

· 企业经营管理丛书 ·

企 业 管 理 艺 术

韩忠本 编著

广东人民出版社

小企业管理艺术

韩忠本 编著

*

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

韶关新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 5.5印张 1插页 104,000字

1988年1月第1版 1988年1月第1次印刷

印数1—6,140册

ISBN 7—218—00064—9/F·10

*

定价1.20元

小 序

企业管理是一项绝妙的艺术。在企业管理的舞台上，可以导演出多姿多采的各种活剧来。当然，由于管理者们在管理艺术素养和才能方面的差异，在同样的一块管理园地上，有的成功，有的失败；有的威武雄壮，有的陋俗平庸。跌宕起伏。君不见在我国偌大的企业界，因管理之得失，由盈转亏，或由亏转盈之事例，屡屡可见吗？把企业管理科学化、效益化，不断提高企业管理水平，这应当成为每一个管理者所追求的目标。

然而管理在整个经济运转、企业运转中的巨大作用，并不是每一个管理者都透彻了解的，对管理效益的思考，在我国企业界至今还是一个十分薄弱的环节。

有人说，中国经济实绩的扩展，一要靠重点建设的发展，二要靠引进先进技术。这话不假。但要取得建设的成就和技术效益，必须加强管理。成功的管理者，有句经验之谈叫做：“三分技术，七分管理”。

我国现有全民所有制工业企业多达50万之数，乡镇企业已达千万之数，再加上近几年城市集体、个体企业的发展，已构成了一个庞大的工业企业群。这些年来，各类工业企业

引进和采用的新技术为数亦颇可观。但，从管理上取得的成绩和效益则很微小，这不能不说是一个很大的缺陷，是需要深思的。如果只注意兴建、引进，而忽视了管理，这可谓之失策。

试想，国民经济门类虽多，真正能够向生产和生活消费提供物质产品的，就大类而言，无非是工农两大部门。农业多年来实行联产承包责任制已颇见成效；工业，随改革之进展，也初见成效，但实绩、效益并不理想，这不能不同管理效益欠佳有关。经济实力是由可作为消费的商品凝聚的，这需要工农业部门、企业单位，用低消耗、低成本向社会提供高质的、大量的最终产品。

如何提高企业管理水平，挖掘现有企业的经济潜力，提高经济效益，向消费者提供更多、更好、廉价的产品，这是一个重大的课题，有赖于管理者们管理才能的发挥和管理艺术的开拓。据有关材料表明，我国工业企业可挖掘的潜力极大，只要加强管理，在保证质量的前提下，只降低消耗、降低成本一项，就可为国家创造数百亿元的财政收入。因此，向管理要效益、要资金，是企业管理者取得成功的捷径。

本书主要探讨的是小企业的管理问题。由于企业分类的困难，各行业又有不同的分类标准，中小企业在管理上的特征极难划一。因而本书所论侧重于工业企业中的小企业，但某些管理上的作法，中型企业同样适用。

小企业为数众多，随着我国经济形式多样化的发展，小企业仍有持续发展的趋势，对活跃国民经济、满足社会需

要，将日益显示出巨大的作用。因而，探讨小企业管理是一个重大的题目。由于本人学疏才浅，论及不当之处在所难免，恳请各位学者、企业管理专家指教。

目 录

小序.....	1
第一章 从企业规模谈起.....	1
企业之规模.....	1
企业规模之确定.....	3
共性与特性.....	8
第二章 扬优抑弊 开拓发展.....	14
切忌“照虎画猫”.....	14
政策赋予的优势.....	16
资金投向哪里?.....	17
选准产品 保证效益.....	18
因地制宜独占鳌头.....	22
趋利避害 少而精.....	23
节约资源 降低成本.....	25
灵活有效的管理机构.....	26
第三章 企业领导者的素质.....	31
——兼论应具有的才能	
走大路 脚不歪.....	31
应有的知识素质.....	34
企业家的个人品格.....	37

