



21世纪高等学校经济管理类专业规划教材

高等学校“十三五”规划教材

基于学习平台建设的“互联网+”创新型教材

XINBIAN XIANDAI QIYE GUANLI
新编现代企业管理

熊银解 王晓梅 朱永华 主编



武汉理工大学出版社
WUTP Wuhan University of Technology Press

21 世纪高等学校经济管理类专业规划教材
高等学校“十三五”规划教材
基于学习平台建设的“互联网+”创新型教材

新编现代企业管理

主 编 熊银解 王晓梅 朱永华
副主编 雷思友 李先江



学习平台使用说明

用户在 PC 端访问在线学习平台网址 <http://edu.wutp.com.cn> (或手机端扫描本书封底二维码) 进入登录界面, 注册后教师即可进行辅助教学及在线布置作业, 学生即可进行自主在线学习及作业练习等。

武汉理工大学出版社

· 武 汉 ·

内 容 提 要

本书共分十二章,系统分析和探讨了企业管理概述、企业组织管理、企业战略管理、企业生产与运作管理、企业质量管理、企业营销管理、企业财务管理、企业人力资源管理、企业危机管理、企业物流与供应链管理、企业跨国经营与管理、企业领导与文化建设等内容。本书的体系设置、写作风格、案例分析等都注重培养学生的学习和思维能力,使学生通过学习提高多方面的能力。

本书主要以经济管理类本科和高职高专层次在校大学生为适用对象,也可作为企业管理知识培训的教材,还可作为管理人员和企业咨询人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

新编现代企业管理/熊银解,王晓梅,朱永华主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2018.1
(21世纪高等学校经济管理类专业规划教材)

ISBN 978-7-5629-5638-9

I. ①新… II. ①熊… ②王… ③朱… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 002999 号

项目负责人:崔庆喜(027-87523138)

责 任 编 辑:向玉露

责 任 校 对:余士龙

封 面 设 计:芳华时代

出 版 发 行:武汉理工大学出版社

社 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

网 址:<http://www.wutp.com.cn>

经 销:各地新华书店

印 刷:武汉兴和彩色印务有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:20.75

字 数:517 千字

版 次:2018 年 1 月第 1 版

印 次:2018 年 1 月第 1 次印刷

印 数:3000 册

定 价:45.00 元

凡使用本教材的教师,可通过 E-mail 索取教学参考资料。

E-mail:wutpcqx@163.com

本社购书热线电话:027-87384729 87664138 87165708(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

· 版权所有 盗版必究 ·

前 言

作为市场中的经营主体,企业要提高竞争力,创造世界级品牌,有赖于大批具有现代科学知识和管理能力的企业管理人才的出现。加强企业管理教育和培训是培养管理人才行之有效的有效的手段。

为了满足企业经营管理人才教育和培训的需要,我们组织有多年教学经验的老师编写了这本书。本书具有以下特色:

1. 强调系统性。本书从介绍企业管理的基本知识入手,系统分析和探讨了企业组织、企业战略、企业生产、企业营销、企业财务、企业人力资源、企业危机、企业跨国经营等管理内容,最后落脚于企业文化管理。

2. 观点新颖。力争反映企业管理研究的前沿理论和观点,如书中第一次系统地提出了企业管理要遵循市场中心、价值中心和人本中心三大原则,强调要运用互联网思维进行企业管理等。

3. 内容联系实际。本书在讲述企业管理的理论时紧密结合实际,力争反映企业管理的实际运作和发展现状。书中所选的案例都是现实中最近发生的、有代表性的案例。

4. 注重培养学生的思维能力。体系设置、写作风格、案例分析等都注重培养学生的学习和思维能力,使学生在在学习中提高多方面的能力。

本书既适用于高等院校相关专业的学习,也适用于企业的各级领导、经理、主管和未来创业者的培训。

本书是全体作者艰辛努力的结果。具体编写分工如下:华中农业大学熊银解编写第一、二、四章,河南科技大学王晓梅编写第三章,河南理工大学南远征编写第五、六章,河南理工大学孟钟剑编写第七章,武汉工程大学李先江编写第八章,安徽理工大学雷思友、华中农业大学吴勇编写第九章,武汉工程大学朱永华编写第十章,南阳理工学院黄志刚编写第十一、十二章。本书统稿与定稿工作由熊银解负责,全书案例选编以及与教材配套的试题库和教学ppt制作等由熊银解和雷思友共同完成。

