

21

21世纪经济与管理教材

# 实用现代管理学

管理学系列

孙焱林 陈雨良 李彤 / 主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21

21世纪经济与管理教材

F270

751

2004

# 实用现代管理学

管理学系列

作者：孙焱林、陈雨良、李彤

主编：孙焱林、陈雨良、李彤

副主编：孙焱林、陈雨良、李彤

孙焱林 陈雨良 李彤 / 主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

实用现代管理学/孙焱林,陈雨良,李彤主编.—北京:北京大学出版社,2004.12  
(21世纪经济与管理教材)

ISBN 7-301-08024-7

I. 实… II. ①孙… ②陈… ③李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第115247号

书 名: 实用现代管理学

著作责任者: 孙焱林 陈雨良 李 彤 主编

责任编辑: 刘云艳 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-08024-7/F·0943

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排 版 者: 北京高新特打字服务社 51736661

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 28印张 516千字

2004年12月第1版 2004年12月第1次印刷

定 价: 45.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

## 内 容 简 介

本书系统介绍了企业这一最为复杂的管理组织的特征、管理的基本原理和管理的环境；用简洁的语言描述了主流管理理论的产生背景和基本内容；系统介绍了战略管理；详尽阐述了决策、计划、组织、领导、沟通、控制、激励等管理职能和人力资源管理的过程与方法。本书的创新之处在于用较小的篇幅和通俗的语言对管理理论进行了全面梳理；每一部分原理都有实例说明，每一章都有应用实例和综合案例；将管理的理念、经验、方法、模式、案例融合到相应的管理理论系统框架之下，使原理与理念、方法、模式等紧密结合，形成系统知识；为读者提供经典而规范化的案例分析；提供实用的知识和信息。本书有利于读者全面系统掌握管理理论，有利于读者开阔视野，更新观念，有利于读者提高解决实际问题的能力。本书适合对管理有兴趣的志者阅读，特别适合经济管理专业的本科生、研究生、MBA 和各单位的管理者阅读。

## 主编简介

**孙焱林** 1963年7月生,东北财经大学经济学硕士,华中科技大学在职经济学博士生,华中科技大学经济学院副教授,主要研究方向为企业管理和计量经济。历任湖北省经济管理干部学院企业管理教研室主任、襄阳县灯泡厂厂长顾问、华中数控有限公司总经理助理、华中科技大学科技总公司(现为产业集团)副总经理、武汉华工创能有限公司董事长、武汉安帝管理顾问公司首席顾问。在《统计研究》、《经济学动态》、《国际贸易问题》等杂志发表论文近二十篇,编著《现代企业管理》等教材三本。

**陈雨良** 1966年2月生,华中科技大学经济学博士、注册会计师,曾在武汉市政府部门从事企业管理工作,并在《企业家》等杂志上发表文章十余篇,研究领域主要为企业管理和企业财务管理。现任武汉安帝科技产业发展有限公司董事长、湖北阿深南高速公路发展有限公司董事长、武汉医药行业协会副会长。

**李彤** 1964年5月生,华中科技大学博士,教授,现任教于深圳大学管理学院。历任华中科技大学副教授,深圳科讯数码有限公司顾问。研究方向:企业管理信息系统与决策支持系统、数量经济分析理论方法、评价理论方法与应用。多次主持和参加国家、省、部委、市及企业的科研课题。在国内外主要的学术刊物上发表论文40余篇,并有多篇论文收录入SCI, EI 和 ISTP 中。

# 前 言

21世纪是经济全球化的世纪,是信息化的世纪,是加速创新的世纪,是知识大爆炸的世纪。怎样成为时代的主人,如何把握时代脉搏,驾驭时代列车,是有志者必须关心的共同问题。杰克·韦尔奇、比尔·盖茨等数以百计的优秀管理者及其团队中那些执著的管理者用他们的行动毫不犹豫地回答了我们,那就是明察时代秋毫,虚心学习管理方法,科学研究管理问题。正是这样,许多百年老店永葆青春,长盛不衰。

