



高等教育工商企业管理类课程规划教材

新世纪

企业管理实务与操作

QIYEGUANLISHIWUYUCAOZUO

胡建宏 刘雪梅 编著



大连理工大学出版社



新世纪

高等教育工商企业管理类课程规划教材

企业管理实务与操作

编 著 胡建宏 刘雪梅

江苏工业学院图书馆
藏书章

QIYE GUANLI SHIWU YU CAOZUO

大连理工大学出版社

DALIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业管理实务与操作 / 胡建宏, 刘雪梅编著. — 大连 :
大连理工大学出版社, 2006. 10
高等教育工商企业管理类课程规划教材
ISBN 7-5611-3330-8

I. 企… II. ①胡… ②刘… 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(2007)第 043345 号

大连理工大学出版社出版

地址: 大连市软件园路 80 号 邮政编码: 116023

发行: 0411-84708842 邮购: 0411-84703636 传真: 0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连业发印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 印张: 20 字数: 442 千字

印数: 1~3000

2006 年 10 月第 1 版

2006 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 李作鹏

责任校对: 王兰芳

封面设计: 季 强

定 价: 28.00 元

前 言

企业管理是一门实践性很强的学科,是我国高校工商管理以及经济类专业的重要专业课程。我国有关企业管理方面的理论教材不少,但从现有书籍和教材的内容体系、结构来看,实践指导方面的教材稀缺,加上大部分院校企业管理方面的实训基地较少,提供的实训基地也难以满足企业管理课程实践的要求,学生缺乏对企业管理知识的感性认识,教学目的较难实现。为弥补这种缺陷,我们特组织编写了本实践教程。一方面,旨在提供多种实践教学形式、内容,提供能体现当前企业管理发展方向、能发挥学生动手能力和动脑思考能力的实践项目,供师生实践教学参考使用;另一方面,工商管理专业学生在学完各门专业课程后,需要有一本能够提纲挈领地把企业管理方面的知识综合提炼在一块,并且更侧重于实践方面的书,本书能在一定程度上满足这种需求。

本书内容分三大篇十八章,分别是基础案例篇、模拟实践与方案设计篇、创业指南篇。第一篇基础案例篇,共十二章,专门针对企业管理课程当中各章知识点分章收集整理了三到六个案例。该篇提供的案例与一些案例集提供的案例在形式和内容上有显著不同,即每一章先提供教学导入案例,再简要列示本章基本理论,然后根据这些基本理论再提供课堂讨论案例和课后思考案例,并附思考题,以便于学生深刻掌握该章的基本理论。第二篇模拟实践与方案设计篇,共四章,专门针对企业管理课程内容,设计和编写供学生实践的计算机模拟项目,并提供了企业管理当中常用方案设计的写作要点和样式。第三篇创业指南篇,共二章,从创业者素质、创业计划问题、创业组织问题、创业控制问题等多角度提供创业指南。

本书由南昌理工学院副教授刘雪梅和胡建宏二位老师共同负责编著,具体分工为:第十章、第十一章、第十二章、第十四章、第十六章、第十七章由胡建宏负责完成;第一章、

第二章、第三章、第六章、第十三章、第十八章由刘雪梅负责完成。另外,参与本书部分章节的编著工作的还有南昌理工学院以下几位老师:魏金龙(第四章)、李根红和张武根(第五章)、曹会勇(第八章)、邓必敬和伍应环(第七章)、严春荣(第九章)、王金花和付伟(第十章)、陆瑞新(第十八章)。

本书在编著过程中,参考了国内外众多专家、学者的著作,对于引用的段落、文字尽可能一一列出,我们在此向这些作者表示衷心的感谢!

