



创业与

# 经营 管理

刘建洲 杜兰英 杨 颀 吴湘辉 刘 欣 曾卫勇 何西军

● 本书主要围绕企业的经  
营和发展，分别介绍了企业

初建、弱小企业、成长企业、

企业集团和跨国经营等企业

不同时期的不同经营理论和

管理方法，阐述了

企业从初建到发

展、壮大的战略原则和策略

战术，肯定了组织人事政策

在企业发展中的重要地位。

还结合我国实际，叙述了“三

资”企业的组建以及中国企

业国际化的具体途径，对我

国企业更好地吸收外来资

金、技术、人才、管理经验

创业与

经营  
管理

成功创业丛书编委会

主任：刘道玉

副主任：顾建国 李光

编委：殷正坤 喻世友 何敏 唐良智 江寿力

(京)新登字 083 号

图书在版编目(CIP)数据

创业与经营管理/刘建洲等编著. —北京:中国青年出版社,  
1995. 12

(成功创业丛书)

ISBN 7-5006-2096-9

I. 企… II. 刘… III. ①企业管理—经济理论②企业管理—经营决策 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 21790 号

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

北京印刷一厂印刷 新华书店经销

850×1092 1/32 8.25 印张 2 插页 160 千字

1995 年 12 月北京第 1 版 1995 年 12 月北京第 1 次印刷

印数 1—7,000 册 定价 11.40 元

# 目 录

---

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 第一篇 企业创建.....      | (1)   |
| 一、企业创建的内部条件 .....  | (1)   |
| 二、企业创建的外部条件 .....  | (6)   |
| 三、企业创建的前期分析 .....  | (9)   |
| 四、企业的三种类型.....     | (15)  |
| 五、各类企业的设立.....     | (17)  |
| 六、我国“三资”企业的创建..... | (25)  |
| 第二篇 企业的经营理论 .....  | (36)  |
| 一、创业的经营观念与控制.....  | (36)  |
| 二、创业的经营决策理论.....   | (44)  |
| 三、创业经营策略.....      | (62)  |
| 第三篇 公司初创的经营 .....  | (71)  |
| 一、组织结构类型.....      | (72)  |
| 二、人事管理政策.....      | (82)  |
| 三、建立明晰的财务制度.....   | (88)  |
| 四、目标市场的选择.....     | (92)  |
| 五、塑造公司形象 .....     | (107) |
| 第四篇 弱小企业的经营发展..... | (114) |
| 一、弱小企业的发展战略 .....  | (115) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 二、弱小企业的资源管理 .....     | (126) |
| 三、弱小企业的积累 .....       | (141) |
| 第五篇 成长企业的管理 .....     | (147) |
| 一、成长的战略——多元化经营 .....  | (148) |
| 二、成长企业的产品管理 .....     | (153) |
| 三、成长企业的管理组织 .....     | (165) |
| 四、成长企业的发展大计——创新 ..... | (170) |
| 第六篇 企业集团的管理 .....     | (178) |
| 一、集团的战略管理 .....       | (179) |
| 二、集团的专业管理 .....       | (188) |
| 三、企业集团的产品策略 .....     | (194) |
| 四、企业集团的市场策略 .....     | (212) |
| 第七篇 跨国经营 .....        | (217) |
| 一、跨国经营对世界经济的影响 .....  | (217) |
| 二、跨国经营的风险管理 .....     | (222) |
| 三、跨国经营的结构与策略 .....    | (230) |
| 四、跨国经营的方式 .....       | (245) |
| 五、中国企业国际化与跨国经营 .....  | (250) |

# 第一篇

## 企业创建

企业,是指能够以自己的名义从事营利性活动,并具有一定规模的经济组织。它是现代社会中人们进行生产、流通、交换等商事活动的一种商事组织。因此,又被称为“商事企业”。

企业,是市场经济活动的主体。当前,我国改革能否顺利进行,除了作制度上的安排之外,就是如何搞好企业。企业能否很好地经营,与其如何创建也有着密不可分的联系。本章就拟从企业创建的内、外部条件分析着手,分析企业创建的各项准备工作。然后,在分析三种类型企业的特征基础上,从法律程序的角度,探讨各类企业在创建过程中应注意的问题。针对近年来我国引进外资的不断发展,本章还将详细论述“三资”企业的创建问题。

