

中小型企业发展战略与选择研究

焦通

(中国人民大学商学院 2020 级,北京 100000)

摘要:研究立足于我国中小企业发展所面临的实际问题的基础上,根据事物发展的内外因相结合的原理,从外部和内部两大视角进行问题探究。首先,界定了中小企业的概念。其次,从宏观角度分析了现阶段中小企业发展的机遇与不足。从创新、人才、管理三个维度进行论述。最后,通过对中小企业自身发展问题的研究分析,提出与之相对应的解决对策,主要包括:通过提高创新能力、健全人力资源管理体制、加强企业管理等手段来增强企业自身实力,实现企业在战略制定时的正确性和科学性。

关键词:中小企业;发展战略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.134

1 引言

中小企业在我国国民经济发展中发挥着重要的作用,其发展直接关系到我国的经济走向。在当今社会中,随着时间的推移,经济在不断发展中,中小企业已逐渐成为调节和稳定市场的主要组成部分。从党和国家一系列的宏观经济政策中,我们不难发现,目前中小企业的发展趋势逐渐变得越来越重要,它在提供众多就业岗位、推动经济发展、提升人民的幸福生活指数,进而维护社会稳定方面发挥着巨大的作用。但是由于市场机制不完善,中小企业在生产经营过程中会遇到了一系列限制其长远发展的问题,例如:融资难、无新技术、创新能力差、人才流失等。

2 中小型企业相关概念简介

2018 年 1 月 1 日施行的《中华人民共和国中小企业促进法》对“中小企业”的概念做了明确规定,其中的第二条规定,“本法所称中小企业,是指在中华人民共和国境内依法设立的,人员规模、经营规模相对较小的企业,包括中型企业、小型企业和微型企业。”我们所说的中小企业,它的特点就是人员数量少、经营规模小,但也是依法设立程序的存续企业。“中小企业”这一大类中则包括了中型企业、小型企业和微型企业三种规模类型的企业。“小微企业”其实是一个习惯性的叫法,并没有一个严格意义上的界定,目前所说的“小微企业”是和“大中企业”相对来讲的。在市场经营活动中,行业众多,各行业的行情不一样,对企业的经营规模要求也必定不一致。各行业中中小企业的划分标准也不一样,在从业人员的数量、资产金额总数、营业额等方面都存在着差异。

3 我国中小型企业发展现状分析

3.1 我国中小企业发展成效和机遇

伴随中小企业所表现出灵活多样的特点,以及当前经济新常态下中小企业所面临的挑战,政府从我国实际情况出发,制定一系列政策措施用以推动中小企业的发展,改善中小企业的发展环境和为其发展带来持续利好条件。首先,推动降税减负持续进行,减轻中小企业生存成本,释放企业发

展活力。在我国产生的经济建设成绩中,中小企业始终所扮演的角色举足轻重,但是中小企业的长期所承受的税费同他们所应该享受的待遇并不对等,缴纳税费的项目众多并且相应的税率较高,都严重的增加了企业的成本和挤压了盈利空间,成为中小企业肩负的重要压力来源。近些年来,政府针对这一情况,制定和贯彻了《中小企业促进法》,保障中小企业的合法权益;在 2016 年,我国全面推行“营改增”;在 2018 年,国务院再次推进减税方略,出台七项具体措施优惠中小企业;在 2019 年的“两会”中,确立进一步深入减税为今年工作重点,并且财政部在 2019 年初对中小企业实行更具普惠性的减税降费政策,这为今后的中小企业降税减负提供了方向,为各项降税减负工作的落实提供了保障。其次,加大金融支持力度,提供中小企业发展动力。在“双创”政策的引导下,能够激发企业的创新精神和积极性,鼓励高级知识分子深入企业,推动知识分子将科技成果运用到生产转化为现实的技术成果,带动企业主动进行创新。

3.2 我国中小企业发展存在的不足

我国进入经济新常态,随着劳动力红利逐渐消失、生态环境约束的增强,转向高质量发展成为我国经济发展的必然选择。当前,我国正处在转变发展方式、优化经济结构、转化增长动力的攻关期,必然会给中小企业带来严峻的挑战,中小企业要坚定信心,正确认识、积极应对各项挑战,具体包括以下几个方面:

