



中小微企业管理丛书
ZHONGXIAOWEI QIYE GUANLI CONGSHU

**XIAOWEI QIYE
GUANLI ZHINAN**

小微企业管理指南

赵丽生◎主编

 大连出版社
DALIAN PUBLISHING HOUSE

中小微企业管理丛书

小微企业管理指南

主 编 赵丽生

副主编 茹家团 裴淑琴

 大连出版社

内 容 简 介

本教材是为了满足各地小微企业管理培训和企业管理人员自学需要而组织编写的,具体讲述了企业管理常识,企业文化建设与企业形象塑造,企业人力资源管理、资产管理、经营管理、生产管理、技术管理、成本费用管理、利润管理,企业质量认证与质量控制,企业内部控制机制及其应用等内容。本教材在体例设置上,架构清晰、体系完整;在语言风格上,通俗易懂、贴近实际;在表达形式上,图文并茂、形象直观。

© 赵丽生 2013

图书在版编目(CIP)数据

小微企业管理指南 / 赵丽生主编. —大连:大连出版社, 2013.9

(中小微企业管理丛书)

ISBN 978-7-5505-0562-9

I. ①小… II. ①赵… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 192417 号

出 版 人:刘明辉

策划编辑:成秉权

责任编辑:李玉芝

责任校对:姚 兰

封面设计:林 洋

版式设计:金东秀

责任印制:史凌玲

出版发行者:大连出版社

地址:大连市西岗区区长白街 12 号

邮编:116011

电话:(0411)83620416/83621075

传真:(0411)83610391

网址:<http://www.dlmpm.com>

电子信箱:hjj@dlmpm.com

印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司

经 销 者:各地新华书店

幅面尺寸:170mm × 240mm

印 张:18.5

字 数:360 千字

出版时间:2013 年 9 月第 1 版

印刷时间:2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5505-0562-9

定 价:38.00 元

前 言

为了响应国家在“十二五”期间大力发展小微企业的号召,满足各地小微企业管理培训和企业管理人员自学需要而组织编写本教材。

本教材的特色可以概括为“准”、“实”、“新”、“趣”四个字。

1. 定位准确。本教材读者对象为小微企业管理人员,知识体系、内容构成符合小微企业管理的要求,同时兼顾小微企业管理培训教学和学员自学两方面需要。

2. 注重实用。传统教材比较注重学科演变的延续性与继承性,强调理论体系的系统性与完整性,体现学科知识的逻辑合理性。本教材打破这一思维惯性,根据小微企业的特点和管理的需要,有针对性地设计教材内容,强调理论知识的实用性、管理方法及原理的实操性。

3. 设计新颖。本教材在充分介绍一线管理人员必备的企业管理知识的基础上,力求知识架构清晰、体系完整,理论阐述通俗易懂,方法原理介绍简单明了。

4. 注重趣味。本教材在语言风格上,通俗易懂,贴近实际;在表达形式上,图文并茂,形象直观。每章都有针对性地选择了一些经典案例,既增强了教材的可读性,又有利于帮助读者理解有关问题。

本教材由山西省财政税务专科学校赵丽生担任主编,山西省财政税务专科学校茹家团、裴淑琴担任副主编,山西省财政税务专科学校杨莉娟、郝美彦、李飞、方敏参加编写。

在编写本教材过程中,编者走访了许多企业,得到了一线管理专家的大力支持,参考了大量文献资料,学习借鉴专家学者的优秀成果,同时也得到了大连出版社的大力支持,在这里一并表示衷心的感谢!

由于时间仓促,本教材难免有不足之处,敬请读者见谅,望广大同行专家、学者、读者批评指正,相信在他的帮助下,通过我们的积极探索和不懈努力,本教材将会日趋完善。

编者

2013年8月

目 录

第1章 企业管理常识	1
1.1 企业类型的划分	1
1.2 企业管理的职能	5
1.3 企业管理的基本原理	7
1.4 企业管理的主要方法	12
1.5 企业管理的基础工作	14
第2章 企业文化建设与企业形象塑造	23
2.1 企业文化建设	23
2.2 企业形象塑造	31
第3章 企业人力资源管理	38
3.1 人力资源规划	38
3.2 人员招聘与选拔录用	44
3.3 员工培训	51
3.4 绩效考评	57
3.5 薪酬管理	63
第4章 企业资产管理	75
4.1 固定资产管理	75
4.2 流动资产资产管理	84
第5章 企业经营管理	119
5.1 经营战略	119
5.2 经营决策	128
5.3 经营计划	135

