

中国人民大学工商管理学院院长徐二明教授 **推荐作序**

中小企业管理 实务与案例

成 栋 姚贤涛 编著



中信出版社



中小企业管理 实务与案例

成 栋 姚贤涛 编著

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业管理实务与案例 / 成栋等编著. —北京: 中信出版社, 2001.6

ISBN 7-80073-337-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 18828 号

中小企业管理实务与案例

ZHONGXIAOQIYE GUANLI SHIWU YU ANLI

编 著 者	成 栋 姚贤涛	开本	880mm×1230mm 1/32
责任编辑	郭永强	印张	17
责任监制	肖新明	字数	430 千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区新源南路 6 号京城大厦邮编 100004)	版次	2001 年 6 月第 1 版
		印次	2001 年 6 月第 1 次印刷
承 印 者	北京地质印刷厂	书号	ISBN 7-80073-337-8
发 行 者	中信出版社		F·256
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	45.00 元

版权所有·翻印必究

序 言

中小企业发展是一个世界性的课题。任何国家，不论是过去、现在还是将来，都存在着如何对待中小企业的问题。在不同的国家或一个国家的不同历史发展阶段，中小企业在国民经济和社会发展中都有着不同的地位和作用。

在西方国家的国民经济发展中，中小企业由于其自身所具有的数量众多、分布面广、机制灵活的特点，与大公司大企业并存，成为推动经济发展的两翼，在繁荣市场、扩大就业、稳定社会、促进经济的发展等许多方面发挥着巨大的作用。据国家计委宏观经济研究院提供的数字表明，1997年美国中小企业已经占企业总数的99%，产值占国内生产总值的39%，销售额占54%，就业人数占60%。据估计，未来10年，美国全部新增就业机会的85%将由中小企业创造。此外，早在1993年，欧盟15国中小企业的总数就已经占企业总数的99.8%，吸纳了66%的劳动力，营业收入占56.2%。

在经济全球化和科技进步的加速发展、竞争日趋激烈的今天，企业规模的变化也在加剧。一些大企业通过相互兼并或联合而形成超级企业，一些大企业退出了竞争或分解成若干个规模不等的中小企业；一些中型企业成长为大企业，中小企业发展为中型企业，同时又有无数个中小企业在诞生。中小企业的发展和繁荣，不仅关系着国民经济的兴衰，也关系着社会的稳定。

中小企业在以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的社会主义市场经济制度中，也是一个不可缺少、不可替代的组成部分

分；并且为整个市场资源的合理配置和展开积极有效的竞争创造了良好的条件。随着中国的改革开放和经济发展，中国中小企业对国民经济的贡献率不断提高，特别是在满足人们多样化和个性化需求、实现社会化专业协作、进行科技创新和增加社会就业总量等方面发挥出日益重要的作用。中小企业的发展正受到社会各方面的普遍关注。

目前，中国中小企业已超过 1 000 万家，占全部注册企业数的 90% 以上；中小企业工业总产值和利税分别占全国企业的 60% 和 40% 左右，出口总额占 60%，流通领域里中小企业占全国零售网点的 90% 以上。近年来中小企业提供的就业机会约占全社会的 75%，中国从农业部门转移出来的劳动力绝大多数在这类企业就业。

发展中小企业是一项长期的战略任务，必须十分重视中小企业的发展，发展中小企业的战略意义：首先，从技术创新能力这个角度来看，只有依靠中小企业才能更好的迎接知识经济的挑战；其次，发展中小企业是解决我国就业问题的关键之举，非公有制的中小企业是将来解决我国就业和再就业问题的主要渠道；最后，发展中小企业是建立社会主义市场经济体系必需的条件，要建立的是共同富裕的市场经济，也只能通过大力发展中小企业，才能缩小东西部地区和城乡的差距。

由此可见，中小企业在我国国民经济增长和社会发展进步中是主要力量，在建立社会主义市场经济新体制的过程中发挥着基础作用。同时，发展中小企业也是我们面临的一个重大改革课题。

目前，中国中小企业发展过程中面临的突出问题是：有关的宏观管理体制建设滞后，对中小企业扶持力度不够，社会化服务体系尚未形成，改革措施不配套、不规范，中小企业社会负担较重，整体素质不高等等。

所以，大力营造中小企业健康成长的空间，制定相关法律，加快社会保障体系建设，为中小企业提供公正、平等的竞争环境；建立能够为中小企业提供信息、管理和技术服务的机构；帮助中小企业改善和扩大融资渠道，继续推进中小企业改革，鼓励和促进中小企业的专业化分工和技术进步等方面是当务之急的事情。

