

小型工商企业管理

南京市科学技术情报研究所

前 言

近年来，随着“对外开放，对内搞活”方针的贯彻落实，在广大城市和乡镇，多种形式的个体经营和集体经营的小型工商企业应运而生，成为活跃在我国经济领域中一支不可忽视的力量，对繁荣国民经济起到了积极的促进作用。小型工商企业一般具有自主权大、上马快、应变能力强等特点，但目前普遍存在管理不甚得法的问题。为了使小型工商企业及早走上轨道，亟需帮助它们提高经营管理水平。鉴于目前见到的有关企业管理的论著中很少涉及小型工商企业，我们特选择海外出版的《小企业管理》一书，加以适当修改后，改名为《小型工商企业管理》，作为内部资料推荐给各行各业有志于创业的读者。

本书系统地介绍了小型工商企业从创办到发展各阶段的计划、人事、财务、采购、销售等经营管理的原则与诀窍。对选择场地、筹措经费、聘用人员、机构设置以至装潢设计、保安措施等实际问题，也都提供了详尽的经验性论述，有一定的实用参考价值。为了保持内容结构上的系统性，我们对原著中某些形而上学的观点未予删除。同时，考虑到不同文化程度读者的需要，在语言文字上则作了局部的调整和改动，力求通俗易懂。我们衷心希望本书能帮助乡镇、街道以及个体工商企业家打开通向成功的大门。

参加本书修改工作的有叶伟承、仲网俊、沐志成、岳子绍、嵇平等。

南京市科技情报研究所

一九八五年十一月

目 录

第一章	小型企业的特点	(1)
一、	什么是小型企业	(1)
二、	小型企业所特有的长处与短处	(4)
三、	小型企业失败的原因	(5)
四、	小型企业发展的三个阶段	(7)
第二章	就业途径的选择	(9)
一、	受雇于人的利弊	(9)
二、	自我雇用的利弊	(10)
三、	就业途径的选择：受雇于人还是自我雇用	(11)
第三章	自我雇用方式	(19)
一、	收购现成企业	(19)
二、	特许经营	(23)
三、	自行创业	(28)
第四章	企业组织形态的选择	(32)
一、	独资组织	(32)
二、	合伙组织	(33)
三、	公司组织	(37)
四、	企业组织形态的比较	(39)
五、	企业组织的命名	(41)
第五章	开办费的估计及筹措	(42)
一、	开办费的类别	(42)
二、	开办费的估计	(44)

三、开办费的筹措途径.....	(48)
第六章 营业地点的选择	(50)
一、营业区域的选择.....	(50)
二、营业处所适当位置的选择.....	(51)
三、选择营业地点的工具：核对表.....	(53)
四、转换营业地点的时机.....	(60)
五、制造业厂房地点的选择.....	(60)
第七章 营业场所的装潢与摆设	(62)
一、店铺：购买还是租赁.....	(62)
二、店铺的外部装潢.....	(63)
三、店铺的內部装潢.....	(64)
四、店铺的摆设.....	(66)
五、店铺摆设核对表.....	(69)
第八章 企业管理的功能	(72)
一、管理的含义.....	(72)
二、计划功能.....	(72)
三、组织功能.....	(74)
四、指挥功能.....	(80)
五、控制功能.....	(83)
六、小型企业管理的六个方面.....	(83)
第九章 人事管理(一)	(85)
一、人力规划.....	(85)
二、职务分析.....	(86)
三、职工的招募.....	(88)
四、职工的挑选.....	(90)
第十章 人事管理(二)	(95)

一、职工的培训	(95)
二、职工的考核	(98)
三、职工的升迁	(100)
四、职工的薪酬	(104)
五、职工的福利	(107)
六、职工的安全	(108)
第十一章 采购管理	(111)
一、什么是成功的采购	(111)
二、采购步骤	(113)
三、采购时应注意事项	(113)
四、代销	(118)
第十二章 存货管理	(119)
一、存货管理的目的	(119)
二、存货管理的原则	(120)
三、存货管理的方式	(122)
四、经济订购数量	(125)
第十三章 风险管理	(132)
一、风险管理的基本原则	(132)
二、店铺扒窃的防范	(134)
三、夜盗的防范	(137)
四、员工监守自盗的防范	(138)
第十四章 销售管理(一)	(141)
一、产品	(141)
二、分配	(146)
三、零售商的分配策略	(148)
第十五章 销售管理(二)	(151)

