

# 小型企业管理

钱明霞 编著

MBA

M B A

系 列 教 材

上海人民出版社

SHANGHAI  
PEOPLE'S  
PUBLISHING HOUSE

# 小型企业管理

→ 钱明霞 编著

系 列 教 材

MB  
A

上海人民出版社

SHANGHAI  
PEOPLE'S  
PUBLISHING HOUSE



亚洲(澳门)国际公开大学  
教材编写委员会组织

**图书在版编目 (CIP) 数据**

小型企业管理/钱明霞编著.  
—上海:上海人民出版社,2002  
MBA 系列教材  
ISBN 7-208-03954-2

I. 小... II. 钱... III. 小型企业-企业管理-研究生-教材  
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 077023 号

责任编辑 宋慧曾

封面装帧 王晓阳

·MBA 系列教材·

**小型企业管理**

钱明霞 编著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海福建中路 193 号 邮政编码 200001)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 14.25 插页 4 字数 278,000

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 2 月第 2 次印刷

印数 5,101-8,200

ISBN 7-208-03954-2/F·814

定价 40.00 元

# 总 前 言

21 世纪是知识经济和经济的全球本土化的世纪。知识和智能将作为一种生产要素在经济活动中起着难以估量的作用,管理的理念、理论、技术和方法将会发生很大的变化,MBA 教学体系正面临着严峻的挑战。

亚洲(澳门)国际公开大学的前身澳门东亚大学,是澳门第一所大学,自 1980 年成立以来,一直把工商管理(BBA、MBA)教学作为学校重点发展方向,凭借澳门的地理位置优势和中西文化交融的背景,在工商管理(BBA、MBA)教学中,聘任我国港澳台地区和外国专家、教授授课和编写教材,介绍最新的管理思想、理论、技术和方法,十分注重理论联系实际,重视案例分析和研究,形成了自己的 MBA 教学特色。

知识经济的兴起和全球经济的一体化,要求我们必须更新 MBA 教学内容,必须有一套与这一时代相适应的 MBA 教材,为此,我校成立了教材编写委员会,并组织 and 邀请中国内地,中国香港、澳门以及外国专家、教授参与教材编审工作。

新编的这套 MBA 系列教材,要体现课程的“精、新、简、全、适”的特点。所谓“精”,即要能够反映本课程的基本原理、基本理论、基本应用方法;“新”,要求反映本课程最近十



年出现的新理念、新理论、新方法;“简”,则指阐述要简,要使教授在授课时有发展的空间,要精选精彩而简短的案例;“全”,就是内容要完整,有系统性;“适”,必须适应学员对象的广泛性(中国内地、中国港澳台地区和东南亚地区)。教材每一章结尾均有思考题或练习题,便于学习和自检,每门课程精选若干案例,提供读者应用所学知识,综合分析问题的机会,藉以增加学习兴趣。

在这套 MBA 系列教材出版之时,我们要感谢所有参与编写和审稿的专家和教授们。由于他们对管理科学的明天的孜孜不倦的追求和出色的工作,使这套 MBA 系列教材能在新世纪之初问世。我们也要感谢所有办学单位、广大学员和教职员对编写新教材的期望和支持。

由于我校的课程设置和名称是经澳门特别行政区政府有关部门审核批准的,改动的自由度较小;由于高新技术和新型企业的不断出现,由于经营环境迅速变化,使新教材会出现不适之处。但我们将以积极的态度,定期更新内容,迎接新世纪的挑战。

衷心期待各位专家、教授、广大读者和办学单位对这套教材提出宝贵的意见和建议,以便再版时进行修订。

亚洲(澳门)国际公开大学

教材编写委员会

2001 年 6 月

# 前 言

自 20 世纪 90 年代中后期尤其是亚洲金融风暴发生以来,小型企业(small business)在世界尤其是在亚洲各国和地区的经济和社会发展中的地位 and 作用日益凸现,各国政府和学术界也对小型企业表现出前所未有的浓厚兴趣。为使 MBA 学员更好地理解小型企业,掌握小型企业管理的特点,同时为他们将来从事小型企业的创立、运营、管理和发展提供一定的指导和参考,我们编写了此书。

本书的内容是遵循小型企业创办、运营、管理和发展的进程展开的。共 11 章,分别是小企业概述、小企业的创办、小企业的经营战略、小企业的法律形式与组织结构、小企业的人力资源管理、小企业的运营管理、小企业的市场营销、小企业的财务管理、小企业经理的素质、小企业的电子商务、小企业的竞争与发展等。本书内容新、广、精,有一定的理论深度,具有较强的可读性、实用性与可操作性。

