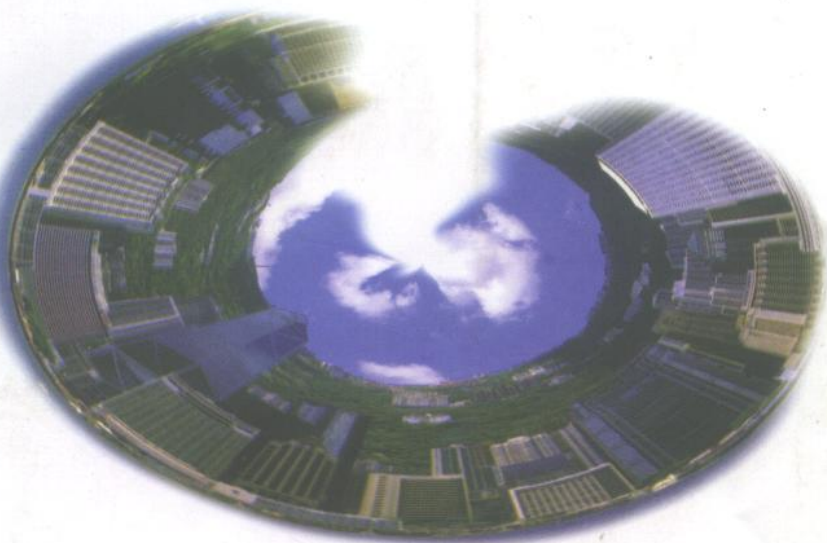




现代经济理论丛书
总主编 谭崇台 伍海华



MODERN ENTERPRISE

现代企业学

姜景高 亢清泉 主编

青岛出版社

鲁新登字 08 号

责任编辑 李忠东

封面设计 杨贵荣

现代经济理论丛书

现代企业学

姜景高 亢清泉 主编

*

青岛出版社出版

(青岛市徐州路 77 号)

邮政编码:266071

新华书店北京发行所发行

青岛双星集团华信印刷厂印刷

*

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

32 开(850×1168 毫米) 11.875 印张 2 插页 294 千字

印数 1—5110

ISBN 7-5436-1422-7/F·51

定价:14.50 元

“现代经济理论丛书”编委会

顾 问 (按姓氏笔画为序)

厉以宁	刘诗白	李京文
宋承先	何炼成	张培刚
胡代光	黄 达	董辅初

总主编 谭崇台 伍海华

主 任 孙忠庆 王肇基

副主任 何成康 张国庆 王和平

委 员 (按姓氏笔画为序)

王和平	王肇基	孙忠庆
朴明根	伍海华	刘涤源
杨玉相	何成康	张国庆
陈德耀	徐永厚	谭崇台

目 录

第一章 现代企业组织	(1)
第一节 现代企业内部管理组织形式.....	(1)
第二节 现代企业的设立、破产与清算	(9)
第三节 现代企业集团	(17)
第二章 现代企业制度	(28)
第一节 我国企业制度改革目标模式的选择	(28)
第二节 现代企业制度的主要内容和基本特征	(36)
第三节 现代企业制度的目标模式	(41)
第四节 现代企业制度中的产权制度	(48)
第五节 建立现代企业制度的认识问题	(51)
第六节 企业内部管理制度的改革	(59)
第三章 现代企业营销管理	(69)
第一节 现代企业营销管理概论	(69)
第二节 市场分析与营销策划	(76)
第三节 营销计划、组织与控制	(105)
第四章 现代企业理财	(114)
第一节 现代企业理财的基本理论问题.....	(114)
第二节 现代企业筹资管理.....	(128)
第三节 现代企业投资管理.....	(140)
第四节 现代企业资本收益分配管理.....	(152)
第五章 现代企业税收与补贴	(159)

