

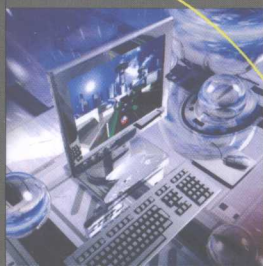
工商管理系列教材

现代企业

主编 马凌
副主编 卢安文 何建洪 李盛竹 施涛
西南财经大学出版社

管理

XIANDAI QIYE GUANLI



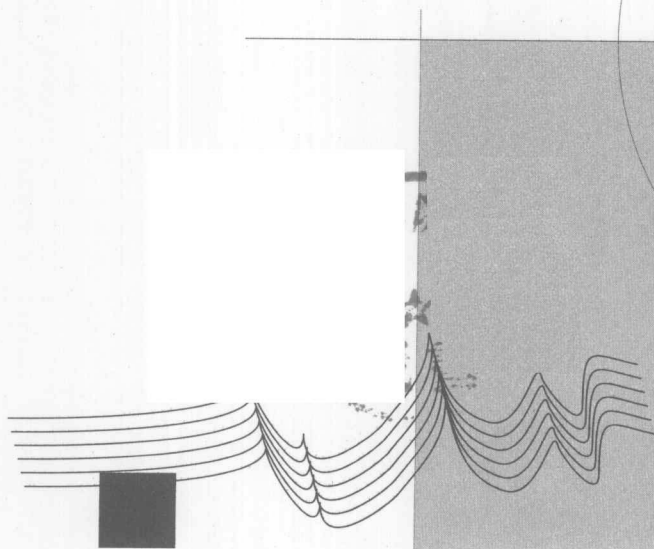
工商管理系列教材

现代企业

主编 马凌
副主编 卢安文 何建洪 李盛竹 施涛
西南财经大学出版社

管理

XIANDAI
DAQIYEGUANLI



图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/马凌主编;卢安文,何建洪,李盛竹,施涛副主编. —成都:
西南财经大学出版社,2008.5

ISBN 978-7-81088-972-8

I. 现… II. ①马…②卢…③何…④李…⑤施… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 041371 号

现代企业管理

主 编:马凌

副主编:卢安文 何建洪 李盛竹 施涛

责任编辑:张访

封面设计:穆志坚

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸:	170mm × 240mm
印 张:	18.25
字 数:	310 千字
版 次:	2008 年 5 月第 1 版
印 次:	2008 年 5 月第 1 次印刷
印 数:	1—2000 册
书 号:	ISBN 978-7-81088-972-8
定 价:	32.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前言

技术和管理是推动企业可持续发展的两大动力源这一理念已广为人们认同。一方面,管理是促进技术进步与持续创新的保障和前提,这不仅揭示了科学技术的发展规律,而且也包括丰富的管理之道;另一方面,在新经济时代,科学技术已成为推动生产力提升的重要因素,现代科学技术特别是信息技术极大地促进了企业管理形态、内容、方式和程序的变革。

当今,分析和解决企业所面临的生存和发展问题,最终都依赖和取决于企业的管理能力水平。据国内有关资料显示,我国与西方发达国家的管理差距远大于技术差距。培养一大批具有管理素养和能力的现代综合型高素质人才,对于我国来说无疑具有重要的现实意义。事实充分证明了提高我国的企业管理水平,走出一条科技含量高、经济效益好、资源消耗低、环境污染少、人力资源优势得到充分发挥的可持续发展道路,是保持企业和社会经济快速、稳定、健康增长,实现构建和谐社会目标的有力保障。

对于目前在校的管理类本科专业以及理工类本科专业的学生来说,加强经济与管理知识的学习和能力的培养,不仅是个人职业发展的迫切需要,也是时代的必然要求。多年来的教育实践证明:“现代企业管理”课程是大学本科学生在校学习期间了解企业和社会的重要窗口,通过对现代企业管理原理、方法、手段的学习,有利于促进学生主动地了解社会,认识企业,运用所学管理知识思考、分析和解决现实中的管理问题。我们编写这本《现代企业管理》教材,力求通过介绍管理的新理论、管理的新观点和管理新方法,以满足高校管理类本科专业以及理工类本科专业教学的需要。

