

# 地勘单位如何做好中小企业管理工作

张相

(新疆维吾尔自治区煤田地质局,新疆 乌鲁木齐 830091)

**摘要:**企业管理是企业为了实现自身的目标而采取的手段,企业管理的好坏,可以用管理有效性来衡量,所谓有效性就是企业的工作效率和经济效益。对于企业中的管理者如何运用自己企业管理方面的知识和技巧,使得企业的工作效率经济效益得以提高,对企业来说是至关重要的。

**关键词:**地勘单位;中小企业;管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

## 1 目前地勘行业所办中小企业经营管理现状及问题

上世纪九十年代,地质行业不景气,项目及投资减少,各地勘局都出现大量的待岗职工。新疆煤田地质局为解决待岗职工安置问题,积极发展多种经营筹措资金,建立了宾馆、酒店、热力公司、饲料厂、加油站、钢厂、机械修理厂等一批中小企业。从地质技术岗位、机关管理岗位抽调部分干部转行从事企业经营管理工作,为单位和社会提供了较多的就业岗位。随着各地地质队对兴办经营性实体的逐步重视,投入增加,中小企业的数量不断增多,对推动社会就业,稳定职工生活,繁荣市场,活跃经济等方面,发挥了重要的作用。在这二十多个多经企业中,除热力公司、加油站等少数企业具备一定规模和效益外,其他大多数中小企业规模底子薄,管理者经营能力较低,企业投资规模小,设备老化,缺少相关政策扶持,市场竞争力不强,直接影响到地质行业中小微企业的发展。具体分析有以下四个方面:

(1)地质行业中小企业缺乏经营战略,抗风险能力差。当前,随着我国市场经济的不断发展,市场竞争日益激烈,各个不同消费群体对产品质量、价格的预期以及消费者的收入水平,个人偏好,兴趣爱好等将直接影响产品的销量和市场走向。而地勘行业创办的企业由于不重视研究市场,不注意消费者需求分析,不清楚消费者的需求变化,因此,企业缺乏明确的发展战略。

(2)地勘单位中小企业经营模式,落后营销方法单一。由于地勘行业中小企业经营规模相对较小,市场占有率低,不能主导市场,不重视产品营销,没有根据自身特点,结合当地的市场环境,发展趋势制定符合自身发展的经营策略和市场营销战略。

营销战略是企业的生命线,但是很多中小企业经营模式单一,营销观念不强,不注意分析产品竞争力,销售能力;不考查产品市场占有率。因此地勘单位所开办的小型企业在竞争中取胜。企业负责人素质不高,大部分企业负责人是从其他专业转岗来,缺乏企业经营管理的知识和经验,容易出现经营方向不合理,决策失误的情况。专业营销人员不足,缺乏营销策略及经验导致营销战略失败,产品无销路。

另外,地勘单位创办的中小企业,带有事业单位性质。因此,在工资发放,绩效考核奖励等方面受到事业单位相关制度的制约,激励和奖励机制不够灵活,不能有效的调动职工的积极性。

(3)中小企业资金实力普遍不强,企业融资难。地勘单位中小企业在其经营过程中,资金短缺是普遍存在的主要问题。由于地质队大多为事业单位,按规定不能给队属多经企业,提供贷款担保,这正是制约中小企业发展的重要因素。如果资金周转不畅,资金链断裂,企业的生产经营销售各环节都会出现严重困难,企业也就无法发展。

(4)地勘单位中小企业财务经营管理不到位。企业的目的是:投资收益最大化,经营利润最大化,地质行业的中小企业大部分没有

将财务管理纳入到企业经营管理的有效机制中,没有筹资投资的理念,很多中小企业财务会计人员是从社会上聘用,流动性较大,缺乏主人翁意识,没有一套完整的行之有效的控制体系,不能进行有效的成本预测、成本分析、成本核算、成本考核,加上企业负责人重视程度不够,使财务经营管理没有在企业管理中发挥应有的地位和作用!

## 2 如何做好地勘单位中小企业经营管理工作

(1)根据企业和市场实际情况,制定企业发展规划。地勘单位创办的中小企业要重视确定发展规划,应充分调研市场及外部环境,研究国家及地方政策导向;同时充分利用地勘单位传统的行业优势以及所在城市和街区的地缘优势,确立并制订企业短期发展目标和长期发展规划。要求企业要有科学的经营模式,管理制度,营销体系并采用成本优先的经营战略。第一,重点把握关键原材料成本,控制质量和供应商的可靠性。同时,在产品研究开发、生产销售、服务广告等领域把成本降到较低限度。第二,营造合理的产品构成和品牌优势,并实施市场开发和产品开发战略,并保持有一定的客户群体相对稳定。第三,维持较低的产品价格,保持强有力的市场竞争力。第四,对客户进行A、B、C分类,A类客户是规模大,信誉度好的客户。因此对A类客户,要提供A级服务,包括:优惠的价格、周到的服务,并保持良好的公共关系!

