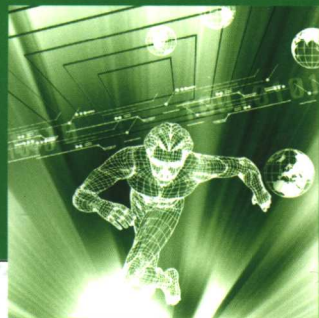


中小企业创业 与管理（下册）

ZHONGXIAOQIYE CHUANGYE YU GUANLI

主 编 温志宏
副主编 陈 亚
邢金虎



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

中小企业创业与管理

(下册)

主 编 温志宏

副主编 陈 亚 邢金虎

华中科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业创业与管理(下册)/温志宏 主编
武汉:华中科技大学出版社,2006年4月
ISBN 7-5609-3583-4

I. 中…

II. ①温… ②陈… ③邢…

III. 中小企业-企业管理

IV. F276.3

中小企业创业与管理(下册)

温志宏 主编

策划编辑:陈培斌

封面设计:潘 群

责任编辑:章 红

责任校对:代晓莺

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北恒泰印务有限公司

开本:787×960 1/16

印张:15

字数:262 000

版次:2006年4月第1版

印次:2006年4月第1次印刷

定价:22.80元

ISBN 7-5609-3583-4/F·291

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

内 容 提 要

本书全面论述了中小企业管理的主要内容。首先论述中小企业管理的特点,理解这些特点,对把握中小企业管理的重点非常关键。在此基础上,分别介绍了中小企业的人力资源管理、生产管理、质量管理、销售管理、财务管理和行政管理等方面的日常工作。此外,还介绍了中小企业的信息管理和创新管理两个专题,这两个方面是中小企业发展的一双翅膀;在当前的经营环境和市场竞争中,它们对中小企业的生存、发展和腾飞至关重要。

书中每一章后面都附有“本章小结”,这不是对本章主要内容的简单重复,而是对整章内容的总结、概括和提炼。思考“本章小结”中的问题和观点,对加深理解其中的内容,启发大家的思维,将大有裨益。

21 世纪岭南高职高专系列教材编委会

总顾问	杨叔子	中科院院士、华中科技大学博士生导师
总 编	贺惠山	岭南教育集团董事长
副总编	温志宏	广东岭南职业技术学院院长、博士
	郭小林	广东岭南职业技术学院教授
编 委	赵 林	武汉大学博士生导师、博士
	杨 舰	清华大学副教授、博士
	张 峰	华中科技大学教授、出版社总编
	易 江	南华工商学院院长、博士
	柳伯廉	广东职业技术师范学院院长、教授
	张立中	澳大利亚莱筹伯大学教授、博士
	张碧晖	番禺职业技术学院原院长、教授
	周正太	广东岭南职业技术学院教授
	余新民	广东岭南职业技术学院教授

21 世纪岭南高职高专系列教材

总 序

伴随着高等教育的跨越式发展,我国高等职业教育异军突起,一个基本适应我国社会主义现代化需要的职业教育新体系已初步形成。高职教育的主要特点是面向经济建设主战场,面向生产服务第一线,根据劳动力市场的需要来设置专业和课程;按照灵活设置、宽窄并存的原则,改造传统专业,发展紧缺专业。根据教学内容与课程体系改革的要求,教育部在全国遴选了415个专业作为各高职院校的示范性精品专业,已经取得了良好的效果,赢得了市场的赞誉和社会的认同。

虽然我们今天的职业生活与教育是从古代演进而来的,但古人并没有现代意义上的“职业教育”。古代社会的职业流动十分有限,也就不存在开放的、社会化的职业教育体系。例如,中国古代早就有算学、史学、文学、医学、天文学、建筑学等专门的学科,但并没有形成现代意义的职业教育体系。无论是西方还是中国,学徒制早期都是以父子相传的形式作为技术和工艺延续的手段,最后才扩大到一般的“师徒关系”的模式。这种关系不仅具有私人性质,在一定程度上也决定了其社会关系和社会性质。这种与当时生产水平相适应的职业技术教育受到了历史的限制,甚至可能导致技术失传,到近代工业革命时已逐渐成为生产力发展的障碍。从19世纪中叶开始,技术对经济和军事竞争的作用已崭露头角。人们开始重视技术教育,在国家行政力量的干预下,现代职业技术教育制度逐渐建立起来。后来的历史证明:社会经济与科技发展是高等职业教育的根本动因,各种各样的社会思潮是高等职业教育发展的促动力。以美国、英国、法国、德国、日本等国职业教育的发展历程为主线的大学技术教育已经成为当代世界职业教育的主要模式。