学知识改变命运,学管理提升竞争力。中国经济经过二十年的大开放、大改革和大发展,投机机会越来越少,投资机会越来越多,决策拍脑袋、管理凭经验的粗放型管理已成过去;思维理念化、眼光战略化、经营绿色化、决策定量化和管理规范化的精细化管理已成时代要求。中国正处于和平崛起的关键时期,社会经济的可持续发展、企业的进一步成长呼唤国际级的企业家和职业经理人。学管理大有前途,做职业经理人无上光荣。

成功的企业成千上万,失败的企业无以计数。自管理诞生以来,每时每刻都有数以万计的学者投身于管理的研究之中,他们总结成功者的经验和失败者的教训,将其浓缩成一系列的管理理论和方法,以供世人学习和借鉴。学管理,做正事,事半功倍走捷径,企业长生不老;不学管理,做错事,事倍功半走弯路,企业苟延残喘。学管理是智者的选择,是企业家和职业经理人的必由之路。

本书编者往返于华中科技大学的讲台和企业的高管层,深知企业所需和理论所有,深知企业所有和读者所需,按需索求的原则决定了本书的如下特点:

第一,理论最新化。技术在进步,环境在变化,管理理论层出不穷。本书用通俗易懂的语言,不仅囊括了泰勒等学者提出的科学管理理论,波特等学者提出的战略思想,西蒙等学者提出的现代决策理论和梅奥等学者提出的行为理论,还涵盖了彼得·圣吉的学习型组织、杰克·韦尔奇的领导方法等最近提出的一系列理论。

第二,原理实用化。书市上的管理类读物要么是纯理论的教科书,要么是实际案例,二者有机结合的不多,本书力争每一部分原理后面都有实例说明,每一节后面都尽可能安排与本节内容相对应的应用实例,每一章后面都有一个与本章内容对应的综合案例。做到理论与实际相结合,便于读者理解和应用所学理论,避免学了理论不会用,用者不知所以然。

第三,理念、模式系统化。书市上不仅有大量的管理学教科书,也有无数诸如理念、经验、方法、模式、之道、案例等名目繁多的管理类读物,这些读物无疑开拓了读者的视野,但使很多读者眼花缭乱,目不暇接,无法了解现象的本质,对管理缺乏系统的认识。本书针对这一问题,将理念、经验、方法、模式、之道、案例融合到相应的管理理论系统框架之下,使原理与理念、方法、模式等紧密结合,形成系统知识。

第四,内容信息化。本书无戏言,力争无废话。本书力争用最小的篇幅,让读者对管理理论、理念、模式、方法有全面的了解,为读者提供经典而规范化的案例,提供实用的知识和信息。使读者花费最少的代价,掌握实用的管理技巧,藏有一本经典的管理手册,拥有一把有持续杀伤力的“利剑”。

管理学是科学,是管理活动中共性问题的升华,是管理者的指南。像工程技术人员用所学专业知识和研究技术那样,管理者应该用现代的管理理念、原理和方法研究管理中出现的问题;管理是艺术,管理者应该善于针对不同的情境、不同的问题和不同的对象采用不同的管理方法。优秀的管理者既是管理技术的持有者,又是艺术家。

本书的宗旨是传播现代管理技巧,使管理者成为善于用专业的思维、专业的方法研究管理问题的职业经理人。让我们的企业远离破产,蒸蒸日上,永葆青春!让我们的读者主宰自己,心想事成!

本书是集体智慧的结晶,是在大量吸收中外文献和深入总结实践经验的基础上完成的。本书由主编亲自执笔,华中科技大学唐勇、杨勇、董雅莉等同志在本书部分章节的资料收集和编写中也做了大量的工作。另外,本书力争在结构上做一些创新。新事物总有不完美的地方,我们将真诚地等待读者的赐教。

