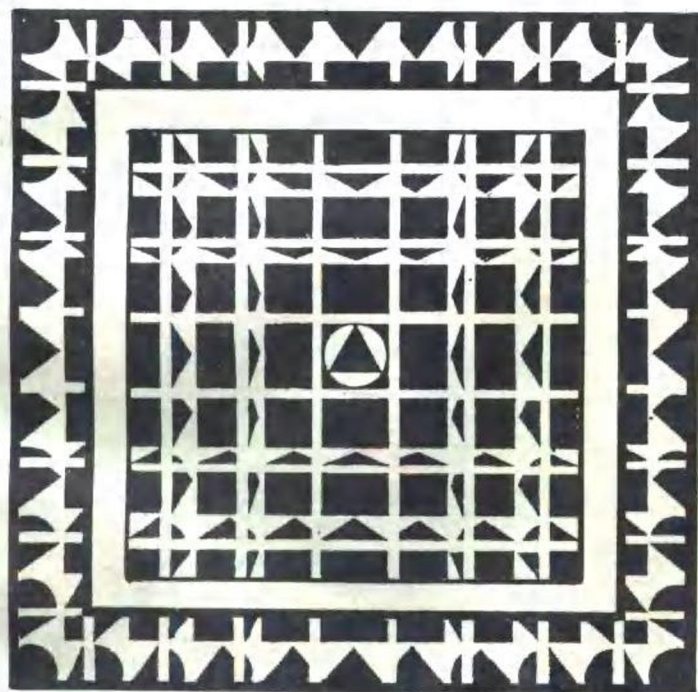


中小企业经营管理

沈 勇 刘建宁 编著



中国商业出版社

1994年·北京

(京)新登字 073 号

责任编辑 马世义

封面设计 郭志峰

中小企业经营管理

沈 勇 刘建宁 编著

中国商业出版社出版发行
(北京宣武区广安门内报国寺 1 号)

邮编 100053

南京新中彩印厂印刷

新华书店总店科技发行所经销

850×1168 毫米 大 32 开 12.31 印张 290 千字

1994 年 3 月第 1 版 1995 年 3 月第 1 次印刷

印数: 1—1000 册 定价: 9.80

ISBN 7—5044—2003—4/F·1598

目 录

绪论	(1)
一、现代企业制度	(1)
二、中小企业的特点	(4)
三、中小企业的地位与作用	(8)
第一章 企业的创办	(10)
一、开办企业的条件	(10)
二、企业组织形式的选择	(11)
三、开办费的类别及筹措	(17)
四、营业地点和厂址的选择	(20)
五、企业的命名和企业家的素质	(23)
第二章 企业管理概述	(26)
一、企业管理的性质	(26)
二、企业管理的职能	(29)
三、企业管理的内容	(32)
四、企业管理的演进发展	(37)
第三章 企业管理基础工作	(42)
一、企业管理基础工作的特点和作用	(42)

二、企业管理基础工作的内容	(47)
第四章 企业经营决策	(62)
一、企业经营思想和经营目标	(62)
二、企业经营方针和经营战略	(67)
三、企业的经营决策	(69)
第五章 市场研究	(79)
一、市场及其特征	(79)
二、市场信息	(84)
三、市场调查	(91)
四、市场预测	(95)
第六章 计划管理	(102)
一、计划管理的组织系统	(102)
二、计划的种类	(105)
三、计划的编制、执行和控制	(110)
四、计划内容的各项技术经济指标	(118)
五、计划的综合平衡和滚动计划	(121)
第七章 生产管理	(127)
一、生产过程的构成	(127)
二、生产过程组织的内容	(129)
三、生产组织的形式	(135)
四、生产计划和控制	(142)

第八章 劳动管理	(152)
一、劳动组织	(152)
二、劳动定员	(157)
三、劳动定额	(162)
第九章 产品决策管理	(168)
一、产品整体概念及其策略	(168)
二、产品生命周期及其策略	(175)
三、产品开发及其策略	(178)
四、产品组合和策略选择	(188)
第十章 质量管理	(193)
一、产品质量和质量管理	(193)
二、全面质量管理的特点和内容	(198)
三、全面质量管理的保证体系	(203)
四、产品质量检验和产品质量控制	(210)
第十一章 销售管理	(217)
一、产品销售管理概述	(217)
二、市场开拓	(221)
三、产品定价	(227)
四、促销策略	(232)
五、分销渠道策略	(244)

