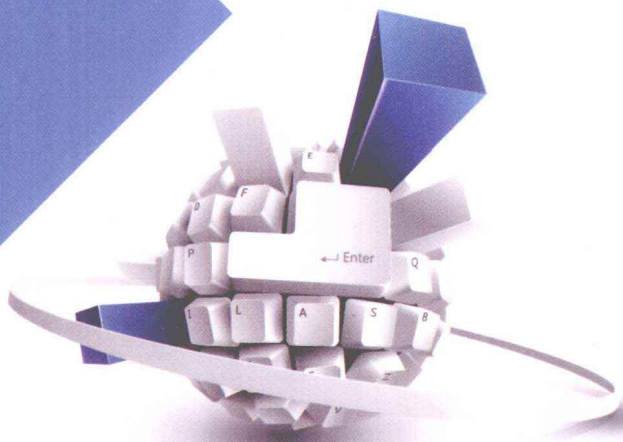


中小  
企业

# 信息化 最佳实践

ZHONGXIAO QIYE XINXIHUA ZUIJIA SHIJIAN

■ 曾志勇 张继伟 主编



想把企业做大做强？  
想实现管理升级？  
通过本书，您将会找到答案！

清华大学出版社

# 中小企业信息化 最佳实践

曾志勇 张继伟 主编

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书从成本控制、开拓市场、提高客户满意度、规范和优化管理流程、财务核算、转型提升、快速响应市场、风险控制等八大方面阐述了中小企业管理升级的信息化思路和方法,分析了相关典型企业案例。本书精选的案例覆盖电子信息、机械装备、食品饮料、纺织服装、塑料五金、化工、医药、家具、建材、汽配、船舶、电线电缆、仪器仪表、橡胶、轻工、建筑、商贸流通、科技服务等行业。

本书可作为各级中小企业主管部门的中小企业信息化培训教材,也可以用于高校相关专业的案例教学(特别是MBA教育),还可供中小企业信息化服务商的市场人员参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

中小企业信息化最佳实践/曾志勇,张继伟 主编. —北京:清华大学出版社,2011.11

ISBN 978-7-302-26899-4

I. 中… II. ①曾… ②张… III. 中小企业—企业信息化 IV. F276.3-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 193221 号

责任编辑:刘金喜 胡花蕾

封面设计:唐 宇

版式设计:孔祥丰

责任校对:成凤进

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×250 印 张:13.75 字 数:326 千字

版 次:2011 年 11 月第 1 版 印 次:2011 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

---

产品编号:043583-01

# 编 委 会

顾 问：朱宏任

主 任：郑 昕

副主任：刘 怡 曾志勇

主 编：曾志勇 张继伟

编 委：(按姓氏笔画排列)

刘笑萍 刘 铭 孙 熠 宋张月

李伟国 柳志波 胡佩瑶 路天朋

# 专家咨询委员会

主 任：高新民

委 员：赵小凡 郭诚忠 姜奇平 童有好 金江军

# 《中小企业信息化最佳实践》序

大家都知道，我国的中小企业在改革开放以来有了长足的发展，为中国的经济建设做出了巨大的贡献，为社会的稳定进步做出了巨大贡献。中小企业在保持国民经济较快发展特别是缓解就业压力、维护社会稳定等方面发挥着越来越重要的作用，促进中小企业创新发展是关系到我们国家国计民生的重要任务。

但是中小企业在发展中也会遇到很多的困难和问题，这些问题制约中小企业进一步发展。发生在 2008 年底的世界金融危机，对中国的中小企业也产生了巨大冲击，给中小企业(特别长三角、珠三角地区的中小企业)的生产经营造成困难。为此，政府采取了一系列措施、实施一揽子振兴计划，包括加大对中小企业的财政投入、增加对中小企业的资金供应等，对受影响的中小企业给予帮助。国务院发布的《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》(国发[2009]36 号)对中小企业的创新与发展具有重要意义。

