

工商管理高年级本科生、企业管理研究生、MBA、EMBA适用

企业管理

Enterprise Management

秦志华 ○ 著

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



工商管理高年级本科生、企业管理研

企业管理

秦志华 ○ 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 秦志华 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理 / 秦志华著. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 1
ISBN 978 - 7 - 5654 - 0210 - 4

I. 企… II. 秦… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 250481 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连经济技术开发区兴华彩印包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm 字数: 414 千字 印张: 21 插页: 1

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 王昭元 孙 平 责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0210 - 4

定价: 36.00 元

序

管理与企业管理不是一回事，这是常识。但在目前的教科书中，这一常识问题没有很好解决。打开《管理学原理》教科书，大量内容属于企业管理范畴，例如关于企业战略、经营计划、事业部组织结构的介绍等。再打开《企业管理学》教科书，主要内容还是上述知识的介绍，新增知识点不多，特别重要的是，对企业这一微观效益组织的本质特征和运行方式探讨不多，未能说明企业管理研究对象的特殊性。其结果，不管对于管理活动一般规律的探讨，还是对于企业管理特殊规律的探讨，都难以深入与系统。

教科书的编写方式与高等学校的课程开设方式相关。

目前的教学安排，“管理学原理”通常作为基础课和公共课开设，教学对象是管理专业低年级学生或其他专业的不同年级学生。这一课程的教学目的，是说明管理活动的一般规律，培养用人办事的一般能力。由于管理规律广泛存在于一切组织之中，因此课程教学内容应该覆盖不同类型的组织，不能局限于企业；否则不仅可能造成误导，使学生把营利组织的管理当成一般管理，而且低年级学生由于缺乏企业知识，难以理解和把握教学内容。

与此不同，“企业管理”是商学院和经济管理学院的专业课，教学对象是企业管理专业和相关专业的高年级学生。这一课程的教学目的，是说明企业作为有计划的生产经营组织，如何提高资源配置的投入产出效益，在市场竞争中获得生存与发展。这是复杂的专门问题，需要从多方面进行探讨，各门专业课程由此产生，包括企业战略、市场营销、生产运营、财务会计、人力资源、经济法规等。“企业管理”作为一门特殊的专业课，目的是在各门业务课程讲完之后，帮助学生进行知识整合，通过构建企业管理的知识体系，使学生形成从事企业管理工作的整体思路。

然而，目前情况不是如此。很多学院的课程设置中，只在低年级开设“管理学原理”作为基础课，不在高年级开设“企业管理”专业课，试图在“管理学原理”中介绍企业管理知识。由此产生的结果是：一方面，学习“管理学原理”的低年级学生，既难以理解企业管理的特殊要求，又未能深入把握一般管理活动的规律；另一方面，学了一系列专业课程之后的高年级学生，迫切需要进行知识整合，

2 企业管理

却缺乏相应的指导。从目前情况看,企业管理专业的学生普遍存在知识广而不深,能力杂而不专,灵活有余、基础不牢的现象,就业情况不好。

改变这种状况需要专门努力进行课程调整和加强教材编写。其中一个重要环节,是把“管理学原理”与“企业管理”区分开来,前一课程集中讲述管理活动一般规律,后一课程集中探讨企业管理特殊要求。通过对低年级和高年级学生讲授不同的内容,达到循序渐进推进学生知识体系建构的目的。本书是为此而做的努力。

根据上述思路,本书的编写目的是:在学生已经系统学习相关课程的基础上,对企业这一微观效益组织的性质、结构与功能进行整体介绍,从提高生产经营效益的角度说明企业管理各项职能的应用。也就是说,本书不是从“管理学原理”的内容出发,介绍一般管理规律在企业中的表现,把企业作为说明管理规律的事例,而是从企业的特殊本质出发,介绍生产经营活动对于管理的需求,说明如何通过管理工作促进企业发展。