本教材依据国家教育部有关高等工科专业开设经济管理课程大纲的要求编写,遵循企业管理理论知识的教育教学规律,既注重与原有专业理论知识融合、交叉、渗透,又避免与相关课程内容重复。我们在教材的编写中,注重把握我国

企业的发展现状,特别基于经济全球化现代企业管理的特点,结合管理的通用理论,设计教材内容,体现科学性与现实性;在实例介绍与案例分析时,注重企业管理动态发展的最新特点,从感性认识到理性认识,体现先进性与适用性;在篇章体系构成时,力求涵盖企业管理的基本原理、方法、手段和实践内容,体现系统性、前瞻性和创新性。本书涵盖了当今企业管理的热点领域,包括企业制度、战略管理、企业文化、人本管理、创新管理等,并将相关领域的大量知识有机地融合在一起。

本书作为专业基础类教材,章节重点突出,各篇章既紧密关联又相对独立。任课教师可以以教材为基础,根据具体专业教学需要加以选择,将理论教学、环境教学和现场教学有机地结合起来,教学内容循序渐进,不断深化,以巩固和加深对所述内容的理解。

本教材适合经济管理类各专业的教学和学习需要,也可以作为非经管专业学生了解企业管理基本理论的教材或参考书,还可供广大的管理理论工作者和企业实践者参考使用。

参加本书编写的有:第一章刘丽玲老师、第二章任志霞老师、第三章马凌老师、第四章何建洪老师、第五章卢安文老师、第六章李艳老师、第七章刘璇老师、第八章付德强老师、第九章罗琼老师、第十章施涛老师、第十一章杨振国老师。全书由马凌教授统稿,卢安文、李盛竹审校。

本书在编写过程中,参考了一些书籍和资料,在此对它们的编写者表示衷心的感谢。我们在编写过程中出现的错误或不当之处,恳切希望广大读者批评指正。

《现代企业管理》教材编委会

2008年3月

目 录

第一篇 制度篇

第一章 现代企业制度概述	(3)
第一节 企业的基本概念	(3)
第二节 现代企业制度	(10)
第三节 企业理论	(13)
第二章 企业制度形式的演变	(22)
第一节 西方企业制度的演变历程	(22)
第二节 我国企业制度的变迁与发展	(34)
第三章 建立和健全我国现代企业制度	(46)
第一节 建立现代企业制度	(46)
第二节 健全现代企业制度	(64)

第二篇 战略篇

第四章 战略管理概述	(81)
第一节 战略管理基本含义及流派	(81)
第二节 企业战略的内容及层次	(91)
第三节 战略管理过程	(99)

第五章 战略分析	(108)
第一节 战略环境分析	(108)
第二节 内部环境与资源分析	(125)
第三节 价值创造与价值链分析	(131)
第六章 常见的战略形式	(140)
第一节 总体战略	(140)
第二节 经营单位战略	(146)
 第三篇 文化篇 	
第七章 现代企业文化	(167)
第一节 企业文化的形成	(167)
第二节 企业文化的内涵	(170)
第三节 企业文化在企业管理中的作用	(178)
第八章 人本管理文化	(186)
第一节 企业人本管理思想的发展	(186)
第二节 人本管理的内涵	(190)
第三节 有代表性的企业人本管理观	(195)
第四节 我国传统企业的人本观误区	(200)
第五节 企业人本管理文化的形成	(202)
第九章 知识经济背景下的企业文化建设	(208)
第一节 知识经济时代的来临	(208)
第二节 知识经济的内涵与特征	(213)
第三节 知识经济与企业文化	(217)