中小企业在发展过程中面临的种种困难，比如内部管理粗放、产品技术含量低、人才短缺、缺乏核心竞争力等，需要社会各方的力量汇聚起来，共同帮助中小企业的成长。为此，2011 年 4 月 6 日，工业和信息化部、科学技术部、财政部、商务部、国有资产监督管理委员会联合印发《关于加快推进信息化与工业化深度融合的若干意见》，提出以科学发展为主题，坚持以信息化带动工业化，以工业化促进信息化，是走新型工业化道路的要求。促进工业结构整体优化升级。到 2015 年，信息化与工业化深度融合取得重大突破，信息技术在企业生产经营和管理的主要领域、主要环节得到充分有效应用，信息技术集成应用水平成为领军企业核心竞争优势，信息化成为新型工业化的重要特征。

工业化是以资本为中心，更多强调的是资金、土地、设备等要素的投入，而信息化则是以知识为中心，以人为本。加快应用信息技术改造提升传统产业，是促进工业化与信息化融合的主要途径。在信息化带动工业化过程中，信息化的关键在于应用，目的是增加效益，核心是降低成本，主线是优化结构，着力解决工业化过程中存在的资源配置不合理、经营管理粗放、生产技术落后、市场效率低下等问题。

目前，人才缺、资金少、维护难仍然是中小企业信息化普遍存在的困难，信息化服务市场发育还不完善，区域间发展不平衡，服务机构数量少，服务产品不能有效的满足信息化建设仍是制约中小企业信息化发展的外部因素。

我们也欣喜地看到，不少中小企业通过信息化手段，在金融危机面前抓住机遇，获得壮大，如金燕化工、美居师漆具，已经切实感受到了信息化带来的效益。还有不少企

业，借助信息化手段获得管理上的提升，例如吉尔生化，不仅产品做到国内领先，管理上在中小企业中也属领先，独创了“球式管理”的理念，是工业化与信息化融合的典型。

2011年是十二五规划的开局之年，同时也是中小企业转型升级的观念之年。作为中小企业的政府主管部门，中小企业司准备在以下几个方面加强中小企业信息化和工业化工作的力度：

一是继续开展研发设计、管理提升电子商务和电子商务信用融资等服务平台的设点；二是引导和鼓励地方组建信息化服务联盟、推动信息技术在区域优势、特色产业、产业集群和中小企业核心业务环节的深入应用；三是加强中小企业信息化和信息化服务平台的建设，进行案例的研究，开展试点示范工作；四是组织编制十二五中小企业信息化发展指南，对中小企业信息化进行分类指导；五是适时组织中小企业信息化推广总结经验。

《中小企业信息化最佳实践》通过对几百家企业的总结，提炼优秀企业的经验，用生动的案例指导中小企业如何通过信息化实现管理升级，特别是众多企业在成本控制、开拓市场、提高客户满意度、规范和优化管理流程、财务核算、风险控制等不同领域的经验，值得广大中小企业借鉴。

郑 昕

工业和信息化部中小企业司司长

2011年7月20日

# 序 言

中小企业作为我国国民经济发展中最具活力的组成部分，数量众多，截至目前，我国登记在册的中小企业已经达到约 4600 万家。在这些中小企业中有能力进行信息化的有 800 万到 1000 万家，已经实现信息化管理的约 200 万家。中小企业信息化市场仍存在巨大的发展空间。

中小企业信息化市场具有自己的特点，其运行方式与中高端市场存在很大的差别，需要由专业的公司用专业的方式来开拓发展。因此，用友集团投资成立了面对中小企业信息化市场的专业子公司——畅捷通软件有限公司(以下简称畅捷通)。

畅捷通以“信息化推动社会及商业进步”为使命，致力于为中小企业提供专业、标准、灵活、易用的信息化产品及专业的服务，经过多年积累，已经成为国内领先的中小企业信息化服务商，目前管理软件用户数量已经成功突破 100 万家。

