

## 抓文化创高效解资金 促进企业大发展

大连市 王 瑀 吴 哲 赵小钉 赵德惠

### 一、搞好企业文化建设,增强企业凝聚力

创高效,解资金、促进企业发展,就必须抓好文化建设,使全体员工的潜力得到最有效的发挥,视自己为企业整体的一分子,强化归属感和使命感,使他们把企业的兴衰和个人的命运紧紧联系在一起,形成顺向合力,企业发展就无往而不胜。大显电子有限公司作为电子企业,要振兴和发展,不仅要靠一流的环境、一流的设施、充沛的资金等有形的力量,而且还要靠一种无形的力量,即企业文化。首先要调动广大员工的积极性,单靠资金等经济杠杆和处罚手段不行,还要靠一种理想、信念、凝聚力和荣誉感。因此,建设企业文化,培育企业精神,提高企业信誉,树立企业形象,是我们今后经营和管理的一项重要工作。

1. 建立企业文化,有助于树立企业形象。在市场竞争日趋激烈的今天,企业要在竞争中立于不败之地,应重视塑造自身的形象。一个良好完美的企业形象,不仅应有产品、质量、销售、利润这些硬指标来构成企业形象的框架,更应有企业的精神、时尚、气息来构成内部机制。只有建立企业文化,才能形成这种内在机制。

2. 建立企业文化,有助于增强员工的群体意识。如果说树立企业形象的目标在于使企业具有强大的吸引力,那么,增强员工的群体意识则可使企业本身产生强大的凝聚力。这方面,企业文化同样具有不可忽视的作用。但是企业文化并不仅仅限于职工教育、文化娱乐活动、厂容厂貌以及广告宣传这类外在的表现形式,而是力求将文化机制深入到企业管理的内涵中去。例如,在计划经济向市场经济的转化过程中,改革开放使过去的“铁饭碗”变成了如今的“泥饭碗”,这就有一个观念更新的问题。企业文化就是冀图运用各种文化手段进行潜移默化的熏陶,使广大员工培养成一种有本企业长足发展的群体意识。它包括:树立员工与企业荣辱与共的使命感和责任感;形成一种有制约力的职业道德和行为道德准则;形成优良的工作作风,并渗透在各个方面中去。企业的这种群体意识一旦形成,就能够维系每个员工为企业和发展而努力奋斗,从而大大增强企业的活力。

3. 搞好企业文化建设的途径。毋庸置疑,企业领导者的思想和行为导向,会对员工的思想情绪产生积极或消极的影响,直接影响企业文化的建设。企业领导必须树立正确的思想行为导向,制造一种能使员工工作士气永远处于最佳态度的文化氛围。首先,领导者应该以身作则,率先垂范,给员工树立一个好榜样;其次,

