

中小型企业 经营管理手册

湖南科学技术出版社

刘文斌 编



[湘]新登字004号

中小型企业经营管理手册

刘文斌 编

责任编辑：何信媛

*

湖南科学技术出版社出版发行

(长沙市展览馆路3号)

湖南省新华书店经销 望城县湘江印刷厂印刷

*

1992年1月第1版第1次印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：7 字数：153,000

印数：1—4,100

ISBN7—5357—0965—6

F·119 定价：2.65元

地科：89—80

编者的话

党的十一届三中全会以来，我国实行了经济体制改革和对外开放、对内搞活的经济政策。乘着这股强劲的东风，我国的中小型企业有如雨后春笋般发展起来，其企业数量增长之快，生产品种门类之多，取得的经济效益之好，都是前所未有的。然而，我国的中小型企业，特别是近十年发展起来的众多的小型企业和乡镇企业，毕竟刚刚从手工操作、作坊式生产中脱胎出来，无论从管理、经营还是生产的组织、技术的装备上都跟不上社会化生产这一社会大趋势的要求。因而在激烈的市场竞争中和价值规律的支配下，一些中小型企业倒闭了，一些企业经济效益低下。这种状况的存在，无疑对整个国民经济的发展，对人民生活水平提高有着很大的影响。

我长期工作在基层，与中小型企业交往已三十多年。从实践中我感到，中小型企业自生自灭的结症在于管理水平的低下和经营手段的落伍。一个企业，一个企业的领导者，不能采取先进的管理方法使企业以最少的物质和劳动耗费获取尽可能高的经济效益，又怎么能使企业不被竞争日益激烈、情况瞬息万变的商品市场所淘汰呢？

基于上述认识，我便产生了编写一本能适应中小型企业需要的，对中小型企业及其管理者的经营管理水平的提高有帮助的，既简单明了又具有较强的可操作性的经营管理知识的小册

子的愿望。经过两年来的努力，在多方的支持和帮助下，这本小册子终于能和读者见面了。倘若我付出的劳动能对中小型企业的发展起到些微作用，我便感到由衷的欣慰。

这本小册子围绕中小型企业经营管理，提高企业经济效益这一主线，分十二章对企业管理有关知识以及与企业生产经营有关的法律知识进行了阐述和介绍。在编写中，参考了《中国现代经济管理丛书》以及《中外企业家》、《经济与法》等书刊资料。同时，在编写成书过程中得到了湖南省普法办公室罗国新、南县《信息与科技》报社胡伯安等同志的指导和帮助，还得到了有关领导和企业界行家们的支持和鼓励，在此一并表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免有缺点和错误，恳请专家、企业界行家以及其他读者批评指正。

编者 刘文斌

1991年7月

目 录

第一章 经营决策.....	(1)
第一节 经营决策的原则、基本方法及其五要素.....	(1)
一、企业经营决策的原则.....	(1)
二、企业经营决策的基本方法.....	(2)
三、经营决策的步骤与五个要素.....	(3)
四、项目决策前的可行性研究.....	(5)
第二节 建立“一长三师”制的决策领导体制	(6)
一、建立“一长三师”制决策领导体制的意义.....	(7)
二、“一长三师”应具备的基本素质.....	(8)
第三节 信息在经营决策中的地位和作用	(9)
一、信息是决策的基础.....	(9)
二、信息的来源与分类.....	(10)
三、信息处理的要求.....	(11)
四、企业捕捉外部信息要诀.....	(12)
第二章 经营管理.....	(14)
第一节 企业经营管理概述	(14)
一、企业经营管理的职能.....	(14)
二、企业经营管理的主要内容.....	(15)
三、企业经营管理工作基础.....	(15)
第二节 企业经营管理全面控制法	(17)