本书可以作为 MBA 学员的相关课程修读指南,通过对本书的学习,使 MBA 学员基本了解小企业与大中型企业的管理差异,掌握小企业的创办、运营、管理和发展的基本技能。MBA 学员要注意学习小型企业的基本管理理论与方



法,尤其要注意运用所学的管理理论去分析、诊断相关案例。通过案例研究强化对有关理论和方法的理解和掌握,从而实现理论—实践—再理论—再实践的良性循环。

本书的写作得到了亚洲(澳门)国际公开大学周明富教授、上海经济管理干部学院前院长史景星教授的精心指导,他们审阅了本书初稿,提出了许多宝贵的修改意见;在本书写作过程中,作者参考并采纳了相关研究文章、论著的观点;张舒华、沈群力、周朝奋也为本书的写作提供了部分素材,在此一并表示真挚的谢意。

由于作者水平有限,缺点和错误在所难免,敬请专家、读者批评指正。

编者

2000年12月



# 目 录

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>第一章 小企业概述 .....</b>       | <b>001</b> |
| 第一节 一般界定 .....               | 001        |
| 第二节 小企业的定义 .....             | 022        |
| 第三节 小企业对经济与社会发展的<br>作用 ..... | 033        |
| 自测题 .....                    | 041        |
| <b>第二章 小企业的创办 .....</b>      | <b>042</b> |
| 第一节 拟订创业计划 .....             | 042        |
| 第二节 创业项目的选择与分析 .....         | 054        |
| 第三节 创业资金的估计与筹集 .....         | 079        |
| 第四节 商店和作业场所的选址 .....         | 088        |
| 第五节 公司章程与注册登记 .....          | 099        |
| 自测题 .....                    | 106        |
| <b>第三章 小企业经营战略 .....</b>     | <b>108</b> |
| 第一节 小企业经营理念 .....            | 108        |



|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第二节 小企业经营战略制约因素分析 ..... | 113 |
| 第三节 小企业经营战略选择 .....     | 124 |
| 自测题 .....               | 135 |
| 案例分析 .....              | 136 |

## 第四章 小企业的法律形式与 组织结构 .....

139

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第一节 小企业的主要法律形式 .....     | 139 |
| 第二节 影响小企业法律形式选择的因素 ..... | 149 |
| 第三节 小企业的组织结构 .....       | 151 |
| 自测题 .....                | 169 |
| 案例分析 .....               | 170 |

## 第五章 小企业的人力资源管理 .....

175

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第一节 小企业人力资源管理的现状分析 .....   | 175 |
| 第二节 小企业内部人际冲突与沟通 .....     | 188 |
| 第三节 小企业员工的绩效考评、奖酬与激励 ..... | 198 |
| 第四节 小企业员工培训 .....          | 221 |
| 自测题 .....                  | 231 |
| 案例分析 .....                 | 232 |

## 第六章 小企业的运营管理 .....

235

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 业务承揽中的合同管理 ..... | 235 |
|----------------------|-----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第二节 小企业与其他企业的协作 ..... | 243 |
| 第三节 小企业的客户关系管理 .....  | 249 |
| 第四节 环境保护与社会责任 .....   | 254 |
| 自测题 .....             | 260 |
| 案例分析 .....            | 261 |

## 第七章 小企业的市场营销 ..... 264

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第一节 小企业市场营销概述 .....  | 264 |
| 第二节 小企业营销管理的程序 ..... | 271 |
| 第三节 小企业的市场营销策略 ..... | 287 |
| 自测题 .....            | 296 |
| 案例分析 .....           | 297 |

## 第八章 小企业的财务管理 ..... 300

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 第一节 小企业会计的特殊性及其理财目标 .....         | 300 |
| 第二节 小企业项目投资的决策分析与<br>成本管理战略 ..... | 309 |
| 第三节 小企业财务危机诊断及其对策 .....           | 317 |
| 自测题 .....                         | 329 |
| 案例分析 .....                        | 330 |

## 第九章 小企业经理的素质 ..... 336

|                |     |
|----------------|-----|
| 第一节 个性特征 ..... | 336 |
|----------------|-----|



|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第二节 素质要求 .....      | 344 |
| 第三节 必须克服的人格障碍 ..... | 356 |
| 自测题 .....           | 361 |
| 案例分析 .....          | 363 |