第一节	税种和税率	(159)
第二节	税负转嫁	(167)
第三节	补贴的经济学	(178)
第六章	现代企业竞争	(185)
第一节	现代企业竞争的特征和分类	(185)
第二节	现代企业的竞争强度与竞争地位	(190)
第三节	现代企业竞争的主要内容	(198)
第七章	现代企业法律规范	(212)
第一节	企业生产行为与法律规范	(212)
第二节	企业交易行为与法律规范	(219)
第三节	企业竞争行为与法律规范	(236)
第八章	现代企业跨国经营	(249)
第一节	我国企业跨国经营的背景	(249)
第二节	现阶段我国企业跨国经营的兴起和特点	(254)
第三节	西方跨国经营理论	(259)
第四节	跨国公司的组织形式及特征	(273)
第九章	现代企业名牌战略	(285)
第一节	现代企业实施名牌战略的意义	(285)
第二节	名牌与名牌战略的内涵	(289)
第三节	现代企业实施名牌战略的思考	(303)
第十章	现代企业公共关系	(314)
第一节	现代企业公共关系概论	(314)
第二节	现代企业公共关系细分	(319)
第三节	现代企业公关机构的设置	(326)
第四节	现代企业公共关系策划	(329)
第五节	现代企业公关活动模式	(333)
第六节	现代企业公关基本工作	(338)
第十一章	现代企业文化	(345)

第一节	现代企业文化的概念及理论的形成·····	(345)
第二节	现代企业文化的基本内容和基本功能·····	(351)
第三节	现代企业文化建设·····	(360)
主要参考文献 ·····		(369)
后 记 ·····		(371)

第一章 现代企业组织

第一节 现代企业内部管理组织形式

一般来讲,现代企业的内部管理组织形式是由生产力和生产关系共同决定的,但它更主要、更直接地取决于生产力发展水平和企业技术进步状况。具体来讲,影响企业内部管理组织形式的因素主要有:第一,行业特点。行业不同,管理的方法和重点就有区别,企业内部管理组织形式也就有所不同。第二,生产规模。企业的规模越大,管理的层次往往就越多,其管理组织结构也就越复杂。第三,生产技术的复杂程度和生产的专业化水平。企业的生产技术越复杂,其管理工作也就越复杂;生产专业化水平较高的企业,其管理层次也就比较多,职能划分也就比较细。第四,市场需求和服务对象的变化。当市场需求和服务对象发生较大变化时,企业的内部管理组织结构也就要相应调整和改变。第五,企业的管理水平。管理水平较高的企业,其内部组织机构的设置也就更加科学、合理。

一、传统企业内部管理组织形式

传统企业内部管理组织形式有一个逐渐变化的过程,在这一过程中先后出现了直线制、职能制和直线职能参谋制几种形式。

(一) 直线制

直线制是工业发展初期的最早、最简单的企业内部管理组织

形式。其基本特点是：在企业组织中，各种职位均垂直排列，不存在明确的管理职能的分工(如图 1—1 所示)。

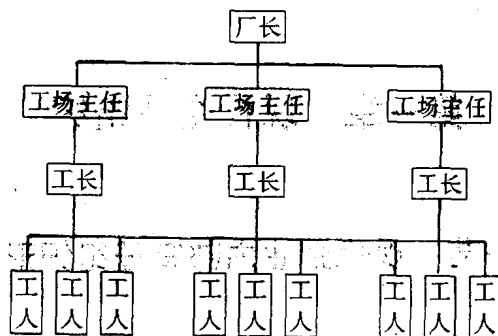


图 1—1 直线制企业内部管理组织形式

这种企业内部管理组织形式的优点是：机构简化，权力集中，命令统一，决策迅速。直线制组织的缺点是：没有专业职能机构和人员为厂长作参谋、助手，一旦企业规模扩大、产品结构复杂化，厂长往往会顾此失彼、难于应付。

(二) 职能制

职能制企业内部管理组织形式最早是由泰罗在 1903 年出版的《工场管理》一书中提出来的(如图 1—2 所示)。

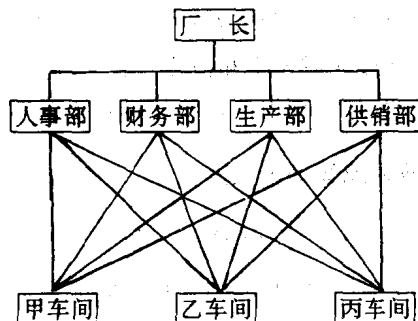


图 1—2 职能制企业内部管理组织形式

随着生产力的发展和技术的进步,直线制的企业内部管理组织形式越来越不适应企业发展的需要,厂长开始在企业内部设立职能机构,使它们在职能范围内有权直接指挥下级单位。这种企业内部管理组织形式的优点是:能大大提高企业管理的专业化水平,比较适合现代工业生产技术比较复杂和管理专业分工较细致的特点,能充分发挥职能机构的专业管理作用。但是,职能制企业内部管理组织形式有一个严重的缺陷,这就是:因为每个职能机构和人员都有指挥权,往往形成“多头指挥”的局面,使下级管理人员和工人无所适从。这既不符合统一领导的原则,更不适合大工业生产对集中统一领导的要求。因此,泰罗提出的这种职能制企业内部组织形式在实践中并未得到推广。