为了适应我国 21 世纪高职教育的发展现状,课程与教材建设成为整个职业教育的核心和关键。为此,广东岭南职业技术学院在一批教育精英的倡导下,为了落实教育部高教司[2000]319 号文件《关于加强高职高专教育教材建设的若干意见》的重要思想,我们组织编写了这套“21 世纪岭南高职高专系列教材”。我们非常清楚,近几年高职高专教材的出版非常繁杂和混乱,其中不乏一些精品,但许多教材缺乏原创精神,有些内容过于陈旧、老化,缺乏实用性,使学生在学习与理解的过程中倍感困惑,已无法适应当今职业技术教育的要求。

“21 世纪岭南高职高专系列教材”的各位作者常年奋斗在教学第一线,具有宝贵的经验和丰厚的理论底蕴,能够把握各专业领域里的最新成就和特点,通过精选、咀嚼、消化各门课程的知识点、知识线和知识面,使学生既能通过阅读直接掌握其中的重要观点和内容,更能通过教师在课堂上的讲解,加深对本学科的理解和研究。这套教材不仅使学生能直接从中获得今后工作所需要的知识和技能,更重要的是能潜移默化地培养和熏陶学生的世界观和价值观,使学生在头脑里树立正确的科学思想、科学精神、科学态度,掌握正确的科学方法和科学技巧,成为一名真正的适应社会需要的实用型人才。

“21 世纪岭南高职高专系列教材”采用分批出版的方式,今后还会有更多的新教材推出。我们一定尽自己最大的努力,组织编写出更多的精品教材奉献给学生,奉献给社会!

编委会

2004 年 8 月

前 言

本书分上、下两册,上册讲中小企业创业,是企业从无到有的过程;下册讲中小企业管理,是企业从小到大的过程。

在本书的编写中我们首先碰到了几个问题:是陈述理论多一些还是讲实际操作多一些?在内容上是与其他管理学教材保持基本一致还是尽可能突出“中小企业”的特点?是定位在起步阶段小企业的管理还是定位在逐步发展壮大的中小企业的管理?最终我们的选择是:坚持中小企业的特色,虽然不管企业的大小,企业管理的基本原理是一样的,但毕竟中小企业有显著不同的特点;在理论和操作的偏重上,着重具有操作性的实际工作;在企业的定位上,主要针对逐步发展壮大的中小企业。

企业管理的全部工作,无非三个方面:一是战略规划,二是业务开拓,三是日常管理。一般而言,中小企业由于生存与发展的需要,比较看重业务的拓展;而大型企业希望相对稳健一些,所以比较看重规范的日常管理;处于转型期的企业,如规模从小到中或从中到大的企业和主营业务有较大变动的企业,则看重未来发展的战略规划。但事实上,这三方面的工作是密切相关、无法分开的;刚刚起步的中小企业就要了解和尝试比较规范的管理,而创业问题也会始终伴随大企业发展的每一个阶段。

中小企业应该向大企业学习严谨规范的管理,而中小企业简单高效的管理也有很多值得大企业借鉴的地方。

本书各章节除了包括人力资源管理、生产管理、质量管理、销售管理、财务管理和行政管理等传统的内容外,还专门介绍了信息管理和创新管理的内容,因为这些方面对中小企业的生存和发展非常重要。本书各章节的分工如下。

第一章	温志宏
第二章	肖斌
第三章	陈亚
第四章	陈亚
第五章	陈波
第六章	吕凤起、温志宏
第七章	温志宏、陈波
第八章	邢金虎、温志宏
第九章	温志宏、邢金虎

