

小企业经营管理实务读本与短训教材

小企业经营管理一本通

抓住机遇 科学管理 壮大企业

A Handbook For
Managing
Small Business

陈东升/编著

小企业以其数量众多、分布面广、机制灵活等自身先天具有的优势得以在繁荣市场、扩大就业、稳定社会及推动经济发展等诸多方面发挥着越来越大的作用，但其在迅速发展的过程中所暴露出来的问题也不容忽视：管理水平低、营销成本高、企业日常运营的资产空耗和流失现象较普遍、技术进步滞缓、产品开发能力弱、竞争实力差、经济效益不佳……本套丛书正是针对上述问题而为小企业经营管理者量身打造的内容适用、篇幅合适的实务型管理读本及短期培训教材。



经济科学出版社

小企业经营管理一本通

陈东升 / 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业经营管理一本通/陈东升编著. - 北京:
经济科学出版社, 2006. 4
ISBN 7 - 5058 - 5448 - 8

I. 小… II. 陈… III. 小型企业 - 企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 011435 号

责任编辑: 张 力 周胜婷
责任校对: 杨 海
技术编辑: 董永亨

小企业经营管理一本通

陈东升/编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036
总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河闻泰印刷包装有限公司印刷

787 × 960 16 开 19.5 印张 300 000 字
2006 年 4 月第一版 2006 年 4 月第一次印刷
ISBN 7 - 5058 - 5448 - 8/F · 4708 定价: 35.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换)
(版权所有 翻印必究)

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,它是神奇的智慧翅膀,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,为适应小企业在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,力争给予本书的读者一个新的思路。另外,本书以实用性为总的指导思想,因而重点突出了实用性、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、务实的小企业经营管理手册,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

认识小企业经营管理

- (3) 1.1 小企业的定义、重要性及其他
- (6) 1.2 小企业经营有哪些组织形式
- (8) 1.3 小企业可采用何种组织结构
- (11) 1.4 小企业有哪些保障政策和可享受国家哪些优惠
- (13) 1.5 小企业的权利与义务有哪些
- (15) 1.6 小企业为何要重视管理
- (18) 1.7 小企业经营管理包括哪些方面
- (20) 1.8 小企业经营管理的特点及方法

第2章

小企业的战略管理

- (25) 2.1 什么是企业的发展战略
- (28) 2.2 德鲁克如何看待公司战略的制定
- (29) 2.3 小企业在战略分析时应注意的四大问题
- (34) 2.4 小企业如何进行战略规划与管理
- (37) 2.5 小企业的四种基本战略类型
- (40) 2.6 何为小企业定位的金三角战略
- (43) 2.7 何为CS企业经营战略
- (46) 2.8 小企业如何实行竞争战略
- (49) 2.9 小企业的成长途径和战略有哪些
- (53) 2.10 小企业如何实行名牌战略
- (57) 2.11 格力公司专业化技术创新战略

第3章

小企业的创业管理

- (63) 3.1 新开小企业怎样选择行业



- (66) 3.2 小企业如何确定组织形式
- (71) 3.3 小企业如何确定自己的名称
- (74) 3.4 小企业怎样设计标志
- (76) 3.5 小企业怎样选择公司场所
- (80) 3.6 小企业怎样摆正经营理念
- (83) 3.7 孙寅贵检讨创业中的十大失误

第4章

小企业经营者的自我管理

- (91) 4.1 小企业经营者应该具备哪些素质
- (94) 4.2 小企业经营者应掌握哪些知识
- (96) 4.3 小企业经营者应具有哪些领导魅力
- (101) 4.4 小企业经营者的语言艺术
- (103) 4.5 西方管理理论中的领导行为模式有哪些
- (110) 4.6 杉杉创建者郑永刚的企业家形象塑造

第5章

小企业的市场营销管理

- (115) 5.1 什么是市场营销
- (117) 5.2 小企业如何进行市场分析
- (120) 5.3 小企业怎样在市场中捕捉商机
- (124) 5.4 小企业如何在市场营销中保持开拓创新的理念
- (126) 5.5 小企业如何确定产品与消费群
- (128) 5.6 小企业如何制订好营销方案
- (131) 5.7 小企业产品营销有哪些方法
- (135) 5.8 小企业如何利用人员促销
- (139) 5.9 小企业如何看待网络营销
- (143) 5.10 永和集团的营销启示录

第6章

小企业的人力资源管理

- (147) 6.1 小企业人力资源管理从哪儿入手
- (150) 6.2 小企业如何进行人员配备
- (152) 6.3 小企业物色人才有哪些方法
- (155) 6.4 小企业选聘主管有哪些途径
- (158) 6.5 小企业如何任用知识型员工
- (161) 6.6 小企业老板如何用好比自己强的员工
- (163) 6.7 小企业如何留住优秀的员工
- (165) 6.8 小企业如何进行绩效考核
- (167) 6.9 小企业绩效考核的内容有哪些
- (170) 6.10 小企业绩效考核的方式与方法有哪些
- (176) 6.11 小企业应如何对待员工薪酬
- (178) 6.12 小企业薪酬激励的艺术有哪些
- (181) 6.13 小企业的人力资源管理方法
- (183) 6.14 五粮液依靠人才创名牌

