

中小企业核心竞争力提升的工商管理策略研究

唐胜

杭州杭叉康力叉车属具有限公司

DOI:10.32629/ej.v9i5.3526

[摘要] 中小企业是我国国民经济的重要组成部分,但是由于管理水平的限制,其核心竞争力普遍较低。本文从工商管理的角度出发,对中小企业在战略管理、组织管理、人力资源管理、运营管理这四个方面存在的主要问题进行了系统地分析,并认为这些管理上的不足是造成企业核心竞争力提高的障碍。在此基础上提出优化战略管理、重构组织体系、完善人力资源机制、推行精细化运营四条对策,给中小企业破解发展难题、塑造持久的竞争优势赋予理论参照和操作途径。

[关键词] 中小企业; 工商管理; 核心竞争力; 精细化管理

中图分类号: F203.9 **文献标识码:** A

Research on Business Management Strategies for Enhancing the Core Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises

Sheng Tang

Hangzhou Hangcha Kangli Forklift Accessories Co., Ltd

[Abstract] Small and medium-sized enterprises are an important part of China's national economy, but their core competitiveness is generally low due to the limitation of management level. From the perspective of business administration, this paper systematically analyzes the main problems of small and medium-sized enterprises in four aspects: strategic management, organizational management, human resource management and operation management, and holds that these management deficiencies are obstacles to improving the core competitiveness of enterprises. On this basis, this paper puts forward four countermeasures: optimizing strategic management, reconstructing organizational system, perfecting human resource mechanism and implementing refined operation, which give theoretical reference and operational ways for small and medium-sized enterprises to solve development problems and shape lasting competitive advantages.

[Key words] small and medium-sized enterprises; Business administration; Core competitiveness; Delicacy Management

引言

市场经济转型和行业竞争日趋激烈的时候,中小企业成为稳定国民经济、吸纳就业、激活产业创新的主要力量。目前市场同质化竞争严重,外部经济环境也经常变化,大部分中小企业都处在发展压力之中,很难形成稳定的竞争优势。其原因除了外部市场压力之外,内部工商管理体系不健全、经营模式粗放、战略规划缺乏等内部因素也是主要的限制因素。本文从工商管理的角度出发,对中小企业存在的管理短板进行分析,并提出提高企业核心竞争力的途径,为企业高质量发展提供理论和实践上的借鉴。

1 中小企业核心竞争力提升的工商管理重要性

工商管理是企业内部资源的统筹规划、经营行为的规范约束、发展方向的把控、经营效益的提高,贯穿于企业经营发展的

全过程,对中小企业核心竞争力的培育和提升起着决定性的作用,其重要性主要表现在三个方面。

工商管理是中小企业稳定经营、抵御市场风险的根本保证。中小企业抗风险能力差,市场波动、政策变动、行业竞争变化都会给企业的经营造成很大的冲击。科学的工商管理体系可以规范企业的经营流程,改善企业的资源配置方式,避免盲目扩张、无序经营等状况的发生,从而提高企业的经营稳定性、规范性。完善的管理体系可以使得企业对市场风险有准确的预估,并且能够创建起风险防范体系,提升企业的外部环境适应性,为核心竞争力的形成打下稳固的基础^[1]。

同时,工商管理是培育中小企业的主要手段,也是破解发展困境的重要方式。大多数中小企业的产品同质化严重、技术壁垒低,很容易被市场所取代,不能形成竞争优势。工商管理依靠

战略规划确定企业发展方向, 依靠组织优化改善运营效率, 依靠人才管理激发创新动力, 依靠精细化运营控制经营成本, 从各个方面弥补企业发展短板, 助力企业塑造差异化竞争优势, 冲破低价竞争、内卷发展的困境, 塑造出专属核心竞争力。

