

民营科技企业 发展模式

——要素、匹配因素与财务应用

彭星国 崔 毅 编著
吴 菡 李 静 洪燕婵

245



科学出版社
www.sciencep.com

广东省科技厅软科学项目(2005B70101051)研究成果
华南理工大学新型工业化研究基地资助项目
华南理工大学风险投资中心系列研究成果之二

民营科技企业发展模式

——要素、匹配因素与财务应用

科学出版社

北 京

内 容 简 介

企业的发展路径有千般样式,各具特色,但同时也具备一定的规律性或区域性,这便为后来者的学习和模仿提供了可能。本书希望通过展示一幅幅企业的成长道路和内外营养供应图为读者提供一些经验与范例。本书的研究对象为中国民营科技企业,研究内容则围绕企业发展模式展开,内容主要有:民营科技企业发展模式的内外因素分解与典型模式介绍、企业赢利模式类型及其与发展模式之间的关系、企业财务策略和发展模式与赢利模式之间的匹配关系、企业财务制度与发展模式和赢利模式之间的匹配关系等。同时,本书还通过问卷调查了民营科技企业的发展现状及存在问题,通过案例分析从实践的角度为发展中的民营科技企业提供经验。

本书是作者与企业接触和交往过程中的经验积累以及自身多年研究的理论总结,其适用人群主要为发展中民营科技企业的创业者和有志于创业的人。同时,也可作为高校和政府研究人员研究民营科技企业的参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

民营科技企业发展模式:要素、匹配因素与财务应用/彭星国等著. —北京:科学出版社, 2008

ISBN 978-7-03-021783-7

I. 民… II. 彭… III. 私营企业:技术企业-经济发展-研究-中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 059632 号

责任编辑:陈 亮 马 跃 / 责任校对:陈玉凤
责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

铭浩彩色印装有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 6 月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2008 年 6 月第一次印刷 印张:12 1/2

印数:1—2 500 字数:232 000

定价:26.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈长虹〉)

前言

本书以民营科技企业为研究对象,以发展模式为研究内容,剖析了中国民营科技企业发展模式与赢利模式、财务策略和财务制度之间的关系及现状,旨在对民营科技企业的特色发展模式及其相关因素进行理论研究和调查总结,从而为企业、企业家、政府三方面给出针对性的建议。希望在当今科技力量日渐重要及企业所有制结构发生变化的情况下,对民营科技企业的发展具有一定的指导意义。本书的主要内容是在明确企业发展模式有关概念基础上,探索发展模式与赢利模式、财务策略和企业财务制度之间的关系,并针对不同的发展模式和赢利模式寻求其与企业财务策略和财务制度之间的匹配关系。在此基础上还对 250 家民营科技企业针对发展模式相关影响因素及财务制度建设情况进行问卷调查,选择了 8 家有代表性的企业进行重点访谈和调研,研究了各类型民营科技企业的发展模式和成功之道,从而为其他民营科技企业在决策发展方向时提供一个借鉴的模板。

本书内容分为上、下两篇,上篇为理论研究,下篇为应用研究。

理论研究的内容涵盖两个部分:

第一部分首先介绍了民营科技企业的相关概念,即民营科技企业有关的定义、特征和分类,同时介绍了民营科技企业的生命周期划分和各个阶段的特征。

第二部分是从发展模式的相关理论体系入手,对广东省民营科技企业的发展模式、赢利模式、财务策略、财务制度以及发展模式与后三者的匹配关系进行了深入探讨,主要内容包括:首先对发展模式、赢利模式、财务策略和财务制度的理论体系进行梳理,将发展模式定义为企业在特定的宏观环境、区域环境、行业环境下,基于自身现有素质水平所作出的具有自身特色的发展路径选择。并通过

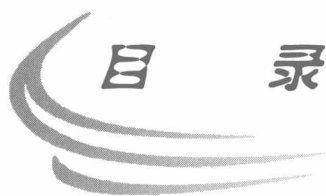
分析得出,三者的关系为:发展模式与赢利模式没有一一对应的关系,每一种发展模式都可能选择不同种类的赢利模式。财务策略应由发展模式与赢利模式共同决定,在财务策略的两个层次中,投资、融资、资本运作、股利分配直接支持发展模式;财务运作策略直接支持赢利模式。财务制度则从三个层次来支持和保障企业的发展模式和赢利模式,它们之间的关系可概括为企业原来的财务治理结构模式会影响企业发展模式的选择,而发展模式会反过来影响企业财务治理结构的设计;财务机制和管理规章制度则直接保障赢利模式的实现。其次在总结民营科技企业典型发展模式和剖析不同赢利模式类型的基础上,探讨与发展模式、赢利模式相匹配的财务策略和财务制度,并选取了具有代表性的9种发展模式和8种赢利模式,分别分析其相应的财务策略和财务制度。

