

中小企业创业指南

郑景山 郑景胜 编著

)
机械工

5.3

内 容 简 介

本书是中小企业经营者必读之指南。内容丰富，共分8章，从经营思想、经营决策、经营技术到经营效益等各个方面都作了扼要的介绍，既有成功的诀窍，也有失败的教训；既阐明了国内有些企业转萧条为兴旺的生动实例，又揭示了国外某些企业经久不衰、誉满全球的奥秘。全书文笔流畅，通俗易懂，观点新颖，格调别致，读后能从中得到启发。

本书供开发中小企业的各级管理干部阅读，有志于创业的广大经营者也可参考。

中 小 企 业 创 业 指 南

郑 景 山 编著
郑 景 胜

机械工业出版社出版（北京市阜成门外百万庄南里一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第 117 号）

通县张家湾印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·各地新华书店经售

开本 787×1092 1/32·印张 6 3/8 字数 136 千字

1986年5月北京第一版·1986年5月北京第一次印刷

印数 0,001—6,780 定价 1.60 元

统一书号：15033·6476·H

前 言

近百年来，随着生产社会化程度的提高，企业的平均规模在不断扩大，大企业生产的产品在全社会产品中的比重也越来越大。也就是说，生产的集中程度越来越高。从美国的情况看，在本世纪二十年代，美国最大的汽车公司——福特汽车公司只有六万五千人，而1960年，美国最大的公司（福特汽车公司居第三位）平均拥有职工八万人；到六十年代中期，仅通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司的汽车产量就占美国全国产量的94%。

然而，即使在人们拼命追求扩大企业规模，企图“以大制胜”时，中小企业仍有可能在众多的大企业中蓬勃发展。不论在哪个国家，中小企业都是国家经济中一支举足轻重的力量。下面是资本主义四个主要国家的统计数字：

各国中小企业统计表

统计项目 国 家	企业占全国企 业总数(%)	从业人员占全国 从业人员总数(%)	产值占全国总 产值(%)
美 国	98.4	57.1	48.0
日 本	99.7	76.0	50.0
联 邦 德 国	97.4	50.5	47.0
英 国	97.2	29.1	20.0

从上表可以看出，日本的中小企业从业人员占全国从业人员总数的比例和产值占全国总产值的比例都最大，英国最低。从经济发展状况看，日本经济的发展速度最快，英国最慢。世界上许多经济专家都认为英国经济衰退的一个重要原因就是其中小企业的衰退。在我国，中小企业数占全国工业企业数的99.3%，产值占68.8%。且不论在一些劳动密集型产业中，中小企业占绝对优势，就在煤炭、化肥、水泥等资金、技术密集型产业中，中小企业的产量也都占全国产量的一半以上。特别是近年来，乡镇企业迅速发展，大显身手，成为我国企业中的一枝新秀，不仅在很大程度上改变了农村贫穷落后的面貌，而且成为我国工业中一支不可忽视的力量。1984年，全国乡镇企业的产值已达到500亿元。

可见，大有大的好处，小有小的优势。中小企业的第一条优势是船小掉头快，经营灵活。它可以随时根据市场的需要改变自己的产品结构，适应性强。日本的三井精密机器工业公司，有一个工厂生产精密机床，只有四百五十人。但是，它生产的精密机床每年有20%是新产品，每五年全部产品就更新换代一次，它还为企业生产专用设备，使自己不仅在激烈的竞争中站住了脚，而且发展迅速。

中小企业的第二条优势表现在产业结构上，有行业优势。许多行业，如服务性强的美容、洗澡、修理、饮食等；一些劳动密集型产业，如工艺品、木材加工、食品加工、服装加工等；一些社会需求较小的产品，如特殊规格的金属冶炼、机器制造、化工产品制造等，这些行业一般不适于大规模经营，正是中小企业大显身手的地方。象日本的美玲工业公司，专事处理长野市的垃圾，从中得到很大的收益。所谓钻“冷门”，就是指中小企业的行业优势。

中小企业的第三个优势是投资少，基建周期短，见效快。我国建成一个大型水电站，一般要五至十年；建设一个大型矿井，需要五年；上海宝钢，从开工到第二期工程完工，预计要十五年，总投资可能要达几百亿元。而一般的中小企业，多则投资几百万元，少则几万元，甚至几百元。特别是乡镇企业，往往是当年投资，当年建成，当年收益。

中小企业的第四个优势是便于利用资源，如地方农副产品、小矿藏、不大的水利资源等。对于这些资源，国家往往难以统一规划利用，最好由各地集资，因地制宜地开发。目前，小煤矿、小水泥厂的产量都超过了全国产量的一半。这不仅增加了社会财富，还减轻了国家负担。