当然，中小企业在发展过程中还要面临着另一个同样重要的问题，那就是中小企业自身的发展。

中国的中小企业面临着许多难题：管理水平低，资产的管理成本较高，企业日常运营的资产空耗和流失现象较普遍；管理者的水平和能力较低，缺乏相应的约束机制；技术进步滞缓，产品的开发能力弱，企业的竞争实力薄弱，经济效益不佳，等等。

中小企业的管理者只有在不断提高自身素质的前提下，紧跟时代发展的潮流，大胆创新、锐意进取，不断健全适合企业本身的管理系统，面向市场，进行技术创新，才能取得经济效益，获得竞争优势，使企业发展壮大。

如今，加快发展中小企业是一种全球化的浪潮。伴随着以互联网为代表的信息产业的高速发展，中小企业发展的一个重要特点是向高新技术产业以及风险投资领域扩展。中小企业真正蓬勃兴旺的时代已经到来。对于每一位有志于投身中小企业事业的经营者来说，如何抓住机遇、科学管理、壮大企业是关键。

本书是专为中小企业经营管理人员撰写的内容适用、篇幅合适的实用型管理实务读本及短期培训教材。其特色在于：

一、融 MBA 核心课程的精华，关注热点，与现实紧密结合，以中小企业经营管理者最为关心的若干专题来组织该书的内容。本书从中小企业的现实状况出发，对中小企业的成长之路、通病诊断、产业制度设计、经营战略、领导与管理沟通、人力资源管理、市场营销、企业理财、电子商务等各方面作了分析和介

绍。

二、融管理实务及案例分析于一体，增加可读性及可借鉴性。

三、本书通俗易懂，简洁实用，适合不同中小企业管理者学习。

本书的作者是由中国人民大学工商管理学院的教师、博士生、硕士生及成功企业的管理者组成，他们都有较丰富的企业管理实践和扎实的管理理论基础。相信他们的经验和学识会对本书的读者有一些启发。

愿社会上有更多的人关注我们的中小企业，也祝愿我国中小企业能得到健康、稳定的发展。

中国人民大学工商管理学院

院长、教授、博导

徐二明

2001年3月

前 言

现在，中小企业在国民经济中占有越来越重要的地位。它们是经济增长的主要源泉和推动技术进步的主导力量。但是，目前大多数中小企业经营困难、亏损严重、浪费惊人、管理混乱、后劲不足、缺乏约束机制，其中最根本的一条是人员素质普遍较差。所以加强管理培训、提高人员素质是中小企业生存与发展，摆脱困境的必由之路和当务之急。

目前，市面上有关中小企业的管理类图书有一些不足：一是大部头的专著丛书多，且面面俱到，而中小企业经营管理人员文化水平参差不齐，且陷于日常事务，无暇顾及；二是适用性不强，且案例多以大公司大集团为背景，内容对中小企业不适用，针对性、操作性欠缺。

本书作者由中国人民大学工商管理学院的教师、博士生、硕士生及成功企业的管理者组成，他们都有较丰富的企业管理实践和扎实的管理理论基础。本书是专为中小企业经营管理人员撰写的内容适用、篇幅合适、专门针对中小企业人员的实用型管理实务读本及短期培训教材。

本书每章由实务知识和案例分析两部分组成。其中所列的案例分析中有成功案例，也有失败案例，使读者借鉴经验和吸取教训。

参与本书编写工作的人员有：成栋（经济学博士，中国人民大学市场营销教研室主任）；姚贤涛（工商管理硕士，战略与组织方向）；张从容、邓增永（工商管理硕士，市场营销方向）；贺

利、冯彦松（工商管理硕士，企业理财方向）；张孝宇（管理学硕士，人力资源方向）；闫鸿雁（管理学硕士，市场营销方向）；袁淳、秦皓（管理学硕士，会计学方向）。

由于中小企业的经营灵活、适应性强、发展迅速等特点，所涉及的理论和实践活动也较广泛。本书是从中小企业经营管理的核心出发，力图给中小企业的管理者提供便于实践操作的内容。在写作过程中，由于我们的水平所限，书中难免有许多不足和错误，恳请读者批评指正。

