

中小型企业管见

袁宝华题

庞英著

企业管理出版社

中小型企业管见

庞 英 著

企 业 管 理 出 版 社

中小型企业管见

庞 英 著

出版：企 业 管 理 出 版 社

787×1092毫米32开

发行：新华书店北京发行所

6.875印张 149千字

经售：全 国 各 地 新 华 书 店

1990年8月 第1版

印刷：沧州地区印刷厂

1990年8月 第1次印刷

印数：00001—10,000册

ISBN 7-80001-128-3 / F · 129

定价：3.10元

序

呈现在读者面前的《中小型企业 管理 浅见》这本书，是一位在地方工业主管部门辛勤耕耘了二十多个春秋的老同志的经验总结。作者从理论与实践结合的角度出发，以较为翔实的材料，通过朴素的语言，论述了在治理整顿和深化改革新形势下，如何搞好中小型企业管理的有关问题。读后，颇有启示，获益匪浅。

目前，社会上有关企业经营的书籍不少，其特色也各有千秋。但大都是针对“国家队”的大中型企业来讲的，而对“地方军”的中小型企业管理的书籍较少。同时，受“能行之者未必能言，能言之者未必能行”的局限，广大中小型企业管理者迫切需要有一本理论性

与实用性熔于一炉、知识性与趣味性合为一体的顾及其经营管理特点的读物出版。从这个意义上讲，《中小型企业经营浅见》一书的作者，把自己多年来的工作实践，与管理理论融合起来，并吸收了当今企业管理的新成果，是值得广大企业职工尤其是中小型企业经营管理者借鉴的。

随着治理整顿的深入开展和有计划的商品经济管理体制的推行，地方中小型企业经历着一场比国家大中型企业更为严峻的考验。有的中小企业欣欣向荣，效益很好；而有的中小企业难以招架，困难重重……。在同样的外部条件下，企业的适应能力为什么大不相同呢？究其原因很多，但企业管理水平的高低是一个最重要的因素。一些中小型企业经营中遇到的难题，在很大程度上是由于多年来忽视管理工作，而管理人员业务素质差、应变能力低所造

成的。为使企业走出困境，必须紧紧抓住当前治理整顿和深化改革这一机遇，大力调整产品结构，练好管理上的基本功，做到少投入、多产出，向经营管理要效益。要通过提高企业管理现代化水平来增强企业的活力和竞争力。同时，也应该看到，作为地方中小型企业，其多数产品是“大众化”的产品，在市场上占位置的拳头产品不多，必然要展开激烈的竞争。竞争是全方位的，核心是围绕着产品的质量、品种和价格来进行。谁的产品质优价廉、适销对路，谁就能赢得市场；谁的产品质次价高、不受顾客欢迎，谁就可能被挤出市场。优胜劣汰，甚至破产倒闭，这是正常现象。而产品要做到质高价廉、适销对路，就必须强化企业的管理工作，努力提高经营者的管理水平。

当前，从我国中小企业经营管理者的素质来看，有的实践经验丰富，但缺乏应有的理论

修养；有的长于专业技术，但缺乏现代化的经营管理才能；有的虽有一定的理论水平，但还缺乏具体的实践磨炼。我深信，《中小型企业
管理浅见》等一系列企业管理书籍的陆续问世，必将使广大企业的经营管理者从中受到各自的教益，从而不断地自我完善，进一步提高业务素质和管理水平，并逐步成为社会主义的优秀企业家，为祖国的四化大业做出应有的贡献。

赵维厚

1990年7月5日

目 录

序	(1)
中小型企业管见	(1)
当前企业管理中值得重视的几个问题	(29)
谈靠强化管理增效益	(32)
通过企业升级促进企业管理	(41)
在夹缝中崛起的我区小企业	(51)
加强质量管理的意义和任务	(53)
狠抓质量管理 增加竞争实力	(61)
增强抓好技术进步的紧迫感	(70)
多方筹措资金 推动技术进步	(72)
为创更多的名优产品而努力	(78)
积极调整经营对策	(80)
中型企业面对市场萎缩之对策	(82)
重视经销工作 渡过企业难关	(92)
试论改进包装对企业效益的影响	(96)
小有小的优势	(103)
谈谈承包经营中的几个问题	(105)
企业承包与对外开放	(107)

