

创新创业系列教材

企业组织设计 与创业团队建设

QI YE ZU ZHI SHE JI YU CHUANG YE TUAN DUI JIAN SHE

○ ————— 主 编 邓俊荣



西安电子科技大学出版社
<http://www.xduph.com>

创新创业系列教材

企业组织设计与创业团队建设

主 编 邓俊荣



西安电子科技大学出版社

内 容 简 介

本书主要针对技术创业活动阐述了企业组织结构设计和团队建设的基本原理和基本方法。全书用简明的语言、生动的案例讲述了企业与创业企业、企业的设立与公司治理、企业组织结构、企业组织结构设计发展、创业团队的组建、创业团队的人员配置、创业团队的文化建设、创业团队的沟通与激励、创业团队的绩效管理等方面的内容。

本书是对创业理论的完善，因此可为有志于创业的人士开展创业活动提供有价值的指导。

图书在版编目(CIP)数据

企业组织设计与创业团队建设/邓俊荣主编. —西安: 西安电子科技大学出版社, 2017.11

ISBN 978-7-5606-4729-6

I. ① 企… II. ① 邓… III. ① 企业组织—设计—研究 ② 企业管理—团队管理—研究

IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 248974 号

策 划 威文艳

责任编辑 夏凌云 雷鸿俊

出版发行 西安电子科技大学出版社(西安市太白南路 2 号)

电 话 (029)88242885 88201467 邮 编 710071

网 址 www.xduph.com 电子邮箱 xdupfb001@163.com

经 销 新华书店

印刷单位 陕西利达印务有限责任公司

版 次 2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16 印 张 14

字 数 327 千字

印 数 1~1000 册

定 价 32.00 元

ISBN 978-7-5606-4729-6/F

XDUP 5021001-1

如有印装问题可调换

前 言

作为创新创业系列教材中的一部，本书用简明的语言与生动的案例，探讨了创业企业的设立与公司治理、创业企业的组织结构设计、创业企业组织结构设计的变革、创业团队的建设、创业团队的人员配置、创业团队的文化建设、创业团队的沟通与激励、创业团队的绩效管理等问题。

本书可作为大中专院校创业教育的教材，也可作为有志于创业的各类社会人士的培训教材与自学教材。

全书共分9章，第1、3、4、6、7、8、9章由邓俊荣编写，第2章由宁艳丽编写，第5章由方雯编写。本书章首的阅读材料和课后的案例分析由王倩负责完成，遇萱参与了案例的搜集和整理工作，最后由邓俊荣负责统稿。

本书在编写的过程中参阅了国内外众多学者的大量论著，获得了宝贵的知识和启发，在此向这些学者表示最诚挚的谢意。

由于本书探讨的问题在国内尚处于研究与探索阶段，一些问题尚未成熟，加之编者学术水平有限，本书无论在结构还是内容方面不可避免存在着不足之处，恳切希望得到读者的批评和指正。

邓俊荣
2017年7月

目 录

第1章 企业与创业企业	1	2.3.2 公司治理的主体与客体	36
1.1 企业的性质与特点	3	2.3.3 内部治理与外部治理	37
1.1.1 企业的概念及特征	3	2.3.4 有限责任公司与股份有限公司的 治理	38
1.1.2 企业制度的产生与发展	5	2.4 公司治理模式	41
1.1.3 现代企业的特征	8	2.4.1 英美公司治理模式	42
1.2 企业的目标与责任	9	2.4.2 德日公司治理模式	44
1.2.1 企业目标	9	2.4.3 家族治理模式	46
1.2.2 企业责任	11	2.4.4 公司治理模式的比较及其对 创业企业的启示	46
1.3 企业的生命周期	12	第3章 企业组织结构设计	51
1.3.1 企业生命周期的含义	12	3.1 组织结构的内涵及外延	53
1.3.2 企业生命周期各阶段的演进	12	3.1.1 组织结构的内涵	53
1.3.3 企业发展的历史时期	15	3.1.2 组织结构的外延	54
1.4 创业企业	15	3.2 组织结构设计	55
1.4.1 创业的有关概念	15	3.2.1 组织结构设计的含义	55
1.4.2 创业企业的特征	17	3.2.2 组织结构设计的核心理念	56
第2章 企业的设立与公司治理	24	3.2.3 组织设计的程序	56
2.1 企业的组织形式	26	3.3 组织结构的基本形式	58
2.1.1 个人独资企业	26	3.3.1 直线-职能型	58
2.1.2 合伙企业	26	3.3.2 事业部型	60
2.1.3 公司	27	3.3.3 矩阵型	61
2.1.4 不同组织形式的企业的比较	27	3.3.4 流程型	62
2.2 企业的设立条件和设立程序	29	3.3.5 网络型	65
2.2.1 企业设立的一般条件与程序	29	3.4 创业企业组织结构设计	69
2.2.2 个人独资企业的设立条件和 设立程序	29	3.4.1 创业企业组织结构类型	69
2.2.3 合伙企业的设立条件和设立程序	30	3.4.2 创业企业组织结构模式设计	70
2.2.4 公司的设立条件和设立程序	31	3.4.3 创业企业组织结构设计的特点	74
2.3 公司治理	35		
2.3.1 公司治理的概念	35		

