

现代中小企业的经营与发展

邹昭晞 蔡 涛 主编

中国劳动社会保障出版社

内 容 简 介

本书的编写依据三个原则：一是总结我国中小企业经营与发展的经验，并将其上升到理论的高度。同时适当介绍国外中小企业的理论研究成果及其发展中的经验与教训，为我国中小企业发展提供指导和借鉴。二是处理好中小企业经营管理与一般企业经营管理知识体系的关系，既要突出中小企业经营管理的特点，又要使学员对企业管理知识体系的整体有所了解。三是为了满足广大中小企业领导与管理人员的需要，采取了比较简明扼要、提纲挈领的编写方法，并且尽可能地选配一些简单的案例，供读者在学习中思考和应用。

本书由邹昭晞、蔡涛担任主编，参加编写的人员及内容分工如下：

邹昭晞（第1，2，10，11章）、蔡涛（第5，8章）、张孝梅（第3，4章）、王二院（第6章）、刘泉红（第7章）、李鹏（第9章）、吴景阳（第12章）。

本书由我国著名管理学家、首都经济贸易大学蔡毓平担任主审。

在编写过程中，得到了我国著名经济学家清华大学魏洪生教授、中国人民大学陶湘教授、

浙江大学翁永璘教授、西安交通大学许绍李教授及若干企业家的指导和帮助，在此表示最诚挚的谢意！

由于编者水平有限，书中难免有不妥之处，敬请广大读者给予批评指正。

前 言

在当今世界经济发展潮流中，中小企业已成为一国经济活力与效率的重要标志，许多国家把发展中小企业作为国家经济发展战略的重要组成部分。如美国现有中小企业 400 多万家，占企业总数的 98% 以上，就业人员占全国劳动力的 60%，国民生产总值占总数的 40%，销售额占 54%。日本、法国、意大利等国的中小企业数量已达企业总数的 99% 以上。我国自建国以来，一直贯彻“大、中、小”并举的方针，陆续建立了不少中小企业。改革开放以后，中小企业更是风起云涌，蓬勃发展，其数量也已占全国企业数量的 98% 以上，成为一支不可忽视的力量。

中小企业有其独特的优势：如数量众多、分布面广、灵活经营、形式多样等等，在促进国民经济发展、繁荣市场、提高效益、增加出口、吸纳就业和稳定社会等方面，作出了巨大的贡献。有些科技型中小企业，在技术创新方面也有了建树。由于中小企业的作用日益明显，其重要性已为人们所共识。目前国家和地方政府都在政策、税收、贷款等诸方面积极扶持中小企业，为我国中小企业的发展创造了有利的客观环境和大好时机。

但是中小企业也有其本身的弱点：如规模小，资金、技术力量薄弱，竞争力不强，特别是不少领导和干部缺乏现代管理意识，管理知识和能力偏低，企业经营管理混乱，在我国加入世贸组织以后，难以适应日益激烈的市场竞争环境。因此，提高中小企业管理者素质和知识的任务已迫在眉睫。在这种形势下，为了满足广大中小企业领导和管理人员的需要，中国劳动社会保障出版社

组织了部分理论水平和实践经验都比较丰富的专家、学者共同编写了这本管理著作。

本书主编邹昭晞是管理学博士，蔡涛是美国工商管理硕士（现正继续攻读博士），她（他）们在学术上和业务上精益求精，具有较高水平，是很有作为的中青年管理学专家。该书取材新颖，富有时代感；理论联系实际，实用性强；文字通顺易懂，适合管理干部培训和自学。希望本书能对提高中小企业管理人员的管理水平起到应有的作用，并预祝读者为企业的创新和发展做出卓越的贡献，成为具有丰富管理理论与实践经验的企业家。

目 录

第一章 中小企业概述..... (1)

第一节 中小企业的内涵与特点 (1)

第二节 中小企业的地位与作用 (7)

第三节 中小企业的理论与政府政策 (11)

第四节 中小企业的发展模式 (25)

思考题 (30)

第二章 中小企业的经营管理思想与管理组织..... (31)

第一节 中小企业的现代经营管理思想 (31)

第二节 中小企业的管理组织 (43)

思考题 (48)

案例 魏先生的烦恼 (48)

第三章 中小企业的经营决策 (50)

第一节 企业经营与经营管理 (50)

第二节 经营决策概述 (53)

第三节 经营决策的原则、程序与方法 (59)

第四节 企业管理咨询与经营决策 (63)

思考题 (71)

案例 喜福来服装店 (71)

第四章 中小企业的经营战略 (74)

第一节 企业经营战略与环境分析 (74)

