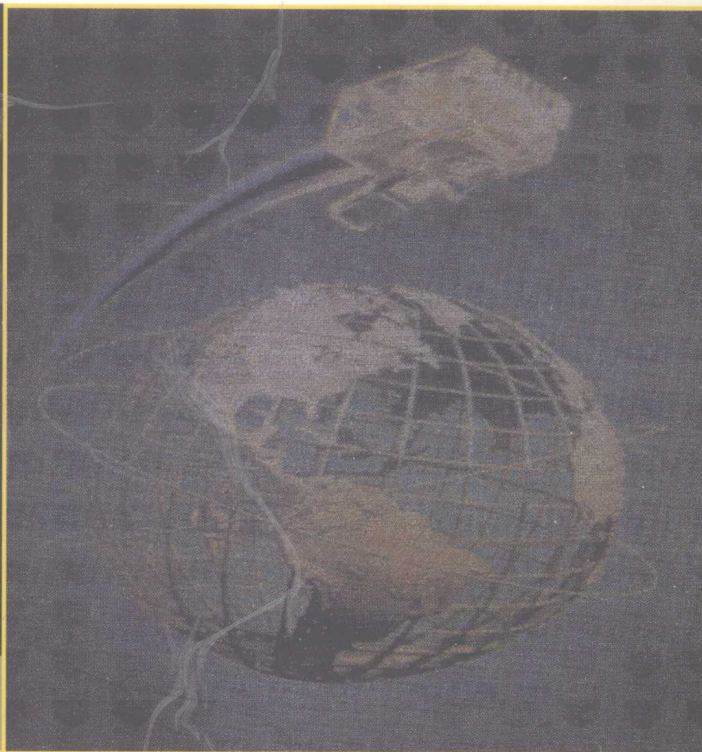


主 编 王良元
副主编 殷 群

现代

企业管理



andai

Qiye Guanli

东南大学出版社

现代企业管理

主 编 王良元
副主编 殷 群

东南大学出版社
·南京·

内 容 提 要

本书阐述了企业管理的一般原理和方法,并针对我国邮政通信企业面临的竞争态势和发展机遇,提出了企业通过加强管理,塑造竞争优势的路径。全书共分 12 章,既有国内、外最新管理理论和方法介绍,又有典型案例分析,观点新颖,富有启迪。

本书可作为邮电院校管理课程的教材,也可供邮电从业人员参考、选用。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/王良元主编. —南京:东南大学出版社,2001.2

ISBN 7-81050-643-9

I. 现... II. ①王...②殷... III. 邮电企业-企业管理-研究-中国 IV. F632.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 86925 号

东南大学出版社出版发行
(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 河海大学印刷厂印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:14.75 字数:368 千字

2001 年 2 月第 1 版 2003 年 12 月第 2 次印刷

印数:5101~7600 定价:22.00 元

(凡有印装质量问题,可直接向发行科调换。电话:025-3792327)

前 言

改革开放以来,中国邮电通信业的飞速发展和巨大进步,引发了对高层次通信技术与管理人才的强烈需求。中国通信业的发展历程已经表明,作为一个发展中国家,而且是一个发展中的大国,尽管我们可以成套地引进大量的先进设备,可以系统地接受国外的现代管理理念和管理手段;但是,中国的邮电通信管理人才最终还是要依靠我们自己去培养。这是一项具有重要意义的历史使命。为了完成这一任务,有必要建设一套系统的、有邮电通信与信息产业特色的、能够鼓励培养创新精神的教材。

有鉴于此,南京邮电学院管理工程系计划在近几年内陆续推出系列教材,《现代企业管理》是其中第一本。

全书由管理工程系部分具有多年教学、科研经验的教师合作编写。具体分工为:杨跃讲师(第一章),殷群副教授(第二章、第七章),范鹏飞教授(第三章),蒋华园副教授(第四章),赵宏波讲师(第五章),郑会颂教授(第八章),储成祥讲师(第六章、第十一章),王良元教授(第九章、第十章),姚国章讲师(第十二章)。

全书由王良元教授担任主编,殷群副教授担任副主编。高斌教授(主审)、许公全副教授审阅了全部书稿,并提出了修改意见。

在本书的编写过程中,得到了南京邮电学院领导和相关部门的支持。作者还参阅了许多文献资料,在此向相关作者表示感谢。

由于作者的水平所限,书中难免有不当之处,敬请批评指正。

编 者

2000年12月

目 录

第一章 企业与企业组织	(1)
第一节 企业概述.....	(1)
第二节 企业的法律形式.....	(6)
第三节 企业的组织结构.....	(9)
第四节 信息产业与通信企业	(12)
第二章 管理与企业管理	(21)
第一节 管理的概念、性质及职能.....	(21)
第二节 管理思想演变	(28)
第三节 企业管理	(33)
第三章 企业生产组织	(37)
第一节 概述	(37)
第二节 生产类型	(39)
第三节 生产过程组织	(42)
第四节 通信生产过程组织	(47)
第四章 企业财务管理	(51)
第一节 企业财务管理概述	(51)
第二节 企业资金筹集	(54)
第三节 流动资产资产管理	(58)
第四节 固定资产管理	(62)
第五节 财务成果管理	(66)
第六节 企业财务分析	(69)
第五章 企业质量管理	(74)
第一节 质量与质量管理的发展	(74)
第二节 全面质量管理	(76)
第三节 ISO9000 族标准与质量体系.....	(83)
第四节 质量管理在通信部门中的应用	(87)
第六章 企业物资与设备管理	(92)
第一节 企业物资管理	(92)
第二节 企业设备管理.....	(101)

