

解决企业管理者在管理小企业中遇到的各种实际问题

小企业管理手册

XIAOQIYE GUANLI SHOUCE

徐成德 闻 国 编著

A HANDBOOK

企业管理出版社



企业管理学系列丛书

小企业管理手册

徐成德 闻国/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业管理手册/徐成德, 闻国编著. —北京: 企业管理出版社, 2001.6

ISBN 7-80147-563-1

I. 小… II. ①徐… ②闻… 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 (2001) 第 041489 号

书 名: 小企业管理手册

作 者: 徐成德 闻国

责任编辑: 李建明 技术编辑: 慧颖

标准书号: ISBN 7-80147-563-1/F·561

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: 100044

网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

排 版: 北京安特普瑞工作室

印 刷: 北京市顺义康华福利印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 18 印张 330 千字

版 次: 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

有人说，要想成为百万富翁，除了娶董事长的女儿外，就是得拥有独特的技艺，但这些都是特殊情况。20世纪90年代初，美国每年大约产生6200个百万富翁，多数人是从小企业起家的。

注册一家小企业并不难，难的是如何把它经营下去，并使企业逐步扩大，最后达到赚钱的目的。我国每年有数万个小企业诞生，而坚持连续经营五年以上的企业还不到10%。之所以出现这种状况，其根本原因就是绝大多数小企业的经营者，不善于对小企业进行管理，真可谓创业艰难，守业更难。

我们已经进入一个信息社会，小企业资金少，人才短缺，信誉不高，竞争力弱，要想在这千变万化的信息社会里生存下去，必须有自己独特的管理方法，这正是本书要讲述的。尽管已有许多关于经营企业的书，而真正站在小企业立场上，为小企业管理而写的书还不多，本书以通俗易懂的语言、全面系统地介绍了管理小企业的一些方法、谋略，对我国小企业的发展具有一定的参考和借鉴价值。

全书共分十二章，每章内容相互联系，又各成体系，读者既可连续阅读，也可取己所好。本书从小企业发展现

状及小企业经营者应具备的素质开始，引导读者逐步走进小企业。中间部分从小企业的组织设计开始，按照生产、销售、人力资源、技术创新、财务管理的顺序展开，并重点介绍了小企业的融资。后半部分重点介绍了信息带给小企业的机遇和革命，对小企业的未来发展进行了前瞻性论述，其中涉及特许经营、战略联盟……及 WTO 带给小企业的影响，使读者真正体会到时代的脉搏。

我们衷心希望本书能够有助于提高我国小企业管理者的管理水平，进而为推动我们的经济改革尽一份绵薄之力。

人贵有自知之明，由于学识浅陋，本书难免有错误之处。但是，如果辛苦的工作能使小企业的管理者有所裨益，那么心中还是不胜感慰。

作者

2001.7.30

目 录

第一章 小企业简介	(1)
一、小企业的蓬勃兴起	(3)
二、小企业的界定	(4)
三、小企业的特点	(6)
四、小企业存在发展的根本原因	(9)
五、小企业的存在形式	(12)
六、小企业的优势	(14)
七、小企业的作用	(16)
八、小企业面临的主要问题	(18)
第二章 小企业管理者必备素质	(19)
一、适合的人格特质	(21)
二、小企业管理者要自信	(24)
三、小企业管理者要富于独创精神	(29)
四、小企业管理者要知人善任	(32)
五、小企业管理者应博识多能	(35)
六、小企业管理者要善于交际	(46)
七、小企业经营者的时间管理	(57)

八、小企业管理自我诊断	(65)
-------------------	------

第三章 小企业的战略管理

(65)

一、小企业战略选择的内部条件分析	(69)
二、小企业战略选择的外部条件分析	(74)
三、小企业的战略思想	(80)
四、小企业的战略目标	(83)
五、小企业的战略类型	(87)
六、小企业的战略实施管理	(92)
七、小企业的品牌战略	(102)
八、案例	(105)