第二节 企业经营战略的制定与实施 (82)

思考题 (92)

案例 胜利汽车维修站创业过程 (92)

第五章 中小企业的人力资源开发与 管理..... (96)

第一节 人力资源规划 (96)

第二节 招聘与选拔	(102)
第三节 培训与发展	(107)
第四节 绩效评估与激励	(112)
思考题	(117)
案例 培养人才几种办法的选择	(117)

第六章 中小企业的市场研究

第一节 中小企业的需求群	(119)
第二节 中小企业面对的竞争对手	(126)
第三节 中小企业的市场策略	(133)
思考题	(140)
案例 佐丹奴的营销现象	(141)

第七章 中小企业生产系统控制

第一节 生产系统控制的主要内容	(143)
第二节 生产进度控制	(148)
第三节 质量控制	(151)
第四节 成本控制	(158)

思考题	(166)
-----------	-------

案例 天津药业：以改革促管理；以管理降成本	(166)
--------------------------------	-------

第八章 中小企业的基础管理工作 (169)

第一节 企业经营基础工作	(169)
--------------------	-------

第二节 物资管理	(175)
----------------	-------

第三节 设备管理	(183)
----------------	-------

第四节 安全与环保	(188)
-----------------	-------

思考题	(192)
-----------	-------

案例 忽视基础管理工作，酿成重大事故 ——杜寨煤矿瓦斯爆炸	(193)
--	-------

第九章 中小企业的金融与理财..... (195)

第一节 中小企业金融与理财基础	(195)
-----------------------	-------

第二节 融资渠道与手段	(200)
-------------------	-------

第三节 中小企业的资金运作	(207)
---------------------	-------

第四节 中小企业的理财之道	(213)
---------------------	-------

思考题	(220)
-----------	-------

案例 为何有时口袋里的钱多了反而亏损?	(220)
---------------------------	-------

第十章 中小企业的改革之路	(222)
---------------------	-------

第一节 海外中小企业民营化的实践	(222)
------------------------	-------

第二节 我国中小企业改革进程	(229)
----------------------	-------

第三节 我国中小企业改革的目标与途径	(232)
--------------------------	-------

第四节 我国中小企业改革形式的选择	(235)
-------------------------	-------

思考题	(244)
-----------	-------

案例 上海怡和印刷装潢公司的股份合作制	(244)
---------------------------	-------

第十一章 中小企业的技术创新与 管理创新	(247)
-------------------------------	-------

第一节 中小企业的技术创新	(247)
---------------------	-------

第二节 中小企业的管理创新	(260)
---------------------	-------

思考题	(275)
-----------	-------

案例 技术独特, 市场如何?	(275)
----------------------	-------

第十二章 中小企业的国际化经营 (278)

第一节 中小企业国际化经营的必然趋势 (278)

第二节 企业国际化经营的方式及其选择 (281)

第三节 企业国际化经营的基本条件 (291)

思考题 (296)

案例 “健力宝”跨国经营之路 (297)

第一章 中小企业概述

现代社会经济的发展证明，中小企业是社会经济生活不可缺少的组成部分。在世界进入 21 世纪的时候，我们回顾和总结这个世纪企业发展的经验，不难看到，中小企业具有同大企业一样的生命力，而且将以其不同于大型企业的性质和特点，表现出更为强大的竞争力和更为广阔的发展前景。但是应该看到，长期以来，无论在理论研究上还是在政策、实践中，也无论是在外国，还是在中国，中小企业还没有得到应有的重视和发展。近几年来，对中小企业经营与发展的研究，越来越为理论界和实际工作部门所关注，成为摆在我们面前的一项重要任务。由于我国中小型企业起步较晚，理论探讨和经验总结还显薄弱，本章适当介绍一些发达国家中小企业情况，以资借鉴。

第一节 中小企业的内涵与特点

一、中小企业的界定

如何界定中小企业？对中小企业的定义及划分标准，因国家而异，也因划分的目的、时期和行业不同而有所区别。迄今为止，世界各国对中小企业没有统一定义，通常是根据各国的经济发展水平和特定的国情来界定的。