如何对待工业企业承包经营责任制	(110)
横向联合是企业发展的必要手段	(115)
强化普法教育 深化企业改革	(124)
运用法律武器管理企业经济	(132)
企业管理机关思想政治工作刍议	(137)
共产党员要做清正廉洁的模范	(143)
抓好职业教育 加强队伍建设	(151)
谈如何当好科长	(156)
试论企业党政工团的分工协作	(162)
领导者素质与管理科学	(169)
强化管理与注重人才	(176)
试论企业干部知识更新	(189)
做一个有知识有才干的厂长	(198)
为造就更多的企业家而努力	(201)
后记	(209)

中 小 型 企 业 管 理 浅 见

我们的工业企业按其规模，可以分为大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业。不同时期，不同的部门和行业，划分企业规模的标准是不相同的。根据我国现行规定，大部分工业企业采用按产品计算的年综合生产能力来划分，不能采用生产能力的企业，则分别采用固定资产原值、主要设备数量、职工人数等作为划分标准。按照上述标准划分的小型工业企业，一般地说，生产规模比较小，其生产能力和固定资产原值都处于较低的水平，职工人数也较少；但从数量看，这类企业是大多数。小型工业企业与大、中型工业企业相比较，在技术经济上具有一些明显不同的特点：

(1) 投资少，建设周期短，资金回收快，因而容易兴办，能及时为社会提供需要的产品，能很快发挥投资效益，为国家积累资金。据有关部门统计，到1986年，全国小型企业已发展到近50万个，占全部工业企业的98%以上。沧州地区县以上工业企业425个，其中小型企业415个，占工业企业总数的97.6%。

(2) 技术装备比较简易，产品结构和工艺比较简单。主要采用一般技术，多属于劳动密集型工业，因而能够吸收较多劳动力，充分利用劳动力资源。

(3) 具有较强的适应性，便于灵活转向。小型工业企

业不仅产品种类繁多，经营项目多，服务范围广，能为社会需要填平补齐，而且“船小调头快”，能根据市场变化，及时调整产品品种，改变企业生产方向，能较灵活地满足生产和人民生活的需要。

集体所有制工业企业绝大部分是小型工业企业。它相对于全民所有制小型工业企业来说，除了上述特点外，由于生产资料公有化的程度不同，还具有一些其它的特点。突出地表现在它较全民所有制小型工业企业，拥有更大的独立经营管理自主权，在计划的形式上，主要实行指导性计划和市场调节，很多产品是由市场调节决定的；在分配上，职工收入与企业经营成果的联系更密切些，税后利润用于公积金、公益金和劳动分红。同时，实行更广泛的民主管理，企业经营管理方面的重大问题，都要经过职工讨论决定，等等。这些是建国以来已经形成的传统观念，也叫公认的特点。

由于小型工业企业具有这些特点，因而它在国民经济中有着大中型工业企业所不能代替的作用。但是，我国小型工业企业绝大多数物质技术基础比较薄弱，职工的文化水平和技术水平比较低，经营管理及其他基础管理工作，一般说来都比较落后，因而要充分发挥小型工业企业的作用，就必须切实加强管理工作。就是说，强化小企业的管理是极其重要的。

小型企业的管理是一项大的系统工程，涉及的方面非常广泛，因此要想抓实管好，就不能四面出击，要根据小企业管理的现状，强化那些亟待解决的影响企业经济效益方面的管理。目前要特别注意抓好市场营销、产品质量、物质消耗管理并将现代化管理和管理工作寓于各项管理之中，

而不能照抄大企业的管理模式。

一、切实加强市场营销管理

小企业的生机在产品，产品的生命在市场，产品只有通过市场这个环节，才能变为商品，从而使企业获得利润。所以，抓好市场的营销管理，是小企业生存发展的重要保障。

加强市场调查，搞好超前预测。

首先是搞好市场调查。市场调查是对企业经营活动所需要的各种信息情况资料，有目的、有计划、有步骤地进行收集、整理、分析和研究，以供企业领导作出正确的预测和决策。它是保证企业产品适销对路的手段和方法。如果离开了市场调查盲目地进行决策和计划，不仅会使产品不对路，造成人力、物力、财力的巨大浪费，甚至会导致企业破产或倒闭。市场调查包括的内容很多，但小企业可根据自己的经济实力，经营范围的大小和产品品种的多少，有重点地进行调查并把重点放在以下五个方面。一是市场需求情况的调查，包括市场需要品种、数量、质量、价格、需求量和 service 要求等。二是用户对象的调查，包括人口、家庭、地区、文化、生活习惯、经济收入、购买动机及消费倾向和消费结构的变化等。三是产品调查，包括现有产品的生命周期，新产品新技术的发展趋势，产品的价格、包装和商标等情况。四是竞争者的调查，包括竞争者的生产技术、产品质量、资金实力、产品价格和服务水平等情况。五是有关销售方面的调查，包括销售渠道、人员推销、广告策略、促销手段等。小企业资金少，人手也少，调查不能只靠派出人去搞第一手资料，那样既不可能，也没有必要，主要应利用空前活跃的种种信息渠道去分析、去研究，以达到既节省资金人力，又取

