

中小企业经营 管理

ZHONG XIAO QIYE
JINGYING GUANLI

丁德章 主编



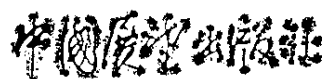
THE CHINA PROSPECT PUBLISHING HOUSE

责任编辑：业 勤

封面设计：江 冰

中小企业管理

丁德章 马相泉 张晓明

 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

安徽省庐江印刷厂印刷

新华书店首都发行所发行

开本787×1092毫米 1/32 印张13.75

308千字 1988年1月北京第1版

第1次印刷 1—6000册

ISBN7—5050—0049—7/F·19

统一书号：4271·317 定价：3.10元

内 容 提 要

本书分为总论、管理篇、经营篇和诊断篇四部分；内容翔实，就中小企业（包括乡镇企业）的经营管理作了系统的阐述；立足中小企业（包括乡镇企业）的实际，对国内外企业经营管理方面的经验作了有益的借鉴。本书结构严谨，概念性强，可作为普通高校、电大、函大、夜大、业大、职大、中等专业学校企业管理专业教材，供中小企业（包括乡镇企业）经营管理人员学习，对大专院校经济类其它各专业师生、大型企业经营管理人员和经济理论工作者均具有参考价值。

目 录

总 论

第一章 中小企业经营管理概论.....	(1)
第一节 中小企业的概念和特点.....	(1)
第二节 中小企业经营管理的概念和特点.....	(10)
第三节 中小企业经营管理的性质和任务.....	(16)
第四节 中小企业经营管理的基本内容.....	(20)
第五节 中小企业经营管理的基本制度.....	(24)

管 理 篇

第二章 中小企业管理的组织.....	(28)
第一节 企业管理的组织原则.....	(28)
第二节 企业的厂长(经理)负责制.....	(31)
第三节 企业的行政指挥系统和职能机构的设置.....	(34)
第四节 企业管理的规章制度.....	(39)
第三章 中小企业生产过程的组织.....	(44)
第一节 生产过程结构及其要求.....	(44)
第二节 生产过程在空间上的组织.....	(49)
第三节 生产过程在时间上的组织.....	(52)
第四节 流水生产组织.....	(56)
第五节 企业地理位置的选择.....	(61)
第四章 中小企业的计划管理.....	(63)
第一节 计划管理的任务和原则.....	(63)
第二节 计划工作的内容和指标.....	(66)
第三节 计划的编制、执行和检查.....	(70)

第四节	计划管理的基础工作·····	(78)
第五章	中小企业的生产管理·····	(85)
第一节	企业生产能力的核定·····	(85)
第二节	企业的生产计划·····	(88)
第三节	产品出产进度计划·····	(93)
第四节	在制品管理·····	(96)
第五节	日常生产的组织工作·····	(99)
第六章	中小企业的质量管理·····	(104)
第一节	产品质量的概念和指标·····	(104)
第二节	质量管理的环节和基础工作·····	(107)
第三节	价值工程·····	(110)
第四节	质量管理的几种方法·····	(118)
第七章	中小企业的劳动管理·····	(121)
第一节	劳动定额和编制定员·····	(121)
第二节	劳动组织和劳动保护·····	(131)
第三节	企业的工资管理·····	(138)
第四节	企业的劳动生产率·····	(143)
第八章	中小企业的技术管理·····	(148)
第一节	生产技术的组织工作·····	(148)
第二节	企业的技术准备计划工作·····	(152)
第三节	企业的设备管理·····	(154)
第四节	提高企业经济效益的技术途径·····	(163)
第九章	中小企业的物资管理·····	(165)
第一节	物资消耗定额与储备定额·····	(165)
第二节	物资供应计划管理·····	(175)
第三节	仓库管理·····	(182)
第四节	物资的合理利用·····	(186)

第十章 中小企业的财务管理	(190)
第一节 财务管理的意义和任务.....	(190)
第二节 固定资金管理.....	(193)
第三节 流动资金管理.....	(199)
第四节 成本管理.....	(203)
第五节 利润管理.....	(212)
第十一章 中小企业的经济核算与经济活动分析	(220)
第一节 企业经济核算概述.....	(220)
第二节 经济核算的内容和形式.....	(224)
第三节 企业经济核算的组织.....	(231)
第四节 企业的经济活动分析.....	(237)