第十二章	设备管理	(249)
一、	设备管理的内容和任务	(249)
二、	设备的选择和评价	(252)
三、	设备的使用、维护和检修	(257)
四、	设备的改造和更新	(267)
第十三章	物资管理	(271)
一、	物资分类和物资管理	(271)
二、	物资定额的制定	(276)
三、	物资供应计划	(284)
四、	仓库管理和物资节约	(287)
第十四章	财务管理	(293)
一、	财务管理概论	(293)
二、	固定资金的管理	(298)
三、	流动资金管理	(305)
四、	专用基金管理	(308)
五、	利润管理	(310)
六、	财务收支管理	(312)
第十五章	成本管理	(315)
一、	产品成本和成本管理	(315)
二、	成本预测	(319)
三、	成本计划	(324)

四、成本控制.....	(333)
第十六章 企业经营责任制.....	(338)
一、承包经营责任制.....	(338)
二、租赁制.....	(344)
三、股份制.....	(349)
附录：现代管理方法简介	(358)
一、价值工程.....	(358)
二、目标管理.....	(368)
三、A、B、C 管理法	(376)
后记	(384)

绪 论

企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者，又是各种消费品的生产者和销售者，因而是十分重要的市场主体。我们首先从现代企业制度入手分析作为市场经济主体的企业的一般特征，继而从不同的企业类型中着重探讨中小企业的特征，指出中小企业在国民经济中所处的地位和发挥的作用。本书的宗旨就是基于中小企业的实际为中小企业的经营管理提供一种参考。

一、现代企业制度

（一）现代企业制度的基本特征

现代企业制度是指在市场经济中产生和发展起来的有关企业的产权制度、组织形式、内部关系等方面的制度因素的总和。其基本特征是：

1. 产权关系清晰。现代企业制度将企业的产权关系分为两类：出资者的资产所有权和企业法人财产权。前者指出资者由于出资而拥有的资产终极所有权即资产处分权和资产收益权；后者则指企业对资产所有者授权其经营管理的财产享有的占有、使用和依法处置并获得部分收益的权力。这样就有效地实现了出资者的所有权和企业法人财产权的分离，即通常所说的企业所有权和经营权的分离。从而使企业凭借拥有的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

2. 权力责任明确。现代企业制度明确界定了出资者和经营者

的权力和责任。出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益,即资产受益、重大决策和选择管理者等权利;企业破产时,出资者只以投入企业的资本额为限,对企业债务负有限责任(无限责任公司除外)。企业(经营者)以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。

3. 政企职责分开。企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。

4. 组织管理科学。现代企业制度要求建立科学的企业领导体制和组织管理体制,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。^①

(二) 现代企业制度的组织形式

在市场经济的发展过程中,逐步形成了现代企业制度的三种基本的企业组织形式,它们是个人业主制企业、合伙制企业、公司(法人)制企业。

1. 个人业主制企业,又称个体企业,也就是我国现在的个体户和私营企业。这种企业是业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的。业主享有企业的全部经营所得,同时对企业的债务负有完全责任,如果经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用自己的家财来抵偿。

个人业主制企业通常存在于零售商业、“自由职业”、个体农业等领域。虽然这种企业形式数量庞大,占到企业总数的绝大多数,而且是最早的企业形式,但由于规模小而且发展余地有限,在

^① 理论界对现代企业制度基本特征的概括有多种表达方式,参见《经济日报》1994.3.15

整个经济中并不占据支配地位。

2. 合伙制企业。合伙制企业是由两个或两个以上的个人联合经营的企业，合伙人分享企业所得，并对营业亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营，其他合伙人仅出资并共负盈亏，也可以由所有合伙人共同经营。无论采取怎样的合伙方式，所有合伙人对合伙制企业所负债务，都具有无限责任，而不以他投入的那部分资本为限。多数合伙制企业规模较小，但也有的合伙制企业规模较大，合伙者人数较多。