一、实行全面控制的要求·····	(18)
二、企业经营全面控制的几种常见方法·····	(18)
第三节 企业员工管理 ·····	(22)
一、企业员工管理的组织原则·····	(22)
二、企业员工管理的动力原则·····	(24)
三、对企业员工的激励·····	(24)
四、解决企业员工管理中常见问题的方法·····	(27)
五、建立新型的企业人际关系·····	(28)
第四节 企业内部经济责任制 ·····	(29)
一、企业内部经济责任制的种类和形式·····	(30)
二、企业内部经济责任制的原则和内容·····	(31)
三、承包型经济责任制·····	(33)
四、租赁型经济责任制·····	(34)
第三章 生产管理 ·····	(38)
第一节 生产管理概述 ·····	(38)
一、生产管理的内容·····	(38)
二、生产管理的任务·····	(39)
三、生产管理的要求·····	(39)
第二节 企业的生产过程组织和劳动组织 ·····	(42)
一、企业生产过程的组织·····	(42)
二、企业劳动组织·····	(44)
第三节 企业生产计划 ·····	(47)
一、生产计划指标·····	(47)
二、生产能力的核定·····	(48)
三、生产作业计划的编制·····	(49)
第四章 企业会计 ·····	(52)
第一节 会计的职能、特点及其任务 ·····	(52)
一、会计的职能·····	(52)
二、会计的特点·····	(53)

三、会计的任务	(53)
第二节 会计凭证和帐簿	(54)
一、会计凭证	(54)
二、帐簿及其种类	(55)
第三节 企业会计的方法体系	(58)
一、财务会计及其方法	(58)
二、管理会计及其方法	(59)
三、现代会计方法体系表	(60)
四、资金平衡表结构和项目对照关系	(61)
第四节 利润核算	(62)
一、企业利润的核算范围	(62)
二、利润核算的基本方法	(63)
第五节 产品的成本核算	(64)
一、产品成本的开支范围	(64)
二、生产费用的分类	(66)
三、成本核算方法	(67)
四、成本降低因素的分析	(68)
五、制定物资消耗定额的基本方法	(69)
六、降低物资消耗的途径	(70)
第五章 市场营销	(71)
第一节 市场营销因素及市场预测	(71)
一、市场营销因素	(72)
二、商品市场的七大特性	(73)
三、市场预测	(74)
第二节 市场营销观念及其形成过程	(75)
第三节 产品寿命周期及营销策略	(77)
一、进入期及营销对策	(77)
二、成长期及营销对策	(78)
三、成熟期及营销对策	(78)

四、饱和期及营销对策·····	(79)
五、衰退期及营销对策·····	(79)
第四节 促 销 ·····	(80)
一、促销的构成·····	(81)
二、推销产品的顺序·····	(81)
三、寻找和确定交易对象·····	(82)
第五节 消费者的购买动机和行为类型 ·····	(82)
一、消费者的购买动机·····	(83)
二、消费者购买行为的类型·····	(84)
第六节 确定企业产品价格的策略 ·····	(86)
一、商品价格构成·····	(86)
二、确定价格的策略·····	(87)
第七节 生意经 ·····	(89)
第八节 业务洽谈 ·····	(90)
一、经济交谈的艺术·····	(90)
二、业务洽谈策略十五要素·····	(91)
三、商务谈判必备的条件及其方法·····	(92)
第六章 市场竞争策略 ·····	(96)
第一节 增强企业竞争力的途径及外部保证 ·····	(96)
一、增强竞争力的途径·····	(97)
二、竞争中的外部保证·····	(98)
第二节 市场竞争策略 ·····	(99)
一、价格竞争策略·····	(100)
二、非价格竞争策略·····	(100)
三、信用竞争策略·····	(101)
四、市场竞争十要诀·····	(101)
第三节 新产品开发策略 ·····	(102)
一、开发新产品的条件·····	(102)
二、新产品开发的一般程序·····	(103)

三、新产品开发的策略.....	(105)
第七章 中小型企业公共关系	(107)
第一节 公关模式	(107)
一、宣传性公共关系式.....	(107)
二、交际性公共关系式.....	(108)
三、服务性公共关系式.....	(108)
四、社会性公共关系式.....	(108)
五、征询性公共关系式.....	(109)
第二节 人际关系的行为模式.....	(109)
第三节 影响人际关系的因素.....	(110)
第四节 企业交际的“媒介”	(111)
第五节 企业在社交中应注意的问题.....	(112)
第八章 企业家自身必备条件	(114)
第一节 企业家素质.....	(115)
一、品德素质.....	(115)
二、知识素质.....	(116)
三、经验素质.....	(117)
四、能力素质.....	(117)
第二节 企业家社交要素.....	(118)
一、社交形象.....	(118)
二、社交风度.....	(118)
三、社交语言.....	(119)
第三节 企业家的组织才能及应具备的观念.....	(119)
一、企业家组织才能的要求.....	(120)
二、企业家应具备的观念.....	(120)
第四节 企业家应具有行政领导才能.....	(122)
一、领导的概念.....	(122)
二、领导者的作用.....	(122)
三、领导者的任务.....	(123)