第五个优势是便于合理安排劳动力，解决就业问题。我国是个劳动力资源十分丰富，甚至“供过于求”的国家，特别是在农村，劳动力就业的压力越来越大。随着劳动生产率的不断提高，这个问题日益突出。中小企业的发展，是解决这个问题的一条重要途径。凡中小企业较为发达的地区，就业问题必然解决得好。如上海、北京、江苏、山东等省市，就解决得较好。可以说，乡镇企业的发展吸收了农村过剩的劳动力，走出了我国解决就业问题的一条新路。

中小企业的第六个优势是配套性好，便于在全社会范围开展专业化协作和联合。日本在这方面最突出。即使丰田、日产、松下、东芝这样大公司的产品，都靠中小企业供应配件，以丰田汽车公司为例，它本身只有八个工厂，包括四个总装厂和四个生产零件的工厂，只生产发动机、底盘、车身的主要部件，其余零件全靠中小企业供应。与丰田汽车公司搞外协的中小企业达一千二百多家。日本的中小企业与大企业的关系已经到了“生死与共，休戚相关”的地步。

随着新技术革命的深入发展,人们开始追求生活的质量,使社会需求发生了很大的变化,主要表现在产品的适用时期越来越短,更新换代越来越快,品种规格越来越多。很显然,生产这些产品是中小企业的优势,这就使近百年来生产不断集中的趋向在比较发达的国家中发生了逆转。美国一些经济学家已经提出了“小就是漂亮”的口号。许多大公司也开始用小公司的方法进行生产经营,即给它的子公司、分厂以独立经营核算的权利,以增加生产经营的灵活性和适应性,加之现代科学技术的发展,特别是微电子技术的发展,使小批量生产也能达到较高的经济效益,大大缩小了经济规模给经济效益带来的差距。美国的一些大公司正在寻求缩小工作范围的方法,这些公司的经理们认为,上千人在一个屋顶下工作,已经成为历史。当然,这种观点是针对近百年在产业发展上的求全求大而发,有片面性,但中小企业的地位,确已在发生变化,变得比以往任何时期都更重要。它与大企业有机地结合在一起,才能使社会的生产力得到充分的发展。

我国目前处在一个大力发展传统工业,同时又在发展新兴工业的阶段,大企业仍然是国民经济的命脉,规模经济的优势仍很大。但是中小企业,以至乡镇企业正在崛起,其作用将越来越大。当前的经济体制改革对中小企业的发展起了极大的促进作用,从经济效益的提高看,已经超过了大企业。我们应该看到,作为独立的经济实体,我国中小企业,特别是乡镇企业的经营管理水平还很低。这种状况必须尽快得到改善,否则将影响这些企业的发展。现在还处在经济改革的初期,各种经济法规不太健全,产业结构和价格也不太合理,加上我国基本上是卖方市场的现状,使这些中小企业

容易寻找机会在大企业的夹缝中生存、发展。但是，随着经济生活秩序的正常化，中小企业将失去这种客观条件，必须靠提高自身的经营管理水平，充分发挥自己本身的优势，才能在激烈的竞争中继续生存和发展壮大。

我们在这里为中小企业管理者们提供一本参考书，它应时代的要求而写，又力争反映时代的要求。我们希望此书对广大中小企业管理者有所裨益，为他们所喜爱，同时希望听到他们的批评意见。

郑景山

郑景胜

目 录

前言

第一章 一代天骄——中小企业管理者	1
1—1 中小企业管理者的素质.....	2
1—2 中小企业管理者的性格.....	14
1—3 用人之道.....	19
第二章 企业兴盛衰亡的关键——经营决策	28
2—1 信息是经营决策的基础.....	30
2—2 经营决策的原则.....	34
2—3 经营决策的程序.....	39
2—4 经营决策的方法.....	45
第三章 打下坚实的基础——设置组织机构的科学	51
3—1 组织中的科学.....	52
3—2 可供参考的企业组织机构模式.....	61
第四章 应把握的软件——向管理要效益	69
4—1 什么是管理.....	70
4—2 科学技术管理.....	74
4—3 生产管理.....	76
4—4 产品质量管理.....	81
4—5 设备管理.....	83
4—6 劳动管理.....	88
4—7 物资管理.....	91
4—8 财务成本管理.....	93