由于编著人员水平有限,时间仓促,书中缺点错误在所难免,敬请读者提出批评和改进意见。

所有意见、建议请寄往:gzjckfb@163.com

联系电话:0411—84707604 0411—84707492

编 者
2006 年 10 月



第一篇 基础案例

第一章 企业与企业管理.....	3
第一部分 教学导入案例.....	3
第二部分 本章基本理论.....	4
第三部分 课堂讨论案例.....	8
第四部分 课后思考案例	11
第二章 组织管理	15
第一部分 教学导入案例	15
第二部分 本章基本理论	16
第三部分 课堂讨论案例	20
第四部分 课后思考案例	22
第三章 人力资源管理	27
第一部分 教学导入案例	27
第二部分 本章基本理论	28
第三部分 课堂讨论案例	34
第四部分 课后思考案例	39
第四章 战略管理	46
第一部分 教学导入案例	46
第二部分 本章基本理论	47
第三部分 课堂讨论案例	51
第四部分 课后思考案例	57
第五章 市场调查和经营预测、决策.....	62
第一部分 教学导入案例	62
第二部分 本章基本理论	62
第三部分 课堂讨论案例	67
第四部分 课后思考案例	72
第六章 营销管理	80
第一部分 教学导入案例	80
第二部分 本章基本理论	81

第三部分 课堂讨论案例	86
第四部分 课后思考案例	91
第七章 生产作业和物资设备管理	97
第一部分 教学导入案例	97
第二部分 本章基本理论	98
第三部分 课堂讨论案例	101
第四部分 课后思考案例	105
第八章 质量管理	108
第一部分 教学导入案例	108
第二部分 本章基本理论	109
第三部分 课堂讨论案例	111
第四部分 课后思考案例	115
第九章 财务管理	118
第一部分 教学导入案例	118
第二部分 本章基本理论	119
第三部分 课堂讨论案例	124
第四部分 课后思考案例	126
第十章 文化管理	131
第一部分 教学导入案例	131
第二部分 本章基本理论	132
第三部分 课堂讨论案例	134
第四部分 课后思考案例	138
第十一章 变革和创新管理	143
第一部分 教学导入案例	143
第二部分 本章基本理论	144
第三部分 课堂讨论案例	146
第四部分 课后思考案例	151
第十二章 综合案例	154

第二篇 模拟实践与方案设计

第十三章 ERP 知识介绍	171
第一部分 ERP 概述	171
第二部分 ERP 系统的实施步骤及方法	172
第三部分 ERP 的操作	175
第四部分 ERP 软件的发展趋势	217
第十四章 市场营销方案设计	222
第一部分 市场营销方案的制定程序	222

第二部分 校园市场调查实践活动·····	223
第三部分 通用类市场营销策划书撰写大纲和项目融资商业计划书撰写大纲 ·····	230
第十五章 模拟招聘方案设计 ·····	236
第一部分 模拟招聘方案设计过程·····	236
第二部分 世界知名公司笔试与面试题·····	243
第十六章 职业生涯规划设计 ·····	248
第一部分 职业生涯规划设计概述·····	248
第二部分 职业生涯诊断和发展目标·····	249
第三部分 职业生涯发展策略·····	265
第四部分 职业生涯规划启示与设计实例·····	271

第三篇 创业指南

第十七章 创业及其管理的方方面面 ·····	277
第一部分 管理创业型企业:创办和计划问题 ·····	277
第二部分 管理创业型企业:组织问题 ·····	282
第三部分 管理创业型企业:领导方面的事项 ·····	284
第四部分 管理创业型企业:控制问题 ·····	286
第五部分 写创业计划书·····	290
第十八章 中国创业者十大素质 ·····	293
第一部分 欲望·····	294
第二部分 忍耐·····	296
第三部分 眼界·····	298
第四部分 明势·····	300
第五部分 敏感·····	301
第六部分 人脉·····	304
第七部分 谋略·····	306
第八部分 胆量·····	308
第九部分 与他人分享的愿望·····	309
第十部分 自我反省的能力·····	310
参考文献 ·····	312

