



中国科学院规划教材

企业管理学

(第二版)

郎宏文 舒喆醒 郝 婷 编著



科学出版社

中国科学院规划教材

企业管理学

(第二版)

郎宏文 舒喆醒 郝 婷 编著

科学出版社
北 京

内 容 简 介

本书针对高等院校经济管理类课程教学的需要,比较全面地介绍了现代企业管理和技术经济分析的基本原理和方法。本书的内容包括企业与公司、管理与企业管理、企业战略管理、企业经营决策、市场营销管理、企业生产管理、企业人力资源管理、企业财务管理、技术经济学概述、资金的时间价值及等值计算、投资项目经济效果的评价方法、项目可行性研究,共十二章。与本书第一版相比,这一版增加了技术经济学的基础原理和分析评价方法,以满足经济管理人员、工程技术人员应掌握对工程项目进行经济分析与评价的知识能力的教学要求。

本书可作为高等院校各专业学生学习企业管理和技术经济分析的基础教材,也可以作为其他人员学习企业管理学和技术经济学的参考书籍。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理学 / 郎宏文, 舒喆醒, 郝婷编著. —2 版. —北京: 科学出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-03-044896-5

I. ①企… II. ①郎…②舒…③郝… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 126781 号

责任编辑: 兰 鹏 张 凯 / 责任校对: 王 双
责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 2 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2015 年 6 月第 二 版 印张: 18 1/4

2015 年 6 月第八次印刷 字数: 432 000

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

第二版序言

当代大学生,不仅要掌握必需的科技知识,还应掌握一定的经济理论与管理基础知识,提升自己未来参加社会经济管理实践活动的能力,这是市场经济发展的客观要求,也是社会进步对人才的要求。经济管理能力是人才必须具备、不可替代的一项基本能力,在我国经济已进入全球竞争的背景下尤其如此。因此,大专院校管理课程教学与改革的目标应该是通过管理系列课程的学习和训练,培养适应社会主义市场经济需要的懂经济、会管理的复合型人才。本次重新修订《企业管理学》(第二版)就是为了满足高等院校各专业开设的企业管理基础课程的教学需要。

党的十八大以来,国家推进国家机构改革和政府职能转变,简政放权,政府多项行政审批权力被削减和下放,这导致企业设立和管理过程中的申请、审批、注册、登记、备案、担保、统计等诸项工作在程序上和内容上有了很大变化,并且本书第一版于2009年出版以来,我国又新颁布和修订了大量的经济管理法律法规,因此教材内容必须及时修订更新,从而使管理理论与实践符合国家政策和法律规范的要求。

考虑到技术经济学是经济管理人员、工程技术人员知识结构中必备的组成部分,本次修订增加了新的一篇“技术经济分析”,包括“技术经济学概述”、“资金的时间价值及等值计算”、“投资项目经济效果的评价方法”和“项目可行性研究”四章。这部分内容对于提高各专业学生的综合素质、改善学生的知识结构、提升自身竞争能力非常重要。通过对这部分内容的学习,学生能够了解、掌握技术经济学的基本基本原理、方法,从而具有对实践问题的经济分析、判断和决策的能力。

本书由哈尔滨理工大学郎宏文教授、舒喆醒副教授、郝婷副教授共同编撰修订。修订后的内容共四篇,第一篇包括企业与公司、管理与企业管理;第二篇包括企业战略管理、企业经营决策;第三篇包括市场营销管理、企业生产管理、企业人力资源管理、企业财务管理;第四篇包括技术经济学概述、资金的时间价值及等值计算、投资项目经济效果的评价方法、项目可行性研究。全书共十二章。在本书的修订过程中,笔者参考和引用了国内外许多专家、学者的著作,吸取了国内外最新的企业管理与技术经济学理论和研究成果,在此向原作者表示深切的敬意和谢意,同时也再一次向科学出版社的有关编审人员表示感谢。因限于水平,书中难免存在不足之处,敬请读者和有关人员不吝赐教。