传统优势弱化。经济新常态下,我国中小企业生产成本持续上升,传统优势不断削弱,生存空间日渐缩小,正在面临着前所未有的发展困难和挑战。首先,劳动力成本上升。例如《劳动法》《劳动合同法》等,打破了我国劳动力价格低的传统局面。随着劳动者受教育水平的提高,工作能力有了较大提升,维权意识增强,使劳动者对工资有更高的诉求。其次,原材料价格上涨。受国际经济周期变化、国内能源紧缺和供给侧结构性改革等因素的影响,部分产业供给缺口加大,而短期需求又大致稳定,导致原材料出厂价格上涨明显。我国中小企业普遍规模较小,集中于产业链的低端,没

有核心技术,长期依靠价格优势在市场中获取竞争优势。当前,我国劳动力成本上升、原材料价格上涨导致中小企业生产成本上升、利润减少。生产成本的上升必然会带动成品价格上涨,中小企业跟大型企业相抗衡的主要竞争力丧失,生存空间将会变得更加狭窄。

生态环境约束问题。多年以来,我国经济发展均为粗放式发展,在经济发展的过程中过度、不合理的资源开发和消耗严重破坏了生态环境,阻碍了生态文明建设。随着进入经济新常态时期,加快推进生态文明建设是新常态下的必然要求,对我国中小企业发展带来了新的挑战。我国中小企业多数属于劳动密集型和资源密集型企业,主要依靠“高投入、高能耗、高排放”的生产方式和“低成本、低价格、低利润”的经营方式,在实现自身经济利益的同时,带来大量的资源破坏、浪费和环境污染。目前,政府加大对环境保护和治理的力度,密集出台环境保护和治理的相关政策,提出企业发展生态标准,命令未达到环保标准的企业自行整改并实行严格的检查制度,对未能严格执行环保标准和排污规定的部分企业实施关停。同时,自2018年起,正式实施环保税,排放量大的企业将缴纳高额的环保税,这些因素都导致中小企业的运营成本上升,生存发展更加艰难。

产能过剩问题。随着我国步入经济新常态,经济增长下行压力增加,中国经济由短缺向过剩时代转变,产能过剩问题逐渐发展成为我国经济可持续发展的重要瓶颈。同时,传统产业中的中小企业面临问题日趋突出,面临的挑战和压力也更加巨大。产能过剩并不是经济新常态下的新兴产物,是我国经济发展中多次出现的问题,产能过剩产生的原因,一方面是因为粗放式增长模式追求短期内的规模增长而忽视增长效率和长期效益,盲目进行投资。另一方面是因为过去一段时间内,体制性因素加剧了粗放型增长模式的影响程度,降低了市场机制在资源配置中的作用,弱化了企业作为市场主体的积极性和灵活性。

4 我国中小企业制定发展战略的误区

4.1 战略制定具有封闭性,缺乏对于创新能力的构建机制

首先,中小企业自身对于创新认知不到位,创新动力不足。我国大多数中小企业长期以来从事的劳动密集型产业,生产者科学技术水平不足,产品创意不足,管理人员树立的经营理念缺乏科学性,部分企业经营者将企业仅仅看作是牟利工具,急于取得经济利益,不具备高瞻远瞩的经营目光,对创新认识不够充分。企业自身投入研究的原始创新产品微乎其微,大多数中小企业进行的创新为山寨创新,模仿其他企业的创新点进行简单的复制和加工,在没有消化吸收的基础上对产品进行二次创新,最终导致创新质量不足,产品不具备核心竞争力。其次,中小企业对研发投入短缺,资金供应不足。同大型企业相比,资金不足是中小企业天然短板,这也是造成中小企业一直忽视创新,创新投入不足的一个根本原因。但同时,中小企业自身科研实力水平不足,

不具备成熟的研发条件,加上研发创新高风险和回报周期长的特征,使得多数中小企业管理者对于企业自身的科研投入望而却步,最终造成企业投资比重严重不足,研发强度低下,企业继续走低科技水平、低利润的发展道路。再次,中小企业的创新路径不合理。中小企业资金单薄,创新能力不足是任何优惠政策和措施都无法改变的既定客观事实,这就需要各个企业相互合作,形成产业效应。但是,大部分中小企业进行创新的过程中仍然闭门造车,而没有转向同其他存在资金和技术优势的企业抱团取暖,优势互补,研发出适合企业自身的产品和技术。

