



- ◎ 前沿理论，体系完整
- ◎ 立意新颖，角度创新
- ◎ 深入浅出，通俗易懂

小企业 经营管理 必备手册



小企业如何有效地赢得市场和客户

李 杜 / 编著

小企业做大做强的经典读本，小老板们经营管理的枕边书。
规范管理、提高效率，实现公司利润最大化的必备工具书。

XIAOQIYE JINGYING **GUANLI BIBEI** SHOUCE



小企业 经营管理 必备手册

李杜 / 编著



企业管理出版社



图书在版编目(CIP)数据

小企业经营管理必备手册/李杜编著. -北京:企业管理出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 152 - 7

I. 小… II. 李… III. 小型企业 - 企业管理 - 手册
IV. F276. 3 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 028796 号

书 名: 小企业经营管理必备手册
作 者: 李 杜
责任编辑: 景 山
书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 152 - 7
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京智力达印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 16 印张 270 千字
版 次: 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷
定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

有关方面统计显示：20世纪90年代以来，我国工业新增产值中的76%以上是中小企业创造的，实现利税已占全国的40%；我国90%的就业是由中小企业解决的；在工商管理部门注册登记的企业中，99%是中小企业，它们在产值、利税和就业等方面为中国的经济发展作出了巨大贡献。新经济、新技术的发展孕育了大量的中小企业生长的机会，国家政策也积极鼓励发展中小企业，创业、创新已经成为了时代发展的主流，小企业正面临着生存和发展的大好机遇以及复杂多变的全球市场的挑战。

小企业的经营管理与大企业相比，具有自己独特的经营优势：

第一，机制灵活，善于应变。小企业规模小，能迎合市场需求，市场条件一变，马上就能随之改变，可谓应了“船小好调头”的古话。

第二，小企业是创新的主要源泉。据有关统计显示，20世纪主要的发明中，60%是个人发明者与小企业辛勤劳动的结果。因此，小企业技术革新方面的效率大于大企业。

第三，中小企业专业区可取得规模经济效益。中小企业专业区最大的优势之一是高度专业化。专业区可以从整体上获得内部规模经济效益，而每家小企业则可以获得外部规模经济效益。最好的例证就是温州中小企业的发展。

第四，小企业自建立之日起，经过创业者的不断摸索，拥有着自己独特的文化，这种特色文化有着不可替代的优势。

市场经济大潮既给予了小企业扬帆远航的机遇，但“水能载舟，亦能覆舟”，处在激烈竞争中的小企业，如同一叶小舟，掌舵人稍不注意，汹涌的波涛、潜伏的暗礁随时都有可能使它倾斜，甚至被无情的海水所吞噬。成功的企业大致相同，不成功的企业各有各的原因。成功的企业之所以成功绝非是偶然的幸运，它的成功在于建立了行之有效、科学的管理制度。任何工作都始于管理，也终于管理。管理是一门科学，同时也是一门艺术，它是神奇智慧翅



膀，有了它，小企业就可以飞得更高、更远。

小企业如何规避“小”的劣势，发挥“小”的优势，在机遇与威胁中，闯出一片自己的天空？小企业管理者要懂得有效运用“管理”这一被寄托厚望的“魔棒”。近几年来，无论是学术界还是企业界，对小企业的经营管理的争论愈演愈烈，在理论和实践上都取得了很大的突破，产生了不少新的理念、理论、技术和方法，尽快地将这些新的知识传递给广大的读者是本书的根本目的。同时，为适应小企业经营管理的理论与实践不断发展的要求，本书重点讲述了新近兴起的经营管理方面的理论知识，力争给读者一个新的思路。另外，本书以实用性为总的指导思想，重点突出了实用性、操作性比较强的知识，如在小企业的战略管理中着重介绍了小企业的几种常用战略，如竞争战略、成长战略、品牌战略、技术创新战略等；在小企业必备法律法规中增加了与私营公司有关的合同法、劳动法等方面的知识。

这是一本更加全面务实的小企业经营手册，是小企业管理者在茫茫商海中的“寻宝图”。通过阅读本书，深刻领悟书中的知识精华，对您的经营管理一定会大有裨益！由于时间仓促，笔者的知识水平有限，难免存在一些纰漏，希望广大读者及时给予批评指正，以便于下次的修订。