第4章 企业组织结构设计发展	79	6.2.3 招聘者与组织的匹配	128
4.1 组织变革的力量	80	6.2.4 创业团队招聘流程	129
4.1.1 知识经济的形成	81	6.2.5 创业团队招聘的渠道与方式	131
4.1.2 经济的全球化	82	6.3 创业团队的培训	133
4.1.3 信息与网络技术的发展	82	6.3.1 创业团队培训概述	133
4.1.4 员工价值观念的更新	83	6.3.2 创业团队培训方略	137
4.2 组织结构设计变革的方向	83	第7章 创业团队的文化建设	143
4.2.1 扁平化	83	7.1 团队文化概述	144
4.2.2 网络化	84	7.1.1 团队文化的起源	144
4.2.3 柔性化	85	7.1.2 创业团队文化的内容	145
4.2.4 无边界化	85	7.1.3 创业团队文化的特点	147
4.3 企业组织结构设计发展的模式	86	7.1.4 创业团队文化的功能	149
4.3.1 流程再造与横向型企业组织设计	86	7.1.5 高层领导者与团队文化	150
4.3.2 虚拟整合与网络型企业组织设计	90	7.2 团队的文化类型与选择	151
4.3.3 学习型企业组织设计	95	7.2.1 团队文化的类型	151
第5章 创业团队的组建	102	7.2.2 文化类型的选择	154
5.1 创业团队的定义和特征	103	7.3 创业团队文化的设计与创建	156
5.1.1 团队的界定和特征	104	7.3.1 创业团队文化的基本准则	156
5.1.2 创业团队的界定和特征	105	7.3.2 创业团队文化设计和创立的程序	157
5.1.3 高科技企业创业团队的 界定和特征	106	7.3.3 创业团队文化的创立途径	159
5.2 创业团队的类型	107	第8章 创业团队的沟通与激励	168
5.3 创业团队建设的基本条件和问题	109	8.1 沟通概述	169
5.3.1 创业团队建设的基本条件	109	8.1.1 沟通的基本分析	169
5.3.2 创业团队建设中的基本问题	112	8.1.2 沟通的功能	171
5.4 创业团队不同发展阶段的成员 异质性安排	114	8.1.3 沟通的通道	171
5.5 创业团队组建的一般程序	116	8.1.4 组织中的小道消息	172
第6章 创业团队的人员配置	121	8.2 创业团队沟通的方法和技巧	173
6.1 团队成员的岗位设置	123	8.2.1 建立创业团队沟通制度	173
6.1.1 岗位的概念及其作用	123	8.2.2 创业团队的沟通技巧	174
6.1.2 岗位分类及设置原则	123	8.3 创业团队激励	176
6.1.3 创业团队的定编定员	124	8.3.1 激励概述	176
6.1.4 岗位设置表	125	8.3.2 团队激励的理论基础	177
6.2 创业团队成员的招聘	125	8.3.3 创业团队激励的一般方法	179
6.2.1 招聘及其原则	125	8.3.4 对不同类型成员的激励	182
6.2.2 招聘环境分析	126	8.3.5 创业团队的薪酬激励	184

第 9 章 创业团队的绩效管理	191	9.2.3 不同类型团队的绩效测评体系	200
9.1 创业团队绩效概述	193	9.3 创业团队绩效测评的实施及方法	201
9.1.1 绩效概述	193	9.3.1 确定团队绩效测评维度	201
9.1.2 创业团队绩效	194	9.3.2 建立创业团队绩效测评指标体系 ..	203
9.1.3 绩效管理	195	9.3.3 创业团队绩效测评的方法	206
9.2 创业团队绩效测评	197	9.3.4 奖励绩效	210
9.2.1 设计团队绩效测评体系	197		
9.2.2 制订绩效计划	199	参考文献	214

第1章 企业与创业企业

重点提示

- ☐ 企业的性质与特点
- ☐ 企业制度的产生与发展
- ☐ 现代企业的特征
- ☐ 企业的目标与责任
- ☐ 企业的生命周期
- ☐ 创业企业的特征



阅读材料

“独角兽”企业

最近两年在投资界流行着一个名词叫“独角兽”企业，什么是“独角兽”企业呢？

独角兽是神话传说中的一种生物，它稀有而且高贵。所谓“独角兽”企业是指那些估值达到10亿美元以上的初创企业。这个概念最初是由美国著名的Cowboy Ventures投资人Aileen Lee在2013年提出的，她将私募于公开市场的估值超过10亿美元的创业公司做出单独分类，将这些企业称为“独角兽”。