开拓 创新	42
厂长应具有的基本能力	43
第四章 领导艺术	50
为人的艺术	50
理事的艺术	54
第五章 企业经营决策思维和方法	62
企业经营决策	62
厂长的决策思维	63
可行性论证	64
实际与可能	65
决策方法选择	67
决策案例解析	76
信息与决策	80
第六章 人事管理	83
人事管理的新观念	83
职工培训	87
奖与罚	92
第七章 企业基础管理	97
基础管理工作的地位	97
基础工作 ABC	99
基础工作的标准	108
第八章 科学管理方法之选择	112
方法选择的辩证观	112
方法选择的艺术观	114

适用于小企业的管理方法.....	116
第九章 新产品开发的思考	139
何为新产品.....	139
社会需求是小企业新产品发展方向.....	141
新产品开发策略.....	143
信息捕捉与产品构思.....	146
第十章 销售经营之道	149
要学会经商.....	149
销售战略.....	156
推销员的素质和行为标准.....	158
小 结	163
——论企业成功之路	

第一章 从企业规模谈起

企业之规模

谈企业之规模，无非是明确我们讨论的对象，否则无的放矢。在工业系统中大中小企业共融，任何国家莫能例外。概而言之，大中小企业的划分，是根据劳动力、劳动手段、劳动对象和产品在企业集中的程度为标准分类的。在一般情况下，同类企业生产的产品多少，即可反映企业规模之大小。

我国划分企业规模大小的主要标志是产品生产能力。如用这一标志划分有困难，根据行业或企业性质之不同，也可用固定资产原值、装机容量和设备数量等标志划分。在解放后的一段时间，轻纺工业企业以职工人数多少作为划分企业规模的标志。70年代以来，因企业机械化、自动化水平的提高，这种划分方法不再沿用。在西方一些国家至今仍在采用这一标志，只不过已同资本额结合起来作为复合标志的一种来运用。如日本，一般通用的划分标准为：工业，资本额1亿日元以下、职工300人以下者；批发业，资本额3000万日

元以下、职工100人以下者；零售服务业，资本额1000万日元以下、职工50人以下者为中小企业。在中小企业中还包括“小规模”企业和“小企业”，前者指职工20人(工业)或5人(商业服务业)以下的企业，后者指职工5人(工业)或2人(商业服务业)以下的企业。将职工4人以下，以家族为主体的企业称为零散企业，均属中小企业的范畴。在美国，雇佣人数5人以下的企业为小企业。这些划分的标志，也将随着经济形势、技术进步和政策的变化而变化。

我国对大中小企业的划分标准，因行业和企业工艺性质和产品性质不同，而采用不同的划分标志。如对一些产品单一的企业，则按产量多少划分，钢铁联合企业，年产钢100万吨以上为大企业，10万至100万吨为中型企业，10万吨以下为小型企业；煤炭开采业，年产原煤500万吨以上为大企业，200万吨至500万吨为中型企业，200万吨以下为小企业；炼油厂，年加工原油250万吨以上为大企业，50至250万吨为中企业，50万吨以下为小企业；汽车制造业，年产5万辆以上为大企业，5000辆至5万辆为中企业，5000辆以下为小企业；水泥厂，年生产能力100万吨以上为大企业，20至100万吨为中企业，20万吨以下为小企业；手表厂，年生产能力100万只以上为大企业，40万只至100万只为中企业，40万只以下为小企业；发电厂则以装机容量作为划分的标志。装机容量25万千瓦以上为大企业，2.5万千瓦至25万千瓦为中企业，2.5万千瓦以下为小企业。棉纺织业，按纱锭多少作为划分的标志。10万锭以上为大企业，5万至10万锭为中企业，5