四、领导过程和领导艺术.....	(124)
第五节 常见的企业家十三种管理错误方法.....	(125)
第九章 中小型企业防骗策略.....	(128)
第一节 诈骗犯罪浅析	(128)
一、诈骗心理形成的客观依据.....	(128)
二、诈骗犯的心理特征.....	(129)
三、当前诈骗案件的新特点.....	(130)
第二节 防止受骗上当应采取的策略	(131)
一、防止一般骗案的对策.....	(131)
二、防止合同骗案的对策.....	(132)
三、防止异地采购被骗的对策.....	(133)
第十章 经济合同.....	(135)
第一节 经济合同与经济合同法	(135)
一、合同及其分类.....	(135)
二、经济合同的概念.....	(136)
三、经济合同法.....	(137)
第二节 经济合同的订立.....	(137)
一、订立经济合同的程序.....	(137)
二、订立经济合同的原则.....	(138)
三、经济合同的条款.....	(139)
第三节 经济合同的代理.....	(141)
第四节 无效经济合同的处理和审定.....	(142)
一、无效经济合同的认定和处理.....	(143)
二、无效经济合同的审查.....	(143)
第五节 经济合同的履行和担保	(145)
一、经济合同的履行.....	(145)
二、经济合同的担保.....	(146)
第六节 经济合同的变更和解除	(147)
第七节 违反经济合同的责任.....	(148)

一、承担违约责任的基本原则·····	(148)
二、免于承担违约责任的条件·····	(149)
三、承担违约责任的形式·····	(149)
第八节 经济合同的鉴证与公证 ·····	(150)
第九节 经济合同的管理 ·····	(152)
一、业务主管部门的管理·····	(152)
二、工商行政管理部门的管理·····	(152)
三、金融机关的管理·····	(152)
第十一章 经济纠纷的调处和债务案件的诉讼 ·····	(154)
第一节 经济纠纷的调处 ·····	(154)
第二节 债务案件的诉讼 ·····	(157)
一、依法确认债务诉讼被告·····	(157)
二、提起债务案件诉讼的方法·····	(164)
三、债务案件的上诉、申诉和申请执行·····	(167)
第十二章 运用法律武器维护企业合法权益 ·····	(169)
第一节 法律基础知识述要 ·····	(169)
一、法律的特征·····	(170)
二、法律关系·····	(170)
三、法律手段·····	(171)
第二节 我国经济法的基本知识 ·····	(171)
一、经济法的作用·····	(172)
二、经济法的范围·····	(172)
三、经济法律关系·····	(173)
四、经济权利和经济义务·····	(174)
第三节 正确理解和运用行政诉讼法 ·····	(176)
一、行政诉讼的受案范围·····	(176)
二、行政诉讼的诉讼参加人·····	(177)
三、具体行政行为的含义·····	(181)
四、行政诉讼的举证责任·····	(182)

五、行政赔偿.....	(182)
第四节 怎样打官司	(184)
一、打民事官司的方法及其程序.....	(185)
二、打行政官司必须具备的条件和诉讼程序.....	(187)
三、怎样委托代理人打官司.....	(190)
四、怎样解决经济合同中关于支付违约金的纠纷.....	(192)
第五节 诉状的写作要求及基本格式	(193)
一、诉状的特点.....	(194)
二、诉状的种类与适用情况.....	(194)
三、诉状制作的要求.....	(196)
四、中小型企业诉讼常用的十种诉状和诉状文书的格式	(197)

