

• 中小企业管理丛书 •

中小企业运营与控制

林汉川 邱红 编著

对外经济贸易大学出版社

(新世纪中国中小企业持续发展问题研究)丛书
教育部十五“211工程”重点资助项目
对外经济贸易大学精品课程资助项目

中小企业运营与控制

林汉川 邱 红 编著

对外经济贸易大学出版社

(京) 新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业运营与控制/林汉川, 邱红编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社,
2005

ISBN 7-81078-603-2

I. 中... II. ①林... ②邱... III. 中小企业 - 企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154605 号

© 2006 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

中小企业运营与控制

林汉川 邱红 编著

责任编辑: 张锡焄

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

河北省唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 16.75 印张 295 千字

2006 年 1 月北京第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-603-2

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 27.00 元

作者简介

林汉川，男，1949 年出生，经济学博士，对外经济贸易大学特聘教授、中南财经政法大学教授、博士生导师，享受国务院政府特殊津贴专家和湖北省有突出贡献中青年专家，现任对外经济贸易大学中小企业研究中心主任、北京企业国际化经营研究基地首席专家，并在十多家学术机构和学术刊物任职。

主要从事现代企业理论与企业制度、中小企业发展机制与政策、国有企业改革等方面的研究工作。曾主持七项国家自然科学基金和国家社科基金项目、八项省部级和国际合作项目。在《中国社会科学》、《经济研究》、《管理世界》、《中国工业经济》、《数量经济技术经济研究》、《经济学动态》等刊物发表学术论文 200 多篇，出版专著 20 多部。先后有十多项科研成果获得省部级以上奖励。

邱红，女，1970 年出生，经济学硕士，中原工学院教师，中南财经政法大学经济学博士生。主要学术研究领域为现代企业理论与企业制度、中小企业发展机制与政策等，先后参与国家自然科学基金、国家社科基金项目、河南省软科学课题等 6 项，近来在核心期刊和权威杂志等国内刊物上发表论文 10 多篇。

前 言

进入 21 世纪以来,随着经济全球化及新经济革命的深入,国际经济界普遍认为,中小企业是 21 世纪经济发展的主角。各国政府官员、经济学家、企业界人士都把中小企业的发展提升到战略高度给予重视。在我国国民经济发展中,中小企业的地位和作用更显重要。据最新资料,我国工商管理部门注册的中小企业已超过 1 500 多万家,占全国注册企业总数的 99.5% 以上,所创工业总产值、利税、出口总值和就业人数,分别占全国的 60%、40%、60% 和 73% 以上。可见,中小企业不仅是推动全国社会经济发展的重要力量,更是实现充分就业的重要载体和促进社会稳定的基础,而且,它还对搞活和繁荣全国市场、配合和促进大企业高效运作、优化产业结构、实现国民经济良性循环、推动整个社会经济运行质量等方面起着举足轻重的作用。然而,据我们对北京、江苏、浙江、广东、湖北、辽宁、云南七省市 1 400 多份问卷调查资料表明,我国中小企业在发展过程中已被一些深层次问题所困扰。突出的问题是人才匮乏、资金短缺、技术落后、过度竞争、产品质量差、劳动效率低、亏损率高等问题。因此,除了建立健全中小企业发展的政策支持体系外,更应加快培养一大批中小企业的创业者和管理者,因为提高他们的素质问题,将直接影响到我国中小企业在新世纪的“二次创业”与可持续发展问题。本丛书也正是为适应这一时代需要而编著的。

本丛书的特点:(1)内容新颖充实。涵盖了中小企业创业、战略与运营控制中所涉及的各种问题,可让读者从丛书中体现到身处中小企业创业和管理者职位所面临的种种挑战与责任,从该丛书中学习到做中小企业创业者与管理者的综合知识与本领;(2)注重实用。丛书基于理论服务于实践的宗旨,将中小企业的某一专题与紧密相关的案例、讨论思考题融为一体,以使读者运用所学到的中小企业的理论和方法,分析中小企业创业、战略与运营控制中的现实问题,提高分析问题、解决问题的能力;(3)适用对象广泛。本书既可作为国内高校 MBA、硕士生和高年级本科生学习中小企业管理的教材,也可供广大中小企业创业者、管理者及各级相关管理部门使用。