温志宏对各章节内容进行了修改,编写每一章的小结,并对全书进行审定、总纂。我们在编写中为了突出中小企业的特点花费了不少力气,希望能对中小企业的

管理者有所帮助。同时由于水平有限,错误与局限在所难免,请各位专家和读者批评指正。

下册的编写历时一年多,感谢支持本书编写、出版的各方朋友,也对华中科技大学出版社的领导和编辑同志表示深深的敬意。

温志宏

2005年9月6日

于广州寓所

目 录

第一章 中小企业管理的特点	(1)
第一节 中小企业的特点	(1)
第二节 中小企业的优势和劣势	(3)
第三节 中小企业管理的特殊问题	(7)
第四节 中小企业管理的基本原则	(14)
第五节 中小企业发展的影响因素	(16)
本章小结	(20)
第二章 中小企业的人力资源管理	(21)
第一节 中小企业人力资源管理概述	(21)
第二节 职位分析	(24)
第三节 人员招聘	(29)
第四节 人力资源培训与开发	(33)
第五节 工作绩效考核	(40)
第六节 薪酬福利管理	(46)
本章小结	(53)
第三章 中小企业的生产管理	(54)
第一节 生产管理概述	(54)
第二节 生产系统设计	(58)
第三节 生产技术准备	(63)
第四节 生产计划及控制	(67)
第五节 设备综合管理	(73)
第六节 供应链管理	(79)
本章小结	(84)
第四章 中小企业的质量管理	(85)
第一节 质量管理的演变与发展	(85)
第二节 全面质量管理	(88)
第三节 质量管理体系	(90)
第四节 质量管理中统计方法的应用	(93)
第五节 ISO9000 国际质量标准体系	(100)
第六节 案例分析:企业的质量管理及认证	(104)
本章小结	(110)

第五章 中小企业的销售管理	(111)
第一节 销售管理概述.....	(111)
第二节 销售过程管理.....	(118)
第三节 销售区域管理.....	(123)
第四节 销售促进管理.....	(126)
第五节 客户管理.....	(129)
第六节 销售人员的管理.....	(134)
本章小结.....	(138)
第六章 中小企业的财务管理	(139)
第一节 预算管理.....	(139)
第二节 成本管理.....	(145)
第三节 现金管理.....	(152)
第四节 财务分析.....	(159)
本章小结.....	(163)
第七章 中小企业的行政管理	(164)
第一节 企业行政管理概述.....	(164)
第二节 企业的行政管理系统.....	(168)
第三节 企业文化管理.....	(179)
本章小结.....	(185)
第八章 中小企业的信息管理	(186)
第一节 信息管理概述.....	(186)
第二节 管理信息系统.....	(191)
第三节 中小企业的信息化.....	(198)
本章小结.....	(208)
第九章 中小企业创新管理	(209)
第一节 创新的基本理论.....	(209)
第二节 创新的实践.....	(215)
第三节 管理创新简介.....	(219)
本章小结.....	(226)
参考文献	(227)

第一章 中小企业管理的特点

企业管理的理论和方法经过多年的发展,已经比较成熟。但是,仍然有大量的企业在管理中未能取得预想的成功。其原因一方面也许是企业的管理者不能熟练运用企业管理的方法和技能,但更重要的一方面是因为各企业的实际情况千差万别,如果不能把管理学的理论和方法与企业的具体情况结合起来,要取得成功是困难的。我们在这里讨论中小企业的管理问题,就是因为中小企业与大企业相比有显著不同的特点,必须对其特点有充分的了解以后,才能够对中小企业进行富有针对性的管理。因此,我们把对中小企业特点的分析和研究作为本书的出发点。

第一节 中小企业的特点

一、中小企业的定义

企业的大或小是个相对的概念,不同国家有不同的划分标准。例如,美国小企业管理机构(SBA)按表 1-1 的标准来划分小企业。

表 1-1 小企业规模的 SBA 标准

企业类型	最大销售收入或员工数量
广告代理	350 万美元
铜矿	500 人
家具店	350 万美元
五金批发商	100 人
保险代理机构	350 万美元
罐头食品厂	1 000 人
电视维修店	350 万美元
家庭建筑承包商	1 700 万美元