编者

2015年5月

目 录

第一篇 企业与企业管理

第一章 企业与公司	2
第一节 企业概述	2
第二节 公司概况	7
第二章 管理与企业管理	11
第一节 企业管理概述	11
第二节 企业管理理论的产生与发展	18
第三节 企业组织管理	29

第二篇 战略管理与经营决策

第三章 企业战略管理	37
第一节 企业战略管理概述	37
第二节 企业战略分析	43
第三节 企业战略类型与选择	48
第四节 企业战略的实施与控制	52
第四章 企业经营决策	58
第一节 经营决策概述	58
第二节 经营决策方法	61

第三篇 企业职能管理

第五章 市场营销管理	72
第一节 市场营销管理概述	72
第二节 目标市场策略	75
第三节 市场营销组合策略	78
第六章 企业生产管理	91
第一节 企业生产管理概述	91
第二节 生产过程组织	95
第三节 生产计划与生产作业计划	106
第四节 网络计划技术	114

第七章 企业人力资源管理	119
第一节 人力资源管理概述.....	119
第二节 工作分析.....	120
第三节 人力资源规划.....	123
第四节 人力资源招聘与培训.....	126
第五节 绩效考核.....	129
第六节 薪酬管理.....	132
第八章 企业财务管理	136
第一节 财务管理概述.....	136
第二节 筹资管理.....	140
第三节 投资管理.....	146
第四节 资产管理.....	148
第五节 利润分配管理.....	151
第六节 财务分析.....	154
第四篇 技术经济分析	
第九章 技术经济学概述	163
第一节 技术经济学的含义及其研究内容.....	163
第二节 技术经济评价的基本要素.....	168
第三节 现金流量及其构成.....	171
第十章 资金的时间价值及等值计算	182
第一节 资金的时间价值.....	182
第二节 现金流量图和资金的等值计算.....	187
第十一章 投资项目经济效果的评价方法	199
第一节 投资项目常用评价指标.....	199
第二节 投资项目的决策结构与评价方法.....	209
第三节 投资项目不确定性分析方法——敏感性分析法.....	225
第十二章 项目可行性研究	233
第一节 项目可行性研究概述.....	233
第二节 项目可行性研究报告的主要内容.....	238
第三节 投资项目的财务评价.....	244
第四节 项目的国民经济评价.....	260
参考文献	270
附表	271

第一篇 企业与企业管理

第一章 企业与公司

第一节 企业概述

一、企业的含义

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动，以产品或劳务满足社会需要并获取盈利为目的，自主经营、自负盈亏、依法设立的经济实体，是社会经济的基本单位。

从企业产生的历史渊源来看，企业是个历史概念，是生产力发展到一定水平的产物。企业是作为取代家庭经济单位和作坊而出现的一种更高生产效率的经济单位。从原始社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，或是以手工劳动为基础的作坊，它们均不是企业。随着生产力水平的提高和商品经济的大发展，交通运输、信息和金融市场的迅速发展，到了资本主义社会，企业成了社会的基本经济单位。其特征是由资本所有者雇佣许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事生产劳动，从而极大地提高了生产效率。

从社会资源配置的方式上看，企业是商品经济发展到一定阶段的产物。企业是作为替代市场机制的一种更低交易费用的资源配置方式。“交易费用”这一概念是美国经济学家罗纳德·哈里·科斯在分析企业的起源和规模时，首次引入经济分析的。根据科斯的解释，交易费用也可称交易成本，是运用市场价格机制的成本。它包括两个主要内容：一是发现贴现价格，获得精确市场信息的成本；二是在市场交易中，交易人之间谈判、讨价还价和履行合同的成本。在商品经济发展的初期，无论是原始的物物交换，还是以货币为媒介的商品交换，由于市场狭小，利用市场价格机制的费用几乎不存在，这时的商品生产一般以家庭为单位。但随着商品经济的发展、市场规模的扩大，生产者在了解有关价格信息、市场谈判、签订合同等方面后利用价格机制的费用显著增大，这时，生产者采用把生产要素集合在一个经济单位的生产方式，以降低交易费用，这种经济单位就是企业。企业这种组织形式之所以可以降低市场交易的费用，是因为它用内部管理的方式将各种生产要素有效结合。因此，从交易费用的角度来看，市场和企业是两种不同的组织生产方式，即一种是协议买卖方式，另一种是内部管理方式。两种方式都存在一定的费用，即前者是交易费用，后者是组织费用。企业之所以出现，是因为企业的组织费用低于市场的交易费用。因此，交易费用的降低是企业出现的重要原因之一。