经 营 篇

第十二章 中小企业的市场营销环境	(239)
第一节 市场及其特点.....	(239)
第二节 市场的种类.....	(241)
第三节 企业环境.....	(247)
第四节 企业在环境中的对策.....	(255)
第十三章 中小企业的经营战略和策略	(258)
第一节 企业经营战略.....	(258)
第二节 企业经营策略.....	(261)
第十四章 中小企业的产品开发	(274)
第一节 产品开发的意义.....	(274)
第二节 产品组合策略.....	(275)
第三节 产品开发策略.....	(281)
第四节 产品策略.....	(296)
第十五章 中小企业的产品促销组合	(306)

第一节	广告促销·····	(307)
第二节	人员促销·····	(315)
第三节	其它销售方法·····	(319)
第十六章	中小企业产品分配路线·····	(324)
第一节	分配路线及其类型·····	(324)
第二节	分配路线的选择·····	(328)
第三节	分配路线的评价及修正·····	(336)
第十七章	中小企业的价格决策·····	(340)
第一节	我国价格体系和订价依据·····	(340)
第二节	市场价格理论·····	(344)
第三节	市场价格策略·····	(351)
第十八章	中小企业的市场调查和预测·····	(365)
第一节	市场调查·····	(365)
第二节	市场预测·····	(373)
第十九章	中小企业的公共关系·····	(389)
第一节	企业公共关系及其意义·····	(389)
第二节	企业公共关系的组织与计划·····	(391)
第三节	企业公共关系实务·····	(396)

诊 断 篇

第二十章	中小企业的诊断·····	(407)
第一节	企业诊断的概念和意义·····	(407)
第二节	企业诊断的原则和方法·····	(413)
第三节	诊断者的条件与对经营管理者的诊断·····	(417)
第四节	企业诊断程序及其内容·····	(422)

附：写作本书主要参考书目

后 记

总 论

第一章 中小企业经营管理概论

本章从总体上概述中小企业的概念和特点；中小企业经营管理的概念、特点、性质和任务；阐明中小企业经营管理的基本内容和制度，为学习研究中小企业的经营管理奠定初步基础。

第一节 中小企业的概念和特点

一、中小企业的概念

所谓企业，系指从事物质产品生产和经营活动的，独立核算的经济组织。在现代社会中，经济活动主要是由企业来完成的。根据企业所从事的经济活动的性质来划分，可以分为工业企业、农业企业、商业企业、金融企业、运输企业、建筑企业、旅游服务性企业等等。鉴于企业的类型较多，本书所阐述的中小企业侧重于中小工业企业，同时对于其他类型的企业也适当涉及。

中小企业是与本行业的大企业相对来说的，生产规模较小的企业。正因为中小企业是个相对、比较的概念，在全世界不同的国家或地区，企业规模的划分很难有客观、固定的标准。在美国，划分小企业的标准是：制造业从业人员在

250人以下；批发商业连续三年的年销售额不超过951万美元，服务零售额不超过200万美元；建筑业年毛收入不超过950万美元。在日本，1963年的《中小企业基本法》规定，中小企业标准是：制造业和矿业部门的资本在5000万日元以下，从业人员在300人以下的企业；商业和服务等业的资本额在1000万日元以下，从业人员在50人以下的企业。后来又规定制造业资本额在1亿日元以下，从业人员在300人以下的企业和商业部门资本额在3000万日元以下，从业人员在100人以下的企业为中小企业。意大利规定，从业人员不足100人属小企业，不足500人属中型企业。我国台湾地区中小企业划分的标准规定，资本额在新台币500万元以下，资产面值不超过新台币2000万元的企业；资本额在新台币500万元以下，其经常从业人员：制衣、制鞋、电子产品业在300人以下，食品加工业在200人以下，其它各业在100人以下的企业；商业、运输业和服务业全年营业额在新台币500万元以下，其经常从业人员在50人以下的企业为中小企业。在香港地区，则把100人以下的工厂列为中小企业。甚至在同一个国家或地区的不同时期，企业规模划分的标准也是不相同的。比如，美国过去把从业人员为250人或500人以下的企业确定为中小型企业，1971年3月修正扩大为250人或1500人以下。我国台湾地区，1967年9月确定了中小企业的标准，而到了1973年3月又作了新规定。

虽说世界各国或地区及其在不同的时间里划分企业规模的标准不同，但一般来说，企业规模的划分都会受到以下几种因素的影响：（1）目的的因素。由于目的的不同，就会造成企业规模划分的差异；（2）环境的因素。世界上各国或地区中、小企业划分，会因国别或地区的不同而不同，同