编者

目 录

第1章 认识小企业经营管埋

- 1.1 小企业的定义、重要性及其他..... (2)
- 1.2 小企业经营管埋的特点及方法..... (5)
- 1.3 小企业经营管埋包括哪些方面..... (7)
- 1.4 小企业经营有哪些组织形式..... (9)
- 1.5 小企业可采用何种组织结构..... (11)
- 1.6 小企业的权利与义务有哪些..... (14)
- 1.7 小企业为何要重视管埋..... (16)
- 1.8 小企业有哪些保障政策和可享受国家哪些优惠..... (19)

第2章 小企业经营者的自我管理

- 2.1 小企业经营者应具有哪些领导魅力..... (22)
- 2.2 小企业经营者的语言艺术..... (27)
- 2.3 小企业经营者应掌握哪些知识..... (29)
- 2.4 小企业经营者应该具备哪些素质..... (31)
- 2.5 西方管理理论中的领导行为模式有哪些..... (34)

第3章 小企业的创业管埋

- 3.1 新开小企业怎样选择行业..... (42)
- 3.2 小企业如何确定自己的名称..... (46)
- 3.3 小企业怎样选择公司场所..... (49)
- 3.4 小企业怎样摆正经营理念..... (53)



- 3.5 小企业如何确定组织形式..... (56)
- 3.6 小企业怎样设计标志..... (61)

第4章 小企业的战略管理

- 4.1 什么是企业的发展战略..... (64)
- 4.2 小企业如何实行竞争战略..... (68)
- 4.3 小企业如何实行品牌战略..... (71)
- 4.4 小企业的四种基本战略类型..... (75)
- 4.5 何为CS企业经营战略..... (79)
- 4.6 小企业的成长途径和战略有哪些..... (82)
- 4.7 小企业如何进行战略规划与管理..... (86)
- 4.8 德鲁克如何看待公司战略的制定..... (89)
- 4.9 小企业在战略分析时应注意的四大问题..... (90)
- 4.10 格力公司专业化技术创新战略..... (95)
- 4.11 何为小企业定位的金三角战略..... (99)

第5章 小企业的人力资源管理

- 5.1 小企业如何进行绩效考核..... (104)
- 5.2 小企业绩效考核的内容有哪些..... (106)
- 5.3 小企业绩效考核的方式与方法有哪些..... (110)
- 5.4 小企业薪酬激励的艺术有哪些..... (116)
- 5.5 小企业应如何对待员工薪酬..... (119)
- 5.6 小企业如何进行人员配备..... (121)
- 5.7 小企业人力资源管理从哪儿入手..... (123)
- 5.8 小企业选聘主管有哪些途径..... (126)
- 5.9 小企业物色人才有哪些方法..... (129)
- 5.10 小企业如何任用知识型员工..... (132)
- 5.11 小企业如何留住优秀的员工..... (135)
- 5.12 小企业老板如何用好比自己强的员工..... (137)

- 5.13 小企业的人力资源管理方法····· (139)
- 5.14 五粮液依靠人才创名牌····· (141)

第6章 小企业的市场营销管理

- 6.1 什么是市场营销····· (144)
- 6.2 小企业如何制订好营销方案····· (146)
- 6.3 小企业产品营销有哪些方法····· (149)
- 6.4 小企业如何利用人员促销····· (153)
- 6.5 小企业如何看待网络营销····· (158)
- 6.6 小企业如何进行市场分析····· (162)
- 6.7 小企业怎样在市场中捕捉商机····· (165)
- 6.8 小企业如何确定产品与消费群····· (169)
- 6.9 小企业如何在市场营销中保持开拓创新的理念····· (171)
- 6.10 永和集团的营销启示录····· (173)

第7章 小企业的筹资与投资管理

- 7.1 筹资对小企业有哪些重要性····· (176)
- 7.2 小企业如何做好投资决策····· (177)
- 7.3 小企业如何利用股票融资····· (181)
- 7.4 小企业如何谋求银行贷款····· (183)
- 7.5 小企业如何通过租赁融资····· (187)
- 7.6 小企业如何抓住“投资机遇”····· (191)
- 7.7 小企业如何分析防范投资风险····· (193)

