影响力。

(二)专业化措施。指企业在某一专业领域中占有一定的市场份额,以在这一专业领域内的经营作为经营主业,兼营其他,使企业形成一体化发展。其实质就是要做到“人有我精”,通过专业化提高效率,降低成本,通过专业化提高产品质量,提升产品竞争力。这就要求中小企业要高瞻远瞩,在目前经济不景气、生产艰难的情况下,不应该只是为企业融资,而应该积极加大应届大学生的招聘,培养和储备人才,同时积极引技术,不断提升专业化,要把眼光放得更长远一些,为“春天”的到来早做准备,促进中小企业可持续发展。

(三)全员营销措施。企业核心竞争力的重要组成之一,是“营销竞争力”。如何提高“营销竞争力”,必须改变一个旧观念。也就是由“依赖业务部门”做营销工作的理念,革新为“所有部门所有同事”做营销工作的“全员营销”理念。“全员营销”,第一是营销手段的整合。是指企业所有员工对企业的产品、价格、渠道、促销(4P)和需求、成本、便利、服务(4C)等可控因素进行最佳组合,以满足顾客的各项需求。第二是营销主体的整合。也就是全体员工应以营销部门为核心,研发、生产、财务、行政、物流等各部门统一以市场为中心,以顾客为导向,协调营销管理。

(四)中小企业自身解决融资难的途径。一是拓宽融资渠道。中小企业应根据自身特点,拓宽融资渠道,选择多种融资形式。如风险投资、典当等。风险投资在我国已经经历过较长时间的引进及成长期,在政策制度和操作方面,应该说是较为成熟的一种融资方式。风险投资最适合于产品或项目科技含量高、具有高发展空间和高市场前景的中小企业,在企业创业之初,或者在产品研发阶段和市场进入前期,急需资金之际,这是一条比较好的渠道,利用风险投资,中小企业可以尽快启动。二是加强财务管理提高信用等级。中小企业要健全财务制度,加强内部管理。在业务开展过程中,中小企业要避免使用现金结算方式要集中账户管理,增强现金统一管理意识,把资金和业务集中在一两个银行账户。将资金集中不但能提高自身在银行的地位,同时也可大大降低财务成本。

## 二、中小企业从长期发展战略上应对新一轮危机的策略

(一)产业合作集群化策略。中小企业,由于内部规模小,规模效益差,不可能走内部分工“小而全”发展的道路,只能通过社会分工,透过“地区规模经济”、“专业化规模经济”赢得规模效益。通过专业化社会分工,既有互补又有竞争关系的、相互独立的中小企业,尤其是小企业,自觉或自然形成、呈现专业分工的相互依赖、相互依存的产业合作企业群体,由于它们的产业趋同性和地区性,一般都称之为产业集群。产业集群,也是一种“产业网络”,是中小企业在市场经济条件下,求“生存”和求“发展”的一种空间创新,是一种求生策略选择,已经得到许多国家的成功验证,这就是中小企业产业合作集群化策略,这也是产业分工不断深化的结果,是建立一种中小企业集群合作关系。

(二)培育核心竞争能力策略。所谓企业的核心竞争能力是指企业开发独特产品,发展独特技术和发明独特营销手段的能力,包括企业的核心技术能力、战略决策能力、生产制造能力、营销能力、组织协调能力和企业文化等要素。其中,企业的核心技术能力是构成企业核心竞争能力的核心,它包含企业的研发能力、产品和工艺的创新能力和核心技术能力的高低决定了企业将技术资源向

技术优势转换的能力。中小企业培育核心竞争能力可以从以下五个方面着手:一是科学地制定培育核心竞争力的战略规划。二是努力营造有利于培育核心竞争力的人才环境和氛围。三是强化科学技术创新,提高自身的核心技术能力。四是按照现代企业制度的要求,完善中小企业的内部组织管理体制。五是加强诚信管理,提高自身的社会信誉度。

(三)创新企业文化策略。从理论上讲,企业文化是企业在经营和管理过程中形成的由企业家提倡的、为企业职工接受的某种共同的行为方式和价值观。无论是有形还是无形、自觉还是不自觉,无论企业规模是大还是小,凡企业都会有自己的企业文化。这些已经不断的为人们所认识,所不同的是,企业文化建设,不能一个模式,不能一成不变,需要因企业而异,并与时俱进,不断创新,而且还要不断加大力度。我国大多数中小企业是家族企业。随着企业规模扩大和面对更加复杂的市场环境,家族企业的局限性就暴露出来,这些局限性所产生的文化障碍是制约中小企业发展的关键因素。如家长式决策、任人唯亲、规章制度不起作用,关系代替制度,企业留不住有本事的人才等。家长制决策文化、任人唯亲文化、随意性文化是家族式企业的致命伤。对于这些局限性,一个是在产权制度上有所创新,二是进行企业文化创新。特别是进行企业文化的创新,是改变这种局限性的重要途径。

(四)与大企业合作策略。中小企业与大企业合作,达到共生关系,能有效的抵御风险,并获得收益。大企业一般采用长线产品集中和大批量规模化生产的发展模式,这样就给以追求“自然小生位”的中小企业提供了许多发展空间和施展余地。小企业可以做大企业不希望做的靠劳动力密集来实现生产的配套小产品,也可以做大企业认为批量小自己不值得开发的薄利产品,还有大企业认为繁琐的多品种、小批量的特殊产品,这些都是中小企业的最好利基点和市场来源。与大企业建立稳固的协作关系,这种发展空间就会经常保持。但这也极易使小企业对大企业产生依附。因此,中小企业就要加强自身建设,在资金、技术、人才、市场、信息和管理等方面凸显自身特色,具有某方面突出优势,成为大企业的得力伙伴。美国福特汽车公司有4万家中小企业与之有协作关系,通用汽车公司有6万家中小企业为其提供零部件。这些小企业已经具备了很高的技术和协作条件,并拥有完全经营自主权,精于某一产品,具有自身专业优势和成本优势。

## 参考文献:

- [1] 乔新生.美国金融危机的中国视角[J].中国特色社会主义研究,2008,(5).
- [2] 周立群,谢思全.中小企业改革与发展研究[M].北京:人民出版社,2001.
- [3] 顾志群.中小企业核心竞争能力与企业成长战略研究[J].经济问题,2000,(10).