一般来说，那些规模较小，资金需要量较少，而合伙人个人信誉有明显重要性的企业，如律师事务所、会计事务所、诊疗所等，常常采用合伙制这样的组织形式。

3. 公司（法人）制企业。法人是包含一个以上成员，为完成某项事业而依法成立的实体。法人拥有自己的财产，享有与自然人同样的民事权利，承担相同的民事责任，有权举债，签订合同，能在法院起诉和应诉等等。一般说来，法人有两种形式：一是指为达到某种目的而由自然人（和法人）组成的社团法人；二是指由用于特定目标的财产组成的财团法人。以盈利为目的的社团法人组织，就是公司。

公司制企业是现代企业制度最主要的形式。

在我国，公司制通常被称为“有限责任公司”和“股份有限公司”。两者的共同点在于，股东都对公司行为负有限责任，都具有法人地位。

有限责任公司是指不通过发行股票，而由为数不多的股东集资组成的公司。这类公司的基本特征为①公司的股东人数较少；②公司的资本无需划分为等额的股份，也不发行股票；③董事和高层经济人员往往具有股东身份；④公司成立、歇业、解散的程序和管理机构比较简单，同时公司帐目无需向公众披露。

股份有限公司是指把全部资本划分为等额的股份，发行代表股份的有价证券——股票，股票可以自由转让的一种公司形式。这类公司的特征为①股东必须达到法定人数，人数没有上限规定，规模较大；②总资本是由若干均等的股份所组成，可以通过向社会发行股票筹集资本，人们可以通过认购股票而取得相应的股份，可以通过自由买卖股票而随时让渡股份；③董事和高层经济人士往往不是从股东中选拔，而是在社会上聘任；④必须向公众公开披露财务状况；⑤有一套严密的内部管理组织。

股份有限公司较之有限责任公司的优越之处，主要表现在：①它是筹集大规模资本的有效形式，为广大公众提供了简便、灵活的投资场所，为企业提供了筹资渠道，使某些需要巨额资本的产业得以建立；②有一套严密的管理组织，能够保证大规模工商业的有效经营；③有利于资本、产权的社会化和公众化，把大企业的经营置于社会的监督之下。因此，股份有限公司成为现代市场经济中大中型企业的主要组织形式。有限责任公司这种形式一般适合于中小企业。

二、中小企业的特点

（一）企业的类型

要分析中小企业的特点，首先必须明确什么是中小企业，而中小企业其实是针对企业的某种类型而言的。企业的类型是根据企业的不同特征而对企业所做的分类。马克思曾经指出，任何企业都有其自然的和社会的两重属性，对企业的分类也可以从这两个方面入手。

从企业的自然属性方面看，可以有多种分类。①根据企业所从事的经济活动的性质，可以将其分为工业企业、农业企业、商

业企业、交通运输业企业、建筑安装业企业、金融企业等类型。在每一个大类中，又可以细分为更小的类型，例如，工业企业又可以细分为采掘工业企业、冶金工业企业、加工工业企业、制造工业企业，等等。②按照企业所属的行业进行分类，可以把企业分为基础工业企业、机械加工企业、煤炭工业企业、石油化学工业企业、纺织工业企业、电子工业企业、商业企业等类型。③根据企业规模的大小及对市场的影响能力，可以把企业分为大型企业、中型企业和小型企业等类型。