2009 年，工信部中小企业司开展了中小企业管理升级公共服务平台试点工作，畅捷通成为第一批平台试点单位，并在工信部中小司指导下，会同中国中小企业发展促进中心在全国范围内实施了“中小企业健康成长计划”。通过与全国各省市中小企业主管部门进行合作，共同建设中小企业信息化公共服务平台，希望通过平台化的服务方式，整合产业链资源，为中小企业提供“一站式”的信息化服务及管理能力提升服务。

经过两年多以来的努力，“中小企业健康成长计划”已经在绝大部分省市深入开展，受到了各地中小企业以及主管部门的欢迎和肯定。在推动信息化发展、完善中小企业信息化服务体系、帮助中小企业健康成长等方面，取得了显著成效。

健康成长计划，是畅捷通积极响应国家“政府倡导、企业主体、社会参与”的号召，根据中小企业特点，开展的一次创新性实践。是以企业为主体推进中小企业信息化建设的一次有益尝试，具有很强的代表性和示范性，对于今后的中小企业信息化发展具有显著的借鉴意义。

本次《中小企业信息化最佳实践》的编写，也正是希望通过对健康成长计划的实施过程和推进结果的全面展示，以各个行业的生动案例为中小企业实施信息化、成功实现管理升级提供有益借鉴。

而对于今后的中小企业信息化实践工作，我们将继续开拓思路、创新工作方法，按照“政府扶持中介，中介服务企业”的理念，将信息化辅导站服务体系建设和“创新服务模式”建设，作为今后畅捷通信息化推进工作的重中之重。紧紧围绕促进中小企业持

续健康发展，做到六个“服务于”：服务于促进中小企业发展政策措施的贯彻落实；服务于中小企业产业升级和结构调整；服务于缓解中小企业融资难；服务于中小企业管理水平提升；服务于中小企业市场开拓；服务于中小企业运行分析工作。使信息化服务体系真正成为连接政府和中小企业的桥梁。

同时，畅捷通将通过对云计算、移动互联等新兴技术的有效运用，为中小企业，提供更便宜、更快捷地信息技术服务，并将谨守“尊重合作，专业进取，幸福共赢”的创业宣言，继续始终如一、一如既往的致力于推动中小企业信息化，“专注、关爱”引领中小企业幸福成长！

王文京

2011年7月

# 前 言

我国中小企业是国民经济的重要组成部分，是富有活力的经济群体。中小企业占全国企业总数的 99%以上，创造的最终产品和服务价值相当于 GDP 的 60%左右，提供了 75%以上的城镇就业岗位。65%的发明专利、75%以上的企业技术创新、80%以上的新产品开发都是由中小企业完成的。经过改革开放 30 多年的发展，虽然中小企业的生存和竞争环境发生了很大变化，但许多中小企业依然存在如下问题：资金不是十分雄厚，管理不是非常完善，信息化基础普遍薄弱，面临着异常激烈的市场竞争。这些已经成为不争的事实。

2008 年国际金融危机发生以来，中国的中小企业普遍暴露出基础管理薄弱、业务流程无序、抗风险能力弱的管理瓶颈。一旦外部政策或经济环境发生重大变化，企业随时有可能陷入经营困境。只有强化基础管理，建立业务流程管控体系，实现管理升级，才能保障企业健康成长。可以说，管理升级是中小企业做大做强的必由之路。

为了用生动的案例指导中小企业如何通过信息化实现管理升级，编写组走访了几百家企业，对几百个案例进行了提炼总结。

本书从成本控制、开拓市场、提高客户满意度、规范和优化管理流程、财务核算、转型提升、快速响应市场、风险控制等八大方面阐述了中小企业管理升级的信息化思路、方法，分析了相关典型企业案例。精选的案例覆盖电子信息、机械装备、食品饮料、纺织服装、塑料五金、化工、医药、家具、建材、汽配、船舶、电线电缆、仪器仪表、橡胶、轻工、建筑、商贸流通、科技服务等行业。