应用研究方面的内容主要包括三个方面:

一是对250家民营科技企业进行问卷调查。其中发展模式的调查内容主要围绕企业基本情况、政策环境、人才技术环境、市场环境、信息环境和融资环境展开,并在调查结果的基础上归纳总结出民营科技企业对外界环境的需求和民营科技企业成长的优势和瓶颈;而财务制度的调查内容则包括基本情况、财务治理、财务机制和财务管理规章制度这几个方面,并分别总结了不同发展阶段的广东省民营科技企业在财务治理、财务机制和财务管理规章制度这三个层次的制度建设情况如何,及存在哪些问题。二是案例研究。在本书中,基于对企业发展模式、赢利模式、财务策略和财务制度的理论和实际调查的结果,选取了8家典型的企业进行案例研究,同时本书还选择了美的集团进行财务制度的案例研究,以验证本书在财务制度内容和设计方面的一些基本理念。三是基于书中对发展模式、赢利模式、财务策略和财务制度的理论研究与应用研究的结果,从民营科技企业自身发展对策以及对政府和企业三个方面来提建议,从而尝试为企业家和政府促进民营科技企业发展提供一些参考意见。

作者

2008年5月



前言

上篇 理论研究

第1章	民营科技企业与企业发展模式	3
1.1	民营科技企业基础概念	3
1.2	民营科技企业的生命周期	8
1.3	企业发展模式	11
1.4	民营科技企业常见发展模式类型	14
1.5	资料	20
第2章	民营科技企业赢利与发展模式	22
2.1	企业赢利模式的定义及其与发展模式的关系界定	22
2.2	赢利模式的分类	23
2.3	赢利模式的结构分析	26
第3章	民营科技企业财务策略与发展模式	28
3.1	财务策略的理论体系	28

3.2	财务策略的分类	31
3.3	财务策略与发展模式、赢利模式的关系	33
3.4	与发展模式相匹配的财务策略	34
3.5	与赢利模式相匹配的财务策略	47

第4章

	民营科技企业财务制度与发展模式	52
--	-----------------	----

4.1	企业财务制度与相关理论	52
4.2	基于三个层次的财务制度内容框架构建	56
4.3	财务治理与发展模式的关系	68
4.4	与发展模式相匹配的财务治理	73
4.5	财务制度与赢利模式:财务机制与制度直接保障赢利模式的实现	77
4.6	与赢利模式相匹配的财务机制与制度	84
4.7	财务制度与发展模式、赢利模式的关系总结	86

下篇 应用研究

第5章

	民营科技企业发展状况调查研究	89
--	----------------	----

5.1	民营科技企业发展模式相关因素调查	90
5.2	民营科技企业发展的外部环境分析	103
5.3	民营科技企业发展的内部因素分析	109
5.4	民营科技企业发展模式特征	118
5.5	民营科技企业赢利模式特征	120
5.6	民营科技企业财务存在问题及分析	121

第6章

	民营科技企业典型发展模式举例	126
--	----------------	-----

6.1	天普生化——专业化模式	126
6.2	广东恒兴集团有限公司——克隆裂变模式	129
6.3	粤科清华——高等院校产学研相结合模式	135
6.4	TCL——国际化模式	138

6.5	广东温氏集团——链式裂变	142
6.6	中山森朗——要素积聚模式	148
6.7	福利龙——鹤立鸡群模式	152
6.8	美的——MBO 模式	155
第7章		
民营科技企业发展模式与财务制度案例——美的集团购并前后 ...		160
7.1	MBO 前粤美的的股权结构	160
7.2	美的 MBO 交易过程	161
7.3	MBO 后粤美的的股权变化	162
7.4	粤美的财务治理结构	163
7.5	粤美的的资产负债率	165
7.6	粤美的的分配及考核激励机制	165
7.7	粤美的的决策机制	166
7.8	粤美的的监控机制	166
7.9	总结	167
第8章		
民营科技企业发展对策		169
8.1	民营科技企业发展的对策	169
8.2	对民营科技企业家的建议	173
8.3	对各级政府的对策建议	175
致谢		187
参考文献		188