本书引用了许多资料,在此谨向相关作者致以衷心的感谢。由于编者水平有限,书中难免存在不足与错漏之处,敬请广大读者批评指正,以便再版时修改和完善。

编 者

2017年11月

目 录

第一章 企业管理概述	(1)
■学习目标	(1)
■管理视点	(1)
第一节 企业与企业制度	(1)
第二节 企业管理的概念	(9)
第三节 企业管理理论的起源与发展	(12)
第四节 企业管理的功能与原则	(17)
■本章小结	(22)
■中英文对照专业名词	(23)
■复习思考题	(23)
【案例分析】 走向全球！海尔“人单合一”产业价值模式落地海外	(23)
第二章 企业组织管理	(26)
■学习目标	(26)
■管理视点	(26)
第一节 企业组织的概念	(26)
第二节 企业组织结构的形式	(29)
第三节 企业组织的设计	(37)
第四节 组织沟通	(41)
第五节 企业组织的发展趋势	(45)
■本章小结	(47)
■中英文对照专业名词	(48)
■复习思考题	(48)
【案例分析】 阿里巴巴集团调整组织架构,成立 25 个事业部	(48)
第三章 企业战略管理	(51)
■学习目标	(51)
■管理视点	(51)
第一节 企业战略理论的发展	(52)
第二节 企业战略管理的内容	(57)
第三节 企业战略的制定与实施	(60)
第四节 企业发展战略	(69)
■本章小结	(75)

■中英文对照专业名词	(75)
■复习思考题	(75)
【案例分析】 任正非:大限快到了,想不死就得新生	(75)
第四章 企业生产与运作管理	(79)
■学习目标	(79)
■管理视点	(79)
第一节 生产与运作管理概述	(79)
第二节 生产运作的计划与控制	(82)
第三节 新产品开发管理	(91)
■本章小结	(96)
■中英文对照专业名词	(96)
■复习思考题	(97)
【案例分析】 坚持不上市,雷军用 10 个问题阐述了小米未来布局	(97)
第五章 企业质量管理	(100)
■学习目标	(100)
■管理视点	(100)
第一节 质量及其意义	(100)
第二节 质量管理体系与标准	(104)
第三节 质量成本控制	(108)
第四节 全面质量管理	(111)
■本章小结	(126)
■中英文对照专业名词	(126)
■复习思考题	(126)
【案例分析】 十年坚守 伊利获社会责任年度企业大奖	(126)
第六章 企业营销管理	(128)
■学习目标	(128)
■管理视点	(128)
第一节 现代经营理念	(128)
第二节 市场机会研究	(135)
第三节 企业经营态势分析	(139)
第四节 市场营销组合策略	(142)
■本章小结	(150)
■中英文对照专业名词	(150)
■复习思考题	(150)
【案例分析】 农资行业传统营销已死?	(150)

第七章 企业财务管理	(152)
■学习目标	(152)
■管理视点	(152)
第一节 财务管理概述	(152)
第二节 投资、筹资和利润分配管理	(157)
第三节 营运资产管理与营运资金政策	(164)
第四节 财务报表分析与管理	(171)
第五节 资本经营与管理	(176)
■本章小结	(185)
■中英文对照专业名词	(185)
■复习思考题	(185)
【案例分析】 中国企业海外并购之风日盛	(186)
第八章 企业人力资源管理	(187)
■学习目标	(187)
■管理视点	(187)
第一节 人力资源规划	(187)
第二节 企业岗位分析	(190)
第三节 企业人力资源招聘与录用	(193)
第四节 企业人力资源考评与激励	(197)
第五节 企业人力资源培训与发展	(201)
■本章小结	(212)
■中英文对照专业名词	(213)
■复习思考题	(213)
【案例分析】 招聘难题	(213)
第九章 企业危机管理	(215)
■学习目标	(215)
■管理视点	(215)
第一节 企业危机的内涵及分类	(215)
第二节 企业危机管理概述	(223)
第三节 企业危机的预防	(227)
第四节 企业危机的处理及评价	(234)
■本章小结	(239)
■中英文对照专业名词	(240)
■复习思考题	(240)
【案例分析】 肯德基:危机管理也要以机制为本	(240)

