

现代企业管理学

主编 翟书斌 张 庆 刘芹英

成都科技大学出版社

目 录

第一章 现代企业	(1)
第一节 企业的概念和类型	(1)
第二节 现代企业制度	(9)
第三节 企业系统结构和社会责任	(18)
第二章 企业管理原理	(24)
第一节 企业管理的意义和职能	(24)
第二节 企业管理理论的演变	(29)
第三节 企业管理原理和企业管理现代化	(36)
第三章 组织与体制	(43)
第一节 现代企业经营组织理论	(43)
第二节 机构设置	(48)
第三节 企业领导体制	(61)
第四节 公司制企业的组织领导机构	(66)
第四章 战略管理	(71)
第一节 战略管理的基本内容	(71)
第二节 战略形势分析	(76)
第三节 企业战略类型	(92)

第四节 企业战略的实施与控制.....	(101)
第五章 营销管理.....	(104)
第一节 市场细分化策略和目标市场选择.....	(104)
第二节 产品战略.....	(109)
第三节 价格战略.....	(115)
第四节 销售渠道策略.....	(121)
第五节 促销策略.....	(127)
第六章 生产管理.....	(137)
第一节 生产过程组织.....	(137)
第二节 质量管理.....	(152)
第三节 物资消耗与库存控制.....	(163)
第四节 设备综合管理.....	(170)
第五节 网络计划技术.....	(180)
第七章 企业人力资源管理.....	(186)
第一节 劳动组织.....	(186)
第二节 劳动定额与定员.....	(191)
第三节 人事管理.....	(201)
第四节 企业的工资制度.....	(210)
第八章 产品及技术开发管理.....	(219)
第一节 技术开发管理.....	(219)
第二节 新产品开发与管理.....	(227)
第三节 价值工程在新产品开发中的应用.....	(235)

第九章 企业筹资与投资	(241)
第一节 企业筹资.....	(241)
第二节 企业投资.....	(256)
第十章 财务管理	(273)
第一节 资产管理.....	(273)
第二节 成本和费用管理.....	(288)
第三节 利润管理及其分配.....	(293)
第四节 财务分析.....	(298)
第十一章 跨国公司管理	(306)
第一节 跨国公司概述.....	(306)
第二节 跨国公司对外投资的管理.....	(317)
第三节 跨国公司的组织与控制.....	(327)
第四节 跨国公司的经营战略.....	(336)
第十二章 企业形象的塑造与企业文化建设	(341)
第一节 企业形象的塑造.....	(341)
第二节 企业文化的建设.....	(346)
第三节 企业公共关系.....	(353)

第一章 现代企业

企业是现代社会经济的基本单位，它的生存与发展，制约着整个国民经济的发展规模与速度。企业管理的科学化决定着企业的前途和命运，也决定着国民经济的活力。

第一节 企业的概念和类型

一、企业的概念

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，为满足社会需要并获取盈得，自主经营，自负盈亏，依法设立的经济实体。

企业是和商品经济相联系的历史概念。人类的社会生产活动是社会化活动，在不同的生产力水平下，社会化程度不同，生产组织形式也不同。世界上第一个工业企业是1771年在英国建立的，随着商品经济的高度发展和机器的采用，出现了资本主义生产方式，社会生产的基本单位由家庭作坊变成资本家雇佣大批工人、使用现代化生产设备、高度社会化的企业。

现代企业的基本特征如下：

1. 企业是从事生产、流通、服务等活动的经济组织。它聚集一定数量的劳动者，为共同的生产目的组成特殊的生产经营体系，企业生产经营的成果通过交换，满足一定的社会

需要，同时获得盈利。

2. 企业是自主经营和独立核算的单位。所谓自主经营，是指企业能够独立自主地使用和支配自己的生产要素，行为自主，利益独立。所谓独立核算，是指企业对自己的生产经营活动的成果与消耗独立地进行考核，自负盈亏。自主经营和独立核算是相互依存、相互制约的，如果一个企业没有经营自主权，完全听命于国家行政命令，它必然变成行政机构的附属物，也不可能独立核算。