从企业的社会属性方面看，也可以对企业类型作多种划分。①根据企业的产权形式，可以将其分为全民企业、集体企业、个体企业、私营企业；中外合资经营企业、中外合作经营企业、外商独资企业；联营企业等类型。②根据企业的组织形式，可以把企业分为个人业主制企业、合伙制企业、公司制企业等几种类型。③根据专业化协作形式划分，可以分为专业化企业，是按产品、零部件、工艺专业化等组织起来的企业；联合化企业，是把若干在生产技术上紧密联系的生产制造过程组织在同一企业中，包括以原料加工顺序阶段为基础的联合，以原料综合利用为基础的联合等，如钢铁联合企业和石油化工联合企业；综合化企业，是由同行业生产经营不同类产品，或不同行业生产经营不同类产品的单位联合组成的企业。④根据经济联合的形式划分，可以分为农工商联合企业；工贸合营、技贸合营企业；补偿贸易企业，如资源丰富的地区提供原料，经济发达地区提供技术、设备、资金等进行补偿贸易而合办的企业；不同所有制合办企业；合资经营企业，即两个以上企业利用自有资金入股合营的企业；生产经营单位与科研单位联合经营的企业等等。⑤根据企业承担法律责任的程度来划分，可以把企业分为无限责任企业和有限责任企业。无限责任企业是指投资人对企业的债务所承担的责任并不以其投资额为

限，而要以他的全部个人财产，甚至全部家庭财产来承担责任，而有限责任企业则仅以企业注册资金对企业债务承担有限责任。一般来说，不具有法人资格的企业是无限责任企业，而具有法人资格的企业是有限责任企业。

（二）划分中小企业的具休标准

企业按照不同的规模，可以分为大型企业、中型企业和小型企业。但是，不同国家、不同时期、不同部门和行业，划分企业规模的具体标准是各不相同的。

根据我国现行规定，大部分工业企业采用按产品计算的年综合生产能力即年产量或年产值来划分，如钢铁企业年产 100 万吨以上的为大型企业，年产 10 万吨以下的为小型企业。

一些企业用主要设备数量如装机容量或机器数量来划分，如电力工业用装机容量，棉纺工业用纱锭数。

一些产品较复杂，设备品种较多的企业，在不能用以上两种标准时，可用固定资产原值来划分，如通用机械工业就是如此。

以手工操作为主的企业，也有用职工人数作为划分标准的。随着科学技术的进步和生产力的发展，生产能力主要取决于机器设备的数量和效率，单纯用从业人数多少来衡量企业规模的大小是不够科学的，因此，较多地采用年产量来反映企业规模。

此外，还可以用资产总额、销售总额等作为划分大、中、小型企业的依据。需要说明的是，用从业人员数、资产总额、销售总额等作标准，区分企业规模大小时，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。

（三）中小企业的特点

与大型企业相比较，小型企业在各方面具有更为明显的不同点，因此，我们在这儿着重介绍小型企业的特点。

1. 投资少，建设周期短，资金回收快。按上述标准划分的小型型企业，一般地说，生产规模比较小，其生产能力和固定资产原值都处于较低水平，职工人数也较少，因而容易兴办，能及时为社会提供需要的产品，能很快发挥投资效益，为国家、集体积累资金。

2. 自主权大。小型企业在单一业主制的企业组织形式下，业主因拥有企业而享有充分的自主权。在合伙制或集体所有制企业中，由于产权关系清晰，企业的经营管理自主权也是直接的。

3. 经营灵活，适应性强。小型企业的产品种类繁多，它的经营项目多，服务范围广能为社会需要填平补齐。而且“船小掉头快”便于根据市场变化，及时调整产品品种，改变企业生产经营方向，灵活地满足国民经济发展和人民生活的需要。

4. 管理层次少，决策快、效率高。小型企业特别是个人业主制企业，在管理上业主一般都是亲自参加的，通常业主即经理，而且管理层次少，不随便假手于专业管理人员，所以在人事或工作程序安排上决策快，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、物力和财力。

5. 小型企业就多数而言，又具有“先天不足”的特点。如人才缺乏、技术落后、设备陈旧、资金不足、管理不善等，就是这一特点的具体表现。有人具体列举小型企业的一些普遍的缺点来说明这种先天不足：①小型企业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，所以在产品质量和产品开发等竞争上处于劣势；③业主即经理，经营过

程中如演“独脚戏”，时常顾此失彼，因此管理效率总体较低；④提供的职工福利通常不如大型企业，因此对职工的吸引力上，难以跟大型企业相抗衡；⑤由于资金较少、信誉不高，故而融资能力弱，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（经理）要亲自应付各色各类人物，这并非一桩容易的事，而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。