根据我国的具体情况,由国家经济贸易委员会、国家发展计划委员会、财政部和国家统计局等四部委在 2003 年 3 月制定并公布了《中小企业标准暂行规定》,根据企

业职工人数、销售额、资产总额等指标,结合行业特点制定了中小企业的划分标准(见表 1-2)。

表 1-2 我国中小企业划分标准

行 业	指 标	标 准	
		中型企业	小型企业
工业	职工人数/人	300~2 000	300 以下
	或:销售额/万元	3 000~30 000	3 000 以下
	或:资产总额/万元	4 000~40 000	4 000 以下
建筑业	职工人数/人	600~3 000	600 以下
	或:销售额/万元	3 000~30 000	3 000 以下
	或:资产总额/万元	4 000~40 000	4 000 以下
批发业	职工人数/人	100~200	100 以下
	或:销售额/万元	3 000~30 000	30 00 以下
零售业	职工人数/人	100~500	100 以下
	或:销售额/万元	1 000~15 000	1 000 以下
交通运输业	职工人数/人	500~3 000	500 以下
	或:销售额/万元	3 000~30 000	3 000 以下
邮政业	职工人数/人	400~1 000	400 以下
	或:销售额/万元	3 000~30 000	3 000 以下
住宿和餐饮业	职工人数/人	400~800	400 以下
	或:销售额/万元	3 000~15 000	3 000 以下

按照以上划分标准,目前我国的中小企业已超过 800 万家,占全国注册企业总数的 99%以上。其工业总产值、销售收入、实现利税、出口总额分别已占全国的 60%、57%、40%和 60%左右,并提供了约 75%的城镇就业机会。中小企业是我国国民经济和社会发展中一支重要力量,在促进市场竞争、增加就业机会、方便群众生活、推进技术创新、推动国民经济发展和保持社会稳定等方面发挥着重要作用。

二、中小企业的特点分析

顾名思义,中小企业就是规模“不大”的企业,其特点反映在以下几个方面。

(一) 拥有资源较少

企业的资源可以分为人力资源、财力资源、物力资源、信息资源、环境资源和关系资源等六大类。对于中小企业来说,可能某一类或者几类资源比较缺乏,也可能所有的资源都比较缺乏。所以,拥有的资源较少是中小企业的普遍情况。

拥有资源较少,一方面意味着企业的某些方面如研发能力、生产能力、产品推广能力等可能较差,综合实力较弱;另一方面,因为占用的资源较少,所以总成本一般较低。

（二）生产规模较小

正由于中小企业拥有资源较少,因此在生产中表现为产品种类较少、产量较低、销售收入较少等。

生产规模较小意味着对市场的影响力较小,但同时,企业内部的管理也显得比较简单、单一,对管理人员的能力要求不高。

（三）组织机构相对简单

中小企业由于人员较少、业务较少,所以其组织机构与大企业相比一般都比较简单。虽然说“麻雀虽小,五脏俱全”,但中小企业往往是一个人身兼数职,或一个部门兼有几种职能。例如,许多大企业同时设有行政办公室、人力资源部、公关部等,但在中小企业中可能只有一个行政办公室就承担了以上三个部门的职能。

组织机构简单,一方面意味着人员可能不够专业,部门职能不够明确,另一方面也意味着沟通比较方便,意见比较容易统一,程序比较简单,办事速度比较快。

（四）市场占有率较低

由于中小企业各种资源较少、产品产量较低,所以产品的市场占有率也较低。这意味着中小企业对市场的影响力小,难以通过改变自己产品的性能、价格、质量等来影响市场供需的状况;相反,中小企业受市场影响较大,必须根据市场供需的变动情况来改变自己的产品。所以,对于中小企业的创业者和管理者来说,如何更好地了解市场、适应市场,就成为企业最重要的一项工作。

市场占有率低,一方面意味着在市场上可能比较被动,要看别人脸色行事;但另一方面也意味着比较容易调整自己的产品及营销的市场定位,进退都比较方便。

第二节 中小企业的优势和劣势

前面讨论了中小企业的特点,其特点对企业而言既有有利的一面,也有不利的一面。进一步明确中小企业的优势和劣势,对管理好中小企业是非常必要的。

一、中小企业的优势

俗话说,“船小掉头快”。这是对中小企业优势的一般认识。具体而言,中小企业的优势表现在以下几个方面。

（一）保本点低,容易生存

由于中小企业占用的资源比较少,所以其产品成本,包括固定成本(固定资产折旧、管理人员工资等)和变动成本(直接材料、直接人工、销售费用等),都比较少。尤其是固定成本总额较低,使产品的保本点处于较低的水平,也就是说,企业比较容易达到盈亏平衡或实现赢利,从而获得生存和发展。