本书可以作为各级中小企业主管部门的中小企业信息化培训教材，也可以用于高校相关专业的案例教学(特别是 MBA 教育)，还可以供中小企业信息化服务商的市场人员参考。

管理升级是中小企业健康成长中面临的重大问题，是一个复杂的系统工程。书中如有不足之处，请您不吝指正。

编 者

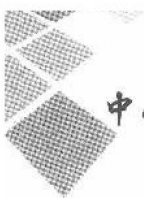
# 目 录

|       |                     |    |
|-------|---------------------|----|
| 第 1 章 | 绪论                  | 1  |
| 1.1   | 中小企业管理现状            | 1  |
| 1.1.1 | 按行业分析               | 2  |
| 1.1.2 | 按区域分析               | 2  |
| 1.1.3 | 按规模分析               | 3  |
| 1.2   | 中小企业管理升级的意义         | 4  |
| 1.2.1 | 有利于中小企业成功融资         | 4  |
| 1.2.2 | 有利于中小企业应对危机         | 5  |
| 1.2.3 | 有利于中小企业快速成长         | 5  |
| 1.3   | 中小企业管理升级的问题与对策      | 5  |
| 1.3.1 | 问题                  | 5  |
| 1.3.2 | 对策                  | 7  |
| 1.4   | 信息化在中小企业管理升级中的作用    | 8  |
| 第 2 章 | 强化市场营销, 创造客户价值      | 11 |
| 2.1   | 开拓市场, 扩大销路          | 11 |
| 2.1.1 | 中小企业如何开拓市场          | 11 |
| 2.1.2 | 中小企业借助互联网开拓市场       | 12 |
| 2.1.3 | 尚丰机械: 网络营销提高销售额     | 13 |
| 2.1.4 | 卓亿化工: 电子商务助推企业规模化发展 | 14 |
| 2.1.5 | 升正机械: 信息化拓展外销业务     | 16 |
| 2.1.6 | 客商网: 助力梅州绿色崛起       | 18 |
| 2.2   | 经营客户关系              | 20 |
| 2.2.1 | 客户关系管理              | 20 |
| 2.2.2 | 南洋胡氏: 以信息化提高客户忠诚度   | 21 |
| 2.2.3 | 天友软件: 以信息化破除销售管理难题  | 23 |
| 2.2.4 | 福州伟煌: 以信息化提高客户议价效率  | 25 |
| 2.3   | 改善售后服务              | 27 |
| 2.3.1 | 售后服务概述              | 27 |
| 2.3.2 | 如何通过信息化改善售后服务       | 28 |



