

XIANDAI QIYE
GUANLI YUANLI

现代企业 管理原理

(修订版)

● 朱明伟 主编

杭州大学出版社

现代企业管理原理

(修订本)

朱明伟 主编

杭州大学出版社

现代企业管理原理

朱明伟 主编

*

杭州大学出版社出版发行
(杭州市天目山路 34 号, 邮编 310028)

杭州商学院印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 15.75 印张 395 千字
1996 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月修订版第 1 次印刷

印数 0001~7000 册

7-81035-924-X/F·094

定价:22.50 元

前 言

为了适应我国社会主义市场经济体制和建立现代企业制度的需要,探索现代企业管理理论,促进企业管理水平的提高,这已成为当前的一个紧迫课题。有鉴于此,同时也为了给大专院校经济类学生和有关人员提供新颖、合适的读本,我们编写了这本书。

本书以系统理论为指导,立足于我国的改革实践,反映现代企业管理理论研究的最新成果,比较全面、系统地研究了现代企业管理理论体系。本书体现了以下几个方面的特点:(1)注意创新研究。全书在管理理论、管理方法和技术等方面都突出创新,力图把握和反映管理学的最新发展趋势。(2)强调理论联系实际。本书在阐述基本理论和基本知识的同时,重视与企业实际结合起来,反映实践对理论的要求和理论对实践的指导作用。(3)重视我国优秀传统文化的现代价值,并探索把传统管理思想与现代管理理论结合起来。

本书由朱明伟主编,参加本书编写的依次为朱明伟(第一、二、三、四、六章)胡永铨(第五章)、盛亚(第七章)、江辛(第八章)、朱桂平(第九章),全书最后由朱明伟修改定稿。

本书在写作过程中,参阅了大量中外学者的论著,在此谨表谢意。由于中国特色的企业管理理论正处于发展过程中,我们深知本书还存在不足之处,有待于进一步探索,敬请读者批评指正。

作 者

2001年4月

目 录

第一章 企业管理总论.....	(1)
第一节 企业与企业制度.....	(1)
第二节 企业管理的性质	(14)
第三节 企业管理的职能	(19)
第四节 企业管理的环境	(25)
案 例 三九:战略致胜.....	(36)
第二章 西方管理理论演变	(46)
第一节 科学管理理论	(46)
第二节 行为科学理论	(53)
第三节 现代管理理论	(71)
第四节 管理理论创新	(84)
案 例 强者之路.....	(101)
第三章 中国传统管理思想.....	(110)
第一节 中国传统管理思想的价值观.....	(110)
第二节 中国德治管理思想.....	(119)
第三节 中国法治管理思想.....	(125)
第四节 中国人才管理思想.....	(132)
第五节 中外管理比较.....	(140)
案 例 民生公司的“人本管理”.....	(170)

第四章 企业管理系统原理	(178)
第一节 系统论概述.....	(178)
第二节 系统分析.....	(182)
第三节 企业系统管理.....	(188)
案 例 青啤独到的并购模式.....	(205)
第五章 企业管理的计划职能	(215)
第一节 企业计划概述.....	(215)
第二节 企业预测.....	(225)
第三节 企业决策.....	(236)
第四节 企业目标管理.....	(249)
第五节 企业战略管理.....	(259)
案 例 海尔集团的管理特色.....	(279)
第六章 企业管理的组织职能	(282)
第一节 组织职能概述.....	(282)
第二节 企业组织结构设计.....	(284)
第三节 企业组织结构运行.....	(311)
第四节 企业组织创新.....	(315)
第五节 企业虚拟组织.....	(328)
案 例 联想:中国第一个学习型组织	(337)
第七章 企业管理的领导职能	(347)
第一节 领导职能概述.....	(347)
第二节 领导者素质与企业家精神.....	(355)
第三节 企业领导结构和领导体制.....	(363)
第四节 企业领导方法.....	(370)