二、企业的特征

现代企业作为商品生产者和经营者，在不同社会制度下，虽然具有不同的社会性质，但作为商品经济条件下的劳动组织形式，一般都具有以下几个共同特征。

1. 企业以市场为导向、以盈利为主要目的，专门从事商品生产和经营活动

企业是社会物质财富的创造者，其基本职能是向社会提供各种所需要的商品和服务，盈利是企业内在的和最终的追求。在以社会化大生产为基础的市场经济条件下，企业所从事的经营活动是服务社会的，其只有能够满足社会需求，得到消费者的认同，才能被社会所接受。因此，企业必须以市场为导向、以消费为中心，在满足社会需要的过程中实现长期的利润最大化。

2. 企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算、自我发展的独立经济实体

一个名副其实的企业必须是独立的、自负盈亏的组织。首先，企业的独立性表现为企业产权的独立性，即可以独立行使对企业财产的支配、使用和处置权；其次，企业的独立性表现为企业经营上的独立性，即企业必须具有独立的经营决策与管理权，根据市场环境和企业内部的条件变化，自主灵活地开展企业经营管理活动；最后，企业的独立性还表现为独立核算、自负盈亏。企业的盈利来源于以最经济的投入获得理想的产出，企业要以自己的收入来抵偿支出，并对盈亏完全负责。

3. 企业是依法设立、依法经营的经济实体

企业分为法人企业与非法人企业，区别在于是否能够独立承担民事责任。企业是依法设立、依法经营的经济实体。首先，企业的创立必须得到政府有关部门的批准，并按规定的业务范围进行经营；其次，企业必须拥有法定资金、资产，在银行有自己的账户，并能独立行使财产支配权；最后，企业能以自己的名义参加民事活动，企业正常的生产经营活动受法律保护。

三、企业系统结构

(一) 企业系统的基本构成要素

企业是一个生产经营体系，由以下五个基本要素构成。

(1) 目标。目标是指企业生产经营的目的，包括产品或劳务、利税、社会效益等。

(2) 人。人是指企业生产经营的主体，包括生产人员、技术人员、管理人员及服务人员等。

(3) 财。财是指企业生产经营活动所需的资金，包括流动资金、专项资金等。财是企业生产经营的资本。

(4) 物。物是指厂房、机器设备等劳动手段，以及原材料等劳动对象。物是企业生产经营的基础。

(5) 信息。信息是指企业的各种数据、指标、报表、资料、图纸、情报、规章、记录、合同、文件等。信息是企业生产经营的科学依据。

由上述要素组成的系统称为企业系统，将企业的各种资源(原材料、能源、劳动力、技术、资金、信息等)作为投入，输入企业系统，经过生产过程，转化为输出。这就形成了企业系统运转的基本模式，如图 1-1 所示。为使系统正常运转，必须将输出的信息反馈给输入端，而且将企业外部环境(市场、顾客等)的有关信息也反馈给输入端，通过系统信息反馈来改变和制约系统的转换过程。

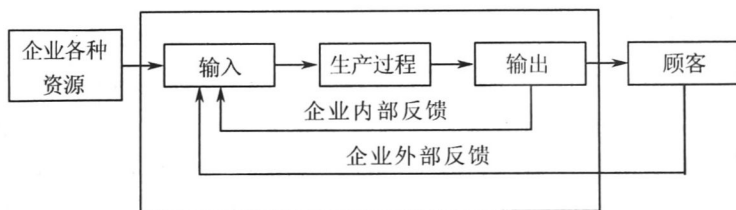


图 1-1 企业系统模型

(二) 企业系统的流程

企业系统中包含着四个组成部分，即四大流程。

1. 企业的产品流程

根据市场预测和经营决策，企业进行产品的研究、设计和制造，生产出产品；经过销售，供顾客使用和消费；在使用过程中为顾客提供各种必要的服务，并了解和研究使用中的要求，进一步改进产品设计和制造，生产出更好的产品投入市场。这一过程就是企业的产品流程。