保本点可用盈亏平衡销售量或盈亏平衡销售额来计算。在本书上册的第八章

中,列出了盈亏平衡销售量的计算公式:

$$x_0 = a / (p - b)$$

其中, x_0 为盈亏平衡销售量, a 为固定成本总额, p 为单价, b 为单位变动成本。当单价 p 和单位变动成本 b 一定而固定成本总额 a 较低时,盈亏平衡销售量 x_0 是较低的。

假设有一家大企业和一家小企业都生产、销售同一种产品,产品的销售价格均为10元,单位变动成本均为8元,大企业每月的固定成本总额为100万元,小企业每月的固定成本总额为1万元,则大企业每月的盈亏平衡销售量为500 000件,小企业每月的盈亏平衡销售量为5 000件。也就是说,大企业每月的销售量必须达到500 000件才能保本,而小企业每月的销售量为5 000件时就可以保本。

当然,大企业有比小企业更强大的营销网络,其销售量可以比小企业大得多,但当市场状况不佳时,大企业的销售量就有可能达不到保本点而产生亏损,小企业却比较容易达到保本点。所以,在市场状况不佳或市场本身空间有限时,中小企业的生存、发展比大企业更具有优势。在1997年亚洲金融危机中,上述观点得到了证明:忽视中小企业发展的韩国受到的损失最大,而以发展中小企业见长的新加坡和中国台湾地区则损失最小。

(二) 企业规模小,可利用分散的生产资源

中小企业的生产规模比较小,需要投入的原材料、燃料、动力等资源不多,可以利用本地或附近比较分散的生产资源。而大企业一般要求生产资源的数量较大,分布相对集中,否则就不能满足企业发展的需要或导致成本过高。所以,当企业所需的生产资源的来源比较分散或存量不多时,对中小企业更为合适。

从风险控制的角度来看,大企业要求生产资源的数量较大,分布相对集中,使获得资源的渠道变得比较单一,一旦资源供应的价格发生波动,或获得资源的渠道发生变化时,大企业的生产经营就会受到较大的影响,这方面的风险不易控制。而中小企业则有较多的选择,比较灵活。

(三) 生产批量小,可满足多样化的需求

目前,市场需求呈现多样化、个性化的趋势。不但在衣食住行等物质需求上,而且在文化、娱乐、交际、培训等精神需求上,都有着各不相同的要求。所以,市场分得越来越细。中小企业的生产批量比较小,正好符合顾客多样化、个性化的要求,符合市场细分的趋势。而对大企业来说,大批量生产才能体现“规模经济”的优势,小批量生产的成本比较高,也是大企业所不愿意的。

随着经济的发展和人民生活水平的提高,需求多样化、个性化的趋势会更加突出,中小企业的优势也会得到更好的体现。

(四) 效率较高,容易适应市场变化

大企业讲究制度化的管理,机构多、事务多、程序多,做一件事往往需要层层汇报、签字、把关,其效率一般较低。因此,有人把程序多、决策慢、效率低、官僚作风严

重的现象称为“大企业病”。而中小企业由于机构较少、事务较少、程序较少,效率一般比较高,容易适应市场的变化。

在市场经济中,高效率是企业最重要的竞争力之一。因此,像美国的通用电器、我国的海尔集团等大企业也提出了这样的理念——像小企业一样管理。

(五) 人力资源成本较低

中小企业普遍缺乏技术和管理方面的专门人才,所以人力资源成本一般较低。一方面是因为中小企业的骨干员工都要求是多面手,不需要太多的诸如市场调研、财务分析、广告策划、人力资源管理之类的高级专门人才;另一方面也是因为难以吸引和留住这些专门人才。相反,大企业需要较多的专门人才,所以人力资源成本往往较高。