与此相应,本书内容安排的方式是:首先分析企业在市场竞争中生存发展的方式,然后对企业管理各项职能进行专题探讨。由此构成内容结构的两大部分:第一部分以企业理论、企业战略、企业运营为线索,对企业的生产经营活动进行整体刻画。在这部分内容中,补充了现有教材涉及不多的企业管理理论,强调了有计划分工协作的特殊要求,从市场竞争的需要引出对于企业管理的要求。这是前三章的内容。第二部分以管理活动的职能划分为框架,探讨如何通过加强管理提高企业效益。在这部分内容中,把管理学原理与企业生产经营活动结合起来,具体分析各项管理职能的任务与方法。

促成本书编写的动力来自三个方面。首先是笔者自身的教学实践。在中国人民大学的多年教学工作中,比较全面地经历了企业管理专业的教学改革过程,对于以“管理学原理”取代“企业管理”的利弊体会很深。其次是学生的学习需求。从前后执教的十多届企业管理学生情况看,近几年来经常听到的反映是:“管理学原理”不好学、没学好、学不好。到了高年级甚至研究生阶段,企业管理专业的学生也难以说清什么叫企业和企业管理。最后是学生就业的压力。企业管理专业学生就业不好是个普遍现象,原因不仅在于过大的招生规模,而且在于培养出来的学生质量。企业之所以不愿意招收企业管理专业学生,是认为这些学生眼高手低、泛泛而谈,干不了实际工作。

出于上述原因,笔者在这些年的教学工作中,一直尝试着把“管理学原理”与“企业管理”区分开来,作为两门不同的课程开设,已经坚持了四年。为此所编写的教学大纲和讲义内容,多次在教学中使用,受到同学们的欢迎。本书的编写,是对这些年来教学实践的一种总结,也是为了满足教学工作的需要。

因此,教材编写工作经历了很长时间,从2005年启动直到2010年才初步完成。两本教材分别定名为《管理学》与《企业管理》,均由东北财经大学出版社出

版。之所以如此命名，而不叫《管理学原理》和《企业管理学》，是因为对通行的教学内容作了一些调整，希望形成新的逻辑结构。由于能力有限，教材还存在很多不尽如人意的地方，需要接受检验和批评，因此未敢对教材冠以原理或学说的名称，为以后的修改留下余地。

在本书编写过程中，我的历届研究生团队做了很多协助工作，其中余静同学的帮助尤其重要。余静同学以其扎实的理论功底和严谨的工作方式落实编写方案，对各章节内容前后多次进行调整与修改，以至毕业后到中国航空信息集团工作期间，这一修改工作仍在持续。没有余静同学和其他同学的协助，本书难以按期完成。

本书前后四易其稿，主要内容已经多次在高年级本科生和研究生教学中使用，与此同时听取了很多企业实际工作者的意见，也希望得到各方面的批评意见，作为再版时的修改依据。

作者

2010年11月于中国人民大学商学院

目 录

第1章 企业管理	⇒1
导入案例 宗庆后的管理	/1
本章提要	/3
1.1 企业	/3
1.2 企业管理	/15
1.3 企业管理者	/26
小结	/32
问题与思考	/33
参考案例	/33
第2章 企业战略	⇒37
导入案例 波导转型	/37
本章提要	/40
2.1 战略概述	/40
2.2 战略分析	/47
2.3 战略决策	/58
2.4 战略实施	/64
小结	/71
问题与思考	/71
参考案例	/71
第3章 企业运营	⇒75
导入案例 飒拉的霸业	/75
本章提要	/77
3.1 运营	/78
3.2 运营状况	/87
3.3 运营管理方式	/96
小结	/111
问题与思考	/111

