

● 实用管理类丛书

小企业 经营之道

陈小平 著

SHIYONG GUANLI LEI CONGSHU

复旦大学出版社

责任编辑 刘子馨

责任校对 韩向群

小企业经营之道

陈小平 著

出 版 复旦大学出版社

(上海国权路 579 号 邮政编码 200433)

发 行 新华书店上海发行所

照 排 南京理工大学激光照排公司

印 刷 江苏省东台市印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 9.75

字 数 249 000

版 次 1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-01987-3/F·444

定 价 14.00 元

本版图书如有印订质量问题,请向承印厂调换。

内 容 提 要

小企业是我国国民经济组成中的重要一环,在“抓大放小”的国企改革方针中,小企业如何改革与创新,引起了人们的普遍关注。

本书以小企业的经营为核心,结合大量的案例,较系统地叙述了小企业的管理创新、用人之道、成长发展、市场拓展、产品开发、财务管理、质量管理、品牌策略和已引起人们普遍关注的小企业民营化等内容。

前 言

在传统的经济体制下,我国企业运行的几十年中,一个“大”字,几乎可以认为伴随了企业在整个计划经济时代的生命历程。小的争取要变大,大的要争取变得更大,乃至到了1978年党的十一届三中全会之后,仍有不少地方和企业重复了这一发展模式,走了一些不该走的弯路。

然而在最近几年,特别是党的“十五大”胜利召开之后,人们对“小”的关注开始逐步升温。在我国经济发展的进程中,有许多历史性的事件和有着时代意义的创造,却往往都与最实在、最基层、最微不足道的“小”字相关。企业改革中的“抓大放小”,“放小”给无数小企业带来了再次创新的机会,同样也可能给“抓大”带来实质性的推动。我期盼着“放小”的成功会给“抓大”带来观念上的变化,其根本原因也正是因为成千上万的小企业与最大多数的职工命运紧紧地捆在了一起,构成所谓的“利益共同体”。

在现代经济社会中,无论是发达国家还是发展中国家,都十分重视对中小企业的扶持和政策指导。1997年12月22日,江泽民同志在全国组织工作会议上的讲话中指出:“我们在前进中还面临许多新情况、新问题,有些方面还存在较大的困难。主要是,一些国有企业生产经营困难,部分中小企业和乡镇企业的困难尤为突出;下岗待业人员增加,社会就业压力加大,部分职工生活困难;金融机构不良资产比重较高;农业基础脆弱的状况还没有根本改变。”这其中指出的许多问题实际上都与小企业的生存发展紧密相连。上海是中国的老工业基地之一,现在又是大家公认的经济中心,最

近几年上海经济的发展速度令人瞩目。但上海也有为数众多的弄堂小厂——小企业，在今天这样的历史背景下，上海的小企业如何重振雄风，自然也应该引起企业家和社会各界的关注。

承蒙作者陈小平同志的信任，我拜读了他的这部书稿，深深被作者的这种热诚所打动。作者从这个眼下已成为热点的角度楔入，从小企业的管理、创新、用人、开发产品及拓展市场等基本任务展开，介绍了小企业走向成功的经验和一些失败的教训，尤其是对小企业在民营化过程中所碰到的问题进行了分析，都会给读者带来有益的信息。作者长期在小企业担任领导工作，有丰富的实践经验，在繁忙的工作之余，坚持笔耕不辍，探索、思考今天的小企业经营之道，其精神值得提倡。

我向广大读者推荐此书，并不认为这部书在理论和逻辑上已臻完善，书中的部分内容甚至是行文措词，都有一些有待改进之处。但是我想若在此书与广大读者见面之后，能使我们的学术界和企业界投入更多的热诚来关注我国小企业目前所遇到的困难，提出今后能使小企业走上发展进步的良策，广大在小企业中担任厂长、经理的同志也来参与讨论，定能起到“抛砖引玉”的作用。我期待着“一石激起千层浪”！

张文贤

1998. 4. 8. 于复旦

目 录

第一章 小企业的管理创新	1
第一节 小企业的地位和作用.....	1
第二节 小企业管理和管理创新的背景.....	7
第三节 小企业管理创新的内容.....	9
案例：企业管理创新出效益	
——记虹口工业(集团)有限公司	18
第二章 小企业的用人之道	39
第一节 人力资源开发在经济发展中的地位	40
第二节 高级管理人才的选拔使用	44
案例：人才开发引进的十二字方针	
——记南方公司	49
第三章 小企业的成长和发展	55
第一节 小企业经济增长方式转变与面临的形势	55
第二节 小企业转变增长方式的途径	59
案例：经济增长方式的转变	
——记上海宇宙电器厂	62
第四章 小企业的市场拓展	67
第一节 市场与市场经济的两只手	67
第二节 对市场的再认识	73
第三节 市场营销的创新	75
案例：发挥优势抢占市场	
——记上海珍宝饰品厂	79