4.2 战略制定具有盲目性,缺乏对于人才引进和培养的激励机制

首先,资金短缺,薪酬待遇较差。我国中小企业普遍具有规模小、资金少的特点,企业管理者不愿支付高薪聘请人才,没有设计合理的薪酬机制和激励机制,中小企业在薪酬待遇方面往往低于国有企业和大型企业,难以满足人才的需求。导致中小企业吸引不到优秀人才的加入,并且会造成人才的流失。其次,规模小,缺少发展空间。我国大部分中小企业业务范围比较单一、抗风险能力弱、在市场竞争中的稳定性较差、没有长远发展目标,导致企业向人才提供的发展平台十分有限。人才的发展同企业紧密相连,中小企业这些特征会让人才感到未来无法施展自己的抱负,为了实现自我发展,人才必然会选择离开。

4.3 战略制定具有滞后性,缺乏对科学管理的选择机制

首先企业的高度集权制,可能导致企业在重大决策上出现失误,但因为企业权力集中在一人手中,即便是错误的决策也会被执行。这种权力的过度集中还会造成企业员工意志消沉,导致下级员工不愿意承担责任。因此,中小企业权力过度集中,会成为阻碍企业发展的因素。其次,制度的修订完善不及时。我国大部分中小企业不能随着时代的发展和社会的进步而及时修订完善企业管理制度,许多制度存在的条件已经发生了变化,但依旧在实行旧的制度,不能及时调整企业制度中不合理、不规范、不适应的环节,使制度建设明显滞后于企业发展脚步。这些过时的制度会影响企业管理的有效性和企业制度整体的权威性。再次,制度缺乏可行性。我国部分中小企业的管理制度比较零散,表现看似完善,实际上却没有从企业实际情况出发来制定相适的制度,还具有灵活性大、原则性弱的特点。有些制度内容形同虚设,起不到规范和指导作用,真正在企业遇到问题时,管理工作依旧杂乱无章,没有制定清晰的权责范围,容易造成相互推卸责任,管理工作难以形成规范化。管理工作的科学性需要一定程度上的科学手段进行辅助,一般的中小企业缺乏这种科研能力和专业的科研人员,这就暴露出中小企业在日常经营中与一般大中型企业的最大不同,就是工作的高度分工性,分工性也就意味着身兼数职并不是一种常态,但是在中小企业中,企业经营者为了尽可能地为企业创造利润,往往对这些并非立杆见影的科研手段是嗤之以鼻

的,这就彻底地暴露出中小企业在制定经营策略的时候最严重的问题,缺乏科学管理的战略方针。

5 解决对策

从培养创新能力的战略角度看,控制创新风险和产学研合作是较好的手段。中小企业与国有企业和大型企业相比抗风险能力较弱,中小企业在新技术研发每一个阶段和每一环节中都有面临着各种风险,从而导致技术创新活动达不到预期目标,甚至给企业带来损失。中小企业要建立创新风险机制,在创新之前,对创新研发风险进行评估,实现对创新项目的决策选择,尽最大可能避免技术创新带来的未知风险。创新研发过程中遇到风险时,要分析风险的构成因素,及时采取有效策略应对,把风险带来的损害降低甚至避免。产学研合作。我国中小企业自主创新能力薄弱,在技术、资金、设备、人才等方面还相对落后,要通过产学研合作,来突破中小企业科技创新发展中的难题。提升企业核心竞争力。产学研合作就是以企业为主体,与高校和科研院所建立合作关系。产学研合作可以加快科研成果的转化,使研究方向更加贴近市场,使科研成果与生产紧密衔接。最终实现企业、高校和科研院所三者利益共享、风险共担、优势互补、长远发展的共赢目标。