2 企业管理

参考案例 /112

第4章 企业计划 ⇨115

导入案例 XY公司的战略与计划 /115

本章提要 /119

4.1 生产经营与企业计划 /119

4.2 企业计划制订与实施 /128

4.3 计划工作方法与技术 /144

小结 /156

问题与思考 /156

参考案例 /156

第5章 企业组织 ⇨160

导入案例 以机制变革推动企业发展 /160

本章提要 /162

5.1 企业组织体系 /162

5.2 企业组织设计 /168

5.3 企业组织变革 /185

小结 /198

问题与思考 /198

参考案例 /199

第6章 企业人事 ⇨203

导入案例 力帆集团的人才策略 /203

本章提要 /205

6.1 打造管理团队 /206

6.2 建设员工队伍 /220

6.3 开发人力资源 /232

小结 /241

问题与思考 /241

参考案例 /242

第7章 企业领导 ⇨247

导入案例 乐百氏的员工“教练” /247

本章提要 /251

7.1 领导活动 /251

7.2 目标管理 /256

7.3 工作授权 /264

7.4 领导权变 /277

小结 /283

问题与思考	/283
参考案例	/283
第 8 章 企业调控	⇨287
导入案例 云翔公司的企业变革	/287
本章提要	/291
8.1 企业控制	/291
8.2 企业变革	/303
8.3 企业成长	/312
小结	/322
问题与思考	/323
参考案例	/323
主要参考书目	/326

第 1 章

企业管理

◆ 导入案例

宗庆后的管理

可口可乐中国总裁杜达夫曾说：“可口可乐今后在中国最大的挑战来自娃哈哈。”

宗庆后，杭州娃哈哈集团公司董事长兼总经理，担任中国工业经济协会常务理事、中国保健食品协会副会长、浙江省饮料工业协会会长等职务。

娃哈哈如何成为可乐巨人担忧的对手，其有什么特别之处？娃哈哈如何实现有效管理？宗庆后在《娃哈哈方法》一书中提出了“管理创新三阶段”论。

第一阶段经验管理

宗庆后所经历的管理第一阶段是经验管理阶段，即宗庆后的个人英雄主义阶段。他的特征是能人治厂，凭感觉、靠经验管理。这是一种火车头式的方式，企业的整个运作都靠能人拉动，靠其个人的能力、素质、经验和风格在发挥着巨大的作用。在这个阶段宗庆后事必躬亲、身先士卒，与员工一起起早贪黑地干，这个阶段也是娃哈哈大家庭形成的时代。我们可以想象的到那是一个怎样的时代，娃哈哈凭借着儿童营养液、AD 钙奶等产品驰骋天下，这一时期，也是宗庆后个人权威彻底建立起来的时期。

这个阶段宗庆后最大的管理特色是以亲情塑造团队、以权威建立权威，理论上比较粗放，但企业凝聚力强，锻造了一个可以一扫天下的“子弟兵”队伍。

第二阶段科学管理

20 世纪 90 年代中期娃哈哈迎来了自己的第一个重要的转型时期。宗庆后的管理创新，也进入了第二个阶段。在此阶段，宗庆后完成了娃哈哈的两大管理创新：一是改变企业资本结构，重组企业股权，与法国达能合资；二是逐渐形成联销体营销网络，建立以通路为平台的企业运作模式。而这一阶段最重要的管理变革，就是宗庆后与时俱进进行管理分层授权，以适应企业做大做强的

2 企业管理

形势。

这之后的娃哈哈，在宗庆后的领导下屡战屡胜，“宗氏兵法”开始名扬天下，“非常营销”成为饮料行业的标杆。娃哈哈靠战略领先创造优势，攀上中国食品饮料行业的宝座。我们发现娃哈哈的每一个产品，都不是先吃螃蟹，但在“宗氏兵法”的指导下，娃哈哈做一个赚一个，当娃哈哈出现充裕的现金流和优美的企业增长曲线时，不断惹来企业界对其神化的追逐。

第三阶段现代管理

在进入跨国竞争和全面竞争时代之后，娃哈哈的管理变革再次遭遇转型，这是宗庆后的第三次管理创新。宗庆后给出的解决方案是企业流程再造。这里所说的“企业流程再造”，相比于以通路为平台的“组织流程再造”，主要区别是宗庆后开始从企业结构的层面上升到企业信息整合的层面。通过企业流程再造，可以通过信息化提高企业的整体运作水平，从而使管理层从日常工作中的随意决策变成依靠科学的决策。

在经过多方面的考虑之后，宗庆后聘请美国埃森哲公司为娃哈哈实施企业流程再造的“外脑”，主要内容包括：实施应用 SAP 软件、供应链优化系统（APO）、管理信息系统（MIS），建立企业科学的分级授权体制。

从经验管理，到科学管理，再到现代管理，这是企业变革的必然进程，不可逾越。目前大多数的中国企业还处于经验管理阶段，但是我们很多管理者没有弄清本企业所处的进程，就盲目套用所谓先进的管理方式和方法，由此注定了不可避免的大起大落的宿命结局。