万锭以下为小企业。通用设备厂，则以固定资产原值作为划分标志。固定资产原值在3000万元以上为大企业，800万至3000万元为中企业，800万元以下为小企业。

近年来随着我国对外开放、对内搞活政策的实行，各种经济形式的企业有较大的发展，其中集体的、个体的居多，就其资金、职工人数和产品产量而言，以小型企业占绝大多数。仅以全民所有制企业结构看，大型企业仅占0.5%，中型企业约占1.5%，小型企业约占98%强；产值结构分别为45%、15%和40%。而集体和个体企业几乎百分之百是小型企业。可以说小型企业在我国工业系统中是汪洋大海，为数众多，是一支不可忽视的经济力量。

大中小企业规模的划分标准不是绝对的，在不同时期、不同条件下，将根据生产技术、生产组织形式的发展和经济形势的变化做相应调整。

企业规模之确定

企业规模之大小，并非任意确定的，任何投资者在考虑投资建厂之前，总要对利弊得失、实际与可能、主观与客观诸项条件做全面审度。一般来讲，要考虑以下诸项因素。

(一)需要与可能

需要，指国家与消费者的需要。企业规模大小，要受国民经济发展的总方针和总政策制约。一般情况下，拟生产的产品需要量大，面向全国，企业规模应大些；拟生产的产品

需要量小，消费对象范围小，企业的规模可小一些。如钢铁工业、重化学工业、汽车制造业，应以大型企业为主；而食品、工艺品、皮革等工业，则应以中小型企业为主。可能，指投资者和投资环境各项主客观条件。包括投资能力、原材料资源情况、燃料、动力、运输、销售等。需要与可能的各项条件和制约因素具备与否，或具备的程度，对建厂规模之大小有直接的关系。

（二）经济技术特点

经济技术特点，包括不同工业部门的经济技术特点和产品的经济技术特点，对企业规模的大小都有限制。

从工业部门的经济技术特点来看，如钢铁工业，因多采用先进技术和大型设备，应以大型企业为主，而特殊钢的制造，由于消费对象范围的限制，则以中小型企业为宜；又如采掘业，受矿物储量大小以及地理环境的限制，或建大型企业，或建中小型企业；皮革、食品、工艺品、陶瓷业则以中小型企业为主。

如以产品的经济技术特点而言，高、精、尖、大型的产品，譬如原子能专用设备，人造卫星等尖端技术，飞机、轮船制造必须建立大型企业，这是由产品的特点和生产技术、生产工艺的先进性与复杂性决定的。如果生产工艺、生产技术要求简单，产品数量不大，而产品种类又多变，以建中小型企业为宜，像工艺美术品、陶瓷、食品等业。

（三）经济效益

设厂的经济效益如何，是每一个投资者必须考虑的问题

题。经济效益包括两个方面的含义：一是给国家带来的经济效益，一是给投资者带来的经济效益。建厂如对整个国民经济无益，就不应当建；对投资者无益，投资者也决不会把资金用到毫无收益的领域。尤其对集体经营和个体经营的投资者更是如此。这关系到企业的生存和发展。投资者在选择建厂规模时，同样要考虑经济效益问题，要以有限的财力、物力、人力，以最少的资金和最少的劳动消耗取得最大的经济效果。决不是说，任何厂都是越大越好，应根据投资与效果的综合分析，选择最佳规模的投资方案。在拟定设厂方案时，应对单位投资额、劳动生产率、单位产品成本、销售额、销售费用、运输费用、基建投资回收期等指标进行测算，确定取得经济效益的最小企业规模，再根据取得效益的最小企业规模，测算企业规模递次扩大时所需要的追加投资同可能取得的经济效益的对比关系，以便确定企业规模扩大到什么程度，经济效益最大。再结合投资者所能承担的财力、物力、人力诸项条件的允许限度来决定。