另外, 工商管理对中小企业实现长效发展、高质量升级起到关键性的作用。企业核心竞争力不是一时的市场优势, 是持续的、可以被不断重复利用的能力。工商管理具有系统性、动态性、适应性等特点, 可以随着企业发展阶段、市场环境的变化而及时调整管理模式, 改善经营策略, 促使企业由粗放型经营转向精细化、规范化、专业化经营, 不断累积技术、人才、品牌、管理等重要资源, 从而达成核心竞争力的稳步提高和持续更新, 助力企业长久发展。

2 中小企业工商管理现状及对核心竞争力的制约问题

2.1 战略管理缺失, 发展定位模糊

战略管理的主要任务就是回答企业向何处去、怎样与众不同的问题。但是大量的中小企业没有明确的战略规划, 经营方向随着市场的热点而频繁变化。具体表现为缺少对外部环境和自身能力的系统分析, 创始人依靠直觉或者模仿同行来做出决定; 产品线杂乱, 目标客户群不明确, 试图服务所有的客户但是不能深入地满足任何一类客户真实的需求; 缺乏对核心业务的聚焦, 资源分散到各个不相关的领域中, 不能在任何一个领域形成竞争壁垒^[2]。

战略模糊状态下直接导致的结果就是企业陷入同质化竞争。当市场上没有差异化定位的时候, 价格就成为唯一的竞争手段, 从而造成行业的利润被不断压低。中小企业在价格战中既不能依靠规模效应来降低成本, 也不能给客户传递出独特的价值主张, 只能成为市场的跟随者或者被淘汰者。

2.2 组织管理松散, 运营效率低下

组织结构就是战略落地的容器。但是中小企业组织管理存在着两种极端倾向, 一是规模小的时候就模仿大企业设置复杂的部门和层次, 造成决策链条长、信息传递失真、内部协调成本高; 二是长期实行粗放的“人治”模式, 职责不明、跨岗位协作依靠个人关系而不是制度流程。

更为普遍的情况就是中小企业缺少对外部环境变化的应对能力。当市场的需求发生波动或者新的业务机会出现的时候, 由于部门划分的僵化以及职责边界的固化, 企业很难迅速调动起资源。典型的体现就是跨部门协作的需求要依靠老板亲自去协调, 中层管理者没有横向沟通的权限也没有意愿。组织上出现的板结现象使中小企业本来具有的灵活敏捷的优势完全消失, 运营效率反而比管理规范的大企业还要低。

2.3 人力资源管理滞后, 人才支撑不足

人才是中小企业核心竞争力培育中最为活跃的因素, 也是最难突破的瓶颈。当前中小企业在人力资源管理方面存在系统性短板。由于盈利能力的影响, 中小企业很难给员工提供有竞争力的工资待遇, 对于优秀的人才来说, 中小企业的吸引力远远小

于大型企业或者外资企业。中小企业岗位层次少、晋升通道窄, 有抱负的员工在积累了足够的经验之后就会选择跳槽, 从而成为大企业的“免费培训基地”。

除了硬性条件的欠缺之外, 中小企业在软性管理上也存在着诸多问题。大部分中小企业缺少系统的人员招聘计划、培训计划、考核计划和激励计划。家族式管理现象普遍存在于各个企业中, 关键岗位被亲属占据, 外来人才得不到信任和施展的空间。该种管理氛围又加大了人才的流失, 形成了招不来、留不住、用不好的恶性循环。没有稳定的、优秀的队伍, 任何有关技术创新、市场开拓的想法都无法落实, 核心竞争力也就无从谈起。

2.4 运营管理粗放, 成本管控薄弱

运营管理直接决定着企业把资源变成产品和服务的速度。中小企业在这个方面的问题更加严重。生产制造型企业物料浪费严重、设备利用率低、在制品库存积压等现象普遍存在, 在服务型企业中服务流程不规范、响应时间不可控、服务质量波动大等问题也时有发生。