编 者

2001年3月

目 录

第一章 中小企业创业成长之路	(1)
第一节 中国中小企业现状分析	(2)
一、中小企业的界定与划分标准	(2)
二、中小企业的社会地位和作用	(4)
三、中小企业的基本特点和现状	(9)
四、中小企业的发展面临前所未有的机遇	(12)
第二节 中小企业的发展——创新之路	(15)
一、开拓创新，发展之本	(15)
二、扬己之长，避己之短，敢于创新	(17)
三、审其时，度其势，善于创新	(20)
第三节 中小企业的技术创新	(23)
一、中小企业实施技术创新的战略意义	(23)
二、我国中小企业需要从生产型走上技术创新 型发展之路	(24)
三、中小企业的技术创新战略	(28)
四、中小企业的产品创新	(31)
第四节 中小企业的发展趋势及民营化	(35)
一、中小企业的发展趋势	(35)
二、中小企业民营化是一种必然的发展方向	(39)
第五节 案例分析	(41)

第二章 中小企业管理通病诊断	(56)
第一节 概述	(56)
第二节 通病类型及其诊断	(61)
一、战略管理方面	(61)
(一) 缺少经营理念, 缺少产业定位	(61)
(二) 缺少长远发展战略, 目光短视	(63)
(三) 企业的发展战略, 不能适应新的 形势或不能适应企业资源	(64)
(四) 盲目追求高速度, 贪大求洋, 犯了急 于求成病	(66)
(五) 主业位置未稳, 追求多元化经营	(68)
二、经营行为方面	(70)
(一) 热衷于轰动效应, 基本功不扎实	(70)
(二) 忽视创新, 贻误战机	(72)
(三) 不重视信息价值, 缺乏信息和技术来源	(74)
(四) 欠缺决策与管理的规范性	(76)
(五) 家族式领导, 不利于机制创新	(78)
(六) “圈子文化”、“强人文化”盛行, 缺乏适当的企业文化	(81)
(七) 非法经营, 攫取利润, 成为假冒 伪劣产品的温床	(84)
(八) 盲目乐观, 缺乏自省, 发现不了潜在危机	(85)
(九) 不擅于利用外界优势, 不擅于 处理竞争与合作的关系	(87)
(十) 投机心态, 急功近利	(88)
三、人事管理方面	(89)
(一) 人才难觅, 人才难寻, 人才难留	(89)
(二) 不重视教育和培训	(92)

(三) 不严格遵守劳动法	(94)
四、财务管理方面	(96)
(一) 数据不完备, 或未充分利用企业会计资料	(97)
(二) 不重视资金运营	(98)
(三) 陷入聚财误区	(100)
第三节 案例分析	(101)
第三章 中小企业经营战略及扭亏增盈策略	(121)
第一节 中小企业经营战略概论	(122)
一、中小企业经营战略的概念和特征	(122)
二、中小企业的使命和目标	(125)
三、中小企业制定经营战略的必要性及步骤	(129)
第二节 中小企业外部经营战略环境分析	(132)
一、外部经营战略环境分析的作用和任务	(133)
二、宏观环境分析	(134)
三、中观环境分析	(135)
四、微观环境分析	(139)
五、扭亏增盈对策	(142)
第三节 中小企业内部经营战略环境分析	(145)
一、内部条件分析的意义	(146)
二、内部条件分析的内容	(146)
三、扭亏增盈对策	(153)
第四节 中小企业经营战略的形式	(159)
第五节 中小企业经营战略的实施	(164)
一、中小企业经营战略的准备	(164)
二、中小企业经营战略的展开	(165)
三、中小企业经营战略的评价与控制	(166)
第六节 案例分析	(166)

第四章 中小企业产权制度设计	(186)
第一节 适合中小企业的产权制度	(186)
一、单一业主制产权制度	(188)
二、合伙制企业产权制度	(190)
三、有限责任公司制企业产权制度	(193)
四、股份合作制企业产权制度	(196)
第二节 中小企业股份合作制	(198)
一、国有中小企业首先进入产权改革阶段的原因	(198)
二、放开搞活国有中小企业的多种产权改革形式	(199)
三、股份合作制：概念、模式、实施方法及问题	(205)
第三节 中小企业职工持股	(219)
一、概念	(220)
二、职工持股制度的本质特征	(221)
三、中小企业实行内部职工持股的方法和步骤	(222)
四、当前职工持股制度存在的问题	(224)
第四节 案例分析	(225)
第五章 中小企业有效领导与管理沟通	(251)
第一节 中小企业的领导艺术	(251)
一、所谓“领导艺术”	(253)
二、中小企业领导工作的宗旨	(255)
三、中小企业领导者的作用	(256)
四、中小企业领导者面临的问题与工作技巧	(257)
五、中小企业领导者的素质培养	(262)
第二节 中小企业有效的管理沟通	(266)
一、中小企业管理沟通的基本概念及流程	(266)
二、中小企业管理沟通的基本形式	(268)