第五节 企业领导艺术·····	(381)
案 例 失去柳传志,联想将会怎样? ·····	(391)
第八章 企业管理的沟通职能·····	(398)
第一节 沟通职能概述·····	(398)
第二节 管理沟通的类型和沟通网络·····	(409)
第三节 管理沟通的媒介与方式·····	(419)
第四节 管理沟通障碍与沟通改善·····	(426)
案 例 总经理的一天·····	(439)
第九章 企业管理的控制职能·····	(443)
第一节 控制职能概述·····	(443)
第二节 企业控制的基本过程·····	(447)
第三节 企业控制的基本类型·····	(456)
第四节 企业控制的基本原则·····	(465)
第五节 企业控制的技术与方法·····	(470)
第六节 企业的有效控制·····	(483)
案例:巴林银行的倒闭 ·····	(488)

第一章 企业管理总论

现代企业是一个复杂的社会系统,需要进行科学的管理,才能保证企业的正常运行,并产生最大的功效。研究企业管理问题,首先要对企业组织本身有一个清晰的认识,明确企业管理的性质和职能,并阐明影响企业管理的环境因素。

第一节 企业与企业制度

一、企业的形成与发展

企业是社会生产力水平发展到一定阶段的产物,它是随着商品经济的发展而发展的。

人类社会的生产活动,总是程度不同的社会化劳动,不同的生产力发展水平和商品经济发达程度决定了不同的生产组织形式。在原始社会,由于生产力水平极度低下,人们改造自然获得生活资料的能力非常有限,为了求得生存,只有依靠集体劳动,以血缘为纽带的氏族组织就成为社会生产的基本单位。他们共同劳动,平均分配,没有剩余也没有剥削和阶级。随着社会生产力的发展,氏族经济逐渐瓦解,产生了奴隶的集体劳动形式,之后产生了以农民家庭为基本生产单位的封建制。人类社会进入奴隶制和封建制时代后,商品经济虽然有所发展,但以手工劳动为基础的自给自足的自然经济一直占统治地位,劳动社会化程度很低,因此,家庭、手工作坊等作为这一时期的社会经济活动的基本单位持续了漫长的岁

月。

随着社会生产力水平的提高和商品经济的发展,资本主义经济在封建社会内部因小生产者的自发分化而产生。资本主义社会化大生产突破了以家庭、手工作坊为单位的传统经济组织形式,出现了由资本所有者雇佣大批工人、共同协作劳动、以盈利为目的崭新的商品生产单位——企业。企业的大量出现是以第一次工业革命为契机的。随后,企业从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、运输等多个领域。企业发展到今天,与机器大工业和社会化大生产相适应,其生产组织形式和财产组织形式都有了巨大的发展,出现了大量的现代企业。

由此可见,企业是一个历史的概念,是社会生产力水平提高和商品经济发展的必然产物。

二、企业的概念和特征

企业是为了向社会提供产品或劳务,获得利润而从事生产经营活动的经济组织。企业是一种创新能力极强的组织,具有丰富的内涵,其特征主要包括以下几个方面:

1、经济性

企业首先是作为现代社会中人们进行生产经营活动的基本单位而产生的,其本身就是由一定数量的生产要素在特定组织形式下有机结合而成的独立生产经营体系,因此,企业的活动必然以从事物质资料的生产经营或提供劳务为主要内容。企业作为经济组织这一特征,使它区别于政治组织、行政组织、群众组织等不从事经济活动的非经济组织。

2、盈利性

在市场经济条件下,企业经济行为的一般特征就在于利润的极大化,即企业总是力求在多种可能的经营备选方案中,选择能够给企业带来最大收益的方案,以使其所能获得的经济利益极大化。

企业是市场经济活动的基本单位,是独立的商品生产经营者,企业所获得的利润,是社会多元主体,包括国家、企业和个人利益在何种程度上实现的基础。企业只有取得盈利,一方面才能使国家财力增长,使宏观经济效益不断提高;另一方面也为企业自身的技术创新、产品创新、管理创新奠定良好的物质基础,增强企业的市场竞争能力和市场应变能力,保证企业的不断发展壮大。因此,市场经济条件下企业经济行为的利润极大化倾向不仅是合理的,而且也是十分必要的。可以说,盈利性是企业最本质的特征。