一国家或地区也会因时间的不同而不同；（3）企业种类的因素。由于企业的范围广、种类多、彼此性质不同，其大、中、小的划分也就各有差异，比如一家小型钢铁厂，可能比一家大型玩具厂要大。

关于大、中、小企业规模划分的问题，就目前各个国家所采取的中小企业的定义及有关中小企业的论著来看，其划分的目的和标准可以概括为以下几种：（1）就行政管理的需要来划分。由于许多国家或地区的政府专设机构对中小企业进行辅导，并给予某些特殊优惠，这就有必要对中、小企业的划分标准予以确定；（2）就推展企业管理需要来定标准。采取此一标准者认为，经理本人亲自担任各项管理性工作，而不实际担任事务性工作的企业为小企业；如果企业从业人员不足10人，经理不得不实际参与事务工作，此类企业过分细小，因而无从谈及企业管理的发展，故不属中小企业。此标准的分类为：

- 零细企业及手工业 从业人员 9 人以下
- 小企业 从业人员 10 人至 99 人
- 中企业 从业人员 100 人至 249 人
- 大企业 从业人员 250 人以上

（3）就统计需要来定标准。此一标准注重数据，可使之与各国的资料加以比较分析，来衡量企业的大小。其标准通常按总产值、净产值、固定资产总值、使用动力数、职工人数等各种标准来分类。但这种分类标准也因各国币制等不同而不统一，难以比较。持此一标准者建议作如下分类：

小企业

1 — 4 人

2 — 9 人

10 — 49 人

50 — 99 人

}

细小企业

中企业	100——249人
	250——499人
大企业	500——999人
	1000人以上

我国按企业的生产能力大小作为划分大、中、小型工业企业的标准。在没有规定产品生产能力划分标准的情况下，根据固定资产原值划分。如工交企业，京、津、沪三市之外的其他地区，固定资产在300万元以上或利改税后，缴税在30万元以上的企业为大中企业，其余为小企业，等等。

二、中小企业的地位

中小企业在今日世界各国或地区的经济活动中，有着极其重要的地位。

从中小企业占企业总数的比例来看，在一向被认为是“大企业的国家”的美国，据1976年美国联邦小企业局报告说，小企业占美国企业总数的97%，为1000万个。虽然美国每年都有大批的中小企业破产倒闭，但新的中小企业不断出现，其数量比倒闭的中小企业要多得多。1982年，美国有25,346家企业倒闭，但新开业的企业却有566,942家，美国目前每年增加的企业数约有60万个，小企业的数量在“爆炸性发展”。在法国，中小企业，特别是小企业的比重也很大。从业人员在50人以下的企业，占法国企业总数的96%。意大利是西方主要工业国家之一，目前全国工业企业总数约15万家，其中99%以上为中小企业。日本在1972年，中小企业有508万家，占日本企业总数的99.4%。

从中小企业的就业人数来看，在美国，撇开农业部门不算，大约有60%的劳动力是在小企业中就业的。1969年到1976年间，小企业增加的工作岗位有600万个之多，而大企

业在就业方面却毫无贡献。在日本，在中小企业中就业的人数为3040万人，占日本全国非农业就业人数的80%。1954年到1972年间，日本的中小企业增加了60%多，从业人员增加了一倍以上。香港地区的中小工厂雇佣的工人占工人总数的50%以上，1951年至1975年间，香港的小厂雇佣的工人增加了8倍，而同期的香港人口只增加了1.8倍。

从中小企业在国民经济中所占的地位来看。日本制造业中的中小企业的生产额约占全国私人制造业生产额的50%左右，商品销售额占40%以上，国民的衣、食、住分别有80%、90%和30%以上是由中小企业提供的。意大利中小企业产值占了全国工业产值的35%左右。在高度工业化和垄断化的美国，1000多万个小企业，提供了约45%的国民生产总值。在垄断资本的发展比较典型的法国，中小企业对于经济的影响仍然很大。

上述仅仅是列举了世界上一些发达国家或地区中小企业在全国企业数中所占的比例及其在国民经济中所起的重要作用。在第三世界各国，由于劳动生产率水平低，经济不发达等原因，中小企业在国民经济中的地位更为突出。