第五章 小企业的新产品开发	86
第一节 新产品开发的方法与特点	86
第二节 组织管理创新——工作小组制	91
案例：新产品开发	
——记上海新港半导体器件厂	94
第六章 小企业的财务管理	100
第一节 财务管理与资金管理	100
第二节 成本费用管理	106
第三节 财务管理创新	109
案例：以财务管理为手段，提高企业经济效益	
——记上海虹口制衣(集团)有限公司	111
第七章 小企业的国际化经营	120
第一节 对外贸易与生产方式	120
第二节 对外贸易是经济增长的发动机	123
第三节 小企业经营的国际化	125
案例：开拓国际市场，增强企业活力	
——记上海康乐衬衫厂	129
第八章 小企业的产业结构调整	134
第一节 调整经济结构的动因	134
第二节 产业结构调整对经济增长的作用	137
第三节 小企业产业结构调整	139
案例：经营结构的调整	
——记东方台板厂	140
第九章 小企业的质量管理	147
第一节 质量管理的发展	147
第二节 全面质量管理	153
第三节 小企业的质量体系	158
案例：质量效益型企业	

——记上海康培尔服装有限公司	160
第十章 小企业的品牌策略	171
第一节 品牌决策	171
第二节 名牌与质量的关系	174
第三节 小企业名牌效益	177
案例：弘扬国货品牌	
——记东海药品有限公司	178
第十一章 小企业的科技发展	184
第一节 走科学经济一体化之路	184
第二节 科技兴国	186
第三节 科技与第三产业	188
第四节 小企业科技之路	192
案例：科技经济一体化	
——记上海虹浦仪器厂	194
第十二章 小企业民营化之一：股份合作制	202
第一节 小企业的特点和现状	202
第二节 我国传统小企业产权制度存在的问题	205
第三节 日本国铁民营化的经验	210
第四节 股份合作制	218
案例：股份合作制企业	
——记上海怡和印刷装潢公司	222
第十三章 小企业民营化之二：兼并	229
第一节 小企业民营化及理论依据	229
第二节 小企业产权制度改革的对策	234
第三节 兼并	237
案例：兼并带来了活力	
——记上海沪江喷射泵厂	239
第十四章 小企业民营化之三：租赁	246

第一节 国内外企业产权制度现状例举·····	246
第二节 租赁·····	260
案例：租赁企业	
——记上海力达旅游用品厂·····	264
第十五章 小企业民营化之四：股份制(中外合资)·····	270
第一节 市场经济主体——现代公司制·····	270
第二节 完善社会保障制度·····	274
第三节 股份制·····	276
第四节 中外合资·····	277
案例：中外合资企业	
——记爱思旅行用品有限公司·····	280
第十六章 小企业民营化之五：带给我们的思考·····	288
第一节 小企业民营化有着广阔的空间·····	289
第二节 小企业民营化必然是资本雇佣劳动·····	292
第三节 小企业民营化的启示·····	295
后记·····	299

第一章 小企业的管理创新

开 章 事 件

当人们谈起法国,总是情不自禁地联想到法兰西灿烂的文化 and 多姿多彩的生活。可是,您可知道法国的科技与工业在世界上亦是遥遥领先。由法国驻上海总领事馆商务处、上海市外资委、中国国际商会等共同主办的 1997 年中法工业界交流会,给与会者影响最深的是法国在企业管理领域的自我否定、创新。这些,使法国成为世界第四大经济强国、第二大服务出口国和第四大货物出口国。

面对西方国家先进的企业管理,如果您是公司总经理、工厂厂长,您在企业管理上将如何出招,迎接新的挑战呢?