一、什么是价格·····	(151)
二、小型企业的订价策略·····	(153)
三、小型企业订价应注意的事项·····	(160)
第十六章 销售管理(三)·····	(161)
一、广告·····	(161)
二、促销·····	(171)
三、公共关系·····	(173)
第十七章 销售管理(四)·····	(175)
一、消费者·····	(175)
二、售货员·····	(177)
三、销售程序·····	(181)
第十八章 财务管理(一)·····	(187)
一、会计制度的建立·····	(187)
二、财务报表的编制·····	(190)
三、财务报表的分析·····	(194)
第十九章 财务管理(二)·····	(199)
一、资金需要量的预估·····	(199)
二、资金筹措的途径·····	(203)
三、资金的管理·····	(206)
附 录 参考书目·····	(216)

第一章 小型企业的特点

一、什么是小型企业

在探讨“小型工商企业管理”之前，我们必须先了解什么是小型工商企业。小型工商企业包括小型制造业、小型零售业以及小型服务业等，通常简称小型企业或小企业。

为小型企业下定义并不是一件容易的事，因为“小型”是一种相对的概念，它只有在与“大型”相比较时才有意义。同样一个企业在不同情况下，可能被视为小型企业，也可能被视为大型企业。为便于理解与思考，有必要为小型企业下一定义。

下面汇集了三种小型企业的定义。

1. 英国“波尔顿报告书”（Bolton Report）的定义①

小型企业通常具有以下三个主要特征：

- （1）在经济上它的市场占有率相对较小；
- （2）在管理上业主一般都是亲自参加，而不随便假手于专业管理人员；
- （3）在决策上业主可以不受钳制而独断独行。

①波尔顿（J.E. Bolton）曾领导一委员会对英国的小型企业进行调查，并于1971年提出一份名为 Small Firms : Report of the Comittee of Inquiry on Small Firms 的报告书。此定义乃取自上述报告书。

2. 美国“小型企业法案”(Small Business Act)的定义②

小型企业是指可以独立拥有、独立经营以及在同行中不具有支配地位的企业。

3. 美国“经济发展委员会”(Committee for Economic Development)的定义③

小型企业系指具有下列特征中的任何两项或两项以上的企业：

- (1) 经营管理是独立的，通常业主即经理；
- (2) 资本主要由业主提供；
- (3) 经营区域多限于本地；
- (4) 和同行中的最大企业相比较，规模非常微小。

尽管以上几种定义已能描绘出小型企业的轮廓，但它们却略嫌笼统。因此，多数决策者还是以企业的从业人员数、资产总额或销售总额作为区分大型企业与小企业的依据。现将亚洲若干国家(地区)执政当局对小企业的定义列表展示如下：

②美国“小型企业管理局”(Small Business Administration)是根据1953年的“小型企业法案”(Small Business Act)而产生。此处的定义是取自该局于1972年出版的Small Business Administration Annual Report, Vol II, p25

③参阅美国“经济发展委员会”(Committee for Economic Development)于1947年出版的Meeting the Special Problems of Small Business, P.14

国家(地区)	从业人员数(上限) (人)	资产总额(上限) (美元)
台 湾	100	125,000
香 港	200	120,000
印 度	—	58,000
日 本	300	140,000
马来西亚	50	82,500
菲 律 宾	100	—
新 加 坡	50	82,500
南 朝 鲜	200	162,000
泰 国	50	100,000

资料来源:“Country Report-Hong Kong”, Papers and Proceedings of the International Seminar on Settlement and Promotion of Small and Medium Industry, 14th April to 7th May, 1971, Germany

用从业人员数、资产总额、销售总额等作标准,区分大型企业时,必须定期研讨这些标准的适用性。例如在大型企业持续扩展过程中,小型企业的相对规模会变得愈来愈小。在这种情况下用以限定小型企业的“从业人员数”的标准就需要相应提高。又如在通货膨胀过程中,币值不断下跌,此时用以限定小型企业的“资产总额”及“销售总额”等标准也须予以向上调整。

由于本书旨在探讨小型企业管理的一般原理原则,因而对小型企业的范畴将不按严格的数量标准作出限定。本书所指的小型企业与美国“经济发展委员会”所限定的小型企业是一样的。