第 6 章 企业生产管理	139
6.1 生产系统布局	139
6.2 生产过程组织	141
6.3 生产计划制订与执行	146
6.4 生产现场管理	148
第 7 章 企业技术管理	157
7.1 技术创新管理	157
7.2 技术引进管理	161
7.3 技术改造管理	167
第 8 章 企业质量认证与质量控制	172
8.1 质量认证	172
8.2 质量控制	183
8.3 全面质量管理	191
第 9 章 企业成本费用管理	199
9.1 成本费用构成	199
9.2 成本费用预算	202
9.3 成本费用控制	209
第 10 章 企业利润管理	227
10.1 销售管理	227
10.2 盈亏平衡分析	239
10.3 收益分配管理	252
第 11 章 企业内部控制机制及其应用	257
11.1 认知企业内部控制	257
11.2 企业内部管理控制	271
11.3 企业内部会计控制	277
11.4 企业内部财务控制	282
主要参考文献	288

第 1 章 企业管理常识

1.1 企业类型的划分

根据《中华人民共和国中小企业促进法》和《国务院关于进一步促进中小企业发展的若干意见》，中小企业划分为中型企业、小型企业、微型企业三种类型，具体标准根据企业从业人员、营业收入、资产总额等指标，结合行业特点制定。适用的行业包括：农、林、牧、渔业，工业（包括采矿业，制造业，电力、热力、燃气及水生产和供应业），建筑业，批发业，零售业，交通运输业（不含铁路运输业），仓储业，邮政业，住宿业，餐饮业，信息传输业（包括电信、互联网和相关服务），软件和信息技术服务业，房地产开发经营，物业管理，租赁和商务服务业，其他未列明行业（包括科学研究和技术服务业，水利、环境和公共设施管理业，居民服务、修理和其他服务业，社会工作，文化、体育和娱乐业等）。

1.1.1 行业划型

根据《关于印发中小企业划型标准规定的通知》（工信部联企业〔2011〕300号），行业划型标准如表 1-1 所示。

表 1-1 行业划型标准

行业	标准
农、林、牧、渔业	营业收入 20 000 万元以下的为中小微型企业。其中，营业收入 500 万元及以上的为中型企业；营业收入 50 万元及以上的为小型企业；营业收入 50 万元以下的为微型企业。
工业	从业人员 1 000 人以下或营业收入 40 000 万元以下的为中小微型企业。其中，从业人员 300 人及以上，且营业收入 2 000 万元及以上的为中型企业；从业人员 20 人及以上，且营业收入 300 万元及以上的为小型企业；从业人员 20 人以下或营业收入 300 万元以下的为微型企业。

续表

行业	标准
建筑业	营业收入 80 000 万元以下或资产总额 80 000 万元以下的为中小微型企业。其中,营业收入 6 000 万元及以上,且资产总额 5 000 万元及以上的为中型企业;营业收入 300 万元及以上,且资产总额 300 万元及以上的为小型企业;营业收入 300 万元以下或资产总额 300 万元以下的为微型企业。
批发业	从业人员 200 人以下或营业收入 40 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 20 人及以上,且营业收入 5 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 5 人及以上,且营业收入 1 000 万元及以上的为小型企业;从业人员 5 人以下或营业收入 1 000 万元以下的为微型企业。
零售业	从业人员 300 人以下或营业收入 20 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 50 人及以上,且营业收入 500 万元及以上的为中型企业;从业人员 10 人及以上,且营业收入 100 万元及以上的为小型企业;从业人员 10 人以下或营业收入 100 万元以下的为微型企业。
交通运输业	从业人员 1 000 人以下或营业收入 30 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 300 人及以上,且营业收入 3 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 20 人及以上,且营业收入 200 万元及以上的为小型企业;从业人员 20 人以下或营业收入 200 万元以下的为微型企业。
仓储业	从业人员 200 人以下或营业收入 30 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 100 人及以上,且营业收入 1 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 20 人及以上,且营业收入 100 万元及以上的为小型企业;从业人员 20 人以下或营业收入 100 万元以下的为微型企业。
邮政业	从业人员 1 000 人以下或营业收入 30 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 300 人及以上,且营业收入 2 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 20 人及以上,且营业收入 100 万元及以上的为小型企业;从业人员 20 人以下或营业收入 100 万元以下的为微型企业。
住宿业	从业人员 300 人以下或营业收入 10 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 100 人及以上,且营业收入 2 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 10 人及以上,且营业收入 100 万元及以上的为小型企业;从业人员 10 人以下或营业收入 100 万元以下的为微型企业。