2. 企业的价值流程

伴随着产品流程，以货币形态来反映监督、控制产品流程的资金运动过程，就是企业的价值流程。它能使产品在充分利用资源和最经济的条件下被生产出来。

3. 企业的人事流程

为体现产品流程的客观要求，以劳动者的数量、质量、管理方式、劳动技能、工作积极性和劳动效率，以及劳动者的更新等，来主导产品流程正常、有效地进行，这样的人事发展变化过程，就是企业的人事流程。通过劳动者的录用、调配、培训、考核、奖惩、升迁等人事制度，建立科学的组织结构，有利于合理组织劳动过程，保证生产流程高效运行。

4. 企业的信息流程

对上述过程进行调节、控制、保证企业生产经营活动正常进行的管理信息流动过程，就是企业的信息流程。这是通过信息的收集、处理、运输和控制为实现经营目标而服务的。

此外，企业要根据国家法律法规、国内外形势、市场状况、经济动向、外部反馈等方面的变化，不断进行调整、改革，以适应外部需求、满足社会需要、促进社会发展。企业系统结构如图 1-2 所示。

(三) 企业系统结构的特征

1. 企业系统是一个人造的人机系统

企业是由人工制造的机器设备和一定数目人员所构成的。人是企业系统的主体，只有发挥人的积极性、创造性，才能发挥劳动手段的效能，在人机的合理结合中，创造企业效益。人的能动作用对系统的构成和发展有决定性影响。例如，生产配置是否合理先进，管理机构的设置、管理制度的建立、管理方法的运用是否合理，很大程度上都依靠

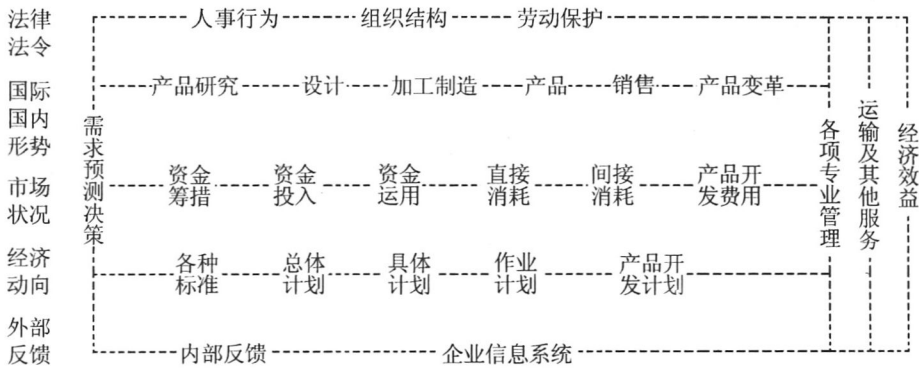


图 1-2 企业系统结构

人的经验、知识和能力。

2. 企业系统是动态的开放系统

企业是社会经济系统中的一个子系统，为了适应外部经济大系统的需要，其必须完善和改变自己的功能，更好地适应外部环境和内部条件的变化；同时，其也与外部环境不断地发生着物质和信息的交流。企业就是在这种变化的动态开放过程中生存和发展的。因此，企业管理机构、规章制度、经营方针、管理方法等都具有时限性。

3. 企业系统是多层次、多目标的系统

企业可以划分为若干分系统，如科技开发分系统、生产分系统、营销分系统、财务分系统、人力资源分系统、后勤服务分系统等。分系统又可以划分为若干个更细的子系统。例如，生产分系统可以划分为各种产品的生产体系，每种产品生产体系中设有车间、科室、工段、班组等。所以企业是一个多层次的系统。企业系统与分系统、分系统与子系统、分系统与分系统、子系统与子系统之间的关联，表现为总目标、分目标与各项具体目标之间的关联。因而，企业系统是个多目标系统。根据企业系统的层次和目标，来设计企业的结构和功能，并使其合理化，是企业活动正常运行的必要条件。