上篇 理论研究

第1章

民营科技企业与企业发展模式

1.1 民营科技企业基础概念

1.1.1 民营科技企业的定义

民营是指除国有企业以外的所有企业形式，包括国有私营、集体私营、合伙经营、承包经营、租赁经营、委托经营和私有私营等类型的企业，不包括外资企业。而民营科技企业强调所认定的企业要从事与技术有关的生产经营活动，具体是指“非政府经营，实行自愿组合、自筹资金、自主经营、自负盈亏，从事技术开发、技术转让、技术咨询和技术服务以及新科技产品生产经营的企业”。

目前我国民营企业可采用独资企业、合伙企业、有限责任公司三种组织形式。广东省民营科技企业从以前的以个体为主向股份制企业、集团公司、上市公司和合伙制转变。

民营科技企业的发展得益于“民营”机制。“民营”机制比较彻底地实现了政企分开，确立了企业作为市场竞争主体的独立地位，使企业在具备技术创新能力的同时，能够抓住发展机遇，规避市场风险，在激烈的竞争中求得发展。而企业成为自负盈亏的责任主体，市场竞争的环境自身可以实现优胜劣汰，这本身就是对民营企业的激励约束机制。

“科技”型企业是以科技人员为主体，以高科技为核心力量，以实现科技成果商品化为主要内容，以市场为导向，实行自筹资金、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的知识密集型企业。与传统企业相比，科技型企业在生产经营

上具有五个特点。

(1) 技术创新性。科技型企业是企业创新的主导，科技创新是科技型企业生产经营的核心，技术开发工作是企业发展的基础。目前我国科技型企业的经济技术活动主要集中在通信、电子信息、生物工程、新医药、新材料、新能源及环保等领域，已初步走出了一条以自主知识产权的科技成果转化为主的发展道路。

(2) 高投入性。一项科技成果从创意到产业化，一般要经过研究开发、试点和产业化三个阶段。这些经营活动都与传统企业的生产经营活动有所不同，在企业发展到一定阶段后，需要投入大量的人力、物力和财力。一般来说，研究开发、试点与产业化的投入比例为 1 : 10 : 100。从投入项目上看，科技型企业主要是技术开发、智力资本的投入。通常情况下，科技人员的比例占 1/3，研究开发费的投入占到销售收入的 6% 以上，无形资产占到总资产的 60%，远远高于一般企业的水平。

(3) 高风险性。科技创新是一项风险性很高的活动。其风险主要来自三个方面：一是技术风险。科技创新成果非物质成分高，技术不确定性强，产品在研制开发过程中常会由于技术失败而引起损失；二是市场风险。技术创新项目市场前景不明朗，即使在发达的工业化国家，也有近 90% 的技术创新项目在进入市场实现商品化之前“夭折”；三是财务风险。如前所述，科技型企业人力、物力、财力上的投入远高于其他企业，而这些资金需求能否得到满足以及投资能否收回、收益是否能达到预期水平都有很大的不确定性。

(4) 高收益性。与高投入性、高风险性相对称的是科技型企业的高收益。科技创新成果技术含量高，凝结了大量人类智慧，普通的物质材料经过人脑的“加工”，便身价倍增，形成科技型企业相对于竞争对手在技术上的优势，甚至会带来一定时期的市场垄断，从而使科技型企业获得极高的回报。

(5) 高成长性。虽然科技型企业规模很小，组织体制、经营管理都很不成熟，但由于它是知识、技术的集合体，拥有优秀的创新人才，在技术、人力资本上占有绝对的优势。因此，科技型企业凭借其先进的技术成果，可以迅速发展成为高素质的大型科技公司。

高技术企业是科技型企业中技术更为突出的一类。我国对高技术企业的认定，主要按原国家科学技术委员会在《高技术产业区高技术企业认定条件和办法》中规定的四个标准：高技术企业是知识密集、技术密集的经济实体；具有大专以上学历的人员占企业总人数的 30% 以上，且从事研究与开发的科技人员占企业总人数的 10%；用于高技术产品研究与开发费用应占总收入的 3% 以上；企业技术性收入与高技术产品产值的总和应占企业总收入的 50% 以上。我国高技术企业不仅包括生产高技术产品的企业，也包括一些传统产业中采用高技术的工艺过程的企业。也就是说，高技术企业与高新技术企业的概念等同。