3. 企业是一个法人。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和承担民事义务，依靠法定程序成立的组织。企业法人是以盈利为目的的法人组织，企业只有具有法人地位，才能依法具有权利能力和行为能力，享受权利和承担义务，同其它经济主体发生各种法律关系。

二、企业的类型

(一) 根据企业所属的经济部门，可划分为：工业企业，农业企业，运输企业，建筑安装企业，邮电企业，商业企业，旅游企业，金融企业。

1. 工业企业：工业企业是从事工业性产品生产和劳务活动的企业，包括采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性工业企业。工业性产品生产和劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。

2. 农业企业：农业企业是从事农、林、牧、渔、采集等

生产经营活动的企业。农业是人类利用生物（包括植物、动物、微生物）机体的生命机制，通过人类劳动来控制 and 强化生物的生命过程，把自然界的物质和能量转化为社会需要的最基本的生活资料和工业原料的生产部门。

3. 运输企业：运输业是利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。运输业是国民经济的先行部门，对促进工农商业的发展和城乡经济文化交流等有着重要的意义。

4. 邮电企业：它是通过邮政和电信，传递信息，办理通讯业务的企业。邮电业是国民经济的一个重要生产部门，它通过提供快速、高效、优质的各种通讯手段，加快各类信息的传递，把社会生产、分配、交换和消费有机连结起来，推动社会生产的发展。

5. 建筑安装企业。它主要是从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。通常包括建筑公司，工程公司等。社会经济的发展和人民物质文化生活水平的提高，在很大程度上取决于建筑安装所提供的产品的数量和质量。

6. 旅游企业。它是指凭借旅游资源，以服务设施为条件，通过组织旅游游览活动向旅客提供劳务的服务性企业。它具有投资少、利润高、收效快的特点。

7. 商业企业。它是指社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品买卖活动，把商品从生产领域送到消费领域，实现商品的价值，满足社会生产和人民生活的需要。

8. 金融企业。它是专门经营货币和信用业务的企业。其业务主要有：吸收存款，发放贷款，发行有价证券，从事保

险、投资信托业务，发行信用流通工具，办理货币支付、转账结算，国内外汇兑，经营黄金、外汇交易，提供咨询服务等。

本书主要研究工业企业的现代化管理。

(二) 根据生产力各要素所占的比重，可将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。

1. 劳动密集型企业。它主要是指技术装备程度低，用人较多，产品成本中活动消耗所占比重较大的企业。劳动密集型企业是相对于技术密集型企业而言的，也就是说，劳动密集型企业是那种单位劳动力占用的固定资产少，活劳动占成本的比重大，以及资本有机机构成低的企业。发展劳动密集型企业对于资金短缺、技术基础薄弱、而劳动力资源丰富的发展中国家来说，是经济发展的一项重要策略。

2. 资金密集型企业。它是指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、用人少的企业。资金密集型企业，一般具有劳动生产率高，物资消耗省、单位产品成本低，竞争能力强，但同时需要大量的资金、先进的技术装备、相应的配套服务实施以及大量的技术人才，否则就难以发挥优势。通常把钢铁工业企业，重型机械制造企业，汽车制造企业，石油化工企业等划归资本密集型企业。

3. 知识型密集企业。它是指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。这类企业中，集中着较多的高级技术人员，需要花费较多的科研时间和产品开发费用，能生产高、精、尖产品的部门。如电子计算机工业、宇航工业企业等。

(三) 根据企业的财产组织形式和出资人与企业所承担的法律职责来划分，可划分为：单个业主制企业、合伙制企业

和公司制企业。

1. 单个业主制企业，又称为个体企业。它是由单个自然人出资兴办，企业财产完全归出资者个人所有和支配，风险也由自己承担的企业。这种企业在法律上属自然人企业，不具备法人资格。

单个业主制企业的优点是：集所有权与决策权于一身，经营灵活，决策迅速，手序简单，利益直接，责任明确，保密性好。其不足之处在于：责任无限，企业的破产往往需要用业主的家产来弥补债务；企业的寿命有限，企业的存在完全取决于业主个人，企业规模有限；信用程度低，难于从事规模较大的产业。