(三)直线职能参谋制

直线职能参谋制是在直线制和职能制基础上发展起来的企业内部管理组织形式(如图 1—3 所示)。

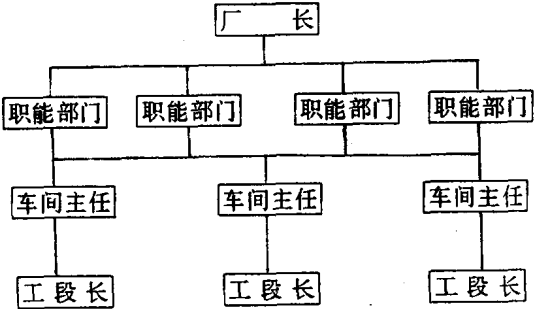


图 1—3 直线职能参谋制企业内部管理组织形式

虽然职能制可发挥职能部门的积极作用,可提高专业管理水平,但它存在一个严重的缺点,这就是各职能部门同时去领导和指挥同一个下级单位,难免出现相互矛盾甚至相互对立的状态。直线制实行垂直领导,具有简单明了、指挥统一等优点,但要求各级管理人员通晓多种专业知识,这是非常困难的。直线职能参谋制可以

比较好地保持直线制和职能制的优点又摒弃它们的缺点。

直线职能参谋制又叫行政区域管理制,其组织形式可划分为四大类:顾问性组织、控制性组织、服务性组织、协调性组织。这四类组织并不是相互排斥的,可能有一些职能部门具有以上两类性质或更多。这种企业内部管理组织形式既保持了集中统一领导和指挥,又能充分发挥各职能部门的作用。但是,这种组织形式在企业管理实践中也存在严重的不足之处,例如:在专业管理方面的作用较突出,在综合管理方面的作用较小,所以经常出现企业内部各职能部门之间的横向矛盾。

二、现代企业内部管理组织形式

随着现代化大工业的不断发展,尤其是第二次世界大战以后跨国公司的大量出现,传统的组织形式越来越不能适应企业发展的需要,发达资本主义国家的企业内部管理组织形式发生了本质性的变化,现代企业内部管理组织形式诞生了。现代企业内部管理组织形式主要有以下几种:

(一)事业部制

事业部制组织形式是美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出的,是目前发达国家大型企业普遍采用的一种企业内部管理组织形式。事业部制的特点是把企业的生产经营活动按产品或地区的不同划分,建立经营事业部,每个事业部都是一个利润中心,在总公司领导下实行独立核算、自负盈亏(如图1—4所示)。

在采用事业部制的企业中,各事业部的亏损总和应是总公司的亏损总额,总公司的利润应是各事业部利润的总和;各事业部对总公司负有完成利润计划的责任,同时在经营管理上拥有相应的权力。这种企业内部管理组织是按照“政策制订与行政管理分开”原则建立的,总公司主要负责研究和制订公司的各项政策,不管日常具体行政事务;各事业部在总公司各项政策指导下发挥主动性,并可根据生产经营活动的需要设置组织机构。