第8章 小企业的财务税收管理

- 8.1 小企业经营者应掌握哪些税收知识····· (198)
- 8.2 小企业如何正确认识合理避税····· (201)
- 8.3 小企业常见的合理避税方法有哪些····· (203)



8.4	小企业为什么要重视财务管理	(207)
8.5	有效的财务管理制度包括哪些方面	(210)
8.6	小企业如何做到制度与人的完美结合	(212)
8.7	“杜邦财务分析体系”是什么	(214)
8.8	小企业还可利用哪些财务分析方法	(218)
8.9	小企业如何用比率分析法估计整体实力	(220)
8.10	小企业如何斩断伸向“现金”的黑手	(224)
8.11	小企业怎样对待会计错误或舞弊	(226)
8.12	“红高粱”失败的财务管理启示	(229)

第9章 小企业的其他经营管理

9.1	小企业如何做好规范化管理	(232)
9.2	小企业如何做好进货管理	(236)
9.3	小企业如何进行生产与组织管理	(238)
9.4	小企业如何做好生产规划	(241)
9.5	小企业如何搞好仓储工作	(245)
主要参考文献		(248)

第1章 认识小企业管理



企业乱，乱在管理上。任何企业，不论其大小，在企业的运作过程中，都必须有相应的规章制度，没有完善的规章制度，就没有正常的经营理念，所以企业运作需要有完善的管理。



1.1 小企业的定义、重要性及其他

1. 小企业的定义和标准

“小企业”是相对而言的，从时间、空间两个维度来看，企业处于初创期，其年龄偏“小”；与此相对应，其规模偏“小”、实力偏“弱”。小企业经过持续经营和成长，走入了较稳定的成熟期，拥有较大规模和较强实力，此阶段的此类企业我们称之为“大企业”。市场没有公认的小企业定义，因为对于如何定义“小”有不同的标准。例如从雇员人数、年销售额或总资产等来区分。就目前来说，我们把任何独立所有和经营的、追求利润的、雇员人数在 500 人以下的企业称为小企业 (Small business)。总的来说，小企业一般是指规模较小或处于创业和成长阶段的企业，包括规模在规定标准以下的法人企业和自然人企业。

我国小企业具有一些共同的特点：一是规模小、投资少，投资与见效的周期相对较短，同样投资使用劳动力更多；二是对市场反应灵敏，具有以新取胜的内在动力和保持市场活力的能力；三是小企业环境适应能力强，对资源获取的要求不高，能广泛地分布于各种环境条件中；四是在获取资本、信息、技术等服务方面处于劣势，管理水平较低，“死亡”率较高。

我国过去划分企业的标准主要根据销售额和资产总额指标，并结合行业特点确定。2003 年 2 月，新确定的小型企业标准增加了企业职工人数指标，小企业的人数规定零售业为 100 人以下，最高的建筑业为 600 人以下。表 1-1 为中国新确定的小型企业标准，符合条件之一即为小企业。

表 1-1 中国新确定的小企业划分标准

行业	职工人数	销售额	资产总额
工业	300 人以下	3000 万元以下	4000 万元以下
建筑业	600 人以下	3000 万元以下	4000 万元以下
零售业	100 人以下	1000 万元以下	
批发业	100 人以下	3000 万元以下	
交通运输业	500 人以下	3000 万元以下	
邮政业	400 人以下	3000 万元以下	
住宿和餐饮业	400 人以下	3000 万元以下	

资料来源：国家经济贸易委员会、国家发展计划委员会、财政部、国家统计局：《中小企业标准暂行规定》，2003年2月19日。

2. 小企业在经济发展中的重要性

小企业虽然规模很小，但它们对我们社会的影响是巨大的。统计数字表明，在美国97%的非农企业是小企业，它们雇佣了60%以上的私人劳动力；支配着零售业和建筑业等产业；在未来的10年中将创造半数以上的就业机会。不仅如此，小企业还是近年来就业岗位的主要来源。

