

领导者反思：企业为何做不大

■ 彭晋杰

据相关报道，我国民营企业的平均寿命只有7.02岁，约有70%的企业在第一个5年内倒闭，在剩下的企业中，又有70%的企业在第二个5年内倒闭。民营企业的寿命短问题也引起了清华大学深圳研究生院专家的关注和研究。我国中小企业寿命为什么这么短？当今跨入世界五百强的企业，很多都是从小作坊起步的。为什么我们大多中小企业就是长不大？大凡长不大的小企业，都有着很多共同的毛病。正所谓“逆水行舟，不进则退”，市场上永远是强者生存，小企业突破不了这些瓶颈，将会时刻面临生存危机。

瓶颈一：只想现在，不想将来

目前，国内很多小企业都是家族企业，或者是几个朋友合伙创立的，这样的小企业自创始之日，受到创始人的影响就非常大，小企业的战略方向基本上是由小企业的总经理决定的。而问题的焦点在于，很多创始人在创立企业的时候，并没有认真思考过企业的未来，大多只是考虑眼前赚不赚钱。其实，一个企业短期内盈利是容易做到的，难的是如何能够长线经营。现在多数情况是，大家只盯着近期的收益，却没有真正从战略的高度来看待一个企业，很多小企业还没有发展壮大，合伙人已经各奔东西，甚至另起炉灶。

市场变化是迅速的，如果不能够长远打算，迟早会被挤出市场。而且小企业想要吸引别人的投资，关键还在于对于经营目标、战略构想和实现的资源等方面的规划，只有这些规划吻合了一个企业做大的要求，他们才有可能“倾囊相助”。因此小企业要明确获得规模上的拓展，企业主一定需要明确自己的经营的目标，深入的分析自己在一个行业中的位置，以及未来怎样能够保证企业长久经营，这不仅仅是赢得竞争的保证，也是稳定员工的关键。

瓶颈二：政治色彩浓，营销力量弱

很多人说企业长大了才会官僚，其实小企业也不例外。众多的家族企业搞得众叛亲离足以证明这一点。再小的企业也存在着自己特有的矛盾，只不过看企业主如何平衡大家的关系。目前小企业最常出现的问题是，企业主喜欢在企业经营上玩刺激、找感觉，比如很多小企业，总共就七八个人，但是董事长秘书、总经理助理、办公室主任这样的职位样样俱全，企业主以此显示自己很会管理公司，殊不知这些人的存在经常会造成公司关系紧张，滋生很多矛盾。

与行政部门门庭若市形成鲜明对比的是，小企业的营销部门却是人烟稀少，通常小企业在创立之后的一段时间，营销都是企业主来做的，凭借企业主的人缘和积累，就可以得到客户和订单。而随着竞争的激烈，企业主亲自上营销前线的精力越来越少，甚至不能有意支撑企业的发展。但是很多小企业却没有意识到营销的重要性，犹如刚才所说，当“官”的比较多，但是有很多小企业甚至连营销部门都没有，试想一下，就算是营销天才也难以解决这样的企业营销难题，不重视营销队伍建设，企业如何发展？

瓶颈三：员工是成本，“人力”非“资源”

小企业由于其规模较小，因此一般对



于成本非常重视，大到采购电脑设备，小到买瓶胶水，都会涉及到企业的开支，这使得小企业处处精打细算。当然，作为公司的行政支出来讲，这方面是需要认真谨慎对待的，因为不该花的钱绝对不能乱花。但是很多小企业对于员工也是非常苛刻的，待遇低不说，还经常想办法拖欠或者克扣员工工资，甚至企业主看到员工的收入多就心疼。

很多小企业在用人方面为了节省成本，都想了很多的办法，比如试用期延长到半年，试用期结束，就把员工开除，重新招聘下一批。还有一些企业则让员工交纳培训费等，以此来减少公司在人力方面的支出。人力资源是近几年企业管理中非常热门的话题，也是包括博商在内的众多培训结构的重点培训课程。对于很多小企业来说，目前还没有到“资源”的角度，这样的小企业如何吸引人才呢？没有好的人才，长大从何谈起？

