

西北大学中德企业管理研究所丛书

企业改革与发展

REFORMS AND DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES

主编 张其凯

西北大学出版社

前 言

本书是中德企业管理研究所拟出版的企业管理研究系列丛书之一。

本书是在我所 1993 年支持的部分科研课题基础上,选编、整理,系统化后形成的。它对企业管理,尤其是中小企业管理进行了多方位的、深入的论述和研究,这些研究方向与我所的工作方向完全一致,同时也是我国中小企业发展中急需研究和解决的热点问题。

自改革开放以来,我国中小企业,尤其是非国有中小企业异军突起,发展迅猛。它们以产权清晰、凝聚力强、经营灵活、资本积累快、产品转换迅速等优势,从国营大中型企业的缝隙中生长出来,成为我国市场经济中一支不可忽视的力量。但是这些充满活力的非国有中小企业,却很少引起理论界及政府有关科研机构对其生产、经营等活动进行分析的兴趣。因此,本书所致力于这方面的理论与实务探讨,将对中小企业的发展起着积极的促进作用。

本书第一章:中小企业经营机制研究,通过大量的资料,对我国中小企业的地位、作用、发展的历史和现状、结构与特征、技术进步与生产经营等方面,进行了全面、系统的研究。第二章:非国有中小企业活力问题研究,认真分析了非国有企业在发展和管理中存在的突出问题,紧紧围绕“活力”问题开展研究。对中西部乡镇企业资金分散、管理粗放、信息不灵、装备落后、人才短缺等问题,找出组建“组合发展公司”的新思路、新设想。第三章:企业技术创新的动力及模式研究,分析了企业创新动力短缺的原因,阐述了技术创新的概念以及企业技术创新的一般模式,并在宏观、中观及微观三

个层次上提出了技术创新对策。第四章：中国中小企业：家族文化与企业管理，将文化学、社会学、经济学和管理学结合起来，探讨了家族文化对中小企业影响的正、负效应，通过中外对比启示，提出了中国家族企业的模式及其对策。第五章：企业资产评估与兼并资产价格的计算模式，通过对企业深化改革中明确产权与资产流动的重要问题——资产价值评估的概况、需求、标准、途径、模式的分析研究，设计了企业资产评估价格计算的综合测度模式。第六章：中小企业综合财务电算管理系统（帐务系统）是以新的《企业会计准则》为依据，采用借贷记帐方法完成的中小企业会计计算机软件系统，该系统采用模块化设计思想，可以方便快捷地实现企业会计科目管理、原始凭证处理，会计帐务处理、查帐及打印报表等功能，是一个删繁就简、便于操作的会计软件。

本书的第一章由梁济中、赵守国、张醒洲完成；第二章由冯若游、赵守国、卢春香完成；第三章由张建申、安立仁完成；第四章由王忠民、仲伟周完成；第五章由师萍、张其凯完成；第六章由刘启海、杨功能完成。本书由陈学超、张其凯审校全稿。

希望我们的努力成为中小企业生机蓬勃的林海中的一片绿叶。

中德企业管理研究所

1994. 6

目 录

前言	(1)
第一章 中小型企业经营机制研究	(1)
一、中小型企业的特点和以人为本的现代管理方法	(1)
二、中小型企业的市场开发谋略	(21)
三、造就一代成功的中小企业家	(34)
第二章 非国有中小型企业活力问题研究	(43)
一、乡镇企业活力问题研究	(43)
二、三资企业活力问题研究	(58)
三、私营企业活力问题研究	(74)
第三章 企业技术创新的动力及模式研究	(88)
一、企业技术创新理论的比较研究	(88)
二、企业技术创新的动力分析	(100)
三、企业技术创新的模式与对策	(121)
第四章 中国中小企业：家族文化与企业管理	(134)
一、问题的提出	(134)
二、中国家族文化的理论透析	(135)
三、家族文化与企业管理 (I)：积极效应透析	(140)
四、家族文化与企业管理 (II)：消极效应透析	(146)
五、家族文化与企业管理 (III)：总效应效率区间 及变量界定	(148)
六、家族文化与企业管理 (IV)：家族式企业管理 如何现代化	(151)
第五章 企业资产评估与兼并资产价格的计算模式	(154)