4—9 销售管理.....	98
第五章 待开发的资源——效率.....	105
5—1 时间和效率.....	105
5—2 思维和效率.....	128
第六章 从挫折中奋起——中小企业诊断.....	134
6—1 诊断的目的.....	135
6—2 诊断的时机.....	135
6—3 诊断者.....	136
6—4 诊断程序.....	138
6—5 诊断的内容.....	141
附件.....	141
第七章 通向未来之路——现代管理方法简介.....	150
7—1 系统工程.....	150
7—2 目标管理.....	155
7—3 价值工程 (VE)	160
7—4 全面质量管理 (TQC)	169
7—5 PDCA 循环工作法	174
第八章 他山之石——国外部分企业经营诀窍.....	176
8—1 国外部分企业的黄金原则.....	176
8—2 美国式和日本式.....	181

第一章 一代天骄——中小企业管理者

中小企业管理者的历史地位随着中小企业地位的变化而越来越重要。从某种意义上说，当个合格的中小企业管理者比当个大企业管理者更难。大企业管理者帅才与将才可以分关把口，各司其职，而中小企业管理者必须集帅将之才于一身。他们既是战略决策者，又是战役执行者；既要对国家负责，考虑到宏观经济的要求，又要对企业的全体职工负责，考虑微观经济的要求。同时，不同的时代对中小企业管理者还有特殊的要求。我国当前就要求他们具有开拓精神，要求他们坚韧不拔，要求他们有经济效益观念，要求他们能自觉服从经济体制改革的全局。中小企业资金少，市场占有率低，新产品开发困难，因此比大企业面临更为激烈的竞争，承担更大的风险。但是中小企业的优越性决定了个人因素可以在企业管理中起更大的作用，可以在激烈的竞争中充分发挥个人的才干。最近几年，美国的大学生一改传统做法，纷纷到小企业供职。哈佛大学毕业的经济管理硕士生中有三分之一在人数一百人以下的小企业任职。许多大企业的管理人员也纷纷离开大公司，去小企业任职。他们认为大企业太束缚人的才干，小企业才是一个可供自己自由驰骋的天地。

人才在选择企业，企业也在选择人才。那些世界有名的大企业都是从中小企业发展而来的，它们都有着杰出的管理者。象美国的汽车大王亨利·福特，日本的松下幸之助，德国的克虏伯，香港的包玉刚等，都是亲手创建了一个小小的

企业，经过几十年的努力，终于使自己的企业扬名世界。这些成功者给后来者做出了榜样，他们的经验在一定程度上揭示了中小企业管理的客观规律。这些经验经过经济管理学家的整理、抽象，逐渐升华为理论。但是，任何理论都有它的适用范围。福特·洛克菲勒的时代已经过去，新的技术革命已经从根本上改变了管理的手段和方法，管理已经从个体管理阶段过渡到群体过渡阶段。仅仅一个聪明能干的老板，靠自己的那点经验和技能，远远不能适应企业外部环境的变化，必须建立一个管理集团，集中一批“硬”件或“软”件专家们的智慧，通过专家集团来管理企业，才能取得较好的经营效果。当然，企业规模越小，管理集团的规模也应该越小，直至个人负责。

在我国，由于实行经济体制改革，实行了政企职责分开，企业管理者的重要性大大加强了。一个“明白人”可以救活一个厂；与此相反，一个“糊涂人”也可以断送一个厂。我们不夸大个人的作用，但在历史发展到一定时期，个人的作用是决不容忽视的。那么，中小企业管理者究竟应该具备什么条件呢？

1—1 中小企业管理者的素质

作为一个企业管理者，不管他处在哪个管理层次上，都要负一定责任，因此，对他们的要求不同于对一般职工的要求，一般地讲，管理者素质包括以下四点：

一、政治素质

任何企业的生产活动，都是社会活动，不可避免地要与社会发生千丝万缕的联系，因此受到生产关系的制约。管理

者不了解这种政治关系，就会与社会需求发生矛盾，其结果，不是自己垮台，就是别人垮台，使社会财富遭到很大损失。世界著名企业家，无一能完全脱离政治。他们的成功在于他们顺应了政治潮流。以日本松下幸之助为例，他是典型日本政治的产物。他的公司创建于二十年代，发达于第二次世界大战之后，他的经营思想、管理方式、管理手段都极富于日本的民族特色，即以资本主义现代化大生产为主，又揉进了带有封建家族式色彩的管理方式。如松下公司在开发新产品方面，从搜集信息、市场预测到对新产品的 设计、试制、投产都应用了最现代化的科学方法，但在人事管理上，却采取了许多富有人情味的措施；在雇工制度上，采取了终身雇佣制；在工资制度上采用了年序工资与职务工资相结合的方式；公司十分关心职工的福利，但又对他们有严苛的要求；公司建立了董事会，但老松下在董事会中俨然是个和蔼可亲的家长，他似乎很慈祥，很民主，但却握有公司的决策权，他的部下象崇拜上帝一样地崇拜他。这难道不是当代日本的政治特征吗？