瓶颈四：只强调成本，不强调价值

上面提到，企业要进行成本控制、增收节支才能不断创造效益。但是，“成本”意识如果太强，甚至到了斤斤计较的地步，对于公司长远发展是没有任何好处的。

现在很多小企业办任何事情，都要考虑“便宜”“省钱”。广州一个做咨询的小企业，买个电脑都要去二手市场买旧货，结果买回来之后，电脑天天出问题，大大降低了员工的工作效率，员工的工作情绪也受到了影响；还有一个企业要制作公司简介，为了省钱，企业主不交给专业的设计机构，却让员工加班加点的干，设计的东西连员工自己都看不过去，结果当业务员拿去谈客户的时候，客户总是怀疑公司的资质；还有一个小企业的负责人在中秋的时候，竟然躲在家里，借口出差，目的是为了让客户自己不在本地，因为节日期间一般都送客户礼品，但是他想不出这笔钱。

如果总结一下，小企业省钱的方法可真是千奇百怪，但是换个角度想想，这些钱如果花了，可能会带来更大的效益。一味地追求成本，不讲投入后的价值，小企业就变成了小气的企业，谁愿意和这样的企业长期合作呢？

瓶颈五：因人设岗，体制不全

有句话说“麻雀虽小，五脏俱全”，落实到企业管理的实践中，指的是不管多小的企业，一个相对完整的组织结构也是需要的。企业有一个好的组织框架，就可以通过

设立相应的标准来配备每个岗位上的人才，使人尽其才。现在的很多小企业连个简单的部门设置图和职位说明都没有，员工岗位的设置全凭企业主的兴趣，结果变成了因人设岗，有几个人就设几个岗位，如果人走了，岗位就消失。

因人设岗的弊端在于企业不能使所有系统都可以活性运转，因为有些器官企业没有，如果面临外界强烈的竞争，企业就会非常被动。很多现在跻身于国内前列的公司，在设立的时候就明确了一个公司的部门、岗位、人员要求。

追本溯源，小企业在机制上的不健全，使得在运转的时候难免会变得不够灵活，使企业在周而复始的重复同样的问题。

瓶颈六：授予职位，不给权力

企业发展到一定的程度，企业主就不可能什么事都亲历亲为、大小事务全部揽在自己手里，企业主需要脱身出来考虑企业的发展 and 如何更好的组织资源的问题，这时企业就需要授予下面的人员一定的决策权，比较好的方式是将权力下放到企业的部门经理，这样企业主只要抓好几个人，整个企业的资源就可以得到有机的利用，当然，还包括企业主可以将一部分股份给骨干的员工，让大家成为企业的共同体。

现在对于小企业来说，分股权是很难的，因为事实证明了，很多小企业由于创立时的特殊背景或因为是家族企业等，企业主一般是不愿意以这样的方式来留住人才的。对于授权，一些小企业勉强做到了，但比较突出的问题是企业主不完全放心给下面的部门经理去干，很多事情不给予决策权，最后变成了部门经理有名无实，很多事情他们不知道自己不能做决定，还得回来向企业主汇报，如果不汇报，企业主又有意见。

授权其实代表着企业主对中层队伍的建设，也是一个小企业能不能良好运转的标志。小企业必须承认，企业要健康发展，企业主“放权”是一个大的趋势，那些死抱着自己的权力不放、安于现状的企业主，其前景是不容乐观的。当然，放权也不代表就是100%，这可以规定一个度，企业主可以收放自如。这是一个观念问题，但是这个问题却导致了很多企业损失了一些优秀的骨干员工。