2. 合伙制企业，又称合伙业。它是由两个或两个以上的自然人或业主制企业出资兴办，订立合伙契约，联合经营的企业。合伙制企业可以由其中的一位合伙人出面经营，也可以由若干合伙人共同经营。合伙人投入的财产，由合伙人统一管理和使用，合伙经营积累的财产，归合伙人共有，合伙经营亏损，由全体合伙人共同承担无限连带责任。因此，合伙制企业在法律上也属于自然人企业，不具有法人资格。

合伙制企业的优点是：第一，与独资企业相比，扩大了资金来源和信用能力，可以从事一些规模较大的经营项目。第二，提高了决策能力。合伙制企业主的人数多，可以集思广益。第三，合伙人对企业的债务负无限连带责任，强化了合伙经营者的经营责任心，容易形成同舟共济，各尽其能的企业精神。

合伙制企业的不足之处是：第一，企业规模仍存在局限性。每个合伙人的资产有限，而且合伙人也不可能无限增多，

与公司相比较，合伙制企业的资产规模依然局限在规模较小的生产和经营领域内。第二，合伙企业的经营稳定程度有限。合伙企业建立在合伙人之间人身依赖基础之上，合伙人中有一位退出或死亡；往往会影响合伙企业的存在。第三，管理上有时会出现低效率。合伙人与经营者没有分离，几乎所有重大决策都由全体合伙人一致同意，合伙人对每一项决策关心程度的提高，反而会造成经营决策时效的延误，影响企业的有效经营。第四，责任的无限性。合伙人对合伙企业的债务负无限连带责任，增大了投资者的风险性。

合伙制企业的上述特点，决定了它一般适合于资产规模较小，管理不复杂的生产和经营行业。此外，一些营业资金需要量较少，而其工作业务涉及资金量又较大，个人信誉非常重要的企业，如会计事务所，律师事务所等，大多都采用合伙制企业的形式。

3. 公司制企业。又称公司，其财产组织形式不同于前两种类型的企业，以“资合”为特征，特别表现在有限责任制度上。

公司是依照公司法设立的法人企业。它是由股东出资建立的能够独立地对自己经营的财产享有民事权利、承担民事责任的经济组织。公司制企业具有如下特征：（1）公司是一个法人团体，具有法人地位。公司作为一个法人，按照市场经济的要求，以获得经济效益为主要目标，谋求盈利的最大化。（2）公司制企业实现了股东所有权与法人财产权的分离，通过由所有者、董事会和高级经理人员三者组成的一种组织结构，来对公司进行统治与管理。这种结构中的三者之间是一种制衡关系。通过这一结构，所有者将自己的资产变由董

事会托管，公司董事会是公司最高决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩以及解雇权，高级经理人员受雇于董事会，在董事会授权范围内经营企业。(3) 公司法人财产具有完整性、稳定性和连续性。完整性是指公司的财产不可分割，股东一旦投资到公司，其股份只能转让，不能抽回。这样，公司的财产就不受股东身份变化的影响，保持了相对稳定性，从而也是公司的法人财产具有延续性，公司的信誉大为提高。(4) 公司制企业实行有限责任制度。其有限表现在两个方面：一是股东以出资额为限，对公司债务承担有限责任。二是公司可以其全部资产对公司债务承担有限清偿责任，这样，当公司资不抵债而实行破产时，不牵涉公司以外他人的财产。

公司有限责任制度的出现，是企业发展史上的一次飞跃，也是现代企业制度的一个重要标志。美国的一位经济学家巴特勒曾说过：“有限责任公司是近代最伟大的一个发现，甚至连蒸汽机和电的发现都不如有限责任公司来得重要。”其重要意义表现在：一方面，投资者责任的有限性，使他们可以放心地把资本投给企业，即使公司破产也不会牵连到自己的其它财产，减轻和分散了投资风险，免去了他们的后顾之忧。另一方面，有限责任制度调动了投资者的积极性，由此带来资本的大量集中，公司规模迅速扩大，进入到各项生产和经营领域，推动社会生产力的快速发展。