续表

行业	标准
餐饮业	从业人员 300 人以下或营业收入 10 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 100 人及以上,且营业收入 2 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 10 人及以上,且营业收入 100 万元及以上的为小型企业;从业人员 10 人以下或营业收入 100 万元以下的为微型企业。
信息传输业	从业人员 2 000 人以下或营业收入 100 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 100 人及以上,且营业收入 1 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 10 人及以上,且营业收入 100 万元及以上的为小型企业;从业人员 10 人以下或营业收入 100 万元以下的为微型企业。
软件和信息技术服务业	从业人员 300 人以下或营业收入 10 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 100 人及以上,且营业收入 1 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 10 人及以上,且营业收入 50 万元及以上的为小型企业;从业人员 10 人以下或营业收入 50 万元以下的为微型企业。
房地产开发经营	营业收入 200 000 万元以下或资产总额 10 000 万元以下的为中小微型企业。其中,营业收入 1 000 万元及以上,且资产总额 5 000 万元及以上的为中型企业;营业收入 100 万元及以上,且资产总额 2 000 万元及以上的为小型企业;营业收入 100 万元以下或资产总额 2 000 万元以下的为微型企业。
物业管理	从业人员 1 000 人以下或营业收入 5 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 300 人及以上,且营业收入 1 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 100 人及以上,且营业收入 500 万元及以上的为小型企业;从业人员 100 人以下或营业收入 500 万元以下的为微型企业。
租赁和商务服务业	从业人员 300 人以下或资产总额 120 000 万元以下的为中小微型企业。其中,从业人员 100 人及以上,且资产总额 8 000 万元及以上的为中型企业;从业人员 10 人及以上,且资产总额 100 万元及以上的为小型企业;从业人员 10 人以下或资产总额 100 万元以下的为微型企业。
其他未列明行业	从业人员 300 人以下的为中小微型企业。其中,从业人员 100 人及以上的为中型企业;从业人员 10 人及以上的为小型企业;从业人员 10 人以下的为微型企业。

1.1.2 小微企业的特点

小微企业由于其经营的特殊性,具有一些不同于大中型企业的特点,具体表述如表 1-2 所示。

表 1-2 小微企业的特点

特点	具体表述
投资主体和组织形式多元化	投资人既可以是中大专毕业生、退伍复员军人、返乡农民工、下岗失业人员、征地拆迁失地农民,又可以是其他城乡无业居民;在创建小微企业时,既可以申办成个体工商户、独资企业,又可以是合伙企业、农民专业合作社、有限责任公司。
出资来源和形式多元化	小微企业融资渠道主要是自有资金、向亲戚朋友借款,很少有正式的融资渠道。投入的资金既可以是实物资产、知识产权,也可以是货币资金。小微企业固定资本少,对经营所需的工具、设备、技术和场地等要求不高。
生产销售灵活	小微企业大部分是以“前村后店”的模式组织生产运作,质量管理不很完善,采用劳动密集型的技术和手工艺。销售上采用直销方式,且以服务本地市场为主,运作方式灵活、富有流动性。
内部管理松散	小微企业员工以家庭成员为主,且大都是不能通过正式的就业渠道就业的人,员工薪酬具有不确定性,基本没有正式的薪酬制度。财务会计制度也不健全,少量而不规范的会计活动也只是为了应付上缴税费。
主要集中在加工和服务业	加工业主要集中在食品、服装等行业,服务业主要集中在餐饮、交通运输等行业。
创新能力不足	小微企业主要从事传统行业,现代新兴企业很少,创新型企业、高新技术企业、现代新兴服务业数量更少,多是初创型的小企业,缺乏高层次创业人才。
融资能力不足	目前,小微企业所用的资金多是自有流动资金,即使有贷款渠道的小微企业,也主要靠个人渠道贷款,基本都是以自己的房产做抵押,另外就是靠民间借贷。