第七章 企业人力资源管理	(113)
第一节 人力资源管理的基本原理	(113)
第二节 工作绩效评价	(118)
第三节 报酬管理	(122)
第四节 人力资源开发系统	(127)
第八章 企业信息管理	(134)
第一节 信息管理的基本概念	(134)
第二节 信息管理对企业管理活动的影响	(139)
第三节 企业的信息化	(142)
第四节 企业信息系统的模式	(146)
第五节 企业信息管理运作应处理好的几个关系	(148)
第九章 企业环境分析	(152)
第一节 企业总体环境分析	(152)
第二节 企业运营环境分析	(155)
第三节 产业分析模型	(157)
第四节 价值链分析	(163)
第十章 企业战略管理	(166)
第一节 企业战略	(166)
第二节 战略选择	(172)
第三节 战略实施	(179)
第十一章 企业技术经济分析	(188)
第一节 技术经济分析概论	(188)
第二节 技术经济分析的影响因素及主要评价指标	(194)
第三节 技术经济分析的一般方法	(200)
第四节 技术引进的技术经济分析	(208)
第五节 建设项目国民经济评价的费用、效益	(213)
第十二章 企业创新与网络经济时代的管理变革	(215)
第一节 企业创新	(215)
第二节 网络经济的发展对企业管理的影响	(220)
第三节 网络经济时代的企业变革	(223)
参考文献	(228)

第一章 企业与企业组织

第一节 企业概述

一、企业的概念与含义

企业是那些根据市场反映的社会需要来组织和安排某种商品或提供某种服务的生产和交换的基本组织单位,它们自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格,从事商品生产和经营。企业有以下五种属性:

1) 企业是经济性组织

企业作为一个经济性组织,首先表明它是一个投入—产出系统,即从事经济性活动,具体表现为其生产性和营销性等方面的活动,也就是说,把资源按照用户的需要转变成为可被接受的产品与服务;其次表明它具有追求经济性的目标,即在经营企业的过程中实现投入产出之比的最大化。在发育完善的市场体系下,企业所获得的利润报酬与其为社会所作的贡献成正比;而不获利或亏损的企业则可被认为是在占用、浪费、损害社会资源,不应让其继续存在。企业的经济性或获利性还意味着政府的税收与国民的福利、公益事业的发展,以及企业自身的扩大再生产、职工生活水平的不断提高。

2) 企业是社会性单位

企业不仅是经济组织,也是社会组织。在现代社会中,企业的社会性功能已不单纯地从属于其经济性功能,现代企业已是一个向社会全面开放的系统,它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对其经济性行为产生决定性影响。所以,企业概念中的“为满足社会需要”不仅指满足用户甚至市场的需要,它还包括满足企业股东和与其经营及其结果的“相关者”(用户、供货商、营销商、职工、政府、社会公众等)的需要。这些相关者都在不同方面、不同程度上与企业发生着联系,影响、帮助或制约着企业的行为,形成了企业经营的社会环境,企业也是无论如何脱离不了这种环境的。应当注意到,企业社会性的责任与功能有时与其经济性的责任与目的之间会产生矛盾,结果往往是迫使企业在经济性方面妥协。企业的社会性要求其管理者不仅要有经济头脑,还必须具有解决社会、政治问题的能力。

3) 企业是独立法人

企业具有自己的独立财产与组织机构,能以自己的名义进行民事活动并承担责任,享有民事权利并承担相应义务。企业的法人特点规定了它必须依法定程序组建;同时,作为法人,企业也只对“有限”的自己负法律责任。独立法人的特点决定了企业一定是自负盈亏、独立核算与自主经营的。企业的经理、厂长是法人代表,应当对自己的权利有充分的认识,同时也应对自己要负的责任有明确的了解。

4) 企业是自主经营系统

除了独立法人的自主权利与责任所要求的自主行动之外,企业是在市场中运作,面对的

是各种各样的需求、稍纵即逝的机会、优胜劣汰的竞争。因此,企业经营决策除了需有有效性,还必须强调行动高效率,这也要求企业对其经营要有充分的自主性,不应受到其他方面的直接干预。同时对于企业经营者来说,自主经营除了行动的自主性之外,还意味着与自主经营所相对应的“自觉”负责,包括“自负盈亏、自我积累、自我发展和自我制约”,这些都是在企业的所有权与经营权分离之后,企业经营管理者应该承担的义务。