四、企业的创立、变更和终止

按照市场经济优胜劣汰的规则，有些新的企业要创立，有些旧的企业要变更和倒闭，这是市场经济的必然规律。了解企业的创立、变更和终止，有助于加深对企业的理解。

(一) 企业的创立

企业的创立是指通过法定程序，建立一个具有独立主体地位的经济实体，即筹建新企业或设立新公司。

1. 经营方式的选择

这实际上是企业创办机会的研究和选择及其可行性研究。创办机会的研究，即分析企业创立的可能性。通过对企业的背景、基础、条件、趋势等方面的研究，主要是进行行业分析和地区分析，从总体上大致选定企业创办的意向。两方面的分析都包括市场分析，即需要分析研究多种市场(如产品市场、劳务市场、金融市场、信息市场等)的竞争

趋势。在机会研究的基础上寻找创办机会,确定创立意向。

可行性研究,即对企业创办机会从技术、经济、社会等方面进行深入论证,确认创立企业的可行性,并做出创立决定。因此,企业创立的可行性研究必须对企业创立机会的所有基本项目和主要影响因素进行分析、测算、综合评价,主要包括技术可行性、组织体制可行性、财务可行性、社会可行性等方面。通过对各方面情况的分析研究,确定企业生产经营什么产品、在什么地方建厂、投资多少等。

2. 法律形式的选择

筹建企业要考虑的一个重要问题是:在所有制上采取哪一种法律形式比较好。通常有国资、独资、合伙和公司等几种法律形式可选择。在进行创办机会的研究和可行性分析时,就要考虑企业法律形式的问题。

3. 设立必备条件

企业的类别不同设立的条件也有所区别。例如,对全民所有制企业来说,《中华人民共和国全民所有制工业企业法》第17条规定,设立企业应当具备七个条件:产品为社会所需要;有能源、原材料、交通运输的必要条件;有自己的名称和生产经营场所;有符合国家规定的资金;有自己的组织结构;有明确的生产经营范围;法律、法规规定的其他条件。对于有限责任公司而言,《中华人民共和国公司法》(简称《公司法》)第23条规定,设立有限责任公司应具备五个条件:股东符合法定人数;有符合公司章程规定的全体股东认缴的出资额;股东共同制定公司章程;有公司名称,建立符合有限责任公司要求的组织机构;有公司住所。对于股份有限公司而言,《公司法》第76条规定,设立股份有限公司,应具备六个条件:发起人符合法定人数;有符合公司章程规定的全体发起人认购的股本总额或者募集的实收股本总额;股份发行、筹办事项符合法律规定;发起人制定公司章程,采用募集方式设立的经创立大会通过;有公司名称,建立符合股份有限公司要求的组织机构;有公司住所。

4. 设立程序

设立一个企业,一般情况下,在具备必要条件时,由筹办单位向企业所在地的工商行政管理部门申请注册登记,符合条件并得到批准,拿到生产许可证和营业执照,至此,企业取得经营资格,享有《中华人民共和国企业法》(简称《企业法》)规定的权利和义务。公司的设立程序应按《公司法》中规定执行。

5. 设立行为

设立行为是指企业的创立者为设立企业而从事的一系列活动。这些活动必须受到有关法律的约束。在我国已具有设立一般的企业、某种特殊的企业、外商投资企业所遵循的法律、法规,以及某特定区域内实行的特别法规和地方性法规。只有依照有关法律、法规的要求实施这种行为,才能达到企业创立的目的。

