

中小企业

Zhongxiao Qiye Guanli

管理

杨加陆 范 军 方青云 编 著
袁 蔚 孙 慧

 复旦大学出版社
<http://www.fudanpress.com.cn>

中小企业管理

杨加陆 范 军
方青云 袁 蔚 编著
孙 慧

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业管理/杨加陆等编著. —上海:复旦大学出版社,
2004.9

ISBN 7-309-04174-7

I. 中… II. 杨… III. 中小企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第090339号

中小企业管理

杨加陆 范 军 方青云 袁 蔚 孙 慧 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路579号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65118853(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 李 华
装帧设计 陈 萍
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海第二教育学院印刷厂
开 本 787×960 1/16
印 张 18
字 数 260千
版 次 2006年7月第一版第四次印刷
印 数 20 201—26 200

书 号 ISBN 7-309-04174-7/F·915
定 价 28.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

中小企业是各国国民经济发展的重要组成部分。中小企业管理是一门综合运用多种学科的知识和方法、应用性和实践性很强的学科。本书围绕着中小企业的特点,全面阐述了中小企业管理实践及其发展中的诸多问题,旨在提高中小企业的管理水平、降低中小企业的创业风险和经营风险,从而提高中小企业的经营成功率和管理绩效,最终推动中小企业健康而蓬勃地发展。

本书主要涉及了中小企业的创建、中小企业法定的组织形式、中小企业管理组织的设计、中小企业的环境和发展战略、中小企业的人力资源管理、财务管理、市场营销、信息管理与电子商务、风险管理以及中小企业的合法经营。内容翔实、针对性强,适用面宽,既可以作为高等院校工商管理专业和 MBA 教学的教材,而且也是其他致力于中小企业管理的社会人士和广大创业人员的参考读本。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 中小企业的崛起	1
第二节 中小企业的地位和作用	5
第三节 中小企业的界定	8
第四节 中小企业发展的政府管理	11
第二章 中小企业的创建	22
第一节 寻找创业机会	22
第二节 中小企业创建的方式	27
第三节 新企业计划的制定	43
第四节 中小企业创建的其他问题	46
第三章 中小企业法定的组织形式	54
第一节 个人独资企业	55
第二节 合伙企业	57
第三节 公司企业	64
第四章 中小企业的管理组织	75
第一节 中小企业组织结构与设计	75
第二节 中小企业的组织变革	91
第五章 中小企业的环境和发展战略	101
第一节 中小企业的环境分析	101
第二节 中小企业的愿景规划	110
第三节 中小企业战略的选择	113
第六章 中小企业的人力资源管理	126
第一节 中小企业人力资源管理现状	126

第二节	中小企业人力资源规划·····	131
第三节	中小企业人员招聘与选拔·····	134
第四节	中小企业人员培训·····	140
第五节	中小企业绩效与薪酬·····	144
第七章	中小企业的财务管理·····	154
第一节	中小企业投资管理·····	155
第二节	中小企业融资管理·····	160
第三节	中小企业流动资产管理·····	170
第四节	中小企业税收筹划·····	179
第八章	中小企业市场营销·····	183
第一节	中小企业营销的特点·····	184
第二节	顾客忠诚管理·····	185
第三节	中小企业的市场营销组合策略·····	192
第四节	中小企业的市场营销计划·····	214
第九章	中小企业的信息管理与电子商务·····	218
第一节	信息管理与中小企业·····	218
第二节	电子商务与中小企业·····	227
第十章	中小企业的风险管理·····	234
第一节	中小企业风险管理概述·····	234
第二节	中小企业风险管理的程序·····	237
第三节	中小企业的风险管理与保险·····	241
第十一章	中小企业的合法经营·····	246
参考文献 ·····		277
后记 ·····		279

第一章 绪 论

学习目标

完成本章学习以后,你应该能够:

- 了解中小企业生存和发展的基本理论
- 了解中小企业发展的现实动因
- 理解中小企业的地位和作用
- 掌握小企业的概念和定性特点
- 知道小企业的定量标准
- 掌握政府对中小企业管理的内容
- 比较各国(地区)中小企业发展政策
- 熟悉我国《中小企业促进法》的基本内容

20 世纪 80 年代以来,企业的联合、并购风起云涌,大公司、大集团在世界范围得到发展。但由于巨型企业管理的复杂性和大批量生产方式的局限性,使人们对“大就是好”的经营哲学产生了怀疑。与此同时,中小企业以其分散经营的灵活性在创造市场活力方面显示出优势,日益发挥了它在国民经济中的作用;同时,它在整个国民经济中的地位也不断得到提升。

第一节 中小企业的崛起

对中小企业的崛起,我们既可以从现实动因来探讨其发展的必然性,也可以从理论上探讨其存在的合理性。从理论上探讨中小企业存在的合理性,有助于人们对中小企业的兴起和发展原因做出更深层

次的思考。

一、中小企业存在的合理性

能够为中小企业的生存和发展提供支持的理论主要有：

(一) 不完全竞争论或不完全垄断论

经济学家根据市场竞争与垄断的程度把市场分为四种：完全竞争市场、垄断竞争市场、寡头垄断市场和完全垄断市场。完全竞争市场和完全垄断市场是两个极端，现实市场往往是介于这两种极端之间的状态，不存在完全竞争和完全垄断的市场；又由于行业的不同，现实市场的竞争和垄断的程度是各不相同的，因此，现实市场表现为不完全竞争或不完全垄断市场。

因为现实市场的不完全竞争(或不完全垄断)的特点，大企业在市场上会受到诸如地域、运输的限制，大企业也不可能及时掌握充分的市场信息，对未来的新市场，大企业也未必能做出比小企业更快的反应，再大的企业也不可能覆盖全部市场，更何况随着互联网的发展，中小企业可以与大企业同时获得等量的市场信息。同时，某些资本密集型及资源密集型企业大型化生产导致了环境的污染和资源的枯竭，具有严重的外部不经济性，而某些小规模生产的企业对环境的污染较少，它对自然环境破坏的外部成本远远低于大企业相应的外部成本，对整个社会而言，它是相对高效的。因此，小企业就获得了自己的生存和发展空间。

(二) 适度规模论

适度规模论涉及经济学中的一个重要规律：规模经济。经济学家发现，在一定范围内随着企业规模的扩大，生产的平均成本递减，即收益可以随规模扩大递增，这种收益随规模递增的现象被称为规模经济。企业的长期成本曲线可以在一个较大的范围内处于最低点或近似最低点，但过了这一范围，成本就会随规模扩大而增加，于是，又有了适度规模的概念。对于任何行业来说，都存在一个“最小有效规模”，最大规模并不一定就是最有效规模。中小企业的规模在区域性的市场中和需要花费大量运费的产业中，可能就是最有效规模。

适度规模除了从物质生产条件来考察外,还要受难以度量的因素的制约,如创新能力、政府政策、技术进步等因素。新技术降低了生产的最小有效规模,现代网络、通讯、交通方面的进步大大减少了中小企业因信息不完全所引起的交易成本,使它们能够及时掌握各种信息,有助于对市场形势做出正确判断,进而在很大程度上改善了中小企业在竞争中的处境。网络通讯技术的发展,使虚拟运作成为一种可能,中小企业之间的合作得到增强,从而使中小企业既可以从协作开发和生产中获得规模效益,又避免了“巨人企业”可能出现的种种弊端。

第二次世界大战以后,随着经济、技术的发展和和其他客观经济环境的变化,大企业的经营弊端日益暴露,于是许多大企业认识到了巨型企业管理的复杂性和大批量生产方式的局限性,对“大就是好”的经营哲学进行了反思,他们开始充分利用中小企业“精、专、特”的优势,获取质优价廉的零部件和配件,或将一些工艺和业务分包给中小企业,与中小企业分享合作的经济成果,出现了大企业与中小企业合作竞争的新的竞争格局。在这样的背景下,中小企业的生产经营环境大为改善,中小企业得以蓬勃发展。