### 一、企业创建的内部条件

企业创建的内部条件是指企业赖以产生、成长和发展所不可缺少的内在要素和客观基础。其中包括:开办企业一般要有固定的生产经营场所和与生产经营规模相适应的资金(自有的和借入的);设施和从业人员;组织机构和公司章程等。如果不具备相应的内部创建条件,就不能仓促地去组建企业。

企业创建的内部条件一般有以下一些主要内容:

### **(一) 发起人或发起单位**

个人企业与合伙制企业的创建很简单,前者只要一个人就可创立,后者只要2个或3个以上的自然人或法人亦可创立。而对公司的创建,各国的法律对发起人都有不同的规定。一般地来说,股份有限公司的发起人须有7人以上,有限责任公司一般是规定5人以上,其他公司如无限责任公司、两合公司则要求2人以上。一般情况下,企业的发起人都为企业成立后的所有者或经营者,但也有企业成立后即与之脱离关系的。从经济和法律两方面看,企业的发起人须具备如下条件:

1. 发起人必须是有行为能力的人。没有行为能力(如未成年、精神病人)或行为能力受限制者(如聋哑人、盲人),不能成为发起人。

2. 政府或具有法人资格的社会组织可以作为企业的发起人,但受其营业范围的限制,如纺织公司不得成为轮船公司的发起人。

3. 发起人必须有半数以上在国内有法定住所。但“三资”企业可不受此限。

### **(二) 物质条件**

企业创建的物质条件,包括如下三个方面:

1. 固定的经营活动场所。

企业要开展其经营活动,必须拥有其活动场所。这个活动所在法律上称为企业的住所。企业拥有法定住所,有利于客户与之进行经常的业务联系。

## 2. 资金。

资金是企业经营的“血液”，是企业能够独立进行其经营活动的基础。一般的，没有资金来源，企业不能成立，或只有部分来源、或虽有来源但不符合法律规定也不能成立企业。

对公司的设立，其注册资金的最低额度各国还都有相应的规定。例如，法国规定：中小型股份公司初始资本不低于 5 万法郎，大型股份公司初始资本不少于 25 万法郎。在我国，根据国家工商行政管理机关的规定：生产性企业创建时，其自有流动资金不得少于 10 万元人民币；以批发业务为主的商业性企业的自有资金不得少于 20 万人民币；以零售业务为主的商业性企业的自有流动资金，不得少于 10 万人民币；咨询服务性公司的自有流动资金，不得少于 10 万人民币。诸如科技、咨询等智力型公司的资金，一般地经有关部门核准，可相应降低些。

## 3. 相应的生产设施。

住所、资金（主要是流动资金）、设施（其货币表现就是固定资金）三者同时拥有，就能在客观上保证企业经营活动的正常进行。只有住所、流动资金，而没有设施（包括设备）来源，或不符合法律规定，都不能认为已拥有相应的物质条件。对于容易造成环境污染的企业的开办，则其设施必须保证符合环境保护的要求和规定，否则，也不能认为已有了相应的设施。企业创建必须拥有相应的设施，这是必不可少的条件之一。

# （三）组 织 条 件

开展经营管理活动，是企业产生后的必然行为；而经营管



理职能是通过组织活动来实现的。对于个人制企业、合伙制企业,由于其经营规模小,管理起来较容易;而对于公司制企业,尤其是大中型公司,就必须有一套完善的组织管理机构来保证它的正常运行。下面就以公司为例,从三个方面论述企业创建的组织条件。当然,它们也同样适用于前二种类型企业。

### 1. 组织机构。

从系统论的观点来看,组织机构是一种结构性机制,它决定并完成系统的功能。公司要履行其职责,实现其功能,在公司创建时,就应当明确其组织机构。没有相应的组织机构,是办不好公司的。