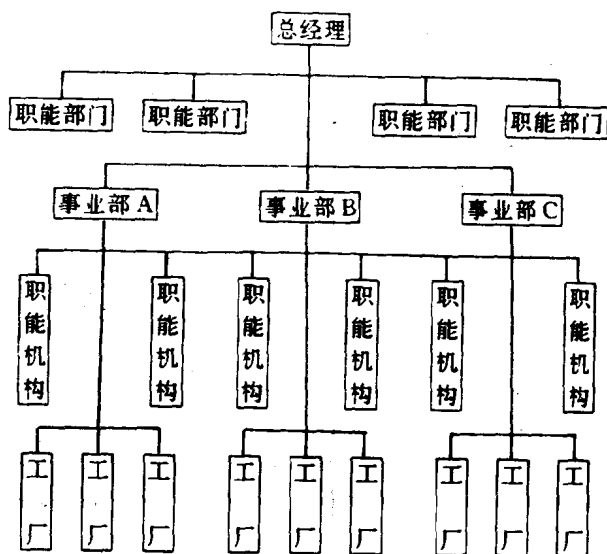


图 1—4 事业部制企业内部管理组织

事业部制企业内部管理组织形式的优点是：既可使公司最高管理层摆脱繁琐的日常行政事务成为有效的决策机构，又能加强公司所属各事业部领导人的责任心，可调动他们的积极性和主动性，增强企业生产经营活动的适应力。它有利于把联合化和专业化结合起来，使一个公司可经营种类很多的产品，形成大型联合企业，而每个事业部及所属工厂又可集中力量生产某种或几种产品，甚至只生产某些零部件，实现高度专业化。由于各事业部实行独立核算、自负盈亏，决策者比较容易判断哪种事业有利或更有利，这便于整个企业调整方向，更好地适应社会生产和需求结构的变化。各事业部之间有比较、有竞争，可促使各事业部搞好工作。另外，这种组织形式还可使各事业部领导人从整体利益出发组织内部各项活动，可使他们得到比较充分的锻炼，有助于他们领导能力的提高；对于一般工作人员来说，明确的责任便于对他们的考核，可更

好地调动他们的积极性和主动性。

事业部制组织形式的缺点是：容易使各经营事业部只考虑本部门利益，从而影响各事业部之间的协作，使总公司和各事业部的职能、机构重叠，使整个企业用人数量增加。

一般来讲，事业部制企业内部管理组织形式适用于规模较大、产品种类较多、各种产品之间差异较大的大型联合企业。

（二）超事业部制

超事业部制又称执行部制，是 20 世纪 70 年代美国一些大公司开始采用的一种企业内部管理组织形式。超事业部制是在分权的事业部制基础上，在企业最高领导者和各事业部之间增设一级管理机构，负责统辖和协调所属各事业部的活动，使企业管理在分权的基础上又适当集权。这样做的好处是：可利用几个事业部的力量从事某项事业，公司可更好地协调各事业部的活动。这种组织形式尤其适合于规模很大的企业，美国通用电器公司就是采取这种组织形式的代表性企业，其公司内部组织结构如图 1—5 所示。

（三）模拟分散管理组织形式

模拟分散管理组织是介于直线职能制和事业部制之间的一种企业内部管理组织形式。这种组织形式并不是真正在企业中实行分散管理，而是模拟地独立经营、单独核算，以便达到改善经营管理的目的。它一般适用于生产过程连续性强的大型企业，例如钢铁联合企业、化学联合企业等。这些企业因规模过于庞大而不宜采用集权的直线职能制形式，但企业本身生产活动和经营活动的整体性又很强，又不宜采用分权的事业部制组织形式，于是就产生了这种模拟分散管理形式。在这种组织形式中，企业被分成许多“组织单位”，并把它们看成相对独立的生产经营单位，给它们尽可能大的生产经营自主权。各“组织单位”也拥有自己的职能机构，负有“模拟性”的盈亏责任，其积极性和主动性可被较好地调动和发挥。这种组织形式的缺点是：不容易为模拟的组织单位明确任务，