(三) 产业组织互补论

现代产业组织理论认为,合理的产业组织体系就是大企业与众多中小企业建立起来的长期、稳定的专业分工与协作体系。大企业在经营中更多地侧重于新产品的开发和市场的开拓,以发挥其综合性的技术优势和管理优势,而中小企业则专长于基础性的生产和生产工艺的改进,这样在不同规模的企业之间,既避免了恶性竞争,又发挥了各自的优势。一家大企业往往处于某一行业的核心地位,中小企业则是外围企业,外围的中小企业群对大企业既有竞争、挑战关系,又有对大企业的依附和保护关系。足够多的中小企业的存在是竞争的必要条件。大企业和中小企业在各自的分工中既相互依存又相互竞争,共同推动了行业的发展和市场的繁荣。

(四) 利基营销论

利基营销理论是市场细分理论的进一步发展。传统的细分理论和

方法是根据人口统计变量及消费者共同的心理特点,把不知名的顾客划分为类。随着市场需求的多样化和个性化的发展,利基营销开始盛行。现代计算机技术和数据库技术可以使企业能够集中精力于更少的人身上,对消费者进行更为准确的定位。如何把市场细分为更多更小的区域,提供可以满足各类最小消费单位的需要的产品和服务,中小企业的特色经营和灵活机动的经营方式,正符合了个性化消费时代利基营销的这一要求。利基营销理论使中小企业小批量、多样化的优势得以充分的发挥。

二、中小企业发展的现实动因

中小企业发展的现实动因主要有以下四点。

(一) 创新趋势

伴随着知识经济的来临,一个以“知识管理”为代表的崭新的经营管理时代也悄然来临。持续不断的创新将成为企业持续发展的原动力,创新已经成为企业生存和发展的灵魂。对于中小企业来说,更是如此。中小企业最先感受到“创新”的现实压力,反过来,这种压力也会成为中小企业发展的动力。就我国现阶段的经济条件而言,市场条件的变化,产业结构的调整,对大多数的企业造成了发展的压力,大企业对于这种压力的承受能力相对强些,而最先陷入亏损境地难以生存下去的是中小企业。因此中小企业有更强的变革创新的动力,特别是对于一些技术型中小企业而言,他们无法像大企业那样依赖于已经取得的产品市场地位,而不得不靠创新获得竞争优势,创新成为他们生存发展的必要条件。

(二) 政府支持

纵观各国中小企业的发展状况,中小企业的生存和发展离不开政府的支持,政府的支持是中小企业发展的根本保障。由于中小企业在市场竞争中的劣势地位以及它们在国民经济和整个社会生活中所具有的不可替代的功能和作用,各国政府在确定经济政策时,必然要重视鼓励和促进中小企业的发展。政府的支持主要体现在政策扶持、立法保障和成立专门的管理机构等方面。

（三）产业结构的变化

合理的产业组织体系是大企业与众多中小企业建立起来的长期、稳定的专业分工与协作体系。专业化是把社会生产分解为各个独立的生产部门,而协作又把各个已经分解的部门连接成为有机的整体。中小企业以其灵活而专业化的生产和经营,给配套的大企业带来协作一体化的好处,大大节约了成本,获得高额利润。同时,知识经济时代,产业结构正从资本密集型转向技术、知识密集型,这些新兴产业以知识为核心竞争能力,为众多技术型的中小企业提供了广阔的发展空间,只要中小企业不断进行技术创新、不断开发和采用新产品、新工艺,盈利的可能性将大大增加。产业结构的变化还表现在第三产业的异军突起,第三产业主要集中在信息、咨询、教育、服务、修理等领域。第三产业一般不需要大规模的设备和资金投资,它的发展带动了大量中小企业的产生和发展。