本丛书共分三册。各册主要内容如下：

(1) 《中小企业创业管理》。从本书中了解到中小企业创办的原因，中小企业创业者应具备的素质要求，明确如何捕捉中小企业创业机遇，了解中小企业各种组织形式的优缺点和适应条件，掌握编制中小企业创业计划、资金筹措、经营决策、人力资源开发和管理各种综合知识与本领。

(2) 《中小企业战略管理》。从本书中了解到中小企业的战略体系与战略选择方法，弄清中小企业市场竞争战略、核心专长战略、技术创新战略、风险投资战略、国际化经营战略、信息化战略的内容、方法和应用技巧。

(3) 《中小企业运营与控制》。从本书中了解到中小企业运营过程和控制方式，弄清中小企业危机管理与控制、质量管理与控制、存货管理与控制、设备管理与控制、财务管理与控制、信用管理与控制的主要内容、运作方法和技巧。

本丛书由林汉川、邱红两位同志负责编写，他（她）们承担了全书的拟定提纲、收集资料、撰写等全部工作。该丛书系教育部“十五”“211”工程重大项目《我国中小企业持续发展问题研究》（批准号：E140005）与对外经济贸易大学精品课程重点项目的研究成果。该丛书的出版，得到对外经济贸易大学出版社的帮助和支持，在此表示衷心感谢！

的确，对我国中小企业创业管理、战略管理与运营控制等问题的教学与培训问题，是我国中小企业新世纪可持续发展中的一件大事，也是一项十分艰苦复杂的工作。它既需要各级相关部门和广大中小企业创业者和管理者的重视，更需要在课程内容上不断吸取国内外现实经验与创新。本丛书仅是在这方面进行了一些尝试。诚然，由于本丛书的编写时间仓促，加之水平有限，错误难免，不足之处恳请广大读者能给予批评指正。

编者

2005年10月于北京

目 录

第一章 中小企业的运营过程	(1)
第一节 企业运营过程概述	(3)
第二节 中小企业运营系统的设计	(8)
第三节 生产计划与作业安排	(13)
第四节 企业运营过程的控制	(17)
参考文献	(23)
复习思考题	(24)
案例分析	(24)
第二章 中小企业危机管理与控制	(28)
第一节 中小企业危机管理与控制的必要性	(31)
第二节 中小企业危机征兆及过程	(34)
第三节 中小企业危机的类型	(39)
第四节 中小企业危机的防范和处理策略	(43)
参考文献	(54)
复习思考题	(55)
案例分析	(55)
第三章 中小企业质量管理与控制	(59)
第一节 中小企业质量管理与控制现状	(60)
第二节 全面质量管理和控制	(68)
第三节 质量经营与质量成本	(76)
第四节 中小企业质量管理与控制过程	(83)
参考文献	(89)
复习思考题	(89)

案例分析	(90)
------------	------

第四章 中小企业存货管理与控制	(93)
------------------------------	-------------

第一节 存货管理的基本原理	(94)
第二节 中小企业存货控制	(101)
第三节 中小企业存货系统	(108)
第四节 我国中小企业存货管理与控制策略	(113)
参考文献	(119)
复习思考题	(119)
案例分析	(119)

第五章 中小企业设备管理与控制	(124)
------------------------------	--------------

第一节 中小企业设备的基础管理与控制	(126)
第二节 设备的合理使用与维护保养	(130)
第三节 设备的修理和更新改造	(138)
第四节 设备全面综合管理与控制	(145)
参考文献	(151)
复习思考题	(151)
案例分析	(152)

第六章 中小企业财务管理与控制	(156)
------------------------------	--------------

第一节 中小企业财务评价与控制	(157)
第二节 中小企业的利润计划	(174)
第三节 中小企业的成本控制	(183)
第四节 中小企业的资产管理与控制	(189)
第五节 中小企业的税收	(198)
参考文献	(206)
复习思考题	(206)
案例分析	(207)

第七章 中小企业信用管理与控制	(210)
------------------------------	--------------

第一节 中小企业信用管理与控制概述	(211)
-------------------------	-------

第二节 中小企业信用评级.....	(220)
第三节 中小企业信用管理与控制内容.....	(237)
第四节 中小企业信用体系的建立.....	(249)
参考文献.....	(255)
复习思考题.....	(256)
案例分析.....	(256)