# 目 录

<b>第一章 管理与环境</b> .....	( 1 )
§ 1 企业 .....	( 2 )
§ 2 现代企业制度 .....	( 7 )
§ 3 管理概述 .....	( 13 )
§ 4 演变中的管理 .....	( 37 )
§ 5 企业环境 .....	( 57 )
综合案例 福建七匹狼集团和实业股份有限公司 .....	( 66 )
<b>第二章 战略管理</b> .....	( 74 )
§ 1 战略概念 .....	( 74 )
§ 2 战略分析 .....	( 82 )
§ 3 总体战略 .....	( 102 )
综合案例 海尔进军彩电领域的战略 .....	( 122 )
<b>第三章 决策科学与艺术</b> .....	( 127 )
§ 1 决策概述 .....	( 127 )
§ 2 现代决策方法 .....	( 139 )
综合案例 为佳饮公司做理智决策 .....	( 169 )
<b>第四章 计划管理</b> .....	( 175 )
§ 1 计划概述 .....	( 175 )
§ 2 目标管理 .....	( 186 )
§ 3 网络计划法 .....	( 192 )
§ 4 企业资源计划系统——ERP .....	( 212 )
综合案例 纽约公司的计划管理 .....	( 216 )
<b>第五章 组织管理</b> .....	( 219 )
§ 1 组织概述 .....	( 219 )
§ 2 组织结构的基本类型 .....	( 223 )
§ 3 组织结构设计 .....	( 232 )
§ 4 权力分配 .....	( 237 )
§ 5 组织变革 .....	( 241 )
§ 6 新型企业组织形式 .....	( 249 )
综合案例 美国杜邦公司组织机构的改革 .....	( 254 )



<b>第六章 管理沟通</b> .....	(259)
§ 1 管理沟通概述 .....	(259)
§ 2 人际沟通 .....	(262)
§ 3 团队沟通 .....	(275)
§ 4 组织沟通 .....	(282)
§ 5 公共关系 .....	(290)
综合案例 利利公司通过沟通巧渡难关.....	(299)
<b>第七章 领导艺术</b> .....	(306)
§ 1 领导概述 .....	(306)
§ 2 领导特性理论 .....	(312)
§ 3 领导行为理论 .....	(313)
§ 4 领导权变理论 .....	(322)
§ 5 新型领导 .....	(329)
§ 6 领导艺术 .....	(335)
综合案例 杰克·韦尔奇的领导艺术 .....	(340)
<b>第八章 人力资源管理</b> .....	(346)
§ 1 人力资源管理概论 .....	(346)
§ 2 人力资源计划 .....	(351)
§ 3 招聘 .....	(355)
§ 4 选择 .....	(361)
§ 5 人力资源开发 .....	(367)
§ 6 职业计划与发展 .....	(372)
§ 7 绩效评价 .....	(375)
§ 8 薪酬和福利 .....	(380)
综合案例 TCL 王牌及其人力资源管理体系 .....	(385)
<b>第九章 控制与激励</b> .....	(390)
§ 1 控制概述 .....	(391)
§ 2 控制技术和方法 .....	(400)
§ 3 内部控制简介 .....	(408)
§ 4 激励理论 .....	(414)
§ 5 激励的原则与方法 .....	(423)
综合案例一 向日葵公司的控制方法.....	(432)
综合案例二 哈德森公司的工作表现奖金制.....	(434)
<b>主要参考文献</b> .....	(436)

# 第一章 管理与环境

## 【学习目标】

1. 理解企业的含义,目标选择和企业的功能。
2. 理解现代企业制度的含义。
3. 了解现代企业治理结构的特点和现有全球通行的企业法律形式。
4. 理解管理的含义和基本思想。
5. 了解现代管理的基础工作。
6. 了解环境分析的框架。
7. 了解管理理论的演变过程。

## 【请你解释】

1. 你有一份不错的工作,你还想创立一家公司吗?你办公司的目的是什么?
2. 注册公司容易,经营公司困难,因此在设立公司之前,应做好相关的准备工作。你认为其中最重要的准备工作是什么?
3. 你是公司业主,你希望请人经营你的公司。你对请来的经理如何激励?是实行承包经营责任制还是期权制?为什么?
4. 企业为什么要不断采用更新的设备,开发新产品?
5. 金钱不是万能的,但没有钱是万万不能的。企业为什么而存在?
6. 你希望办一家个体户?有限责任公司?上市的股份公司?为什么?
7. 民营企业需要改制吗?
8. 你所在的公司聘请了独立董事吗?你认为为什么聘请或为什么不聘请?
9. 如果你被聘任为一家公司的经理,你会“新官上任三把火”吗?你认为该不该这样?
10. 作为管理者,你将从事哪些方面的工作?
11. 家族小企业得以迅速发展的条件是家族的血缘关系,大企业得以迅速发展的条件是什么?
12. 你所在的单位受到哪些环境因素的影响?
13. 管理理论繁多,你认为解决同一个问题的不同理论是不是互相矛盾的?为什么针对同一个管理问题有不同的管理理论?