在社会主义生产关系下，政治起的作用更大。多年来，我们党靠政治去掌握群众，充分调动他们的积极性，取得了民主革命和社会主义革命的伟大胜利。

然而，由政治上的左倾，也出现了“大跃进”、“文化大革命”，给生产力造成了很大的破坏。在今天，如果一个企业的领导缺乏政治观念，只知道生产、利润，那么他肯定摆不正国家、企业、个人之间的关系，不懂得社会主义生产的根本目的，他的管理肯定会失败。现代管理的核心因素是人的积极性，任何违背人性的措施都会受到工人的抵制，虽然这种抵制有时是无声的，它的表现形式是生产效率的降

低。

由于长期偏激的宣传，人们对政治产生了一种偏见，认为政治只是空谈，或只是整人，因此，一听谈政治就反感。其实，政治是处理人与人之间关系的准则，是谁都回避不了的。我国现实的要求是，企业管理者必须是政治上的“明白人”，即能理解党的路线、方针、政策；能自觉在政治上、思想上和党中央保持一致；能正确处理国家、企业、个人三者之间的关系；作风民主，平等待人，联系群众、不谋私利，遵纪守法等等。我们不要求企业管理者都是政治上的完人，但也不能要政治上的庸人，我们要的是企业家，而不是政客。这就是对企业管理者政治素质的要求。

二、文化素质

一提文化素质，很自然地使大家想到学历。学历固然是表示一个人文化素质的重要标志，但却不是唯一标志。我们要说的文化素质包括这样几个内容：学历、知识结构、文学艺术修养、对民族文化传统的理解等等。

学历标志着一个人受教育时间的长短，其重要性可以通过这样一个事实来说明：不论哪个国家，也不论是公有制还是私有制企业，在雇佣职工时，几乎无一例外地给予不同学历者以不同的工资待遇。然而，受教育时间的长短与知识本身并不成严格的正比例关系，特别是与创造性的关系，更无比例可言。自学成才者，在哪个时代都占有一席光荣的地位。我国著名的经济学家薛暮桥、马洪都没上过大学；国外一些企业界巨子，如亨利·福特、松下幸之助等也都只有小学学历，但谁又能说他们不是同时代同行中的佼佼者呢！我们强调知识化，固然要看重学历，但对于企业来说，更重要的是要看其创造性。我国现行教育制度的一大弊病就是教授

方法基本上是注入式的，因此，对学生的创造力有一定的束缚作用。比较起来，倒是那些自学成才者框框少些。所以企业要不拘一格使用人才，切莫错待了那些难得的人才。

知识结构比学历更接近实际。不同的职业要求人有不同的知识结构，即使是大学毕业生，其知识结构也不能完全适应工作的要求，离实际仍有一定差距。人们在实际工作中必须不断调整自己的知识结构。例如，对经济理论工作者来说，《资本论》是必读书，对于一般企业管理者来说，大学《政治经济学》教材上的知识就够了。对他们来说，更重要的是决策能力、管理人的能力、组织能力、专业知识等。对大企业和中小企业管理者知识结构的要求也不同，前者应偏于决策、指挥、协调，后者则偏于管理人、专业知识和个人动手能力。随着科学技术的迅速发展，一些新技术广泛应用于企业管理，如电子计算机技术、市场预测技术、投入产出分析等，使企业管理水平发生了很大的变化，使老福特那种以经验和个人技能为主的知识结构完全过时。美国的许多企业只雇佣毕业不超过五年的硕士生担任企业经理，因为他们认为，当代知识的老化期是五年。五年后，如知识不更新，知识结构不调整，就会落后于时代。我国许多企业将学工程技术的大学生提拔为厂长、经理，他们其中相当一部分人并没有使企业发生很大的变化。其原因固然有经济体制上的不合理，但其中一个重要因素就是这些人的知识结构不合理。他们学的是工程技术，做的工作却是管理。其实这也是学非所用，也是浪费人才。现代企业管理已经成为一门专门的学科，而且是一门边缘学科，把自然科学和社会科学融为一体。作为一个中小企业管理者，合理的知识结构一般应包括下表所列的几点：

内 容	结构比重 %
政治经济理论	10
产品技术知识	15
销售市场知识	15
社会组织学	15
行为科学	10
现代科技知识	15
数学知识	5
电子计算机	5
个人技能	5
文学艺术知识	5