其任务完成情况的考核也比较困难,各组织单位之间的信息交流也较为困难。

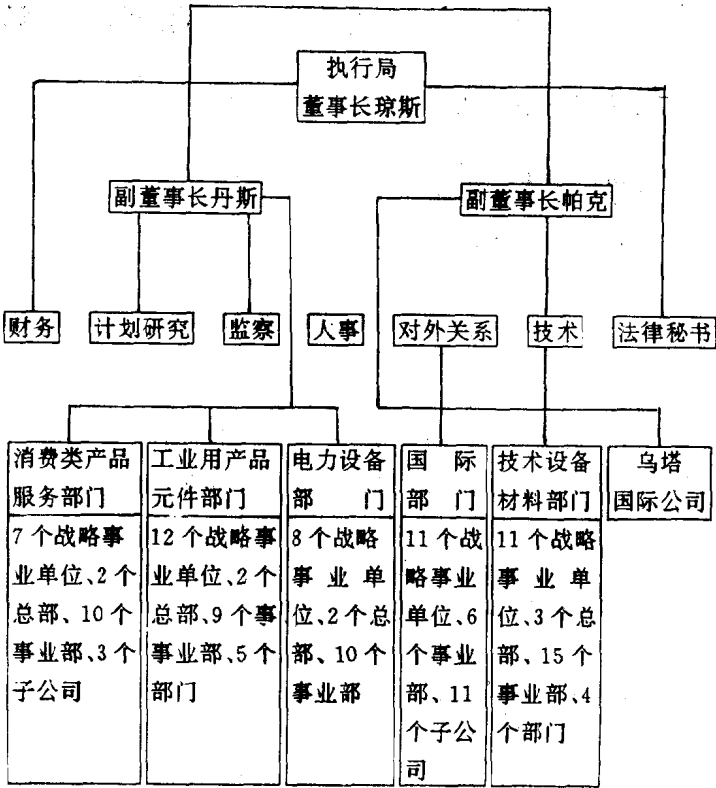


图 1-5 超事业部制企业内部管理组织形式

(四)矩阵式企业内部管理组织形式

矩阵式企业内部管理组织是指既有按职能划分的垂直领导系统又有按产品(项目)划分的横向领导系统的组织形式,也称规划—目标结构或规划—矩阵结构(如图 1—6 所示)。

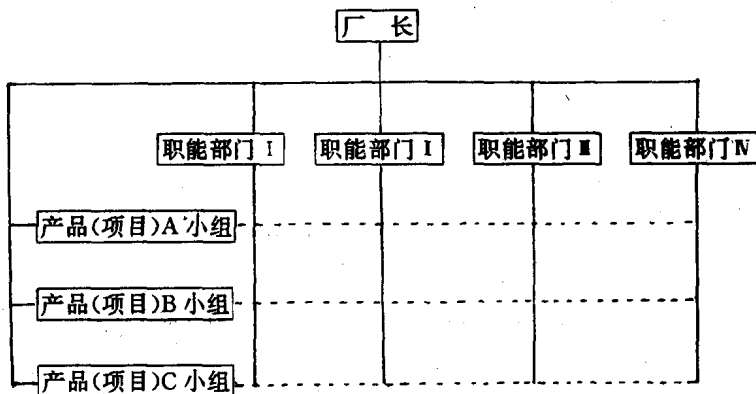


图 1—6 规划—目标结构

注：图中实线表示垂直领导关系，虚线表示横向领导关系。

矩阵式企业内部管理组织形式的优点是：灵活机动，适应性强。这种组织形式是为完成某一特定任务而把具有各种专长的有关人员调集在一起组成工作组。由于所有成员都了解整个小组的任务，他们往往能够把自己的工作同整体工作联系起来，并能集思广益解决复杂的问题，推动整体目标的顺利实现。在这种情况下，职能人员所处环境与原来不同，他们所思考和论证的范围更加宽广，这对他们水平的提高和知识面的扩大是非常有益的。

矩阵式企业内部管理组织形式的缺点是：稳定性较差。因为小组成员来自各职能部门，他们在工作结束后仍要回到原来的部门，所以比较容易形成对整个工作不利的临时性观念。小组各成员一般都要接受双重领导，他们既隶属于产品(项目)小组，又隶属于某职能部门，当两部门意见不一致的时候往往会无所适从。同时，从职能部门的角度来看，人员经常调动会影响正常的工作。

矩阵式组织形式适用于设计、研究等创新性的工作，尤其适用于军工、航天等领域。这些领域中的企业不仅要生产新产品，而且要不断改进现有产品，所以新的紧急项目比较多，采用矩阵式组织

形式既可发挥基层技术人员的积极性,又便于领导和协调。在这种组织形式中,产品(项目)小组负责人的选择是非常重要的。这些负责人既应掌握必要的专业技术知识和技能,又要具备必要的管理知识和技能。目前,矩阵式组织形式尚在发展之中,还有很多不易解决的矛盾,还存在着权责不清、机构重叠、秩序混乱、费用增加等弊病。所以,企业在采用这种组织形式时,一方面要充分考虑它所适用的范围,另一方面要注重做好人的工作。

(五)多维立体企业内部管理组织形式

多维立体企业组织形式是在矩阵式组织形式基础上发展而来的。“维”也是一种数学概念,“三维”是指在坐标系中确定一个立体结构。多维立体组织形式是指一个企业的组织主要包括两类管理机构:按产品划分的事业部,是产品利润中心;按地区划分的管理机构,是地区利润中心。美国的通一科宁化工公司1967年建立的组织机构,就是一种典型的多维立体组织机构。这种组织形式可把产品事业部经理、地区经理和总公司专业参谋三部分人员的工作较好地统一、协调起来,是系统理论在管理组织中的具体运用。