1. 一些发达国家中小企业的划分标准

美、英、法、日、德、意等国对中小企业的划分，在不同时

期有不同的标准。

美国在 1953 年颁布的《中小企业条例》中指出：小企业是一个独立拥有和经营并且在其经营行业中，不是处于主导地位的企业。根据这一定义，美国有关主管部门对小企业作了量的划分。如制造业中从业人员在 250 人以下为企业。但是量的规定也不是一成不变的。近年来，美国又分别把制造业的小企业人员定在 500 人以下。英国在 1971 年发表的《中小企业调查报告书》中规定，制造业的中小企业雇员不超过 200 人。法国在 1976 年规定，凡从业人员在 10~500 人之间，销售额在 1 亿法郎以下者，均为中小企业。其中 50~500 人之间为中企业，10~50 人之间为小企业。日本 1963 年颁布的《中小企业基本法》规定，在工业、矿业、运输业中，其资本额或出资额为 1 亿日元以下的公司和经常雇用从业人员 3 000 人以下，资金 2 亿日元以下的企业为中小型企业。德国在 50 年代，把从业人员 200 人以下，年销售额 600 万马克以下者称为中小企业。近年来，又把从业人员 50~500 人之间定为中企业，50 人以下定为小企业；或者以销售额作标准，年销售额在 200 万马克以下者为小企业，200~2 500 万马克者为中企业。意大利一般把从业人员 500 人以下的企业定为中小企业，其中 100 人以下者为小企业。

从以上资料看，世界各国对中小企业的划分并没有统一的标准。但是归纳起来，划分标准大致上都以雇用人数、年销售额或企业资本额作为划分依据。如果进行国际比较，较为可行的标准是按雇用人数，因为如按其他标准，由于价值指标会受到不同国家货币的实际购买力与汇率的差别以及通货膨胀的影响，因而缺乏可比性。

2. 我国的界定标准

在我国，中小企业的界定同样是一个复杂的问题。我国关于企业规模的划分标准几经变化。在 50 年代主要是按企业职工人数

来划分。1962年改为主要依据固定资产价值划分企业规模。1978年国家计委下发的《关于基本建设项目的大中型企业划分标准的规定》把企业规模划分的标准改为企业的年综合生产能力。1988年国家有关部门又对1978年的标准进行了修改和补充，颁布了《大中小型企业划分标准》。《标准》按企业生产规模把企业分为特大型、大型（细分为大一、大二两类）、中型（细分为中一、中二两类）和小型。凡是产品比较单一的企业，一般以生产能力为参照系进行界定。例如钢铁企业，年产钢60~100万吨的为大型企业，10~60万吨的为中型企业，10万吨以下为小型企业。煤炭开采企业，300~500万吨为大型企业，90~300万吨为中型企业，90万吨以下为小型企业。其他如石油、有色金属、汽车、水泥、造纸等行业和企业，也都是以生产能力为划分标准。另外有一些行业，习惯上以生产设备的生产能力来确定企业的规模。例如发电厂，装机容量在30~60万千瓦之间的为大型企业，5~30万千瓦的为中小型企业，5万千瓦以下的为小型企业；再如棉纺织（单纺）企业，10~18万锭的为大型企业，5~10万锭的为中小型企业，5万锭以下的为小型企业。最后，产品和设备都比较复杂的，一般采用企业拥有的固定资产价值为参照系界定规模大小。机械行业、电子行业等都可归入这类界定方法，例如通用设备制造企业，固定资产5 000~10 000万元的为大型企业，1 500~5 000万元的为中型企业，1 500万元以下的为小型企业。

随着改革开放不断深化，国民经济发展水平迅速提高，企业的生产能力、规模和技术等都在发生着很大的变化，特别是涌现出了一批生产日趋复杂、产品多样化、组织结构层次多、涵盖的行业领域面广的大型企业和企业集团。这就使得上述从生产的技术经济规模出发，而不是从企业的经营规模出发的划分标准出现了不适用的情况，并且难以把为数众多的多种经营成分的小企业纳入《标准》的划分范围，它已不适应我国经济发展的需要，不

能全面地反映我国当前的产业组织结构状况。在此情况下，对企业规模的界定和划分标准亟需重新调整和修改。

据 1999 年 7 月 19 日《经济消息报》报道：从有关部门获悉，国家已对《大中小型工业企业划分标准》进行了修改。标准将不再沿用旧标准中各行各业分别使用的行业标准，而是统一按销售收入和资产总额，划分的依据是根据 1998 年的统计数据。

参照一些国家的标准及各类企业占企业总数的比重，结合我国的实际情况，我国大型企业的标准定义为：年销售收入和资产总额均在 5 亿元及以上，其中，特大型企业的标准定为年销售收入和资产总额均在 50 亿元及以上；中型企业的标准为年销售收入和资产总额在 5 000 万元及以上；其余的均为小型企业。