1.1.2 民营科技企业的特征

民营科技企业这一经济群体有着自身的鲜明特征,民营科技不仅是对其经济形态的概括,也是对其发展模式和独特优势的概括总结。民营科技企业的显著特征在于有适应市场需求的、高科技含量的产品,有不断创新的先进技术,有严格的管理制度和措施,有适应市场经济体制的灵活的经营机制。产品、技术、管理、机制构成了民营科技企业充满活力的四个基本要素。

1. 产品

民营科技企业诞生时既不具备与其他企业在已有市场上竞争所必需的资本优势,也无权伸手向政府部门要出路,完全凭借自己的力量在激烈的市场竞争中生存和发展。它们知道,只有适应市场需求开发技术、生产产品,才有竞争力;它们懂得,由于受初始规模的限制和创业的艰难,必须避免与其他企业在技术、产品结构上的雷同,眼睛盯在潜在的市场上,“捡别人指缝中漏下的机会”,努力实现“小产品,大市场”,形成自己独特的市场优势。

2. 技术

民营科技企业都把技术创新视为自己的生命。它们十分注重依靠自身的知识、技术和信息优势,不断进行高新技术、高科技产品开发,用不断推出的新技术、新产品,挤进市场,占领市场,扩大市场。苏州市泥炭生化肥料技术发明者姚晓诗说:“只有技术是我的,产品是我的,市场才能是我的,企业才能生存发展。”不断追求技术创新和开发,力争应用最先进的科学技术来进行生产,这是民营科技企业的一大特征。深圳力新机电高科技公司研制生产的球状聚晶金刚石微粉,既有金刚石的硬度、化学稳定性、导热性,同时又兼有纳米材料超常的高强度和韧性,用它制成的磨具、研磨剂可用于多种坚硬材料的精加工和抛光,是目前世界上最佳超级磨料之一。而该公司研制的数字式高压电表,被中美电表测试中心认定为世界上独一无二的产品。

从从业人员结构来看,这类企业以科技人员为主体。根据我们的问卷调查结果,其中具有大专以上学历的科技人员占职工总数的比例超过30%。在一些知识密集、技术密集地区,科技人员超过50%。

从所从事的技术领域来讲,这类企业以高新技术及其产品的研制、开发、生产、销售和服务为己任,其技术领域主要有电子信息、先进制造技术、新材料、生物工程、新能源、环保技术等。技术与产品附加值高于传统产业,研究开发投入比例较高,具有高技术、高风险、高投入和高附加值的特征。

3. 管理

民营科技企业一般都采用科学的管理模式，有严格的管理制度、措施和手段，并一丝不苟地按章办事。它们从企业特点出发，分别采用全面质量管理、全员管理和以效益为中心的管理措施，而且在管理中注重吸收先进经验，善于采纳现代化的管理手段，使民营科技企业形成了科学严密的管理制度，从而保证其健康高速发展。

4. 机制

民营科技企业是改革的产物，它们不要国家编制，不要国家拨款，在实践中按照自筹资金、自愿结合、自主经营、自负盈亏的原则组建，企业一诞生就从投资主体上避免了政企不分可能带来的各种弊病，使企业能够实行民办、民营、民管，形成市场导向的经营机制。主要体现在以下四方面：

一是科学民主的决策机制。主要表现在经营者不受条条框框、行业界限的制约，能够科学预测市场变化，在科学决策的基础上，善于抓住时机，大胆调整，谨慎投入。在实践中，很多主营产品赢利尚可的企业经营者，都有风险意识，居安思危，同时寻求可获取更高回报的新市场，一旦发现，便全力开发，有的甚至放弃原有产品，到新行业、新市场中开拓创新。

二是高效的资产运营机制。主要表现在经营者一旦作出一个全新的经营决策，便能够以企业资产快速增值和为企业出资者提供更高的回报为目的，充分调动企业资源付诸实施，使企业有限的资源，不断改变具体形态，以适合于在高回报的新市场中运营，追求快速增值。在实践中，多数民营科技企业家都能将有限的资金用在“刀刃”上。