第四章 小企业组织设计

(105)

一、组织的定义	(106)
二、组织的作用	(107)
三、小企业组织结构设计	(121)
四、小企业组织结构类型	(132)
五、小企业的组织变革	(136)
六、案例	(139)

第五章 小企业融资

(139)

一、资金短缺制约小企业发展	(141)
二、小企业需要何种资金	(143)
三、估计小企业所需资金	(144)

四、小企业融资渠道·····	(152)
五、其他融资方式·····	(154)
六、小企业上市简介·····	(163)
七、案例 1 ·····	(165)
案例 2 ·····	(168)
第六章 小企业技术创新与新产品开发管理	
·····	(168)
一、创新的含义·····	(169)
二、技术创新理论简介·····	(171)
三、小企业的创新优势·····	(173)
四、小企业技术创新战略·····	(178)
五、小企业技术创新的常用方法·····	(181)
六、技术创新的风险与风险决策·····	(184)
七、新产品的定义和分类·····	(187)
八、新产品开发的方向·····	(188)
九、技术引进与新产品开发·····	(193)
十、新产品开发的内容与程序·····	(200)
十一、案例·····	(207)
第七章 小企业质量管理	(207)
一、质量的概念和特征·····	(209)
二、质量是小企业的生命·····	(214)
三、小企业的质量精神·····	(217)
四、小企业的全面质量管理·····	(230)

五、小企业质量管理的基本方法·····	(236)
六、小企业的质量成本管理·····	(240)
七、小企业的质量保证体系·····	(248)
八、小企业的质量手册·····	(253)
九、小企业的质量改进管理·····	(258)
十、小企业管理者要了解商品质量法规·····	(260)
十一、ISO9000 与企业质量认证·····	(266)
十二、案例·····	(269)

第八章 小企业的市场营销管理 ····· (269)

一、何为“市场营销”·····	(271)
二、小企业如何选择销售体系·····	(274)
三、消费者行为分析·····	(285)
四、小企业市场定位与细分·····	(293)
五、小企业营销谈判须知·····	(297)
六、小企业的公共关系·····	(304)
七、小企业的产品定价管理·····	(314)
八、小企业的广告管理·····	(327)
九、小企业促销策略·····	(332)
十、小企业服务营销管理·····	(338)
十一、产品生命周期与营销策略·····	(345)
十二、市场营销渠道管理·····	(351)
十三、案例·····	(357)

第九章 小企业的人力资源管理 (357)

- 一、小企业人力资源管理的特点 (359)
- 二、如何选取小企业需要的人才 (366)
- 三、小企业如何用好人才 (377)
- 四、小企业如何留住人才 (382)
- 五、小企业的员工激励 (391)
- 六、小企业需要建立良好的薪酬制度 (396)
- 七、小企业的奖惩制度 (401)
- 八、小企业的人力资源规划 (407)
- 九、小企业员工的培训与开发 (414)
- 十、案例 (417)

第十章 小企业财务管理 (417)

- 一、小企业财务管理概述 (426)
- 二、财务管理基础——会计报表 (439)
- 三、小企业财务分析 (446)
- 四、货币的时间价值及计算 (451)
- 五、小企业利润规划 (455)
- 六、小企业投资管理 (463)
- 七、小企业筹资管理 (471)
- 八、小企业运营资金管理 (480)
- 九、案例 (484)

第十一章 小企业信息化 (484)

- 一、信息时代的到来 (485)
- 二、信息化对小企业的意义 (489)
- 三、信息化对企业的变革 (492)
- 四、小企业的信息化 (494)
- 五、信息化带给小企业的效益 (499)
- 六、小企业信息化要克服的难题 (501)
- 七、小企业内部网络建设 (507)
- 八、小企业与电子商务 (515)
- 九、网络营销 (519)
- 十、国内专业贸易网站简介 (520)
- 十一、案例 (523)