|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 2.3.3 肥城雅康：方便顾客退换货 .....           | 29        |
| <b>第 3 章 创新商业模式，快速响应市场 .....</b>   | <b>31</b> |
| 3.1 商业模式创新 .....                   | 31        |
| 3.1.1 信息技术引发的商业模式创新 .....          | 31        |
| 3.1.2 美居师：从改良到革命，业务增长 300% .....   | 31        |
| 3.1.3 吉尔生化：信息化支撑内部管理新模式 .....      | 35        |
| 3.1.4 专家提示：医药行业管理难点 .....          | 38        |
| 3.1.5 皓江科技：实体经营向电子商务转型 .....       | 39        |
| 3.1.6 旭日机电：提升供应链价值 .....           | 40        |
| 3.1.7 龙马环卫：流程创新，库存下降 20% .....     | 43        |
| 3.2 业务快速扩张 .....                   | 44        |
| 3.2.1 我国成长型中小企业发展现状 .....          | 44        |
| 3.2.2 成长型企业的管理难题 .....             | 45        |
| 3.2.3 如何通过信息化支撑业务快速扩张 .....        | 46        |
| 3.2.4 福建超创：信息共享助企业腾飞 .....         | 46        |
| 3.2.5 青岛好易得：以信息化支撑连锁店快速扩张 .....    | 48        |
| 3.3 快速响应订单 .....                   | 50        |
| 3.3.1 订单型企业及其特点 .....              | 50        |
| 3.3.2 如何通过信息化提高及时交货率 .....         | 54        |
| 3.3.3 鑫海五金：及时交货率从 75%到 98% .....   | 55        |
| 3.3.4 专家提示：五金行业管理难点 .....          | 57        |
| 3.3.5 五星名品：以信息化应对订单的增长 .....       | 57        |
| 3.3.6 卓梅尼：信息化实现订单执行情况动态监控 .....    | 59        |
| 3.3.7 溢滔橡胶：实现订单快速跟踪和追溯 .....       | 61        |
| 3.3.8 潜江东汽：及时交货率提高了 90% .....      | 63        |
| 3.3.9 专家提示：汽配行业管理难点 .....          | 66        |
| 3.3.10 宁波乐斯博：信息化使订单不再延迟交付 .....    | 67        |
| 3.4 快速响应市场 .....                   | 69        |
| 3.4.1 “快鱼吃慢鱼”理论 .....              | 69        |
| 3.4.2 宏祥无纺布：急剧发展背后的信息化 .....       | 70        |
| 3.4.3 爱得乐：分销管理快速迎合市场需求 .....       | 73        |
| 3.4.4 乐从工业经销公司：快速响应市场，应对金融危机 ..... | 75        |
| <b>第 4 章 开展成本管控，提高赢利能力 .....</b>   | <b>77</b> |
| 4.1 成本管理概述 .....                   | 77        |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 4.1.1 中小企业成本管理问题 .....             | 77         |
| 4.1.2 信息化条件下的成本控制 .....            | 79         |
| 4.2 采购成本管控 .....                   | 80         |
| 4.2.1 中小企业采购成本节约方法 .....           | 80         |
| 4.2.2 如何通过信息化降低采购成本 .....          | 81         |
| 4.2.3 无锡芯朋：以信息化降低零部件成本 .....       | 82         |
| 4.2.4 天地壹号：以信息化应对原材料价格波动 .....     | 84         |
| 4.2.5 专家小结：食品行业管理难点 .....          | 85         |
| 4.2.6 番禺维力：以业务财务一体化控制原材料采购成本 ..... | 87         |
| 4.2.7 金诺彩印：信息化助管理升级 .....          | 89         |
| 4.2.8 吉林华伊：以信息化实现精准采购 .....        | 91         |
| 4.3 库存成本管控 .....                   | 93         |
| 4.3.1 中小企业库存成本及其控制方法 .....         | 93         |
| 4.3.2 如何通过信息化降低库存成本 .....          | 94         |
| 4.3.3 星辰科技：以信息化减少库存浪费 .....        | 95         |
| 4.3.4 专家提示：电子行业管理难点 .....          | 97         |
| 4.3.5 神华重机：库存资金占用下降了 20%~30% ..... | 98         |
| 4.3.6 中机科技：以信息化解决库存积压或断料现象 .....   | 99         |
| 4.3.7 中选自控：以信息化促进库存水平合理化 .....     | 102        |
| 4.3.8 淄博热电：以信息化消除二级库存 .....        | 103        |
| 4.3.9 兴耀华实业：以信息化破解 600 万库存积压 ..... | 104        |
| 4.4 人力资源成本管控 .....                 | 109        |
| 4.4.1 人力资源成本构成 .....               | 109        |
| 4.4.2 如何通过信息化降低人力资源成本 .....        | 110        |
| 4.4.3 未来装备：以信息化促进培训资源利用率最大化 .....  | 111        |
| 4.4.4 西普化工：以信息化破除人力资源管理难题 .....    | 113        |
| 4.4.5 瑞一科技：3 个财务搞定 1 亿产值 .....     | 115        |
| <b>第 5 章 加强财务管理，提升财务指标 .....</b>   | <b>117</b> |
| 5.1 财务管理概述 .....                   | 117        |
| 5.1.1 财务管理基础 .....                 | 117        |
| 5.1.2 财务管理信息化 .....                | 118        |
| 5.1.3 信息化与财务内控 .....               | 119        |
| 5.2 提高财务核算效率 .....                 | 121        |
| 5.2.1 信息化条件下的财务核算 .....            | 121        |