三是优胜劣汰的用人制度。民营科技企业的经营者，绝大多数是知识分子。他们了解科技人员的心理和追求，懂得科技人员的价值，善于和科技人员合作，能够比较充分地发挥科技人员的作用。经营者具有用人选择权，大多都能根据每个人的能力为员工定岗、定位，将优秀人才破格提拔到关键岗位，甚至可以根据在新行业、新市场中开拓的需要，及时更新人才结构，面向社会招聘合适的人才。在企业中一般没有论资排辈，只有论能定位。由于为各类人才提供了人尽其才的宽松环境，尽管岗位竞争非常激烈，民营科技企业还是吸引、聚集了大批的科技人才。

四是按劳定酬的激励机制。主要表现为经营者能够按照每个人的业绩、贡献，确定其工资和奖金收入。特别是对那些有重要创新性劳动成果、作出突出贡献的科技人员，能够给以重奖鼓励，一些企业还以个人股形式给以奖励。这一分配机制使优秀人才在经济上和心理上都得到了应有回报，同时也激励了全体员工

对创造性劳动的不懈追求,使企业在不断创新中高速发展。民营科技企业是人民群众在改革开放和市场经济条件下的创造性发挥,它的蓬勃发展表明了它的活力和前景。

1.1.3 民营科技企业的分类

民营科技企业根据不同的基准有多种分类方法,如按照所有制形式来分,主要包括以下几类。

(1) 由国有科研机构、大专院校以及其他国有企业事业单位投资创办或者由国有企业事业以科研机构转化的,实行国有民营的科技企业。所谓国有民营科技企业,是指以国有资产即全民所有制财产创办的企业,适应市场经济和技术创新的需要,在保障国家资产保值增值的前提下,通过一定的法律形式转轨,按照民营机制运行。这是深化改革、建立现代化企业制度的重要探索,也是拓宽民营科技企业范围,发挥其重要作用的战略举措。这种发展模式没有现成经验,没有运行定式,提倡在实践中探索、创造。从目前情况来看,国有民营科技企业已出现以下几种:

一是由国有科研院所、高等院校和企业、事业单位用国有资产(主要是预算外资金)创办登记的为全民所有制的科技企业,未纳入原行政、计划渠道或脱离原行政、计划渠道,按民营机制运行的企业以及企事业单位、社会团体以国有资产投资,由科技人员领办的科技企业。

二是由科技人员集体或者个人按照自筹资金、自愿组合、自主经营、自负盈亏原则创办的科技企业,登记为全民所有制企业,且自愿实行全民所有制经济制度,但未纳入计划渠道,按民营机制运行的科技企业。

三是由集体经济、合作经济、个体经济性质的民营科技企业或者由科技人员集体或个人,依据所订立的产权拍卖协议、长期承包合同、租赁合同或委托经营协议,所经营的国有科研机构、科技企业或者其他组织。

(2) 实行集体经济、合作经济的民营科技企业。

(3) 实行个体经济、私营经济的民营科技企业。

(4) 实行股份制经济的民营科技企业。

根据研发的方式和持有科研成果的形态民营科技企业则可以分为以下种类:

(1) 基于自有知识产权的民营科技企业。这类民营科技企业注重研发团队建设,依靠持续的研发投入和技术创新,获取专利技术。

(2) 产品为公认有科技含量的民营科技企业。

(3) 以研发设计为主的民企。这类民营科技企业研发实力非常强,自身研发设计的成果部分入股其他企业,由其他企业来生产销售,或者转让专利。

(4) 依托高校科研院所的民营科技企业。这类民营科技企业与高校科研院所

有着密切的联系，在实际操作中或者使用高校科研院所的专利，或者与高校科研院所合作研发。

- (5) 实行契约合作的技术外包模式的民营科技企业。
- (6) 开发辅助性创新为主的民营科技企业。
- (7) 以科技产品组装配套为主营业务的民营科技企业。
- (8) 从事科技产品贸易的民营科技企业，比如 IT 分销行业。