（四）市场需求的变化

随着人们收入水平的提高,消费价值观念的变化,社会消费结构呈现出多样化、个性化和高级化的趋势,致使产品向优质化、多品种、小批量方向发展。因此,那些对市场需求反应灵敏,以多样化、小批量的生产方式特点的中小企业,由于投资少、资金周转快、经营灵活、转产迅速的优点,使其在根据市场需求的变化来及时组织安排生产上比大企业更具优势,中小企业的蓬勃发展与市场需求结构的变化是密不可分的。

第二节 中小企业的地位和作用

无论从国内的实际来分析,还是从世界各国的情况来考察,中小企业无疑地成为各国国民经济发展的重要组成部分。中小企业的发展,稳定了社会的庞大的产业队伍,对于技术创新和市场创新而言,中小企业又是主要的创新力量。

一、中小企业是国民经济的重要组成部分

中小企业量多面广,是国民经济的重要组成部分,在社会经济的发

展中发挥着重要的作用。目前,中国中小企业的数量占全国企业总数的 99%,在全国工业总产值和实现利税的比重分别为 60%和 40%,提供的就业岗位占全国城镇就业总数的 75%左右。促进中小企业的健康发展对保持经济持续发展和社会稳定,创造劳动力就业机会,完善社会主义经济体制,都具有重要意义。

中小企业日益成为各国国民经济发展中的增长点,是促进市场竞争和市场繁荣的基础力量,是推动经济发展的重要力量。

(一) 中小企业数占企业总数的绝对优势

中小企业在总数上占绝对的优势,一般都占各国(地区)企业总数的 90%以上。美国的统计数字是 99.7%,日本 99.1%,德国 97%,台湾地区 96.26%。

(二) 中小企业是国家税收的稳定来源

虽然中小企业实现的产值占各国(地区)总产值的比重一般不占绝对优势(美国占 40%,日本占 51%,德国占 66.7%,台湾地区占 32.3%,中国内地占 40%),但由于大企业在数量上只占小部分,经营业绩的波动会对国家税收造成较大影响,而中小企业数量众多,整体的经营业绩不会有很大的波动,因此就成为国家税收的稳定来源。

据美国财政部国内税收局的统计数字,全美 1991 年缴纳的 2 050 万份完税单中,大企业的税单数不到 7 000 份,1992 年全美的税单总数 2 130 万份,1993 年 2 150 万份,其中都只有约 14 000 份是大企业的。

(三) 中小企业是地域经济的推动力量

中小企业大都存在于规模比较小的、相对隔绝的或不完全的市场,因此它在地方性的市场或在农村市场上能够获得较好的发展。特别是在我国大陆,中小企业主要隶属于地方,地域经济的主体力量是县属中小企业,中小企业是地方工业的重要基础,构成了地域经济的重要支柱和地方财政的主要来源。1994 年全国农村企业上缴税金 1 591 亿元,占当年全国各种税收总数的 31.03%。可见县以下地方政府财政收入主要来自于中小企业上缴的税利。同时,由于县属企业往往处于城乡结合处,对于城乡经济的联结和互补以及协调发展起着极为重要的作用。

二、中小企业的发展,稳定了一支庞大的产业队伍

由于中小企业在数量上的绝对优势,中小企业从业人员在就业总数的比重中占相对的优势。各发达国家中小企业的就业人员占全部就业人数的比重一般都在 50% 以上,最低的美国达到 54%,德国 65%,意大利 58.68%,最高的是日本 78%。中小企业的发展,扩大了就业机会,如在美国,86.7% 的新增就业机会是由中小企业提供的,中小企业创造并稳定了一支庞大的就业队伍,成为稳定社会的根本保证。

三、中小企业是创新的主要力量

技术的发展,推动了许多以知识为基础的新兴行业的出现,从而为中小企业的发展提供了广阔的生存和发展空间。同时,中小企业也以其比大企业更强的变革创新精神,率先进入新的行业。技术的发展和中小企业的发展,两者是互为因果的。