具有代表性的公司企业一般有两种形式，一种是有限责任公司，一种是股份有限公司。二者都对公司债务承担有限责任，但又具有某些不同的特点。

有限责任公司，是指股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。有

限公司的特点是：(1) 股东人数受到限制，比较容易协调，股东向心力强。我国《公司法》规定，有限责任公司的股东人数为 2 个以上 50 个以下。(2) 注册资本数量不多，而且只能采取发起设立的方式，能够高效地设立公司。(3) 比较适合中小规模企业的需要，组织结构一般比较简单，在管理中多采用董事单轨制，即董事和经理均由一人担任，集公司决策权与指挥权于一体，有利于公司营运效率的提高。(4) 不能公开募集股份，不能发行股票，股东的入股凭证——股单，不能在市场上公开转让，可以在股东内部转让，如向股东以外的人转让出资，须经半数以上的股东同意。这样就严重束缚了这类股东，影响了公司的经营。此外，公司的经营状况和财务财目不予公开，且股东人数较少，使公司难以在短期内筹措大量资金，企业规模的发展受到限制，降低了市场的竞争能力。

股份有限公司，是指通过发行股份筹集资本，全部资本分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资本对公司债务承担责任的企业法人。其特点如下：(1) 通过发行股票筹集资本，股东数量多，比其他公司更有利于吸收资本，筹资途径更为广泛，比较适合大规模经营的需要。(2) 注册资本数量要求高，规模大，在管理中多采用董事长与总经理分设的体制，更有助于公司管理效率的提高，有利于公司健康稳定地发展，(3) 公开向社会发行股票，股票可以在证券市场上依法转让和交易，股东的资产转移比较方便灵活，这样股东可通过证券市场约束企业的经营活动，有利于提高管理水平和效率。(4) 实行财务公开制度，公司保持较高的透明度，有利于保护债权人和投资者的利益。

(5) 设立程序复杂，且财务公开性原则，使公司保密性较差。股东的流动性大，公司很难控制，股票市场的波动有时也会影响公司的稳定经营。

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。在市场经济国家，大中型企业通常都采取股份有限公司形式。这些公司在企业总数中比例并不大，但他们的营业额、利润和使用的劳动力都占有很大比例，从而在国民经济中占据了主导地位。

按公司经营业务的内容，可以分为工业公司、商业公司、运输公司、保险公司、咨询公司等形式。

按公司业务分布情况，可分为地区性公司、跨地区性公司、全国性公司和跨国公司等形式。

按公司所属企业的生产技术经济联系，可分为专业公司、联合公司和综合性公司等形式。

第二节 现代企业制度

一、现代企业制度的含义和特征

现代企业制度是以完善的企业法人制度为基础，以有限责任为特征，以公司形态为代表的适应社会化大生产和现代市场经济要求的财产组织形式。

现代企业制度是适应社会化大生产和现代市场经济要求的财产组织形式。它涉及到企业内部机制和外部体制等各个方面，是各项制度的系统组合。它的基本特征表现为五个方面：

第一，产权关系明确。企业中的国有资产属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

第二，企业以其全部资产，自主经营，自负盈亏，照章纳税，对全部出资者承担资产保值和增值的责任。

第三，出资者按投入企业的资本额分享资产收益，参与公司的管理，并在企业破产时对债务负有限责任。

第四，企业按照市场需要组织生产经营活动，政府不直接干预企业的具体生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰，资不抵债的依法破产。

第五，建立科学有效的企业领导体制和组织管理制度，协调好所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

二、现代企业制度的主要内容

建立现代企业制度的关键，是建立以现代股份制度为实现形式的法人财产制度，以现代股份公司为代表的公司组织机构，以及符合国际惯例的科学有效的企业管理制度。本节主要介绍公司的法人财产制度和组织机构。

（一）公司的法人财产制度

公司的法人财产，是由股东所投入的股份形成，它一旦形成，便具有了独立的生命。法人的财产有三个特点：（1）财产的独立性。法人资产是一种既独立于资产终极所有者，又独立于本企业职工的资产。股东投资于企业后，便丧失了对这部分资产的直接支配权，与这部分资产的现实营运脱离关系，所有投资都转化为企业法人资产，股东的最终所有权可