在我国，城镇集体企业、个体私营企业和乡镇企业中存在着众多的小型企业，其中不少企业小生产式的经营和小作坊式的管理，导致企业产品质量低，消耗高，竞争力弱，处于困境之中。小型企业这种“先天不足”的劣势，只能用“后天补足”的妙法来转化，即靠“先进的企业管理来弥补落后的技术”的对策来突破。这就要求致力于中小企业生产经营的同志，要有重技术、更重管理的新观念。

三、中小企业的地位与作用

纵观全球，无论是发达国家还是发展中国家，不管是资本主义国家还是社会主义国家，伴随着企业大型化，跨国公司长足发展的趋势，中小企业如同雨后春笋蓬勃发展。在日本，中小企业数已占企业总数的90%以上，在欧美其比重也达到80—90%。在我国，由于企业规模普遍不大，所以中小企业数占绝对优势。城镇集体所有制企业、个体私营企业和乡镇企业中绝大部分是中小型企业。中小企业创造的产值在国民经济中所占的比重呈不断上升之势，如乡镇工业的产值在大部分地区已占“半边江山”，在江苏省已是三分天下有其二。所以，中小企业在国民经济发展中处于十分重要的地位，起着大型企业所不能代替的作用。具体表现

在如下几方面：

1. 发展生产，增加供给。广大中小企业为社会生产的发展增添了新的活力，提供更多物美价廉、适销对路的产品，小型企业特别在产品的品种、花色、结构、性能和外观上能及时适应市场的变化，更好地为满足人民日益增长的物质文化需要服务。

2. 搞活流通，繁荣经济。中小企业在城乡市场开拓和城乡网络化经济中起着重要的联结作用，它们沟通产需、顺畅流通渠道，繁荣了市场，搞活了经济。

3. 拾遗补缺，利国利民。中小企业生产经营大型企业不愿或不适宜生产的产品或项目，填平补充社会各种各样需要，在市场缝隙中求生存求发展，发挥独特的作用，方便了群众又有利于国民经济发展。

4. 协作配套，当好配角。中小企业积极为大型企业当配角，为大型企业生产加工零部件、配件等，为大工业服务，为出口服务。

5. 扩大就业，缓解压力。小型企业技术装备比较简易，产品结构和工艺比较简单，主要采用一般技术，多数属于劳动密集型企业，因而能够吸收较多劳动力，充分利用劳动力资源。中小企业的迅速发展创造了更多的就业岗位，扩大我国城乡劳动者的就业，缓解我国劳动力就业的巨大压力。

6. 积累资金，支持建设。中小企业投资少，上马快、周期短，能很快发挥投资效益，为国家集体积累资金；随着中小企业的发展，其上缴税金也不断增长，对国家经济建设作出了重要的贡献。

第一章 企业的创办

创办企业涉及到一系列问题，首先是开办企业应该具备哪些条件；其次，企业采取什么样的组织形式，企业的组织形式有多种，没有一种组织形式可以普遍适用于任何企业，而且各种企业组织形式都有利弊，因此创业者必须选择某一种与之相适应的组织形式；再次，资金是企业开创所不可缺少的重要条件之一。开创企业所需的资金，一般皆称为开办费，探讨开办费的类别以及筹措途径是十分必要的；此外，诸如厂址或营业点的选择与建造，企业组织的命名，企业家的素质等等都是创办企业时非常重要而值得研究的问题。

一、开办企业的条件

开办企业要报上级有关部门批准，并在工商行政管理部门登记、注册。厂长（经理）作为企业法人的代表，负责向有关部门申请登记。个人业主和合伙制企业则由业主或合伙人直接向有关部门申请。只有符合开办企业条件和能具有企业法人资格时（个人业主制和合伙制企业因不是法人组织企业，所以不必具备法人资格），才准予登记，发给执照，允许开工生产或开业经营。

所谓企业法人，就是在法律上赋予企业一个独立的人格，使它能够以自己的名义进行经济活动，享受财产权利和承担义务，并能在法院或仲裁机关起诉、应诉。构成法人的基本条件有：企业法人的设立、变更和废除都必须根据国家有关的政策、法律，经