瓶颈七：员工不多，蛀虫不少

企业的发展总是伴随着问题的。现在有一类问题，是一些小企业特有的，那就是企业内部对人的管理和控制的问题。尽管

企业主对公司有绝对的控制权，但企业里面还是有一些人会投机钻营，更何况很多小企业本身就存在一些内部关系方面的问题，所以如果授权不合理，将一些权力过于集中地交给企业里的某些人，就会引发一些问题。

小企业由于因为因人设岗，所以很容易权力集中。举个例子，人力行政和财务在企业里历来是分开的，有的小企业却会将这几个权力同时交给一个人。如果在家族企业，用家族中人，员工就会有意见；是外面的人，那么就会给企业带来麻烦。某小企业的老板由于财务人员财务能力较弱，就将成本核算 / 行政 / 工资核算等全都交给了同一个人，结果这个人就凭借这些权力，通过拖延和无故克扣工资来排除异己，甚至还在公司的采购等方面捞取回扣。

对于一个健康的企业来说，这样的蛀虫对公司的影响是非常大的，小企业如果不注意，就会被少数人为追求蝇头小利而从企业中捞取好处，从这个角度来说，过程管理和加强过程控制对于小企业来说都是目前薄弱的环节。

瓶颈八：好高骛远，三心二意

尽管很多小企业现在都不大，但是并不是每个小企业都不想长大，而且，很多小企业主还天天都在寻思怎样能够多找到一些盈利点。现在比较普遍的问题是，很多小企业主也和大企业一样，对于自己的主营业务总是不能持久的坚持，或者是稍微赚到一点钱就想去别的行业试水。

一个做品牌电脑代理销售的小企业，从电脑销售上赚到了一点钱，不继续拓展渠道，却开始拿钱去投资通信工程，做综合布线等业务，结果亏得一塌糊涂。小企业本身赢得一个生存空间是不容易的，但是要一直拥有这个空间，不仅需要持久的坚持，还需要学会判断机会。小企业要扩张，可以通过有效的经营来长大，现在的小企业，常常是还没有长大，摊子已经铺得到处都是，小企业较低的抗风险能力，如何能够经得起这些折腾？

中国人力资源网观点：小企业在发展的过程中如果不突破这些瓶颈，企业是很难做大做强。任何一种组织模式，任何一种经济形式，都有其自身也是外部的种种问题，有问题是正常的，或者是必然，而成功与失败则在于我们是否直面这些问题，找到如何更好的避免、解决或者减轻这些问题的方法，从而将影响减到最小或者转化为成长发展的动力。中小型企业成长过程中如何突破这些问题所带来的瓶颈是亟待解决的发展问题。

管理者的“三多”与“三少”

■ 阿蒙

我一直以为管理是中国大多数民营企业的严重问题，很多朋友经常向我抱怨，什么都好管，就是人不好管，我们可以很好地管理物资与财务，但在管理人上，经常束手无策，特别是在软件企业，一个工程师的情绪、心情、状态与工作效率效果紧密相关。

很多时候你是无法用制造业的计件计量方法来考核的，一个小程序，心情好的时候一个小时搞定，心情不好的时候一天都做不完，或许你说，这似乎与职业道德有关，但在这个社会里在这个环境下，我们先不提这个事情，我们还没有那么伟大与高尚。

管理者是需要经常地面对员工的，管理者的一言一语一举一动或多或少都会对员工的情绪或心理产生一定的影响，管理者的目标之一就是让团队团结起来，大家齐心协力，共同将企业搞好，这一点很重要，一个团结的队伍所爆发出来的力量是很可怕的，它可以战胜任何的艰难险阻，可以让对手胆战心惊。

那么我们来谈一谈管理者的三多三少。

1、多自省，少自夸；
自省是一个人能否做到有效管理的基本条件，只有不断自省的人在工作中才能够真正地让人尊重。很多时候很多管理者都喜欢用自己的标准去决定对员工的评价或调整与员工的沟通方式，而极少从员工的角度去想问题，也较少去想员工的心理感受，这样的后果是人心涣散，员工表面上接受你，但心理上抗拒你，极大地降低管理效率。