公司的组织机构包括:

(1)决策机构。它的主要职责是制定有关政策和公司的长远发展战略。公司的决策机构通常是董事会。

(2)执行机构。执行机构由总经理等若干人选组成并执行决策机构的决定。一般地说,决策机构负责对重要问题的决策工作,而执行机构负责例行性的工作。不同于决策机构采用的集体决策方式,执行机构通常采取个人负责制。为了保证公司经营管理的顺利进行,执行机构应加强公司经营的业务机构建设,包括公司的产品开发机构、技术开发机构、市场营销机构、财务机构、人力资源开发机构等。这些机构是贯彻公司经营决策的必要机构,如果这些机构薄弱或缺少,将直接影响到公司履行其职能。

(3)监督机构。监督机构是公司组织机构中的一个主要组成部分。它着重负责监督决策机构的决策和执行机构的执行,并检查公司的财务活动。

公司的组织机构由上述三个机构组成,三者之间应明确分工,各司其职。关于三者之间如何做到这一点,在以下的章节中将会详细论述。

2. 具有足够的、能够适应现代化市场经济要求的管理人员以及技术人员。

在生产诸要素中,人是最活跃的因素。公司的管理人员、专业技术人员(包括经营、财务、技术、科研、信息等方面的专业人员),是公司成长的最重要因素。没有一批头脑灵活、锐意进取的管理人员,没有一批长于技术开发的技术人员,公司的科学管理、技术进步,效益提高,都将成为空话。因此,在公司的创建过程中,必须充分考虑实施公司管理所必需的管理人员、技术人员。

3. 经营管理制度。

公司的组织构成形成了公司的框架,这个框架必须有其充实的内容。其中非常重要的就是公司的经营管理制度。公司内部的经营管理制度,是公司营运的神经系统。它不仅指出了公司的既定目标,而且指明了实现目标的途径和手段。因此,在公司的组织内容中,经营管理制度是不可缺少的重要方面。

公司的经营管理制度的内容应该包括:领导体制(例如实行董事会领导下的总经理负责制)和管理原则(例如实行统一管理,分部经营,独立核算,自负盈亏的原则,各尽所能,按劳分配,各部门、下属公司实行责、权、利相结合的经济负责制)。

#### (四) 企业章程

任何企业的设立,都必须有企业章程。企业章程是企业建立以后必须遵循的、具有法律效力的基本行为准则。企业章程因企业形式的不同而有所不同。但其最基本内容包括如下几个方面:

- (1)企业的名称和地址;
- (2)企业开办宗旨;
- (3)企业的经济性质;
- (4)企业的注册资金数额及来源;
- (5)企业的经营范围和经营方式;
- (6)组织机构和法人代表名单;
- (7)利润分配形式和劳动报酬的分配方法;
- (8)其他需要说明的事项。

## 二、企业创建的外部条件

任何系统的产生和发展,都离不开相应的环境。企业的产生和健康成长,必须有其产生和发展的外部条件。企业创建的外部条件是指协调、维护和促进企业创建与创建后能够确保企业顺利开展经营的、与企业创建的内部条件相区别的,但又与宏观经济相联系的外在客观要素和环境。

从企业的创建、形成和发展过程来看,企业创建的外部条件包括下列四个方面:

### **(一) 企业相对独立的经营管理自主权**

这也是当前我国企业制度改革的一个热门话题之一。特别是对国有企业,如何能做到在企业创建之后真正拥有具有现代意义的自主权?公司应该拥有哪些权力?这都是企业创建及为以后的发展壮大所必须考虑的问题。具体地说,市场经济条件下的企业应具备以下几个自主权。

1. “供”权。“供”是企业生产经营活动的准备过程。在社会化大生产的条件下,任何企业都必须全部或部分地从其他企业取得自己生产的物质条件。企业必须有权根据自己经营所需的材料、燃料、动力、技术装备等选择供应单位、购置时间、品种、价格、数量和质量。