5) 企业是历史发展的产物

企业并不是从来就有的,它是商品经济的产物,也是生产力发展的一定水平的产物。在奴隶社会和封建社会中,主要的经济形态是自给自足的自然经济,家庭既是社会的基本单位又是经济的基本单位;当商品交换发展到一定程度,尤其是中间商介入到生产与交换之间时,才开始产生最原始的企业组织,即简单协作生产制;随着工业革命和大机器生产的推行,掌握着市场、原料和大量流动资本的中间商开始直接进行生产投资,生产者彻底地变成雇工和无产者,这时的企业就是以第一次工业革命为基础的工厂生产制企业。由此可见,企业从诞生那天起就背负着“希望与罪恶”,它既代表着新的生产方式,是社会化大生产的开始,意味着生产效率与管理效率的无止境的提高,创新、创造活动的空前活跃;同时,企业的功利取向又使经营者能够在合理性外衣的掩盖下,最大限度地榨取剩余价值,采取一切手段达到盈利的目的,并使之成为一种职业规范。尽管社会主义的企业与资本主义的企业有着本质的区别,但在社会主义初级阶段,更重要的是企业都作为一个历史发展所演变的产物,人们对它必须有全面的认识,尤其是对于管理者而言,除了应有明智的头脑,还应具有正确的价值观。

二、企业的使命

企业在创业初期一般都像婴儿一样,只有强烈的生存欲望,而并不在意生存究竟是为了什么,但随着其发展壮大,当企业不再面临生存挑战而面临发展选择之时,企业的使命、信念、理想一类的问题便会自然产生。

根据企业的概念,其目的包括两个方面:“满足社会需要并获得盈利”,即“顾客满意加合理利润”,它反映出企业社会与经济两方面的职能与责任。然而,在管理者实际决策时,两方面目标的完全保证往往不如单一目标的不懈追求来得简单、明确,况且社会利益与经济效益对于企业而言并非总是协调和统一的。在这种情况下,管理者的决策则可能遇到这种问题:在企业经营中究竟是以什么作为本质目的并进行追求?是以“合理利润”为目标、“顾客满意”为手段,还是以“顾客满意”为目标、“合理利润”为回报?这并非想评判哪种方式正确,而是通过这一问题的讨论,管理者可能对自己企业的使命、经营信念与企业文化等方面会有更进一步的认识。

关于企业的社会责任问题从来就有两种不同的看法,其中主张企业只应负有限责任的人士认为:在一个自由竞争的市场体系下,企业追求私利极大化的过程会导致社会公利极大化的结果;担负社会责任的企业往往以牺牲企业利润和效率为代价;公平的社会取决于代表民意的政府,而不应由企业领袖来参与;企业管理者应接受更多的营销、生产、财务方面的职业训练,社会决策并非他们之所长;企业利润分散于社会既不稳定又不充足,不能有效地解决好社会问题。因此认为企业主要是完成其经济任务,追求利润目标,社会问题由政府或社会本身来解决。

另一种观点认为企业应该具有社会责任感。因为具有社会责任感对企业本身有很大的好处,如果企业不管社会问题,很有可能会导致社会混乱,受害者仍是企业;同样,企业不顾社会,人民会转向政府,要求对企业进行更严厉的控制,这有可能更为糟糕;还有许多问题的确是由企业造成的,企业有义务负责完善、改善社会环境及其公众形象。

企业作为一个经济系统,无论从哪一方面来说都必须是盈利的,千方百计地提高经济效益毫无疑问是企业管理者的中心任务。然而,如果管理者把盈利水平作为最高目标加以追求,其他的一切都只是实现这一目标的手段,这比较容易导致经营方面的短期行为,影响战略目标的稳定,容易使企业去追逐高回报率的行业或市场,而不易使企业在长期竞争中把注意力集中于自身素质的提高,这可能对企业长远的生存与发展产生基础性的动摇。相反,若是企业把更多的精力关注于市场、用户,对市场的变化、用户需求发展的趋势能够了解、掌握,迅速做出反应、甚至引导,把握趋势的变化,企业就将在这一市场上长久不衰、日益兴旺,相应地不仅利润水平会较高而且稳定性会很好,高市场占有率与良好的公司形象会降低经营风险。由此可见,如果企业把眼光更多地放在服务对象身上,更多地关注长远的社会、市场、顾客利益,社会和用户是会充分予以回报的,利润作为服务过程的产物将自然而然地产生而无需你刻意追逐。

三、企业的特征

企业为完成基本任务一般要涉及三项基本活动,即:资源筹措、生产制造和产品销售。企业在从事这些活动的过程中,表现出以下几个方面的特征:

1) 商品性

企业是商品经济的产物。企业经营活动的整个过程始终具有商品经济的性质:企业制造产品或提供服务所必需的各种原材料、燃料、能源、劳动力、机器设备,甚至一些零部件、半成品等,都需要支付一定数量的货币从外部取得;利用这些资源经过加工转换生产出来的产品或服务也需要标以一定的价格,去和市场上的用户或消费者手中的货币相交换。商品经济的性质决定了企业必须根据市场能够提供的资源种类和数量以及消费需求的特点及其发展趋势来确定生产经营的具体内容和方向。

2) 经济性

经济性是从资源消耗节省这个角度来考察企业特征。企业活动必须符合经济性,是指企业应当以尽可能少的资源消耗去取得同样多的能够满足社会需要的产品或劳务,或者以同样数量的资源消耗生产出更多的产品或劳务。经济性的特点实际上是人类一切活动应当具备的一个共同特点。一切人类活动的最终目的,都是为了满足人类自身的某种需要。