第一篇

基础案例

1000

1000

第一章

企业与企业管理

学习目标

1. 通过教学导入案例,认识到企业管理专业知识在实际工作中的意义。
2. 通过本章基本理论知识学习,了解企业管理的发展历程,掌握企业的基本法律形式,深刻认识企业管理的性质和职能,把握现代企业制度的特征和内容。
3. 通过课堂讨论案例,认识企业管理的科学性和艺术性。
4. 通过课后思考案例,思考成为企业管理人员应从哪些方面培养和训练自己。

第一部分 教学导入案例

江西省富家坞铜业有限责任公司(简称富铜公司)坐落在江西省德兴市境内,与亚洲第一大矿山——德兴铜矿仅一山之隔,是由富家坞铜矿、大茅山铜矿、富家坞铜钼矿业有限公司三家企业于1997年2月组建而成。组建前,三家企业效益均较好。

可是,新公司组建后不到10个月便停产了,次年已全面陷入困境。几年间,各级党委、政府做出了不懈努力,但终未使其逃脱“死亡”命运。1999年该公司作为江西省第一大企业被列入全国首批特困户名单,成为国务院重点监控企业。2001年4月经国务院批准同意破产,5月16日上饶市中级人民法院受理裁定,进入破产还债阶段,2001年12月28日破产终结,2002年5月28日企业破产工作彻底结束。

经审查,富铜公司破产时资产总额4.48亿元,负债总额已达8.38亿元,其中流动负债已达6.55亿元,欠银行本息高达6.84亿元,不能偿还到期债务。为什么短短的5年时间,富铜公司由一个利税大户一跌成为一个破产大户?

体制转型时期的“拉郎配”

富家坞矿区资源由这三家企业共同开采,三家企业为响应省委、省政府的号召,把企业做大做强,实行强强联手。组建伊始,我国正处于全面建设社会主义市场经济时期,三家企业的人事、财务仍沿袭计划经济时期的模式进行管理,实行“人进、债进、资产不进”,由于三家企业成立时间不同,主管单位各异,产生了不同的企业文化背景,导致三家企业组成公司后貌合神离。组建公司后,公司内部机构设置为“一总部两矿一公司”,下设19个报账单位,三家企业的人事管理权都掌握在各自主管的上级部门。公司为了有个相应的行政级别,总经理挂了个上饶地区经贸委副主任头衔,公司没有人事任免权,在经营管

理上各唱各的调、各吹各的号,见有利的事就抢,无益的事就推,三方责、权、利不明确。公司股东会、董事会、监事会有名无实,形同虚设。三家企业组建公司,便被人戏称为“拉郎配”,为日后的破产埋下了祸根。

违反客观规律,高额投入付诸东流

1997年11月,富铜公司三期投入扩建,公司没有经过科学论证、系统规划,便匆匆上马“坑改露”工程,受资金、技术等因素的影响,设计人员本着少花钱多办事的原则,急于求成,冒险将100多米高的陡边坡设计得比常规高了几度,致使边坡大范围垮塌,几年心血,高额投入,付诸东流。屋漏偏逢连夜雨。1998年富铜公司遭受了百年不遇的洪涝灾害,“坑改露”工程实施后,大量的植被被破坏,矿区先后8次遭泥石流侵害,泥石流把整个采矿场、选矿场都淹埋了。

机构臃肿,加速“巨舰”沉没

公司成立后,基层机构不仅一个未精简,反而还不断增加,人员也随之增加。特别是管理人员剧增,所谓的“行政级别”也要随之升格,因人设事,一事多人,加重了企业负担,生产成本严重失控。同时企业还办了四所学校、两所医院,其他诸如托儿所、招待所、通讯、水电、广播电视等社会职能部门一应俱全。又因为原企业成立时间较长,离退休人员不断增加,企业没有参加任何社会统筹,负担沉重。

本来是个不错的企业,由于管理不善,江西富铜公司很快就破产了。如今富铜公司不存在了,但那茫茫的大山仍然铭刻着它的兴衰与荣辱,那蕴藏着近300万吨铜金属矿藏的大山,将永远警示后人。