一、资产评估概况.....	(154)
二、资产评估的社会需求.....	(159)
三、资产估价标准.....	(168)
四、资产评估途径.....	(179)
五、资产评估模式.....	(186)
六、资产评估设计(附:资产评估报告).....	(203)
七、兼并企业的财务会计处理.....	(241)
第六章 中小型企业综合财务电算管理系统(帐务系统)	
.....	(244)
一、系统的总体目标与设计原理.....	(244)
二、系统设计要点.....	(245)
三、各主要模块详细功能及系统特点.....	(251)
四、开发运行环境及使用方法.....	(254)

第一章 中小型企业经营机制研究

一、中小型企业的特点和以人为本的现代管理方法

在追踪中西方经营管理的历史演变过程中，通过案例分析发现，近年来许多中小型企业都因发展人本主义企业文化，并实施目标管理方法，取得了良好的经营业绩。基于此，我们在这一部分首先分析现代中小型企业的基本特征和处于初期发展阶段的中国小型企业的现实状况。然后，讨论如何基于组织目的和发展战略，设计组织结构以及适应这种结构的企业家素质。第三部分，研究如何在中小型企业发展人本主义文化并推行目标管理和自主管理。最后，讨论中小型企业采用市场细分化营销战略进行专业化经营时，企业内部的组织管理和成本管理问题。

（一）中小型企业的基本特征

现代意义下的中小型企业，都以较小的规模进行专业化经营。把自己的经营范围局限于生产链上单一加工过程或单一功能的大公司相对来说为数甚少，这种专业化形式是较小企业的特征。这里将中小型企业按专业分工划归四类：

1. 以较先进的专业设备和技术向本行业中的大型骨干企业提供高质量零配件的协作厂家。

2. 位于大规模专业公司的前部,用其产品作原料加工可直接用于消费的最终产品的中小企业,在专业分工上与同时追求规模和范围经济的大公司中的小型事业部、地区性分厂执行相同的功能。

3. 处于大型厂商销售网络中的零售和售后服务机构。

4. 建筑、交通运输业和其它服务性中小型企业。

组织能力是通过学习获得的,且很难被其它厂商移植。较小的资产规模、有限的技术力量和营销经验将中小型企业限于一个较小的专业领域。但许多大企业首先采用成本战略在某一专业领域不断采用新设备新技术来提高生产能力,大幅度地降低生产成本以获得规模经济;然后,通过前后向集中,既降低了交易成本,又掌握了在纵横两个方向上的组织能力,占领较大的市场份额已成必然。然而集中会受到反垄断政策等客观条件的限制,早已存在且受重视的替代方式是以策略联盟形式保证专业协作,于是许多中小企业或者为骨干厂商提供零配件,或者执行业务部的生产功能,也可在流通和服务领域进行专业化经营。

小规模的专业化经营造就了中小企业灵活应变的经营机制。外部市场强大的竞争压力强化了中小企业的风险意识和对市场的快速应变能力。短链条和小幅度的组织特征更加速了信息和激励信号在企业内部的传递,使企业充满活力。

中小企业的另一特征是资产所有者和经营代理者的联系较为密切,在股份制合作企业,私营业主的合伙及个体独资企业中,资产所有者直接从事经营管理。这一产权特征决定了中小企业的预算硬约束和利益一体化。经营管理层与股东直接结成利益联盟,并能有更多的机会越过中间监督层直接了解一线职工的真实努力程度,保证奖金的激励传递到生产第一线,并直接从基层获取所需信息,这会促使监督层保持利益中立,并减少监督费用。可见中小型企业有较强的风险意识和有效的利益激励机制。

（二）处于初期发展阶段的中国小型企业

中国目前的中小型企业绝大部分是在近十年的改革开放、向市场经济过渡时期创建的。主要是各种经济开发区中的高新技术企业、乡镇企业和在城镇生产经营日用消费品的小厂商和商业零售企业。它们充分利用了国营大中型企业在转轨时期缺乏竞争力所造成的自由条件进入了市场，并依靠灵活多变的机制、创业者自身的技术、本地地区的自然资源及临近市场等优势生存了下来。从创业初期就注意培养企业文化、发展生产、提高管理水平和营销技术，使企业获得了惊人的业绩。另外也有许多中小型企业时常发生经营危机。它们在发展过程中简单模仿大企业的组织管理方法，从而导致机制退化的现象已经出现。进入 90 年代后，独立核算工业企业中的小厂已超过 41 万，是企业总数的 1/2 有余。江苏等省区的中小企业已达到总数的 99.6%，与美国、日本、西德 80 年代中期的水平差不多。但规模太小是目前小型企业的致命弱点。面临的主要问题可归结为：