小结

从“有为”到“无为”，宗庆后完成了他在娃哈哈的“管理三阶段”，宗庆后依靠后天的自我修炼，进入中国当代一流企业家行列。其“宗氏兵法”成为娃哈哈市场制胜的法宝，“宗氏兵法”造就了独一无二的“娃哈哈模式”，这些成功方法的背后是宗庆后个人思想的闪光。所以很多学者将宗庆后与张瑞敏相提并论，于是就有了“北有张瑞敏，南有宗庆后”之说。他们两个人都是各自行业的领军人物。

宗庆后认为，从“有为”到“无为”：一是要充分地信任下属、充分地授权，实现责权利相统一；二是推行契约化的管理，也就是制度化的管理，让契约成为管理中一只“有形的手”；三是设置一种能减少交易成本的分配机制；四是依靠企业文化从根本上去改变人的价值观念，改变人的意识，使企业文化成为管理过程中一只“无形的手”；五是减少管理的内耗，根据社会分工理论尽可能将一些管理事务交给社会，比如住房问题、社会保险问题、子女教育问题，因为管理内容的减少是实施有效管理的很重要的因素。

资料来源 高超：《娃哈哈方法》，北京，中国工人出版社，2005。根据原资料有改动。

问题与思考:

1. 企业是什么? 与市场有什么联系和区别?
2. “宗氏兵法”反映了企业管理的哪些特征?
3. 宗庆后为何能成为卓越的企业家? 他在娃哈哈中扮演什么角色?

◆ 本章提要

企业是以盈利为目的的生产经营组织。企业作为与市场相对应的资源配置方式,以计划性的分工协作机制代替市场价格机制,从发挥比较优势、节约交易成本的角度提升效率。企业管理是一般管理原理与方法在企业中的应用,其核心是从用人办事的角度提升企业经营效益。在这个过程中,企业管理者发挥着关键作用。

1.1 企业

企业管理是企业为了实现经营效益而进行的管理。为了理解企业管理,必须把握企业是什么、如何产生、怎么治理与企业权力结构这四个方面的内容;它们解释了企业的性质、功能和演化,说明了企业管理的工作基础。

1.1.1 企业

企业是有计划的生产经营组织,以实现微观效益为中心。对于企业性质可以从四个方面加以理解:第一,企业是生产经营组织;第二,企业是风险契约组织;第三,企业是权威管理组织;第四,企业是分工协作组织。

1. 生产经营组织

每一个社会,都是由个人和社会组织构成的。德鲁克(2006)认为,组织所以存在,是为了一种特定的目的和使命,履行特定的社会职能。对于一个现代社会来说,社会组织可以被分为三大类,即政府组织、营利组织和非营利组织。这就是所谓的现代社会“三元结构”。其中,企业是从事生产、流通、服务等经济活动,以生产或服务满足社会需要,实行自主经营、独立核算、依法设立、具有经济法人资格的一种营利性的经济组织。

因而,作为市场单位的企业,一方面通过生产经营活动,以实现投资人、客户、员工、社会大众的利益最大化为使命,通过提供产品或服务换取收入,履行产生利润的社会职能;另一方面,企业的生产经营活动,表现为资源投入与产品或服务产出的过程,可以从投入产出效率来衡量。只有当产出大于投入时,企业才有获利的空间,进而履行其社会职能;否则,企业则处于亏损状态。最后,无论是营利还是亏损,企业本身要承担相应的后果,若表现为前者,则企业能不断地发展壮大;反之,企业则将被市场淘汰。

2. 风险契约组织

生产经营活动是一种投入产出活动，存在风险和不确定性。在市场经济条件下，这种风险通过不同企业之间的竞争集中体现出来，其结果是优胜劣败。成功的企业不断发展壮大，失败的企业破产倒闭，退出市场。

如何对待市场风险，是现代社会每个人都要处理的问题，更是生产经营活动必须处理的问题。对此有两种不同的态度：一是承担风险获取超出一般收益的风险收益；二是回避风险获取社会一般收益。两种不同的态度产生了人们之间不同的协作方式，企业就是一种特殊的风险组织，服从风险承担者获取风险收益、风险制造者承担风险责任的组织原则。实现这一原则的依托是企业契约。