第二部分 本章基本理论

一、企业概述

(一)企业的概念

企业是指从事生产经营或劳务活动,自主经营、自负盈亏、独立核算、具有法人资格的盈利性经济组织。

(二)企业的特征

1. 企业是一个经济性组织——盈利性。或者说,从经济角度看,企业是从事商品生产和经营活动的盈利性的经营实体。

2. 企业是一个社会性组织。企业直接向社会提供商品或劳务,满足社会的需要,同时对社会发展、政治进步、文化繁荣产生重大影响,发挥重要作用。

3. 企业是一个独立的法人。从法律的角度说,企业是自主经营、自负盈亏,依法独立享有民事权利,并承担民事责任的从事经营活动的法人组织。

4. 企业是一个自主的经营系统。在市场经济体制下,企业是独立的商品生产者和经营者,必须使企业成为开放的经营系统,创造完善的市场环境和秩序。让企业自主经营、自由进出市场(自由化和市场化)、公平竞争、追求可持续发展的长期效益。

(三)企业的目标

1. 获利。企业要扩大生产规模,就要追加投资,这一切都要求企业通过生产经营活动实现一定的利润,以保证企业生存和发展目标的实现。

2. 满足社会需要。企业不仅是一个经济组织,具有经济的功能,还是一个社会性组织,是社会责任的承担者。

二、企业法律形式的选择

按照财产的组织形式和所承担的法律 responsibility 不同,企业的法律形式有三种选择:独资企业、合伙企业和公司制企业。前两者属于自然人企业,出资者承担无限责任;后者属于法人企业,出资者承担有限责任。

(一)独资企业

独资企业又称为个人业主制企业,是指由个人出资兴办,完全归个人所有,单独承担无限责任的企业。这种法律形式主要适用于零售业、服务业、手工业、家庭农场等小型企业。独资企业的主要优点是:建立与歇业手续简单,利润独享;经营灵活,决策迅速;保密性好。独资企业的主要缺点是:由于受个人出资的限制,企业规模往往较小;承担无限责任,经营风险较大;企业经营水平受到企业主素质的制约,企业的连续性往往较差。

(二)合伙企业

合伙企业是指由两个或者两个以上当事人,按照协议共同出资、合伙经营、利润共享、共同承担无限责任的企业。合伙企业在一定程度上弥补了独资企业业主在资本、知识、能力等方面的缺陷,其产生具有必然性。

与独资企业相比,合伙企业的优点主要表现在:扩大了资金来源,提高了竞争能力,拓展了经营领域。合伙企业的缺点主要表现在:决策要经合伙人一致同意,对企业的直接管理难度增大,承担较大的债务风险,企业规模和业务范围仍然受到限制等。

(三)公司制企业

公司制企业又称为公司,是依照较严格要求的法定程序成立、由数人出资兴办、以盈利为目的的企业法人。公司制企业有许多优点,主要包括:降低了经营风险,承担有限责任;股东以其出资为限对公司承担责任,公司以其全部资产为限对公司债务承担责任;可以发行股票,有利于筹集资本,扩大生产经营规模;有利于法人资本的稳定(出资人一经出资便不能抽回,只能转让股份和出售股票,从而使公司有数量比较稳定的法人财产)和优化资本组合;所有权与经营权分离,专家管理,提高效率,企业寿命较长。

三、企业管理的性质和职能

(一)企业管理的概念

企业管理,就是指企业为了有效地实现预定目标而对生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励和教育的综合性工作。

(二)企业管理的性质和职能

1. 企业管理的性质。为了合理地组织生产力而进行的企业管理,是现代化大生产的必要条件,只要是规模较大的共同劳动,就需要有一定的管理。由此而形成企业管理的一般性质,也就是企业管理具有的自然属性,它取决于生产力的状况。