第十章 企业物流与供应链管理	(242)
■学习目标	(242)
■管理视点	(242)
第一节 企业物流	(243)
第二节 供应链管理的特点与运作机制	(252)
第三节 供应链再造——集成化供应链管理	(258)
■本章小结	(265)
■中英文对照专业名词	(265)
■复习思考题	(265)
【案例分析】 沃尔玛身陷“瘦肉精”风波 引爆商超供应链管理漏洞	(265)
第十一章 企业跨国经营与管理	(268)
■学习目标	(268)
■管理视点	(268)
第一节 企业跨国经营的方式	(268)
第二节 跨国企业组织结构的演变和类型	(276)
第三节 企业的跨文化管理	(281)
第四节 中国企业国际化发展	(285)
■本章小结	(290)
■中英文对照专业名词	(290)
■复习思考题	(291)
【案例分析】 跨国公司案例	(291)
第十二章 企业领导与文化建设	(293)
■学习目标	(293)
■管理视点	(293)
第一节 企业经理与领导	(293)
第二节 企业领导理论	(299)
第三节 企业文化概述	(309)
第四节 企业文化建设与创新	(315)
■本章小结	(320)
■中英文对照专业名词	(320)
■复习思考题	(320)
【案例分析】 如何培育和塑造企业特色廉洁文化	(321)
参考文献	(323)

第一章 企业管理概述



1. 理解企业与企业制度的含义;
2. 熟悉企业管理的内涵;
3. 了解企业管理理论的发展历史;
4. 熟练掌握和运用企业管理的原则。



为什么世界上出现了 IBM、微软,其实体现的不仅是技术,体现的是管理。某种意义上看某些公司不比华为差,为什么没有发展起来,就是没有融入管理,什么东西都是可以买来的,唯独管理是买不来的。

——任正非,1997

管理作为一种活动一直存在,其目的是使人们的意愿通过有组织的活动得以实现。管理能够促进组织成员的努力水平,当人们通过寻求合作来实现目标时,管理便会出现。

——[美]丹尼尔·A. 雷恩等

现代管理学之父彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,工商企业是由人,而不是由各种力量创建和管理的。各种力量为“管理可以做什么”设定了界限,并为管理活动创造了各种机会。因此要管理好企业必须首先了解企业及其管理的含义。本章从分析企业的概念入手,重点讨论企业管理的概念、功能和原则。

第一节 企业与企业制度

一、企业的基本含义

(一)企业的概念

对于什么是企业,站在不同角度,人们对企业的理解和定义是不一样的。

古典经济学认为,企业是一个生产函数,它描述的是在给定的生产技术状况条件下,生产要素的投入量与产品的最大产出量之间的物质数量关系。诺贝尔经济学奖获得者罗纳德·科斯认为企业是价格机制的替代物。这一定义解释了企业在一个专业化交换的经济中出现的根本原因。

美国《现代经济词典》(1973)对企业的定义为:企业(Establishment)是美国普查局使用

的统计概念,它包括设在一定地点拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。

《中国企业管理百科全书》(1984)对企业的定义为:企业(Enterprise)是从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营、实行独立经济核算,有法人资格的基本经济单位。

一般的代表性观点认为,企业(Business)是从事产品生产或提供服务以赚取利润的组织。

那么到底什么是企业呢?

所谓企业,是指从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要和获取盈利,实行独立核算,自负盈亏,依法成立的经济组织。

上面的定义说明,从企业的职业性质来看,企业是从事商品或劳务生产和经营的基本经济组织。企业的这一特征,表明在社会经济活动中企业主要进行的是什么活动,发挥什么作用,从事的是什么职业等。从企业的行为特征来看,企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。从企业的人格特征来看,企业是依法成立的经济实体。企业的人格特征规定了企业必须是依法成立,具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。从企业的目标特征来看,企业的目标是满足社会需要和获取盈利,其中追求最大化利润是企业的基本目标。

历史研究表明,企业并不是人类社会存在以来就有的,它是人类社会生产力发展到一定水平时产生的,是商品经济的产物。

企业的出现是近两三百年的事,它是社会生产力发展到一定水平的结果,是商品生产与商品交换的产物。在资本主义社会之前,也有一些手工业作坊,但它们并未形成社会的基本经济单位,从严格意义上讲,这些手工业作坊不能称之为企业,因为那时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。尽管有些作坊具有一定的生产规模和一定量的劳动者,但生产的产品只是为部落、家族、奴隶主、封建皇室享用,不是为了进行商品交换,不发生经营活动,故也不是企业。只是到了资本主义社会,随着社会生产力的提高和商品生产的发展,社会的基本经济单位发生了根本的变化,才产生了企业。企业的初期形态,主要是由资本所有者雇佣许多工人,使用一定的生产手段,在分工协作的基础上从事商品的生产和交换而形成的。由于企业的这种组织形式能较好地应用当时社会的科学技术(主要是机器、设备),能显著地提高劳动生产率,能大幅度地降低成本、带来高额利润,能集中地、大量地生产商品,满足日益增长的社会需求,因而社会生产力有了长足的发展,企业就是在这样一个漫长的演变过程中逐渐成为社会的基本经济单位的。