第一节 小企业的地位和作用

一、小企业的界定

1997 年 9 月,江泽民在党的“十五”大上所作的报告中提出:“公有制实现形式可以而且应当多样化,一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用。”在深化企业改革中,“搞好大的、放活小的”是一项重要的指导方针。那么怎样的企业算是小企业呢?对小企业的定义及划分标准,因国家而异,也因划分的目的、时期和行业不同而有所区别。迄今为止,世界各国对小企业

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。

(一) 美国、日本的界定标准

从定量角度来看,小企业是指劳动力、劳动手段、劳动对象集中度相对较低(即生产规模较小)的企业。集中度可根据职工数量、资产总额、生产能力、固定资产或用电设备的装机容量等标准来划分。例如,美国在 1953 年颁布的中小企业法规规定:“凡是独立所有和经营,并在某行业领域中不占支配地位的企业均属小企业”。根据这一定义,美国有关主管部门对小企业作了量的划分,美国联邦政府主管小企业发展的中小企业管理局(SBA)将雇员在 500 人以下的独立企业作为它的支持对象。日本《中小企业基本法》规定:制造业、采矿业、运输业、建筑业等,资本金在 1 亿日元以下、职工在 50 人以下的企业,都是小企业。

(二) 我国的界定标准

在我国,企业规模的划分同样是一个复杂的问题。1978 年国家计委下发了《关于试行加强基本建设管理几个规定的通知》,其附件三“关于基本建设项目和大中型划分标准的规定”中,对工业部分中作如下划分:① 以产品生产能力划分,如年产钢铁 10 万吨以下,炼油加工 50 万吨以下,汽车 0.5 万辆以下,发电装机容量 2.5 万千瓦以下,纺织 5 万锭以下;② 以固定资产原值划分,800 万元以下者,均为小企业。

1988 年国家经委、国家计委、国家统计局、财政部、劳动人事部,以经企(1988)204 号联合发布了《大中小企业划分标准》。标准规定:凡产品单一的企业,不能以生产能力划分的必须按产品设计能力或核定生产能力划分;凡产品繁多,可以按产品生产能力划分的则以固定资产原值划分。根据劳动力、劳动手段、劳动对象和产

品在企业的集中程度,将工业企业划分为特大型、大型、中型、小型四类。不同行业、不同产品,其标准各不相同。

(三) 上海的界定标准

在“抓大放小”的政策指导下,上海市体改委制定的放小标准为:上海市政府只抓 2 个产值为 1000 亿,50 个产值为 100 亿的企业,另加 200 家试点企业,这些企业的资产占上海市国有资产的 70%—80%。其余作为小企业由各区、县抓,区、县又根据各自的情况,制定了自己的标准。

二、小企业的地位和作用

企业是国民经济的细胞,不论是国有大中型企业,还是其他所有制形式的企业,都是我国经济不可缺少的组成部分。大型企业虽然数量少,却举足轻重,是国民经济的命脉,是现代化建设的骨干。小企业虽然规模较小、产量较低,但是小企业量大面广,所有制形式多样,经营机制灵活,对于整个宏观经济而言,小企业“众人拾柴火焰高”,大量小企业形成合力,其作用就相当可观。同时,小企业的产品包罗万象,直接联系着千家万户,与人民衣食住行密切相关,在市场中有很强的生命力。

(一) 小企业占全国经济中的比重(见表 1.1)

表 1.1 小企业主要指标百分比

比 重 年 份	指 标	企业数	职工人数	资金	销售收入	产量	净值	利税	出口
		N	L	K	S	Y	△Y	R	
1987		99.3%	81.0%	61.3%	67.9%	69.0%	63.2%	56.1%	15%
1988		99.2%	80.2%	60.6%	68.4%	69.3%	64.1%	57.6%	17%

(续表)

比 重 年 份	指 标	企业数	职工人数	资金	销售收入	产量	净值	利税	出口
		N	L	K	S	Y	△Y	R	
1989		99.1%	78.8%	58.7%	66.0%	67.0%	62.6%	55.0%	19%
1990		99.0%	77.8%	57.5%	63.5%	65.2%	60.7%	50.6%	20%
1991		99.0%	77.2%	56.6%	62.4%	64.0%	60.0%	49.9%	22%
1987—1991 年 平均		99.1%	79.0%	58.9%	65.6%	66.9%	62.1%	53.8%	18.6%