企业管理虽然是由生产力的状况所引起、所决定的,但是,它同时也是生产关系的体现,是实现社会生产的重要手段,所以,企业管理又具有社会属性。这就是我们通常所说的企业管理的二重性。

2. 企业管理的职能。企业管理具有两个基本职能,一是合理组织生产力,二是维护和完善生产关系。企业管理的过程就是这两个基本职能相结合而发挥作用的过程。企业管理的具体职能,划分的方法各不一致。近代管理学界的代表人物亨利·法约尔把企业管理的具体职能划分为计划、组织、指挥、协调、控制五个职能;我国理论界习惯上将其划分为决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励、教育八个职能。

四、企业管理的产生和发展

西方国家的企业管理,经过 200 多年的实践积累和经验总结,已经形成了一套成熟的理论体系。它的发展大体上经历了四个阶段。

(一)传统管理阶段

这一阶段从 18 世纪末到 20 世纪初,经历了 100 多年。代表人物为亚当·斯密,代表作《国富论》,其主要观点是富裕起源于分工。管理的内容局限于生产、工资、成本等几个方面,没有一整套的管理方法。对管理人员和工作人员的培训只是师傅带徒弟,没有统一的标准和要求。

(二)科学管理阶段

这一阶段从 20 世纪初到 20 世纪 20 年代。科学管理理论的代表人物是美国的泰罗,代表作《科学管理原理》。科学管理的本质特征是确切地知道要别人干什么,并使他们用最经济的方法去干。采用的方法是按照一般原则建立起来的组织机构、规章制度、工作标准和程序方法。科学管理从人的基本需求和一般的价值观念出发,研究工人的操作动作,寻找科学的方法,培养职工熟练地掌握规范的操作技能,创造集体的协调和合作,达到最大的产出量,明确各自的职责,配合经济刺激提高劳动生产率。

(三)近代经营管理阶段

这一阶段从 20 世纪 20 年代到 20 世纪 50 年代。代表人物之一是梅奥,代表理论是其人际关系学说,该理论侧重研究人群关系,认为企业职工是社会人,重视非正式组织的作用,新型领导能力在于提高“士气”。代表人物之二是马斯洛,代表理论是其需要层次论,该理论认为人的需要分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要由低到高依次提升的五个方面。

(四)现代管理阶段

这一阶段从 20 世纪 40 年代到现在。现代管理在科学管理和近代经营管理的基础上,引进了心理学、系统论知识,吸收了现代自然科学的新成就,运用运筹学和电子计算机等技术手段,形成了一种现代的科学的管理体系。代表人物和代表理论主要有:

1. 社会系统学派。代表人物巴纳德,认为组织是一个协作的系统,管理活动以目标为网络,以系统为单位,以信息为灵魂,使复杂的管理关系变得清晰、富有层次和条理。

2. 决策理论学派。代表人物西蒙,认为管理就是决策。

3. 管理科学学派。代表人物布莱克特,认为要重视运筹学和电子计算机在管理中的运用,对那些相关性强、规律性强的问题尽量用建立数学模型的方法去解决,也强调人的

悟性、灵感、创新。

4. 战略管理学派。代表人物安索夫等,认为要把管理的领域由内部拓展到外部,要战略性地管理企业的各个方面。

五、现代企业制度

(一)现代企业制度的含义

企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织制度,主要表现为企业财产的组织形式——独资企业、合伙企业和公司企业等多种形式。

现代企业制度是指以公司制度为主要表现形式,体现企业是法人实体和市场竞争主体要求的企业体制,是适应社会化大生产和市场经济要求的产权明晰、责权明确、政企分开、管理科学的企业制度。

(二)现代企业制度的特征

1. 企业的组织形式。现代企业制度下,企业的组织形式主要有四种类型——无限责任公司、两合公司、有限责任公司和股份有限公司。其中最具代表性的是有限责任公司和股份有限公司。