第7章

小企业的财务税收管理

- (187) 7.1 小企业为什么要重视财务管理
- (190) 7.2 有效的财务管理制度包括哪些方面
- (192) 7.3 小企业如何做到制度与人的完美结合
- (194) 7.4 小企业如何用比率分析法估计整体实力
- (197) 7.5 小企业还可利用哪些财务分析方法
- (199) 7.6 “杜邦财务分析体系”是什么
- (203) 7.7 小企业如何斩断伸向“现金”的黑手
- (205) 7.8 小企业怎样对待会计错误或舞弊
- (208) 7.9 小企业经营者应掌握哪些税收知识
- (211) 7.10 小企业如何正确认识合理避税
- (213) 7.11 小企业常见的合理避税方法有哪些
- (217) 7.12 “红高粱”失败的财务管理启示



第8章

小企业的筹资与投资管理

- (221) 8.1 筹资对小企业有哪些重要性
- (222) 8.2 小企业如何谋求银行贷款
- (226) 8.3 小企业如何通过租赁融资
- (230) 8.4 小企业如何利用股票融资
- (232) 8.5 小企业如何抓住“投资机遇”
- (234) 8.6 小企业如何做好投资决策
- (237) 8.7 小企业如何分析防范投资风险
- (240) 8.8 长隆集团的超常规发展

第9章

小企业必备法律法规

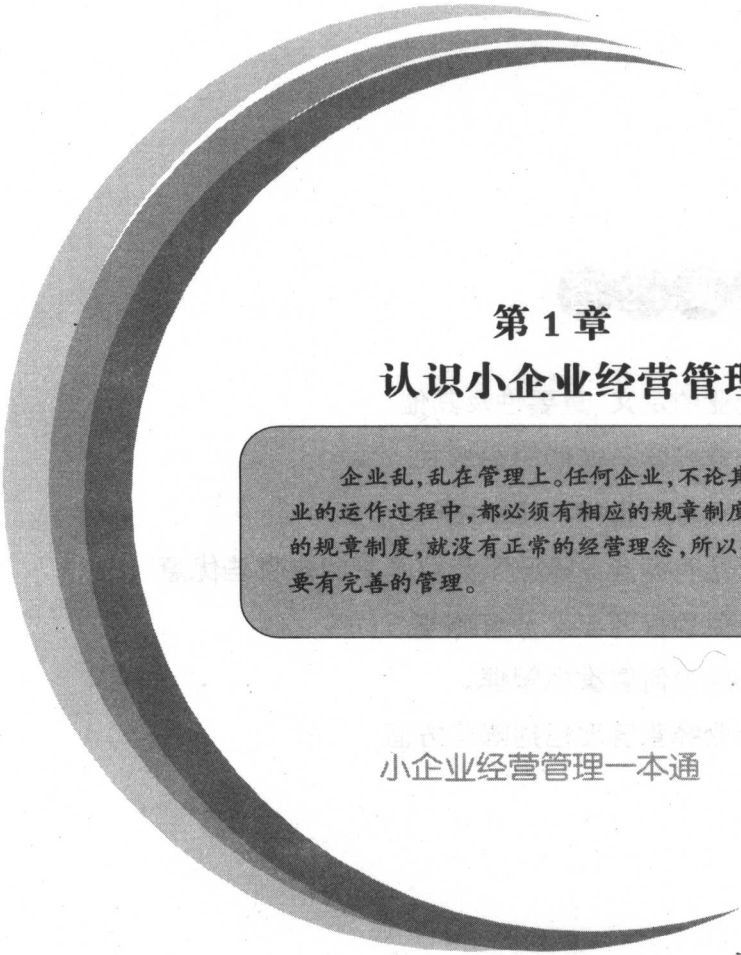
- (243) 9.1 小企业经理人应着重了解哪几部法律
- (245) 9.2 《私营企业暂行条例》有哪些主要规定
- (247) 9.3 《个人独资企业法》有哪些内容
- (250) 9.4 《合伙企业法》有哪些法律规定
- (257) 9.5 小企业适用《公司法》应注意哪些问题
- (262) 9.6 小企业订立合同应注意哪些问题
- (267) 9.7 小企业几种主要合同的要点有哪些
- (278) 9.8 小企业如何订立劳动合同
- (280) 9.9 小企业怎样解除劳动合同

第10章

小企业的其他经营管理

- (285) 10.1 小企业如何做好规范化管理
- (289) 10.2 小企业如何进行生产与组织管理
- (292) 10.3 小企业如何做好进货管理
- (294) 10.4 小企业如何做好生产规划
- (298) 10.5 小企业如何搞好仓储工作

- (301) 主要参考文献



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。

小企业管理一本通

本章主要内容

- ▶ 小企业的定义、重要性及其他
- ▶ 企业经营有哪些组织形式
- ▶ 企业可采用何种组织结构
- ▶ 企业有哪些保障政策和可享受国家哪些优惠
- ▶ 企业的权利与义务有哪些
- ▶ 企业为何要重视管理
- ▶ 企业经营管理包括哪些方面

.....