经济学研究表明,历史上最早出现的是工业企业。工业企业的早期发展经历了三个阶段,即资本主义手工业作坊、手工业工场和工厂企业。马克思认为,手工业作坊是一种简单协作劳动的组织形式,是近代工厂企业的萌芽。手工业工场是以专业化分工为基础形成的,具有比手工业作坊规模更大的社会化大生产组织形式,它是企业的初期形态。马克思曾指出:“以分工为基础的协作,在工场手工业上取得了自己的典型形态。这种协作,作为资本主义生产过程的特殊形式,在真正的工场手工业时期占统治地位。这个时期大约从16世纪中叶到18世纪末叶。”18世纪60年代开始的资本主义“产业革命”产生了以机器为基本生产手段的工厂。1769年水力纺织机发明并使用以后,世界上出现了第一个棉纺厂,随后资本主义手工业工场普遍向工厂这种生产组织形式过渡。这种工厂就是工业企业的近代形式。

在资本主义发达国家大量涌现出工厂,并与社会各个方面建立了广泛的联系后,企业也就从早期的工业领域迅速扩展到商业、建筑、金融、采掘、运输、邮电等各个领域。

(二)企业的一般特征

企业不同,其自身的特征也不同。尽管如此,只要是企业,就具有以下的一般特征。

1. 经济性

企业的经济性是作为经济细胞的组织区别于从事非经济活动的政府机关、政治组织、事业单位、群众组织和学术团体等非经济组织的最本质的特征。

企业首先是经济组织,它在社会中所从事的是商品生产和服务的经济活动,以谋求利润为基本目的。其次,企业必须依法成立。依法成立的企业是经济的细胞,是市场中的经营主体,它以自己生产的产品或提供的服务,通过交换来满足社会需要,并从中获得利润。企业如果没有盈利,就不能发展,就会在市场竞争中失败。而且,如果没有盈利,就没有企业财产所有者和经营者的利益,他们也就没有搞好企业生产经营的积极性,企业就会消亡,社会经济就难以快速和持久发展。

2. 社会性

企业是一个社会组织,它与社会发生着广泛的、各种各样的社会关系。从商品生产角度看,企业所从事的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分,企业是社会经济系统中的一个子系统,它与其他子系统发生着广泛的经济联系;从企业与社会其他各部门、各单位的非经济关系看,它既依赖于社会的进步和国家的富强,也依赖于党和政府对社会的管理,它从属于一定的政治和社会体系,还要承担一定的社会责任。因此,它具有社会性。

3. 自主性

企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织,在国家法律、政策允许的范围内,企业的生产经营活动不受其他主体的干预。依法成立的企业的独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主,并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

4. 发展性

企业是一个人、财、物、技术、信息等综合的能动的有机体。企业的发展性表现在对外部环境的适应能力、自我改造能力、自我约束能力和自我发展能力。从系统论的角度讲,企业是一个耗散结构系统,它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换,调整自己的内部结构,以适应市场环境的变化,并发展和壮大自己。

5. 竞争性

现代企业处于国际国内竞技场上,这是充满着竞争的环境。竞争(Competitiveness)是个人、单位、公司、组织、国家在与其他的个人、单位、公司、组织、国家的比较上所处的相关地位。企业是市场中的经营主体,同时也是竞争主体。竞争是市场经济的基本规律。企业要生存、要发展,就必须参与市场竞争,并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力,要在市场上接受用户的评判和挑选,要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰。企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存、求发展。

(三)企业的功能

企业为能达到生存及成长目标,为求有效率地经营管理企业,必须分工合作,以追求利润为目标;企业从事的各项活动必须分工合作,这就表现为企业的功能(Business Func-

tions)。

如何系统地管理各项企业活动,是每一个企业经理人必须面对的问题。企业功能又称为企业职能、企业机能,主要包括生产、营销、人力资源、研究与开发及财务五项企业活动。这五项企业活动如铁链上的各环,是环环相扣的,每一个企业有一条企业功能链。企业功能链的力量是以最弱一环为基准的,任一环的失败,即是企业清算或重整的开始,但经理人往往只知道或重视自己最强的一环(如营销),而忽略最弱的一环(如财务或现金流量)。在日常工作中这五项企业活动可简称为产、销、人、发、财,又可简称为五管。这五项职能分布在不同的经营管理部门,各部门负责人通常由专业经理人担任,称之为生产经理、营销经理、人力资源经理、研究与开发经理及财务经理等。企业的五项基本功能如下:

1. 生产与运作管理

生产与运作活动包括制造有形的商品及提供无形的服务,又称生产管理、制造管理或作业管理,重点在于生产的规划、执行及控制。有关生产与运作管理的重要事项有工厂布置、生产规划、物料管理、生产管理、质量管理、存货管理、采购管理等。

2. 营销管理

企业的营销功能,是指商品由生产者到消费者之间的转移分配和提供服务的一切活动。经典的 4P 营销理论被归结为四个基本策略的组合,即产品(Product)、价格(Price)、宣传(Promotion)及渠道(Place)。

3. 人力资源管理

人是决定企业成功、获利的最重要因素,企业其他资源如资金、原物料、机器、管理等,都受人的支配运用。如何征才、选才、育才、用才及留才是人力资源管理的重心。

4. 研究与开发管理

企业未来的永续生存与发展,靠的是新产品及新技术的导入。产品如人的生命有一定的生命周期,走入衰退期是时间上的问题;技术落后,可能使成本比竞争者的高,或质量较差而使企业失去竞争力。基本上,企业的研究与开发包括基本理论研究、产品开发、技术开发。

5. 财务与投资管理

资金是企业的血液,没有资金,企业就无法运转,故俗话说:“金钱不是万能的,但没钱是万万不能的。”如何募集资金,如何有效利用预算以运用资金,及如何有效控制资金的流动,依赖于经理的能力。

企业的功能如人的手、脚、眼、口、鼻及触觉一样,只有各项功能间密切配合,企业才能灵活运转,以避风险求利润。各项企业功能必须均衡发展,若任何一个功能失去作用,将如铁链中任何一环断裂,企业将无法有效地经营下去,甚至因此走上破产的不归路。

(四) 企业的类型

从不同的角度,按照不同的标准,企业类型的划分是不一样的。

1. 按企业资产的所有制性质分类

这是我国计划经济时代常用的一种分类方法。它将企业分成如下几种类型:

(1) 国有企业。也称全民所有制企业。它的全部生产资料和劳动成果归全体劳动者所有,或归代表全体劳动者利益的国家所有。在计划经济体制下,我国的国有企业全部由国家直接经营。由国家直接经营的国有企业也称国营企业。

(2) 集体所有制企业。简称集体企业。在集体企业里,企业的全部生产资料和劳动成果

归一定范围内的劳动者共同所有。

(3) 私营企业。这是指企业的全部资产属私人所有的企业。我国《私营企业暂行条例》规定：“私营企业是指企业资产属于私人所有，雇工 8 人以上的营利性经济组织。”

(4) 混合所有制企业。这是指具有两种或两种以上所有制经济成分的企业，如中外合资经营企业、中外合作经营企业、国内具有多种经济成分的股份制企业等。

中外合资经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业或其他经济组织共同投资开办、共同管理、共担风险、共负盈亏的企业。它在法律上表现为股权式企业，即合资各方的各种投资或提供的合作条件必须以货币形式进行估价，按股本多少分配企业收益和承担责任。它必须是中国法人。

中外合作经营企业是由外国企业、个人或其他经济组织与我国企业或其他经济组织共同投资或提供合作条件在中国境内共同开办，以合同形式规定双方权利和义务关系的企业。它可以具备中国法人资格，也可不具备。合作各方依照合同的约定进行收益或产品的分配，承担风险和亏损，并可依合同规定收回投资。

2. 按企业生产经营行业的性质分类

这种方法也是我国常用的企业分类方法。它是将生活资料和生产资料分开的划分方法，是我国计划经济体制的产物。生活资料和生产资料在生产和消费方面具有各自的特点，因而组织流通的活动也会有所不同，但从市场经济的角度看，它们都是商品，没有本质的区别。我国企业的上级主管部门也是按这一分类来设置管理机构的。按这种分类方法划分的主要企业类型有：

(1) 工业企业。它是从事工业品生产的企业，为社会提供工业产品和工业性服务。

(2) 农业企业。它是从事农、林、牧、副、渔业生产的企业，为社会提供农副产品。

(3) 商业企业。它是从事生活资料流通和流通服务的企业。

(4) 物资企业。它是从事工业品生产资料流通和流通服务的企业。

(5) 交通运输企业。它是为社会提供交通运输服务的企业。

(6) 金融企业。它是专门经营货币或信用业务的企业。

(7) 邮电企业。它是专门从事邮电通信的企业。

(8) 酒店及旅游企业。它是专门从事酒店、旅游服务的企业。

(9) 其他企业。它是指很多新兴产业的企业等。

上述企业中的商业企业和物资企业统称为商品流通企业，简称流通企业。

3. 按企业法律制度的形态分类

这是国际上对企业进行分类的一种常用方法。按此方法可将企业分成业主制企业、合伙制企业和公司制企业。在市场经济条件下，用这种分类方法划分而成的企业类型也称法律形式的企业类型。