3) 联合性

现代企业是建立在社会化大生产基础上的企业。社会化大生产的主要特点是分工细致、专业化程度不断提高,因而要求各生产单位之间保持密切的协作关系。所以,现代企业从事的生产劳动实质上是一种社会性的联合劳动。这种联合性可以从企业与外部的关系以及企业各部分之间的关系这两个不同的角度去考察。从企业与外部的关系来看,企业所从事的活动是整个社会生产过程的一个部分或环节。专业化发展的必然结果要求社会的不同生产单位之间保持紧密的协作关系,这种协作关系远远超过了企业、地区乃至国家的界限。从企业内部来看,企业生产经营过程可以分解成不同的阶段和环节,每道工序上每个工人利

用不同的设备和工具作用于劳动对象的生产劳动只是产品制造的一个部分,企业的任何产品都是各环节的劳动者共同劳动的成果。各环节的劳动是相互依存、互为条件的。为了保证企业生产活动的顺利进行,必须注意各环节之间保持密切的协作关系。

四、企业的产生与发展

企业是社会生产力发展到一定水平、随着商品生产和商品交换的发展而产生的。从封建社会的手工作坊演变成为严格意义上的社会基本经济单位,资本主义社会出现的企业这一组织形式使得劳动生产率显著提高,成本大幅度降低,从而带来高额利润,促进了社会生产力的发展和社会经济的进步。

企业是一个动态变化发展的经济单位,随着人类社会的进步尤其是社会生产力的发展、科学技术水平的提高而不断发展进步。纵观企业的发展历史,一般分为以下几个时期:

1) 手工业生产时期

从封建社会的家庭手工业时期到资本主义初期的工场手工业时期(16~17世纪),是企业的最初萌芽期。16世纪以前的家庭手工业规模小而且分散,基本没有分工协作,即使在出现包买商收购销售产品的情况下,这些家庭手工业仍不具备企业性质。只有到16世纪以后,特别是进入17世纪,原来半工半农的家庭手工业者沦为雇佣劳动者,由包买商建立的工场手工业迅速发展,规模的扩大、产业结构的变化、机器设备的采用以及内部分工协作的形成,表明这时的工场手工业才开始具有企业的雏形。

2) 工厂生产时期

随着资本主义制度的发展,工场手工业逐步发展为工厂制度,这是真正意义上的企业的诞生期。在工业革命的进程中,新技术的出现、机器设备的普遍采用特别是蒸汽机的使用,为工厂制度的建立奠定了基础。西方各国先后完成了资产阶级革命,出现工业化高潮,工厂大工业迅速发展,工厂制度在采掘、煤炭、机器制造、运输、冶金等行业相继建立。工厂制度的建立,是工场手工业发展的质的飞跃,标志着企业的真正形成。

3) 公司生产时期

工厂制度建立后,随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而出现的工厂迅猛发展,从工厂生产时期过渡到企业生产时期是企业作为一个基本经济单位的最终确立期。这期间生产规模的空前扩大产生了托拉斯等垄断性企业组织,技术革新、技术设备的层出不穷推动了生产技术的迅猛发展,科学管理制度的建立标志着企业从传统经验型管理进入科学管理阶段,管理权与所有权的分离形成了专门的工程技术和管理工作队伍,企业间竞争的加剧、兼并的频繁导致生产走向集中,出现跨国公司。

社会、经济、文化、观念、道德等方面的变化都会对企业的发展产生影响,但推动和制约企业发展的根本因素则是技术革命。人类历史上的几次技术革命都是促进企业发展的根本因素,每次技术革命后必然伴随着一场空前规模的产业结构调整,迅速崛起一大批适应社会经济发展需要的全新企业群体,开拓崭新的生产领域,促进社会生产力发生质的飞跃。世界新技术革命的发展、科技成果的有效应用,激发了市场需求,导致了现代新兴企业的蓬勃崛起和社会经济领域的日新月异,这代表着现代企业的发展方向,显示出无限生机。

五、新兴企业的类型

根据企业从事生产活动和满足社会需要的性质不同,传统方法将企业分为工业企业、农

业企业、商业企业、运输企业、建筑安装企业、旅游企业、金融企业、邮电企业等。随着世界性的新技术革命的发展,一大批新兴企业蓬勃崛起,代表着现代企业发展的方向。从发展趋势看,可以分为以下几类:

1) 信息产业

主要指从事与信息的收集、处理、传递和利用相关的产业。可以分为:(1)硬件生产企业。包括电子计算机生产企业(我国政府早已将其列入作为重点扶持和发展对象的高新技术产业的行列之中)、电子设备制造企业、视频工业企业、信息公用系统制造企业等。(2)软件生产企业。包括电子计算机软件生产企业(指电子计算机中各种应用程序的生产企业)、咨询企业(指专门从事各种信息收集、加工、利用的服务性公司)、信息服务企业(指帮助企业事业单位、政府部门设计管理信息系统、研究采用电脑的处理方法及信息存储方法、提供信息服务的企业)。