第一章 经营决策

具有生产经营型性质的中小型企业要获得好的经济效益，必须要有合理的决策。决策是企业经营管理的基础，也是企业实施生产经营行为的前提和根据。因此，正确有效的决策，对于中小型企业来说，是关系到生死存亡的重要工作。而正确的决策又取决于企业领导体制、管理机制、决策前的预测以及信息的收集和运用。

第一节 经营决策的原则、基本方法及其五要素

所谓“决策”，就是行动之前的决定；或者说，决策就是在两个以上的行动方案中选择一个最优的方案。经营决策，就是企业实施生产经营行为之前的决定或确定的实施方案，即企业为实现预定的经营目标或解决遇到的重大问题，根据对经营要素和经营环境的分析，拟出多种方案，最后选择一种最佳方案，并加以实施。

一、企业经营决策的原则

企业进行经营决策时，必须遵守以下原则：

第一，贯彻党的路线、方针、政策，遵守国家法令、制度

和规定。

第二，从实际出发，重视调查研究；尤其要根据本企业的实际情况认真进行可行性研究。

第三，注重信息的收集、分析、运用，包括整个社会对本企业生产经营活动相关的、有益的信息的收集、运用。

第四，充分相信和依靠本企业的职工，发扬决策民主，倾听群众意见，集思广益。

第五，讲求经济效益，做到在经济上合算，技术上合理，对社会有益。

二、企业经营决策的基本方法

由于企业是千差万别的，因而企业的经营决策方法在不同情况下，种类很多，运用也比较灵活。如：以经济效益为标准评价，可以分为确定型决策方法、风险型决策方法、不确定型决策方法；以综合情况为标准评价，有综合评价决策方法。而中小型企业中最常采用的、最基本的方法则是：本—量—利分析法。企业的基本任务是获得经济效益，而经济效益又决定于产品成本、产量、盈利之间的比例关系。因而采取本—量—利分析的方法，也就成了企业经营决策的最基本途径。“本”，是指产品成本，即以货币形式表现的企业生产和销售产品的全部费用支出；“量”，通常是指企业生产产品数量；“利”，是指企业生产经营中的盈余，也称利润。对于以获得经济效益为目的的企业而言，整个生产经营过程，都离不开这三个重要因素，因此在决策时，也必然首先考虑到这三个重要因素，进行“本—量—利”分析。任何一个企业管理或经营者都懂得，成本与产量之间，存在着直接影响企业利润的关系：第一，要想利润高，就要成本低，在产品价格不变的情况下，单位产品的

成本越低，利润就越高。第二，在成本低、产品销路好的情况下，单个企业生产的产量越高，这个企业的经济效益就越显著。第三，产品销路好，在成本不变时，价格提高了，那么，增加产量，利润也随之增多。总之，在企业的决策中，必须时刻把握本、量、利的关系。利润是总收入与总成本的差额，当总收入超过总成本最大量时，利润也就最高；当总成本超过总收入最小量时，亏损就最小。我们以 R 为总收入， C 为总成本， M 为企业利润， L 为企业亏损，那么：

$$\text{企业利润}(M) = R - C \quad \text{企业亏损}(L) = C - R,$$

而这两个公式中，实际上：

R （总收入）= 产量 $\times$ 单位产品价格。由此可见：按照“本—量—利”分析法，企业的盈利和亏损可以表示为以下两个公式：

$$M(\text{企业利润}) = R - C = (Q \times S) - (Q \times t) \quad (\text{设 } R > C)$$

$$L(\text{企业亏损}) = C - R = (Q \times t) - (Q \times S) \quad (\text{设 } C > R)$$

公式中： Q 表示产量， S 表示单价， t 表示单位产品成本。

三、经营决策的步骤与五个要素

1. 经营决策步骤

经营决策，一般分三个步骤进行，一是确定决策目标，即明确目标的性质、特点、范围、内容；二是拟定可供选择的各种方案，这要求从实际出发，大胆设想，精心设计，多角度制定方案；三是选择决策方案的标准和方法，要科学地评价考虑选取的每一种方案，看其社会影响如何？经济效益如何？技术是否先进，能否达到决策目标。具体说来，经营决策可分为以下四个阶段：