以变动，但这种变动不会改变法人资产的独立性和完整性。

(2) 责任的独立性。法人资产的经营风险和补偿责任均由企业承担。最终所有者只以投资额为限承担有限责任。

(3) 股东不能以个人身份直接支配他已投入公司的资本，只能作为法人组织的一个成员，按照一定的组织程序，参与对公司的最终控制。

(二) 公司的治理结构

现代股份公司的组织机构一般是由股东大会、董事会、监事会和总经理为首的经营管理部门组成。各部门各司其职，既相互联系又相互制约，形成科学、高效的管理体制。

1. 股东大会

股东是股份公司的主体，是公司财产的最终所有者。股东在公司中通过股东大会行使自己的权利，维护自己的利益。

股东大会分为年会和临时会议，一般由董事会组织召开，召开股东大会的通知必须采取书面形式，并在召开股东大会一定期限以前送到股东手中，股东大会必须达到法定人数才能召开。

股东大会是股份公司的最高权力机构。它虽然是公司的最高决策和权力机构，但它不是执行机关，不能直接干预公司的经营决策和具体经营。股东大会只能通过行使表决权、选举权，通过董事会间接地参与公司的经营管理。

股东大会的职权主要有：（参见第四章第四节）

2. 董事会

董事会是股份公司依照法律规定设置的决策和业务执行的常设机构，由股东大会推选的若干名董事组成，对内是公司的组织管理领导机构，对外是公司进行经济活动的全权代

表。在法律上，由股东大会选出的董事会是仅次于股东大会的权力机关，在股东大会闭会期间总揽公司大权。

董事会的主要职责是：（1）制定公司的重大方针政策及管理原则，决定公司的经营计划和投资方案。（2）挑选精明能干的经理人员，负责公司的具体经营，并掌管经理人员的报酬和奖惩。（3）协调公司与股东，管理部门与股东之间的矛盾。（4）制定公司的利润分配方案和弥补亏损方案供股东大会审议。

3. 监事会

监事会是由监事组成的股东大会领导下的公司常设监察机构，对公司业务及高级职员行使监督和检查权，以保证公司的各项政策和决策的贯彻执行。

监事会的主要职责：（1）监督董事会的工作，对公司的计划、决策及其实施进行监督。（2）监督和检查公司的各项业务工作及财务状况。（3）对公司各级干部的行为实施监督。

4. 经营管理机构

公司的业务活动是由总经理为首的行政工作系统（包括总经理、副总经理、总经济师、总会计师、总工程师等）来完成。总经理在董事会授权范围内拥有对公司事务的管理权和代理权，负责处理公司日常经营事务，对公司的业务活动效率及结果负全部责任。

（三）公司治理结构之间的制衡关系

在股份公司的组织机构中，股东大会、董事会、监事会以及以总经理为首的行政工作系统，他们之间存在性质不同的关系，只有明确划分他们各自的权力、责任和利益，才能形成四者之间的制衡关系，从而使公司形成科学、高效的管

理体制。

1. 股东大会和董事会之间信任托管关系

董事会受股东大会的信任委托，托管公司的法人财产和负责公司的经营活动。这种关系是一种信任托管关系，一旦董事会受托来经营公司，就成为公司的法定代表，代表全体股东的利益，负责制定公司的重大方针政策并检查其执行情况。股东从两个方面制约董事会的行为，一是通过股权代表机构——股东大会，采取用手表决方式，选举董事会成员，对重大决策进行表决，反映自己的意志。二是采取“用脚投票”的方式，买进或卖出公司股票，来表示自己对受托经营者的经营业绩的满意程度，从企业外部通过证券市场来制约企业的行为。

2. 董事会与公司经理人员之间的委托代理关系

董事会作为法人资产代表，要对企业资产的增值负责任，同时，他们受股东利益制约，对重大决策比较慎重，不轻易拿企业资产去随意冒险，必然会以经营管理知识、经验和创利能力为标准，挑选和任命有能力的经理人员来经营公司资产。

经理人员作为公司的委托代理人，其权力受董事会委托范围的限制。公司对经理人员是一种有偿委托的雇用，经理人员有义务和责任依法处理好公司事务，董事会有权根据经理人员的经营业绩，作出奖励的决定，并可随时解聘。

委托人和代理人各自追求的目标是不同的。作为委托人的董事会要求经理人员尽职尽责，以便为公司创造更多的利润，保证公司长期稳定发展；而作为代理人的高层经理人员所追求的，则是他们本身的人力资本（知识、才能和社会地