例如，拟生产某种产品，根据对单位投资额、劳动生产率、单位产品成本、销售费用、运输费用的测算，和对市场需要量的预测，按预测的销售量建大厂需要投资300万元，年可获益100万元，如销售量不及预测的销售量，年亏损20万元；如设小厂，投资160万元，年获益40万元，如不及预测销售量可获益10万元。根据这一分析可以看到，建大厂有一定风险，建小厂比较稳妥，建小厂年收益虽小，但投资也少，故以建小厂为宜。未来销售前景若好，小厂还可扩建，

扩大企业规模，以取得更大的经济效益。尤其对集体和个体投资者来说，在无力承受重大经济风险的情况下，更应选择建小厂为最佳建厂规模方案。总之，从经济效益上考虑建厂规模之大小，是对建厂有关因素和主客观条件进行综合分析的结果，不应有任何随意性。

即便设小厂也有一个规模问题，如某型号产品，经测算该地区年需要量为4万台，已属小厂规模的产量。如何设厂也同样存在经济效益问题。可有三种方案供选择：

第一方案：建4个年产1万台的厂；

第二方案：建2个年产2万台的厂；

第三方案：建1个年产4万台的厂。

为此，要考虑三个方案的资金、产量、劳动生产率、工资、折旧、运输费用、投资回收期等项因素与经济效益之间的关系。

三种方案主要成本项目测算数字如下：

企业规模(台)	10000	20000	40000
单位产品成本(元)			
其中：			
① 工资	30	25	20
② 不变费用	5	4	3
③ 折旧	20	15	8
④ 成比例的可变费用	50	50	50

企业规模(台)	10000	20000	40000
⑤ 工厂成本(元) = ① + ② + ③ + ④	105	94	81
⑥ 运输费用	1	1.5	2
⑦ 总成本 = ⑤ + ⑥	106	95.5	83
投资总额(万元)	300	500	900

从上表可见,企业规模由年产1万台增大到4万台时,单位产品总成本由106元降到83元,降低了22元,比第二个方案降低12.5元。从这个例子可以看到建立年产4万台规模的厂,从效益上是合理的。再从投资看,第一个方案投资额为300万元 $\times$ 4=1200万元,第二个方案投资额为500万元 $\times$ 2=1000万元,第三个方案投资额为900万元。前两个方案比第三个方案的投资额均大。再计算投资回收期,第三个方案比第二个方案的年产品总成本节约额为 $(95.5 - 83) \times 40000 = 50$ 万元,用年成本节约额计算第三个方案的投资回收期为:

$$\frac{900\text{万}}{50\text{万}} = 18(\text{年})$$

而第二个方案比第一个方案的年产品总成本节约额为 $(106 - 95.5) \times 40000 = 42$ 万元。用年成本节约额计算投资回

收期为：

$$\frac{500 \times 2}{42} = \frac{1000}{42} = 23.8(\text{年})$$

无论从单位产品成本水平、投资额，以及投资回收期的分析、测算，第三个方案所获经济效益比第一个和第二个方案都高。因此，第三个方案为经济合理、效益较大的最佳方案。

共 性 与 特 性

大中小不同规模的企业管理的基础条件有共性，也有各自的特性。应当做具体分析。由于管理的主客观基础条件的不同，各种规模企业本身就带有先天的优势和劣势。这是管理者应当清楚了解的，以便在企业管理中全面驾驭。

共性。大中小企业在生产经营管理中的共性，从不同的角度可归纳为以下几点：(1)都是社会生产体系中的一个基层单位——细胞，同社会的各个方面发生广泛的联系；(2)生产的目的是为了社会的需要；(3)组织生产活动都要具备三个基本要素——生产资料、劳动对象和劳动力，都要具备一定数量的人力、物力和财力，包括厂房、设备、工具，固定资金、流动资金，技术力量和工人，以及其它进行生产活动的必要条件；(4)在经营管理上都有供产销三大环节，并须建立相应的管理机构，发挥决策、计划、组织、指挥、协调、监督等项管理职能；(5)都有采用先进技术、先进管理方法