三、中小企业的性质和特点

中小企业与大企业相比，具有许多不同的特点：

1、中小企业创办容易，转向灵活。所谓创办容易，主要是兴建所需的投资少，建厂与投产的技术难度不高，并且创办时间短，见效快。由于中小企业的规模较小，因而具有“船小掉头快”、转向灵活的特点。它可以迅速适应市场的变化，为社会生产、人民生活和外贸出口生产各种急需的产品。我国百货商店里的商品，绝大部分是由中小企业生产出来的。中小企业在挖、革、改方面灵活性大，具有很强的适

应性。

2、中小企业分布广。中小企业，特别是小型企业分布范围十分广泛。1980年，我国有75%的小型企业分布在县及县以下的农村。随着我国经济体制改革的深入，乡镇企业的蓬勃发展，这种分布将更为广泛。由于中小企业（乡镇企业是其重要组成部分）便于因地制宜地设立，因此，它就可以利用大型企业所无法利用的分散、零星的资源，有利于我国生产力的合理布局 and 我国城乡经济协调发展、共同繁荣。

3、中小企业规模小，经济活动过程简易。中小企业拥有的固定资产较少，职工人数不多，企业的生产能力、产值和利润也较低。由于生产过程简单，技术装备比较简易，管理和技术的难度不大，易于大力发展。

4、中小企业的产品有较强的适应性和互补性。由于中小企业变化灵活，因此它在产品的品种、结构、性能、外观和装璜上，能够适应用户和市场情况多变的需要，表现出较强的适应性。也正因为如此，中小企业能够较好地与大企业进行协作，填平补齐，又表现了很强的互补性。美国通用汽车公司有27000家中小企业为其提供零部件，它们提供的零部件和半成品，约为通用汽车公司产品的50%。日本的松下、日立、东芝等大电器公司的产品，70%是由中小企业为它制造的。

5、中小企业的发展有利于促进我国科技革命和生产专业化的发展。随着科学技术的进步，生产的专业化分工越来越细，并由部门的专业化发展到产品专业化，发展到零部件生产和工艺的专业化。“全能企业”已不适应科学技术革命和生产力发展的需要，任何大企业都不能囊括社会的全部生产。为了提高劳动生产率和产品的竞争能力，必须实行分工

协作，实行专业化生产。一个大企业不但要加强本身各部分的协调，还必须和一大批中小企业进行协作，使它们为自己服务。通过中小企业提供零部件或进行工艺加工，就能使大企业集中力量从事主要部件生产，研制新产品和发展尖端技术。

中小企业的这些特点，是大型企业所难以具备的。

四、大力发展中小企业，是我国国情的需要

由于种种原因，我国的基本国情表现为：建立了社会主义制度，但还不很完善；奠定了相当规模的物质基础，但底子尚薄；具有悠久的文化传统，但文化科学技术还相当落后；人口多、劳动力资源充足，但消费大，资源开发利用差，等等。从我国这一基本国情出发，在尽可能多的建设技术设备先进、劳动生产率水平高的一些大型骨干企业的同时，大力发展中小企业就具有重要的战略意义了。这是因为：

1、中小型企业投资少，建设周期短，见效快

我国经济建设的物质基础较差，底子薄，资金有限，建立、发展中小企业可根据实际情况，采取企业或地方自筹资金、国家给予适当扶助的办法，亦可集资办厂，资金短缺的困难较易克服。特别是有些企业投资只要几十万、十几万元，甚至只要几万元、几千元，资金更易筹集。而且，这些企业的建设周期短、收效也快。据统计，我国小型企业，1980年的平均建设周期为四年，有的企业当年就能形成生产能力，甚至有的盈利多或创汇大，在一、两年内就可以收回全部投资。而大型企业的建设周期平均约为10年，收效也较慢。

2、中小企业有利于合理利用自然资源，技术要求也较

低

我国自然资源开发利用差，发展中小企业有助于这种状况的改善。我国中小企业数量多，分布广，绝大部分在县和县以下的农村，这样，中小企业就可以就近利用许多零星、分散的资源，而这些零星、分散的资源是大型企业所难以利用的。同时，在许多大型企业周围，发展、建立中小企业，利用大企业所产生的废渣、废油、废气等，也是合理地利用资源的重要途径之一。中小企业一般来说，生产过程较为简单，技术和经营管理弹性大，允许有个逐步提高的过程，这就给我国目前生产发展与技术、经营管理人才不足矛盾的解决，留有缓冲的余地。