按照企业契约的安排，承担风险的企业家也就是企业生产经营活动的指挥者，有权指挥其他企业成员开展生产经营活动。因而企业是一个由不同企业成员构成的风险契约组织，涉及投资者、经营者、劳动者、债权人等多方面关系。通过契约安排，不同的企业成员具有不同的责任和权利。

3. 权威管理组织

在企业的契约关系中，投资者和劳动者之间的关系占有基础地位。

投资者与劳动者之间的契约关系，是围绕剩余权益配置形成的劳动契约关系。即投资者以承担经营风险的方式，作为企业的所有者，雇佣劳动者进行生产活动。在此契约基础上产生了企业对于员工的管理权，即经营管理者对于员工劳动能力的支配权。例如，奈特（2000）认为，企业组织结构本质是以经营职能专业化为基础的权力结构安排，其中，责任和控制不可分割性是这一权力结构安排的核心，即企业作为一种生产性的制度安排，一方面是企业组织成员之间的决策分工体系；另一方面又是企业的管理者和雇员之间分摊风险的机制或组织形式。经营管理者在承担风险时获得经营剩余；而雇员则通过回避风险获得契约所规定的固定工资，并允许管理者监督他们在企业内的活动。

在实际生活中，如何建立企业契约，谁在企业契约中成为投资者和劳动者，既取决于人们资源占有情况的比较，又取决于人们对于经营风险的不同态度。其中既具有经济优势又愿意承担经营管理风险的人，常常成为投资者，在企业中处于主导地位。

4. 分工协作组织

仅仅建立了生产经营的风险承担和收益契约还不够，还不能保证企业能够提高生产经营效率。为此必须在企业契约基础上，建立有计划的分工协作体系，这是通过组织设计和职务界定实现的。

一般来说，市场经济就是分工协作经济，人们所提供的产品与服务，大都是为了满足他人的需要而生产，通过专业生产和互通有无来更好实现自身利益。这种以专业化为基础的社会分工，能够使人们更好发挥自己的比较优势，从而提高经济效率。但是，分工协作受到很多条件限制。在人们互通有无的生产经营活动中，如何

发现对方的需要，如何确定自己生产的数量和价格，如何保证相互之间交易的有效实施，都需要花费时间和精力来解决，为此往往耗费大量人力、财力、物力资源。因此，如果在一定范围内以计划方式协调人们之间的生产经营活动，可以解决很多市场交易难以解决的问题，从而大大提高经济效率。

依靠工作职务的科学界定与合理安排，能够为每个企业成员安排合适的工作位置，使其工作能力的比较优势得以发挥，在相互协作中获得 $1+1>2$ 的效果。与此相应，企业在风险契约基础上，依靠管理权威的运作，成为了有计划的分工协作组织。

【补充资料】

“企业”的概念来源

对于中国而言，企业一词并非我国古文化所固有，和其他一些现在已经广泛使用的社会科学词汇一样，是在清末变法之际，由日本借鉴而来。而日本则是在明治维新以后，引进西方的企业制度过程中，从西文翻译而成。因此，探询企业的语源，绝不能从我国和日本的词语构成入手，只能着眼于移植的“母体”，即西方语汇。

与企业一词相对应，英语中称为“enterprise”，法语中称为“entreprise”，德语中称为“unternehmen”。由于欧洲语言大多受到拉丁语的强烈影响，且基于历史原因与地理因素，各国之间不断地移植与融合，使其词汇构成与内涵极为相似。以英语为例，企业一词由两个部分构成，“enter”和“prise”，前者具有“获得、开始享有”的含义，可引申为“盈利、收益”；后者则有“撬起、撑起”的意思，引申为“杠杆、工具”。两个部分结合在一起，表示“获取盈利的工具”。

日本在引进该词时，意译为“企业”，从字面上看表示的是商事主体企图从事某项事业，且有持续经营的意思。据此，可以认为，企业一词在语源意义上是作为权利客体存在的，它是“主体从事经营活动，借以获取盈利的工具和手段”或者“创制企业和利用企业进行商事营业活动，并非商事主体的终极目标”，其最终目的无非是为了“谋求自我利益的极大化”。

“企业”的英文解释

enterprise: An enterprise is a company or business, often a small one.

company: A company is a business organization that makes money by selling goods or services.

business: A business is an organization which produces and sells goods or which provides a service.