续表

特点	具体表述
缺乏技术人才	目前,技术人才很少愿意到小微企业打工,高校毕业生基本不考虑到小微企业去。同时,小微企业也几乎不办理养老、医疗等保险,支付的工资也不高,无法吸引技术人才。即使能聘请到年龄较大的技术人员,也面临留不住人的局面。同时,这部分人也知识老化,不具备创新能力。
人员流动性大	小微企业工资低,没有保障,管理不规范,劳动时间长、强度大,造成人员流动性大,企业留不住人。

1.1.3 小微企业的发展机遇

由于国际国内的种种原因,更因为国内经济社会的种种非理性因素,我国小微企业遭遇一系列已严重影响生存与发展的困难,具体可概括为“两高两难”,即成本高、税负高,用工难、融资难。对此,2012年2月1日的国务院常务会议专门研究部署进一步支持小型和微型企业健康发展,并明确指出,小微企业是提供新增就业岗位的主要渠道,是企业家创业成长的主要平台,是科技创新的重要力量。

国家发改委和财政部的研究报告称,改革开放30多年来,小微企业已成为我国国民经济和社会发展的主要力量,小微企业在其各自的经济领域起着举足轻重的作用。小微企业所创造的产值、增加值、利润、税收又占有绝对比重,尤其在安置城乡就业人员方面发挥了十分重要的作用。随着我国经济体制改革的不断完善,在受国际金融危机冲击、世界经济发展格局面临重大不确定因素的情况下,目前我国小微企业发展面临着许多新的机遇和挑战。

为减轻小微企业负担,促进小微企业健康发展,2011年11月,财政部会同国家发改委印发通知,决定从2012年1月1日至2014年12月31日,对小微企业免征管理类、登记类、证照类行政事业性收费,具体包括企业注册登记费、税务发票工本费、海关监管手续费、货物原产地证明书费、农机监理费等22项收费。

1.2 企业管理的职能

某小型民营企业的老板通过学习有关管理学的激励理论,受到很大启发,回公司后着手付诸实践。他赋予下属员工更多的工作和责任,并通过赞扬和赏识来激励下属员工。结果事与愿违,员工的积极性非但没有提高,反而对老板的做法强烈不满,认为他是在利用诡计剥削员工。

管理是科学和艺术的结合。管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的实践与成败,从中归纳、总结出一系列反映管理过程中客观规律的管理理论和一般方法。管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。管理人员依靠背诵管理原则、原理进行管理活动,如同医务人员靠背医书诊断疾病、建筑师靠背公式设计建筑一样,必然是脱离或忽视实际情况的无效活动。管理人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要掌握灵活运用这些理论和方法的技巧和诀窍。因此,管理既是一门科学,又是一门艺术,是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性,对于从事管理工作的企业管理者来说是十分重要的。企业管理人员要重视管理理论的学习,更要重视管理理论的实践应用。