2. “产”权。“产”即企业的直接生产或加工过程。企业要实现这一过程,就必须有权规划和控制这一过程。换句话说,企业应当有权根据其内外条件,谋划自己的战略,制订自己的经营计划,指挥自己的生产过程和决定扩大自己的再生产过程。

3. “销”权。“销”即企业的商品或劳务的实现过程。企业要在这一过程中让渡其使用价值,实现商品价值,就必须有权根据市场供求状况,制订销售战略和商品或劳务价格,有权自主地开拓市场、提供顾客所需的商品或劳务。

供、产、销作为企业的经营过程的三个环节,要顺利进行,离不开相应的自主权。企业必须首先拥有这三个方面的自主权。

此外,企业为了确保经营过程的顺利实现,还必须拥有人

权和财权。

“人”，是生产系统中起决定性作用的因素。企业的全部经营活动都是在“人”的作用下进行的。如果企业不能根据经营过程的要求选择其管理干部、技术人才；如果企业不能根据经营管理的要求，决定其职工的招收、录用、技术培训、配备、处置辞退等，那么，企业就无法获得与完成企业基本职能相称的人力资源，因而，企业的经营活动仍无法正常开展。

企业的经营过程是使用价值的运用和价值的运动两个运动过程的有机统一。“财”包括资金等，它是公司经营过程循环的“动脉”，企业必须有自己的利益和“财政”，拥有足以保证其经营过程正常开展的财权。

总之，为保证公司作用的充分发挥，必须切实赋予公司包括上述五个方面内容的经营管理的自主权。

## （二）企业创建的法律、政策等外部条件

企业的创建，必须符合法律规定。同样，企业的盈利，也须得到法律的保障。公司法、税法、破产法等法律的颁布与实施，是企业在一个健康的法制社会顺利营运的安全保证。同时，企业的创建，也必须以法律为依据，合理地配置人力、物力、财力，才可望在以后的经营中获得较大的利润。

作为与法律同样具有约束力的，但又比法律更具灵活性的政府经济政策，也是企业创建时必须考虑的一个重要因素。如企业创建时恰逢紧缩政策，企业就必须考虑以后的资金来源及成本问题，或是考虑推迟企业的创建；又如企业创建时，还须考虑政府的产业政策，看其是否向本行业倾斜，以期作为

相应的抉择,等等,不一而足。

### (三) 市场条件

这又包括两方面的内容:

(1)是否有一个统一的市场。一个统一的全国市场,有利于企业在全国、甚至在世界范围内组织生产或销售,突破地区的壁垒,在更广的范围内实现其利润。

(2)创建后的企业产品的市场如何。这直接影响到企业利润的实现。据此,企业初创阶段,应组织人员进行市场调查,看看将来本企业的产品市场需求如何,同行业的竞争如何,国外的竞争如何,等等。

### (四) 国外的相关政策

“不想做元帅的士兵不是好士兵”。同样,不想将本身扩展为一个跨国经营的企业不是一个有前途的好企业。企业在初创阶段,就应着眼于将本企业扩展到国外去,在世界范围内实现其价值,因此,企业创建时应考虑到国外的一些诸如关税等政策,为企业从初创的弱小、成长,到壮大,发展成为一个集团企业、企业集团、跨国企业创造条件。关于这一点,在以后各章节将会详细论述。

## 三、企业创建的前期分析

企业创建的前期分析,是指根据企业创建的原则,分析与评价创建企业所必须具备的各种有关条件的成熟程度,据以

判断企业组建的可行性,从而作出企业能否成立的决策的行为过程。它的主要目的在于从技术上、经济上和商务上为企业的创建提供依据。

企业的创建前期分析大致有以下两种类型:

### **(一) 由现有的企业联合改造组成的**

#### **企业的前期分析**

企业的创建建立在现有企业基础上,具有以下明显特点:即新设立的企业,它所处的地区 and 行业是确定的,它所生产的产品和市场的方向是明确或比较明确的;它拥有的人力、物力、财力都相对稳定。因此,这一类型企业创建的前期分析的主要内容是:

##### **1. 生产、技术的可行性分析。**

生产、技术的可行性分析,包括技术条件的适应性、生产的内在联系性、总体的可协调性三个方面。

(1)技术条件的适应性。即组成企业的各成员的设备状况、技术力量、技术水平、产品开发能力等技术条件的适应程度。这是企业借以发挥技术优势,保证生产发展的重要因素。

(2)生产的内在联系性。生产的内在联系是生产过程本身的内在联系。如生产性企业生产的内在联系即表现为:设备相通、工艺相近、产品结构相似等。

(3)总体的可协调性。这包括企业各方的优劣势的互补性和可塑性。就互补性而言,要求在企业创建前搞清各方的优势和劣势以及相互弥补的可能;从可塑性看,则重点放在弄清根据企业经营管理 and 生产发展需要,调整改组各成员的可能性

和有效性、总体的可协调性分析,对建立在现有技术装备基础上的企业的创建来说,是特别重要的。

## 2. 经济合理性分析。

经济合理并由此产生良好的效益是企业的目标。经济合理性问题的分析包括如下几个方面的内容:

(1)企业范围的合理性。在现有企业基础上建立新企业,应以重点企业为骨干和核心。因为重点企业在实际中往往以自己的经济实力影响和制约着其他企业,特别是与之生产相关的企业的经济活动,客观上形成一个相对完整的生产协作关系体。一般说来,以这个关系体为企业范围是合理的。

(2)企业设立点的合理性。企业总是设立在一定的地点。以城市为企业的设置点,是比较合理的。因为,从实践看,我国中心城市,工业生产集中,分工发达;各类服务项目齐全;交通运输较方便。这些都有利于降低企业的成本。

(3)企业经营的盈利性。盈利是企业这一经济组织的本质要求。为此,必须进行财务评估,包括生产总成本、单位产品成本、总利润、盈利率等一系列指标的对比分析。

(4)政策的制约性。在一定的经济发展时期,政府都有特定的限制或鼓励某产业发展的产业政策,如国家通过政策扶持或强制减少某类产品的生产。因此,要求对有关的工业、经济、财政、社会和其他政策的制约性进行分析,以保证企业在符合政策要求下发展壮大。

## (二) 全新开办企业的前期分析

与前一类企业相比,全新开办企业的特点是:所处地区、



行业、产品和市场都未明确,并兼有投资性质。因此,这一类企业创建的前期分析的主要内容是:

### 1. 企业创办的机会研究。

企业创建的机会研究,即分析企业创建的可能性。它通过对企业创建的背景、趋势、基础、条件等方面的研究,从总体上大致选定企业创办的意向。如企业设在哪一类地区、或哪一行业存在着更为有利的创建条件。机会研究方式通常有两种:

(1)地区分析。即在特定地区(如在一个行政省区、一个经济发达地区或港口城市)中选择企业的创建机会。地区分析的内容有:地区的基本特征;地区的人口及职业形式、人均收入、社会经济背景及与其他地区的差异;主要进出口物品;已开发和可能开发的生产要素;现有的、利用当地资源的制造业结构;社会基础设施;国家对该地区的特殊政策;可发展的行业;在上述基础上,对可发展行业预测其需求并确定发展机会;新建或扩建的单位可发展的大致生产能力、生产总费用等等。

(2)行业分析。即设法在一个特定的行业(如纺织印染、或机器制造、矿山采掘)中选择设立企业的机会。行业分析的主要内容有:该行业在工业中所处的地位和作用;该行业的规模、结构和增长率;不需进口的产品要求以及全部或部分产品进口的产品需求的当前规模及其增长率;每项产品需求的粗略规划;选定哪些供应不足而有增长和出口可能的产品;广泛调查国内可得到的原料;支持该行业发展的工业、经济、财政和其他有关政策;在上述基础上选定发展机会;着手进行地区分析的各项内容。

### 2. 企业创建的可行性研究。