(1) 业主制企业。它是由一个人出资设立的企业，又称个人企业。出资者就是企业主，企业主对企业的财务、业务、人事等重大问题有决定性的控制权，独享企业的利润，独自承担企业风险，对企业债务负无限责任。从法律上看，业主制企业不是法人，是一个自然人。

(2) 合伙制企业。它是由两人或数人约定，共同出资或以技术、智力、劳力等合作设立的企业。合伙企业的合伙人之间是一种契约关系，合伙企业不具备法人的基本条件，不是法人。但在某些国家的法典中明确允许合伙企业采取法人的形式。根据合伙人在合伙企业中

享有的权利和承担的责任不同,可将其分为普通合伙人和有限合伙人。普通合伙人拥有参与管理和控制合伙企业的全部权利,对企业债务负无限连带责任,其收益是不固定的。有限合伙人没有参与企业管理和控制合伙企业的权利,对企业债务和民事侵权行为仅以出资额为限负有限责任,根据合伙契约中的规定分享企业收益。由普通合伙人组成的合伙企业为普通合伙企业,由普通合伙人与有限合伙人共同组成的企业为有限合伙企业。

业主制企业和合伙制企业统称为传统企业。

(3)公司制企业。公司是指依公司法设立,具有资本联合属性的企业。国际上有关公司的概念,一般认为:“公司是依法定程序设立,以营利为目的的社团法人。”因此,公司具有反映其特殊性的两个基本特征:公司具有法人资格,公司资本具有联合属性。这是公司区别于其他非公司企业的本质特征。

在现代市场经济中,公司制企业常见的类型有:

①有限责任公司。它是由一定数量(我国公司法规定为2~50个)的股东出资设立,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,股份的转让受严格限制。

②两合公司。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。

③股份有限公司。它是由一定数量(我国公司法规定为5个以上)的股东出资设立,全部资本分为均等股份,股东以其所持股份为限对公司债务承担责任的公司。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。

在有的国家,法律规定可以有一元公司(以出资额度规定),也可以是一人公司(一个人设立的有限公司)。

二、企业是一个人机复合系统

在看待企业的时候,要有整体企业观,就是从整体的角度来看待企业,将企业看作一个不可分割的整体。

在日常工作中,一说到企业首先想到的就是人、财、物等要素,或者是生产、财务、销售等部门,无法说出完整的企业到底是什么样子。我们常常嘲笑盲人摸象,因为他们将大象说成是柱子、扇子、蛇、墙等,以局部代替整体,可是我们在面对企业时,很多时候并不一定比那些摸象的盲人高明多少,因为在我们的头脑中也缺乏一个完整的企业图像。这是一种非系统的企业观念。

现有的管理理论一般都是从个人和制度两个方面寻找原因,从个人方面找原因就产生了建立在不同人性假设基础上的管理理论,从制度方面找原因就形成了各种组织行为理论。这些理论应该说都有一定的道理,也能在一定范围内解决某些问题,但由于它们基本上都是在西方分析式思维指导下形成的,都没有描述出一个统一的、清晰的企业整体图景,也就无法从根本上解决整体利益与局部利益如何相互促进、协调增长,而不致以此废彼的问题。可以说现有的管理理论都无法从根本上解决局部利益与整体利益的冲突问题,从西方分析式思维出发是不可能找到根本解决办法的,因此要有整体企业观——系统企业观。

系统企业观认为,企业就是由无数的主客体关系所组成的管理联合体,每一个企业都是

围绕着产品而构建的,只是有些企业的产品是有形的,有些企业的产品是无形的。任何企业都是某一产品流中的一个节点,都有各自的供应商(上游)和客户(下游),同时,每个企业内部的个人和部门也是这个流中的一个节点。不管产品是有形的还是无形的,它一定是直观的,我们将产品的流动过程统一称为产品流,任何企业的存在和价值都在于承担产品流环节中的某项任务,成为这项任务的主体,企业内部的个人和部门也是如此。任何产品流都是有资金价值附着其上的,也就是说控制产品流走向的是资金流,而控制资金流走向的是信息流,控制信息流的是意识流。因此,任何企业(个人或部门)所进行的管理活动都是通过主体的意识流来控制信息流,通过信息流来控制资金流,通过资金流来控制产品流,从而完成整个管理过程。换句话说,管理过程就是对意识流、信息流、资金流和产品流的控制。这一模式正好与中医理论的神、气、血、身体四个要素一一对应,即由“神”指挥“气”“血”在全身流动,从而确保身体的健康。因此,企业是一个由人、财、物、技术、信息等组成的体系,如图1-1所示。