2. 企业的产权特征。建立在现代企业制度基础上的企业,其产权归结为两个方面:一是出资者所有权,二是法人财产权。出资者所有权与法人财产权是分立的。

3. 有限责任的企业制度。现代企业制度基础上的企业的组织形式是有限责任公司和股份有限公司。

4. 企业的法人治理结构。现代企业制度下,产权关系集中体现在企业的法人治理结构上。公司是由公司股东大会、董事会、经理人和监事会构成的“三会四权”分权制衡的组织制度与运行机制组成的法人治理机构来统治和管理的。

5. 企业的发展。从公司的管理方式上看,公司立足长远的发展,在经营目标方面,虽然仍以利润为经营目标,但越来越重视社会目标和生态目标。

6. 企业与政府的关系。现代企业制度是政企职责分开的企业制度,政府和企业的关系体现为法律关系。政府依靠政策法规和经济手段等宏观措施,调控市场,引导企业的经营活动,不直接干预企业的生产经营活动;企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的。

(三)现代企业制度的内容

1. 现代企业法人制度

现代企业法人制度主要体现为公司的产权制度,其核心是要理顺和完善企业的产权关系。根据企业法人财产权理论,公司企业对企业财产(动产、不动产和流动资金)所享有的权利,应为法人财产权;出资者对企业的权利为股东权。

2. 现代企业的组织制度

(1)现代企业的组织形式——有限责任公司、股份有限公司和国家独资公司;

(2)现代企业的组织体制——由股东大会、董事会、经理人和监事会共同组成的法人治理结构。

3. 现代企业管理制度

(1)建立和完善企业的组织运营系统;

- (2)建立科学的劳动用工制度和灵活有效的激励机制;
- (3)建立现代企业财务会计制度;
- (4)坚持以人为本的企业管理,培育优秀的企业文化和团队精神,加强人力资源的开发和管理等。

第三部分 课堂讨论案例

案例一 广东温氏食品集团的经营管理

一、广东温氏食品集团有限公司简介

广东温氏食品集团有限公司(以下简称温氏集团)成立于1983年,其经营模式突出地表现在“公司+农户+客户”的经营运作上。在管理上通过公司控制农户进行喂养;在销售上通过市场竞争吸引客户;在开发上不断进行技术创新,形成自己的技术优势;最后在企业的发展上,利用自身的核心竞争优势不断扩大经营领域,扩充市场范围。

如今的温氏集团已是一个以养鸡业、养猪业、奶牛业为主导,兼营水产养殖、肉品加工、动物保健药品生产等多元化、跨行业、跨地区的大型企业集团,拥有3500多名员工。其中大专以上学历的科技管理人员350多人,位列全国农业企业150强,在广东省排在第一位。2000年,温氏集团的主导产品——肉鸡和肉猪的年产量分别达到了1.38亿只和13.4万头,其中肉鸡的产量更是占据了广东市场份额的15%~20%。

二、温氏集团的企业文化

温氏集团在创业初始就开始有意识地培育自己的企业文化,始终把实现共同富裕、造福员工、造福社会作为办好企业的经营宗旨,把“温氏食品,人人有份”作为经营理念。二十几年来,温氏文化的口号有所改变,但其精神内涵却一直延续下来并得以不断补充、发展和完善。温氏集团在建设企业文化方面花了相当多的心思:他们定期出版的内部刊物内容广泛,既有大政方针介绍、行业发展动向,也有技术问题探讨、员工情感交流,给员工和农户们提供了一个学习和交流的平台,也在无形中通过字里行间将温氏精神渗透到公司的每个角落;他们建设自己的主页,随时发布最新的行业信息和技术成果以及温氏发生的重大事件,将温氏精神与网络结合,使其影响范围更加深远;他们勇于面对新事物,积极追随时代的步伐,非常重视科学技术的研究和科技成果的转化。