3、社会性

企业既是一个经济组织,也是一个社会组织,这是本世纪管理科学在企业观念上的一次变革。现代企业是一个与社会有着广泛而紧密联系的开放系统,实际上它本身就是社会大分工的结果。一方面,企业的经济行为受到许多社会因素的约束和影响,这些因素包括社会制度、国家的政策和法律、企业的社会责任、消费习惯、文化差异和传统习俗、竞争对手的竞争策略等。企业必须在一定程度上满足各种社会集团和个人对企业的不同社会要求,才能得以生存和发展。另一方面,企业作为社会物质财富的创造者和社会生产力的代表,它对社会生活的多个领域,包括经济生活、文化生活和政治生活等方面,都产生广泛和深刻的影响。可以说,现代社会是企业社会,企业在推动社会发展过程中具有不可替代的作用。

三、现代企业制度

(一)企业制度的演变

企业制度是一个历史的范畴,它是随着企业的发展而发展。世界上一般是按财产组织制度来划分企业制度的,因此,企业制度大体可划分为三种模式:个人独资企业制度、合伙制企业制度和公司制企业制度。

1、个人独资企业制度

个人独资企业,是指由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。这种企业在法律上为自然人企业,不具有法人资格,不是法人企业。个人独资企业是人类历史上最早产生、也是最简单的一种企业形式,流行于小规模生产时期。但在现代经济生活中,个人独资企业在企业数量上仍占大多数,在经济活动中发挥重要的作用。

《中华人民共和国个人独资企业法》于2000年1月1日起正式施行,这标志着这种企业制度在我国走上了规范化发展道路。

(1) 个人独资企业的设立

设立个人独资企业应当具备下列条件:

- ①投资人为一个自然人。
- ②有合法的企业名称。
- ③有投资人申报的出资。
- ④有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。
- ⑤有必要的从业人员。

由于《个人独资企业法》没有个人注册公司时的资本金限制条件,也就是说,在理论上只要有一元钱就可以注册一家个人独资企业,因此,要说我们的社会开始走向一个人人可创业的时代应该不为过。它标志着我们更加尊重人的个性和个人的创业机会。

(2) 个人独资企业的优点

①企业可完全拥有剩余索取权,从而解决了经营动力问题。由于企业由个人出资,由个人经营,因此,利润也归个人所有,不需要和别人分享。这种“发财”机制能最大限度地激发个人的创造性和积极性。

②机动灵活,适应性强。企业由企业主个人管理,因此,制约因素比较少,能及时根据市场变化调整经营活动。

③能满足个人的成就感。企业主完全可以按自己的意志来经营企业。企业所追求的目标,也正是他个人的目标。如果企业获

得成功,企业主就会感到这是他个人能力的体现和个人价值的实现,从而充分满足他的成就感。

④保密性强。在市场竞争中,保护商业秘密是企业的一项重要管理工作,这是企业获得竞争优势的基础。这种形式的企业需要公开的资料很少,内部信息的保密性很好。

(3)个人独资企业的缺点

①无限责任。所谓无限责任,是指当企业的资产不足以清偿企业的债务时,法律强制企业主以个人财产来清偿企业债务。从这个意义上说,企业主所有财产都是有风险的,一旦企业失败,就可能倾家荡产。这就是“跳楼”机制。因此,对风险比较大的行业来说不宜采用这种形式。

②规模小。这种企业在发展上受到两个方面的限制:一是个人资金有限,信用比较低,主要靠自身的积累来再投资,这就限制了企业规模的扩张。二是个人管理能力的限制。小企业管理简要,一个人可以胜任,但规模大的企业是不可能由一个人来驾驭的。

③企业寿命有限,这种企业与企业主个人同存亡。如果企业主个人出现死亡、破产、犯罪或不愿意再干了,企业也就关闭了。

2、合伙企业制度

合伙企业是指各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

(1)合伙企业的设立

设立合伙企业,应当具备下列条件:

①有二个以上合伙人,并且都是依法承担无限责任者。

②有书面合伙协议。内容包括:合伙企业的名称和主要经营场所的地点、合伙目的和合伙企业的经营范围、合伙人的姓名及其住所、合伙人出资的方式和数额及缴付出资的期限、利润分配和亏

损分担办法、合伙企业事务的执行、入伙与退伙、合伙企业的解散与清算、违约责任。

③有各合伙人实际缴付的出资。合伙人可以用货币、实物、土地使用权、知识产权或者其它财产权利出资。上述出资应当是合伙人的合法财产及财产权利。

④有合伙企业名称。

⑤有经营场所和从事合伙经营的必要条件。

(2)合伙企业的优点

①扩大了资金来源,提高了信用能力。每个合伙人都能为企业提供资金,同时,由于有更多的人承担债务责任,能赢得债权人的信任,就容易向外筹措资本或获得贷款,而且也能从供应商那里得到更多的赊购。

②提高了决策能力。合伙企业在制定决策时可以集各合伙人的才智和经验,收到集思广益的效果,从而提高决策的准确性。因为,影响企业决策的因素是多方面的,一人决策难免考虑不周,几个人共同决策就能达到“三个臭皮匠,顶个诸葛亮”的效果。

(3)合伙企业的缺点

①无限责任。与个人独资企业一样,合伙企业的合伙人要承担无限责任,而且合伙人之间要承担连带责任。也就是说,要求有清偿债务能力的合伙人,对没有清偿债务能力的合伙人应负债务的连带责任。因此,如果企业出现问题,合伙人的所有财产都具有风险。

②企业内部管理容易出现问题。所有合伙人原则上都参加公司的经营管理,都有决策权,从而出资人的独立性就不如独资企业大,重要事项需要协商一致,难免出现不同意见。如果互相缺乏信任,就会影响企业的正常运转。

③企业规模有限。合伙企业虽然比一个人的独资企业能筹集更多的资本,但仍然难以满足大规模生产经营活动的需要,使企业

的整体规模受到限制。

3、公司企业制度

公司是由数人出资,依法设立,以盈利为目的的社团法人。

随着商品经济的迅速发展,商品交换的时间和空间都急剧地扩展了,它要求组织大规模的生产和流通。企业规模的扩张要求迅速进行资本的积累,资本积累包括资本积聚和资本集中。独资企业和合伙企业多属于资本积聚,具有缓慢性的特征。因而资本集中的方法被广泛采用,于是利用股份进行社会集资的组织形式应运而生,导致公司制度的产生和发展。

公司制企业可以分为多种类型,我国主要是有限责任公司和股份有限公司。

(1)有限责任公司:是指由若干人数以上一定人数以下的出资者共同出资组成,全体股东仅以自己的出资额为限对公司债务承担有限责任的公司。公司的全部资本不划分为等额的股份,不向社会公开发行股票,其股权证也不能上市公开交易。这类公司一般为中小企业。

设立有限责任公司,应当具备下列条件:

①股东符合法定人数,有限责任公司应由二个以上五十个以下股东共同出资设立。

②股东出资额达到法定资本最低限额,以生产经营为主的公司是人民币五十万元;以商品批发为主的公司是五十万元;以商品另售为主的公司是三十万元;科技开发、咨询、服务性公司是十万元。股东可以用货币出资,也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。

③股东共同制定公司章程。公司章程应当载明下列事项:公司名称和住所;经营范围;注册资本;股东的姓名或名称;股东的权利和义务;股东的出资方式 and 出资额;股东转让出资的条件;公司的机构及其产生办法、职权、议事规则;公司的法定代表人;公司的

解散与清算办法。

④有建立符合有限责任公司要求的组织机构。

⑤有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

有限责任公司的优点主要是设立简便；公司组织机构比较简单；股东对公司债务只负有限清偿责任；股东之间便于沟通和协调。

有限责任公司的缺点主要表现在股本转让受到严格限制；股东只负有限责任，公司信用程度不高。

(2)股份有限公司：是指由法定人数以上的人出资设立，公司全部资本划分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。其基本特点是：有限责任、等额股份、所有权与经营权分离、股份自由转让。