## 第十章 小企业的电子商务 .....

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第一节 电子商务的发展过程、概念及分类 ..... | 367 |
| 第二节 小企业的网站建设 .....        | 376 |
| 第三节 电子商务运作 .....          | 388 |
| 自测题 .....                 | 394 |
| 案例分析 .....                | 395 |

## 第十一章 小企业的竞争与发展 .....

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 第一节 小企业的竞争谋略 .....             | 400 |
| 第二节 小企业的生命周期与发展策略及<br>趋势 ..... | 408 |
| 自测题 .....                      | 420 |
| 案例分析 .....                     | 421 |

## 附录 .....

|            |     |
|------------|-----|
| 参考文献 ..... | 437 |
|------------|-----|

# 第一章 小企业概述

小企业是一个较为模糊的概念,在不同的国家和地区存在不同的定义。本章从“量”、“质”两方面综述一般意义上的小企业定义及分类,并分析小企业在经济与社会发展中举足轻重、不可替代的作用。



## 第一节 一般界定

### 一、小企业“量”的界定

用“量”来界定小企业,就是采用某种数量标准来区分大、中、小企业的界限。

如何定义小企业(small business),关系到对一国经济发展状况特别是经济结构的认识。定义过宽,有限的政策资源和要素资源过于分散,起不到扶持“真正”小企业的目的;定义过窄,则又会使应该得到扶持的小企业被排除在政府作用以外。有人甚至直截了当地说:定义小企业是为了将非小企业从政府特殊政策的名单上排除掉,不让它们来分

一杯羹。

“小企业”一词的关键点首先是“小”。“小”是规模(size)概念,企业的规模可以通过企业的生产要素和经营结果的状况反映出来,问题在于企业的生产要素有多种,是以其中一种还是多种为依据,如果是一种,又是哪一种。

从世界各国的实践看,衡量企业规模的标准主要是企业雇用人数(employee)、企业资产(assets)和企业销售(经营)收入(turnover),这些都是数量定义(quantitative definition)。

### (一)企业雇用人数

与其他标准相比,企业雇用人数标准较为清楚和简单,特别是许多国家都以小企业作为增加就业的重要手段,故为较多国家特别是其政府部门所采用,即使是使用复合标准的,也以雇用人数标准为常用和首选。这里所说的企业雇用人数,指的是企业工资劳动者或全职(每周工作时间超过35小时)劳动者,季节性(临时性和半职)劳动者,要折算成全职劳动者。企业人数不包括企业所有者和其实际上在企业中工作的家人。

小企业雇用人数的标准因不同的国家和产业而不同。制造业一般是一国代表性的产业,故多数国家以制造业小企业标准为统计依据。

从各国的实际情况来看,目前仍缺乏统一的小企业标准。如美国联邦与州各有自己的标准,如佛罗里达州规定,1—25人的企业为小企业。只有14个州与联邦标准相一

致。产业之间的标准差异更加明显。美国能源部门规定少于 400 名雇员的企业为小企业,而制造业的某些部门则将少于 1500 名的企业称为小企业。在日本,《中小企业基本法》规定,少于 300 名的企业为小企业,陶瓷业则将少于 900 名的企业看作小企业。在英国,制造业和建筑业小企业标准分别为少于 200 名和 25 名。更加复杂的在于,政府部门、金融机构和小企业服务部门有各自不同的小企业标准。在英国,欧洲投资贷款定义小企业为少于 500 名,就业法、出口奖励分别以少于 20 名和 200 名为小企业标准。在美国,政府贷款、管理帮助、反托拉斯法、税收优惠等,又各有其小企业标准。

## (二)企业资产量

企业资产量的多少,既能反映企业规模,也能反映企业运行的质量基础。这一指标多为金融部门所偏好。欧美和亚洲各国对小企业资产量标准也是各不相同的。

与雇用人数标准相比,资产量比较难于计量和统计。原因在于,一方面,在小企业特别是有家庭背景的企业中,企业资产与家庭资产难以区分,另一方面,为了自己的利益,有些处在小企业边缘的企业主就可能隐瞒自己的资产量,这在技术上是困难的。评估企业设备有相当大的难度,有些设备可能已过了折旧年限,企业厂房或可能与家庭住所在一起,或可能是租借来的。在发展中国家,由于缺乏资本市场,评估企业资产有更大的难度。



### (三)企业经营收入

企业经营收入包括企业销售收入和服务的收入。企业收入可以从一个角度反映企业活动的规模,但是,这是一个极易变动的量,不同的产品、不同的市场、不同的季节、通货膨胀的不同水平都可能对其产生很大影响。与资产量相比,经营收入的统计更容易因人为的原因增加难度和缺乏可信性,更何况不同产业的特点,决定了经营收入上的巨大差异,使得这一标准缺乏可比性。因此,在市场稳定,会计、统计、税收制度较为健全的发达国家(如美国等)采用这一标准较易操作,发展中国家采用这一标准则有一定的难度。