对美国 34 个创新最多的行业的统计分析结果显示,中小企业的创新在 14 个行业中占优势,在一些新兴行业中的优势更为明显。在 20 世纪的前 70 年,美国科技发展项目中的 50% 是由小企业完成的。美国小企业管理局评定的 20 世纪最重大的 65 项发明和创新是由 500 人以下的小企业或个人创造的,其中包括直升机、PC 机、复印机、青霉素、真空管等。可见,中小企业是创新的主要力量。

(一) 中小企业的创新能力

中小企业的研究开发人员往往是“通才”式的,由于其知识范围广泛,创新成果就可能越新颖,而大企业过分的专业化可能会限制研发人员创新能力的发挥。同时,由于较少的组织限制,中小企业人力资源的主动性和创造性得以充分的发挥,因此其创新的数量、频率和效率在一定程度上和范围内都高于大企业。

(二) 灵活、高效的经营降低了创新的成本

出于减少设备更新频率等市场营销策略的考虑,大企业往往倾向于限制某些方面的技术改进,中小企业较少这方面的限制。相反,他们无法像大企业那样依赖于已经取得的产品市场地位,而不得不依靠技术创

新获得竞争优势;同时,中小企业以其灵活、高效的专业化生产和经营,把科技转化为现实生产力的时间和经历的环节大为缩短。另外,中小企业正呈现出向知识密集型转变的趋势,日益成为技术创新的重要力量。

(三) 中小企业创新的领域

由于中小企业的产业分布广,同时又处在大企业的市场夹缝中,因此其创新的触角可以伸向大企业无暇顾及的领域,在广泛的领域进行各种创新的尝试,为更大规模的创新变革提供经验。

第三节 中小企业的界定

对中小企业的定义和划分标准,因国家而异,也因划分的目的、时期和行业的不同而有所区别。迄今为止,世界各国对中小企业没有统一定义,通常是根据各国的经济发展水平和特定的国情来界定的。另外,许多国家没有中型企业的概念,因此,对中型企业更难以界定。人们通常讲的小企业实际上包含了一部分中型企业。

一、概念界定

对中小企业的概念可以从定性的角度予以界定,即以企业所有权的集中程度、自主经营的程度、管理方式及其在本行业所处的地位作为衡量标准,反映小企业的组织结构和经营方式上的特点。下面介绍几种权威性的定义:

(一) 小企业的定性标准

1. 美国《小企业法》的定义

美国 1953 年颁布的《小企业法》规定:“小企业是独立所有和自主经营、并在其经营领域不占支配地位的企业。”

2. SBA 的定义

美国专门设有小企业辅导机构——小企业管理局(small business administration, SBA),由其制定和颁布小企业的界定标准。SBA 在 1975 年的一份报告中,把小企业定性为:“不能从大企业所获得经济规模中得到好处的企业。”

3. 德国的定性标准

1970年,当时的德国联邦政府在《中小企业结构政策的指导方针》中规定:“中小企业是指这类企业:它们一般不是从金融市场筹措资金;企业由参加管理的所有者经营;所有者承担市场的全部风险。”

4. 中国的定性标准

中华人民共和国《中小企业促进法》对中小企业作了如下定义:中小企业是“依法设立的有利于满足社会需要,增加就业,符合国家产业政策,生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业”。

(二) 中小企业的定性特征

总括起来,小企业的定性特征有:

(1) 独立经营管理,所有权和经营权不分离。

(2) 通常不以股票等形式筹措外部资金,而以商业信用和内部积累等途径积累资金。

(3) 规模较小,拥有较小的市场份额。

(4) 与地域经济有密切联系,活动范围主要在地方性市场。

由于定性标准没有数量上的界限,难以具体把握、衡量和核实,没有实际操作意义。但有助于人们对小企业特性的理解。

二、定量标准

通常的定量标准有三项:员工人数,实有资本,营业额(销售额)。

1. 美、日的标准

SBA确定的标准,一些是以员工数为指标(雇员500人),一些则以销售量为指标(销售量350万)。

日本的《中小企业基本法》规定:制造业、采矿业、运输业、建筑业等,资本金额在1亿日元以下,职工人数在300人以下的企业,都是中小企业。零售服务业,资本金额在1000万以下,雇员数在50人以下的企业为中小企业。