随后，“独角兽”这个词迅速流行于硅谷，2015年初，《财富》发表了一篇名为《独角兽时代》的封面文章，同时列出全球估值10亿美金以上的企业名单，即《全球独角兽名单》，名单数据来自PitchBook、CB Insights等咨询机构以及相关的新闻报道和独立调研，名单中不包含IPO公司(部分企业名单见表1-1)。

表1-1 2015年《财富》公布的独角兽企业

企业估值	企业名称
估值>100亿美元	Uber、小米、Airbnb、Palantir、滴滴出行、Snapchat、新美大、Flipkart、Space X、Pinterest
估值在50~100亿美元	Dropbox、陆金所、Wework、Teranos、Spotify、大疆、众安保险、Intercia therapeutics、Lift
估值在20~50亿美元	Coupang、Ola、Snapdeal、Stemcentrx、Stripe、Zenefits、Social finance、Vice media、Tanium等
估值在10~20亿美元	AppDynamics、Avant、Blue Apron、Domo、Github、Instacart、Magic Leap、NantHealth、Nutanix、SurveyMonkey等

继 2015 年公布名单后，2016 年 2 月《财富》又有了一次更新。根据 2016 年公布的名单，在过去的一年中，全球“独角兽”企业的数量从 80 家跃升为 173 家，其中有 35 家是中国企业(具体见表 1-2)。

表 1-2 2015 年《财富》公布在中国的独角兽企业

企业估值	企 业 名 称
估值>100 亿美元	小米、滴滴出行、新美大
估值在 50~100 亿美元	陆金所、大疆、众安保险
估值在 20~50 亿美元	神州租车、魅族、饿了么、搜狗、凡客、美图秀秀
估值在 10~20 亿美元	Trendy Group(香港)、蘑菇街、易到用车、拉卡拉、微票儿、挂号网、口袋购物、58 到家、爱屋吉屋、Apus Group、贝贝网、信而富、返利网、酒仙网、辣妈帮、蜜芽网、秒拍、盘石、融 360、连尚网络科技、途家网、Tutor Group、中粮我买网

从国家分布看，在 173 家“独角兽”公司中，除 35 家公司位于中国，其余有 101 家在美国，8 家在英国，7 家在印度，5 家在德国，另外新加坡、韩国、加拿大、以色列、瑞典、阿联酋、巴西、法国等国也有“独角兽”公司分布。

“独角兽”企业有其独特的特点，以中国的滴滴打车(滴滴)为例，作为近三年国内移动互联网行业快速成长起来的“独角兽”企业，滴滴的成立源于创始人程维对出行领域的痛恨。在大城市想打车时打不到车，是所有人都经历过的痛点，但程维意识到出行领域这个问题有可能通过移动互联网找到解决办法。出身于传统互联网的程维发现，在酒店机票预订、电商、社交等领域，传统互联网巨头有完整、成熟的商业模式，在这些领域里的移动互联网创业公司很难与这些巨型公司抗衡。于是，程维决定避其锋芒。他想到了市内交通——这个还未被互联网明显影响的市场，而且出租车的运营效率不高，消费者有刚性需求，每单的客单价也颇高，这些问题亟待解决。但是，作为典型的 O2O 项目，这种应用不仅需要技术团队，更要整合线下资源。而线下资源整合的困难，无论对于传统互联网公司还是移动互联网创业公司来说都是个门槛。

三年过后，滴滴创造了中国互联网历史的奇迹：它在颠覆中国出行领域的同时，自身的估值也高达 165 亿美元。虽然它现在被称为“独角兽”，但是这家公司早先并未被人看好。

我们回头分析滴滴，其实可以看到它具备成为“独角兽”的特征：第一，创始人对项目的独特的自信，项目需求来源于大众出行这一刚需领域多年没有解决的顽症；第二，创业方向明确，专注出行领域这一细分市场；第三，创始人程维在移动互联网行业多年的积累中，形成了非常强的领导管理能力和执行力。滴滴尽管创建的过程起起伏伏，甚至几次濒临死亡边缘，但由于上述这些基本条件才使得其迅速成为一个“独角兽”！

毫无疑问，“独角兽”企业是每个创业者的梦想，但是，要成长为一个“独角兽”企业需要天时地利人和，难度很大。对于创业者来说，首先要能看到未来潜在的、有巨大需求的市场就不是一件容易的事，也不是人人都可以做到的；其次，即使看到了这个方向，是不是具备这方面的核心能力和技术，能不能快速组建高效的团队，会不会被更大的对手击垮，这些不确定性都决定了成为“独角兽”企业的成功概率很低。

资料来源：王文利. 创业大讲堂——大学生创业的八堂必修课. 西安：西安电子科技大学出版社，2016.