三、温氏集团经营模式的核心

(一)科技先导

二十几年来,温氏人深知科技力量对于企业发展的决定性作用,始终坚持以科技为第一生产要素。集团的三位副总裁中,由毕业于华南农业大学动物科学系的志芬专门负责科技研发。1992年起,温氏集团开始与华南农业大学动物科学系进行技术合作,每年拿出2000万元的经费用于科研,并且这一数字还在随着集团产值的不断增加而增长。华南农业大学派出8个老师常驻温氏工作,并与其余老师保持紧密联系。温氏11个董事席位

中,华农占一席,技术合作则是全方位的,包括信息、育种、营养、兽医、饲养管理等。温氏还拥有自己的技术发展委员会、技术创新中心、大批专职技术人员以及充足的实验设施和场地。这些条件保证了温氏的技术能够不断地创新。

温氏充分利用高校的研发优势作为自身发展的推动力,积极转化高校的科研技术和成果,使企业的种苗培植、饲料配置、病害防治、养殖技术等方面在行业中形成了较大的领先优势。例如,温氏鸡的品种在全国范围来说,是最有竞争力的种鸡之一;温氏配置的猪饲料,料肉比处于全国一流水平;温氏在防疫方面也做得相当成功,多年来几乎没有发生过大的病疫灾害。香港几次发生禽流感,严格限制进口大陆的活鸡,但温氏的产品却是畅行无阻。

此外,温氏集团的“科技先导”意识不仅体现在核心的生产技术方面,而且也体现在经营管理以及人力资源等方面。例如,温氏很早就在企业内部进行互联网建设,实现了资源和信息共享,提高了企业的管理效率;温氏还很重视人才对企业发展的推动作用,积极开展集团的人才引进工作。目前拥有大专以上学历各类人才 200 多人,其中教授、研究员 10 人,中级技术人员 40 多人,研究生 9 人,从物质待遇到日常生活都给予了充分的优待和关心,使企业科技先导战略的实现有稳定的人力资源基础。

(二)全员股份制

温氏集团成立之初,就以股份的形式,有效团结了一批创业骨干,齐心协力,共谋发展。随着温氏的不断成长,股份制也不断规范成熟,形成了完善的企业内部全员股份制。在温氏集团内部,每一名员工按照职位不同,每年都可以认购配送的股份,并且允许股票在企业内部流通。由于企业经营业绩稳步上升,温氏集团的内部股票基本可以保持 20%~30% 的年收益率,员工们都非常愿意持有公司的股份,并且由于自身利益与公司经营业绩联系密切,“与企业共命运”不再是一句挂在嘴边的空话,而是成为了员工的实际行动。温氏集团与华南农业大学的合作也是在股份制的基础上建立起来的,除拨给研究经费外,华农可以以其技术参股,每年参加温氏集团的内部分红和股票配送,这也使得大学科研人员的研发热情得以充分调动。

2001 年初以来,为适应企业长远发展的需要,温氏集团进行了企业治理结构的规范和改造,进一步完善了全员股份制,使这一具有温氏特色的企业经营方式在新的形势下继续发挥作用。

(三)“公司+农户+客户”的运作方式

养殖行业从生产到销售,有种苗培植、饲料生产、产品养殖、产品销售四个环节。一般企业由于资金、规模以及经营方式等问题,往往只是经营其中的一至两个环节。温氏则不然,集团经营着上述所有的环节。但温氏又并非仅仅是简单的纵向一体化,而是根据自身的核心竞争优势,即其在发展中不断总结和完善的一套技术系统和管理系统,有针对性地掌握关键环节,充分利用一切可用资源,创造出了“公司+农户+客户”的运作方式。温氏集团利用自身的科技力量和规模经济优势,为经过温氏检验,并认为其符合养殖条件要求的农户提供质优价廉的种苗,由其进行饲养,待种苗长成后,由温氏进行验收,合格产品统一回购,统一销售。在养殖过程中,温氏对农户进行严格管理,为农户提供种苗检疫、防病防疫等技术上的支持,农户的饲料也由温氏根据专家研制的配方生产并提供,由 200 多名