(二)企业的变更

企业的生产经营过程中,由于种种原因可以通过转产、停产整顿、合并、分立、关闭等方式,对其注册登记的某一事项或若干事项作新的调整和改变,实现资源的合理配

置和企业的优胜劣汰。

(三)企业的终止

企业的终止是指企业组织的解散及其经营活动的终止,依法注销企业。企业终止的主要原因有:营业期限届满或企业规定的解散事由出现;企业最高权力机关做出终止的特别决议;企业合并或分立;依法被撤销;依法宣告破产。

第二节 公司概况

一、公司的含义

公司一般是指由承担有限责任的出资者出资兴办并组成一个具有法人资格,能够自主经营、自负盈亏,对共同出资经营的财产享有民事权利、承担民事责任的经济实体。公司在法律上具有独立人格,是法人,而个人独资企业及合伙企业是非法人企业。这是公司与个人独资企业及合伙企业的重要区别。公司以“资合”为特征,特别是在负担有限责任方面与后两者不同。

二、公司的优缺点

(一)公司的主要优点

公司的主要优点包括以下几个。

(1)实行有限责任制度。对于股东而言,以其出资额为限对公司的债务承担有限责任;对于公司法人而言,以其全部法人财产为限对公司的债务承担有限责任。相对个人独资企业和合伙企业而言,公司出资者的风险要小。

(2)筹资能力强。公司可以通过发行有价证券(如股票)的方式来筹集资金。这种方式容易筹集到大额资金,满足公司大规模扩张的需要。

(3)具有独立寿命。公司作为法人,若无法律和公司章程规定事项出现,公司可一直存续下去,个别股东或高级职员死亡、转业等不会影响公司的存亡。同时,公司的法人财产是不可分割的,投资者投入公司的资本不可抽回,只能转让,因此公司的法人财产不会因股东的变动而变动,保持了一定的整体性、稳定性和连续性。当今世界上具有百年历史的公司有很多,如美国美孚石油公司成立于1870年,美国通用电气公司始创于1878年。

(4)管理效率高。公司实行股东所有权与法人财产权相分离的制度,股东资金投入企业后,其所有权通过股权证书或股票等体现出来,公司对所有股东投入的资产拥有法人财产权。这样使得公司的所有权与经营权相分离,公司各项经营管理工作由各方面的专业人员负责,他们能够比股东更有效地管理企业,更能适应剧烈变化的经营环境。

(二)公司的主要缺点

公司的主要缺点包括以下几个。

(1)手续繁杂。创办公司的手续比较复杂,组建费用高昂,我国《公司法》专门对此

做了专门规定。

(2)政府限制较多。为了保证投资者(尤其是上市公司的中、小投资者)及相关权益人的合法权益,政府一般对公司的设立和运作监管得非常严格,这在一定程度上会给企业的运作带来障碍和困难。