上述标准在有些国家是单独使用的,有些则是复合使用的,如同时使用两个甚至三个标准。复合标准的掌握上又有区别,有些国家要求同时符合两个或三个标准才承认其为小企业,有些则只需在几个标准中符合一个,即可称为小企业。

### (四)其他数量标准

在有些国家,根据产业的需要和实际情况,还运用了一些居非主流地位的小企业标准。

1. 以产品增加值,即销售额与总成本之间的差额,衡量企业的规模。其优点是实际上反映企业经营的真正成果,但在统计上也有一定的困难,特别是在财务制度不是很健全的发展中国家。

2. 以某种生产资料作为评价小企业的标准,如美国运输业,以少于5辆运输工具为小企业的标准。旅馆的房间

数、织布机数,甚至机器的总马力,都在一些国家被当作小企业的标准。相对而言,这些标准倒有比较易于评价和统计的好处。

## 二、小企业“质”的界定

也有理论家和政府官员提出对小企业进行质量定义(qualitative definition),即从企业的性质上提出小企业标准。如,有人提出应该从企业管理模式上进行定义,小企业是“由一两个人掌握和决策的企业”。有些国家提出从是否使用现代生产方式上进行定义,如印度尼西亚规定,如果企业全部是手工劳动,即使企业雇用规模超过一定标准,也不能称为小企业,而只能归类于手工业。有人则主张,将纯贸易企业排除在小企业范围之外。

最大的问题可能来自于对自我雇用的认识。自我雇用即在一经济组织中,没有工资劳动者,所有者及其家庭成员承担所有劳动。这是一种古老的经济组织,是伴随着手工业与农业的分工而出现的。其重要的特点是,家庭活动与经济活动结合在一起,难以进行有效的成本核算和组织高效率的生产经营。因此,有人认为,从严格的意义上看,这类经济组织不属于“企业”的范畴,当然也不能进入小企业的行列。这种观点反映在有些国家对小企业的定义中,将无工资劳动者的经济组织称之为家庭企业,在这些国家,小企业雇用劳动者标准的下限就不是0。当然,大部分国家给小企业确定雇用人数标准时,只给出上限,这就意味着,



无雇用劳动者的企业也可纳入小企业的范围。

另一种影响较大的对小企业质量上的定义,来自美国“小企业管理局”(Small Business Administration,简称SBA)。该局认为独立拥有和运行的、在行业中取得支配地位的企业就是小企业。这一定义将独立运行作为小企业的标准之一,是为了避免有些由大企业控股或支配的企业也享受小企业的待遇。

综上可见,小企业定义及标准林林总总,有些甚至是相互矛盾的。在一个国家内部,关于小企业的定义也在随着实践的发展而不断进行修改和完善(见表1.1、表1.2)。因此,如何认识这些问题,最终给出科学的小企业标准,或给出制定小企业标准的科学依据,就是一个重要的理论和现实问题。

表 1.1 欧美和亚洲一些国家小企业的标准

| 国 别   | 雇用人数   | 资 产 量         | 经营收入         |
|-------|--------|---------------|--------------|
| 美 国   | 0—500  | 0—2.4 亿美元     | 0—1 亿美元      |
| 英 国   | 0—200  |               | 0—575 万英镑    |
| 德 国   | 1—500  |               | 0—100 万德国马克  |
| 法 国   | 10—500 |               | 0—180 万法郎    |
| 意大利   | 1—99   |               |              |
| 瑞 典   | 0—200  |               |              |
| 瑞 士   | 1—200  |               | 0—10 万瑞士法郎   |
| 丹 麦   | 1—50   |               |              |
| 中国大陆  |        | 0—5000 万人民币元  | 0—5000 万人民币元 |
| 日 本   | 1—300  | 0—1 亿日元       |              |
| 澳大利亚  | 0—100  | 0—20 万澳元      |              |
| 菲律宾   | 5—99   | 10—100 万菲律宾比索 |              |
| 马来西亚  | 0—25   | 0—25 万林吉特     |              |
| 泰 国   | 0—50   | 0—200 万泰铢     |              |
| 新加坡   | 0—50   | 0—25 万新加坡元    |              |
| 印度尼西亚 | 0—9    | 0—50 万印尼盾     |              |