实践表明，小企业的重要性首先在于其提供了大量的就业机会，对发展经济、促进就业、增加居民收入和维护社会稳定起到了重要作用。

在我国，小企业提供了大量就业机会，已经成为就业的主力军。小企业吸纳就业数量巨大的原因在于，小企业单位投资容纳的劳动力（就业容量）和单位产值使用劳动力（就业弹性）都明显高于大型企业。按同样的投资额计算，创办工业小企业提供的就业岗位为工业大企业的5倍多；以同样产值计算，小型工业企业使用的劳动力为大型工业企业的1.9倍。而且，创办小企业相对大企业来说对经济资源的要求更少、对环境的适应性更强，因此，创办速度更快使小企业数量众多，整体上提供社会的就业机会也多。

小企业是新增就业机会的源泉。近年来，随着国有企业的改革，我国就业结构发生了较大的变化，近年来，城镇国有单位、集体单位从业人员年均减少604万和309万个就业机会。而同期城镇私营企业、个体工商户从业人员迅速增加，年均增加174万和95万个就业机会。而个体工商户及绝大多数私营企业都是小企业和微型企业。

3. 阻碍小企业发展的因素

中国劳动和社会保障部劳动科学研究所副所长、研究员莫荣先生在谈到发展小企业促进就业的问题时分析说，阻碍小企业发展的问題目前主要有两个方面：一方面是开业困难。得不到开业指导和服务，开业的成本较高，租赁营业场所困难；另一方面是资金严重短缺。与大企业相比，小企业无论从内部积累还是在外部融资方面都较为困难。调查发现，50.6%的人认为在创业时遇到的最大困难是



资金短期，缺乏贷款担保是制约小企业获得贷款的主要原因^①。因此促进中国小企业发展必须要解决两个问题：

一是建立小额贷款担保机制，提供小额贷款。小额贷款对小企业的发展有两方面的作用：一方面，促进小企业的开办，增加就业机会。对上海市的调研发现，开业资金不仅解决了小企业主的开业问题，还产生了较为显著的带动就业的效应，平均每1.15万元创造1个就业岗位；另一方面，能够有效地增加小企业获得收入的能力并增加其劳动时间，从而可能增加就业机会。调研表明，得到贷款的金额越多、创业时间越长，则创办小企业者的月收入越高。

二是建立促进小企业发展的社会服务体系，促进小企业的发展。从总体看，小企业的社会发展服务体系还没有建立，政府对小企业服务体系的投入还远远不够。因此，要尽快建立小企业服务体系，拿出一定的资金支持为小企业发展提供服务的中介机构，通过这些机构帮助小企业的发展，为小企业提供各种培训、咨询、信息、技术和法律等“全方位”的社会化服务。

^① 参见郑大齐、陈天峰编著：《人力资源管理适用法律速查手册》，企业管理出版社2006年版。

1.2 小企业经营管埋的特点及方法

1. 小企业经营管埋的特点

与大企业相比较，小企业在管埋尤其是人力资源管理方面呈现出很多不同的特点：

小企业的战略核心是业务，一切行为均体现出明显的业务导向。由于规模和实力的限制，“生存”是小企业最紧要的问题，“活下去是硬道理”，企业必须死死抓住销售、生产等命脉领域的工作，紧紧围绕市场、研发等业务功能来配置资源，小企业一般较少关注纯粹的职能工作。

小企业的领导核心往往是创业者，创业者的理念通常就是企业的理念。创业者的动机与素质基本上决定了企业的方向、目标和实施能力，创业者的领导风格往往决定了管埋者的管埋风格和员工的行为风格。对于小企业来说，创业者个人或群体对企业有着巨大的影响力。

小企业规模不大，组织结构相对简单，各种制度和流程不像大企业那样齐备、规范，而且结构、制度、流程等处于动态、快速的变动之中。面对强大的竞争对手，小企业最大的优势在于灵活性、速度以及应变能力。表面上看“乱、变、快”是小企业的生动写照。

小企业人员少，管埋架构扁平，人与人之间一般可以便捷地面对面进行沟通。由于沟通的直接性，加之创业者以及骨干员工多半有血缘、乡缘、学缘等关系，企业往往有浓厚的“家”的色彩，情感性因素较多，人情味较重，组织更多的是靠“人”来维系，而理性的味道淡一些。

小企业“盘子小”，任何一个看似小的人和事都可能导致企业的兴衰成败。尤其是“人”的因素，小企业做大的过程，实质上就是人才汇聚的过程；小企业做大的结果，常常是因为加入的新人带来了企业突破的机会。所以，小企业似乎更加重视“人”的工作。