二、小型企业所特有的长处与短处

长 处

与大型企业相比，小型企业有双重好处：一方面业主因对企业拥有完全的所有权而身受其惠，另一方面小型企业本身也因规模微小而享受竞争上的某些利益。现分述如下：

1. 对业主本身的好处

- (1) 业主因拥有企业而享受充分的自主权。
- (2) 业主因自我雇用而有就业安全感。
- (3) 拥有企业是一种社会地位的象征。

2. 小型企业在竞争上的利益

- (1) 小型企业对市场和顾客的反应比大型企业灵敏。

由于大型企业组织结构复杂，主管人员和顾客之间存在一段颇长的距离，故信息的传递不但难以完整而且缓慢。小型企业业主与顾客间的距离相近，故业主对市场动态、顾客要求等事情，不但能够快速而准确地获得有关资料，而且可以随时采取必要的对应措施。

- (2) 小型企业管理层次少，故在人事或工作程序安排上效率高。也就是说，在进行管理的过程中，小型企业比大型企业更能节省时间、人力、财力和物力。

- (3) 因为小型企业规模微小，创办时所需资金没有大型企业那样多、危险性也没有大型企业那么大，所以小型企业往往成为许多有心创业者尝试的对象。

短 处

尽管小型企业具有许多引人的地方，但也存在某些短处。在开办小型企业之前，我们不但需要了解它的优点，也应该认识它的短处。否则贸然从事于某一行业，这将是很危险的事。以下列举小型企业一些普遍的缺点以供参考：

1. 小型企业因无法享受大规模生产的好处，故在价格竞争上往往不是大型企业的对手。
2. 小型企业因人力及财力较弱，故无法象大型企业那样从事于研究与发展工作。
3. 小型企业的业主通常身兼经理与工人等职务，在经营过程中如演“独脚戏”一样，时常顾此失彼，因此管理效率较低。
4. 大型企业所能提供的职工福利常比小型企业多，因此在对职工的吸引力上，小型企业难以跟大型企业相抗衡。
5. 小型企业因资金较少，故难以获得融通资金（即从金融市场借到的资金）。即使得到一些，所面临的借款条件通常要比大型企业苛刻。
6. 小型企业的业主要亲自应付各色各类的人物：雇员、顾客、银行主管、批发商、供应商、政府官员等。这些人物的性格与作风各不相同，要成功地应付他们，并非一椿容易的事。大型企业则无这方面的困难，因为它可以雇用许多专门人才来应付各式各样的人物。

三、小型企业失败的原因

从实际的数字可以发现小型企业的失败率甚高，而且绝

大多数小型企业的失败，是发生在它的婴儿期——创业的五年内。以商业较为繁荣的香港为例，每年约有29,000家新的企业诞生，但是每年也有大约25,000家企业在市场上消失④。在上述两个数字中，无疑地小型企业占绝大多数。台湾以及英美各国的小型企业的失败状况大体上与香港的情形相似。

为什么小型企业的失败率会那么高呢？美国一家名为Dun & Bradstreet, Inc.的公司经常对其国内小型企业失败原因进行调查，并提出报告书。以下是这家公司在一九七三年提出的报告书的摘要：

小型企业失败的原因	百分率
(1) 疏忽	1.6%
(2) 遭人欺诈	1.3%
(3) 缺乏专业经验	16.4%
(4) 缺乏管理经验	14.1%
(5) 各方向的经验不平衡	21.6%
(6) 能力不足	41.0%
(7) 意外灾难	0.6%
(8) 其它(即原因不明)	3.4%

资料来源：The Business Failure Record, 1973, Business Economics Department, Dun & Bradstreet, Inc, New York, P.12,

④Cheng Tung Yung, The Economy of Hong Kong, Far-East Publication, Hong Kong, 1977, P.61

从上表可以看出，小型企业失败的关键是在于业主本人。上表所列举的八个原因中，第（3）、（4）、（5）及（6）可归纳为小型企业业主本人欠缺经验及欠缺能力所致。这四个因素共占小型企业失败率的93.1%。“小型企业管理”这门学问旨在针对这四个因素提供原则性的指导。

四、小型企业发展的三个阶段

小型企业的发展是渐进的。在不同的发展阶段中，小型企业的业主均扮演不同的角色。现分述如下：

第一阶段——这一阶段即是俗话所说的“唱独脚戏”的阶段。小型企业的业主身兼三职：他是业主、经理、与工人。

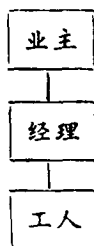
业主——经理——工人

第二阶段——在这阶段里管理功能及非管理功能开始分工。小型企业的业主负责管理工作，而将非管理性的工作委之于所雇用的工人。

业主——经理

工人

第三阶段——在这阶段里企业的所有权与管理权开始分离。小型企业业主只是企业的拥有者，至于管理方面的工作及非管理性工作则分别委派经理及工人负责。当小型企业进入这阶段之后，它可能已成为大型企业了。