以上比例仅供参考，不同行业、规模的企业领导者，其知识结构应该有区别，上表只是一个大概的比例。对中小企业管理者来说，产品技术知识、销售市场知识的比重应该更大些，因为他们没有专门的技术、管理人员可依靠。

文学艺术修养对企业管理者来说，是间接起作用的素质，但它是衡量管理者文明程度的一个标志。文学艺术可以陶冶人的性情，使人的思想得到净化，同时又是企业管理者接近群众的一种媒介。因此，不论是政治家、军事家、企业家还是自然科学家，文学艺术都可以说是他们思想的润滑剂，使他们思想的运行更为顺利、协调。日本新日铁的下属炼铁厂，竟然象花园一样美丽，到处是绿草红花。这种艺术构思所产生的效益是难以估量的。一个缺乏艺术修养的人，必定是单调的人，作为一个自然科学家，也许还行，但作为一个企业家，一个以调动人的积极性为主要工作的人，显然

是不够格的。

对民族文化传统的理解也是间接影响企业管理水平的重要因素之一。美国许多企业家看到日本企业家在企业管理方面独辟蹊径,克服了美国企业管理中的许多弊病,取得了很大的成功,便群起而效之,结果大多数人并未获得成功。这是为什么呢?就是因为这些企业家不懂得美国与日本民族传统的不同;对工作的态度不同,应采取的管理方法也不同。在日本是成功的经验,在美国就不一定成功。如日本民族受中国儒家学说影响较大,性格比较内向,重情感、重信义,加上第二次世界大战战败的影响,使日本人民比较节俭,民族自尊心很强,自我奋斗精神很强。因此,成功的日本企业大都充分利用了日本民族的这些特点,建立了一套带有浓厚“家族”色彩的管理办法,如终身雇佣制、年序工资制,目标管理、全面质量管理等,特别强调尊重人,从而激发人的积极性,使之变为巨大的物质财富。而美国民族没有悠久的历史传统,性格外向,民族庞杂,很难用一种思想,一个主义来把他们统一起来。他们从四十年代就成为全球的首富,生活要求高,对民主自由的要求也高,因此,日本的那套管理办法用在美国往往收不到良好的效果。许多美国人发明的管理方法,如目标管理,移植到日本后,才充分发挥了效率。可见对民族传统习惯理解的重要性。

与政治素质、文化素质相关联的是企业管理者的思想作风。作风是一种无形的力量,它是企业管理水平的标志。一个高效率的企业,一定有一个好厂风。日本的松下七精神著名世界,其内容是:生产报国精神;光明正大精神;团结一致精神;力争上游精神;文明礼貌精神;顺应潮流精神;感恩报德精神。我们姑且不去评论这些口号的优劣,只看其中体现

了一种作风，松下幸之助说：“今后的企业家必须右手掌握合理性，左手掌握人情味。”这大概就是他成功的秘诀。作为一个社会主义的企业管理者，更要有良好的思想作风和工作作风，这就是：大公无私，严于律己；待人诚恳，作风民主，办事公道，赏罚分明；敢于坚持原则，敢顶歪风；工作一丝不苟，实事求是；雷厉风行，多谋善断，不尚空谈等。只有管理者本身有一个好的作风，才能带出一个好的厂风。

三、能力素质

能力素质是个比较抽象的概念。我们常说，这个人是帅才，那个人是将才，就是指能力素质而言。具体地说，是指人们掌握和运用知识的能力。能力与知识不是一回事，能力好比是软件，知识好比是硬件，没有软件，硬件也只是一堆原始材料而已。从这种意义上说，能力比知识更重要。电子计算机在记忆信息、计算速度等方面，是人脑无法与之比拟的，但在运用知识方面，连一个小孩都比不上。我们认为，能力素质应包括决策能力、分析能力、指挥能力、组织能力、协调能力、创造能力、动手能力等。每个人都具有不同的能力素质，就是说在不同的方面各有所长。让一个人具有全面的能力素质而且要特长，是不实际的，通才是很少的。

“人无完人，金无足赤”，大部分人只是具备某个方面的特长，而不同的工作岗位要求有不同的能力素质结构。汉高祖刘邦之所以能打败项羽，主要在于他会用人，也就是说，他是个帅才。张良、韩信、萧何等均有一定专长，如张良的运筹帷幄，韩信的行兵布阵，萧何的定法治国都为刘邦所不及，但他们都只是将才。只有在刘邦的领导下，他们的专长才能得到充分发挥，才能互补互益，结果终成霸业。可见处于不同岗位上的管理者，应具备不同的能力素质，这些素质