二、中小企业的劣势

中小企业在具有明显优势的同时,也具有突出的劣势。其劣势主要表现在以下方面。

(一) 社会认同程度较低

由于中小企业规模较小,资源较少,社会各方面如政府、银行、投资者、合作企业、客户等,对其经营能力、商业诚信、商品质量以及能否持续发展等问题持怀疑的态度。因此,中小企业在发展中常常处于孤立无援的境地。

(二) 难以把握大的发展机会

由于中小企业自身的资源较少,势单力薄,无法投资一些大型项目,又由于其知名度和美誉度较低,在寻求订单和招投标活动中往往也是处于劣势地位,因此,很多中小企业只能在零敲碎打的业务中缓慢发展。

(三) 互相之间低水平竞争

大部分中小企业在创业时选择的是门槛较低的行业,如零售、修理、家政服务等,因为这些行业所需要的资金、技术等资源相对较少。既然门槛低,选择这些行业的创业者就会比较多,因此,容易造成低水平重复建设、低水平恶性竞争的局面,使中小企业的生存发展受到影响。

(四) 技术与管理水平总体较低

某些中小企业可能是由持有专利的技术人员创建的,也有一些中小企业是由善于管理的职业经理人创建的,即使是这样,中小企业的技术与管理水平与大企业相比总体来说还是比较低的。1992年在英国的一项调查中,大多数企业主认为,管理缺陷是企业失败的最主要原因。所以说,技术与管理水平偏低是中小企业发展的主要瓶颈。

(五) 原材料成本较高

中小企业生产规模较小,资金也不太宽裕,所以在购买原材料时,其批量一般较

小。这样,和大批量购买的大企业相比,其原材料成本就比较高。

(六) 发展目标不够清晰

中小企业在创业初期,其首要目标是生存,所以会比较看重眼前利益。因此,在资金投向、人力配置、业务拓展等方面往往只能考虑现实的需要,而对未来的发展前景无法作出明确的判断,也难以制定一个清晰的目标。这本身,就会对企业的发展带来不良影响:要么目标定得过高,不切实际,无法实现;要么目标定得过低,过于保守,导致丧失良机。

三、中小企业发展的一般策略

正是因为中小企业有明显的优势,也有突出的劣势,所以中小企业要实现快速健康的发展,一定要懂得扬长避短,在明确自身优势和劣势的前提下,制定适合自己的发展策略。在企业发展的初级阶段,中小企业可采取以下策略。

(一) 顺势而为

所谓顺势而为,就是在某些行业的某个时期,会出现市场快速增长、供不应求的现象,这时几乎每一个商家都能轻而易举地赢利;创业者只要能够把握这一时机,别人做什么自己也做什么,不需要有特别的质量、特别的服务或特别的价格,只要随大流就可以了。例如,我国的证券、房地产、家电、汽车与零部件制造、汽车维修服务、ISO9000 认证等行业都出现过这样的情况。顺势而为,关键是对行业发展要有敏锐的感觉和快速的反应,在恰当的时机选择合适的行业。

顺势而为,实质上是在行业竞争还不是很激烈,并对企业还没有形成威胁的时候,企业迅速发展、壮大。这样就可以避免中小企业自身的劣势。在上册中我们指出,行业的发展周期一般呈 S 形曲线,如果介入过早,良好的市场尚未形成;介入太晚,竞争已经很激烈,这样成功的可能性都会降低,所以介入的时机非常关键。

(二) 拾遗补缺

大企业和中小企业各有优点、缺点,它们是无法相互替代的。例如,汽车生产适合于大企业,而汽车修理则适合于小企业。所以,中小企业可以选择大企业不便进入的行业、不便渗透的地区、不便利用的资源,拾遗补缺,这样就可以避开与大企业的竞争,充分发挥自身的优势,实现初步的发展。

(三) 先行一步

对于一些科技含量比较高的行业或产品,一般早期进入会获得意想不到的垄断优势。因此对于科技型的中小企业,若能对某个行业或某类产品未来的市场发展趋势有先见之明,抢先研发市场容易接受的产品,奠定自己的先发优势,当市场机会一旦来临,企业就能够获得快速的发展。

这样的抢先战略,关键在于市场前景的判断,而不是技术发展趋势的判断。很多科技型的中小企业创业者,往往更多地从技术发展的角度来判断企业的发展前景,而