各指标在全国经济中所占比重的历年变化情况如图 1.1。

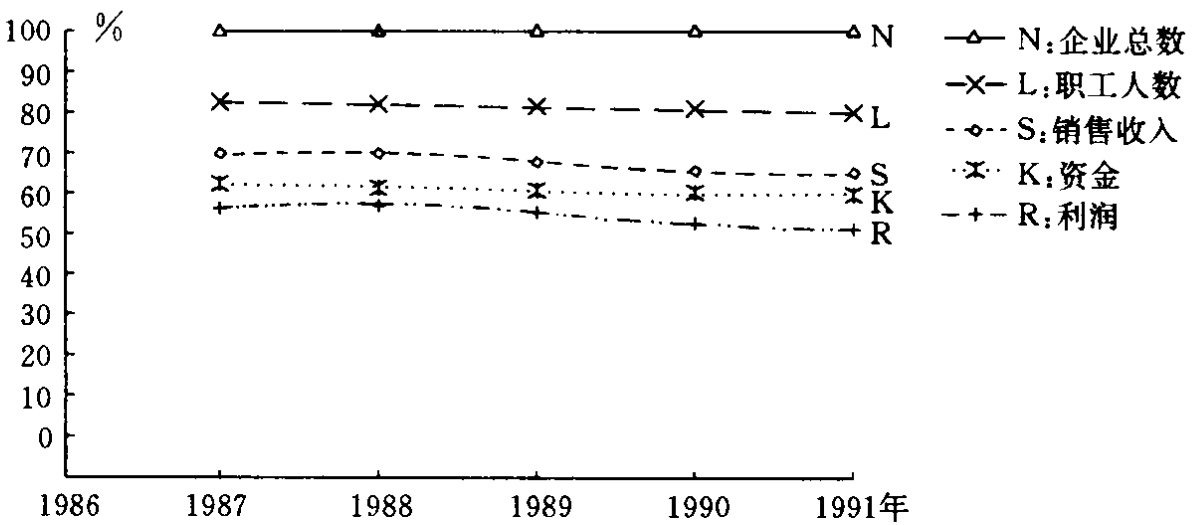


图 1.1 我国小企业在全国经济中所占比重变化趋势

由此可见，我国小企业在 1987—1991 五年中占企业总数 99% 以上，它容纳了全国职工人数的 79%，投资占 58.9%，其产值、净资产、销售收入超过 60%，利税占 53.8%，外贸出口占 18.6%，发挥了“半边天”的作用。

(二) 小企业的作用

1. 小企业取得了较显著的经济效益和社会效益，为经济发展

做出了重大的贡献。

近十年来,小企业创造的利税达 1000 亿元,占总利税的一半;其中农村乡镇企业在近十年中获利约 340 亿元,为国家和集体增加了积累,乡镇企业税前利润用于以工补农,支持农村各项公共建设,加速了农村工业化、商品化、城镇化、现代化的进程。

2. 能充分利用自然资源、社会资源,促进区域综合开发,发展地区经济,满足人民生活的迫切需要。

小企业数量多、分布广。上海小企业约一半在市区,一半星罗棋布在各郊县。这样,小企业可以就近利用当地的资源,包括吸收社会流动资金、人才和特产。如上海地区,在宝山钢铁厂、嘉定安亭大众汽车公司附近发展汽车配套件生产制造业,并可利用大企业的边角料及零星分散的资源,通过科学的综合利用,发展地区经济。

3. 为大型企业配套服务,与大型企业分工协作、相互促进、共同发展。

随着社会生产力和科学技术的发展,社会分工和协作不断深化,小企业的发展是当今世界经济发展中一个明显的趋势。

小企业在很多方面领先大型企业,尤其是一些结构复杂、技术密集的大型企业,需要大量的小企业与其配套协作,从多方面为大型企业提供各种配件、半成品、原材料,提供现代化的劳动手段、专用工具、工艺装备等,与大型企业在产品种类规格和新产品开发等方面进行合作;或拾遗补缺,生产大型企业不宜安排的零星产品。随着改革的深入,许多大型企业已将重要产品的零部件大量扩散到小企业,以便自己集中力量总装、开发新产品。近年来通过联营、兼并、租赁、拍卖、技术转让等协作关系,形成了以大型企业为骨干、主导产品为龙头的各类企业集团。上海小企业在与大企业协作中,表现出很强的互补性、适应性。