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，阻碍小企业发展的因素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。与大型企业相比，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缺，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

^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。

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。小额贷款对中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，能够有效地增加中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。

二是建立促进中小企业发展的社会服务体系，促进中小企业的发展。从总体看，小企业的社会发展服务体系还没有建立，政府对中小企业服务体系建设的投入还远远不够。因此，要尽快建立中小企业服务体系，拿出一定的资金支持为中小企业发展提供服务的中介机构，通过这些机构帮助中小企业的发展，为中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。



1.2 小企业经营有哪些组织形式

1. 具备所有公司的基本特点

(1) 有一定的投资额度。不投入一定的资本金无法建立公司，哪怕只有 1 元钱呢！

(2) 有一定的经营期限。公司的经营原则上有一定的经营期限，经营期限在公司的章程中事先都进行了明确说明，经营期满，公司可以根据实际的情况，决定是继续经营还是解散。

(3) 公司的投资者都要承担相应的责任。公司一旦组建，公司的所有者就要在经营过程中对公司的债务承担责任。如果公司是有限责任公司，投资者只就其出资额对公司承担有限责任；如果是无限责任公司，那么投资者则要承担全部责任。除了债务责任以外，公司对外担保，或发生法律纠纷，税务纠纷，投资者也要承担一定的责任。

2. 小企业的资金来源大多数为私人投资

作为小企业，与国有企业最大的区别就是“私人投资”，即公司由私人或私人团体投资创办，按目前国家法律、法规的规定进行注册、登记，并依法缴纳税款，经营的利润按法律法规规定的分配程序分配，最终使投资者获得一定利益。

3. 小企业的发展速度迅猛

改革开放以来，特别是 20 世纪 90 年代以来，小企业获得了极大的发展，据相关统计来看，私营企业在全国大概是 200 万户。私营企业的总投资额超过 2 万亿元人民币，雇佣的人数将近 8000 万。从这些宏观的统计数据上，我们可以看到私营经济的活力以及它对社会的贡献。

4. 小企业的经营机制较为灵活

与国有企业相比，小企业在经营机制上表现出更为灵活的特点。很多小企业的老板都是在改革开放之后白手起家，直接在市场的引导下“摸爬滚打”，受计划经济体制的影响较小，因此在经营上就体现出灵活多样的特点。他们能及时发

现市场中的空白，对于一个行业而言，有利可图则进入，没有发展前途就退出。及时地根据市场的变化来调节其生产经营。VCD大战刚刚结束，很多小型VCD生产厂家就纷纷转产，在一个侧面体现出小企业对市场的敏感程度。

小企业从起步开始，就在市场的夹缝中生存，对外界的刺激表现出更为敏感的特性。

5. 小企业发展的多层次性

我国小企业从产生到发展，不过是一二十年的事情，这一二十年中，有多少小企业如雨后春笋般产生，又有多少小企业在商海的浪潮中破灭，逐渐退出人们的视线。小企业在发展中也逐渐显出一定的层次：有些小企业，在改革中不断发展壮大，成为集团化公司；有些小企业始终保持着家族式的经营模式，处于一个相对稳定的生产规模；还有一些公司经营规模很小，总经理、会计一人承担。总而言之，公司的形态多种多样。IT行业的发展更加速了这种分化，几个员工一间小屋、几台电脑也可以成立一家经营得不错的小企业。加之小企业跨行业发展，经营范围广阔，更体现出公司发展的多层次性。

小企业的这些特点决定了小企业在进行政策研究上，既要立足自身，又要勇于实战、大胆创新，同时还要认清自己在市场中的位置。应该说，在一定程度上，小企业的经营较国有企业而言，具有更大的风险。市场的竞争是无情的，优胜劣汰是亘古不变的游戏规则。



1.3 小企业可采用何种组织结构

小企业的经营可以选择多种企业形式，没有一概的定论。按我国现行法律法规小企业可以选择如下企业形式：

1. 个人独资企业

由单个自然人出资创办的企业，我国的《个人独资企业法》为个人独资创办企业提供了法律依据和法律保护。如图 1-1：

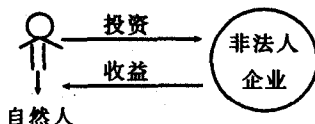


图 1-1 个人独资企业

2. 合伙企业

由两个或两个以上的自然人共同投资兴办的企业，由我国《合伙企业法》作为其基本的法律依据。如图 1-2：

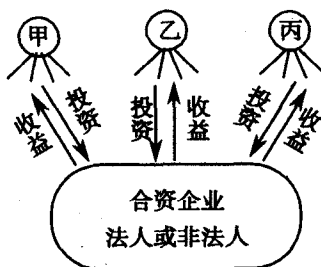


图 1-2 合伙企业

3. 有限责任公司

由两个或两个以上但不多于 50 人的投资人（包括法人）共同投资兴办，以其投资额承担公司有限债务并占有一部分股份的公司形式。有限责任公司一定是法人企业。如图 1-3：