三、中小企业有效沟通的原则·····	(272)
四、中小企业管理沟通中的障碍·····	(274)
五、中小企业有效沟通的技巧与方法·····	(276)
第三节 案例分析·····	(279)
第六章 中小企业人力资源管理 ·····	(291)
第一节 职务分析·····	(292)
一、职务分析的概念·····	(292)
二、职务分析在人力资源管理中的应用·····	(294)
三、职务分析的步骤·····	(294)
四、信息收集的方法·····	(299)
五、职务说明书编写范例·····	(303)
第二节 中小企业人员甄选、录用·····	(304)
一、人员甄选、录用的程序·····	(304)
二、人员甄选规划·····	(305)
三、招募应聘者·····	(306)
四、选拔应聘者·····	(309)
五、录用决策·····	(311)
六、甄选效果评估·····	(311)
第三节 中小企业绩效评估·····	(312)
一、绩效评估的程序·····	(312)
二、建立绩效目标·····	(313)
三、确定工作要点·····	(313)
四、确定绩效评估的标准·····	(314)
五、绩效评估的实施·····	(315)
六、绩效面谈·····	(318)
七、制定绩效改进计划与指导·····	(319)
第四节 中小企业薪酬管理·····	(321)

一、薪酬设计应考虑的因素·····	(321)
二、薪酬制度设计与管理·····	(323)
三、绩效奖金管理·····	(326)
四、分类人员的薪酬管理·····	(328)
五、员工福利保险制度·····	(332)
第五节 中小企业劳动关系·····	(334)
一、劳动关系的主要内容·····	(334)
二、劳动管理·····	(334)
三、改善劳动关系的途径·····	(342)
第六节 案例分析·····	(347)

第七章 中小企业营销管理与品牌经营 ····· (358)

第一节 市场分析·····	(359)
一、市场调查、研究及分析·····	(359)
二、寻找、识别市场机会·····	(361)
三、分析、评价市场机会·····	(362)
第二节 中小企业的目标市场营销·····	(364)
一、竞争性市场营销战略·····	(364)
二、竞争地位市场营销战略·····	(366)
三、中小企业的竞争战略选择·····	(366)
四、目标市场营销·····	(368)
五、市场细分·····	(369)
六、选择目标市场·····	(371)
七、市场定位·····	(373)
第三节 产品策略·····	(374)
一、整体产品概念·····	(374)
二、新产品的开发过程·····	(375)
三、产品生命周期·····	(376)

四、品牌和包装策略·····	(377)
第四节 定位策略·····	(381)
一、选择定价目标·····	(381)
二、选择定价方法·····	(383)
三、价格策略·····	(384)
第五节 渠道策略·····	(386)
一、分销渠道类型·····	(387)
二、影响渠道选择的因素·····	(388)
三、选择渠道成员·····	(389)
四、渠道管理·····	(390)
第六节 促销策略·····	(392)
一、促销的基本工具·····	(393)
二、促销组合·····	(393)
三、促销预算·····	(395)
第七节 案例分析·····	(396)
 第八章 中小企业财务管理·····	 (413)
第一节 树立理财的理念——价值至尊·····	(413)
一、做一个价值管理人·····	(414)
二、注重时间观念·····	(416)
三、进行风险和收益的权衡·····	(418)
第二节 财务分析·····	(419)
一、财务分析的基本程序·····	(419)
二、分项财务分析·····	(420)
三、综合财务分析·····	(424)
四、案例分析·····	(425)
第三节 企业筹资管理·····	(430)
一、筹资管理中的基本概念·····	(430)

二、企业筹资资金的原则·····	(431)
三、短期筹资概述·····	(432)
四、短期借款·····	(434)
五、商业信用筹资·····	(438)
第三节 流动资产资产管理·····	(441)
一、流动资产的分类·····	(441)
二、企业资产组合的确定·····	(442)
三、现金的管理·····	(446)
四、应收账款的管理及信用政策·····	(452)
五、存货的管理·····	(458)
第四节 长期投资决策·····	(464)
一、现金流量·····	(464)
二、长期投资决策方法·····	(468)
三、案例分析·····	(472)

第九章 中小企业如何发展电子商务 ····· (477)

第一节 电子商务简述·····	(477)
第二节 电子商务行业的构成·····	(479)
第三节 电子商务的类型·····	(482)
一、企业间 (B2B) 的电子商务 ·····	(482)
二、企业内部的电子商务·····	(484)
三、企业与消费者间 (B2C) 的电子商务 ·····	(484)
第四节 电子商务的安全·····	(485)
一、网络安全与防火墙·····	(486)
二、交易安全·····	(490)
三、加密与数字签名·····	(492)
四、安全电子交易 (SET) ·····	(495)
第五节 家庭金融服务·····	(499)