示范效应下,其他员工就不会进行技术创新了。显然,缺乏对技术创新进行肯定和激励的文化氛围,企业技术创新也就不可避免地成为一纸空话。

### 四、技术对企业文化的选择

“何种技术应选择何种文化”是理论界与实务界关注的焦点。一般地,我们依企业的发展历程将其技术基础分为机械大工业时代的大批量制造技术、自动化时代的柔性制造技术、知识经济时代的技术创新三种形态,相应地企业文化有规模经济文化、柔性制造文化、信息知识文化三种表征,现分述如下:第一,在机械大工业时代,提高生产效率的手段靠的是投资,用高技术及昂贵的设备取代旧设备,设备固定投入高、资产专用性强,因此需要扩大生产规模,采用大批量生产来达到摊销高额固定成本、降低产品价格、提高市场占有率、最终获取利润的目的。为适应这种技术特点,需要在此规模经济文化中贯彻纪律观念与节约的“刚性”,纪律能使各生产环节协调,保证按计划完成生产任务,节约则是为了尽可能降低成本,获得竞争优势,为强调组织与控制的有效性,企业的组织结构是金字塔式的等级结构。第二,柔性制造技术是随着市场需求的变化而产生的。随着消费者需求的日趋多样化以及激烈的价格战,与自动控制技术密不可分的“以多品种、小批量为特点”的技术便产生了,显然,伴随这种技术的竞争策略是差异化,差异化需要尽可能地了解顾客的需要和变化,因而企业文化强调市场导向的“柔性”。由于差异包括了产品差异和服务差异,无论是产品创新还是服务质量都与人的素质和职业热情相关,所以企业要注重员工自我实现的需要,帮助员工设计职业生涯,把员工的个人目标与企业目标相结合,培养个人对企业的归属感。第三,知识经济的主要特点是知识创新代替了以前的重复生产,它与工业经济的最大区别就是生产过程的非重复性。随着创新成为基本的生产过程,变化也就成为企业所处环境的主要特点,而且比柔性制造时代更快、不确定性更高。企业只有通过率先创新使产品或服务获得短期的垄断地位,才能得到创新所带来的高额收益,其竞争策略是以速度取胜。信息文化是伴随知识经济而产生的,其特点是人力资本居于主导地位,环境的迅速变化与创新过程的不可重复性造成生产过程难于指挥,员工拥有很高的自主权,所以知识创新型企业的组织结构趋于扁平化,学习型组织成为最主要的组织形式,贴近顾客、注重行动自然成为信息文化的行为模式。同时企业的生产过程比以往更需要协调,一方面因为团队成员的能力是互补的,另一方面创新的复杂性只有依靠团队的力量才能完成,为适应这种新情况,对员工行为的协调越来越依靠共同价值观、团队精神等无形的企业文化来保证,制度的作用较以前有所降低。

技术对企业文化的选择,最终是通过市场竞争的优胜劣汰来进行的,与技术状况相匹配的企业文化,会有助于企业获得良好的经营业绩;而与技术不匹配的企业文化,则常常导致企业陷入窘境。与此同时,业绩良好的企业又会强化与专有资源和技术相匹配的企业文化,业绩不佳的企业则要么不断矫正自己的企业文化,使技术选择与自己最适宜的文化,要么就被市场所淘汰。

# 中小企业集群信用危机的根源分析及对策

安徽技术师范学院 郝世锦

## 一、中小企业集群信用危机的根源分析

1、集体行动的搭便车行为。奥尔森(Mancur Olson)认为;由于搭便车行为的存在,理性、自利的个人一般不会对争取集体利益作贡献。集体行动的实现其实非常不容易。当集体人数较少时,集体行动比较容易产

要采取灵活多样的方式方法,有计划,有针对性地对员工进行企业价值观念、企业理想、企业精神、市场观念、竞争观念、效率观念、效益观念等文化要素的教育,使每个员工都保持最旺盛的精力投入工作,使人與人之间相互尊重、信任和理解,在工作中相互合作,协调默契,减少内耗,化界矛盾,创造一种和谐的环境氛围。

## 二、各方齐战解资金,促进企业大发展

1、从国家宏观体制上讲。债务重组,实行贷改投或债改股。解决历史债务问题,减轻企业的负担。对 1979 年国家投资机制改变以来,企业基本建设的贷款改为国家投入,为老企业发展创造一个宽松的外部环境,为建立现代企业制度创造条件。拍卖产权,走股份制之路。对扭亏无望,资金在循环当中不断贬值的企业,要进行出售和拍卖,在市场经济中实现资金的合理流动和资源的优化配置。建立现代信用制度、广泛筹集社会资金。人类社会的发展,从经济学的角度看,是遵循自然经济→商品经济→货币经济→信用经济→产品经济规律运行的。在当前经济运行中,信用已成为越来越重要的独立的经济领域。事实表明:经济的高速发展,不仅由于科学技术的发展,而且由于信用活动的发展。所以应改变“信用集中于银行观念”,将银行信用、商业信用、国家信用、民间信用、信托信用、消费信用、合作信用等联合使用,最大限度地融通社会上的资金,有效地增加生产资金供给量。注重发展质量,立足提高效益。我国日前的经济增长速度主要是依靠投入来推动的,各级政府为了完成 GNP 指标,仍过多干涉财政、金融按市场经济规律配制源的行为,使财政、税收、物价、金融等经济杠杆难以真正与市场经济配合,按商业化行为运行。放弃 GNP 考核各级政府政绩的模式,树立经济发展质量观念,要搞好以经济效益为中心配套改革,建立起为主体利润单位服务的政绩考核模式。搞好综合配套改革,运用经济杠杆,增加企业活力。为解决当前企业资金紧张的问题,各级政府要放弃过去常用的对企业管的过细的作法,抓好宏观经济调整,让市场引导企业、发展经济。目前政府应亟待解决的是,借鉴其他国家的成功经验,充分利用税收杠杆,对企业生产资本转变为消费资本的行为,利用加成、附加等手段课以重税;对把消费资金用与生产的行为减免税,鼓动大众化的消费,以刺激我国企业的生产发展,抑制超过我国国情的高消费,正确处理生产与消费的比例关系。