(3)财务信息公开。特别是股份有限公司中的上市公司,按照有关法律规定,政府要求其财务报表定期向公众公开,这样就导致企业一些商业秘密被泄露。

(4)双重缴纳所得税。公司的利润在分配前要缴纳公司所得税,公司以税后利润向投资人支付利润时,股东还要缴纳个人所得税。

三、公司的形式

1. 根据股东所负责任的不同,可以将公司分为无限责任公司、两合公司、股份两合公司、有限责任公司、股份有限公司

(1)无限责任公司是指由两个以上的股东所组成、全体股东对公司债务负连带无限责任的公司。

(2)两合公司是指由无限责任股东和有限责任股东共同组成的公司,无限责任股东对公司债务负连带无限责任,有限责任股东则以其出资额为限对公司负责。

(3)股份两合公司是指由一部分有限责任股东和一部分无限责任股东组成的股份公司,无限责任股东对公司债务负连带无限责任,有限责任股东以其所认购的股份为限对公司负责。

(4)有限责任公司是指由一定人数的股东所组成,股东以其出资额为限对公司负责,公司以其全部资产对公司债务负责的企业法人。

(5)股份有限公司是指由一定人数的股东所组成,公司的全部资本分为均等的股份,股东以其所认购的股份为限对公司负责,公司以其全部资产对公司债务负责的企业法人。

前三种类型的公司在现代数量较少。有限责任公司和股份有限公司是现代企业中最主要的形式。我国《公司法》仅对这两种类型的公司做了规定。

2. 根据公司信用基础的不同,可以把公司分为人合公司、资合公司、人合兼资合公司

(1)人合公司是指其信用着重于股东的个人条件(如名誉、地位、声望等)的公司。无限公司是典型的人合公司,其信用基础在于股东个人,与公司资产多少无关。

(2)资合公司是指其信用基础着重于公司资产数额的公司。也就是说,资合公司的信用主要取决于公司的资产额,股东的个人条件并不重要。股份有限公司是最典型的资合公司,公司以其全部资产对公司的债务负责,股东不对债权人负个人责任;有限责任公司也属资合公司。

(3)人合兼资合公司,即两合公司,是指公司的信用同时强调人的信用和资产的信用两个方面,无限责任股东以个人信用为基础,有限责任股东以其出资额作为信用基础。

3. 根据公司之间的控制与被控制关系,可以把公司分为母公司与子公司

(1)母公司是指掌握另一公司的多数股份从而能够实际控制另一公司的公司。

(2)子公司就是受其他公司实际控制的公司。

母公司和子公司各自为独立的法人。

4. 根据公司的组织管辖关系,可以把公司分为总公司和分公司

(1)总公司,通常又称本公司,是指管辖系统内全部分支机构的总机构。

(2)分公司是指受总公司管辖的分支机构,如分店、经营部等。

总公司具有法人资格,分公司不具备法人资格。总公司对所管辖的分公司的人事安排、业务经营等行使管理权。

四、公司治理结构

(一)股东会

股东会是依照《公司法》和公司章程规定,由全体股东组成的,决定公司重大问题的最高权力机构,是股东表达意志、利益和要求的场所和工具。对于股份有限公司而言,股东会也称股东大会。股东会有定期会议和临时会议两种基本形式。股东会一般由董事长主持,在召开股东会之前,一般要提前 15 天通知全体股东。股东会的主要职权如下所述。

(1)人事权。公司的董事和监事由股东会推举和更换,并且由股东会决定他们的报酬。

(2)重大事项决策权。例如,批准和修改公司章程;批准公司的财务预算、决策方案;决定公司投资计划;等等。

(3)收益分配权。股东大会批准公司的利润分配方案和亏损弥补方案。

(4)股东财产处置权。例如,公司增加或减少注册资本,公司合并、分立、解散或破产清算等涉及股东财产的重大变动,需由股东会做出决议。

(二)董事会

董事会是指由董事组成的负责公司经营管理活动的合议制机构。在股东会闭会期间,董事会是公司的最高决策机构,是公司的法定代表,对外代表公司。

董事会由股东会选举产生。按照我国《公司法》规定,董事会设董事长 1 名,副董事长若干名。不同类型的公司,董事长、副董事长产生的办法不尽相同。例如,国有独资公司的董事长、副董事长由国家授权投资的机构或国家授权的部门从董事会成员中指定;有限责任公司的董事长、副董事长的产生方法由公司章程规定;股份有限公司的董事长、副董事长由全体董事的过半数选举产生。

董事会对股东会负责,执行股东会的决议,其主要职权如下所述。

(1)对公司经营做出决策,如经营计划、投资方案等。

(2)决定公司内部管理机构的设置和基本管理制度的制定等。

(3)制订公司财务预算与决策方案、利润分配和亏损弥补方案、公司增减资本和发行公司债券方案等。

(4)具有人事权,负责任免公司(总)经理、副(总)经理、财务负责人等,并决定其报酬。

董事投票要签字在案并承担责任。董事会决议违反法律、法规和公司章程,致使公司遭受严重损失的,参与决策的董事对公司负赔偿责任,但在表决时曾表明异议并有记录在案的董事,可免除责任。

(三) 总经理

总经理依照公司章程和董事会授权,统一负责公司的日常生产经营和管理工作。总理由董事会聘任或解聘,对董事会负责。总经理的主要职权如下所述。

(1) 组织实施董事会决议。

(2) 组织实施公司年度经营计划和投资方案。

(3) 具有人事权。总经理提请董事会聘任或解聘公司副总经理和财务负责人,直接聘任或解聘其他管理人员。公司总经理可从企业外部聘任,也可经公司董事会决议由董事会成员担任。