作为管理者，更应该多自省，想想自己有什么地方没有做好，想想员工的感受，多从员工的角度想问题。两千多年前孔子的弟子曾参曰：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”被推为自省的经典。

自省贵在自觉，严以律己，经常反省自己的思想和行为，无情地自我解剖，严格地自我批评，及时地改正自己的过错，把过和恶消灭于萌芽状态。

2、多正己，少怨人；
管理者的威信关键在于自己是不是块“真金”，而不能老是怨天尤人，嫌这个难以驾驭，怪那个阳奉阴违。特别是软件这个行业，管理者更要求是真正的软件高手，否则很难服众，很难去准确地评估与考核下属的员工。

当然你或许会说我们有一套完整无缺的管理体系，我们开发软件的过程就好像制造业的生产流水线那样，员工无法偷懒而易于管理，如果真如此，那么恭喜了，我相信国内的软件企业没有几家能做到这一点。

尽管已有很多的企业通过了CMM认证，但它适合于大而复杂项目的团队开发，对于大量中小软件企业的中小型软件项目 / 产品，CMM不是轻而易举就能实现的，当然我们可以借鉴它的思想和方法。

因此在真正的软件开发过程管理中更多的还是依靠项目经理的管理与协调能力，如果项目成员的技术能力、沟通能力与配合能力都具有较高水平的的话，那么项目的成功性将大大增加。

因此，在软件企业做管理者，是需要不断充电的，特别中层管理者，更是要在技术上不停地提高与完善，同时也要让属下的员工得到不断地进步，这样团队的战斗力才会越来越高。

我之前也遇到一些管理者，在项目或产品的进度出现问题时，他们总是埋怨项目成员，这个不行，那个也不行，技术好的人沟通又不好，沟通好的人速度又太慢，我通常没有耐心听完他们的苦诉。

我个人认为主要问题是出现在管理者自己身上，而不是项目成员身上，是管理者不懂管理，不会用人，如果每一个项目成员的方方面面都很厉害了，那我还要你这个管理者做什么，我之所以任命你做管理者，是希望你能将一群参差不齐的成员打造成一个战斗力强的团队。

3、多信任，少猜疑；
管理者的充分信任是对员工最大的肯定与鼓舞。我们很多时候要信任员工会尽力做事，也会正确地做完，因此我们不需要去建立一个处处指挥、控制、监视的工作环境，那样效果反而很差，这样的环境是不太可能激发信任和尊重的。

信任是相互的，如果你信任了员工，员工通常也不会辜负你的期望，但是我们也经常见到狂妄自大的管理者，他们以为只有自己有能力完成工作，从不信任他人，他们总是事必躬亲，三番两次地检查、作改动，这对工作效率大大不利。结果，这种管理作风让他们自食恶果。

信任下属是必要的，但不要过分信任，以致走上另一个极端：放任，信任是一种理解和依赖，放任则是一种散漫和纵容。作为管理者，我们需要理解真正的信任应该是：你相信下属会把事情办得再完美不过，同时你也相信他们会遵循你的原则，因为你一直都让他们明白这一点。

管理，对于企业来说是一个永恒的主题，好的管理可以让企业快速发展，让员工快乐并满足，拥有好的管理者，是企业的希望，是员工的福气。



从根本上解决企业文化落地难

■ 胡进

对企业文化管理深有领悟的企业家们越来越认识到，知道的不一定能做到，做到的不一定能做好，做好的不一定能持续做好。所谓“知易信难，信易行难，行易恒难”，企业文化理念落地太重要了，但言行合一又谈何容易。只有关注文化落地的方法和过程，才是企业从优秀到卓越的历程。