第一章

中小企业的运营过程

案例导入

酒店运营过程的控制方案*

在学习本章之前,让我们先看看酒店运营过程中供、产、销的相关运营控制方案。

一、进货环节

1. 厨务部门按季节特点与咨询预订情况,开出一式三联原材料申购单,一联由供销部门签收按单采购;一联作保管收货依据,一联厨务部门存查。
2. 原材料进货必须由厨务部门各档口部长验收合格后方能办理入库手续,并在保管员开具的入库单上签字认可,作财务结账依据。
3. 当日鲜货的购进时间为上午7:30,下午补货时间为3:30。鲜货保管员需在当天下午7:00间办妥入库全部手续。
4. 对海鲜的购进必须以前厅销售海鲜单(看货确认后)为依据。海鲜单需注明开单时间、台位号、使用部门及数量斤两。由传菜部与厨务部套对生产出品单据,保管员核实采购部海鲜监秤员的品种与数量记录需与海鲜单套对一致,经厨务部认可后按实际斤两开具入库单于第二天上午11:00间办妥入库手续。

二、销售环节

1. 经营部门销售菜品,各前台点菜员必须按菜单顺号操作,作废单据需保

* 资料来源: <http://www.longchu.com>

留完整上交。从点菜到客人买单的全过程必须由一人完成。

2. 对顾客消费菜肴的变更包括退菜、换菜（指第一菜品）必须以书面单据形式进行，并由传菜、厨务部门签收后妥善保管。凡 50 元以上的必须由营业部副经理级以上人员签字方能够生效。

3. 经营部门楼面结账必须由各区域主管核实签字后生效，如有折扣按不含海鲜、酒水的打折权限范围内的标准执行。

4. 前台收银菜品分类必须与厨务部门档口设置相一致，收银销售单应在每天收档后按大类进行汇总，于第二天上午打印出销售明细单与厨务部门进行核对。

5. 经营部门酒席定单，应按收银台电脑设订菜品输单，保持原材料投入核算与菜品销售方式的一贯性。确属折扣部分应由大堂经理在规定权限内签字办理。

三、督导稽查

公司督导小组将对酒店的供产销运营工程进行全方位的检查督导，财务部审计稽查将在前期实施过程中进行全程专项审计。酒店厨务、经营、供销等部门应对公司督导意见和审计结果进行认真的整改，采取有力措施落实好内部控制工作，促进公司整体管理水平的提高。

所有中小企业都有各自的运营过程（operation process），或称生产过程（production process），它由为顾客生产产品或提供服务的一系列活动组成。比如上述酒店的运营过程包括从做好原材料、调料的采购到菜品的生产销售管理工作，以及强化供、产、销各环节的工作衔接和内部控制的所有步骤。因此学完本章，我们将能够：

- 了解企业运营的内容、运营管理的新发展；
- 掌握企业整个运营系统架构，从而清楚本章对全书的结构安排；
- 了解到不同类型中小企业运营过程的差别；
- 学会如何对中小企业进行生产计划与作业安排；
- 掌握中小企业运营过程控制的内容、方式和重要性。

本章为中小企业运营管理与控制的总论部分，即全面概述中小企业的运营过程。我们知道，企业每时每刻都在不停地向市场提供大量的有形产品或无形产品（服务），在产品或服务的提供过程中，如何使投入的各种资源顺利实现形态的转换，实现价值增值，就是本章的主要内容。

第一节 企业运营过程概述

一、企业运营的发展

(一) 企业运营的内容

1. 企业运营的含义

运营是在生产、运作基础上发展起来的概念,由于管理学科源于制造业,最初主要限于对有形产品的生产研究,其学科被称为“生产管理”(production management)。后来,随着经济的发展、技术的进步,人们除了对各种有形产品的需求之外,对有形产品形成前后的相关服务的需求也不断提高,形成了专门的流通、零售、金融、房地产等服务行业;此外,随着生活水平的提高,人们对教育、医疗、保险、理财、娱乐、人际交往等方面的要求也在提高,相关的行业也在不断扩大。因此,人们开始把对无形产品(即提供服务)的“生产”的管理研究纳入生产管理的范畴中去,即生产管理的范围从制造业扩大到了服务业。这种扩大了“生产”概念,在西方管理学界被称之为“operation”,即运营(有的译为运作、作业、业务)。