资料来源 百度百科。

1.1.2 企业的产生

企业作为社会生产与生活中越来越重要的经济组织，其产生与发展具有一定的规律。简单地说，企业因节约交易费用而产生，成为与市场相对应的资源配置方式，随着社会生产的发展从手工作坊式逐步演化成为现代的跨国公司。

1. 为何产生

企业之所以能存在，是因为企业具有特殊的价值。对此，经济学家与管理学家进行了多方面探讨。

在传统经济理论中，价格机制被认为是最有效率的资源配置手段，是经济运行中进行资源优化配置的“看不见的手”。那么，为什么还要有企业的存在？经济学家科斯对这个问题进行了深入的思考，其答案是：“主要理由似乎在于使用价格机制是需要支付成本的。产生这种成本的最明显的原因在于要发现相对价格是什么……在市场中每发生一笔交易的协商和签订合同的费用也必须考虑进去。”而通过形成一个组织并让某种权力来支配资源，价格机制的使用费用就可以节省。因此，在科斯看来，“企业最显著的特征是：它是价格机制的替代物”。企业和市场是两种可以相互替代的“协调生产的不同方式”。

科斯的分析，开创了从交易成本出发理解企业本质的思路。交易成本是随着交易活动而产生的一系列成本，包括信息成本、协商成本、监督管理成本和违约处理成本等，简言之，包括一切不直接发生在物质生产过程中的商品成本。按照这一观点，企业的价值在于通过以内部化方式节约交易成本，从而提高投入产出效益。而以命令服从方式体现出来的权威关系的建立，是内部化本质特征。在这一思路的基础上，形成了企业契约理论和团队生产理论。

从历史上看，企业是商品经济发展到一定阶段的产物，早期的家庭经济或手工作坊都不是企业。随着西方雇佣劳动制度和手工业工厂的发展，企业才成为社会的基本经济单位，其特征是由投资者雇佣劳动者，在统一权威的指挥下，通过计划、组织、领导、控制的方式，分工协作、共同努力，从而建立一定的生产经营体系，提高投入产出效率。这种生产效率可以通过一组生产函数加以定量刻画。

2. 如何演化

(1) 企业形态的演进

①业主制。业主制是最简单的企业形态，在这种形态中，企业投资主体是单一自然人，因此也称为个人独资企业。个人独资企业是人类历史上出现最早的企业形式。私人业主享有生产决策和经营管理的全部权力，并对企业债务承担无限责任，即以自己的全部财产对企业债务承担责任。这种形式的企业可以减少管理费用，但只有在企业规模较小，单个人可以进行有效管理，各种行为比较容易受到监督和计量的情况下才适用。

②合伙制。这是由两个或两个以上的人共同投资，投资人对企业债务负无限连

带责任的企业。其特征是：合伙人对企业负有出资责任，享有经营决策和利润分配的权利，每个合伙人都承担清偿企业全部债务的责任。合伙人之间的契约关系建立在人际关系基础之上，当人际关系变更时，合伙制也终止。由于合伙制企业存在合伙人之间的道德风险问题、存在人际关系容易变更以及无限连带责任等特点，现代企业中已经较少采用。只有在某些个人信誉极为重要的行业，如律师事务所、会计师事务所、私人诊所等行业，才要求必须实行合伙制。

③股份合作制。它是合作者共同投资、共同劳动和经营，以劳动报酬为主、投资收益为辅的企业形式。其特征是：企业是劳动者的资本联合和劳动合作的结合，合作者有劳资双联的属性；劳动与股份共同参与分配。

④公司制。包括股份有限公司和有限责任公司，都是由多个投资者共同投资兴办的企业，其特征是投资者以其出资额对企业债务负有有限责任，企业以其全部资产对债务承担责任。公司制企业是享有民事权利、承担民事责任的法人实体，对出资者承担资产保值增值的责任。在公司制企业中，股份可以转让，企业控制权通过资本话语权和能力话语权的平衡来实现。