(2)顺应市场发展规律,创新企业经营管理。第一,企业经营要创新,通过学习研究国际国内优秀企业经营管理模式与自身实际情况结合起来,创建自己企业的发展战略;通过市场调查和市场预测,制定新产品研发战略,选取市场中相对边际领域和空白领域,选择与同行有差别的竞争定位,将“人无我有,人有我优,人优我新”作为企业的生产经营策略。第二,企业管理要创新;企业管理创新首先是观念的创新,作为地勘单位里中小企业的管理者和负责人,要树立市场意识和自负盈亏和自我发展的意识,努力学习企业经营管理知识,提高自身的综合管理水平。要加强创新理论学习,熟练掌握并运用市场经济发展基本规律,充分运用网络信息化新技术,提高企业的经营管理水平。第三,企业制度要创新,规章制度是企业内部规范员工行为的准则,具有为员工在生产经营过程中指引方向的作用。企业管理制度也要顺应市场发展不断创新,通过学习研究优秀企业先进管理制度,结合企业自身情况,建立一套科学规范适合自己的管理制度。另外,为了提高职工的工作积极性,企业应制定“定岗、定人、定责、定薪”等分配制度,实行工资与绩效贡献挂钩的考核制度。第四,企业文化要创新;企业文化是指企业在发展过程中,由企业领导及员工一起创造,全体员工共同认可并遵守的基本价值观,工作作风及理念,日常行为规范的总称。文化建设是一个企业的软实力,它如一面旗帜,引领着企业的方向和战略。企业要注重加强文化建设,建立企业文化宣传阵地。定期对员工进行企业文化的教育,提高职工的整体素质,让员工了解良好的企业文化能为企业创

造价值,能够提升企业的社会影响力和市场竞争力。

(3)重视开拓市场,制定营销策略。第一,通过调查研究进行市场分类。确定营销目标群,企业通过对市场营销的研究和市场细分,了解不同客户群体的需求情况,目前的满足情况。在满足情况程度较低的市场上会存在市场的空白点,企业应抓住时机占领市场,就能获得市场份额和竞争优势。第二,实行市场营销创新战略,产品销售是企业经营管理中实现利润的重要途径,地勘单位创办的中小企业普遍资金短缺;在营销广告,营销人员网点不足的情况下,可以通过电子商务和自媒体方式进行网上宣传和交易,这样可以节省时间,提高效率,同时也能降低中间环节产生的费用。第三,实施具有同行业特点营销策略,对消费者进行市场细分,即从消费群体的地理分布、人口状况、心理特点、行为支配这四类来细分消费者市场,找准企业产品销售目标定位,形成自己的产品竞争优势。

(4)推进实施科学管理,提高企业效益。第一,在资产管理和投资管理方面,地勘单位企业必须提高资金和资产的使用效率,加速资金资产周转速度,这是经营管理的工作重点,也是实现企业目标的重要途径。另外,中小企业要采用先进合理的方法做出正确的投资决策,对新投资项目必须进行认真的市场调研,可行性研究分析,投资风险分析,经济效益分析,有充分把握时才可以投资。否则,一旦投资失误,对于本来就资金缺乏的中小企业来说,后果不堪设想。其次,中小企业应努力增加资本积累,待资本增加到一定规模时即进行多元化投资(条件具备时),分散投资方向,降低经营风险。规范项目的投资程序,对每一项投资都要进行市场、风险、效益分析评估,制定合理的投资计划,精心实施投资各个阶段。第二,在财务管理和资金使用效率方面,财务管理是企业管理的核心,重点抓好资

金筹集和资金管理,企业应首先做好资金筹措,以较为经济的方式筹措生产经营所需资金。其次,做好资金管理,通过评价、制约等手段快速回笼资金。最后,合理的分配资金,保证企业各个环节高效运转,促进经济活动创造更多的价值。做为企业管理者应转变观念,要认识到管好资金不但是财务部门的责任,而是关系到企业的各个部门,各个生产环节。要提高资金使用效率,做好每项工作的财务计划、分析论证和投资决策,通过有效的财务管理,使企业的资金投入产生最大经济效益。第三,在企业成本管理方面。成本管理是企业经营管理的重要环节。成本管理是企业在满足客户需求保证产品质量的同时,以较低的投入获得较大的效益回报。这样就必须在原材料采购环节货比三家选择物美价廉的生产原材料,尽量降低采购成本,在再生产和销售阶段严格审核和控制企业发生的各种费用,避免不必要的开支,最大限度降低成本。条件允许采用新技术和新设备来提高劳动生产率。还要注意生产工人熟练程度对成本的影响。要加强对员工生产技能的培训,采用绩效考核的制度,提高企业劳动生产率。

总之,地勘单位下属的中小企业经营的好坏,关键在经营管理者,关键在企业领导班子。企业管理者要继承地质人“三光荣,四特别”的精神,还需要有开拓创新的勇气,创业敬业的精神,合作共赢的理念。企业管理者要善于学习,对企业的发展方向,市场前景价格变化趋势等要有预见性,并提前采取必要措施,切实把握企业的未来发展方向。企业管理者要善于加强企业领导班子建设和企业团队建设,发挥团队力量,凝聚集体智慧,保证企业科学可持续发展,从而助力地勘单位在转型升级中,实现高质量发展。