## §1 企 业

### 一、企业的特征

企业是从事商品的生产、流通、服务等经济活动,在市场经济中自主经营、自负盈亏、依法设立的经济组织。

1. 企业是经济组织。它不同于政府机关、学术团体等非经济组织。

2. 企业是经济法人。它依法享有资产的经营权、处置权和收益权,受到法律的保护,企业必须承担相应的社会义务,如合法经营、保护环境等。

3. 企业以市场为导向。企业与市场生死攸关。大市场大老板,小市场,小老板,没市场就破产。

4. 企业是现代社会经济的基本单位。企业是一个国家社会经济的基本单位,企业生产力水平的高低、经济效益的好坏、规模的大小,对国民经济和社会的繁荣与稳定都产生直接的影响。美国之所以成为世界经济的巨人和“国际警察”,原因之一就是因为它拥有为数众多的技术水平高、经济效益好、规模巨大的企业。

### 真正的企业意识

——美国强生公司劫后余生——公众和消费者利益至上!

1982年9月,美国芝加哥地区发生了有人服用含氯化物的泰诺药片中毒死亡的事故,一开始死亡人数只有3人,后来传言说全美有250人死亡,影响迅速扩大到全国各地,调查显示有94%的消费者知道泰诺中毒事件。

事件发生后,在首席执行官的带领下,强生公司迅速采取了一系列有效措施。首先,公司立即抽调大批人马对所有药片进行检验。经过公司联合调查,全部800万片药剂的检验中受污染的药片只源于一批药,总计为75片,并且全部在芝加哥地区,对其他地区不会有丝毫影响,而最终死亡人数也是7人,而不是250人。无论如何,公司坚持公众和顾客利益至上的原则,花巨资在最短时间内收回了数百万瓶泰诺药片。对此,《华尔街日报》报道说,强生公司选择了自己承担巨大损失而减少他人伤害的做法,这种做法的最大受益者是强生公司自己,否则,强生公司将会走上不归之路。

事故发生前,泰诺在美国成人止痛药市场上占有35%的份额,年销售额高达4.5亿美元,事故发生后,销售额一度下降。当强生公司得知事态已经

稳定,向药片投毒的疯子已经被拘留时,并没有将产品马上投放市场。当时美国政府和芝加哥等地的地方政府正在制定新的药品安全法,要求药品生产企业采用无污染包装,强生公司看准了这一机会,立即率先响应这一新规定,结果在12亿美元的止痛片市场上挤走竞争对手,仅用5个月时间就夺回了原来市场份额的70%。

强生公司对社会公众和顾客高度负责的做法赢得了公众和舆论的理解、同情、欢迎和支持,因此获得美国公众协会颁发的银质奖,这为强生公司赢得了更高的声誉。

相比之下,中国很多公司却没有这么好的运气,因陷入危机而不能自拔。

### 官司赢了,公司垮了

湖南三株口服液公司衰落的直接原因是发生在湖南常德的官司。1996年湖南一位退休职工因病去世,其家属说是服用三株口服液所致,并将三株告上法院,索赔29.8万元并一审胜诉,其家属和法院联系全国媒体借此大肆炒作。官司历时一年多,终审三株胜诉,结论是死者根本没有喝过三株口服液,所开发票系伪造,死者的儿子是位记者,事前曾向公司敲诈30万元未成,是报复的结果。为此官司,公司损失数十亿元,再也难以恢复昨日的辉煌。

### 燃气热水器企业的今天

没用几年的时间,电热水器取代曾经一统天下的燃气热水器,成为热水器市场的主流。近几年来,电热水器增长速度大大快于燃气热水器增长速度,热水器市场增长呈现“气慢电快”的特征。由于电热水器所消耗的电是普通的能源,使用不受水压高低、有无管道燃气等限制,有良好的安全记录,安装方便,没有污染,颇受消费者欢迎。2003年,城镇家庭热水器需求量为1680万台,其中:燃气热水器588万台,占35%;电热水器655万台,占39%;太阳能热水器436万台,占26%。

作为燃气热水器公司的老总,你对所发生的一切有何感想?