1.1 企业的性质与特点

1.1.1 企业的概念及特征

1. 企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要和获取盈利，依照法定程序成立的具有法人资格，进行自主经营，独立享受权利和承担义务的经济组织。企业是一个和商品生产相联系的历史概念，它经历了家庭生产时期、手工业生产时期、工厂生产时期和现代企业时期等发展阶段。世界上第一个工厂性质的企业是1771年在英国建立的。

换一个角度看，企业就是集合生产要素(土地、劳动力、资本和技术)，并在利润动机和承担风险的条件下，为社会提供产品和服务的单位。企业是一种营利性机构，其目标是创造利润。为了获取利润，企业必须具有效率，而企业的效率来自于它的制度效率和经营效率两个方面。

制度效率是由土地、资本、劳动力和技术这些生产要素投入生产活动中的时机和方式决定的；经营效率是由计划、组织、指挥和控制这些管理方式决定的。合理的制度和有效的经营，可以使企业降低来自外部环境的不可避免的风险，从而使企业获得长期发展。

生产要素包含以下几点：

(1) 土地。土地作为一种生产要素是指土地本身以及它所包含的自然资源。自然资源是生产的客观条件及物质基础。一个国家的自然资源是有限的，因而这些有限的资源所能提供的产品也是有限的。

(2) 劳动力。劳动力是指生产产品或者提供服务的人。这些人是由员工、管理人员、专业技术人员、企业家以及其他人员组成的。

(3) 资本。资本不仅仅是指货币，而且也指用于生产商品的厂房和机器设备等。

(4) 技术。作为生产要素的技术是指知识在生产中的应用。如果把土地、劳动力和资本称为传统的生产要素，技术则是现代企业必不可少的第四个生产要素。

2. 企业的特征

企业作为社会生产的基本经济单位，必须具备以下六个特征：

(1) 企业直接为社会提供产品或服务。产品是指为了满足人们的某种需要，在一定的时间和生产技术条件下，通过有目的的生产劳动而创造出来的物质资料；服务也是一种可供销售的活动，是以等价交换的形式为满足社会的需要而提供的劳务活动。企业必须是产品或服务的直接提供者。

(2) 企业提供产品或者服务的直接目的是为了追求利润。利润是产品价格与成本之间的差额，它是企业经济效益的集中反映。企业作为一种营利机构，“利润的创造”是其生存的条件。

(3) 企业必须实行独立核算、自负盈亏。企业在利润动机下，实行独立核算，力争以

尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入，获得尽可能多的利润，但经营的结果取决于企业经营管理的水平，可能盈利，也可能亏损。如果企业盈利，企业就将得到发展；如果出现亏损，企业必须扭亏为盈，否则将会倒闭、破产。

(4) 企业是纳税单位。在市场经济条件下，企业是独立的商品生产者和经营者，国家作为经济管理职能的行使者，企业必须照章向国家纳税，这是企业和国家之间的唯一关系。

(5) 企业拥有经营自主权。经营自主权包括：产品决定权、产品销售权、人事权、分配权。企业有权决定生产什么，生产多少，以什么样的价格出售，雇佣什么样的人从事生产和管理，税后利润如何分配等，如不拥有这些经营自主权，就不能称其为企业。

(6) 企业应有的职能。企业的职能包括对企业生产经营活动的计划、组织、指挥和控制。企业不能行使政府的职能。

3. 企业系统

现代企业具有明显的系统特征，具有整体性、相关性、目的性和动态环境适应性等特征。因此，也可以把企业看成一个“输入—转换—输出”的开放式循环体。其中：企业的输入就是企业提供从事生产经营活动所必需的一切要素资源；转换和输出就是企业合理地配置这些资源要素，运用物理的、化学的或生物的方法，按照预定的目标向消费者提供新的产品或服务，满足社会需要，获得经济效益。

企业系统的基本资源要素主要包括：

(1) 人力资源，包括机器操作人员、技术人员、管理人员和服务人员。人力资源是企业的主体和灵魂，人的素质的高低将决定企业经营的成败。

(2) 物力资源，包括土地资源、建筑物和各种物质要素(如机器设备、仪表、工具等劳动手段，天然资源或外购原材料、半成品或成品等)，也就是企业生存的物质环境。企业的生产效率和质量在很大程度上取决于这些物质要素。

(3) 财力，即资金，这是物的价值转化形态。资金周转状况是反映企业经营好坏的晴雨表。

(4) 信息，包括各种情报、数据、资料、图纸、指令、规章制度等，它是维持企业正常运营的神经细胞。企业信息吞吐量是企业对外适应能力的综合反映，信息的时效性可以间接使企业获得利润或产生亏损。