第一个阶段：找出制定决策的理由，称之为“情报活动”，

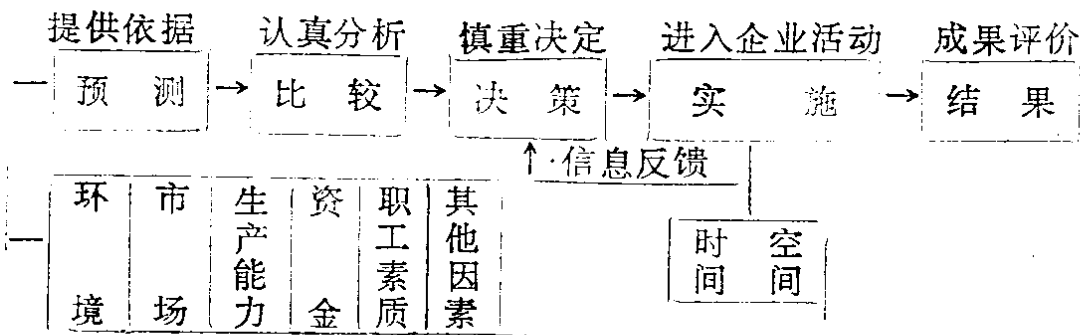
即调查环境，判明条件等。

第二阶段：找到可能的行动方案。称之为“计划活动”，即研究制定可能采取的行动方案。

第三阶段：在诸行动方案的抉择中进行评价。称之为“抉择活动”，即从各种可行的方案中选出一条特别的行动方案。

第四阶段：对已进行的抉择进行评价。称之为“审查活动”，即对过去的抉择进行评价。

从上述决策的步骤和阶段看来，企业的经营决策实际上是一个搞好预测、找到依据、认真分析、慎重决定的过程。这一点，我们可以用下列图表表示：



2.决策方法的五个要素

著名管理学家杜拉克在其《有效的管理者》一书中指出：有效的管理者不做太多的决策而都是重大的决策，是高层次的，观念方面的少数重大决策。他们知道在什么时候依据原则作决策，什么时候依据实际情况需要作决策。他认为：一项决策如果不能变成“工作”，那么就不成其为决策，而只是一种良好的愿望。从这一论断可以看到，决策的推行必须接近工作阶层，必须力求简单，因此经营决策必须把握五个要素：

（1）确实了解存在的问题和问题的性质，是常规还是偶然。如果常规性的，则依据原理原则来解决，如是偶然发生的，则按情况制定对策和措施，作个别处理。

(2) 确实了解决策遵循的规范。有效的决策必须符合边界条件,才能达到目的。所谓边界条件,就是指最低限度达到什么目的。应满足什么条件?边界条件必须明确,使人知道一项决策什么时候必须抛弃。边界条件说明得越清楚,越精确,则据以做出的决策就越有成效。

(3) 要研究“正当”的决策是什么,而不研究“能为人接受”的条件是什么。我们要采取符合规范和边界条件的决策——即“正当”决策,而不要采取不顾以上条件的折衷办法。

(4) 把握时机,及时将决策转变为企业的行动。任何决策都应当列举出实现的步骤,指派何人承担何种工作负什么责任。同时,应考虑谁应了解此项决策?应采取什么行动?谁来行动?要创造哪些条件才能使实施的人确能实施?

(5) 在决策中建立资料信息反馈制度。任何决策都必须有检查总结,并对成果进行评价。发现决策有问题或不完善之处,要采取措施逐步解决和完善。在决策中要留有余地,有变更的渠道,在有些情况下,如果不必作决定,就先不急于作决定。

四、项目决策前的可行性研究

可行性研究是为一项经济活动的投资决策提供依据的研究。它主要是研究投资项目在技术上是否先进、适用、建设条件是否协调、可能;经济上是否有利。从多种方案中选择投资少、技术先进、产品成本低、销路广、经济效益好、对社会环境无危害的最佳方案,作为项目投资决策的依据。可见,可行性研究,是企业经营决策的一项重要工作。

可行性研究一般可分为四个阶段进行。当每一个阶段的结论是“可行”时,才往下阶段进行;否则就停止下一阶段的