## 二、企业的目标

常见的企业目标有：

### 1. 产量(值)最大化

产量(值)最大化即企业经营者一味追求产量(值),部门领导和一般人也以产量(值)作为考核经营者业绩的主要指标,企业经营者职位的升迁、收入的增减也与完成的产量(值)挂钩。如“没有功劳也有苦劳”的提法就是重量轻质的体现。产量(值)指标可以反映企业在一定时期的生产规模、工作量大小,但要指出的是,仅以此作为企业的主要目标,存在严重的片面性,极易出现如下偏向:

第一,追求产量(值)而忽视效益。以产量(值)最大化为目标可能引导企业追求最大产出,而忽视投入的无效益经营。

第二,追求数量而忽视质量。产量和质量在一定程度上是互相排斥的,片面追求产量(值)最大化,可能忽视产品质量,以次充好。

第三,重生产轻销售。可能造成产品积压,企业资金沉淀,经营效益差,社会资源浪费。中国绝大多数工业企业的资源集中在生产部门,这一现象表明企业仍然十分注重产能,没有从根本上摆脱产量(值)最大化的思想。

### 2. 销售收入最大化

以此为目标,企业必须根据市场需要,生产适销对路产品,占领市场。它虽然解决了产与销的衔接,比追求产值最大化目标进了一步,但仍可能导致企业大投入大产出,忽视效益,不求质量,不降低成本等现象的产生。

### 3. 利润最大化

以利润大小作为衡量企业经营者业绩的主要指标,将会激励企业采取各种降低成本费用、重视市场营销等积极而合理的行为。但利润最大化也有导致企业片面追求利润而忽视其他目标的缺陷,主要表现为:

第一,企业行为短期化。企业注重眼前的利润目标而忽视对企业的必要投入,包括人员培训、技术开发、新产品开发、设备更新等,使企业缺乏后劲,不利于企业的长期发展。

第二,利润指标本身的随意性。企业为了迎合考核,计算利润时,往往采用最有利于自己的方式核算,常出现企业账面盈利而实际亏损的情况。

第三,利润目标确定的困难性。企业利润受市场因素影响较大:市场景气时,企业利润丰厚;市场不景气时,企业无利可图甚至亏损。而市场又不以企业意志为转移。这样,尽管经营者殚精竭虑,亦难免会出现企业利润目标与实际运行结果相差甚远的局面。因此,以利润最大化为目标难以考核经营者业绩。

#### 4. 企业财富最大化

财富最大化即企业市值最大化,是指企业通过合理经营,科学决策,既考虑收益,又考虑风险,既考虑产出,又考虑投入,既考虑短期利润,又考虑企业长期发展,以谋求企业资产的长期保值增值。它是一种理想的企业目标。

在企业以上多种追求中,产值指标只能一定程度地反映企业规模,不能作为企业目标;企业利润必须适度,如果企业长期没有利润,也谈不上长期发展,如果因过度强调利润而导致功利化和短期行为,必然限制企业长期发展。企业财富最大化是上述指标的综合反映,只能以它作为企业目标。

### 三、企业的功能

企业是社会经济的基本要素,同时也是社会经济发展的决定因素,在社会进步与经济发展、人民收入水平提高等方面起着决定性作用。

1. 推动了技术进步。由于利润的驱动,企业发展的要求,竞争的需要,企业必须降低成本,提高质量,扩大规模,客观上要求企业进行设备的技术改造,采用新技术、新工艺,进行设备投资,从而推动了技术进步。

2. 满足了人们日益增长的物质需要。同样是企业利润的驱动,企业必须开发、生产新产品,不断满足市场的需要,即以变应变,客观上更好地满足了人们日益增长的物质需要。

3. 企业对经济资源进行合理分配,成为就业的主体和收入的主要源泉。以市场为导向的企业行为是个体行为,这种行为更加强调企业自身的利润,而企业对利润的追求与其满足社会的需要是一致的,市场是一只看不见的手,引导企业在如何生产、生产什么等方面作出决定,客观地对社会经济资源进行了合理分配。同时,数以万计的企业吸纳大量从业人员,创造了巨大的社会物质财富,是就业的主体和收入的源泉。