1. 生产规模起点过低，大多数都在规模水平以下。由于大中型企业未形成市场的进入障碍，宏观调控失灵，以致于许多小型企业在较低的技术、资本水平上进入本应由规模经济企业占领的行业，在高耗能、高成本的规模水平上生产，效益低下，缺乏竞争力。

2. 封闭型，小而全，专业化水平不高，缺乏能为大型骨干企业进行配套、实行专业化生产的能力。这些企业本来就用的是大型国有企业淘汰的旧设备，如果再缺乏技术人员，产品质量不高，很难被现代化大企业选为协作单位。

3. 模仿大企业的组织设置和管理制度，导致机制退化。

对比现代市场经济下中小企业应有的特征，即知中小企业第二阶段的经营管理策略是：根据行业特点，通过自我积累或资产重组达到应有的规模；提高专业技术水平，在保持自身活力的同

时采用市场经济引入现代化企业的经营管理技术，与大型厂商进行专业分工和协作，顺利实现第二阶段的发展目标。

（三）中小企业的经营目的和发展战略

目的与目标虽然类似，但不是一回事。作为一个盈利性企业，其根本目的就是通过采用有效的经营管理活动获取足够的利润，以满足各种利益要求，支付企业生存和发展所需的资金。小企业也应有发展社会主义生产力的责任感。目标则是实现目的的具体数值。通常是组织所追求的阶段性成果。例如对生产成本规定的新水平，希望通过某项促销活动占领市场的份额等。这都是实现目的的具体方式。

与目的相联系的是最高决策层制定的长期战略和企业宗旨。在创业初期和发展的重要阶段，企业的经营管理层应明确组织目的、战略，根据市场前景和企业资源确定自己的专业范围和准备进入的市场，培养一种与众不同的个性——组织文化。

1. 企业宗旨及其制定。

宗旨和企业是最和谐的伙伴，一种明确陈述的宗旨在于向其成员表达企业的基本价值准则，说明什么是最重要的，什么是不重要的，从而使企业保持其文化特色和专业优势，使分享这个共同文化的人们互相信任和协作，促使个人的努力方向与组织目标趋于一致。

制定宗旨的原则是充分发扬民主，采用调查——讨论——反馈法。在中小企业，首先由创立者或经营管理层中的几位关键人物调查内部成员对市场和社会经济、文化环境的看法，了解内部资源，随之在经营管理层对企业的战略以及作风和形式的基本点进行讨论。目的在于通过讨论形成对宗旨的各个要素的一致意见，这是保证组织整体结构有效率的条件。由私人合资经营的企业，同样必须认识到业主和管理层与雇员协作的必要性和可能性，那就

是业主应将雇员看成事业的合作者,认识到他们除了经济利益外,有心理和精神方面的多种需求。小型企业中没有长期雇佣制度,但为了保持专业和文化特色,应尽可能地与每个生产、营销和管理骨干建立长期合作关系,应鼓励他们对这个初步的宗旨陈述进行系统的讨论,使它进一步成为一种能被绝大多数人接受的东西,真正成为管理制度的中心。宗旨实际上是企业的经营管理规则系统,所以要尽早的反馈到一线工人中间去,让他们讨论并提出意见,广泛地参与,使制定过程同时成为对宗旨的理解和学习过程。更为重要的是,由全体职员共同参与制定的企业宗旨会得到全面的认同,甚至会自然地融进个人的行为中。

任何一种企业宗旨必须包括:

(1) 组织目的: 陈述对待利润的态度、利润与企业发展的关系、利润率水平及实现手段。

(2) 组织决策程序和管理思想: 陈述发展方向、利益领域、基本人事制度、人本文化和目标管理等基本原则。

(3) 组织的社会和经济环境对组织所产生的限制条件: 企业应保持对顾客的尊重和忠诚,有责任了解并满足他们的需要,提供价值尽可能大的物品和服务;同时把顾客看成企业的成员,与他们建立良好的信息交流关系,利用顾客的智慧促进企业的发展。另一方面,为了协调企业和社区的关系,应重视并利用传统文化与现代市场伦理对职员的影响作用,宗旨中也应明确职员的公民身份。