所谓管理的职能,是管理过程中各项行为的内容概括。管理职能一般包括计划、组织、领导、控制和创新。如图 1-1 所示。

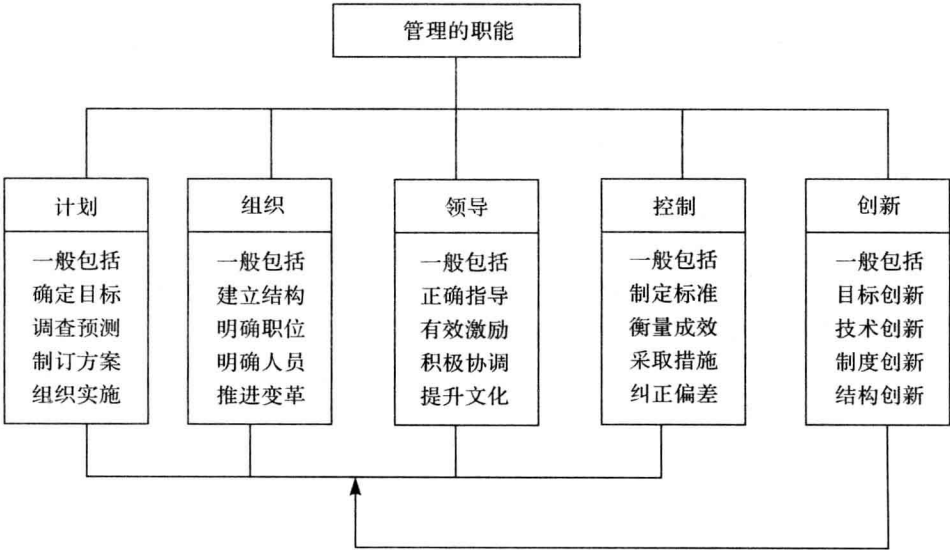


图 1-1 管理的职能

计划职能是管理活动的首要职能,是管理活动的起点;组织职能是管理活动得以顺利进行的必要环节,组织的结构设计和构建是组织职能的关键环节;领导职能是管理过程活的灵魂,是管理的核心环节;控制职能是管理过程的监视器和调节器,是管理过程不同阶段的连接点,是管理过程的重要链条;创新职能贯穿于整个

管理活动,在每一个管理环节都需要创新,创新是企业的生命线。

1.3 企业管理的基本原理

管理学大师泰勒所著的《科学管理原理》出版于1911年,标志着一个管理新时代的到来。至今,这本书仍然带给管理人无穷的启示,是不可不读的管理经典著作。

泰勒对科学管理做了如下定义:“诸种要素——不是个别要素的结合,构成了科学管理,它可以概括如下:科学,不是单凭经验的方法。协调,不是不和别人合作,不是个人主义。最高的产量,取代有限的产量。发挥每个人最高的效率,实现最大的富裕。”这个定义,既阐明了科学管理的真正内涵,又综合反映了泰勒的科学管理思想。

在这本专著的结论里,作者阐明科学管理是过去就存在的各种要素的“集合”,即把原来的知识收集起来,加以分析、组合并归类成规律和规则,从而形成的一门科学,“科学管理将为全世界带来最大的收益”。

泰勒的管理理论和管理原理看似简单,其实内涵极为丰富,需要我们不断研读,也需要我们不断实践,才能实现组织管理的目标——使雇主的财富最大化,同时也使每一位雇员的财富最大化。

管理原理是对管理工作的实质内容进行科学分析总结而形成的基本规律,是现实管理现象的抽象,是对各项规章制度的管理方法的高度综合与概括,因而对一切管理活动具有普遍的指导意义。

1.3.1 人本原理

人本原理是指在管理过程中要树立以人为中心的观念,有效地调动人的积极性、智慧和创造力,为管理系统的高效运作和功能的优化提供动力基础和保证。人本原理是企业管理的核心原理。

1) 人本原理的主要内容

(1) 以人为本、以人为核心的管理观念。企业是为满足自身需要与市场需要以人为主体的组织。企业管理是挖掘人的创造潜力以实现企业预定目标的过程。高素质的人才是企业各种资源中最重要和最宝贵的资源。在市场经济条件下,企业与企业竞争归根结底是人的竞争。企业全体劳动者的积极性、智慧和创造力是企业活力的根本源泉。因此,企业管理必须以人为本,以人作为全部管理工作的核心。

(2) 以企业文化为主体的管理模式。企业文化是指一个企业从上到下所共有的、占有统治地位的、独特的价值观念、行为准则、传统习惯和作风。它对于凝聚职工的意志,规范和引导职工的行为,从根本上调动职工的积极性和搞好企业管理,

具有重要的意义。

(3)管理模式中理性化与非理性化的统一。企业管理的核心是人,而人的本性绝非纯理性的,感性和心理因素的作用不容忽视。因此,过分拘泥于理性主义为基石的所谓“科学”和“理性”的手段是不足取的。