### 四、应用实例:雅虎的成功

雅虎(Yahoo!)的创始人杨致远和戴维的博士研究方向是自动控制软件,但他们发现这个方向的机会不多。当时出现了第一个 web 浏览器,web 给 Internet 带来了极大的活力,他们为此制作了自己的主页,把自己感兴趣的東西(如杨致远的高尔夫球得分)放在上面,他们在 web 上通宵达旦地遨游。和其他人一样,杨致远和戴维各自将自己喜欢的网站收集起来随时互相交换,收集的网站越来越多,他们便开发了一个数据库系统来管理资料,并将资料整理为方便的表格,命名为杨和戴维的 www 网指南,站点名单越来越多,他们将站点进行分类,很快,每一类的站点的名单也越来越多,他们又将类分为子类,于是,核心就是按层

次将站点分类的 Yahoo! 的雏形诞生了。

杨致远和戴维把指南的地址传给少数朋友,出人意料的是不久就有数以百计的人开始访问他们的指南,由于杨致远的电脑是斯坦福大学的公共设施,所以只要知道地址就可以访问。针对越来越多的访问者,他们不断扩充指南的功能,提高搜索效率,增加最新站点和最酷站点等功能。每一点的改进,他们都收到大量的写有鼓励和改进意见的电子邮件,“如果没有这些电子化的掌声,如果封闭在实验室里, Yahoo! 是不会诞生的”。

他们将站点的名字改为 Yahoo! —— 意旨不拘小节、未经世故、淳朴善良的人。他们开始增加各种服务来吸引更多访问者,到 1994 年, Netscape 正式成立,随着 Yahoo! 流量的与日俱增,数字化的呼声越来越响, web 进入了飞速发展时期,他们也认真考虑将 Yahoo! 变成生意。

他俩都没有商业头脑, Yahoo! 也缺乏明显的收入来源:向用户收费,用户会跑到其他站点去;向站点收费,他们绝对不会理睬;卖广告又违背了 Internet 最初的自由、非商业化的宗旨。但是, Yahoo! 的商业价值已经存在,他们每天都要接受数以万计的访问者。

Yahoo! 也有很多竞争者,如华盛顿大学的 webcrawler, 卡内基大学的 lycos, 收费站点 infoseek 等,但与它们不同的是, Yahoo! 有明显的优势:上下分层,横向分类,及时更新,准确无误。到 1994 年秋天,他们迎来了第一个 100 万访问日,意味着 Yahoo! 一天有 10 万访问者。媒体开始大量报道 Internet 现象,风险投资基金也向 web 涌来, Netscape 发布了第一个浏览器测试版,并将浏览器上 Internet 目录的按钮指向 Yahoo!, 热线建立了第一个有广告的网站, Yahoo! 是 web 上最热的站点之一,一大群投资者找上门来。

第一个是拥有 150 年历史的英国路透社,路透社是世界上最大的新闻和金融服务商,其主管市场的副总裁 John 认识到“Yahoo! 事实上缩短了信息与人类的距离”,他们考虑将路透社的新闻业务加到 Yahoo! 上。经过几个月的深思熟虑,杨致远认识到 Yahoo! 不仅是 web 网目录服务商,而且是一种新媒体,并意识到他们需要商业帮助,而这样做至少得有一个企业发展计划书。经人设计的商业计划书完成后,他们拿着商业计划书开始不停地拜访风险投资者,终于找来了硅谷最有名的 Sequoia 投资公司的 400 万美元风险投资基金。

有了资金, Yahoo! 开始正式运转,杨致远和戴维花重金请来前 Motorola 加拿大公司总经理,雇佣了一批工程师。确定了“在 web 上提供免费服务”的宗旨,重新定位自己不仅是通向 web 网的大门,也是各种信息服务的综合体,进一步增加网上流量。到 1999 年 3 月, Yahoo! 网站的交通流量达到 2.05 亿页次。

到 1995 年 8 月, Yahoo! 的转型改造基本完成,随着业务的扩展,资本的进

一步扩充也再一次提到日程上来。Yahoo! 开始进行第二轮融资,杨致远和管理层要求公司估价 4 000 万美元,日本最大的软件营销公司——软件银行公司丝毫没有犹豫就同意了杨致远的要求(杨致远当时对估价有点后悔,但来不及了)。