最后需要注意的是,宗旨包括一套简单明了的原则,没有必要强调各人对细节问题的理解完全一致。这不仅是不现实的,甚至可能是有害的,这样做等于要求企业的职员放弃灵活处理具体事务的自主权,丧失创造性和灵活性。

2. 宗旨的实施和发展。

宗旨是企业的经营管理规则系统,企业职员应人手一册并经

常查阅。小企业的宗旨中充分贯穿和说明了总经理个人的经营管理思想，体现了他对外部环境和事业的看法，通过企业宗旨发展组织文化可部分地代替发布命令和对工人严密监督式管理。用规则体系进行管理会使下属认为他们服从的是一种非人格化的权威，劳资双方都服从他们共同制定的宗旨，有助于对利益一致性的认识和互相协作。这可以创造出一种同某人一起工作而不是在某人之下工作的感觉，并自觉承担来自工作本身的责任，既能提高劳动生产率又能发展工作中的支持关系。

现阶段中国的许多中小企业都有了10年至少5年的经营历史了，应该通过分析过去所作的重要决策来了解并提炼自己的企业文化，根据过去一贯应用的一些原则，结合企业当前对待新问题和活动的态度，按照前述的方法提出一种明确的新宗旨。对一个处于最初发展阶段的小企业来说，应将组织制度创新置于首要位置，并通过一些经营活动来检验组织成员对宗旨的理解程度及宗旨本身是否需要发展。这可能会暴露经营管理思想和实务方面最深刻的弱点，可能会让人经历痛苦的磨练，但却是鼓舞和激励人的一个好方式。应该注意让新成员参加或负责这种活动，既让他领会企业文化的基本内容，又易于发现问题并加进自己的新见解。

经理与各类职员一起阅读宗旨、坦率地讨论企业的决策和日常活动，肯定他们的工作成绩，并从经济利益或发展机会上给予鼓励，这是加深职员对宗旨的理解，使其认识到企业对他们的公平态度以及鼓励职员参与管理的先决条件，同时也是发展企业文化的具体活动。

（四）中小型企业组织结构

建立组织的目的是目的性和协同性，组织结构要服从组织的发展战略。

1. 协作是组织的中心。

组织是以“目的”为中心的协作体系。人类早已认识到专业分工和协作可以有效地实现组织目的。因此，管理的核心是实现个人与组织、部门与部门之间的协作。

协作行为有两个原则：集中和持续，前者是把每一个人的努力同时集中于一点而产生的协作效果，后者是依靠数人在同一方向上连续地努力获得持久的效果。于是我们要求协作行为对其目的或对象所付出的努力不仅是“集中性”的，而且是“持续性”的，对资产和人力资源都较小的企业来说，“集中性”就是靠统一指挥来协调个人和小组的努力与企业的整体方向保持一致。

2. 专业分工与统一指挥。

协作目的一旦决定，就必须很清楚地了解协作体系的资源环境和实现目的所需要的手段和方法。为了充分利用资源，要将实现目标和行动过程进行分解，并区分行动主线和辅助工作。然后，协作行动将按计划由组织内各阶层、部门分工实施。适应于这种行动过程和目的系列，形成了将组织阶层和职能部门互相联系起来的链锁。

“专业化”是为了完成协作的主要目的将其具体手段细分化的做法，将力量和注意力集中于生产链上某一过程或单一功能可以提高熟练程度，是降低成本提高效率的主要方法。许多中小企业从降低新雇员培训费用和时间角度将专业分工过分细化，其不良后果是不容忽视的，首先是增大协作的难度。其次是行为科学指出人不适合于重复同一动作。德鲁克认为：“人的特征在于进行许多动作，然后将其统一、平衡、控制、测定，进而加以判断。因此，在进行生产活动中，人力资源不是单纯的一种职务，而是包含着各种作业的工作，这是符合人的特性的劳动。”