设立股份有限公司，应当具备下列条件：

①发起人符合法定人数。设立股份有限公司，应当有五人以上为发起人，其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于五人，但应当采取募集设立方式。

②发起认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额。股份有限公司注册资本的最低限额为人民币一千万元。

③股份发行、筹办事项符合法律规定。股份有限公司的设立，必须经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准。发起人向社会公开募集股份的，须经国务院证券管理部门批准。

④发起人制订公司章程，并经成立大会通过。公司章程应当载明下列事项：公司名称和住所；经营范围；设立方式；股份总额、每股金额和注册资本；发起人的姓名或名称、认购的股份数；股东的权利和义务；董事会的组成、职权、任期和议事规则；公司法定代表人；监事会的组成、职权、任期和议事规则；公司的通知和公告办法。

⑤建立符合股份有限公司的组织机构,包括股东会、董事会、监事会和执行部门。

⑥有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

对于申请所发行的股票在证券交易所上市交易的股份公司还必须符下列条件:

①股票经国务院证券管理部门批准已向社会公开发行人。

②公司股本总额不少于人民币五千万元。

③开业时间在三年以上,最近三年连续盈利。

④持有股票面值达人民币一千元以上的股东不少于一千人,向社会公开发行的股份达公司股份总额的百分之二十五以上;公司股本总额超过四亿元的,其向社会公开发行股份的比例为百分之十五以上。

⑤公司在最近三年内无重大违法行为,财务会计报告无虚假记载。

股份有限公司的优点主要表现在:

①能迅速集中社会资本。通过发行股票,可以大规模地吸收巨额社会资本,实现资本集中,使企业能迅速扩张。

②股份转让方便。通过实行资本证券化,股东可以将其股票自由转让,从而减少风险,并促进公司之间的竞争。

③管理效率高。公司实行所有权与经营权相分离的原则,使得公司的管理职能由职业经理人员担任,从而能有效地提高企业的管理水平。

股份有限公司也存在一些缺陷,主要包括:

①组建困难。股份有限公司是公众公司,政府有严格的限制条件,因此,公司的组建过程复杂,组建费用很高。即使公司正常运转以后,也会受到严格的监督。

②不能保密。公司要披露所有重大事项和定期公布经营业绩报告,所以,保密比较困难。

③双重征税。公司的税负比其它企业重。公司的利润要纳企业所得税。企业用税后利润给股东分配时,股东还要再纳一次个人所得税。

综上所述,每一种企业制度形式都存在优缺点,它们适应生产力发展水平的差异性而同时存在。但是,从现代经济发展来看,公司制企业所显示出的优点是其它企业形式所无法比拟的,特别是股份有限公司,它是最适于现代大企业的一种企业制度。

(二)现代企业制度

现代企业制度是产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学的企业制度。它是以产权清晰为前提,以法人财产制度为主体,以有限责任制度为核心,以经济效益为目的,以科学管理为手段。公司是现代企业制度的主要形式,有限责任公司和股份有限公司能够较好地体现现代企业的内涵。现代企业制度的基本特征是:

1、企业法人制度

企业作为市场竞争的主体,必须是能够独立享有民事权利,承担民事责任的经济实体。企业是出资者依照法律构造的一种经营组织,并使其人格化,具有独立的法律地位。建立现代企业制度的关键是确立企业法人财产权,即法人支配全部企业财产的权利。法人财产权是公司自主经营、独立承担责任、形成独立法律人格的基础和前提。公司作为盈利性企业法人,要进行盈利性经营活动,要作为独立的法律主体参与民事活动,承担民事责任,就必须有独立的属于公司所有和支配的公司法人财产。公司对这种财产享有占有和使用、收益和处分的权利,在生产经营活动中有权独立地支配这种财产。对国有企业来说,它是由国家出资构造的国有企业法人,企业拥有法人财产权。企业独立经营,形成的利润和资产的增值均为出资者所有。

2、有限责任制度

所谓有限责任,包括两方面的含义,一是企业以出资者出资构