企业理念的落地是个系统的工程，是一个与时俱进动态演变的过程，在此过程中，企业历经了从生存到成熟，从优秀到卓越，从蛮荒的企业原始经营欲望到理性与人文结合的企业管理境界。其实，企业文化落地的过程，狭义上看是文化理念的推广、渗透、考核与完善过程，但广义的看，正是企业本身成长的过程。

为直观理解，我提出这样一个文化理念落地的公式：文化落地 = 文化 + 武化。

文化就是以“价值理念”教化，譬如我们提出的“以科学的理论武装人、以正确的舆论引导人、以高尚的精神塑造人、以优秀的作品鼓舞人”就是文化软实力建设。文化

的核心是体现人性化，人性化是建立在平等、自由、尊重基础之上的对人的全面关怀；根本点是怎么做人。对企业而言，人性化就是企业把人放在首位，坚持以人为本，对消费者、员工、全社会进行人道关怀和现世服务的过程。这是软实力的灵魂。

武化就是要以“管理系统”所承载的文化内涵去感化或支配别人。中国军人之所以能成为一支威武之师、胜利之师，正是其严明的组织纪律所铸造的“亮剑精神”之魅力蕴涵其中。武化的本质是强调纪律化、魅律化是建立在标准化、程序化基础之上的对事的全面规范；根本点是怎么做事。对企业而言，就是企业以市场为导向，借助独特的管理模式获得剩余价值的过程。这是软实力的保障。

文可以化，武同样可以化。人类从蛮化到文明，靠文化进步，靠武化提升，从生物的人到社会的人靠文化教化，武化强化。人们的个性、气质、情操，靠文化培育，武化支撑；人们的崇高与渺小，靠文化赋予，武化筑成；人们的各种各样的人生观、价值观，靠文化确立，武化施行。文化与武化对“硬”、

“软”实力都具有乘数作用。

文化与武化是文化软实力的两只轮子，也是文化软实力能够起飞的两只翅膀。进一步讲，笔者认为：文化和武化，仅仅是达到世界观、价值观统一的手段，两者之间既对立又统一，具体运用时则因时、因势而异。文化像学校一样培养人，武化像军队一样要求人。文化只有与武化相结合，才能形成文化软实力。企业通过长期积累形成具有自身特色的文化，并在文化牵引下练就整合、支配资源的能力和习惯，就是文化软实力。

企业的文化软实力，其最终的意义，就是企业文化对企业资源和要素的整合，如同粘合剂一样，注入到彼此孤立的内部资源的缝隙之间，使其整合成如同混凝土一样的牢不可破的核心竞争力。如果没有文化力的介入，资源便如同散沙一般，无法撑起基业大厦。

看看今天的许多企业，文化理念天天讲，文化手册天天背，然而很多问题还是不可避免。这一现象相信企业界人士感同身受。人是生活在现实之中的，现实生活充满了矛盾，正是这种矛盾力量推动了一个人

从事某种活动，这是根本动力。如果说价值观念在这种追求活动中具有重要作用的话，这种作用也只是导向性作用。因此一个好的文化只能说给了一个人好的努力方向，而不是动力本身。方向不等于动力，动力来自压力。

有人曾提出过这样的一个命题：“在适度范围内，压力越大动力越大；超过一定的范围，压力越大阻力越大。”价值观念是一种行为导向，它是否能够有效取代矛盾动力？关于这一点，我相信有管理经验的同仁一定有很深刻的认识。

一个真正健康的企业文化总体应该包含文化与武化。文化与武化实无优劣之分，其共通之处都在于“化人”与“人化”，对人进行尽可能完善而全面的教育，促使人的心灵各方面获得融合提升。

最近我读一本书，讲到默罕默德创立伊斯兰教，他传教的办法是：一手捧着《古兰经》，另一手举着大马士革刀。不禁想到，文化与武化的另一关系就是左手和右手的关系。把握文化理念与管理系统的有效结合，是文化落地的根本方法。