企业系统是由人设计和控制的系统，它是由许多子系统构成的多层、多元的大系统。企业系统的运行过程如图 1-1 所示。

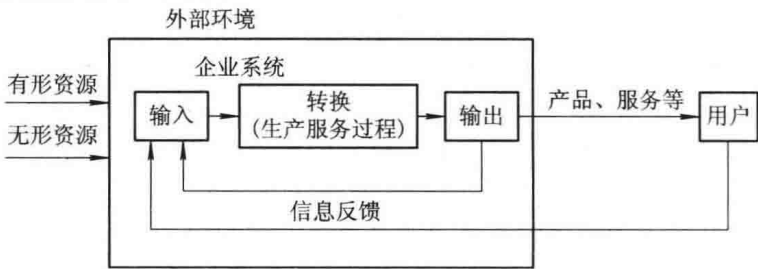


图 1-1 企业系统的运行过程

4. 企业应具备的条件

企业应具备如下条件：

(1) 企业要有一定的组织机构,具备自己的名称、办公和经营场所、组织章程等要素。

(2) 企业应自主经营,独立核算,自负盈亏,具有法人资格。它必须依据国家的相关法律、法规设立,取得社会的承认,履行义务,拥有相应的权利,依法开展经营活动并受法律的保护。

(3) 企业是一个经济组织。它包括物质资料的生产、流通、交换和分配等环节,铁路、民航、银行、矿山、农场、电站、轮船制造等经济组织都是企业。它区别于学校、医院、政府机构、慈善机构、教会等非经济组织。

5. 企业家与资本家

企业家是指集合土地、资本和劳动力等生产要素,从事生产或分配的人,也就是实际从事企业经营的人,利用其管理功能(计划、组织、领导及控制等)以提高效率,增加利润。资本家是指提供生产要素“资本”的人。资本也就是增加收入、帮助生产的蓄积之财。

资本家与企业家不能混为一谈。在近代,管理权与所有权逐渐分离。经营企业者不一定是出资的人,而出资的资本家不一定实际经营企业。

1.1.2 企业制度的产生与发展

从企业产生的历史渊源来看,企业是个历史概念,它是生产力发展到一定水平的产物,是劳动分工发展的产物。

企业是作为替代市场的一种交易费用更低的资源配置方式。交易费用这一概念是美国经济学家罗纳德·科斯在分析企业的起源和规模时首次引入的。根据罗纳德·科斯的解释,交易费用(又称交易成本)是市场机制的运行成本,即运用市场价格机制的成本,或者说是利用市场的交换手段进行交易的费用。它包括两个主要内容:一是发现贴现价格,获得精确的市场信息的成本;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、签订合同等方面利用价格机制的费用明显增大,这时,生产者采用制度把生产要素集合在一个经济单位,以这种生产方式降低交易费用,由此产生的经济单位即是企业。企业这种组织形式之所以可以降低市场交易的费用,是由于用内部管理的方式,通过各种制度,有效组织各种生产要素的结合的缘故。因此,从交易费用的角度来看,企业 and 市场是两种不同的组织生产分工的方法:一种是内部管理方式;另一种是协议买卖方式。两种方式都存在一定的费用,前者是组织费用,后者是交易费用。企业之所以出现正是由于企业的组织费用,即企业内部的管理协调成本低于市场的交易费用。这是因为,如果没有企业制度,每个要素所有者都直接进入市场交易,市场交易者一定很多,会产生激烈的交易摩擦,使交易成本高昂,而用企业的形式把若干要素所有者组成一个单位参加市场交换,则可减少进入市场交易的单位数量,减少交易摩擦,从而降低交易成本。因此,交易费用的降低是企业出现的重要原因之一,而伴随着企业的产生而产生的制度则是企业进行内部管理,降低组织费用的重要手段之一。

对于现代企业的产生,艾尔弗雷德·D·钱德勒提出了八个主要论点来说明。这些基

本论点可分为两部分。前三个论点是第一部分，有助于说明现代企业的起源，也就是说明了现代企业出现的原因、时间、地点和方式。后五个论点为第二部分，涉及现代企业持续成长的组织问题，也就是说明了为什么企业组织一旦建立起来，就会不断发展并保持其支配地位。当管理层级制能够比市场机制更有效率地控制和协调许多经济活动时，新的机构就出现了。它不断发展，使得越来越多的职业经理能够被充分雇用，并通过他们的有效工作完成组织的成长过程。因此，以上述的理解，我们可以把钱德勒的观点看成是对组织成长的理论阐述。

(1) 当管理上通过一系列的制度，获得的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时，现代企业组织就会取代传统业主制的小规模生产形态。这一论点直接起源于现代企业的定义。钱德勒认为，现代企业的产生和持续发展是靠设立或购进一些在理论上可以独立运转的经营单位而来的，换句话说，就是把以前由几个经营单位进行的活动及其相互交易内部化。内部化给扩大的企业带来了许多好处。由于单位间交易通过制度例行化，交易成本随之而降低。由于生产单位和采购及分配单位的管理联结在一起，获得市场和供应来源信息的成本也降低了。最重要的是，多单位的内部化使商品从一单位至他单位的流量得以在管理上进行协调。对商品流量的有效安排，可使生产和分配过程中使用的设备和人员得到更好地利用，从而得以提高生产力并降低成本。此外，管理上的协调也使现金的流动更为可靠稳定，付款更为迅速。这种协调所造成的节约，要比降低信息和交易的成本所造成的节约大得多。