第四篇 创新篇

第十章 企业组织制度创新	(229)
第一节 创新的概念与内容	(229)
第二节 创新理论发展概述	(236)
第三节 企业组织演化与创新	(240)
第四节 创新的过程与组织	(245)
第十一章 企业技术创新	(255)
第一节 企业技术创新概述	(255)
第二节 企业技术创新模式与企业技术创新原理	(260)
第三节 企业技术创新生长点和技术创新能力	(264)
第四节 企业技术创新体系	(269)
第五节 产品创新：企业技术创新的载体	(272)

1 第一篇 制度篇



第一章

现代企业制度概述

【内容提要】

要加强企业的科学的现代化管理,使企业高效率地运行,提高经济效益,使之在社会主义市场经济下能够生存和发展,首先就要对企业有所了解。目前国内外经济生活中出现的企业表现形式多种多样,然而它们的运行有着一定的规律。本章从现代企业的概念入手,分析了现代企业制度及其运行规律。本章主要阐述现代企业的性质及其法律特征,论述了现代企业制度的主要内容,同时介绍了企业形成理论和现代企业制度的理论基础。

第一节 企业的基本概念

企业是当今社会经济生活中最常见的一种组织形式。从国有企业到外资企业,从餐饮企业到房地产企业,各种行业里存在着大大小小的各种性质的企业。对这些企业的管理研究是企业家人探索成功的途径,也是学者们永不厌倦的课题。要对这些企业进行有效的管理,研究企业管理,首先必须了解企业的含义。

一、企业的概念

企业是为满足社会需要并获取赢利,实行自主经营,自负盈亏,独立核算,从事生产、流通或服务等活动的基本经济单位。

这个概念的主要含义有以下四点:

(一) 企业是现代社会经济的基本单位

在现实经济生活中,企业按照不同的企业性质、组织形式等特点,表现形态各异。但是总体来看,企业是国家的基本经济单位,是社会经济力量的基础,是社会经济的细胞,企业生产力的总和构成社会生产力。因此,社会经济的发展规

模和速度,不仅取决于企业的数量和规模,更取决于每个企业的活力和素质。

(二) 企业是营利性的经济组织

首先,企业是个经济组织,进行的各种活动主要以经济活动为主,具有营利性的经济目的。它区别于其他的非经济组织,如政府组织、军队组织、党团组织、社团组织和宗教组织等,这些组织很多都是服务性组织,不具有经济目的。

其次,企业实行自主经营、独立核算、自负盈亏。有自主经营权就必须进行独立核算,并承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即自负盈亏,不可能只负盈不负亏。它区别于非营利性的经济组织,例如:一个学校的印刷厂,它是一个从事物质生产活动的经济组织,但不具有营利目的,并且它依附于学校而存在,不实行自主经营、独立核算、自负盈亏,因此就不是一个企业。

(三) 企业是具有法人资格的经济实体

企业具有法人资格,即企业必须依法成立。它主要包括两个方面的内容,一是设立企业必须符合国家法律法规规定的条件;二是要依照国家法律法规规定的程序设立。依法设立的企业具有法人资格,有专门的名称、固定的工作地点、组织机构和组织章程,拥有独立支配的财产,能独立对外签订合同。

(四) 企业必须承担社会责任与社会义务

虽然利润是为社会提供服务的合理报酬,是服务的结果,否则企业就不能生存与发展。但是追求利润不是企业的唯一目的,必须为社会提供服务。比如说,我国电信企业就承担有普遍服务义务。对于人口稀少的地区,提供电信服务的成本很高,但是收入却很低。从企业经营的角度出发,企业在这个市场的经营赢利很少,甚至为负值。然而我国电信法规定,中国电信企业必须为这些少数人(尤其是广大的农村人口)提供普遍服务。