得最佳效果的目的。

其次是搞好市场预测。市场预测是根据调查的资料对市场未来的发展趋势进行分析和测算。只有正确的预测，才会产生正确的决策。因此，小型企业决不能忽视市场预测。消费者需要什么样的产品，现有的产品能延长多长时间，什么时候拿出什么样的更新换代产品，这是企业经营者必须经常认真研究的问题。要想保住已经占领的市场，并力争扩大新的市场，就要对市场调查所得到的信息进行认真地分析，从而探讨和把握市场的发展趋势。小企业一般产品品种单一或规格较少，其他经营与服务项目也不多，产品是否能打开销路，占领市场，直接关系到企业发展的前途和命运。小企业必须对产品的销售量、市场占有率以及技术与产品的发展趋势作出比较准确的预测。销售量的预测除了根据需求的变化来估算外，还要根据企业过去和现在的销售变化情况推断。市场占有率实际上是对企业产品竞争能力的预测，通过计算可知本企业在市场上的地位，根据情况采取相应对策。技术及产品发展预测对小企业来说也是至关重要的，小企业应发挥本身船小调头快、经营灵活的优势，把眼睛盯在明天，为企业储备后劲，当预测到本企业产品销路将趋于不景气时，便应果断地应用新技术，开发新产品，以较快的速度谋求适应消费者新的需求，保证企业经营稳定，效益不断上升，起码是不发生大的波动。

根据市场预测结果，对本企业的经营方向做出正确决策。

所谓决策，简单地说就是决定的意思，即人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条

件，从各种备选方案中选择最佳方案。经营决策的内容很多，如产品决策、价格决策、投资方向和生产规模的决策，工艺方案的选择，人财物的组织、协调、控制等等。在这里着重谈谈小型企业产品决策和价格决策方面应采取的对策。

产品决策：

产品决策是指企业为满足市场需要与获得利润，在产品问题上所做的决策。它是企业经营决策的一个重要组成部分，直接影响企业经营全局。

我们在市场上经常看到这样一种现象，有的产品用户竞相购买，有的产品无人问津，即使是同类产品，因价格、包装、服务和企业信誉等原因，也会出现这种情况。尤其是我国正由卖方市场转为买方市场，所以企业要占领市场，必须生产适销对路的产品，即完全从用户的需要出发，不仅要考虑产品本身的有形实体，还要考虑市场销售中许多有形和无形的性质，如品质、功能、价格、包装、服务、修理、交货期等等。不同的用户有不同的要求，投放市场的产品，也适应合不同层次用户的需要。但用户的需要不会永久停留在原有的水平上，所以，企业的产品也应有不断的改革或创新。一般说小企业拳头产品少，更应重视产品结构的调整和新产品的开发，以适应用户不断变化的需求，使本企业产品保持住适销对路局势。

要开发新产品，就必须把握好产品的发展方向，力争做到“生产一代，试制一代，发展一代，预研一代”，以保证企业的生存和发展。开发新产品的方式主要有自行研制、技术引进，以及自行研制与技术引进相结合。自行研制新产品，对于小企业来说困难是比较大的。因为一般的小企业技术

力量较薄弱，但若与科研单位、高等院校共同协作，联合研制开发，是可以做得到的。技术引进可以加速企业技术水平的提高，自行研制与技术引进相结合，是在充分利用消化引进技术的基础上，结合本企业特点进行创新，或在充分利用本企业技术的基础上，引进某些新技术，以弥补自己的不足，这种方法花钱少，见效快，较适合于小型企业。