第十二章 小企业发展趋势探讨 (525)

- 一、小企业的特许经营 (525)
- 二、虚拟公司与战略联盟 (536)
- 三、WTO 与小企业经营管理 (546)

第一章 小企业简介

一、小企业的蓬勃兴起

在全球经济一体化的今天，一个令人瞩目的新现象就是小企业的异军突起，蓬勃发展。可以说：小企业在战后世界各国的经济发展中，从西方到东方，正如雨后春笋一样兴起。

从西方看，尽管大垄断企业在经济生活中仍处于主导地位，但小企业的迅速发展也已经成为一种普遍公认的现实。以美国为例，20 世纪 90 年代末在 1500 多万家企业中，从业人数在 100 人以下的小企业占全部企业总数的 89.5%，其中在主要产业中所占比例分别为：制造业 80.1%，零售业 83.1%，服务业 82.7%，小企业在数量上处于绝对优势。从 1990 年到 2000 年，新增就业人数的 80% 是小企业所吸纳的。而在欧洲，企业界中最流行的口号是：比快不比大！小企业的兴起使得越来越多的国家采取措施推动和保护小企业的发展。美国于 20 世纪 50 年代初，成立了小企业局，作为联邦政府的一个下属机构。1980 年美国政府还制定了 10 年发展规划，以保护和扶植

中小企业的发展，而克林顿总统在《1995 年小企业状况的报告》中更是给予小企业极高的评价。他说：“1993 年提供的新的就业机会为上一年度的 6 倍，这些就业机会主要是以小企业为主的产业创造的。”“小企业是我国经济的重要组成部分。小企业的从业人员约占全国劳动力的 60%，占销售量的 54%，占国内生产总值的 40%，占私营经济产出量的 50%。”“开拓型小企业是强大的创新者，他们的创新成果是大企业的两倍”。“小企业对我国经济的贡献确实关系重大。这是为什么我要吸收小企业管理局参加国家经济委员会以及邀请该局领导参加内阁会议的原因。”“我肯定地认为，我们需要从我国公民和小企业界寻求创造性的改革措施，他们的智慧和创造能力已经推动了我国经济的发展，我们仍然需要他们继续这样做下去。”可见小企业的时代到来了。

从我国的现状看：小企业在 20 世纪 90 年代以来的经济快速增长中，创造了工业新增产值的 76.6%。食品、造纸、印刷行业产值的 70% 以上，服装、皮革、文体用品、塑料制品和金属制品行业产值的 90% 以上，木材和家具行业产值的 80% 以上。而 1995 年，在我国 725 万多个工业企业中，仅小型企业就有 723 万多个，占全部企业数量的 99.68%，其提供的产值占总产值的 61.6%，从业人数占全部从业人数的 72.92%。由此可见，小企业的存在是一个普遍性的国际性规律。

小的是美的，70 多年前国外一位学者提出的口号正

在不断为实践证明，小企业迅猛发展的时代已然来临。

二、小企业的界定

小企业是相对同行业的大、中企业而言的，不仅各国有不同的界定标准，即使同一个国家在不同的历史时期界定标准也不是一成不变的。从我国看，对小企业规模的划分是与传统的计划经济体制相适应的。对企业规模的划分，主要立足于为确保计划的完成，着眼于企业的总体规模结构，在具体指标方面更多地采用了生产能力指标。我国对小企业的界定自 1949 年以来经过了几次调整，1988 年国家有关部门颁布了《大中小型企业划分标准》。该标准对企业规模的划分有三个方面的特征：（1）以生产能力为参照系进行界定。如规定钢铁联合企业，年产钢在 10 万吨以下的为小型企业；规定煤炭开采企业年开采量在 90 万吨以下为小型企业；还有一些产品单一的企业，如炼油厂、手表厂、水泥厂等企业，都是以年产量为标准，进行企业规模界定的。（2）以生产设备数量为参照系进行界定。有一些企业，习惯上以生产设备数量多少确定企业规模。如规定发电厂，装机容量在 5 万千瓦以下的为小型企业；规定棉纺织企业棉纺锭在 5 万锭以下的为小型企业。（3）以固定资产原值数量为参照系进行界定。在一些产品和设备比较复杂的企业，一般以国家资产数量为参照系进行界定。例如：规定通用设备制造企业固定资金在