2. 中国的标准

中国内地的小企业标准自20世纪50年代以来进行了数次调整。

在 50 年代,企业规模主要根据职工人数划分。1962 年改为主要依据固定资产价值划分。1978 年国家计委下发的《关于基本建设项目的大中型企业划分的规定》,把企业规模划分标准改为企业的年综合生产能力。1988 年有关部门又对 1978 年的标准进行了修改和补充,颁布了《大中小型企业划分标准》,该标准以生产规模、生产设备的生产能力、固定资产价值等为参照系,按不同行业,把企业分为特大型、大型(又分为大一、大二两类)、中型(又分为中一、中二)和小型。1999 年我国对小企业的划分标准再次作了修改,将销售收入和资产总额在 5 000 万元以下的定为小企业。

《中小企业促进法》规定:中小企业的划分标准由国务院负责企业工作的部门根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标,结合行业特点制定,报国务院批准。

三、理解小企业时应注意的问题

(一) 通常讲的小企业实际上包含了一部分中型企业

许多国家没有中型企业的概念,企业只有大小之分。事实上,中型企业更难以界定,它通常与小企业具有相仿的特征,面临共同的问题。

(二) 小企业是一个相对的概念

这种相对性集中体现在:

1. 不同国家或地区的差异性

不同国家或地区的经济规模大小不同,因而对中小企业定量化的界定标准也会有所不同。一般来说,经济发展规模较小的国家,其中小企业规模的界定相应也较小些。

2. 同一个国家或地区不同发展阶段的差异性

任何国家和地区对中小企业的界定标准都会随着其经济发展和社会变化而有所变化。

3. 不同行业的差异性

不同的行业,界定中小企业所采用的标准不同。即使是相同的标准,其定量化的数值也会不同。中小企业界定的标准,一般最能反映不同行业的特点。

（三）界定标准的多元性

如上所述,界定中小企业有定性的标准,也有定量的标准。定性衡量通常以企业所有权的集中程度、自主经营的程度、管理方式及其在本行业所处的地位等为标准;定量化的指标一般有员工人数,实有资本,一定时期的营业额(销售额)。在具体衡量时,有的采用其中的单项标准,有的是选择其中的两项,还有的三项指标并用。

（四）界定标准的稳定性和准确性

不同指标在反映中小企业规模上都存在着稳定性和准确性的问题。定性指标稳定性较强,可以较概括地反映中小企业的基本特征,但实际运用时操作性不强。具体操作时必须借助于定量化的指标。但定量化的三项指标容易受经济发展水平和社会环境变动的影响,在反映企业的实际经济实力、生产状况的精确性上,是有差异的。

第四节 中小企业发展的政府管理

为有效地保证市场经济的公平竞争,鼓励、促进和保护中小企业的发展,各国(地区)的政府都实行了大企业与小企业的差别管理。各国(地区)政府对中小企业的管理的内容是很完备的,经验是十分丰富的。

一、政府对中小企业管理的内容

（一）加强对中小企业的立法保障

中小企业目前已成为世界各国的重要的经济力量,但与大企业相比,中小企业在市场竞争中明显受大企业的排挤甚至被吞并,中小企业在国民经济中的弱势地位,迫切需要政府的保护和扶持。政府对中小企业的立法保障是最有效的管理手段。有关中小企业的立法主要包括中小企业基本法和涉及中小企业发展某一方面的专项法。

1. 中小企业基本法

中小企业基本法是关于扶持和管理中小企业的根本法和母法,是政府管理和扶持中小企业的依据,也是制定中小企业某一方面的