2)人本原理的应用

人本原理在企业管理中的应用,应把握好以下几个方面,如表 1-3 所示。

表 1-3 人本原理的应用

核心	具体内容
以服务为宗旨	只有努力为用户服务,满足用户的需求,企业才能赢得市场,增加盈利。也只有为职工群众服务好,才能调动起职工的积极性和创造性,增强企业的活力和发展动力。
以人为核心	如果把技术和管理比作企业腾飞的两个轮子,那么人才则是连接两个轮子的轴,它带动并制约着两个轮子的旋转。因此,要谋求企业的发展,必须建立起全方位调动职工积极性的双向管理模式。从“命令—服务”的单向管理模式转向“目标—参与”的双向管理模式,把管理的重心由物转向人,并逐步建立起一整套激发职工积极性和创造性的动力机制。
严爱结合管理	企业文化的核心是积淀于企业及其职工心灵中的意识形态,如理想信念、道德规范、价值取向和行为准则等。
民主管理	让职工有更多的机会直接参与管理,在满足他们基本物质需要的前提下,在参与管理的过程中实现自身的价值,使职工有成就感。
重视人力资源开发	要重点抓好企业职工从招聘、使用、评价到培养以及激励等全过程的开发,为人才成长创造良好的环境,不断提高企业职工的整体素质,充分挖掘人的潜能。

1.3.2 系统原理

系统原理是关于企业管理整体的原理。系统是指由若干相互联系、相互作用的部分组成,在一定的环境中运行并具有特定功能的有机整体。

1)系统的特性

(1)目的性。系统都具有某种特定的目的,为了实现这个目的而具有特定的结构和功能。

(2)整体性。系统不是各个要素的简单集合,而是各个要素按照同一目的、依据一定规则行动的集合体。它要以整体的观念来协调各要素间的关系,使系统的

功能达到最优。

(3)层次性。系统是由各个子系统构成的,这些子系统又由比它更低一层的子系统构成,最下层的子系统是由组成该系统的基础单位的各个部分组成。这样,系统可由好几个层次组成,在观察一个系统时,要注意系统的层次性。

(4)环境适应性。任何一个人造系统都附属于另外更大的系统,都存在于系统环境之中,大系统和系统环境都在变,必然影响所属系统,所属系统要存在,就必须相应地变化,否则就不能继续存在。

2)系统原理的应用

在管理工作中运用系统原理分析问题时,要特别注意系统的特征,如表1-4所示。

表1-4 系统原理的应用

特征	核心	具体应用
目的性	每个系统都具有特定的目的	企业结构的建立要依据企业的目的和功能,根据企业所生产产品的结构、工艺特点、生产规模等参数来确定企业的生产单位。不同类型的企业,其管理结构和生产经营单位是不同的。
整体性	从全局出发来考虑问题	在管理活动中,要以整体为主线协调,局部要服从整体,使整体效果最优。
层次性	各层次的子系统必须具有各层次功能的相对独立性和有效性	要正确处理好上下管理层次之间的纵向关系和同一管理层次之间的横向关系,分清层次,明确职责,避免越级指挥。
环境适应性	各子系统必须适应大系统的变化	企业作为人造的开放系统,要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展,必须主动面对市场,面向用户,只有企业的产品或服务得到了消费者的认可,企业才能不断发展壮大。

1.3.3 效益原理

管理的效益原理就是做到以尽量少的活劳动消耗、物化劳动消耗和尽量少的资金占用,生产出尽可能多的符合社会需要的产品,不断提高企业的经济效益。

1)效益、产出、投入三者之间的关系

效益、产出、投入三者之间的关系可表述为:效益 = $\frac{\text{产出}}{\text{投入}}$

企业的效益可有三种情况:

(1)有效产出小于投入,即效益小于1。这是亏损状态,如果企业的经营长期处于亏损状态,又无力扭转,企业系统的运行就要终止。

(2)有效产出等于投入,即效益等于1。这是盈亏平衡状态,如果企业外部环境和内部条件没有大的变化,经营管理搞得好些,企业还可以维持简单再生产。

(3)有效产出大于投入,即效益大于1。这是良好经营状态,企业可以扩大再生产和提高职工的物质生活水平。

2)效益原理的应用

效益是管理的根本目的,管理就是对效益的不断追求。在企业管理中应用效益原理,要注意抓好以下几方面工作,如表1-5所示。

表1-5 效益原理的应用

核心	具体内容
建立经济效益保证体系	所谓经济效益保证体系,是运用系统的概念和方法,根据提高经济效益的要求,从企业整体出发,把各部门、各环节结合起来,规定各自在提高经济效益方面的具体职责、任务和权限而建立的协调管理系统。
加强企业管理基础工作	做到每一项基础工作都能促进活劳动和物化劳动消耗的节约,减少投入,增加有效产出。
提高企业整体素质	处于科学技术迅速发展、企业之间竞争激烈环境中的企业,为使其产品和服务符合市场的需要,获取盈利,就必须不断从整体上提高企业素质,增强企业的竞争实力。
推行现代管理方法	价值工程、网络计划技术、本量利分析等各种现代化管理方法的运用都可以促进企业经济效益的提高。
用指标评价经济效益	评价指标有三类:一是产出类,包括品种、质量、销量、产值、利税等指标;二是投入类,包括单位产品成本、原材料消耗、能源消耗等指标;三是综合效益类,包括资金利税率、人均净产值、流动资金周转率、产品适销率、可比产品成本降低率等指标。

1.3.4 权变原理

权变原理是指为适应环境的变化而选择相应的管理模式和管理方法。

1)权变原理的含义

(1)世界上不存在永恒而理想的管理模式。企业的情况及其所处的环境是多种多样的,要找到一种现成的、适应各种类型企业的万能管理模式是不可能的。因此,管理模式的选择必须立足于“权变”。

(2)在企业外部,权变原理着重研究环境对管理行为的影响。权变原理指明有效的管理依环境变化而异。企业存在于一定的社会环境中,企业与环境是相互依存的关系。环境制约着企业的生产与发展,企业同样也给环境以影响。因此,企业要适应环境变化而相应地做出改变,这里既有“质”的适应和驾驭,又有“量”的把握和处理。

(3)在企业内部,权变原理着重研究权变因素对管理行为的影响。权变原理指明在不同的权变因素搭配下,应采取不同的管理模式,即应根据不同的工作、不同的条件、不同的人员,采取不同的组织结构和管理方法。有效的管理者是那些适应群体环境并能与之紧密配合的人。

(4)权变原理强调管理必须与实践相结合。权变原理要求管理的各种活动要服从企业内外环境。

2) 权变原理的应用

权变原理在企业管理中的应用,要把握好以下几个方面,如表1-6所示。

表1-6 权变原理的应用

核心	具体内容
因地制宜地设计或选择适当的管理模式	在企业管理中对管理模式选择构成影响的权变因素有很多,如外部环境的复杂性、多变性和不可预测性,企业任务的多样性和规范性,企业职工素质,管理人员的能力和经验的等。因此,要结合企业自身的实际,选择合适的管理模式。
保持管理职能的适度弹性	为保证企业生产经营活动的正常进行,计划、组织、控制等管理职能都必须相对稳定。但为了适应企业内外环境的变化,也必须保持适度的弹性,如计划要有严肃性,不能朝令夕改,但也要有备选方案,保持适度的灵活性。
保持经营管理策略的高度灵活	为适应复杂多变的管理对象和环境,企业在经营方向和经营方式上要考虑多种形式;在领导方式上要根据任务性质、上下级关系、被领导者素质等,采取灵活多样的方式;在调动职工积极性上,要根据职工的思想觉悟和实际需要,采取适当的手段和方法。
注重提高企业管理人员的能力和技巧	企业管理人员既要注重企业管理新理论和新技巧的学习,理论结合实际,大胆创新,又要注重通过实践提高自身的能力和素质;既要认真总结和学习我国企业管理的成功经验,又要不断吸收和借鉴国外企业管理有益的经验 and 技巧。
增强改革和创新观念	为适应市场经济的要求,企业管理人员要不断提高自身的素质,与时俱进,不断增强改革和创新的观念。