|       |                     |     |
|-------|---------------------|-----|
| 5.2.2 | 湘潭路桥：信息化让财务核算及时、准确  | 122 |
| 5.2.3 | 耀科印机：信息化助力成本归集与核算   | 124 |
| 5.2.4 | 南线电缆：电子账助企业腾飞       | 126 |
| 5.2.5 | 专家提示：线缆行业管理难点       | 127 |
| 5.2.6 | 盛象管业：利用信息化实现成本核算精细化 | 127 |
| 5.2.7 | 专家提示：建材行业管理难点       | 130 |
| 5.2.8 | 欧陆分析：通过信息化轻松实现按部门核算 | 130 |
| 5.3   | 控制应收账款              | 132 |
| 5.3.1 | 应收账款控制方法            | 132 |
| 5.3.2 | 如何通过信息化控制应收账款       | 135 |
| 5.3.3 | 博大塑业：应收账款事前监控       | 136 |
| 5.3.4 | 鑫天集团：往来款项的全程管理      | 137 |
| 5.3.5 | 专家提示：服装行业管理难点       | 139 |
| 5.3.6 | 中盟国际：应收账款下降 40%     | 140 |
| 5.3.7 | 专家提示：商贸行业管理难点       | 142 |
| 5.3.8 | 汇兴隆：坏账率控制到 2%       | 142 |
| 第 6 章 | 化解企业风险，促进持续发展       | 145 |
| 6.1   | 企业风险概述              | 145 |
| 6.1.1 | 企业风险                | 145 |
| 6.1.2 | 企业风险管理              | 146 |
| 6.1.3 | 企业风险管理与内部控制         | 148 |
| 6.2   | 市场风险管控方法            | 149 |
| 6.2.1 | 市场风险概述              | 149 |
| 6.2.2 | 通过信息化控制市场风险         | 149 |
| 6.2.3 | 上海平高：以三数合一把握市场机会    | 150 |
| 6.2.4 | 鸿海石化：智能管控降低市场风险     | 152 |
| 6.2.5 | 冠廷实业：控制高速发展中的市场风险   | 155 |
| 6.3   | 管理风险管控方法            | 158 |
| 6.3.1 | 管理风险概述              | 158 |
| 6.3.2 | 利用信息化控制管理风险         | 160 |
| 6.3.3 | 成都托克：消除信息不对称，避免管理失控 | 161 |
| 6.3.4 | 飞羚电器：信息化使管理流畅       | 163 |
| 6.3.5 | 武汉奥捷：管理升级保障企业高速成长   | 165 |
| 6.3.6 | 望尔生物：信息化避免业务失控      | 167 |

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| 6.3.7 专家提示：生化行业管理难点 .....           | 170        |
| 6.4 投资风险管控方法 .....                  | 170        |
| 6.4.1 投资风险 .....                    | 170        |
| 6.4.2 通过信息化控制投资风险 .....             | 172        |
| 6.4.3 浦高工程：用信息化控制风险 .....           | 172        |
| <b>第 7 章 规范企业流程，促进健康发展 .....</b>    | <b>177</b> |
| 7.1 业务流程概述 .....                    | 177        |
| 7.1.1 企业业务流程 .....                  | 177        |
| 7.1.2 企业流程管理 .....                  | 178        |
| 7.2 规范管理流程 .....                    | 178        |
| 7.2.1 管理不规范是中小企业的通病 .....           | 178        |
| 7.2.2 通过信息化促进管理规范化 .....            | 179        |
| 7.2.3 吉林祥丰：企业管理软件打基石 .....          | 179        |
| 7.2.4 专家提示：机械行业管理难点 .....           | 182        |
| 7.2.5 燕狮科技：强化基础管理，实现快速成长 .....      | 182        |
| 7.2.6 金燕化工：规范化管理使企业在金融危机中逆势飞扬 ..... | 185        |
| 7.2.7 专家提示：化工行业管理难点 .....           | 187        |
| 7.2.8 中恒电器：从一手管理到放手管理 .....         | 188        |
| 7.2.9 维特瑞：从粗放式管理到集约式管理 .....        | 191        |
| 7.2.10 罗伊尔：以信息化规范采购行为 .....         | 194        |
| 7.2.11 专家提示：游艇制造行业管理特点 .....        | 195        |
| <b>结论 .....</b>                     | <b>197</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                   | <b>201</b> |