3、中小企业能够吸收更多的劳动力就业

据有关方面计算，我国目前全民所有制大、中、小型企业的资金有机构成之比为 $1.83:1.23:1$ ，资金就业率之比为 $0.48:0.66:1$ 。就是说，单位资金所安排的劳动者人数，中小企业要远比大企业多。如果考虑到我国生产力水平的多层次性等原因，集体和个体所有制企业多属于中小企业，且劳动生产率水平一般还要低一些，有的甚至仍沿用手工劳动，资金有机构成低，所吸收的劳动力人数可能会更多。这对于充分利用我国劳动力资源、解决我国目前还存在的就业困难等问题，是具有推动作用的。

4、发展中小企业是发展我国商品经济的需要

我国实行的是有计划的商品经济。作为商品经济，在客观上要求交换的扩大，而且要从国内扩大到国外，与世界商品经济联系在一起。但是，随着国内商品经济的发展和国外市场的现有状况及其发展趋势，市场上的竞争将越来越激烈，而中小企业具有较强的灵活适应性，可以迅速适应国内

外多变的市场环境，及时地为社会生产、人民生活和对外出口提供所需要的各种产品，提高产品的适应能力和在国际市场上的竞争能力。可见，大力发展我国的中小企业，就具有了较高的战略意义。

5、中小企业在实现我国社会、经济发展的战略目标中具有重要的地位

大型企业在我国国民经济中固然具有重要的战略地位，是发展国民经济的骨干力量，据统计，1981年，我国大型工业企业占全国工业企业总数的0.39%，其职工人数约占全国工业企业职工人数的20%，产值占工业总产值的24.8%。而中小企业占全国工业企业总数的99.61%，其职工人数占全国工业企业职工人数80%左右，产值占工业总产值的75.2%，特别是其中有一部分中型企业的技术比较先进，产品比较重要，且具有相当的规模，其地位和作用与大型企业不相上下。而且中小企业的经济效益不一定比大企业差。据大、中、小企业比较齐全的某地一个部门的统计，无论是劳动生产率，还是每百人创造的利润和百元产值利润指标，中小型企业均高于大型企业。因此，为了实现我国社会经济发展的战略目标，在建立和充分发挥少数大型骨干企业作用的同时，大力发展并且搞活中小企业具有极其重要的意义。

6、发展中小企业是推动我国科学技术革命深入开展的需要

近年来，世界各国、包括垄断企业比率较高的发达资本主义国家，中小企业都呈现出明显的增长趋势。究其原因，是与世界范围的科学技术革命的蓬勃发展紧密相联的。中小企业的存在和发展不但为科技革命的开展提供了大量的课题，而且能为科研成果提供广阔的应用、推广的市场。由于

中小企业的技术改造比较容易，便于实现专业化生产和服 务，提高产品服务的质量和数量，促进国民经济的发展，又能为我国科学技术革命的开展提供更多的物质资料和资金。因此中小企业的发展是和我国科学技术革命的蓬勃发展相辅相成的，应该引起我们的高度重视。

由此可见，中小企业的发展在世界经济中是一个明显的趋向，大力发展中小企业也适合我国基本国情，是建设具有中国特色的社会主义的需要，它将是加速我国国民经济发展的重要力量。因此，我们必须十分重视中小企业的经营管理工作，使之不断地提高经济效益，为尽可能早地实现我国社会经济发展的战略目标作贡献。

第二节 中小企业经营管理的概念和特点

一、中小企业经营管理的概念

经营一词，本谓经度营造，语出《诗·大雅·灵台》，“经始灵台，经之营之”。引伸为筹划营谋。在商品经济的条件下，社会生产过程是生产过程与流通过程的统一。商品生产者除了从事直接的生产过程外，还要从事流通过程的种种活动，如对市场需求的研究，对竞争者的研究，对销售策略的研究，以及对材料、设备、产品、价格的选择等等，为把自己的商品推销出去创造最有利的条件。因此，企业经营是商品经济的特有范畴，是商品生产者以市场为对象，以商品生产和交换为手段，为实现企业的目的，使企业的生产技术活动经常地适应企业外部环境以及市场环境的变化所制定的企业的目标、计划和战略。在资本主义社会，由于市场经济和社会制度所决定，资本主义的企业都很重视经营。我国实行的是有计划的商品经济，企业作为独立、相对独立的