对绝大多数的企业而言,社会责任主要是指保障职工身体健康,提供工作安全保障;保护生态和环境,主动治理由企业造成的公害等等。随着“苏丹红”事件等食品安全问题的暴露,提供健康安全的产品逐渐成为了企业的责任和义务。近几年,随着人们对生存环境意识逐渐加强,提高了环境保护的重视,废气和废水治理也就相应成为企业承担社会责任的非常重要的体现。在我国,值得重视的应该是防止国外企业的“污染转移”现象,防止发达国家企业将一些重污染产品和行业转移到我国进行生产。

二、企业的类型

随着生产力的不断发展和各种财产关系的不断变化,企业制度也经历了一个演变过程。按照企业制度演变划分,历史上先后出现的企业形式,大体上有以下四种基本形态。

(一) 个体企业

个体企业,又称个人业主制企业。它是由业主个人出资兴办,由业主自己直接经营的企业。我国现在的个体户企业和私营企业属于此类企业。

个人业主制企业一般规模较小,内部管理机构简单。其主要优点是:由于经营者与所有者合二为一,所以利润独享,只交所得税,不交公司税,因而企业税负在一定程度上大大降低;产权可以自由转让,经营方式灵活,决策迅速,精打细算。它的弱点在于:企业负无限责任,企业本身财力有限,风险大,即当企业资产不足以清偿企业债务时,法律规定强制以业主的个人财产偿债。由于受到偿债能力的限制,取得贷款的能力较差,难于从事需要大量投资的大规模工商业活动,而且企业经营的成败,完全依赖于业主个人的素质。但是个体企业仍然大量存在于我国的经济生活中。

(二) 合伙企业

合伙企业又称为合伙制企业。合伙企业是由两个或两个以上的个人联合出资和经营的企业,合伙人共同分享企业经营所得,并对经营亏损共同承担责任。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可以由所有合伙人共同经营。在英、美等国家视合伙企业为自然人企业,但在法、德、日等国家,以无限公司形式出现的合伙制企业则被承认为法人组织。

为了避免以往合伙企业的各种纠纷,现代合伙企业往往设立企业合伙合同。一般合伙合同对企业利润和亏损的分配方法、合伙人的责任、合同上未规定事宜出现如何解决、合伙人退出与新合伙人加入的办法、企业关闭后资产的分配方法等事宜做了详细的约定和规定。

合伙制企业与个人业主制企业相比较,其主要优点是:由于是由众多合伙人共筹资本,共负偿债及承担风险责任,其筹资能力大大提高,增强了企业发展扩大的可能性。同时,合伙人对企业盈亏负有全部责任,这就意味着他们以自己的全部家产共同为企业担保,因而有助于提高企业的信誉。但合伙制企业也有自身的缺点。由于合伙制企业是根据合伙人之间的契约建立并按照协商一致原则共同

经营,因而在接纳新的合伙人增加资本时,将带来法律上的手续复杂。在经营中一般是群体决策,由于其固有的缺陷容易造成决策上的延误。另外,所有合伙人对于企业债务都负有连带无限清偿责任即要求有清偿债务能力的人为不能偿债的合伙人偿债,这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大的风险。

(三) 合作制企业

合作制企业是指所有加入者共同投资、合作经营、股本与劳动共同分红的企业。合作制企业是劳动者自愿、自助、自治的经济组织。

这种企业类型主要特征是企业的所有者同时也是企业的职工,劳动者与所有者实现结合。这是它与合伙制企业的根本区别(合伙人并不一定都参加本企业的工作);企业税后利润一部分按劳分配,另一部分按股本金分配;具有劳动者自带资本金性质,外部人员不能入股,企业资产的股权分属于职工个人或社员所有。这是它与股份制企业的主要区别。合作社制度在市场经营发达国家有悠久的历史,在我国也曾普遍实行,并被视为一种集体所有制企业。

经验证明,合作制有利于调动企业职工的积极性,有利于增强企业活力,提高经济效益。然而实行合作制的企业,外部人员不能持股,筹资同样有限;企业职工以劳动出资型为主,本小利微,工资收入比较低。