# 第1章 绪 论

对于中国企业而言，后危机时代的管理升级已刻不容缓。企业将从过去专注生产制造转向面向市场、强化市场管理、提升客户服务。面对未来的转机，企业必须转向市场，而不能只关注内在的生产能力。大量生产早已不是企业的竞争优势，低生产成本必须注重技术创新研发的优势、内部管理效益的提升和快速响应的能力。

## 1.1 中小企业管理现状

在工业和信息化部中小企业司的指导下，中国中小企业对外合作协调中心和用友软件股份有限公司共同组织实施中小企业健康成长计划，开展了中小企业管理运营健康调查工作，形成了《中国中小企业管理运营健康调查报告(2009)》。该报告得出了如下一些结论。

(1) 世界金融危机对东部地区的影响要明显高于中、西部地区。主要影响是订单减少、利润水平下降。表现是：销售增长率较低、利润率较低、基本与 2008 年持平。

(2) 在应对国际金融危机方面，有 36.9%的中小企业在提高劳动生产率方面下工夫，只有 10%的中小企业采取冬眠战术，说明中小企业对我国的经济形势有充分的信心，在应对危机时能够采取比较主动积极的措施，加强管理，提高劳动生产率，降低经营风险，面向国内外两个市场。

(3) 在国家“保增长、扩内需、调结构、惠民生”一揽子计划和国家产业振兴规划措施的作用下，中小企业的经营状况正在逐步回暖，金融危机的影响正在慢慢消除。

(4) 我国中小企业的管理运营水平与先进国家的管理水平还有不小差距，中小企业需要加强内部管理，提高管理运营水平，说明两化融合的重要性与迫切性。

(5) 我国中小企业的利润率不高，产品附加值不高，多数中小企业依靠低成本优势参与市场竞争，因此，需要引导中小企业转变发展方式，调整结构，走转型升级、产品创新与服务创新之路。

(6) 受多方面因素的影响，2009 年有 68%的企业成本在上升。造成成本上升的因素，既有外部原因，也有企业内部管理水平的原因。推动管理信息化是企业提高管理水平的重要手段。

(7) 中小企业普遍感到资金紧张，造成资金紧张的主要问题是库存占用、应收账款占

用。库存占用较多资金，既有市场萎缩、订单减少因素，也有中小企业内部管理因素；应收账款占用较多资金既有内部管理的问题，也有中小企业在产业链上处于弱势地位的原因。利用信息化工具盘活资金是重要手段。

(8) 越来越多的企业已经意识到信息化的重要性。但仍有一些中小企业由于不了解信息化在帮助企业提高管理效益方面的作用，所以，对信息化的投入有顾虑。专业人才缺乏、资金投入不足、价格与技术的稳定性和安全性也是影响企业信息化应用的关键因素。正是有了这些问题，中小企业最需要政府部门提供公共服务平台、公共服务网络和组织相关部门提供标准化数据接口。

### 1.1.1 按行业分析

2009 年，全国中小企业平均存货周转周期为 124 天，应收账款周转周期为 91 天，营业利润率为 12.47%，销售增长率为 0.89%，利润增长率为 0.73%。可见，销售收入与 2008 年基本持平，说明金融危机的影响正在逐步消除，国家一揽子计划和产业振兴规划的刺激措施对中小企业渡过难关发挥了积极作用。

库存周转率是反映制造企业对市场的反应速度、是物流与供应链管理水平的一个重要指标之一。从企业平均存货周转周期的数字也可看出，我国是制造业大国，中小企业内部管理水平与先进国家的管理水平还有不小差距，主要表现是库存周转周期较长。

课题组选取了最能表现中小企业管理运营效率的 5 个指标：存货周转率、应收账款周转率、营业利润率、销售增长率、利润增长率。每个指标满分为 10 分，8 分以上为健康，5 分以下为不健康。统计结果表明，2009 年，我国中小企业的平均健康指数为 6.57，说明我国中小企业目前的管理运营处于亚健康状态，内部管理水平处于中下游水平，需要加以关注，也需要各种力量帮助中小企业向更健康的状态发展。