小企业在与大企业分工协作中,提高了企业的劳动生产率和

经济效益。这主要由于社会分工使众多的小企业走上了专业生产道路,采用专用设备,提高社会分工的熟练程度,缩短工时,提高了劳动生产率。

4. 在保障社会就业和安定人民生活方面发挥特殊作用。

上海市 1992 年大、小企业每百万元资金的就业人数分别为 9 人、55 人。其资金就业率之比为 1 : 6,即单位资金安排的劳动者人数,小企业为大型企业的约六倍之多。这是由于小企业一般有技术简单的特点,劳动密集,能够接纳更多的劳动力就业。农村实行联产承包后释放出来的大量劳动力进入乡镇企业,忙时务农,闲时务工。在 1981 年—1990 年的十年中,上海新增就业人数 182 万多人,其中吸收农村劳动力 37 万多人,解决了 65 万多城镇待业人员的就业问题。其中有 128 万多人安排在小企业。足见小企业对于解决我国目前还存在的就业困难、安定社会、充分利用劳动力资源有着十分重要的作用。

5. 对调整结构、改善工业布局、加强城镇联系、缩小城乡差别、工农差别有积极作用。

在改变工业布局不合理方面,小企业表现了自己的突出的作用:① 它投资少,地区有力量办;② 可利用各地区优势,生产当地和各地需要的产品;③ 容易上马,也容易调头;④ 与地区利益关系密切,各地区有很高的发展小企业的积极性。尤其是办小企业往往可带动农业、建筑业、建材业、商业和交通运输业的发展,起到调整第二产业、提高第一产业、发展第三产业,增加积累、改善地区经济结构、繁荣地区经济的作用。

第二节 小企业管理和管理创新的背景

一、小企业管理

企业管理是根据企业的特性及生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制、协调和激励,充分利用各种资源,实现企业不同时期的经营目标,不断地适应市场变化,满足社会需求,同时求得企业自身的发展和职工利益的满足等一系列活动。

《哈佛商业评论》1983年1月/2月刊中的“编者的信”一文中指出:“我们以往总是说我们以前关于企业管理的理论文章既适用于大企业的管理,也适用于小企业的管理,认为管理就是管理,大、小企业的管理就同森林树木一样,没有什么区别。然而,小企业的管理既有等同大企业的一面,又有更多的不等同于大企业。”

小企业管理者所要求的只是简单、经济而又有效的管理。小企业并不是缩小了的大企业,也不是大企业公司部下的一个小单位。因此,不能用大企业的管理方法来套在小企业的管理上。

与大企业管理不同,小企业管理者必须有能力来对付更多、更复杂的环境和问题。

可见,小企业的管理与大企业的管理是不一样的。

二、小企业管理的创新背景

经济增长方式根本转变的重要内容是科学管理。小企业在市场经济中奋力拼搏,取得一席之地,从根本上动摇了20世纪以来的管理方法。现代管理理论的发展和创新,从多方面向传统理论发起了管理创新的挑战。

（一）信息技术促进管理方式变革

以企业管理为核心和开端的管理科学的发展迄今已有 100 年了。19 世纪末、20 世纪初在美国出现的科学管理理论标志着管理科学的出现。科学管理理论在世纪之交发起了一场以科学的方法去代替传统的凭经验的作业方法,提倡新的管理方式的科学管理运动。科学管理理论的产生引起了大规模制造业的兴趣,管理方式发生了革命性变革。美国首先享受到了管理方式变革所带来的恩惠,从而使之在整个 20 世纪领导着世界经济。日本成功地学习了美国经验,使之迅速实现了经济振兴并取得令世人瞩目的成绩。事实证明,管理方式的革命是解放并促进生产力的重要力量。

无独有偶,100 年后的今天,同样是在世纪交替之际,一场新的管理方式的变革正在以美国为核心的西方国家悄然发生。100 年前科学管理方式的出现带动了大规模制造产业的发展,此次管理方式的变革必定导致新型产业的出现。

（二）国内、国际两大市场的激烈竞争是小企业无法摆脱的现实状况

当代世界市场的竞争不仅体现在产品竞争、技术竞争上,而且也体现了管理竞争,特别是在技术与管理结合上所展现的竞争尤为激烈。在国内,面对高度成熟的消费市场,需求增量越来越小,小企业间的竞争日益激烈。同时,由于国际社会对开放国内市场的压力很大,无论尖端产品或传统产品均受到海外企业的激烈竞争。在国际市场上,小企业面对竞争对手的实力不断增强。

（三）现代企业制度基本框架所带来的必然性

上海市从形成五个方面的机制入手,抓紧构建现代企业制度的基本框架,力争有所突破。这五个方面的机制是:企业优胜劣汰的机制;职工能进能出的再就业机制;覆盖全社会的保障机制;国