(四) 公司制企业

根据2006年新《公司法》规定,公司是企业法人,有独立的法人财产,享有法人财产权。公司以其全部财产对公司的债务承担责任。同时规定,我国将存在一人有限责任公司和国有独资公司,这是两种特殊的公司形式。

综合各种国内外学者的研究,本书定义公司制企业为:公司制企业是法人(法人是依照法律条件成立,具有民事权利能力和民事行为能力,依法享有民事权利,承担民事义务的组织),在法律上是独立的民事主体,经济上有独立财产;实行有限责任制度,公司以其全部法人财产为限对公司债务承担有限责任,而股东则以其出资额为限承担有限责任;所有权与经营权相分离。

公司按债务责任和是否分为等额股份可分为:有限责任公司,股份有限公司。它们是公司的法律形式,也是公司的基本形式。它既反映了公司内部的经济关系和法律关系,也反映了公司与外部的经济关系与法律关系。下面对公司法律形式分别加以介绍。

1. 有限责任公司

有限责任公司是由一定数量(我国新《公司法》规定为50人以下)的股东

出资设立, 有限责任公司注册资本的最低限额为人民币三万元。法律、行政法规对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定的, 从其规定。各股东仅以出资额为限对公司债务负清偿责任的公司。有限责任公司不能对外发行股票, 股东只有一份表示股份份额的股权证书 (公司的资本由若干份额所组成, 但不分为等额股份, 公司向股东签发出资证明书, 不发行股票), 股份的转让受严格限制。股东以其出资额为限对公司债务负有限清偿责任, 并以其出资份额享受不同的权利和义务, 公司以其全部资产对公司债务承担责任。

有限责任公司的主要优点是:

(1) 公司不发行股票, 股东人数有限, 公司内外部关系比较简单, 公司比较容易组建。

(2) 公司股东人数较少和规模较小的, 可以不设董事会, 而只设一名执行董事并可以兼任公司经理, 其管理机构简单, 更适宜于中小规模企业的需要。

(3) 公司股东人数较少而且固定, 他们更加关心公司经营, 同时也有利于彼此之间沟通情况, 协调意见。

有限责任公司的主要缺点是: 有限责任公司兼有资合公司和人合公司的双重特点, 股东转让股本必须征得其他股东的同意。因此, 公司股东转让股本比较困难。由于不能公开发行股票, 筹集资金的范围和规模一般都较小, 难以适应大规模生产经营活动的需要。

新公司法规定: 可以成立一人有限责任公司, 其注册资本最低限额为人民币十万元。股东应当一次足额缴纳公司章程规定的出资额。一个自然人只能投资设立一个一人有限责任公司。该一人有限责任公司不能投资设立新的一人有限责任公司。此时如果一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的, 应当对公司债务承担连带责任。

新公司法对国有独资公司做出以下定义: 指国家单独出资、由国务院或者地方人民政府授权本级人民政府国有资产监督管理机构履行出资人职责的有限责任公司。国有独资公司章程由国有资产监督管理机构制定, 或者由董事会制订报国有资产监督管理机构批准。国有独资公司不设股东会, 由国有资产监督管理机构行使股东会职权。国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权, 决定公司的重大事项, 但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券, 必须由国有资产监督管理机构决定; 其中, 重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的, 应当由国有资产监督管理机构审核后, 报

本级人民政府批准。

2. 股份有限公司

股份有限公司是由若干人（我国新公司法规定发起人为两人以上两百人以下）股东出资设立，注册资本由等额股份构成，并通过发行股票（或股权证）筹集资本，股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。股份有限公司注册资本的最低限额为人民币五百万元。法律、行政法规对股份有限公司注册资本的最低限额有较高规定的，从其规定。

股份有限公司的基本特征是：

（1）公司的资本（股本）总额分为等额股份。股份是股份有限公司最重要的条件之一，是股份有限公司区别于其他公司法律形式的一个基本标志。这里所说的资本，是指由股东出资购买股票所构成的资本金数额，它不同于公司的资产。