按照新的标准，在国家统计局目前掌握的 40 多万家独立核算工业企业中，各行业中的大型企业都有不同程度的减少（变为中小企业），减少较多的是纺织及服装业。

二、中小企业的一般特点

由于中小企业在界定和划分标准上存在着不统一、不全面的情况，又由于小企业为数众多，各个企业之间不仅存在生产规模和技术等差异，还存在着管理结构和组织形式等区别，因而要对中小企业的基本特点作出比较确切的、系统的概括也面临着困难。下面，我们仅就中小企业相对于大型企业而言的一般特点作一些概括。

1. 数量众多，分布面广

近 100 年来世界经济发展状况表明，现代经济不仅仅是一种集中化的过程，同时又是一种分散的过程。经济发达国家经历了数次企业兼并浪潮，确实出现了一些巨大的企业与企业集团。但是，另一方面广大中小企业的数量却有增无减。如意大利、日本、法国的中小企业的数量占企业总数的 99% 以上。即使在以大型企

业著称的美国也有中小企业 400 多万家，占企业总数的 98% 以上，就业人员占全国劳动力的 60%，国民生产总值占总数的 40%，销售额占总数的 54%。我国的情况也不例外。如在 1994 年全国工业中，独立核算的小型工业企业共有 46 万多家，占总数的 98.89%，乡及乡以上的小型工业企业共有 53 万家左右，占总数的 99.02%。

中小企业的经营范围很广，几乎涉及到所有的竞争性行业和领域，除了航天、金融保险等技术、资金密集度极高和国家专控的特殊行业外，广泛地分布于第一、第二和第三产业的各个行业，尤其是集中在一般加工制造业、农业、采掘业、建筑业、运输业、批发和零售贸易业、餐饮和其他社会服务业等。

2. 产出规模小、资本和技术构成一般较低

这是中小企业普遍存在的、从外部看最明显的特征。一般而言，中小企业缺乏足够的资本积累，创业资本和营运资本相对匮乏，而且因其资信程度较低，筹措资金比较困难，因此生产的规模和资本有机构成一般较低。例如，1993 年我国独立核算的中小型企业平均拥有资本金只有 23 万元，约为同期大型企业的 1/65。平均每个小型企业的年产值为 405 万元，约为同期大型企业的 1/80。由于中小企业在生产规模和资本积累方面的劣势，使其不可能与大型企业在经济规模与市场份额等方面抗衡。但这并不意味着中小企业相对于大企业只有绝对竞争劣势。中小企业在市场细分和产品差异化等竞争策略中已显示出强大的生命力。

3. 受市场和外部环境冲击的经营风险大

由于中小企业在生产规模和资本积累方面的劣势，使其缺乏全面引进设备和技术的资金来源，而自身又难以承担基础研究和科研创新的任务，因而生产率较低，生产成本较高，很难与拥有充足资金、成熟技术和销售网络的大型企业在经济规模、市场份额等方面抗衡。比如新加坡的中小企业与外资企业的生产率相比，

制造业部门低 34%，商业部门低 65%，服务业部门低 50%。

相对于大型企业和成熟企业来说，中小企业平均寿命较短，倒闭的可能性和频率很高。这种情况即使发达国家也不例外。据美国普林斯顿民意测验组织报道，美国每年都有 50~60 万家小型企业涌现，其中 50% 以上开工不到一年半的时间就宣告破产，能维持 10 年以上时间的不到其中的 1/10。日本中小企业厅编制的《中小企业白皮书》也同样表明，日本每年倒闭的 2 万家企业中，中小企业占 90% 以上。这充分说明，中小企业由于自身客观因素的制约所导致的受市场和外部环境冲击的经营风险大。在经济衰退时期，中小企业受到打击尤其严重。

4. 经营灵活，形式多样

一般而言，同大企业相比，中小企业所投资的行业进入壁垒与退出壁垒都不高，所需的资金和技术力量要求较低，投入少，见效快；受资产专用性（具有某种固定用途而不能轻易转为其他用途的资产，如专业性很强的生产设备）和沉淀成本（一旦投入生产，在生产停止后无法退出或者得到补偿的成本，如某些固定资产或不变成本）的影响较小。因此，中小企业比较容易地进入和退出这些行业，虽然可能得不到很高的投资回报，但投资风险不大。另一方面，中小企业规模小，资源有限，它要在各种企业并存的复杂市场上竞争，也不能不适应不断变化的市场需求，调整自己的生存空间。这样，中小企业必须，也能够根据市场变化较快地调整其产品结构、改变生产方向和服务方式，较快地适应市场新的需要。同时，中小企业的组织结构也相对简单，在处理生产管理和人员安排问题等方面，比起层级繁多、组织结构复杂的大企业来说也要灵活、方便得多。