(2) 在一个企业内，把许多营业单位活动内部化所带来的利益，要等到建立起组织管理层级制以后才能实现。传统的单一单位的企业活动是由市场机制所控制和协调的。企业和市场打交道，从市场上购买原材料，产品也通过市场来进行销售。如果有违约发生，企业的最终解决办法是诉诸法律。现代企业内生产和分配单位则由中层经理人员控制和协调，而高层经理人员除了评价和协调中层经理人员的工作外，还取代市场来为未来的生产和分配调配资源。为了执行这些职能，经理人员不得不采用新的管理方法。如果没有这些经理人员的存在，多单位企业只不过是一些自主营业单位的联合体而已。建立这种联合体是为了控制各单位间的竞争，确保企业的原料来源，确保成品和服务的销路。各个自主单位的所有者和经理共同采购、定价、确定生产和市场政策。如果没有经理人员，这些政策则由立法和仲裁机构而不是由管理机构所决定并实施。经理层的存在提高了管理协调的功能，而这种功能才是现代企业的最重要的功能。

(3) 现代企业是当经济活动量达到这样一个水平，即管理的协调比市场的协调更有效率和更有利可图时，才首次在历史上出现的。经济活动量的增长是与新技术和市场的扩大同时来到的。新技术使前所未有的产品的产出和转运成为可能。扩大的市场则是吸收此种产出所必不可少的。因此，现代企业首先是在具有新的先进技术和不断扩大的市场的一些部门和工业中出现、成长并繁荣起来的。反之，在那些技术并不能造成产出的急剧增加，市场依然是小而专的部门和工业中，管理的协调并不比市场的协调更为有利，因而在那些领域里，现代企业的出现较晚，而且发展较慢。

(4) 组织管理的层级制一旦形成并有效地实现了它的协调功能后，层级制本身也就变成了持久性权力和持续成长的源泉，这就是组织存在的客观意义。传统企业常是短命的，几乎全是合伙生意。其中一个合伙人退休或去世，就得重新结伙或解散。如果儿子继承父

亲产业，他会找新的合伙人。通常此种合伙制若有其中一人决定与其他生意人合伙，就会散伙。用来管理新型多单位企业的层级制则具有持久性，它超越了工作于其间的个人或集团的限制。当一名经理去世、退休、升职或离职时，另一个人已做好准备，他已受过接管该职位的培训。层级制使企业稳定、持久。

(5) 随着企业的发展，指导各级工作的经理这一职业，变得越来越技术性和职业化。在这个新的管理阶层内，正如其他需要专门技术的管理阶层一样，选拔与晋升变得越来越依赖培训、经验和表现，而不是家族关系或金钱。在这种企业里，经理的培训时间越来越长，培训也越来越正式化。不同企业内从事相同活动的经理人员通常都接受相同类型的训练，就读于相同类型的学校。他们阅读相同的书刊，参加相同的协会。如果把他们与传统的小商业公司雇主和经理人员相比，他们的职业性质更接近于律师、医生和牧师。

(6) 当多单位工商企业在规模和经营多样化方面发展到一定水平，其经理变得越加职业化时，企业的管理就会和它的所有权分开。现代企业的兴起使所有权和管理权之间的关系具有了新的内容，从而为经济带来了一种新型的资本主义。多单位公司兴起之前，老板管理公司，管理者即为老板。即使是合伙关系，其资本股权还是为少数个人或家族所掌握。这些公司依然是单一单位的企业，极少雇用两三个以上的经理。因此，传统的资本主义公司称之为个人企业并不为过。可是，现代企业从它出现的第一天起，家族或其合伙人所能提供的经理人员就不敷需要了。有些公司里，企业创始者及其最亲密的合伙人(或家庭)一直掌握有大部分股权，他们与经理人员维持紧密的私人关系，且保留高层管理的主要决策权，特别是在有关财务政策、资源分配和高层人员的选拔方面。这种现代企业可称之为企业家式或家庭式的企业。这种公司所支配的一种经济或一种经济的某些部门可视之为企业家式或家族式资本主义的系统。当企业的创立和发展需要大笔外来资金时，所有权和管理权之间的关系就会有所不同。提供资金的金融机构通常在公司的董事会上派有兼职代表。在这种企业里，经理必须和银行及其他金融机构的派出代表分享高层管理的决策权，尤其是在大笔资金的筹集和动用方面。控制这种公司的经济或部门通常可看成是金融资本主义的一种形式。许多现代企业既不是由银行家也不是由家族所控制的，所有权变得极为分散。股东并不具备参与高层管理的影响力、知识、经验或义务。职业经理人员既管理短期经营活动，也决定长远政策。他们支配了中低层和高层的管理。这种被经理人员所控制的企业可以称之为经理式的企业，而此种公司占支配地位的经济系统则可称之为经理式资本主义。随着家族和金融家控制的企业在规模和厂龄方面的增长，它们就变成了经理式企业。除非所有者或金融机构的代表成了该企业的专职经理，否则他们不具备高层决策中起支配作用所需要的信息、时间和经验。作为董事会成员，他们具有否决权，可以否决或用其他职业经理取代高层经理，但很少能提出正面的可供选择的方案。到最后，在董事会的所有者或金融家和公司的关系也就等同于一股的股东了，公司只是其收入来源，而不是可管理的企业。由于客观形势的需要，他们把日常的经营管理和未来的计划工作交由职业管理人员负责。因此，在许多部门和工业中，经理式资本主义很快就取代了家族式的或金融的资本主义。