(2) 现代企业的形式

①无限责任公司。无限责任公司是由两个以上的少数股东组成的、对公司债务负有无限连带清偿责任的公司。其主要特征是：公司财产与股东个人财产没有明确的划分，股东以个人财产对公司债务承担无限连带责任；股东人数少，以个人信用为基础，共同管理公司事务，所有权与经营权统一；无须公开公司账目，可以任意增加或减少公司资本。

②有限责任公司。有限责任公司是指由两个或两个以上、一定数额以下的股东共同出资（我国规定股东人数为2人~50人），每个股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。股东按其出资份额享有权利，承担义务。

有限责任公司的注册资本额度要求比较低，财务也不必对外公开。这是我国股份制企业的基本形式之一。

③两合公司。两合公司是指由少数负无限责任的股东和多数负有限责任的股东共同组成的公司。负无限责任的股东要对公司债务负无限连带清偿责任，并代表其他股东管理公司业务，他们处于公司的核心层。

两合公司的优点是公司既有很高的信誉（因为股东要负无限责任），又可以比较广泛地筹资（因为有的股东可以负有限责任）。其缺点是两部分股东之间的责任关系和利益关系不好处理，时常发生矛盾。现在，许多国家和地区的公司法已将两合公司条款删除。即使公司法还允许设立两合公司，实际上也名存实亡，现实中几乎见不到这样的公司了。

④股份有限公司。股份有限公司是指全部注册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债务承担责任的企业

法人。

股份有限公司的主要特征是：资本划分为等额股份，股份是资本等额划分的最小单位；股东人数只有下限（我国为5人），没有上限；股份可以采取股票的形式向社会公开发行；实行公司财务公开制度；公司是自主经营、自负盈亏的法人实体。

股份有限公司是唯一可以发行股票的公司，是股份制企业的典型形式，人们常说的股份公司主要是指这种类型的公司。股份有限公司的股票在证券交易所里挂牌交易，称为“上市”，该公司也就叫上市公司。上市公司实际上是一种“公众公司”，社会上所有投资者都可以购买它的股票而成为其股东。上市公司必须实行财务公开制度和信息披露制度，以便社会公众及时了解公司的经营状况。同时，各国公司法都对上市公司做出了非常严格的规定，以保护广大投资者的利益。

1.1.3 企业法人治理

【企业实战】

家族企业的两难选择

据统计，目前在中国内地的非公有制经济中，家族式经营的企业至少占到了90%以上。有资料表明，家族企业在世界各国经济中发挥着重要作用。在全球500强中，有175家家族控制的企业。

从家族企业发展的过程中来看，两权分离是一种必然趋势。企业发展初期，由于规模较小，家族化管理具有灵活性，市场应变快的优势。但随着企业规模扩大到一定程度时，应该进行明晰产权，所有权和管理权相分离的改革，把经营管理权交给职业经理人，在企业里建立起现代管理模式，以弥补一些家族企业在管理方面的劣势。明晰产权，两权分离，也使业主能够集中精力进行企业重大决策，减少业主经营负担，更加有利于企业的长足发展。

然而，在两权分离的过程中出现了一些不和谐的音符。

1999年10月28日，中国灶具行业排名第一的广东华帝集团爆出新闻，七位创业股东集体隐退，原公司董事、营销部经理姚吉庆受聘为公司总经理和中山华帝燃具有限公司总经理。一年后，华帝集团销售额比上年同期增长15%，“两权分离”改革成效显著。然而，2002年3月21日，姚吉庆从华帝出走。

2001年，哈慈集团的企划和销售的副总经理——哈慈二次创业的功臣——何坊、段炬红，先后于9月份、12月份离职，并带走了10多位企划和营销骨干。然而，哈慈最高层职位全部由哈慈创办人的直系亲属担任，已经向“两权分离”方向迈出的脚步又缩了回来。

那么究竟是两权合一好还是两权分离好？

“家族制是目前中国现有条件下最好的企业模式。”方太集团董事长茅理翔不止一次重复这样一句话。“目前中国法制还不甚健全，信用体系也有待形成，职业