杨致远对软件银行的投资十分满意,不仅是因为获得了发展所必需的资金,更重要的是这笔投资为进入正在迅速成长的日本市场创造了条件。

1996 年, Yahoo! 考虑公司股票上市,同年 4 月 12 日,公司成功上市,上市价是 13 美元,开盘就报到 24.5 美元,最高达到 43 美元,这一天,杨致远和戴维的身价都超过一亿美元。

**请问:**

1. Yahoo! 公司来自于杨致远和戴维的兴趣吗?你从中受到什么启示?
2. 杨致远和戴维为什么请人当总经理?如果你是杨致远和戴维,你会吗?
3. Yahoo! 成功的根本原因是什么?你是否应该像他们这样创办公司?
4. Yahoo! 案例中涉及最多的话题是哪一类企业目标?

## § 2 现代企业制度

### 一、现代企业制度的内涵

现代企业制度是指产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学的企业制度。这一概念包括以下含义:

第一,产权关系明晰。企业资本的所有权关系明确,企业拥有各类出资者投资所形成的法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

第二,企业以其全部法人财产,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。

第三,出资者按投入企业的资本额享有所有者权益(包括资产收益、重大决策和选择管理者等权利),并对企业债务负有限责任。

第四,企业按市场需求组织生产经营活动,以提高劳动生产率和经济效益。企业在市场竞争中优胜劣汰;长期亏损、资不抵债的企业应依法破产。

第五,建立科学的企业领导体制和组织管理制度,协调所有者、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。

### 二、全球通行的企业法律形式

各国企业的法律形式大同小异,综合起来主要有以下几种:



### 1. 私人独资企业

私人独资企业是指由一个人出资经营,产权归个人所有的企业。这种企业是自然人企业,不具有法人资格,是最原始的企业形式。如我国很多由个人出资兴办的小企业,就是这种私人独资企业。美国的绝大多数企业以这种形式存在。

兴办这种企业的优点表现在:第一,完全的收益权。企业由个人出资,个人自主经营,所得收益完全归个人所有。第二,完全的经营权。出资者即为企业的管理者,可以根据自己的意志管理企业,所受限制较少。第三,灵活性强。这种企业规模小,管理组织结构简单,资本密集度不高,易于适应市场,即所谓船小好调头。第四,保密性好。

私人独资企业一般不需要向企业以外的任何个人或组织提供有关企业经营和财务等方面的资料,因而具有较高的保密性,为在激烈的市场竞争中处于有利地位创造了良好的条件。私人独资企业也存在很多制约性因素,因而难以获得较大的发展。制约私人独资企业的因素有:第一,无限责任。出资者对企业债务负无限连带责任。当企业资不抵债时,出资者必须以家庭财产来清偿。所以,创办私人独资企业有相当大的风险,而且企业规模越大,出资者所承担的风险也越大。第二,企业规模较小。企业由一人出资兴办,受到资金来源不足的制约,很难扩大规模。从出资者承担风险能力的角度看,负无限责任的出资者承担风险的能力有限,这也决定了企业规模的有限性。从管理角度看,出资者承担着企业全方位的管理工作,由于管理能力的限制,精力的限制,他能出色地经营小企业,但对大企业则可能力不从心,这必然限制了企业规模的扩大。第三,企业寿命较短。私人独资企业具有很强的人身依附性,如果出资者犯罪被关押、死亡或不愿继续干下去,企业也随之而消亡。

### 2. 合伙企业

即由两个或两个以上的自然人共同出资创办的企业。合伙企业必须由出资者通过书面形式就利润和亏损的分配,各出资者的责任,新老股东进出,企业关闭后的资产处置等有关事宜达成协议,才能正式成立。

在合伙企业中,合伙人(即合伙企业的所有者)有很多种类。

按承担责任的不同,合伙人可分为有限合伙人和普通合伙人。有限合伙人是指那些只出资,不参与管理,并以其出资额的多少对企业承担有限责任的合伙人。普通合伙人对企业债务负无限连带责任,参与企业管理,并在企业决策中起主导作用。合伙企业中至少有一名普通合伙人。

有些合伙企业中,还有秘密合伙人和名义合伙人。秘密合伙人在企业经营中起很大作用,但人们并不知道他是合伙人。名义合伙人在名义上参与合伙,但不出资,也不参与管理。