从激励人才的战略角度看,需要建立长期有效的激励机制。激励机制是人力资源的重要内容,中小企业对人才的激励制度,可以吸引人才的加入,也可以更好的激发企业人才的积极性和创造性,提高技术创新和生产的效率。中小企业在管理中运用的激励机制有以下几点:一是个性化薪酬激励。薪酬机制是人才最基本的需求,也是最关心的问题,我国中小企业在生产规模、资金实力上都与大企业无法相比,所以中小企业要根据企业自身的特点,设计个性化的薪酬机制,保证企业自身的薪酬机制对外是具有竞争力的,能够吸引人才选择到中小企业来。二是物质激励。薪酬机制的基础上增加物质激励,物质激励是中小企业留人、用人的基本手段,中小企业要考虑到自身的实力和实际条件,结合人才的绩效评价,以技术创新成果和个人的贡献率为衡量标准,在公平、合理的基础上,通过物质激励的方式来激励人才。三是培训机会。人才普遍更看重专业的成长,中小企业要用为企业员工中贡献率高的人提供各种培训学习的机会。例如出国培训、参加各种专业会议和专题培训。四是情感激励。情感激励是一种非常有效的激励方式,加强企业管理者与人才之间的沟通,尊重人才、关心人才、理解人才,使人才保持良好的情绪和高昂的工作热情。五是股权激励。针对中小企业人才频繁的流失的问题,还可以通过股权激励的方式来解决,股权激励是一种长期激励的方式,通过让企业员工获得企业股权的形式,使企业员工可以以股东的身份参与企业经营与决策。股权激励的方式可以增强人才的忠诚度,使人才与企业发展战略高度统一,让人才有归属感,把企业当作自己的事业,与企业分享利润、共担风险,和中小企业一起长期发展。

从加强科学管理的战略角度看,在经济新常态下,加强企业管理是提升中小企业市场竞争力、确保企业长期稳定发展的首要条件。针对当前中小企业在管理方面存在的诸多不足,提出以下几点对策。首先,建立现代企业制度,从集权到分权。企业所有权和经营权的过度集权阻碍了中小企业的长远发展,中小企业要采用现代企业制度,正确处理企业所有权和经营权的关系。要实行委托代理制,聘请具有先进管理理念和丰富管理经验的职业经理人来负责企业的经营管理。在当企业面临重大决策时,要召开董事会集体决策,改变了过去传统的“一言堂”模式,降低企业决策失误的概率,促进企业管理水平的提高。其次,建设动态管理机制。我国进入经济新常态,使得中小企业的内外环境发生了巨大变化,这会导致企业原有的规章制度无论在形式上还是内容上都会出现一定的滞后性。因此,中小企业在制度建设的过程中要遵循与时俱进的指导思想,建立动态管理体制,随着企业的发展环境和生产环境的变化,不定时期的修订、调整、完善各项制度。要善于总结一个阶段的管理工作情况,对管理工作中出现的问题及时处理,并且要开放式的吸纳外部先进的管理观念与方法,广泛听取员工意见反馈,以保证企业制度的有效性和权威性。在企业制度的制定时,事实求是从实际出发也是一条需要遵从的铁律,面对广大的基层员工,管理所需要的规章制度切忌过于复杂,必须条理清晰,简单易懂,以便于广大基层员工的理解。

6 结束语

中小企业要实现自身可持续发展,必须加强企业自身建设,把握和适应发展新常态,同时政府要改善中小企业营商环境,为中小企业提供公平、稳定、便捷的外部环境,稳定中小企业的军心,增强中小企业发展信心。经济新常态下我国中小企业发展所遇到战略抉择,仍有待于我们根据新的经济发展变化进行系统全面的剖析,相应的对策还需要进一步完善和深入探讨。

参考文献

- [1]刘戈.企业财务风险管理中内部审计的作用分析[J].商讯,2021(36):56-58.
- [2]梁莹.基于 Spring Boot 的教师企业实践管理系统的设计与实现[D].广西大学,2021.
- [3]廖敏霞.我国企业实施全面预算管理的实践与探讨[J].企业经济,2013,32(05):42-45.
- [4]王化成,刘俊勇.企业业绩评价模式研究——兼论中国企业业绩评价模式选择[J].管理世界,2004(04):82-91+116.

作者简介:焦通(1993.3-),男,汉族,籍贯:天津市津南区,学历:本科,研究方向:企业管理方向。