2. 企业运营的特征

运营过程是人们创造产品或服务的有组织的活动过程。从一般意义上说,运营是把投入的资源(生产要素)按照特定要求转换为产出(产品和服务)的过程。如医院输入病人、医务人员、药品和各种医疗设施,进行检查、手术、用药等一定的治疗之后,输出康复的病人;饭店输入食物、厨师、服务员和饥饿的顾客,通过美味的食物、周到的服务,输出满意的顾客等。无形产品的生产过程与有形产品的运营过程都具有下述共同的特征:

(1) 都能够满足人们的某种需要,即都具有一定的使用价值。

(2) 都存在着“投入——变换——产出”的过程,即都要投入一定的资源,经过一系列形式的变换,向社会提供某种形式的产出(有用的产品),实现价值增值。

(3) 都需要面对市场;需要把设备和人员组织起来;都需要进行计划、组织、控制。例如,旅游业中,一般长程航行的游轮同样需要设备的维修,物资采购(食物、药品、燃泊、设备备件、卧具),计划安排(航行计划、旅游日程计

中小企业运营与管理

划、旅游点游览计划), 员工管理(走员、培训、激励)。所有这些与制造业的设备管理、员工管理、计划管理及质量保证都具有许多相同点。

3. 企业运营过程

虽然不同行业有各不相同的工作, 但都可以分为投入、转换和产出三个部分。

(1) 生产要素。投入所对应的生产要素即人们平常所说的经济资源。根据它们在运营功能中所起的基本作用, 可分成生产对象、生产手段、生产劳动、生产资金、生产信息五类。

(2) 生产过程。一般分为形态转换、场所转换、时间转换三种。

(3) 生产结果。生产结果是输出有形的产品或无形的服务, 实现价值的增值(获取利润)。生产高质量的产品并提供优质服务是运营管理的精髓, 对运营管理人员来说, 至少应该具备时代观念、整体观念、寿命周期观念和质量经济观念。

4

(二) 现代企业运营管理新理念

随着现代企业经营规模的不断扩大, 产品的生产过程和各种服务提供过程日趋复杂, 以及市场环境的不变化, 企业的生产与运营管理本身也在不断发生变化。特别是近 10 年来, 随着信息技术突飞猛进的发展和普及, 更为生产与运营管理增添了新的有力手段, 使企业的生产与运营管理进入了一个新的阶段。这些新的理念可归纳如下:

1. 现代生产与运作管理的涵盖范围越来越大

有形产品的生产运营管理的职能范围可用图 1-1 表示。其生产活动的中心是制造部分, 而为了进行生产, 生产之前的一系列技术准备活动是不可缺少的, 而生产技术活动是基于产品设计基础之上的。这样, “产品设计——生产技术——制造”的一系列活, 就构成了生产活动的核心部分。随着产品更新换代速度的加快和市场需求多样快变, 一方面要求必须加大新产品的研究与开发力

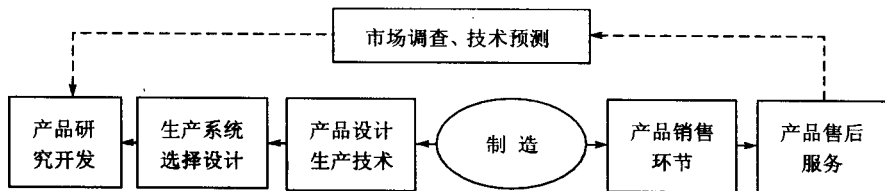


图 1-1 企业运营管理的职能范围

度；另一方面要根据科技发展和新产品生产的要求，对生产系统进行选择、设计。因此，生产运营管理的范围必然从原来偏重于生产系统的内部运行管理发生“前向”和“后向”的双向延伸。前向延伸是指向狭义生产过程的前一阶段延伸，即向产品的研究开发和生产系统的选择、设计方向延伸。后向延伸是指向制造过程后一阶段延伸，即向产品的售后服务与对市场的关注延伸。

对于提供无形产品的服务业而言，在当今信息技术飞速发展的形势下，同样面临着不断推出新产品、提供多样化服务、调整运营系统的课题。例如，商店需要不断提供新的商品；保险公司需要不断地推出新险种；大学需要不断地开设新课程并改进其教学方式等等。