国际金融危机对各个行业的影响并不相同，通用设备制造业与医药工业的健康指数超过 8.0，说明该行业的中小企业运行良好，或许是我国的十大产业振兴规划发挥了作用。而住宿与餐饮业、摩配制造业的健康指数较低，说明该行业竞争较为激烈。

### 1.1.2 按区域分析

#### (1) 企业内部管理水平与运营效率

资金周转的速度对企业利润有相当大的影响。华东与华南地区的中小企业，运营资金平均每年大约周转 4 次，而西南、东北、西北的企业运营资金占用周期分别达到了 183 天、144 天和 140 天，这意味着这些地区的企业每年资金利用次数只有 2 次，如果在同等经营条件下，西南、东北、西北的企业要比华东等地区的企业周转次数少 2 次。

东部地区企业营运周转天数比西部有明显优势，这也说明东部地区企业经过长时间发

展, 在管理运营上积累了相当丰富的经验。西部地区在管理运营上尚有较高提升空间, 而中部地区与全国平均水平基本持平。

运营资金占用周期的主要影响因素包括应收账款周转周期和存货周转周期。受国际金融危机影响, 中小企业经营资金普遍紧张, 对应收账款的管理是大多数企业经营者比较关注的管理难点。经济发达地区, 如华北、华东、华南企业的应收账款账龄在 3 个月之内, 而其他地区, 如东北、西北、西南等地区的企业应收账款账龄都在 4 个月以上。相对来说, 经济发达地区的企业应收账款周转天数低于全国平均水平, 从而使得企业资金周转更快, 经营风险更小。

在东部、中部、西部三大经济地带中, 东部地带的企业管理水平相对较高, 特别是东部地带外资、合资企业较多, 在应收账款的管理上比较规范, 应收账款平均周转天数为 77.55 天, 比全国平均水平的 91.18 天低了 15%。

存货周转天数是体现企业运营中资金周转能力的一个重要指标, 也反映了企业经营管理的协调性。西北地区企业的存货周转天数超出了全国平均水平 50%, 接近 7 个月, 也就意味着企业从投入资金购买原材料到商品售出的周转次数每年不足 2 次。大量运营资金被占用在生产或采购环节而不能为企业带来利润, 进一步恶化了企业流动资金紧张的情况。

## (2) 盈利能力分析

营业利润率是反映企业盈利能力的经营指标。受国际金融危机影响, 沿海地区中小企业的营业利润率低于全国平均水平, 华东、华南地区中小企业营业利润率只有 11.36% 和 11.55%, 而内陆地区如西北地区得益于国家西部大开发等政策, 并且受金融危机影响相对较小, 营业利润率较高, 达到了 17.95%。

在国际金融危机影响下, 东部地区的中小企业利润下降严重, 平均营业利润率为 12.1%, 低于全国平均的 12.47%。特别是很多沿海从事出口加工的中小企业, 由于缺少自主品牌, 只是从事简单的代工, 在国外订单大幅减少的情况下, 企业利润急剧减少, 部分企业甚至出现亏损、倒闭。

虽然华东、华南、华中地区中小企业营运资金周转天数较全国为好, 但并不表示企业更赚钱。研究表明, 西北与华北地区企业利润率全国最高, 这也从另一个侧面说明了在华东、华南的企业竞争更为激烈, 成本更高, 受到金融危机影响的程度相对较高。

东部、中部、西部三大经济地带的中小企业利润率差异性并不大, 西部与中部企业利润率均好于东部区域。这也说明了西部与中部企业成本较之东部为低, 可以进一步验证产业转移由东往西的趋势。

### 1.1.3 按规模分析

按照《中小企业标准暂行规定》, 课题组在所调查的样本企业中进行规模细分。分别划分出年营业收入在 500 万元以下、500 万~1500 万元之间、1500 万~3000 万元之间、3000