2) 新技术开发应用产业

随着世界新技术革命的迅猛发展,科学技术领域取得前所未有的成就,一系列新兴技术开发应用企业相继诞生,成为当代企业中异军突起的新生力量。其中包括:(1)机器人产业。这一智能型的新兴产业正向功能更加齐全、用途更加广泛的方向发展。(2)太空产业。这是随着宇宙航天技术的发展而在发达国家迅速崛起的新兴产业。目前美国利用太空独特条件进行生产和操作的企业已达数百家,许多银行和风险资本公司都愿意为开发太空企业投资。(3)生物工程产业。现代生物工程随着生物学的研究而发展为全新的产业,全世界生物工程技术产品市场规模已达数千亿美元。(4)海洋工程产业。致力于开发海洋丰富的食物资源、矿物资源和能源的海洋开发企业方兴未艾,发展势头强劲。(5)激光产业。激光是继原子能、计算机、半导体之后 20 世纪的又一重大发明,大规模的激光复合生产系统已发展成为独立的工业力量,激光产业的产品生产和销售已为世人瞩目。(6)新材料产业。大量具有特殊性能的新型材料作为知识密集、技术密集的新兴产业迅速发展,形成强大的研究生产复合材料的产业系统。

3) 知识产业

人类社会进入信息社会,人们对知识的需求更加强烈,知识的生产率愈显重要。因此,像生产其他物质产品那样生产和经营知识产品的产业迅速崛起,成为现代社会重要的新兴产业之一。知识产业主要包括文化教育产业、文化出版业和知识工程产业。知识工程是把各个专门领域中各类专家的知识和思考、解决问题的方法输送给计算机,让计算机像专家一样造福于人类社会。体现这种专家功能的软件称为专家系统。围绕开发专家系统而形成的一整套理论、方法、技术就是知识工程的研究领域。

4) 经济服务的产业

为经济发展服务的产业随着社会化和专业化程度的提高而层出不穷。(1)广告服务业。广告对商品经济的发展功不可没,广告学也已经成为一门独立的热门学科。我国的广告公司发展很快,初步形成了一个新的产业。(2)市场调研业。企业的市场营销离不开营销调研,发达国家出现专门的市场调研公司,利用各种调研手段为客户提供情报信息服务。(3)企业顾问公司。依靠有经验的专家运用管理科学和管理艺术向企业提供收费的咨询服务。(4)公共关系公司。专门为企事业单位、政府部门提供公共关系咨询,组织策划公关活动。(5)设备租赁公司。将设备租赁给企业,收取一定费用。(6)工程承包公司。专门负责工程

建设项目的设计、施工等一揽子工作。(7)人才租赁公司。诸如人才交流中心、人才派遣公司、专业人才服务公司等,为企业发展服务。

5) 生活服务的产业

在世界新技术革命浪潮的冲击下,社会 and 经济发展水平不断提高,人们的物质和精神生活的需求也发生根本变革,一批为生活服务的企业应运而生。(1)劳力型服务企业。如家务服务公司、快餐公司、快递公司、搬家公司、家庭护理服务公司、邮购公司、礼品公司、保安服务公司等,发展迅速。(2)智能型服务公司。如读书服务公司、资料收集公司、剪报服务公司、仪容咨询公司、演讲公司、礼仪服务公司、旅游服务公司、形象设计公司、交际公司、娱乐服务公司等,都是为满足人们精神生活方面的某些特殊需要而产生的,备受欢迎。

6) 内容产业

随着知识经济的兴起,“内容产业”这个新词迅速掀起汹涌巨澜。欧盟“Info 2000 计划”中对内容产业的定义是指那些制造、开发、包装和销售信息产品及其服务的企业,包括各种媒介上的印刷品(报纸、书籍、杂志等)、电子出版物(联机数据库、音像制品服务,以传真及光盘为基础的服务以及电子游戏等)、音像传播(电视、录像、广播和影院)。1997 年美国沿用多年的“标准产业分类(SIC)”被新的“北美产业分类标准(NAICS)”所替代,新分类系统的一个重要变化就是设立了一个全新的二级产业——信息业,这个信息业没有包含我们通常会想到的计算机等,却包含了出版业(包括软件出版)、电影和录音业、广播和传播业、信息服务和数据处理服务业。这个代码为 51 的产业群就是内容产业。这些行业都与信息密切相关,信息的数字化使内容对载体的依赖性大大减少;而数字化和因特网又促成了产业的融合,不同行业的界限开始模糊起来,传统的行业界限被打破,产生新的产业重组。内容能够以数字形式方便地不同载体间、不同空间范围内瞬间转移,这就形成了“内容产业”这个全新概念。内容产业的兴起是信息技术向文化产业渗透、交融的必然趋势。

得益于发展内容产业,1968 年以来的 30 多年内,美国大华盛顿地区的就业率从 4.6% 提高到 10.4%,1998 年雇员达到 34 万人,产值 900 亿美元。预计从 1998 年到 2010 年将再新增工作岗位 9.1 万个,同时带动相关产业 9.25 万人就业。欧美等国纷纷预测,在今后的十几年中,信息内容产业将逐步取得支配性地位,因此,期待数字革命促使信息内容产业化急速增长成为欧美、日本等国的信息化战略之一。

第二节 企业的法律形式

在市场经济条件下,企业是法律上和经济上独立自主的实体,在一定的法律形式下,拥有自主经营和发展所必需的、与其法律形式相对应的各种权利。因此,任何企业首先面临的的就是企业的法律形式的选择问题。企业的法律形式一般分为以下几种:

一、个体企业

个体企业指由业主个人出资兴办、业主自己直接负责经营的企业,又称个人业主制企业、个人独资企业。业主在享有企业的全部经营所得的同时对企业的全部债务负有完全责任,若出现资不抵债的情况,业主要用自己的家财来抵偿。个体企业不具有法人资格,不是公司,出资人是自然人,不是企业的法人代表。

个体企业的主要特征为:规模较小,内部管理机构相对简单,建立和歇业的程序简便,产权能够比较自由地转让,经营者与所有者合一,经营方式灵活,决策迅速,利润独享,保密性强。但大多数个体企业自身财力有限,偿债能力和获取贷款的能力都有限,难于从事投资量大的大规模工商业活动,导致个体企业的生命力相对较弱。

个体企业多存在于零售商业、个体农业、自由职业等领域,个体业主多为零售商店主、注册医师、注册律师、注册会计师、家庭农场主等。虽然这种企业形式数量庞大而且是最早的企业形式,但由于规模小而且发展余地有限,因此,在整个经济中并不占据支配地位。

2000年1月1日,《中华人民共和国个人独资企业法》正式生效,表明中国将全面开放民间投资,最重要的意义则在于让每一位个人投资者都有平等参与市场竞争的机会。这部法律在降低投资者市场准入条件的同时,也对投资者进行必要的责任规范和自我约束。经登记后的个人独资企业必须承担无限责任(即当独资企业的负债超过投资者投入的资本额时,投资者除了以原来投入的资本来清偿债务外,还要以自己的其他财产继续承担债务,直至清偿完毕),体现了权利与义务相一致的特点。

二、合伙制企业

合伙制企业指由两个或两个以上的个体联合经营的企业。合伙人分享企业所得,并共同承担经营亏损责任。形式上可以采取部分合伙人经营、其他合伙人仅出资且共同负责盈亏;也可以采取所有合伙人共同负责经营和盈亏。

合伙制企业的主要特征为:可以从众多的合伙人处筹集资本,合伙人共同承担偿还责任,从而减少了银行贷款的风险,提高了企业的筹资能力;合伙人对企业盈亏负有完全责任使得所有合伙人都以自己的全部家产为企业担保,因而有助于提高企业的信誉。但由于合伙各方具有不确定性,容易造成法律上合伙关系的复杂性、企业重大决策的复杂性以及某些合伙人因对企业债务负有连带清偿责任而面临的风险性。鉴于此,英、美等国不承认合伙企业为法人组织,而法、德、日等国承认以无限公司形式出现的合伙制企业为法人组织。

合伙制企业规模较小,资本需要量较少,合伙人个人信誉对企业具有极其重要的影响,因此,律师事务所、会计师事务所、诊疗所等机构常采取这种形式。

三、合作制企业

合作制企业指本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营,股本与劳动共同分红,劳动者自愿、自助、自治的企业。外部人员不能入股,这是合作制与股份制的区别。

合作制企业的主要特征为:企业产权属于企业职工所有;企业的股本金跟随劳动者,具有劳动者自有资金的性质;企业的税后利润一部分用于企业内部的按劳分配,另一部分按股本进行分红,因此可以说,合作制企业实现了“按劳分配与按股本金分配相结合”和“劳动者与所有者相结合”,企业职工既是劳动者又是本企业的生产资料所有者,是企业的主人和“老板”。

我国城乡许多小型工商企业和服务性企业,如农村供销合作社、城市信用社、供销合作组织等,实行这种股份合作制。试点经验证明,合作制有利于调动企业职工积极性,增强企业活力,降低成本,提高经济效益,是我国城乡小型工商业、供销服务业及其他第三产业的改革目标模式,有着广泛的发展前途。

四、无限责任公司

无限责任公司指由两个或两个以上的股东所组成、股东对公司的债务承担连带无限清偿责任的公司。股东不论出资多少都负有连带无限清偿责任,即对公司债权人以全部个人财产承担共同或单独清偿债务。

无限责任公司的主要特征为:是典型的人合公司,即信用基础建立在股东个人的信用之上而不在公司的资本多少上,不同于资合公司。每个股东都有权、有义务处理公司的业务,对外代表公司。公司的自有资金来自于股东的投资和公司的盈利。公司的盈余分配一部分是按股东的投资额以资本的利息形式分派,一部分是按合伙的平分原则分派。

无限责任公司是否具有独立的法人地位,各国规定不一,如德国法律规定所有的人合公司都不是法人,国家不对公司征税而是对股东个人征收个人所得税。对于股东而言,无限责任公司的风险是很大的,虽然可能得到高额利润,但无限连带责任太大导致筹资能力有限,因此,在国内外都没有得到大的发展。

五、有限责任公司

有限责任公司又称有限公司,在英、美等国称为封闭公司或私人公司,指由两个以上的股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业。有限责任公司不对外公开发行股票,股东的出资额由股东协商确定。股东交付股本金后公司出具股权证书,但仅作为权益凭证,不能自由流通,必须经其他股东的同意下才能够转让,并且要优先转让给公司原有股东。

有限责任公司的主要特征为:公司股东所负责任仅以其出资额为限,从而把股东投入公司的财产与其个人其他财产脱钩,使股东所承担的风险大为降低。设置程序较为简单,一般公司的资产负债表不予公开,公司内部机构设置也较为灵活,但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。