所以，组织结构的设计应达到有效地利用人们的技能和判断力，使其在行动中既有节奏感又体会到协调性。实际上最有效的

办法就是合并和集中横向并列的工作，使其和纵向计划机能统一起来。相信这种办法对克制目前一些中小企业超越其发展阶段，错误模仿大型企业组织设置和人事制度，导致机制退化的现象是十分有益的。

在采用短链条直线结构的中小企业中，工作轮换制提供了一种适应东方文化中人们追求相对稳定的人际关系和个人全面发展的机制，使一个特定的、独具一格的企业办得尽可能的好。在小企业中培养一职多能的职工既可以成功地预期他人的行动从而采取主动协调行为，同时可以解决中小企业人力资源短缺问题，更能快速适应市场的变化。

3. 中小企业的直线职能制组织结构。

处于创业初期和第一发展阶段——扩大规模的中小企业，都不宜增加管理层次和职能部门。美国研究厂商组织能力及其历史的经济史学家钱德勒（A·D·chandler）和管理顾问德鲁克的研究和经验表明：对于一个小企业，特别是一个小型制造业，法约尔（Hemi Fayol）的职能组织仍是最好的组织结构方式。

图1，显示了直线职能制的基本结构图。关系企业全局的重大决策应由负责生产、营销和财会的人员与经理（或厂长）共同讨论决定。经营管理层应负责四个方面的工作，规模稍大的企业在条件许可和工作需要的情况下由4人组成，小型企业可由1—3人组成，重要的是应认识到任何一个企业都包括四个方面的工作。在一个非生产性企业中，将采购组移到图中生产部的的位置即可，后面将具体讨论经营管理层的分工问题。

图1中领导权按实线传递，虚线表示鼓励部门之间在保证统一指挥和领导随时了解情况的原则下使用“跳板”跨越权力线进行信息交流。

各部门的规模可视具体情况而定，也可以加以合并由一人负责。但是成本和质量管理是企业所有人员都应关心并通力合作解

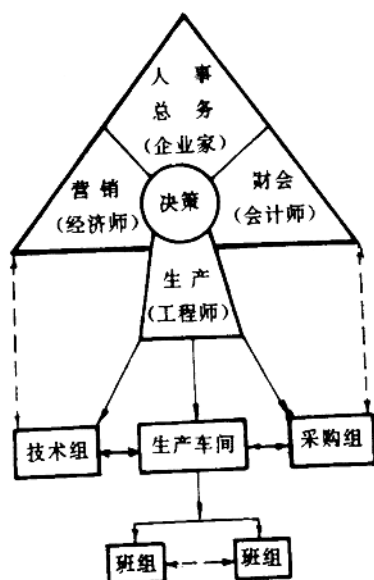


图 1-1 中小企业的基本结构示意图

决的中心问题。营销部门的职责首先是制定营销计划，在推销过程中核实顾客的信誉是保证企业利润的关键，要随时注意了解顾客对产品和服务的意见并及时告知经营决策层，这都是营销部的责任。技术人员应负责控制质量并随时解决工艺问题。在注重产品和技术创新的企业中可以增设由厂长和工程师直接领导、与生产车间独立的技术小组。

（五）中小型企业的经营管理者

1. 富于创新精神的企业家需要合作者。

当富有创新精神的企业家创建了一个企业后，工作才算真正开始。这时首先要考虑的是企业的管理问题。企业家应该既能创新又能管理，否则就应寻找或培养事业上的合作者。经验证明，凡是能够识机善断的人都能成为企业家。同时，管理也是可以学习和实践的，如果创业者想培养一个不久就能用的助手，最好采用轮调制，例如让一个技术人员从担任项目管理开始，然后负责生产工艺和质量，再搞市场营销，让他在生产的全过程中学习全面的管理技能。

（二）中已指出，目前我国生产性中小企业普遍面临生产规模过小、低效益运行的难题。第二次工业普查资料表明，中小企业最多的江苏省在 1989 年中小企业占企业总数的 99.6%，达到美国、日本和西德 1985 年的水平，在机械、电子、仪器仪表、建材、化学工业、纺织等部门中，中小企业数量达到 98%，除了个别中型企业外，全部在合理规模以下运行。由于未达到规模经济，在开放环境和竞争性加剧的市场中，首先面临的是生存问题，加强管理，降低成本就是当务之急。