(7) 在做出管理决策时，职业经理人员宁愿选择能促使公司长期稳定和成长的政策，而不会只贪图眼前的最大利润。对职业经理人员而言，公司之持续存在对其职业是至关重要的。他们的主要目标是确保其设备能连续使用和得到资料。他们远比老板(股东)更愿意

减少甚至放弃眼前的股息,以维持组织更长远的活力。他们关心的是保障供应来源和销路,发展新产品和服务,以便更充分地利用设备和人员。如果利润很高,他们宁愿再投资于企业也不愿作为股息支出。

(8) 随着大企业的成长和对主要经济部门的支配,它们改变了这些部门乃至整个经济的基本结构。以前,原料的生产经由各个生产过程,直到卖给最终消费者,商品和服务的流量要由市场来协调和连接,大企业在某种程度上取代了市场的这种协调和连接职能。凡是进行了这种取代的地方,生产和分配便集中在少数几个大企业手中。最初,这种情况只出现在技术革新和市场扩大使产量高速度、大幅度增长的少数经济部门或工业。但随着技术的发展和市场的扩大,通过管理进行的协调中越来越多的经济部门取代了市场的协调。到 20 世纪中叶,在美国的主要经济部门中,少数大量生产、大量零售和大量运输的企业职业经理人员,已经在协调生产和分配商品的过程,在为未来的生产和分配调配资源。这时,美国企业界的管理革命才得以实现。

1.1.3 现代企业的特征

众所周知,现代工业又称为“大机器工业”,是在自然经济条件下的“个体手工业”和资本主义“工场手工业”的基础上发展起来的,表现出鲜明的特点,具体表现在如下几点。

(1) 现代企业比较普遍地运用现代科学技术手段开展生产经营活动。采用现代机器体系和高技术含量的劳动手段开展生产经营活动,其生产社会化、机械化、自动化、电脑化程度较高,并能比较系统地将科学知识应用于生产经营过程。

(2) 现代企业生产组织日趋严密。内部分工协作的规模和细密程度极大地提高,劳动效率呈现逐步提高的态势。

(3) 现代企业经营活动的经济性和盈利性。现代企业必须通过为消费者提供商品或服务,借以实现企业价值增值的目标。经济性是现代企业的显著特征,因为企业的基本功能就是从事商品生产、交换或提供服务,通过商品生产和交换将有限的资源转换为有用的商品和服务,以满足社会和顾客的需要。所以,一切不具备经济性的组织都不能称为现代企业。盈利性是构成现代企业的根本标志,现代企业作为一个独立的追求利润的经济组织,它是为盈利而开展商品生产、交换或从事服务活动的,盈利是企业生存和发展的基础条件,也是企业区别于其他组织的主要依据。

(4) 现代企业的环境适应性。现代企业同外部环境之间的关系日益密切。任何企业都不能孤立存在,企业的生存和发展都离不开一定的环境条件。所以说,企业是一个开放系统,它和外部环境存在着相互交换、相互渗透、相互影响的关系。企业必须从外部环境接受人力、资金、材料、技术、信息等因素的投入,然后通过企业内部的转换系统,把这些投入转换成产品、劳务以及企业成员所需的各种形式的报酬,作为产出离开企业系统,从而完成企业与外部环境之间的交换过程。

现代管理系统理论的主要代表者、美国管理学家卡斯特将企业外部环境划分为一般外部环境和特殊外部环境两个层次。

生存环境对企业成长会产生重大的影响。企业管理者对外部环境的变化能否及时地作出反应和作出何种反应,决定于他对外部环境的察觉和认知。这个过程实际上就是对外部环境的调查、预测和决策的过程。另外,企业的生存环境还包括企业的社会责任,如开发

新产品、提供新服务等，以及企业的公共关系，也就是和社会利益集团即社会公众(即股东、工会、债权人、消费者、政府和社区等)建立起一种互相了解、互相信赖的关系。

(5) 对员工福利和社会责任的重视，形成特有的企业精神。现代企业具有公共性和社会性，要谋求长远发展，必须得到股东、员工、顾客及社会公众的支持，因此，利润、员工福利和社会责任构成了企业存续的三个基本因素。