成本控制成了粗放经营的又一个重灾区, 很多中小企业没有建立起详细的成本核算体系, 管理者也不知道各个产品、各个客户的盈利情况。成本归集无序、间接费用分摊粗疏, 使部分产品的盈利状况表象上是盈利的, 实质上是亏损的。更重要的是, 企业缺少全员成本意识, 成本控制被简单地理解为“采购压价”或者“裁员降薪”, 并没有从流程改进、节约浪费、提高效率等系统的角度来加以改善。粗放式运营管理不但吞噬了已经十分微薄的利润空间, 而且使得企业很难在质量、交期、服务等各方面形成差异化竞争优势。

3 基于工商管理的中小企业核心竞争力提升策略

3.1 优化战略管理, 明确差异化发展定位

战略管理的第一要务就是帮助中小企业回答“在哪儿竞争”和“怎样竞争”的问题。对资源有限的中小企业来说, 以资源为核心, 以差异为导向的战略最为可行。

围绕战略要求企业放弃“大而全”的幻想, 转而寻找被大企业忽视或者难以规模化的利基市场。利基市场指的是一类规模小、需求特殊、客户忠诚度高、竞争比较缓和的市场。中小企业要依靠深入的市场调研来找到这些客户的痛点所在, 把所有的资源都用在对这个细分领域的开发上^[3]。以小型机械加工企业为例, 它可以放弃利润率低、竞争激烈、通用零部件市场的市场, 转而专门从事医疗器械、航空航天等行业所需要的高精度结构件。依靠不断的科技积累和口碑的积累, 在该细分领域形成无法被取代的专业优势。

在确定了目标市场之后, 企业还要创建起差别化的价值主张。差异化并不一定需要技术上的重大突破, 它可以在服务响应速度、产品定制化程度、售后保障体系等各个方面体现出来。中小企业应该使用蓝海战略的“四项行动框架”, 即哪些行业通行的要素可以消除? 哪些可以达到行业标准以下? 哪些可以提高到行业标准之上? 哪些没有提供出来的要素需要创造? 重新设计客户价值曲线, 让自己和竞争对手之间形成明显的区别。

3.2 重构组织管理体系, 提升企业运营效率

组织管理的核心就是解决谁来做, 谁来承担的问题。中小企业组织重组要遵循精简、扁平、柔性三个原则。

(1) 精简原则指中小企业要抛弃那些不必要部门、岗位设置, 以小规模为前提, 在这种情况下企业应该实行大部门制, 把具有相同职能的岗位合起来, 从而减少部门间的协调需求。以小型制造企业为例, 把计划、采购、仓储合并成供应链部, 把售前、售中、售后整合成客户运营部。经过压缩管理层级、合并职能部门之后, 信息传递速度和决策速度明显加快。

(2) 扁平化就是缩短决策链条。中小企业最大的组织优势就是“船小好掉头”, 这一优势的实现前提是决策权被充分下沉。管理者应该给一线员工以及基层主管赋予与其职责相符的决策权, 即客服人员可以对客户投诉做出相应的处理, 产线班长对于出现的质量异常有权停机处理。权限下放可以加快响应速度, 也能大大增强员工的责任感、主人翁意识。

(3) 柔性原则指的是组织对外部环境的变化有较强的适应性, 中小企业应该大力推行项目制或者产品制, 组建跨职能的敏捷团队。敏捷团队一般是由技术、生产、销售、售后人员共同组成的, 对某一客户或者某一产品全生命周期负责。打破传统的部门壁垒, 使资源像特种部队一样可以快速集结、灵活调配, 是中小企业在不确定的环境中提高核心竞争力的重要组织保证。

3.3 完善人力资源管理, 强化人才核心支撑

人力资源管理的本质是“激发人”, 而不是“管人”。中小企业由于资源的限制, 在人力资源管理方面要走一条不同于大型企业的差异化道路^[4]。

中小企业应该由原来的“控制导向”转变为现在的“赋能导向”。这就意味着管理者要相信并尊重员工, 减少不必要的监督和控制, 给员工提供完成工作的资源、信息和权限。弹性工作制、远程办公、结果导向的考核方式在中小企业中更容易推行, 应当善加利用。当员工觉得被信任、被尊重的时候, 内在的驱动力就会远远大于制度上的约束。