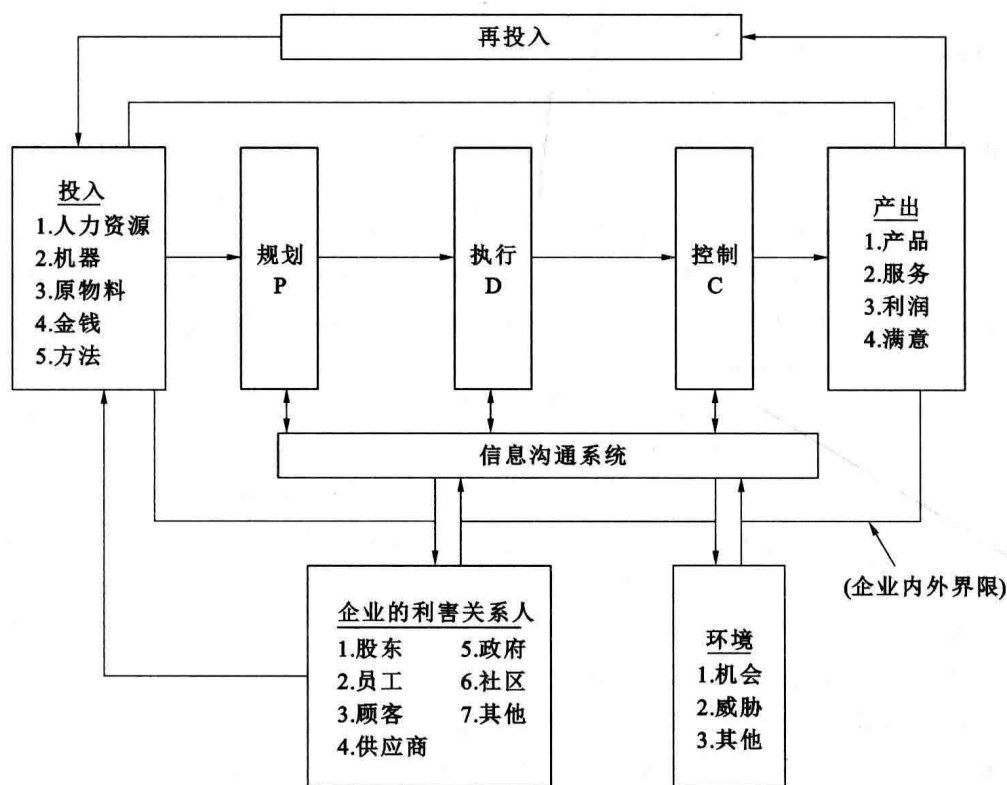


图 1-1 企业内外关系图

三、企业制度

从法律角度来看,企业的构成要素之间存在着一定的法律关系,从这个意义上来讲,企业是指各种生产要素的所有者为了追求自身利益,通过一定的契约方式而组成的经济组织。其中企业各生产要素之间的关系就是企业制度,企业制度是企业能够实现其特定目标的保证。

(一)现代企业制度的含义

所谓现代企业制度,是指以完善的法人产权为基础,以有限责任为基本特征,以专家为中心的法人治理结构为保证,以公司制为主要形态的企业制度。

(二)现代企业制度的基本特征

我国所要建立的现代企业制度是适应市场经济要求,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。其基本框架如下:

1. 产权清晰

产权清晰主要是指产权关系与责任的清晰。完整意义上的产权关系是多层次的,它表明财产最终归谁所有、由谁实际占有、谁来使用、谁享受收益、归谁处置等产权中的一系列关系。

2. 权责明确

权责明确即用来法律来界定出资者与企业之间的关系,明确各自的责、权、利,从而形成各生产要素之间的科学的、行之有效的、相互制衡的法人治理结构。

3. 政企分开

政企分开这主要是针对国有企业而言的,是指必须把政府行政管理职能和企业经营管理职能分开,取消企业与政府之间的行政隶属关系。

4. 管理科学

管理科学是指现代企业必须形成一套严格、科学、系统的管理制度。一是科学的组织管理机构,使企业权力机构、经营机构和监督机构权责明确,相互制衡,各司其职;二是科学的内部管理体制,包括合理的领导体制、科学的决策体制、民主的管理体制、严格的核算体制等管理制度;三是科学的企业规章制度等。