读者千万不要误以为成功的小型企 业一定要历经上述三个阶段而变成大型企业。固然有些现成的小型企业的奋斗史显示了这种趋势，但是仍有不少的小型企 业始终长期维持在上述第二阶段或第一阶段。我们不能因而判定这类企业经营不善，因为小型企 业有时因先天条件的限制（如产品性质、市场规模、人力、物力的限制）而不得不维持于小 规 模 经 营，有时则因业主重视小型企 业独立自主的好处而故意不将其发展为大型企业。

第二章 就业途径的选择

一个人在就业之前，必须先决定以那一种途径就业：受雇于人呢？还是自我雇用？“受雇于人”与“自我雇用”各有利弊。本章将针对这两种就业途径的利弊加以剖析与比较，以供择业者参考。

一、受雇于人的利弊

利 处

受雇于人并没有绝对的好处或绝对的坏处，因为不同的人对“受雇于人”的看法各有不同。以下列举一般人认为受雇于人的六种好处：

1. 一般来说，受雇于人工资收入是固定的。除非被解雇，否则他将维持稳定的生活水平。
2. 许多企业的从业人员可藉企业的规模或声誉而感到自豪。就任高等职位的人，更可因其职位而获得满足感。
3. 受薪的工作面临高度的挑战性，这是磨练意志，发挥智慧与施展抱负的有效途径。
4. 受雇于人感受到的工作压力比自我雇用者为轻，因为前者承担的责任比后者为小。
5. 受雇于人者的私有财产不会因雇主的亏损而遭受不利影响。
6. 受薪的雇员在工作中可获得许多宝贵的经验。许多有

意创业的人士都先受雇于人，等积累了足够的经验后才着手创业。

弊端

受雇于人固然具有许多好处，但也存在若干弊端，现列举如下：

1. 作为一个企业的雇员，无论职位多高，他的权力始终都是在企业拥有人之下。
2. 身为企业的雇员，他必须按企业的既定方针办事。一旦他的想法与企业的方针相违，或者他的观点与上级的观点不一致，他可能因而意志消沉或离职他就。
3. 从一个角度来看，收入固定是一种好处，但从另一个角度来看，收入固定表示收入的数额受到限制。这和自我雇用者的收入相比较，则显然有不及之处。虽然许多雇员的收入比自我雇用者高，但自我雇用者收入增加的机会和幅度，却往往是雇员所望尘莫及的。

二、自我雇用的利弊

利处

1. 对自我雇用者来说，其最大报偿莫过于实现抱负时所获得的成就感与满足感。
2. 独立自主是自我雇用者所享有的一种特权。因此，许多喜欢独立思考、独立判断与独立承担风险的人都喜欢自我雇用。
3. 受人雇用时，雇员的命运完全取决于他的雇主。而自

我雇用就绝不会解雇自己。

弊端

自我雇用的最普遍的缺点是：

1. 收入通常并不稳定。他起码不象白领阶级那样可以定期取得一定的薪金。在开业初期业务未上轨道，自我雇用者所得的利润可能很少、可能等于零，甚至蒙受亏损。业务上轨道之后，利润仍可能时高时低，起落不定。
2. 经营风险极大。例如销售预测的错误、价格变动预测的错误、政府法律的更改、国际局势的冲击，竞争者的新攻势、运销途径的变动等，均足以使自我雇用者手足无措。
3. 工作时间内远比充作他人雇员时为长。自我雇用，因为企业是自己的，故在心理上无法将公事和私事截然区分。事实上，对许多自我雇用者来说，根本没有办公时间和非办公时间的区别。

三、就业途径的选择：受雇于人还是自我雇用

将“受雇于人”与“自我雇用”的利弊加以比较后，读者对这两种就业途径的优劣应该有了较具体的认识。倘若在主观上读者较偏爱“自我雇用”在客观上则应进一步考虑自己是否具备自我雇用者的素质。在前一章讨论小型企业失败的原因时，指出其中最主要的原因是小型企业业主的能力不足。那么成功的业主应该具备哪些能力呢？换句话说，具有