2、从企业自身上讲。加强企业管理,调整资产结构,适应市场需求,向资产流动性要生产资本。挖掘潜力,向存量资产要效益。我国企业资产利用率低,管理差的问题十分严重,利用原材料、产品涨价与利率并获利成为重要经营手段。大多数企业资产运用不合理,闲置资产、呆滞产品,积压材料,相互拖欠十分严重,国有工业企业最好年份流动资产周转率是发达国家 1/10~3/7。因此,向存量资产要效益,具有很大的潜力。注重外延扩张策略。采用兼并、联合等方式,调整不合理的行业结构,产业结构和产品结构,提高存量资产规模效益,减少增量资本需求的压力。进一步转换企业经营机制,改革企业组织结构,逐步建立现代企业制度。拓宽视野,注重营销,适时调整企业经营策略。在新的经济形势下,企业的财务管理要拓宽视野,资金管理要经营观念,要从全局和战略的高度,紧紧围绕发展生产力,根据市场的走向,协调企业的经济行为。企业要搞好市场营销新产品开发,更新换代、产品订价和促销,增强产品的竞争能力,扩大市场占有率。在应收款管理中应建立起稳定信用政策(包括使用期限),适宜的现金折扣(即提前一定期限还款所给予的折扣),信用标准(即对赊销户在偿付能力等方面的最低要求等);在价格上应采取包括“梯式价格”在内的灵活价格策略,从而改善企业的营销,促进企业的发展,使企业的资金管理工作按照市场经济的发展要求,不断向高层次、多领域、纵深化发展。平衡流量、跟踪流向、强化资金预测控制。树立现金流动观念,加强对现金动态管理,是企业搞好财务管理预防资金紧缺的有效手段。做好现金流动的预测和控制应从以下三个方面入手:一是要编好现金流量表,以提供当期现金的来源与去向;二是编好短期现金流量预测报告,以满足企业短期财务支出项目决策需要;三是编好长期现金流量预测报告,为企业长远规划和经营发展提供决策性资料,以利于促使企业资金使用遵循“量入为出”的原则,保证企业资金管理始终处于可控状态。调整结构、优化品种,增产高附加值的拳头产品。企业要不断增强市场意识、重视市场调研,并根据市场需要适时调整产品结构,抑滞增畅,努力减少库存,方能彻底摆脱产品积压的被动局面。硬性约束,搞好监督,紧缩费用开支。目前在企业内部要结合治理经济环境,整顿经济秩序,强化自我约束机制,在国家宏观政策指导下,使企业的经济行为规范化,做到令行禁止。当前企业为了缓解和改善资金紧张状况,搞好以下几个方面的工作也是非常重要的:一是加强货币资金支出的计划管理,实行货币资金限额审批制度和货币用款逐笔审批制度;二是严肃财经纪律;三是对生产所需物资实行统一采购管理,不得擅自采购;四是外委加工、工程实行统一管理,防止资产外流;五是加强企业帐户管理,严格执行收支“两条线”制度;六是节约费用支出,严格控制“两费”支出和社会集团购买力;刹住奢侈浪费之风。抑制沉淀,加速周转,提高资金使用效率。清理陈欠,防止新欠,提高企业自身保护能力。积极推行房租改革,出卖公有住房等等。