(三)公司制企业的法人治理机构

业主制企业的产权结构是所有权与经营权在自然人身上的统一,所有者就是经营者,企业的经营决策权高度集中。由于受所有者经济能力和管理能力的限制,这种产权制度下的企业,其规模不可能很大,组织结构也比较简单。

从自然人企业发展成为法人企业,不仅产权结构发生变革,其组织结构也发生了变化。

公司制企业中,由于投资主体多元化,任何一个投资者都不可能是企业的完全所有者,只能是企业的所有者之一。在所有权极其分散(如大型股份制公司)的情况下,所有者一般不是企业的经营者,而是由经过专门训练的职业企业家来经营管理企业。这样,在法人企业中就会有三种利益主体,他们是所有者、经营者和一般职工。三者之间在各自利益基础上的相互制约构成了完善的法人治理机构。

所谓完善的法人治理机构,必须实现两项基本要求:一是既要保证股东的权益,又要使经营者有自主经营的权利;二是使所有者、经营者和企业的职工既相互制衡,又具有工作积极性。公司制企业通过建立实行三权分离的法人治理机构,较好地解决了这一问题。

公司制企业法人治理机构实行决策、执行、监督三权分离,三者之间相互制约而形成良好的运行机制。这种法人治理机构由股东大会、董事会、经理班子和监事会组成。

1. 股东大会

股东大会由全体股东组成,是公司的最高权力机构。股东大会通过股东大会会议决定公司的经营方针,选举和罢免董事会、监事会成员,修改公司章程,审议和批准公司的财务预

算、决算、投资及收益分配等重大事项。

2. 董事会

董事会是公司的经营决策机构,它由股东大会选举产生。董事会执行股东大会的决议,决定公司的经营计划和投资方案,制定公司预决算和利润分配方案,决定公司内部管理机构的设置,聘任或解聘经理,根据经理提名聘任或解聘副经理、财务负责人等公司高级职员。董事长由董事会选举产生,一般为公司法人代表。董事会实行集体决策,采取每人一票和简单多数通过的原则。董事会成员对其投票要签字备案并承担责任。

3. 经理班子

经理班子指由总经理、副总经理和公司高级职员组成的执行机构。法人企业对公司总经理实行聘任制,由董事会聘任总经理。总经理负责公司的日常生产经营活动,对公司的生产经营和管理进行全面领导,依照公司章程和董事会的授权行使职权。总经理对董事会负责。

4. 监事会

监事会是股东大会领导下的公司监督机构。监事会成员由股东代表和一定比例的职工代表组成。股东代表由股东大会选举产生,职工代表由公司职工民主选举产生。监事会依法和依照公司章程对董事会成员、总经理和高级职员行使职权的活动进行监督,检查公司的经营和财务状况,可对董事、经理的任免、奖惩提出建议。监事会成员不得兼任公司的董事及其他高级管理职务。

上述机构中,股东大会和董事会是公司的决策机构,经理班子是执行机构,监事会是监督机构。它们之间的关系可用图 1-2 表示。

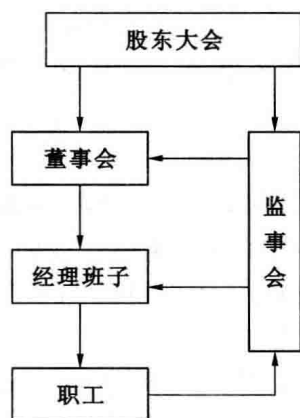


图 1-2 公司法人治理机构示意图

第二节 企业管理的概念

一、管理的概念与性质

什么是管理,目前尚无统一的定义,但人们对管理本质的认识还是一致的。代表性的观点如下:

“manage”一词源于意大利文“maneggiare”,原意为“训练马匹”及“处理”。它由“man”(人)及“age”(年纪)组成,故知其重心在有经验的人。“management”往往被译为“管理”,实际上译为“经营管理”更合其本意。本书用传统“管理”一词以示“经营管理”之意,另以“经理”来代表经营管理人,亦即传统管理书籍上的“管理者”(manager)。

“管”是锁钥,指对人、事、物的约束;“理”是处理、条理,指对人、事、物理性及逻辑的处理方式。在中国传统上,高层经理人是执行“经营”工作的,中、低层经理人的工作是“管理”,往下往往不再细分。

比较普遍被接受的管理的定义是充分利用既有资源以达成企业目标。这一定义说明管理是处理事物及对人的指导,使其循序渐进以达到目标。