一家民营科技企业可能同时拥有上面种类中的多重特征。比如，珠海粤科清华电子陶瓷有限公司（以下简称粤科清华）与高等院校、国家科研机构紧密合作和协同攻关，其技术前期依托于清华大学“新型陶瓷与精细工艺”国家重点实验室，目前已在公司内建立“广东信息与功能陶瓷新型材料研究开发基地”，属于依托高校科研院所的民营科技企业。同时，粤科清华力主研发，为相关企业提供科研及中间试验成果，努力办成国内外著名的、以孵化科技创新项目为目标的“电子功能陶瓷材料的工艺化中心”，又是以研发设计为主的民营科技企业。此外，粤科清华还进行制造工艺、生产设备、技术配套和新产品研发等多方面的探索与创新，已形成了特有的工艺技术完整配套的自主知识产权，所以还是基于自有知识产权的民营科技企业。

1.2 民营科技企业的生命周期

根据我国民营科技企业的实际情况，可以将民营科技企业的生命周期分成五个阶段，即：①初创期；②学习和稳定期；③快速发展期；④成熟期；⑤蜕变期。每个阶段都有其特有的主要问题，正确和恰当地解决这些问题，是民营科技企业顺利发展的关键。

1.2.1 第一阶段：初创期

这个时期一般为公司开始注册及创立后的头两个财政年度。这个时期的主要目标是“尽快实现盈亏平衡，使公司生存有基本保障”。很难想像注册资金几十万的小公司严重亏损了 1~2 年以后仍有信心并有能力继续经营。

初创期的主要问题有两个：

(1) 选择和确立一个适合本公司的经济体制。虽然慎重确立公司的经济体制对公司的初创阶段不是至关重要的，但对公司以后的发展却有着非常重要的影响。这个经济体制一旦确立，便很难更改，因为更改公司的体制意味着利益重新分配，这会对公司的经营产生重大影响，并且通常情况下会产生负面影响。因此，创建者应认真对待这个问题。

(2) 具有和掌握某一方面的资源优势。资源优势包括资金优势、进货渠道优

势、与某特定消费群体有密切的联系、经营场所优势、专业技能优势、专业技术创新优势等。初创阶段,创建者认清自己的优势后,要尽最大努力发挥自己的优势,并利用这个优势迅速获取利润。这时公司一般规模很小,没有长期的战略规划,一切经营活动都围绕着怎样获取利润进行。例如,联想集团有限公司(以下简称联想)在经受了挫折之后冷静下来考虑自己该干什么的时候,理所当然地想到计算机,因为他们是搞计算机的,身后还有一个代表中国最高水平的中国科学院计算技术研究所。他们没有钱,所以选择了另外一条能够发挥他们的优势的路——计算机服务。他们首先争取到了为中国科学院进口500台IBM计算机试验机培训的任务,从而挣到了70万元联想发展的起动资金。后来,他们把这笔资金全部用到了开发联想汉卡上。

1.2.2 第二阶段:学习和稳定阶段

这个阶段的主要目标是学习经营和管理,建立长期稳定的经营基础,这个阶段一般需要2~3年时间。

经过第一个阶段,企业基本上生存下来了。但由于在第一个阶段经营者往往无暇顾及经营和管理知识的学习和积累,经营业绩也多半是随机的、波动的,所以企业抗风险能力差。并且单一资源优势的利用,也不能适应公司长期发展的需要;所以在第二阶段,要使企业经营规范化,并保持相对的稳定性。否则,仍将会在激烈的市场竞争中被淘汰。

在第二个阶段企业的主要问题有:

- (1) 选择合理稳定的经营方式;
- (2) 规范组织结构和管理;
- (3) 培训员工,学习、积累经验和知识,尽量取得更多的资源优势。

在这一阶段,企业应追求一种适合自己的经营方式组合,由单一经营优势向综合经营优势过渡,以增加企业的抗风险能力。但这种多角化经营不应该超出企业所处的行业范围,因为在这一阶段企业还没有能力把握太大的经营跨度,实践表明:从其他行业获得收入的多少对企业的营业额影响不大,相反,在其他行业收入为零的企业中,年营业额反而最高。此外,企业应将日常经营管理工作规范化,健全管理制度、组织结构和人员管理相对固定化和制度化,建立内部正常的信息流通渠道。企业领导应牢固树立“以人为本”的思想,避免随意对待员工,因为能否吸引和留住优秀、合格的员工是这一阶段和下一阶段关系到公司生死存亡的大问题。

1.2.3 第三阶段:快速发展阶段

经过前两个阶段以后,企业已具备了较丰富的商业知识和资源,所以在这一