以上各种内部管理组织形式没有一种是完美的,企业应在科学理论指导下根据自身实际情况选择合适的组织形式,不能简单照搬某种形式。而且,同一企业在不同时期内部管理组织形式也会有变化。所以,在同一个企业中,也可以将几种不同的组织形式结合起来应用,形成比较复杂的企业内部管理组织结构。

第二节 现代企业的设立、破产与清算

一、现代企业的设立

(一)有限责任公司的设立

1. 有限责任公司设立的条件

有限责任公司又称有限公司,是我国《公司法》中所规定的两类公司之一。按我国《公司法》规定,设立有限责任公司必须具备以下几个方面的条件:

(1)股东符合法定人数。我国《公司法》规定:除国家授权投资的机构可单独投资设立国有独资的有限责任公司外,其他有限责任公司一律由 2 个以上 50 个以下股东共同出资设立。

(2)股东出资达到法定资本最低限额。我国《公司法》规定有限责任公司的注册资本不得少于最低限额:①以生产经营为主的公司不少于人民币 50 万元;②以商品批发为主的公司不少于人民币 50 万元;③以商业零售为主的公司不少于人民币 30 万元;④以科技开发、咨询、服务为主的公司不少于人民币 10 万元。

(3)由股东共同制订公司章程,全体股东在公司章程上签名、盖章。制订公司章程是设立公司的关键环节。有限责任公司的章程由出资人、股东制订,经全体股东同意后生效。公司章程除留置公司以外,股东每人各执一份。按我国《公司法》规定,有限责任公司章程应具备以下 11 项内容:①公司名称和住所;②公司经营范围;③公司注册资本;④股东姓名或者名称;⑤股东的权利和义务;⑥股东的出资方式 and 出资额;⑦股东转让出资的条件;⑧公司的机构及其产生办法、职权、议事规则;⑨公司的法定代表人;⑩公司的解散事由及清算办法;⑪股东认为应该规定的其他事项。

(4)有公司的名称并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。

2. 有限责任公司设立的基本程序

有限责任公司设立的基本程序如下:

(1)由发起人组织制订公司章程,并提交全体股东同意;

(2)股东依约缴纳出资,在公司全部注册资本到位后必须由注册会计师或注册审计师验资并出具证明。

(3)由全体股东指定的代表或代理人向登记机关申请公司设

立登记,并提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。

(4)登记申请被批准后,公司获得营业执照,公司正式成立。

(二)股份有限公司的设立

与有限责任公司设立相比,股份有限公司的设立具有设立条件严格、设立程序复杂等特点。无限责任公司的设立没有最低出资额和出资形式的限制,有限责任公司的设立往往只需较少的出资额。有限责任公司的设立必须达到法定的与其经营活动相适应的出资额,而且不能以劳务、信用或经营才能等出资。对于无限责任公司和有限责任公司来说,只要股东之间达成协议且订立章程,公司即可登记成立;有限责任公司则须依法律规定由一定数量以上的出资者担任发起人,并按法定要求订立公司章程。股份有限公司的设立有发起设立和募集设立两种方式,其股票可分期发行,股东可先认后缴,法律规定了分期认缴的手续、数额比例、期限等方面的限制。只有在股份认足缴足之后,股份有限公司才能召开股东会,选举公司领导人并成立公司机构,公司才能正式登记成立。股份有限公司设立程序复杂的原因在于:它属于纯粹的资合公司,其股票是公开发行自由买卖的,公司完全以股东所认股份向债权人担保。因此,股份有限公司的设立要受法律的严格控制和干预。

1. 股份有限公司的设立方式

股份有限公司的设立方式有两种:

(1)发起设立。发起设立也称同时设立,是指由发起人自己认足公司全部股份或公司首期发行的全部股份并缴足出资款使公司得以设立的方式。发起设立可使股份有限公司较快地成立,其办法是:由银行或银行团充当股份公司的发起人并认足首批发行的股份,经过一段时间后再把股票出售给公众。一般来讲,股份有限公司的设立大多采用发起设立的方式。

(2)募集设立。募集设立也称渐次设立,发起人只认购公司全部股份或首批发行股份的一部分,其余股份向社会公众募集招股、