总之，无论是制造业企业还是非制造业企业或是其他形式的社会组织，其生产运营管理的职能范围都在扩大。

2. 混合生产方式成为主流

随着市场需求日益多样化、多变化，多品种小批量混合生产方式成为主流。

3. 信息技术已成为生产管理的重要手段

信息技术已成为生产运作系统控制和生产与运作管理的重要手段，随之带来的一系列管理模式和管理方法上的变革已成为生产与运作管理的重要研究内容。

4. 生产运作全球化趋势加剧

随着全球经济一体化趋势的加剧，“全球生产运作”成为现代企业的一个重要课题，因此，全球生产与运作管理也越来越成为生产与运作管理学中的一个新热点。

5. 企业联盟力度增强

跨企业的集成管理、供应链管理、业务流程再造等成为企业生产与运作管理中的一个重要方面，企业开始致力于整个供应链上物流、信息流和资金流的合理化和优化，与供应链上的多个企业结成联盟，以对应日趋激烈的市场竞争。

6. “绿色生产”成为生产与运作管理所面临的重要新课题

在整个 20 世纪，人类社会得到了飞速发展，但同时也带来了资源枯竭、环境污染和生态失衡的严重威胁。因此在进入 21 世纪后，如何保护环境和合理利用资源成了全人类所面临的一个重要问题，更成为企业生产与运作管理中的一个基本问题。

企业的生产与经营，也包括营销、财务等活动在内，正在互相渗透，朝着一体化的方向发展，构成一个集成体，以便能够更加灵活地适应环境的变化和要求。这是现代生产与运营管理的一个重要发展趋势。

二、企业运营系统

(一) 企业运营系统架构

企业运营系统就是对整个企业从头到尾（端到端）的业务，从原料供应，到生产制造与产品分销，把工厂、供应链和业务连接在一起的实时管理系统（见图 1-2）。主要分为运营战略和运营管理控制两大部分。

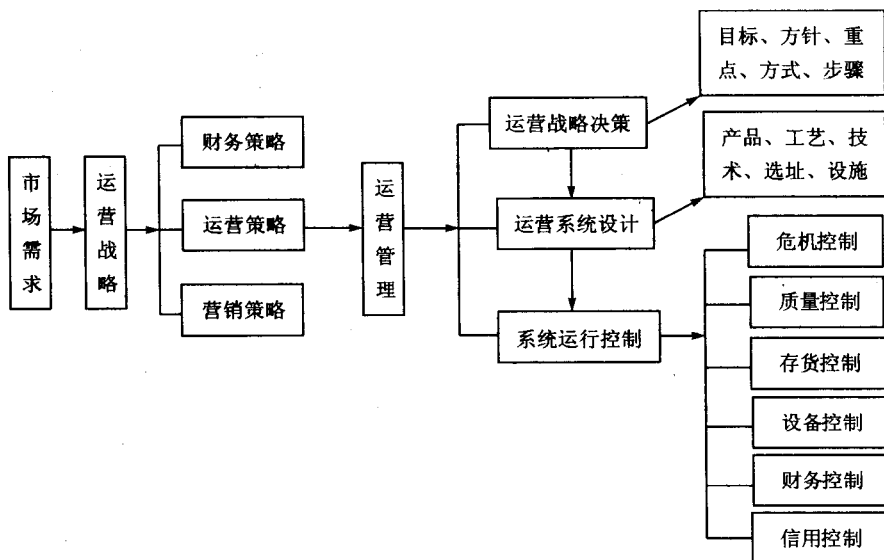


图 1-2 企业运营系统结构图

(二) 企业运营系统的战略层次

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。战略主要涉及组织的远期发展方向和范围，理想情况下，它应使资源与变化的环境，尤其是它的市场、消费者或客户相匹配，以便达到所有者的预期希望。

“运营战略”一词对中国企业界来说还显得有点陌生，但是它强大的生命力已经引起了广泛的关注：《南方都市报》与“广东连锁经营协会”联合举办的“2003 珠三角 MALL 国际化运营战略高峰论坛”，就吸引了众多业界人士参与。可以说，运营战略的问题已经引起了企业的重视。