1500 万元以下的为小型企业。机械行业的大多数企业是以固定资本原值为参照系进行企业规模界定的。还有一些化工企业、电子企业等，也是如此。

三、小企业的特点

小企业相对于大中型企业而言，它具有自身的特点：

其一：数量众多，分布面广

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，尤其是集中在一般的加工制造业、农业、采掘业、建筑业、运输业、批发和零售贸易业、餐饮和其它社会服务业等。

其二：通常由一个或少数几个人来管理

企业的主要经营者要承担广泛的社会责任，不像大企业的经理，只负责某一方面的工作，因此，他不仅要了解某一方面，而且还要熟悉和了解其它各方面的管理原则和知识。在企业经营管理上，主要采用的是面对面的管理方式。

其三：小企业市场狭小，顾客有限

因为大企业实力雄厚，能占有更大的市场，为更多的顾客服务。而当小企业失去一个大的顾客时，它受到的冲击特别大。一般情况下，由于小企业过份依赖少数顾客，

使其失去了相当多的独立性，而且严重的还受顾客支配。

其四：经营灵活，形式多样

小企业经营灵活、应变能力较强。一般而言，小企业所需的资金额和技术力量“门槛”较低，投入少、见效快，而且可以选择的经营项目较多，因此进入市场比较容易，经营手段灵活多变，适应性强。小企业可根据市场变化较快地调整其产品结构，改变生产方向，甚至转行，从而较快地适应市场上新的需要。同时，小企业在组织结构上也相对松散，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、简便得多。

其五：资金有限

以广告为例，一个大企业用营业额的3%做广告，就可能是一笔几百万元的广告费，但对小企业来说，3%的营业额做广告就微不足道了。同样，在市场销售的其它方面的开支，也都是如此。

其六：竞争力较弱

由于小企业在生产规模和资本积累方面的劣势，使其劳动生产率较低，生产成本高，在市场上缺乏竞争力。其产品和技术大多数属于模仿性质，处于生命周期中“成熟期”甚至“衰退期”阶段；竞争强度大，很难与拥有充足资金、成熟技术和销售网络的大型企业、外资企业相抗衡。例如，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%。加上小企业缺乏全面引进设备和技术资金的来源，而自身又难以承担基础研究和科研创新的任务，就使得小企业在市场竞争中处于被动地位，相对于大型企业和成熟企业来说，平均寿命较短，倒闭的可能性和频率很高。由于自身客观因素的制约，因此小企业在竞争中始终处于劣势。在经济衰退时期，小企业受到的打击尤其严重。

四、小企业存在发展的根本原因

关于小企业存在的合理性曾被归纳为三大理论：不完全竞争论、中小企业与大企业互补论和适度规模论。

不完全竞争论认为：由于现实的市场是不完全竞争的，大企业在市场上会受到各种限制，如地域因素、运输因素等，大企业也不可能掌握充分的市场信息，尤其是对新生的市场，大企业未必能比小企业做出更快的反应。所以大企业对市场的占领不是绝对覆盖的，总会留出一些空当，这为小企业的存在提供了条件。

互补论者则认为大企业与小企业在各自的分工中既相互竞争又相互依存，一家大企业处于垄断竞争的核心，小企业处于大企业的外围，外围的企业群和核心企业既有竞争关系，又有对核心企业的依附和保护关系。如果没有外围企业的存在，核心企业就会因挑战者的消失而变得固步自封。

适度规模论者认为，大企业在规模超过了一定限度