公司的股东人数通常有上限和下限的规定,但具体限额各国规定不一。我国 1992 年颁布的《有限责任公司规范意见》中规定,有限责任公司必须有 2 个以上 30 个以下的股东才能设立,因特殊需要股东超过 30 个的,须经政府授权部门批准,但最多不得超过 50 个。

有限责任公司形式一般适合于中小企业。

六、股份有限公司

股份有限公司又称股份公司,在英、美等国称为公开公司或公众公司,指注册资本由等额股份构成,并且通过发行股票或股权证筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业。

股份有限公司的主要特征为:是典型的资合公司,各国法律都承认它为独立的法人;任何愿意出资者都可以成为公司股东,不受资格限制,股东的身份、地位、信誉等也不再重要。股东成为单纯的股票持有者,其权利体现在股票上并且随股票转移而转移。公司股东人数有法律上的最低限额,我国规定至少 3 人。公司的资本总额均分为金额相等的股份,便于根据股票数量计算每个股东所拥有的权益;股东只以其认购的股份对公司承担责任,一旦公司破产,公司债权人只能对公司的资产提出还债要求,而无权直接向股东讨债。公司年度报

告、资产负债表等账目必须公开,以供股东和债权人查询。公司的所有权与经营权分离,股东大会是最高权力机构,委托董事会负责处理公司重大经营事务,董事会聘任总经理负责公司日常经营,监事会负责监督董事会和经理的工作,从而在所有者、经营者和劳动者之间建立了相互激励、相互制衡的机制。

股份有限公司最突出的优点在于有可能获准在交易所上市,面向社会公开发行股票,具有大规模的筹资能力,得以迅速扩展企业规模,增强企业竞争力;股票易于迅速转让,既提高了资本的流动性,又对公司经营者形成强大压力。缺点是公司设立程序复杂,保密性不强,股东大会缺乏对公司长远发展的关注等。

股份有限公司是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式,虽然在企业总数中的比例不大,但其营业额、利润、劳动力等的比例都很大,在国民经济中占据主导地位。

第三节 企业的组织结构

组织结构指表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,是执行管理和经营任务的体制。管理系统的组织结构犹如人体的骨架,206块骨头组成的骨架在人体中起着支架、保护的作用,使得消化、呼吸、循环等系统发挥正常生理功能。组织结构在整个管理系统中同样起着“支架”作用,有了它,系统中的人流、物流、信息流才能正常流通,使企业目标的实现成为可能。企业能否顺利实现目标,能否促进个人在实现目标过程中作出贡献,很大程度上取决于企业组织结构的完善程度。随着企业的发展和领导体制的演变,企业的组织结构也经历了一个发展过程。迄今为止,企业组织结构主要有以下几种形式:

一、直线型组织结构

这是最早、最简单的组织结构形式,特点是:企业中各种职务按垂直系统排列,各级主管人员对其属下拥有直接的一切职权,企业中每一个人只能向一个直接上级报告,即“一个人儿,一个头儿”。优点是:结构比较简单,权力集中,责任分明,命令统一,联系简捷。缺点是:部门间协调差,在企业规模较大的情况下,所有的管理职能都集中由一人承担,往往会由于个人的知识能力有限而发生失误。一般地,这种组织结构形式只适用于没有必要按职能实行专业化管理的小型企业或者是现场的作业管理。(见图 1-1)

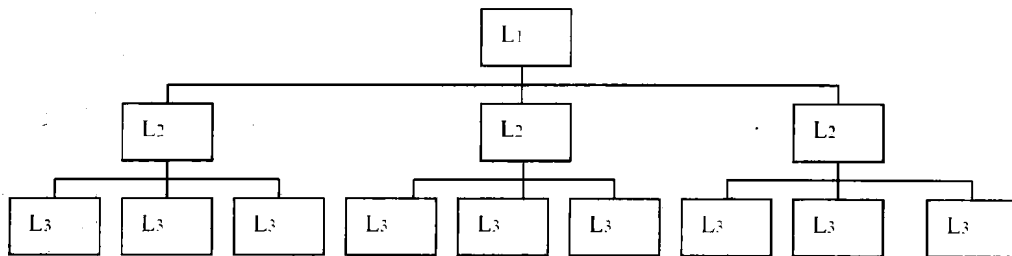


图 1-1 直线型组织结构

二、职能型组织结构

职能型组织结构的特点是:企业内除直线主管外还相应地设立一些组织机构,分担某些职能管理的任务,这些职能机构有权在自己的业务范围内向下级单位下达命令和指示,下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外,还必须接受上级各职能机构的领导和指示。优点是:能够适应现代组织技术较复杂和管理分工较细致的特点,能够发挥职能机构的专业管理作用,减轻上层主管人员的负担。缺点是:这种组织结构形式妨碍了企业必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导,对基层来讲是“上边千条线,下面一根针”,无所适从,不利于明确划分直线人员和职能科室的职责权限,造成管理混乱。现代企业一般不采用这种形式。(见图 1-2)