一个企业要提高市场的占有率，就需要不断改进老产品和不断开发新产品，同时，新产品也必须通过竞争取得销路，不断扩大市场占有率。要占领市场，一是靠创新取胜，以新产品、新设计、新工艺、新款式、新装潢等五“新”辉煌来满足社会的需要。二是靠优质取胜，质量要过硬。竞争必须优质，劣质产品或假冒产品没有一个是能站住脚的。三是靠快速取胜。能否及时迅速地和市场供应满足需要的产品，是保证企业在市场竞争中取胜的一个重要环节，要力争新产品的快推广，快生产，快上市，快销售。四是靠低价取胜。不论古今中外，用户对产品的要求总是物美价廉，因此，企业必须在提高产品质量的同时，不断降低成本，从而使产品的价格不断下降。这四点足增加产品销路，扩大市场占有率的重要保证。

价格决策：

企业产品的价格，主要包括生产成本、流通费用、税金和利润四个部分。这是商品价格构成的四个要素、要制订合理的产品价格，必须科学地计算价格构成的四个要素。根据本企业的特点，确定本企业取得盈利的主攻方向。不能简单地别人高我就高，要从本企业产品的价值出发，合理的确定价格。如果一个企业不考虑商品本身的价值而漫天要价，那它

的商品价格就很难得到社会的承认。市场上商品的供求关系，价格与供求关系是相互影响，相辅相成的，供过于求则价格下降，供不应求则价格上升。企业要制定合理的价格，就要考虑诸多因素的影响，既要追求较高的利润，保持和提高市场占有率，又要保持价格稳定。所以产品定价首先要以价值为标准，然后考虑市场的供求情况。供不应求，可以稍稍抬价；供过于求，再降价。但即使在商品畅销时，也不可漫天要价，坑骗消费者。此外，定价还应考虑货币发行量及其他厂家同类产品的售价。总之，掌握一个原则，既要合理，又能打开销路，占领市场，同时小企业更要注意薄利广销。当然，对于高档商品，则应采取整数定价法，能定三位数的价格，就不要定两位数，否则会影响商品的声誉。有的产品在消费者心目中有了声望，其价格就可以比其他厂家的同类产品稍高，消费者很容易接受。反之，如果价格定得过低，消费者会认为是冒牌货，不愿意购买。所以企业应根据自己产品在市场上的声誉灵活掌握价格。此外，按市场已经形成的习惯价格定价，或者把同一类不同规格花色的产品分成几个档次，每个档次定一个价格，也有利于产品的销售。

根据本企业实际，切实加强企业的销售管理工作。企业费了很大劲，把产品产出来，就要通过一定的销售渠道以及有效的销售方法，迅速地销售出去，从而保证企业的生产经营活动周而复始地进行下去。尤其对小型企业来说，如果不能把生产的产品及时销售出去，不仅会造成严重经济损失，甚至会导致企业破产或倒闭。当前在不少企业存在产成品资金占用较多的问题，这种情况小企业最难承受，因此小企业更应高度重视推销工作，加强销售工作的管理，以最少的资金

和流通费用取得最大的经济效益。

1. 制定销售计划并认真执行

企业的产品销售计划，是企业销售工作的行动纲领，是企业经营计划的重要组成部分。随着经济体制改革的深入，小型企业已从原来的“生产型”转变为“经营型”，要按需定产，切不可有盲目性。企业生产什么、生产多少以及企业的收入、支出和利润都要根据销售计划来定。因此，制定好销售计划并认真贯彻执行，对指导整个企业的生产经营活动具有极其重要的作用。我区小型企业的大部分产品实行市场调节，其计划完全可以由企业按照市场需求情况来制定。小型企业销售计划，根据其性质和经营特点的不同，一般应有以下几方面内容：一是规定计划期内市场需求的品种数、销售量以及各类产品的交货时间和有关的服务工作。二是确定计划期内各项销售收入，包括产品销售收入、劳务收入，以及税金和利润等各项经济指标。三是确定市场占有率的目标，要有自己的重点市场和目标市场。四是制定广告计划，确定广告预算，一定要善于宣传自己。五是确定计划期内各项销售活动，包括召开订货会、展销会，售后服务工作及各项经销费用预算。六是正确地选择和确定商品的库存和运输方式，以尽可能少的资金和费用，来满足用户的需求。销售计划制定以后，必须严格地贯彻执行，在执行过程中，要建立以承包为主的经济责任制，把各项销售指标层层落实到每一个销售人员，并实行严格的考核制度，奖罚兑现，以保证销售计划的完成。

2. 销售业务管理

销售业务管理是企业通过一系列的营销手段，出售商