(四) 监事会

监事会是指公司治理结构中的监督机构,成员一般不少于3人。监事会可由股东代表和职工代表组成,职工代表的比例不得低于1/3,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会成立后,应设置主席一人,由全体监事过半数选举产生。监事会的职权如下所述。

(1) 在公司董事、经理执行公司职务时,对于违反法律、法规、公司章程或股东会决议的行为进行监督,防止他们滥用职权;发现其行为有损公司利益时,监事会有权要求予以纠正,必要时可向股东会报告,提议召开临时股东会,采取解决办法。

(2) 检查公司的财务。为保证监督的独立性,公司的董事、经理及财务负责人一律不得兼任监事。

(3) 向股东会会议提出提案。

(4) 依照《公司法》的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼。

(5) 具有公司章程规定的其他职权。

上述公司治理结构的各个组成部分之间的相互关系是很密切的。一方面,从产权关系看,股东会对董事会是委托代理关系,董事会对总经理是授权经营关系;监事会代表股东会对财产的受托人,即董事会和总经理实行监督,是一种监督关系。另一方面,从职权关系看,它们各自有不同的职权范围,职权具体明确。因此,公司的治理结构,以纵向的财产负责关系与横向的职权限定关系结合在一起,构成公司内部的制约机制。

复习思考题

1. 什么是企业? 企业具有哪些特征?
2. 企业系统是由哪些基本要素构成的?
3. 企业系统包括哪些流程?
4. 企业系统结构具有哪些特征?
5. 公司的具体形式有哪些?
6. 有限责任公司和股份有限公司各有什么特点?

第二章 管理与企业管理

第一节 企业管理概述

一、管理的概念

人类自有文明以来，即设有各种组织，其目的是希望通过群体的合作，获得较个人独自努力更丰富的成果。例如，政府、军队、教会及企业等，就代表了不同的组织，借以解决不同方面的问题。但是，人类组织是一种由具有不同思想、主张的分子所组合而成的社会组织。一方面它不像日月星辰的天体现象那样，遵循一定轨迹运行；另一方面，又不像蚂蚁、蜜蜂之类的生物那样，自然分工，有条不紊。因此，仅维持组织的形式是不够的，更为重要的是使这一组织能够密切配合、有效合作，以达成预期的目的。因而，需要有人对组织的构成要素，如人员、物料、机器、资金及工作方法作一致的协调，使其密切配合，此即一般所谓的管理(management)。

管理在大家的心目中已经是一个非常熟悉的字眼，是人类社会不可缺少的活动。但人们对管理的含义存在着不同的理解。有人认为，管理就是和人打交道，通过组织别人来把某些事情办好；也有人把管理和决策、命令、权力联系在一起；还有人认为，管理是由一人或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动，并认为管理是组织中协调各分系统的活动，使之与环境相适应的主要力量。

下面介绍几种对管理的定义。

泰勒的定义：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

管理科学创始人之一的法约尔认为：“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制。”

美国管理协会的定义：管理是通过他人的努力来达到目标。

美国管理学教授罗宾斯在其《管理学》一书中指出：管理是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。

著名管理学家哈罗德·孔茨在其畅销几十年的教科书《管理学》中指出：管理是设计和保持一种良好环境，使人在组织中高效达成既定目标。可以认为，管理的本质是影响员工的行为。

一种普遍被接受的观点是：管理是一个过程，是一个组织或个人，为了实现一定的目标，所采取的最有效、最经济的行动，是对行动的计划、组织、领导和控制。管理是为了达到组织目标而对组织内的各种资源(人、财、物)进行合理配置的综合性活动。

管理是为组织设立目标，探求并选择达成此目标的策略及详细程序，并在达成目标的过程中，注意人员、资金、物料、机器、方法等构成要素是否相互密切配合，若否，