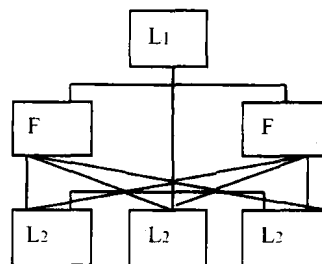


图 1-2 职能型组织结构

三、直线职能型组织结构

直线职能型组织结构又称直线参谋型、生产区域型组织结构。这是在直线型和职能型的基础上取长补短而形成的,特点是:设置了两套系统,一套是按命令统一原则组织的指挥系统,另一套是按专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权,对其属下的工作实行指挥和命令,并负有全部责任,而职能部门和人员仅是直线主管的参谋,只能对下级机构提供建议和业务指导,没有指挥和命令的权力。优点是:实行职能的高度集中化,领导集中,职责清晰,工作效率高,组织稳定性强。缺点是:下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制,部门间信息沟通少,不能集思广益作出决策,尤其是在职能参谋部门和直线部门间目标不一致时容易产生矛盾,整个组织系统的适应性差,因循守旧,对新情况不能及时作出反应。这种组织结构形式对中小型企业比较适用,但对于规模较大、决策时需要考虑较多因素的企业则不太适用。(见图 1-3)

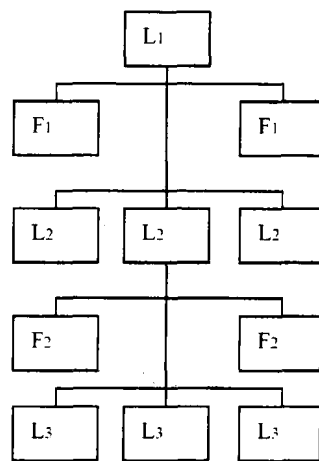


图 1-3 直线职能型组织结构

四、直线职能参谋型组织结构

这是结合了直线参谋型和职能型组织结构的优点而形成的,特点是:在坚持直线指挥的前提下,为了充分发挥职能部门的作用,直线主管在某些特殊的任务上授权某些职能部门,如决策权、协调权、控制权等,使他们可以在权限范围内直接指挥下属直线部门。这种组织结构形式在生产企业中用得比较多,如协调性的生产调度部门、控制性的营销部门、技术检验部门等,上层直线主管授予他们相应的权力可以大大提高管理的有效性。(见图 1-4)

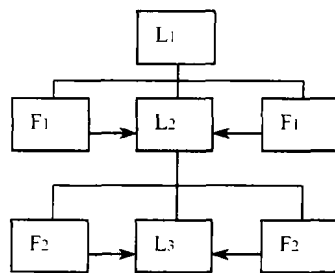


图 1-4 直线职能参谋型组织结构

五、事业部制组织结构

事业部制组织结构首创于 20 世纪 20 年代的美国通用汽车公司,即在总公司领导下设立多个事业部,各事业部有各自独立的产品和市场,实行独立核算,事业部内部在经营管理上拥有自主性和独立性,最突出的特点是:“集中决策,分散经营”,总公司集中决策,事业部独立经营,这是在组织领导方式上由集权制向分权制转化的一种改革。优点是:组织最高管理层摆脱了具体的日常管理事务,有利于集中精力作好战略决策和长远规划,提高了管理的灵活性和适应性,有利于培养和训练管理人才。缺点是:机构重复造成了管理人员的浪费;各事业部独立经营使得人员交换比较困难,相互支援较差;各事业部主管容易从本部门出发考虑问题而忽视整个企业的利益。

这种组织结构多适用于规模较大的企业,国外已相当普及,我国也在某些联合公司、大企业采用。在事业部制组织结构的基础上,美国、日本等国的一些大公司又出现了名为“超事业部制”的新的组织结构形式,在企业最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构,负责统辖和协调所属各个事业部的活动,使领导方式在分权的基础上又适当地集中,从而可以集中几个事业部的力量共同研究和开发新产品,更好地协调各事业部的活动,增强组织活动的灵活性。(见图 1-5)

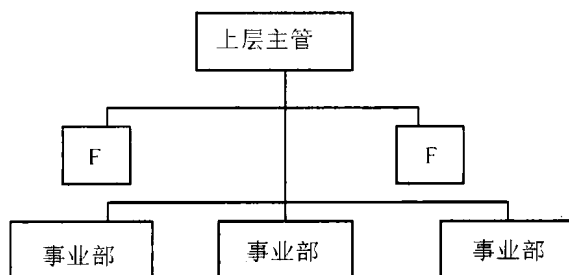


图 1-5 事业部制组织结构

六、矩阵型组织结构

矩阵型组织结构又称规划目标型组织结构,这是把按职能划分的部门和按产品(或项目、服务等)划分的部门结合起来组成的一个矩阵,使同一名员工既与原职能部门保持业务上的联系,又参加产品(项目)小组的工作;为了保证完成一定的管理目标,每个项目小组都设有负责人,在组织的最高主管直接领导下进行工作。特点是:打破了传统的“一个员工只有一个头儿”的命令统一原则,使一个员工属于两个甚至两个以上的部门。优点是:加强了各职能部门的横向联系,具有较大的机动性和适应性,实现了集权与分权的结合,有利于发挥专业人员的潜力。缺点是:由于实行纵向、横向的双重领导,处理不当,会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象。(见图 1-6)

七、多维立体型组织结构

这是矩阵型组织结构形式和事业部制组织结构形式的综合发展,由三方面的管理系统组成:(1)按产品(项目或服务)划分的部门(事业部),是产品利润中心;(2)按职能如市场研