针对目前中小企业的现状，必须注意如下几点：

（1）需要把注意力集中到市场上，既能提高资金效益，又能发现新的生长点。同时要与分销商合作，解决销售和奖金问题。

（2）加强生产管理，提高质量，降低成本，增强竞争力。

（3）需要有财政上的远见，尤其是需要为今后的现金流量和资本需要作出零规划，应有改良设备、达到本行业合理规模的紧迫感。

（4）培养人才，促进职工个人的全面发展，提高专业技术和管理技术的整体水平。

（5）完善经营管理层各成员的分工与合作，促使其成员互相

信任和理解，以利协作。

这里仅对最后一点加以说明。首先要指出的是，只要企业的客观经济指标——如市场调查或人口分析——表明在三五年内规模可能翻一番，那么创业者的第一责任就是建立一个新企业很快就会需要的管理班子，这是保证企业生存和发展的关键。尽早动手建立班子的原因在于至少需要 3 年的时间才能使其成员互相信任和理解，然后才能进行协作。

为了建立一个经营管理班子，企业中的一些关键人物应一起仔细考虑本企业的核心活动，这与我们前面讨论的制定宗旨的活动紧密相关，完全可以同时进行。任何企业都可以根据自己的情况确定工作中心，但有两种活动是共有的，那就是始终需要管理人员和资金。然后这些人都应考虑：“我能搞好哪些活动？其它同事擅长什么？”重要的是创业者不要以为经理的位子非己莫属，除非他确有领导才能，否则最好尽早去干他的专业，并学会与他人共事，既要信任别人又要明确他们的责任。

图 1 已显示了一个生产性中小企业的主要业务。对此图稍加变换也能适用于商业零售企业和服务性公司，只是各企业在一名企业家的领导下全面负责生产、销售、财务以及人事工作。

2. 经营管理者的能力。

企业在特定的文化环境中从事两种类型的经营管理活动，一是根据经济信息进行程序化决策的一般日常管理活动，其功能在于推动组织机制的运行，管理人员在组织设定的资源配置和信息交换网络中通过有组织的活动将反复出现的随机因素带来的风险极小化。另一种行为的主体是企业家，他是在不确定的环境中发挥创新精神、依靠自己的综合判断能力进行决策并承担决策后果的人。企业家负责组织结构的设计，决定资源配置、信息交换网络和激励机制；他关注企业外部，审视内部，使组织适应外界变化，是组织功能的维护者。

企业及其各部门的负责人不应亲自做一些具体工作，而应利用下级在工作中做出成绩，他应将日常事务、重复进行的活动分离出来并将决策过程标准化后纳入机械化管理体系交与下属去进行。从繁忙事务中解脱出来的负责人就可以充分发挥自己的判断力和专业技术，开展属于自己本职的创造性经营管理工作。

在进行了上述分解后即知，企业经营者所具有的各种能力的相对重要性随企业的规模由小到大的变化、在管理权力链中所处层次的上升、对技术、管理、综合判断能力的侧重逐渐加强。小企业的经理必须具备比较强的技术能力。在较大的公司，以部下有人熟悉业务技能为前提，对中上层管理者的技术能力不作过高的要求，他们要重点掌握管理技能，善于协调人际关系，理解下属并激发他们的积极性、创造性和参与意识。对处在管理等级链最高层的企业领导者，综合判断能力是最重要的。良好的道德品质和精神气质是企业负责人必备的条件，他应能经受失败的磨练并用自己的业绩取得别人的信任，能因势利导带领员工奋发向上，对快速变化的新环境做出响应，为企业指出正确的变革方向。

（六）以人为本的企业文化

现在着手讨论前面提出的中小企业目标成本管理问题。目标管理依赖于职工的创造性劳动，基本精神就是：“谋求充分满足在组织内工作的每个人的愿望、需求，并使之与实现组织目标统一起来。”因此必须得到以人为本的企业文化的支持。

1. 人的动机和需求序列。

通过认识人的行为动机，满足其需求来实现工人和经营管理层对企业目标的认同，提高管理效益是管理科学中经久不衰的主题。1900年以后，马克斯·韦伯（Max Weber）就分析了影响早期资本主义发展的新教徒职业责任感和获得成就的需求——享受取得成功后的快乐。泰勒（F·W·Taylor）以企业中各种“经