（2）股东以其所认购的股份对公司承担有限责任，公司则以其全部资产对公司债务承担责任。公司债权人只能向股份有限公司行使债权，而不能直接对它的股东行使债权。

（3）股东人数不得少于规定的数目，股东以其持有的股份享受公司的权利和承担义务。股份有限公司按照股份的募集方式可分为：定向募集公司和社会募集公司两种。定向募集公司发行的股份除由发起人认购外，其余股份不向社会公众公开发行，但可以向其他法人和本公司内部职工发行部分股份；社会募集公司发行的股份除由发起人认购外，其余股份应向社会公众公开发行，股份有限公司的财务公开，股份在法律和公司章程规定的范围内可以自由转让。股份有限公司还可以按照公开程度分为非上市的股份公司和上市的股份公司等。

股份有限公司是典型的股份制公司组织形式，其主要优点是：

（1）有利于吸收资本。它可以采取发行各种形式的股票和小面额股票的办法来吸引投资者，从而使股份有限公司资金来源广泛，可以很快地集中起巨额资本，便于从事巨大事业的经营。

（2）有利于保护股东利益。由于公司采取有限责任制，当公司破产时，股东除了其已有认购股份外，不会受其他牵连。

（3）股份有限公司实行资本证券化，股票可以自由交易和转让，保证其资本的流动性，有利于公司之间的竞争和经济结构的调整。

(4) 股份有限公司是有比较完善的公司运行机制,即法人治理结构。公司的所有权与经营权分离,可以有受过专门训练、经验丰富的职业经理人员来经营管理,从而有利于提高管理水平和效率。

(5) 本公司职工可以买股票入股,这样可以使公司的经营成败与职工利益联系起来,有利于提高职工的工作热情和积极性。

当然,股份有限公司存在其固有的一些缺点。比如公司设立程序复杂,组建和歇业不像其他类型公司那样方便;公司营业情况和财务状况向社会公开,保密性不强;股东购买股票,主要是为取得股利和从股票升值中取利,缺少对企业长远发展的关心;所有权与经营权的分离,会产生复杂的委托—代理关系,会产生代理成本(在本章后面小节有具体介绍)等等。

以上两种是现代公司制企业最常见、使用最多的法律形式。在早期的公司形式中还存在着一种法律形式:无限公司。这种形式的公司,相对于有限责任公司和股份有限公司而言,是典型的人合公司。人合公司,其信用基础建立在股东个人的信用之上,而不是公司资本的多少上。无限公司是由两人以上的股东组成,全体股东对公司的债务负有连带无限清偿责任的企业法人。这一点是无限责任公司区别于其他公司法律形式的最突出特征。所谓连带无限清偿责任,实际上包括连带责任和无限责任。所谓连带责任,就是指公司每个股东对公司的债务都负有全部清偿的责任,当公司的资产不够偿还其债务时,债权人可以直接要求公司的全体股东或其中任何一个股东清偿其债务,而股东不能以出资比例的大小来推卸债务。这里所说的连带,是指股东之间的连带关系,并非公司与股东的连带。这种连带关系的产生,从根本上说,是由于债权人可以直接向股东行使债权。而所谓无限责任,是指股东必须将公司债务全部如数清偿为止,方可解除债务责任,而不能仅以出资额为限,也不能以个人的财产额为限,只要有债务,他就必须负责清偿。

另外在企业发展的过程中还存在过两合公司。它是由一名以上的无限责任股东和一名以上的有限责任股东共同出资设立,无限责任股东对公司债务负无限连带责任,而有限责任股东仅以出资额为限承担有限责任的公司。

在目前公司制企业中,人合公司和两合公司这两种形式相对而言存在比较少了。本书中介绍的现代企业中的公司制企业主要指的是有限责任公司和股份有限公司。下面就现代企业制度的具体内涵做详细的介绍。