现代企业是现代市场经济和社会生产力发展的必然产物，它与传统企业相比，较好地适应了现代市场经济和社会发展的客观要求，具有自己的特征。现代企业与传统企业相比，其区别如表 1-3 所示。

表 1-3 现代企业与传统企业的比较

项 目	现 代 企 业	传 统 企 业
出资人数	较多且分散	较少且集中
出资情况	以股东出资为基础，数额较大	以个人出资为主，数额较小
企业规模	较大	较小
法律形式	企业法人	自然人
承担责任	有限责任	无限责任
产权结构	所有权与经营权分离	所有权与经营权合一
管理方式	较先进，以现代化管理为主	较落后，以家族式管理为主
企业形式	以公司制企业为主	以个体、独资和合伙企业为主
技术条件	设备先进，应用现代科技	设备落后，手工操作占较大比重
稳定情况	企业经营较稳定	企业经营不稳定

1.2 企业的目标与责任

1.2.1 企业目标

所谓企业目标，是指企业在一定时期内要达到的目的和要求，一般用概括的语言或数量指标加以表示。如发展生产、扩大市场、革新技术、增加盈利、提高职工收入和培训职工等方面的要求，都要用目标表示出来。一个企业要实现一定的目的和追求，通常是将这些目的和追求转化为在一定时期内要达到的规定性成果即目标，并通过达到这些成果去实现企业的目的。

目标对于人们开展活动具有引导和激励作用。它可以统一和协调人们的行为，使人们的活动有明确的方向；可以激发人们的努力；可以衡量人们的工作成绩。对于一个企业来说，如果没有明确的目标，企业的生产经营活动就会没有方向，管理就会杂乱无章，企业就不能指望其活动获得良好的成效。

企业目标一般通过一定的规定性项目和标准来表达，它可以定性描述，也可以定量描述。任何目标都是质和量的统一体。对目标进行定性描述，可以阐明目标的性质与范围；对目标进行定量描述，可以阐明目标的数量标准。企业的目标往往是一个目标体系，其目标内容是多元的，是以一定的结构形式存在的。从目标的结构看，企业目标可分为主要目标和次要目标、长期目标和短期目标、定性目标和定量目标。企业在一定时期内所要达到的目标习惯上划分为企业对社会的贡献目标、市场目标、利益与发展目标和成本目标等方面，具体可表现为产品品种、产量、质量、固定资产规模、市场占有率、利润额、上缴税金和福利基金等方面的目标。

1. 社会贡献目标

社会贡献目标应是现代企业的首要目标。企业能否生存下去，取决于它是否能取得较好的经济效益，是否对社会有所贡献。企业能否发展，取决于企业生产产品满足社会需要的程度。企业对社会的贡献是通过它为社会创造的实物量 and 价值量来表现的，因为，企业之所以能够存在和发展，就是由于它能够为社会作出某种贡献，否则，它就失去了存在价值。所以，每个企业在制定目标时，必须根据自己在社会经济中的地位，确定其对社会的贡献目标。企业对社会的贡献，是通过为社会创造的使用价值和价值来表现的，因此，贡献目标可以表现为产品品种、质量、产量和缴纳税金等。

2. 市场目标

市场是企业的生存空间，企业的生产经营活动与市场紧密联系。确定市场目标是企业经营活动的重要方面。广阔的市场和较高的市场占有率，是企业进行生产经营活动和稳定发展的必要条件。因此，企业要千方百计地扩大市场销售范围，提高市场占有率。

市场目标可用销售收入总额来表示。为了保证销售总额的实现，企业还可制定某些产品在地区的市场占有率作为辅助目标。企业经营能力的大小，要看其占有市场的广度和深度，以及市场范围和市场占有率的大小。市场目标既包括新市场的开发和传统市场的纵向渗透，也包括市场占有率的增加。对有条件的企业，应把走向国际市场、提高产品在国外市场的竞争能力列为一项重要目标。

3. 利益与发展目标

利益目标是企业生产经营活动的内在动力。利益目标直接表现为利润总额、利润率和由此所决定的公益金的多少。利润是销售收入扣除成本和税金后的差额。无论是企业的传统产品还是新产品，其竞争能力都受到价格的影响。企业为了自身的发展和提高职工的物质利益需求，必须预测出未来各个时期的目标利润。企业要实现既定的目标利润，应通过两个基本途径：一是发展新产品，充分采用先进技术，创名牌产品，取得高于社会平均水平的利润；二是改善经营管理，薄利多销，把成本降到社会平均水平之下。对于企业来说，前者需要较高的技术，难度较大，后者能够保持较高的市场占有率和长期稳定的利润率，而且能给消费者带来直接利益。所以目标利润是综合性的指标，它是企业综合效益的表现。

利益目标不仅关系到员工的切身利益，也决定企业的长远发展。企业的发展标志着企业经营的良性循环得到社会广泛承认，使它有更多资金去从事技术开发、产品开发，提高