机制上, 中小企业要对激励体系进行创新, 在薪酬上实行“低固定+高浮动”的结构, 让员工的收入同企业业绩相挂钩, 由原来的“打工者”变成现在的“合伙人”。股权激励是留住核心人才的一种方式, 即使只占总股本的很小一部分, 也会使关键人才有很强的归属感以及长期的承诺。除了物质激励以外, 精神激励的成本低、效果好。老板公开表扬、荣誉墙设立、署名权赋予等非物质激励方式, 在扁平化组织里常常会出乎意料地产生效果。

3.4 推行精细化运营管理, 实现降本增效

精细化运营是中小企业用最小的投入换取最大的产出的捷径, 它的要义就是消除一切形式的浪费, 形成持续改善的机制。

从成本控制的角度来讲, 中小企业应该创建起精细化的核

算体系, 正确掌握每一个产品、每一个客户、每一个业务环节的真实成本和利润贡献。作业成本法(ABC)是有效的工具, 它通过识别各种作业所消耗的资源, 把间接成本更准确地分摊到成本对象上。根据准确的成本信息, 企业可以果断地把那些看起来有收入但实际没有利润的业务砍掉, 把资源集中到真正创造价值的领域。中小企业可以借鉴精益生产的思想, 用价值流图分析从订单接到交付收款的全过程, 找出不创造价值的环节并加以消除。常见的浪费有: 过量生产、等待时间、不必要的运输、过度加工、库存积压、不良品返工、人员动作浪费等。消除这些浪费之后, 企业可以在不增加投入的情况下大幅度提高产出质量、交付速度。中小企业要强化供应商关系管理, 创建起稳定的供应网络。可以采用集中采购、联合采购等方式来降低采购成本; 推行供应商管理库存(VMI)或者准时制(JIT)供应, 减少库存资金占用。对非核心物料可以采用寄售方式, 由供应商承担库存成本^[5]。

最后, 精细化运营要依靠一套简单有效的绩效指标来支撑。中小企业不应该追求复杂的平衡计分卡, 应该集中到订单准时交付率、客户投诉率、库存周转天数、单位产品成本等几个主要的指标上。每天或者每周对这些指标进行跟踪、回顾, 发现异常立即分析原因, 采取改进措施。采用这样一种小步快跑、不断迭代的改善机制, 中小企业运营效率就会得到实质性的提高。

4 结论

中小企业应该彻底改变重业务、轻管理的传统认识, 树立起现代工商管理理念, 根据自身的发展阶段和市场环境的变化, 不断改善管理体系、更新管理模式、整合内部资源, 用科学的工商管理来促进企业创新和发展, 提高企业的核心竞争力, 在激烈的市场竞争中占据一席之地, 实现稳步升级, 为我国市场经济高质量发展注入持续动力。

[参考文献]

- [1]张霞. 中小企业的核心竞争力提升策略探究[J]. 现代商业研究, 2025, (11): 142-144.
- [2]余海龙. 中小企业提升核心竞争力的对策探析[J]. 市场周刊, 2025, 38(14): 23-26.
- [3]孙丹丹. 基于供应链管理提升中小企业核心竞争力的研究[J]. 商场现代化, 2025, (01): 44-46.
- [4]陈春容. 基于管理文化提升中小微企业核心竞争力的探讨[J]. 中小企业管理与科技, 2023, (17): 130-132.
- [5]李嫣然. 关于中小企业核心竞争力的战略管理探析[J]. 营销界, 2021, (33): 148-149.

作者简介:

唐胜(1980—), 男, 汉族, 浙江淳安人, 经济师, 研究方向: 工商管理。