企业运营战略涉及的内容是极其广泛的，它主要包括企业财务策略、运营策略和营销策略三大部分（本书主要研究运营策略部分）。企业运营战略关系到企

业运营的长期发展。例如,企业如何根据市场的需求和自身的条件来确定目标市场?企业采用怎样的生产技术、加工方法和组织形式来生产产品或提供服务?企业怎样进行生产设施的布置以缩短生产周期和提高柔性?企业需要多大的生产能力既能满足市场需求,又能实现规模经济效益?企业如何选择合适的生产能力扩大时机?企业如何建立一个能稳定、持久的质量保证体系和信用体系等。

作为企业中高层领导如果能抓住企业运营的关键要素,当企业处在不同运营阶段,可根据市场变化及竞争环境变换,调整产品结构或产品技术等,以增强企业核心竞争力确保企业成功运营。构建企业运营系统就是要树立中高层领导着眼全局抓住重点的战略思想,解决主要矛盾,保全企业并长足发展。

(三) 企业运营系统的管理层次

企业运营策略主要是通过运营管理来实现的。企业运营管理是指对一个组织(包括企业或其他任何形式的组织)的生产运营管理系统的战略决策、设计、运行与控制。运营管理的内容也分为三个层面:

1. 生产运营战略

主要是确立生产运营系统及其子系统的目标、行动基本方针、发展方向和重点、基本步骤等。具体包括产品战略决策、竞争策略、生产组织方式的设计和选择纵向集成度与供应链结构的设计等问题。

2. 生产运营系统设计

生产运营战略决定以后,为了实施战略,首先需要有一个得力的实施手段或工具,即生产运营系统。所以接下来的问题便是系统设计问题。它包括产品选择、技术选择、工艺设计、能力规划、选址、设施布置、工作设计、生产运营技术等。其目的是为了以最快的速度、最少的投资,建立起最适宜企业生产的、能形成企业固定资产的生产系统主体框架。

3. 生产运营系统运行与控制

根据生产运营战略和系统设计方案,对生产运营系统的日常运行进行计划、组织、控制。其目的是按技术文件 and 市场需求,充分利用企业资源条件,实现高效、优质、安全、低成本生产,最大限度地满足市场销售和企业盈利的要求。生产运营系统的运行管理包括以下三方面内容:

(1) 计划。计划主要包括生产计划和生产作业计划。生产计划是生产运营管理的依据,它对企业的生产任务作出统筹安排,规定着企业在计划期内产品生产的品种、质量、产量、产值等指标。企业生产计划确定后,为了便于组织执行,还要进一步编制生产作业计划。生产作业计划是生产计划的具体执行计划,

它把全年生产任务具体分配到各车间、工段、班组以至每个工作地和工人，规定他们在月、旬、周、日以至轮班和小时内的具体生产任务。

(2) 组织。组织是指生产过程组织与劳动组织的统一。生产过程组织，就是合理组织产品生产过程中各阶段、各工序在时间上和空间上的衔接协调。在此基础上，正确处理劳动者之间的关系，以及劳动者与劳动工具、劳动对象的关系，则是劳动组织的任务。生产组织和劳动组织不是固定不变的，而是动态的，即要随着企业经营方针、生产战略的变动而变化，但同时又要具有相对的稳定性。在市场经济的条件下，生产运作管理要十分注意提高生产组织形式和劳动组织形式的应变能力。

(3) 控制。控制是指对生产过程实行全面的控制，包括生产进度控制、产品质量控制、物质消耗与库存控制、设备管理和生产成本费用控制等。生产控制是实现生产计划，提高产品质量，降低生产消耗和产品成本的重要手段。对于现代企业来说，重要的是实行事前控制，即预防性控制，因此要加强对危机的管理与控制。实行预防性控制的前提是建立健全各种控制标准，加强信息收集和反馈，并根据反馈信息制定正确的方针和对策，这就要加强对中小企业的信用管理以及信息系统的构建等。

其中，生产运营的总体规划、生产计划、作业计划和进度控制等总运营过程概况放在本章讲述；危机管理与控制将在本书的第二章讲述；存货管理与控制将在第三章分析；设备管理与控制将在第四章讲述；质量管理与控制将在第五章分析；财务管理与控制将放在第六章讲述；信用管理与控制放在本书的第七章详述。

第二节 中小企业运营系统的设计

一、制造业与服务业运营过程的差别

从管理的角度看，有形产品的生产与无形产品的“生产”（即运营）实际上是有许多不同点的，具体可见表1-1。生产产品和提供服务的企业运营有很多区别，可以归纳为主要四种区别。