2. 小企业经营管埋 VS 大企业管埋

小企业并不都做得成大企业，但问题不在于成不成，而在于想不想。目光短视、赚钱养命的小企业，缺乏做大的内在动力，也就没有必要谈什么人力资源管



理。只有理念正确、目标远大且孜孜以求的小企业，才有机会不断发展壮大以至做成大企业。这些企业必然会面对人力资源管理的问题，并且高度关注问题的解决。

那么，管理小企业的工作是否不同于管理大企业的工作？小企业管理者最重要的角色是发言人。小企业管理者要花大量的时间处理外部事业，如接待消费者、会晤银行家安排融资、寻求新的生意机会以及促进变革。相反，大企业的管理者主要关心的是企业的内部事务（如怎样在组织、部门间分配现有的资源等）。根据相关资料表明，企业家角色（寻求生意机会和规划变革的活动）对于大企业的管理者来说处于相对次要的地位。

与大企业的管理者相比，小企业管理者更可能是一个多面手。他的工作综合了大公司总裁的活动和第一线监工的日复一日的活动。不仅如此，在大企业管理者是结构化的和正规性的工作，而在小企业管理者往往是非正规性的。小企业计划不太可能是一种仔细协调的过程，组织结构的设计也不那么复杂，控制则更多地依靠直接巡视，而不像大企业那样依靠复杂的计算机化的监控系统。总之，管理者在小型组织和大型组织中从事着基本上相同的工作，区别仅在于程度和侧重不同，以及具体做法和花费的时间不同。

1.3 小企业管理包括哪些方面

小企业进行经营管理包括各个方面的管理。国际成功企业的经验告诉我们：管理是一个体系，是一个立体的构架，而不是简单的平面堆砌，管理的各个部分是密不可分的，如果单强调一方面，其作用往往是很小的。

下面举一个西方 MBA 教学中经常被提到的一个简单的道理——“木桶原理”。古代の木桶不是现在的铁桶或塑料桶，而是由一块块木板圈成的，用铁条固定住。木桶的这一结构被管理学家引出了一个管理中的大道理——“木桶原理”，即一只木桶能盛水的多少，取决于最短的那块木板的高度。对一家公司而言，公司管理好坏，不是由最好的那一部分决定的，而是由管理最薄弱的地方决定的。

见图 1-1：

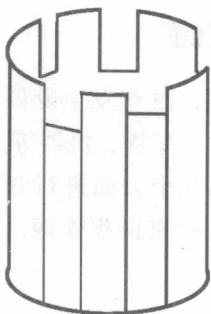


图 1-1 木桶原理

虽然管理是一个立体的构架，但并不等于不能对管理进行分类。小企业的经营管理可分为以下几个层面：

1. 小企业战略管理

最新的管理理念认为，公司没有明确的战略管理在发展中容易偏失方向，单纯追逐利润而缺乏整体的规范，最终在市场竞争中会被淘汰。

2. 小企业的市场营销管理

占领市场是维持生产的策略之一，产品滞销对企业或公司而言是最大的悲哀，凝固在产品中的资金无法变成现金，对企业威胁最大。同时营销管理也是树立企



业形象的最佳方式。

3. 小企业人力资源管理

管理最直接的对象是人，无论是对机械、对营销网、对财务进行管理，其执行者都是人。没有人的管理，其他管理也就难于执行。为此，小企业的人力资源管理占据很大一部分。

4. 小企业财务和税收管理

销售再成功但不会理财的公司就好比抱着一只会下金蛋的母鸡而不会令其产生价值。财务管理不仅能帮助公司做好日常理财，而且可以通过投资筹资不断推动公司的成长和扩大公司的规模。依法纳税是每个企业应尽的义务，但是企业可以在法律允许范围内通过合理避税达到其利益的最大化。

5. 小企业物资管理及其他

为了保障公司财产真实完整，没有发生贬值、损毁现象，小企业需要对公司物资进行管理，包括办公室器材、存货、机器等。

本书本着这一原则，分别从几个方面进行介绍，并着重强调与我国小企业发展密切相关的企业创业管理与企业家自我管理，更全面地介绍了小企业经营管理的内容及管理方法。